

EFZG WORKING PAPER SERIES

EFZG SERIJA ČLANAKA U NASTAJANJU

ISSN 1849-6857

UDK 33:65

Br. 26-01

Maja Daraboš Longin
Helena Nikolić
Orlanda Tolj

Preuzimanje konkurencije kao izvor održive konkurentske prednosti



Preuzimanje konkurencije kao izvor održive konkurentske prednosti

Maja Daraboš Longin
mdarabos@efzg.hr
Ekonomski fakultet Zagreb
Sveučilište u Zagrebu
Trg J. F. Kennedy 6
10 000 Zagreb, Croatia

Helena Nikolić
hnikolic@efzg.hr
Ekonomski fakultet Zagreb
Sveučilište u Zagrebu
Trg J. F. Kennedy 6
10 000 Zagreb, Croatia

Orlanda Tolj
otolj@net.efzg.hr
Ekonomski fakultet Zagreb
Trg J. F. Kennedy 6
10 000 Zagreb, Croatia

Stajališta iznesena u ovom članku u nastajanju stavovi su autora te ne predstavljaju stavove Ekonomskog fakulteta Zagreb. Članak nije prošao formalnu recenziju i odobrenje. Članak je objavljen kako bi dobio komentare o istraživanjima u tijeku, prije nego što se pojavi u konačnom obliku u akademskom časopisu ili na nekom drugom mjestu.

Copyright November 2026 by Maja Daraboš Longin & Helena Nikolić & Orlanda Tolj

Sva prava pridržana.

Dijelovi teksta mogu biti navedene pod uvjetom da se u potpunosti navede izvor.

Sažetak

Agresivnost djelovanja smatra se odgovorom poduzeća na fenomen privremene konkurentske prednosti. Poduzeća koja mogu brzo reagirati na tržišne zahtjeve jačaju svoju tržišnu moć i stvaraju prednosti; ali ona koje mogu biti još brže, generirat će još veću tržišnu moć i prednost nad svojim konkurentima. Međutim, ne postoji jamstvo da će konkurentska prednost postignuta danas ostati nepromijenjena dugoročno. Naglasak je na spremnosti za poduzimanje akcije, tj. na mjeri u kojoj je poduzeće spremno sudjelovati s konkurentima i brzo djelovati u uključivanju i sudjelovanju. Konkurentska dinamika sve je očitija u raznim industrijama, uključujući i one koje su se nekada smatrala stabilnima. Prema teorijskoj perspektivi, uspješnost poduzeća nije isključivo određena vlastitom strategijom, već i djelovanjem konkurenata poduzeća i dinamikom među njima. U tom kontekstu, rad istražuje strateška preuzimanja konkurenata kao ključni mehanizam kojim globalni div The Walt Disney Company osigurava održivu konkurentsku prednost. Disneyjeva povijest obiluje strateškim preuzimanjima renomiranih medijskih kompanija kao što su Marvel Entertainment i Pixar Animation Studios. Ova preuzimanja nisu samo promijenila strukturu zabavne industrije već su i duboko oblikovala Disneyjevu poziciju kao vodećeg globalnog zabavnog brenda. Kroz ovaj rad istražit će se kako su preuzimanja Marvela i Pixara utjecala na konkurentske prednosti Disneyja. Analizirat će se kako su ova udruženja doprinijela stvaranju sinergija, proširenju portfelja sadržaja, jačanju brendova te kako su Disneyju omogućila da ostvari veću globalnu prisutnost i rast prihoda. Kroz primjere praksi iz stvarnog svijeta, istražit će se kako su ova strateška partnerstva potaknula inovacije i stvorila vrijednost za dioničare, istovremeno pružajući uvid u složenost i izazove integracije različitih kreativnih entiteta u okviru jednog korporativnog diva poput Disneyja.

Ključne riječi

konkurentska prednost poduzeća, The Walt Disney Company, Pixar Animation Studios, Marvel Entertainment

JEL classification

M0, M1, M2

1. UVOD

Konkurentska dinamika fenomen je koji postaje sve očitiji u mnogim industrijama, čak i u onima koje su se do nedavno smatrale relativno stabilnima. Kada se suočavaju s konkurentskom stvarnošću, poduzeća moraju biti agresivne poduzimajući velik broj akcija velikom brzinom. Agresivnost djelovanja smatra se odgovorom tvrtke na fenomen privremene prednosti. Konkurentske prednosti poduzeća postaju sve privremenije prirode zbog različitih poremećaja koji se javljaju u poslovnom okruženju i s obzirom na činjenicu da je aktivnost konkurencije sve češća te da se tvrtke moraju kontinuirano razvijati i pronalaziti nove snage te stalno pratiti promjene na tržištu i poteze konkurenata (McNamara, Vaaler i Devers, 2003.; Wiggins i Ruefli, 2005.; Thomas i D'Aveni, 2004.).

Postojeća istraživanja vezana uz postizanje konkurentske prednosti u hiperkonkurentnim uvjetima nude različite pristupe analizi i istraživanju navedenog područja. Ovaj rad pruža konceptualni okvir strateškog ponašanja, tj. specifičnu strategiju preuzimanja koju poduzeća mogu slijediti kako bi postigle konkurentsku prednost u dinamičnim industrijama. Često, problem u istraživanjima takve vrste proizlazi iz nedovoljnog razumijevanja ključnih odrednica strateškog ponašanja poduzeća te se u ovom radu analizira istraživački pristup analizi postizanja konkurentske prednosti u hiperkonkurentnim industrijama s praktičnom primjenom kroz strategiju preuzimanja najvećih konkurenata. Dosadašnje su studije djelomično ispitala neke karakteristike strateških poteza poduzeća i njihov utjecaj na uspješnost (Daraboš Longin, 2016; 2018; 2023; Ferrier, 2001.; Chen, Smith, Grimm, 1992.; Chen, MacMillan, 1992.; Smith, Grimm, Gannon, 1992.).

Slijedom toga, ovaj rad analizira preuzimanja konkurenata koje je provela tvrtka The Walt Disney Company u svrhu postizanja održive konkurentske prednosti. Predmet ovog rada je istražiti utjecaj Disneyjevih preuzimanja nad Marvel Entertainmentom i Pixar Animation Studiosom na konkurentske prednosti kompanije, a s druge strane cilj je analizirati kako su preuzimanja Marvela i Pixara doprinijela jačanju Disneyjeve konkurentske pozicije na tržištu zabave. Osim toga, istražiti će se kako su ova strateška partnerstva omogućila Disneyju da proširi svoj portfelj sadržaja, ostvari sinergije između različitih kreativnih entiteta te ostvari veću globalnu prisutnost i rast prihoda.

2. KARAKTERISTIKE STRATEŠKOG PONAŠANJA KORPORACIJE THE WALT DISNEY COMPANY

Poduzeće Walt Disney počelo je kao neovisna tvrtka kasnih 1920-ih proizvodeći crtane filmove koje su distribuirale druge tvrtke (Birkinbine, Gómez, Wasko, 2016). Disneyjeva moć povezana je sa sposobnošću definiranja djetinjstva i obiteljskog života, kao i njegovom kontrolom nad vrlo popularnim i uspješnim medijskim i zabavnim franšizama. Walter Elias „Walt“ i njegov brat Roy Oliver Disney zajedno su 1923. osnovali „The Walt Disney“ kompaniju. Danas se ona smatra jednom od najpoznatijih kompanija za proizvodnju filmova. Originalni naziv kompanije bio je Disney Brothers Cartoon Studio, ali nakon što je kompanija stekla slavu, na Royev prijedlog, ime je bilo promijenjeno u Walt Disney Studio. U Kansas Cityju, Walt Disney, napravio je animirani film Alisa u zemlji čudesa (Alice's Wonderland) te je odlučio kako bi mu taj film mogao poslužiti kao „pilot“ film za prodaju serijala Alisine komedije (Alice Comedies). Vrlo brzo nakon prodaje postao je uspješan. Disney je započeo s radom globalno poznatom crtanom serijom Mickey Mouse (1928.), zatim je nastao animirani film Snjeguljica i sedam patuljaka (1937.) te slijede Fantasia, Pepeljuga, Alisa u zemlji čudesa i Petar Pan (The Walt Disney Company, <https://thewaltdisneycompany.com/>). Disney 1955. godine otvara prvi tematski park u Anaheimu i naziva ga Disneyland. 1940. godine Disney izdaje svoju prvu dionicu. Od 6. svibnja 1991., Disney je uračunan u Dow Jones indeks. Tijekom godina, kako se svijet mijenjao tako su se mijenjale i uloge likova, radnja i teme Disneyevih filmova. Prikazi likova poistovjećivali su se s ljudima iz stvarnog života određenog doba u kojem su filmovi nastajali. Sam Walt Disney, a kasnije i njegovi menadžeri uvidali su stalnu mogućnost napretka te su se trudili taj napredak i ostvariti. Walt Disney kompanija danas ima veliki broj zabavnih parkova diljem svijeta, također posjeduje i mnogo televizijskih mreža. Iza sebe su ostavili mnoštvo animiranih filmova, kao što su Snjeguljica i sedam patuljaka (1937), Pinocchio (1940), Dumbo (1941), Bambi (1942), Pepeljuga (1950), Princeza i žabac (2009.), Merida Hrabra (2012.), Frozen (2013.), Zootopia

(2016.), Moana (2016.), Frozen 2 (2019.) i drugi. Kroz razvoj dječjih knjiga, igračaka, igranih filmova Disney zaokuplja veliki dio publike. Disney svjesno ili nesvjesno ostavlja veliki trag u dječjem razvoju, odnosno u dječjem pogledu na svijet oko sebe te na shvaćanje svoje uloge u društvu. Zaključno tomu možemo tvrditi Disney je jedinstven u svojoj sposobnosti da stvori magične svjetove i nezaboravne likove koji duboko diraju djetinjstvo generacija diljem svijeta, spajajući ih kroz snove, maštu i neizmjernu emocionalnu povezanost.

Disneyjev cilj je biti "jedan od vodećih proizvođača i pružatelja zabave i informacija u svijetu, koristeći svoj portfelj brendova kako bi diferencirao svoj sadržaj, usluge i proizvode za potrošače. Primarni financijski ciljevi kompanije su maksimiziranje dobiti i novčanih tokova, te alokacija kapitala prema inicijativama rasta koje će potaknuti dugoročnu vrijednost za dioničare." Disney trenutno ima otprilike 1,8 milijardi dionica i vrijednost mu je otprilike 90 milijardi dolara. S godišnjim kapitalom od 102,056 milijardu dolara u 2023 godini, kompanija ravnoteži nagradu dioničarima kroz dividende, otkup dionica i ulaganje u trenutne operacije (The Walt Disney Company, <https://thewaltdisneycompany.com/>).

Slika 1. Pet glavnih tržišnih segmenata kroz koje Disney stvara i distribuira zabavu

Segment	Approximate Revenues	
Media Networks	\$ 18,714 Million	46%
Parks and Resorts	11,797 Million	29%
Walt Disney Studios	6,351 Million	16%
Disney Consumer Products	3,049 Million	7%
Disney Interactive	982 Million	2%

Izvor: The Walt Disney Company: A Corporate Strategy Analysis, dostupno na: <https://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=robins-case-network>, 5.9.2025.

Prema Jayu Rasulu, Disneyjevom CFO-u, otprilike 67% generiranog novca reinvestira se u trenutne operacije. Disney i njegovi zaposlenici zaduženi su za zaštitu Disney brenda diljem svijeta i promicanje "isporuke dugoročne vrijednosti." Jedan od glavnih ciljeva Disneyja je zadovoljavanje financijskih potreba dioničara. Međutim, Disney ide dalje od zadovoljavanja samo potreba dioničara i stavlja značajan naglasak na etičko ponašanje koje utječe i na obitelji i na okoliš. Etički standardi u Disneyju ne primjenjuju se samo na zaposlenike, već i na Upravni odbor. Disneyjev "Kodeks poslovnog ponašanja i etike za direktore" upravlja djelovanjem Disneyjevog odbora, postavlja ih na visoke etičke standarde i čini ih odgovornima za radnje poduzete u ime kompanije. Disney također ima kodeks ponašanja koji se odnosi na dobavljače i ima vrlo specifična pravila u vezi s diskriminacijom, uznemiravanjem i dječjim radom. Disney stavlja poseban naglasak na odabir pravih ljudi s talentom za rad unutar svakog poslovnog segmenta. Velik dio kulture koju Disney danas ima inspiriran je naslijeđem koje je Walt Disney ostavio iza sebe. Napisane su brojne knjige o kulturi, uključujući "Put Imagineeringa", koja daje detalje o kreativnosti pretvaranja snova i koncepta u obiteljsku zabavu. Čak i kroz velike akvizicije, očuvanje Disney kulture bila je prioritet za Disney.

SLIKA 2. Prikaz stanja The Walt Disney Company u posljednjih godinu dana



Izvor: The Walt Disney Company, dostupno na:

<https://thewaltdisneycompany.com/investor-relations/>, 5.9.2025.

SLIKA 3. Prikaz stanja Walt Disney Company u posljednjih 5 godina



Izvor: The Walt Disney Company, dostupno na: <https://thewaltdisneycompany.com/investor-relations/>, 5.9.2025.

2.1. Osnovne značajke poslovanja korporacije Pixar Animation Studios

Pixar je jedna od najpoznatijih i najuspješnijih animacijskih studija, osnovana 1986. godine kao podružnica Lucasfilma, pod imenom "The Graphics Group". Osnivači Pixar-a su Ed Catmull, Alvy Ray Smith i Steve Jobs (The New York Times. May 1990). U početku, studio se fokusirao na razvoj računalne grafike i tehnologije animacije, a nekoliko godina kasnije, nakon što je Steve Jobs kupio većinski udio u kompaniji, studio je preimenovan u "Pixar". Prvi veliki uspjeh Pixara došao je 1995. godine s filmom "Toy Story", koji je postao prvi dugometražni film animiran isključivo računalnom grafikom. Ovaj film revolucionirao je animacijsku industriju i postao je veliki hit diljem svijeta. Nakon "Toy Story"-a, karakteristika koju Pixar ima i koja ga razlikuje od mnogih drugih poduzeća je osjećaj za zajednicu u kojoj djeluju. Pixar je poznat po tome da svoje zaposlenike potiče na kreativnost i razmišljanje „izvan kutije“. Razvijen je sistem koji dopušta da se zaposlenici, u bilo kojoj poziciji organizacijske strukture, mogu družiti, komunicirati, dijeliti ideje i povratne informacije s bilo kim u firmi (Catmull, 2008). Pixar je nastavio proizvoditi niz uspješnih animiranih filmova kao što su "A Bug's Life" (1998), "Toy Story 2" (1999), "Monsters, Inc." (2001), "Finding Nemo" (2003), "The Incredibles" (2004), "Cars" (2006), i mnogi drugi. Pixar je 2006. godine postao dio The Walt Disney Company-ja, kada je Disney otkupio Pixar za 7.4 milijarde dolara. Od tada, Pixar i Disney su surađivali na mnogim projektima, ali je Pixar zadržao svoju autonomiju i kreativnu neovisnost. Stalna inovacija, visoka razina kvalitete animacije, duboki i univerzalni narativi te emotivna povezanost s publikom čine Pixar jednim od najpoštovanijih studija u industriji animiranog filma.

2.2. Karakteristike poslovanja poduzeća Marvel Entertainment

Marvel Entertainment, poznat kao Marvel Comics, osnovan je 1939. godine kao Timely Publications. Prva pojava Marvelovog superheroja bila je "The Human Torch" u stripu "Marvel Comics" #1, koji je izdan 1939. godine. Tijekom sljedećih desetljeća, Marvel je stvorio neke od najpoznatijih i

najomiljenijih superheroja, uključujući Spider-Mana, Iron Mana, Captain America, Hulk-a, X-Men-a i mnoge druge. Marvel je kroz godine prošao razne promjene u vlasništvu i strukturi. 1989. godine, američka tvrtka Ronald Perelman's Marvel Entertainment Group preuzela je kontrolu nad kompanijom. U sljedećem desetljeću, Marvel je prošao kroz financijske poteškoće, uključujući bankrotiranje 1996. godine.

2009. godine, The Walt Disney Company kupio je Marvel Entertainment za 4 milijarde dolara. Ovo je bila ključna prekretnica za Marvel, jer je Disney postao vlasnik svih prava na likove i franšize. Ovo preuzimanje omogućilo je Marvelu pristup širokom spektru resursa, uključujući filmsku i televizijsku produkciju, marketinške platforme i tematske parkove.

Nakon preuzimanja od strane Disneya, Marvel Cinematic Universe (MCU) postao je jedan od najuspješnijih filmskih franšiza u povijesti. MCU obuhvaća niz povezanih filmova i televizijskih serija temeljenih na likovima iz Marvelovih stripova. Filmovi poput "Iron Man", "The Avengers", "Guardians of the Galaxy" i "Black Panther" postali su globalni hitovi, generirajući milijarde dolara na blagajnama i osvajajući srca obožavatelja diljem svijeta.

3. ANALIZA PREUZIMANJA PIXAR ANIMATION STUDIOS I MARVEL ENTERTAINMENTA OD KOMPANIJE THE WALT DISNEY COMPANY

Disneyjeva povijest obilježena je nizom ključnih spajanja i akvizicija koje su transformirale tvrtku iz male animacijske studije u jedan od najvećih medijskih konglomerata na svijetu. Ova evolucija nije samo oblikovala Disneyjevu prisutnost u industriji zabave, već je imala i dubok utjecaj na samu kulturu i zabavnu industriju. Kroz pregled ključnih spajanja, možemo bolje razumjeti razvoj Disneyja i njegov nevjerojatan utjecaj na svijet zabave. Prvo spajanje koje treba istaknuti je akvizicija Pixar Animation Studiosa 2006. godine za 7.4 milijarde dolara. Pixar je već bio poznat po revolucionarnim animiranim filmovima poput "Toy Story"-a i "Finding Nemo"-a, ali spajanje s Disneyjem omogućilo je daljnji rast i razvoj ovog studija. Ovo spajanje nije samo donijelo Disneyju pristup tehnološkim inovacijama Pixara, već je također ojačalo Disneyjevu poziciju kao vodećeg igrača u animacijskoj industriji. Sljedeće značajno spajanje dogodilo se 2009. godine kada je Disney kupio Marvel Entertainment za 4 milijarde dolara. Marvelov univerzum stripova bio je već izuzetno popularan diljem svijeta, ali spajanje s Disneyjem omogućilo je stvaranje Marvel Cinematic Universe-a (MCU), jednog od najuspješnijih filmskih franšiza u povijesti. MCU je postao globalni fenomen, generirajući milijarde dolara na blagajnama i osvajajući srca obožavatelja superherojskih filmova. Godine 2012 Disney je kupio Lucasfilm, tvrtku koju je osnovao George Lucas, za 4.05 milijardi dolara. Ovo spajanje donijelo je Disneyju franšizu "Star Wars", jednu od najpoznatijih i najunosnijih franšiza u filmskoj povijesti. Disney je nastavio razvijati "Star Wars" univerzum novim filmovima, televizijskim serijama, knjigama i tematskim parkovima, šireći utjecaj ove franšize na globalnoj razini. Kroz godine, Disneyjeva strategija spajanja nije bila samo usmjerena na stvaranje novih prihoda, već i na proširivanje utjecaja tvrtke na različitim područjima zabave. Akvizicije poput ABC-ja i formiranje Disney Channel-a osnažili su Disneyjevu prisutnost u televizijskoj industriji, dok su tematski parkovi poput Disneyland-a i Disney World-a postali nezaobilazne destinacije za obiteljsku zabavu. U konačnici, Disneyjeva evolucija kroz spajanja odražava ne samo promjene u samoj tvrtki, već i širi trend u industriji zabave prema konzolidaciji i vertikalnoj integraciji. Disney je postao sinonim za kvalitetnu zabavu i ikona američke pop kulture, čije su franšize i likovi postali neizbrisiv dio svjetske kulturne baštine. Kroz spajanja i udruživanja, Disney je ostvario svoju viziju širenja "magije" diljem svijeta i ostavljanja trajnog utjecaja na generacije obožavatelja diljem svijeta.

3.1 Motivi preuzimanja

Disney je imao mnogo snažnih razloga za stjecanje Pixara. Disneyevi filmovi su godinama bili slabi i loše prihvaćeni. Tražili su način kako da poboljšaju svoj ugled. Stjecanjem Pixara, dobili bi svjetski hvaljeni studio računalne animacije. Pixar je razvio svjetski poznati softver RenderMan koji je bio ogromni tehnološki napredak u svijetu animiranih filmova. Tehnološki napredak u animaciji je bio upravo ono što je Disneyu trebalo. Samim pripajanjem Pixara, došlo bi se korak bliže tehnološkom

divu, Apple, preko Steve Jobsa, čime se otvara mogućnost partnerstva. Još jedan od razloga za stjecanje Pixara je bila taj da Disney može stvarati nove atrakcije u svojim parkovima temeljene na likovima iz zajedničkih filmova te time povećati prihode. Također se zarade mogu povećati i razvijanjem novih računalnih igri, odjećom i drugim proizvodima s temom likova iz zajedničkih filmova.⁷¹ Stjecanjem Pixara, povećala bi se tržišna snaga Disneya i pojačao položaj među konkurencijom. Iako je akvizicija pokazala mnoge pozitivne strane, nastala su pitanja o smjeru u kojem ide kompanija te kako će se nastaviti suradnja. Disney je htio ostati vjeran sretnim mjuziklima 2D tehnologije koju su gledatelji poznavali, a Pixar je htio raditi filmove s fokusom na priču i akciju. Primjer je neuspjeh filma Princeza i žabac (2009.). Disney je htio zadržati svoj karakteristični format mjuzikla o princezi, a Pixar je doprinio svojim načinom prenošenja priče (The Walt Disney Company, 2006). Rezultat je bio srednje prihvaćen i nikome nije bilo jasno u kojem smjeru kompanija namjerava ići. Otkad je došlo do akvizicije, Disney se trudio i dalje raditi svoje karakteristične, rukom nacrtane filmove, no, nijedan od njih nije bio prihvaćen ni blizu kao filmovi nastali kolaboracijom s Pixarom, npr. Čudovišta iz ormara, serijal Priča o igračkama. Disney je imao opciju nastaviti raditi srednje prihvaćene filmove ili slušati tržište i prihvatiti raditi sve filmove na Pixarov način. Odlučili su drugo te je tako nastao film Snježno kraljevstvo (eng. Frozen), megauspješni film koji je označio prekretnicu i novi uspon Disney studija.

Preuzimanje Marvel Entertainmenta od strane Disneyja 2009. godine predstavljalo je ključni korak u Disneyjevoj strategiji širenja poslovanja i prilagođavanja ciljane publike. Disney je prepoznao da su mladi dječaci jedna od najprofitabilnijih demografskih skupina koju dosad nisu dovoljno dosegнули. Akvizicijom Marvela, Disney je proširio svoje poslovanje na nova područja i prilagodio svoju ciljanu publiku, sada uključujući i dječake, osim djevojčica.

Prema istraživanjima, dječaci (ili njihovi roditelji kao posrednici) su iznimno veliki potrošači koji godišnje troše milijarde dolara na odjeću, igračke i video igre. Stoga je preuzimanje Marvela omogućilo Disneyju da proširi svoje poslovanje i profitabilnost, ciljajući ovu demografsku skupinu koja je dosad bila nedovoljno obrađena.

„Iger je rekao: 'Vjerujemo da dodavanje Marvela jedinstvenom portfelju Disneyjevih brendova pruža značajne mogućnosti za dugoročni rast i stvaranje vrijednosti.'“

„Ike Perlmutter, izvršni direktor Marvela, izjavio je: 'Disney je savršen dom za fantastičnu biblioteku likova Marvela s obzirom na njegovu dokazanu sposobnost proširenja poslovanja stvaranja sadržaja i licenciranja.' 'Ovo je neusporediva prilika za Marvel da nadgradi svoj živopisni brend i likove putem pristupa Disneyjevoj izvanrednoj globalnoj organizaciji i infrastrukturi diljem svijeta (The Walt Disney Company, 2006).“

3.2 Strateške implikacije preuzimanja Pixara

Preuzimanje Pixara od strane Disneyja 2006. godine bilo je ključno spajanje u svijetu zabave. Ova unija dva diva donijela je ne samo finansijsku snagu već i kulturni utjecaj, obogaćujući svijet animacije i stvarajući neke od najlegendarnijih filmova u povijesti.

Preuzimanje iz perspektive Pixara

Pixarova prepoznatljivost može krenuti iz priče o animaciji i kako ih je ona dovela do spajanja sa velikim tržišnim gigantom kao što je Disney, te kako je ono utjecalo na njih iz njihove perspektive. Animacija je proces oživljavanja neživih objekata putem filmskih pokreta. Tehnike animacije manipuliraju crtežima i slikama kako bi ih pokretale i prenijele priču na ekran. Povijest animacije proteže se od ručnih metoda do tehnologije računalne grafike. Industrializacija animacijske industrije uspostavljena je u New Yorku oko 1914. godine, kada je američki crtač Winsor McCay nacrtao prvi kratki animirani film, Gertie the Dinosaur. Taj je film uključivao ključne elemente tehnika animacije poput ključnih sličica, registracijskih točaka, prozirnog papira i animacijskih petlji. Utjecao je na sljedeću generaciju animatora poput braće Fleischer i Walta Disneyja. Studio Walta Disneyja osnovan je 1923. godine od strane braće Walta i Roya Disneyja. Oni su usavršili i razvili prethodne tehnike

animacije, usredotočujući se na kvalitetu. Temeljna vještina Disneyja bila je stvaranje likova koji izražavaju emocije i rad s detaljnim realizmom. Disneyjev studio objavio je prvi dugometražni animirani film, "Snjeguljica i sedam patuljaka", 1937. godine. Taj film koristio je tradicionalni proces animacije, koji uključuje izradu dvodimenzionalnih vizuala na prozirnomoj listi celuloida (ovu tehniku nazivamo cel animacijskim procesom). Cel animacija poznata je kao 2D, crtež na papiru ili tradicionalna tehnika animacije. Do 1980-ih, mnogi su ljudi počeli koristiti računalnu grafiku kao oblik umjetnosti, a alati za grafički dizajn znatno su evoluirali. Od 2D slika do virtualnih 3D objekata, animatori su uspjeli naučiti kako premještati, sjenčati i osvjetljivati objekte prije nego što ih pretvore u animacijske kadrove. Napredni softver komprimirao je prethodni proces animacije i pomogao u proizvodnji animacije.

John Lasseter suosnovao je studio Pixar s Steveom Jobsom i Edom Catmullom 1986. godine. Pixar je imao za cilj razvoj računalne tehnologije. Pixar je postao svjetski lider u području računalne animacije, a njegov revolucionarni rad unaprijedio je animacijsku industriju. Jedan poznati program za računalnu grafiku je RenderMan, koji stvara kompleksne, visokokvalitetne fotorealistične slike. 1995. godine Pixar je izdao svoj prvi dugometražni računalno generirani film, "Priča o igračkama", koji je bio ogroman uspjeh i zaradio 3,3 milijarde dolara širom svijeta (The Pixar story, 2007). Iako je film na kraju bio profitabilan za obje strane, Pixar je bio nezadovoljan kako je Disney neprofesionalno „odigrao“ situaciju. Poduzeća su početkom 2004. godine pokušala obnoviti ugovor. Ugovor bi podrazumijevao samo distribuciju jer je Pixar namjeravao zadržati kontrolu nad produkcijom i prava nad filmom. Disney je smatrao ove uvjete neprihvatljivima, no Pixar se nije dao predati (Staff, 2004). Svađe i nesuglasice između Stevea Jobsa i tadašnjeg predsjednika Disneya, Michaela Eisnera, produžile su pregovore i stvorile ozbiljne probleme, uključujući i smanjenje povjerenja zaposlenika Pixara u Disney (Barnes, 2008). Nakon 21-e godine vođenja Disneya, Michael Eisner je maknut s pozicije predsjednika, zbog velikih nesuglasica i konflikata sa zaposlenicima i partnerima. Disney je platio 7,4 milijarde dolara za stjecanje Pixara te se radilo o akviziciji vlasničkog udjela gdje su sve dionice Pixara pretvorene u Disneyeve u omjeru 1:2,3.

Preuzimanje iz perspektive Disneya

Preuzimanjem Pixara, Disney bi povećao svoju tržišnu snagu i učvrstio svoj položaj među konkurencijom. Iako je preuzimanje donijelo mnoge pozitivne aspekte, pojavila su se pitanja o smjeru u kojem će kompanija krenuti i kako će se nastaviti suradnja. Disney je želio zadržati svoj prepoznatljivi format sretnih mjuzikala u 2D tehnologiji, koju su gledatelji već poznavali, dok je Pixar bio usmjeren na stvaranje filmova s fokusom na priču i akciju. Primjer neuspjeha bio je film "Princeza i žabac" (2009.). Disney je želio zadržati svoj karakteristični format mjuzikla o princezi, dok je Pixar pridonio svojim pristupom prenošenja priče. Rezultat je bio srednje prihvaćen, a bilo je nejasno u kojem smjeru kompanija namjerava nastaviti. Nakon preuzimanja, Disney je nastavio s proizvodnjom svojih prepoznatljivih, ručno crtanih filmova, no nijedan od njih nije postigao istu popularnost kao filmovi koje su stvarali u suradnji s Pixarom, poput "Čudovišta iz ormara" ili serijala "Priča o igračkama". Disney je imao izbor: ili nastaviti srednjeprihvaćene filmove ili odgovoriti na zahtjeve tržišta i prihvatiti pristup karakterističan za Pixar. Odlučili su se na preokret, te napravili film "Snježno kraljevstvo" (eng. Frozen), koji je postao ogroman i označio prekretnicu te novi uspon Disneyjevog studija. Jedan od razloga za preuzimanje Pixara bio je taj da Disney može kreirati nove atrakcije u svojim parkovima temeljene na likovima iz zajedničkih filmova te tako povećati prihode. Također, zarade se mogu dodatno povećati razvojem novih računalnih igara, odjeće i drugih proizvoda inspiriranih likovima iz tih zajedničkih filmova (The Walt Disney Company, 2006).

3.3 Preuzimanje Marvel Entertainment

Preuzimanje Marvel Entertainment od strane The Walt Disney Company dogodilo se u kolovozu 2009. godine. Disney je kupio Marvel za 4,24 milijarde dolara, što je rezultiralo stvaranjem moćne sinergije između svjetski poznatih brendova, otvarajući put za produkciju raznovrsnih filmova, serija i drugih zabavnih sadržaja temeljenih na likovima iz Marvelovog univerzuma.

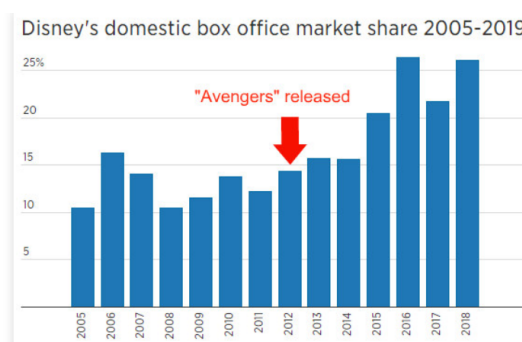
Bob Iger, predsjednik i izvršni direktor The Walt Disney Companyja, vidio je beskrajne mogućnosti u kupovini Marvela. Disneyjev spektar likova, zajedno s nekim Marvelovim franšizama poput Spider-Mana, privlači potrošače svih dobnih skupina. Disney je također bio dobar izbor za Marvel jer su znali kako razvijati, održavati i promovirati voljene likove. Nakon preživljavanja bankrota i promjene imena branda u Marvel Entertainment 2005. godine, korporacija je ciljala proizvoditi filmove sa svojim vlastitim superherojima. Stoga, prodaja Marvela Disneyju dala je korporaciji veću platformu za prikazivanje ponude Marvel Universea. Nakon što je Disney preuzeo Marvel, stripovska kompanija postala je još popularnija, posebno među ne-stripovskim obožavateljima. Trenutno, nekoliko Marvelovih filmova može se u potpunosti uživati od strane obožavatelja putem Disney+ streaming usluge zajedno s drugim filmovima i TV emisijama iz Pixara i National Geographica. Iako kada je Disney kupio Marvel Entertainment, Spiderman nije bio dio pakalnog dogovora. Godine 1999., Sony je posjedovao filmska prava na Spidermana, ali kada je Disney kupio prava na trgovinu, kontrola nad načinom na koji je prikazan i lik u filmu ostao je u Sonyju. Godine 2019., Sony i Disney kontinuirano su dijelili skrbništvo nad franšizom Spidermana.

Sveukupno, preuzimanje Marvel Cinematic Universea nije samo koristila MCU (Marvel Cinematic Universe), već je i spasila Marvel od bankrota i teškoća u opstanku u filmskom svijetu. S obzirom na to da korporacija ima manje sredstava i fondova za prikazivanje svojih ikoničnih superjunaka, Disney je postao velika odskočna daska za prikazivanje onoga što Marvel ima u ponudi. Također, biti dio Disney-a pružilo je veću gledališnu pozornicu privlačeći više publike iz Pixara. Dakle, bez obzira jeste li obožavatelj MCU-a ili Disneya, spajanje ova dva diva zabave sigurno jamči još veće filmove u budućnosti.

4. UTJECAJ PREUZIMANJA NA STRUKTURU INDUSTRIJE

Od preuzimanja vodeće pozicije u Disneyju 2005. godine, Bob Iger je neumorno vodio tvrtku kroz jedno od najizvanrednijih razdoblja revitalizacije u povijesti ikoničnog američkog brenda. Kroz vješt menadžerski pristup i strateške akvizicije, Iger je transformirao Disney, pretvarajući ga u globalnog diva zabavne industrije. Jedan od ključnih stupova Igerove strategije revitalizacije bila je serija ključnih akvizicija, uključujući Pixar, Marvel, Lucasfilm i 20th Century Fox. Ove akvizicije nisu samo proširile Disneyjev sadržajni portfelj, već su i osigurale pristup nekim od najpoznatijih i najuspješnijih franšiza u filmskoj industriji. Unatoč akvizicijama, Iger je ostao usredotočen na osiguravanje visoke kvalitete sadržaja Disneyja. Zadržavanjem ključnih kreativnih talenata poput Johna Lassetera u Pixaru i promoviranjem iskusnih redatelja poput Petea Doctera i Jennifer Lee, Disney je nastavio proizvoditi filmske i animirane uspješnice koje su osvojile srca publike diljem svijeta. Pod Igerovim vođstvom, Disney je ostvario značajan financijski uspjeh, posebno na globalnoj kino blagajni. Akvizicije Pixar, Marvela i Lucasfilma same su zaradile više milijardi dolara, dok je Disney nastavio generirati prihode kroz prodaju robe, tematske parkove i streaming usluge poput Disney+.

Slika 4. Tržišni udio The Walt Disney Company na domaćem kino tržištu



Izvor: Dostupno na:

<https://www.cnbc.com/2019/08/06/bob-iger-forever-changed-disney-with-4-key-acquisitions.html>
10.9.2025.

Danas je The Walt Disney Company sinonim za globalnu zabavnu industriju s nevjerojatnom raznolikošću poslovnih segmenata koji dosežu milijune ljudi diljem svijeta. Njihov utjecaj proteže se kroz filmsku i televizijsku industriju, tematske parkove, streaming platforme, potrošačke proizvode i još mnogo toga.

U filmskoj industriji, Disney je dugogodišnji lider s nekim od najuspješnijih franšiza u povijesti filma, uključujući Marvel Cinematic Universe, Star Wars i Disneyjeve animirane klasike. Njihovi studiji poput Walt Disney Pictures, Pixar Animation Studios, Marvel Studios i Lucasfilm neprekidno stvaraju filmove koji osvajaju srca publike diljem svijeta.

Televizija je još jedno ključno područje poslovanja Disneyja, s vlastitim mrežama poput ABC, Disney Channel i ESPN. Disney također igra značajnu ulogu u streaming industriji putem platforme Disney+, koja nudi širok spektar originalnog sadržaja, uključujući filmove, serije, dokumentarce i još mnogo toga.

Disneyjevi tematski parkovi i odmarališta predstavljaju svjetski poznate destinacije za obiteljsku zabavu. Njihovi parkovi uključuju Disneyland Resort u Kaliforniji, Walt Disney World Resort u Floridi, Disneyland Paris, Tokyo Disney Resort i Shanghai Disney Resort, a svake godine privlače milijune posjetitelja. Uz to, Disney ima snažnu prisutnost u potrošačkim proizvodima, nudeći širok spektar igračaka, odjeće, knjiga i drugih proizvoda inspiriranih njihovim likovima i franšizama. Disneyjevi kruzeri također pružaju luksuzna iskustva na moru za obitelji diljem svijeta.

U posljednjim godinama, Disney je nastavio rasti i inovirati, istražujući nove područje poslovanja i proširujući svoju globalnu prisutnost. Njihovi planovi za budućnost vjerojatno uključuju daljnje investicije u streaming industriju, razvoj novih franšiza i proizvoda, te širenje tematskih parkova u nove regije diljem svijeta. Svojim kontinuiranim uspjehom i inovacijama, Disney ostaje vodeća snaga u zabavnoj industriji i nastavlja oblikovati način na koji ljudi doživljavaju zabavu diljem svijeta.

5. ZAKLJUČAK

U uvjetima suvremene hiperkonkurencije, koncept održive konkurentske prednosti postaje sve teže ostvariv; stoga se fokus analize pomiče na sposobnost poduzeća da kroz niz agresivnih akvizicija i inovativnih poteza poremeti *status quo* i time privremeno osigura dominantnu tržišnu poziciju. Upravo je to i učinio Disney. The Walt Disney Company je bez sumnje vodeća snaga u zabavnoj industriji, a njegova sposobnost da konkurira i nadmaši konkurenciju leži u njegovoj sposobnosti inovacije i sposobnosti da se prilagodi dinamičnim promjenama tržišta. Kroz pametne akvizicije poput Pixara, Disney je demonstrirao kako se dvije različite vizije mogu spojiti u uspješnu i dugoročno profitabilnu suradnju. Ovo je samo jedan od mnogih primjera kako Disney koristi svoju moć i resurse kako bi dominirao na tržištu. Kada govorimo o konkurentima, Disney se suočava s jakom konkurencijom u različitim segmentima svog poslovanja. Na području filmske industrije, rivali poput Warner Bros., Universal Studios i Sony Pictures Entertainment stalno se natječu za dio tržišnog udjela. U području televizije i streaminga, Netflix, Amazon Prime Video i Hulu predstavljaju ozbiljnu konkurenciju s bogatim sadržajem i globalnom prisutnošću. Međutim, Disneyova sposobnost da se istakne i opstane usprkos ovoj konkurenciji leži u njegovoj sposobnosti da prilagodi i transformira svoje poslovanje u skladu s potrebama modernih potrošača. Njihova strategija integriranja različitih brendova i franšiza omogućava im da ponude širok spektar sadržaja koji privlači raznoliku publiku diljem svijeta. U konačnici, Disney nije samo lider u zabavnoj industriji, već je i primjer kako se inovacija, vizija i strategija mogu kombinirati kako bi se postigao dugoročni uspjeh. Njihova sposobnost da konkuriraju i dominiraju na tržištu samo je dokaz snage i utjecaja koji Disney ima u svijetu zabave.

U konačnici, ovaj rad potvrđuje da proaktivno upravljanje konkurentskom dinamikom kroz M&A aktivnosti (spajanja i preuzimanja) predstavlja temelj Disneyjevog uspjeha. Preuzimanja tržišnih konkurenata omogućila su kompaniji ne samo eliminaciju suparnika, već i postizanje kritične mase potrebne za ostvarivanje održive konkurentske prednosti na globalnoj razini. Ostaje za vidjeti kako će

se ova prednost održati u novoj eri digitalne distribucije gdje se pojavljuju novi, tehnološki orijentirani konkurenti.

LITERATURA

1. Barnes, B. (2008) Disney and Pixar: The Power of the Prenup. The New York Times. June 2008. Dostupno na: https://www.nytimes.com/2008/06/01/business/media/01pixar.html?pagewanted=all&_r=
2. Birkinbine, B. J., Gómez, R., Wasko, J. (2016) Global Media Giants, Routledge, London.
3. Catmull, E. (2008). How Pixar Fosters Collective Creativity. Harvard Business Review. September 2008. Dostupno na <https://hbr.org/2008/09/how-pixar-fosters-collective-creativity>
4. Chen, M. J. i MacMillan, I. C. (1992) Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility, *Academy of Management Journal*, 35 (3), pp. 539–570
5. Chen, M. J., Smith, K. G. i Grimm, C. M. (1992) Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses, *Management Science*, 38 (3), pp. 439–455
6. Daraboš Longin, M. (2016) Firm strategic behaviour in hypercompetition: Is there a link with sustainable competitive advantage?, *International Journal of Arts and Sciences*, 9 (2), str. 667-675.
7. Daraboš Longin, M. (2018) Strategy patterns and corporate competitive advantage in hypercompetition, *Ekonomski pregled*, 69 (3), str. 229-250.
8. Daraboš Longin, M. (2023) Strategic Behavior of Companies for Prosperity in Dynamic Environments: An Empirical Study, Proceedings of the 41st International Business Information Management Association Conference, Granada, Spain, June 2023 pp.1339-1345.
9. Ferrier, W. J. (2001) Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness, *Academy of Management Journal*, 44 (4), pp. 858-877
10. McNamara, G., Vaaler, P. M., Devers, C. (2003) Same as it ever was: the search for evidence of increasing hypercompetition, *Strategic Management Journal*, 24 (3), pp. 261–278.
11. Pixar plans Sale Of Computer Unit, The New York Times. May 1990. Dostupno na <https://www.nytimes.com/1990/05/01/business/company-news-pixar-plans-sale-of-computer-unit.html>
12. Smith, K. G., Grimm, C. M. and Gannon, M. J. (1992) *Dynamics of Competitive Strategy*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
13. Staff (2004) Pixar dumps Disney. CNN Money. January 2004. Dostupno na: https://money.cnn.com/2004/01/29/news/companies/pixar_disney
14. The pixar story (2007) dostupno na <https://www.disneyplus.com/en-gb/movies/the-pixar-story/5aLi1N5xRzf1>
15. The Walt Disney Company (2006, 2009), službena stranica. The Walt Disney Studio History. Dostupno na: <https://thewaltdisneycompany.com>. 5.9.2025.
16. Thomas, L. G., D'Aveni, R. A. (2004) The Rise of Hypercompetition From 1950 to 2002: Evidence of Increasing Structural Destabilization and Temporary Competitive Advantage, Nominated for the SMS McKinsey Best Paper Award, Strategic Management Society Meetings, San Juan, Puerto Rico, October, 2004.
17. Tržišni udio Disneya na domaćem kino tržištu, Dostupno na: <https://www.cnbc.com/2019/08/06/bob-iger-forever-changed-disney-with-4-key-acquisitions.html>
18. When did Disney acquire Marvel?, Dostupno na: <https://www.toynk.com/blogs/news/when-did-disney-buy-marvel>
19. Wiggins, R. R., Ruefli, T. W. (2005) Schumpeter's ghost: is hypercompetition making the best of times shorter?, *Strategic Management Journal*, 26(10), pp. 887–911.