

*Pregledni rad*

UDK: 334.758.2:351.824.1:613.74:339.137.2

DOI: <https://doi.org/10.32676/n.12.1.6>

## STRATEŠKA PREUZIMANJA U INDUSTRIJI ZABAVE: IZGRADNJA ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI KOMPANIJE DISNEY

Izv. prof. dr.sc. Maja Daraboš Longin<sup>1</sup>

### SAŽETAK

U suvremenim tržišnim uvjetima konkurentska prednost sve se češće promatra kao privremena kategorija, zbog čega sposobnost brzog i odlučnog djelovanja postaje jedan od ključnih čimbenika uspjeha poduzeća. Organizacije koje pravodobno reagiraju na promjene tržišnih uvjeta i poteze konkurenata ostvaruju snažniju tržišnu poziciju, dok poduzeća koja pritom pokazuju višu razinu agilnosti i proaktivnosti mogu generirati dodatnu konkurentsku vrijednost. Polazeći od teorijske perspektive hiperkonkurencije, rad metodom studije slučaja analizira strateška preuzimanja kao instrument ostvarivanja i održavanja konkurentske prednosti na globalnom tržištu zabavne industrije. Poseban naglasak stavlja se na kompaniju The Walt Disney Company te njezina preuzimanja kompanija Pixar Animation Studios i Marvel Entertainment, koja su značajno utjecala na transformaciju industrijske strukture i učvrstila Disneyjevu poziciju vodećega svjetskog zabavnog brenda. U radu se istražuje na koji su način navedena preuzimanja doprinijela stvaranju sinergijskih učinaka, diversifikaciji i jačanju portfelja sadržaja, razvoju brenda te povećanju globalne prisutnosti i prihoda kompanije. Glavni je nalaz da su preuzimanja Disneyju omogućila ne samo eliminaciju suparnika, već i postizanje kritične mase resursa potrebne za održavanje konkurentske prednosti, uz istovremene izazove integracije različitih kreativnih i organizacijskih kultura.

**KLJUČNE RIJEČI:** preuzimanja i spajanja, sinergijski učinak, konkurentska prednost

**JEL KLASIFIKACIJA:** M12, M14

### 1. Uvod

U današnjim okolnostima globalne konkurencije strateško djelovanje velikih korporacija predstavlja jedan od ključnih čimbenika ostvarivanja dugoročne tržišne uspješnosti i održive konkurentske prednosti. Dinamičnost tržišta, ubrzane tehnološke promjene te kontinuirana promjena preferencija potrošača prisiljavaju poduzeća na stalnu prilagodbu poslovnih modela i strateških pristupa. U takvom okruženju posebno se ističu multinacionalne kompanije koje uspijevaju kombinirati inovativnost, snažne brendove, diverzifikaciju poslovanja i učinkovito upravljanje intelektualnim vlasništvom. Jedna od najznačajnijih kompanija koja kroz desetljeća uspješno razvija i prilagođava svoje strateško djelovanje jest The Walt Disney Company, globalni lider u industriji zabave i medija. U suvremenom poslovnom okruženju, obilježenom

<sup>1</sup> Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, e-mail: [mdarabos@efzg.hr](mailto:mdarabos@efzg.hr).

© 2026 Maja Daraboš Longin. This is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (CC BY-NC-ND 4.0). For more information, see <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

sve intenzivnijim djelovanjem konkurencije, poduzeća su prisiljena neprestano se prilagođavati, razvijati nove izvore konkurentske snage te kontinuirano pratiti tržišne promjene i aktivnosti svojih konkurenata (McNamara i sur., 2003.; Wiggins i Ruefli, 2005.; Thomas i D'Aveni, 2004.).

Postojeća literatura koja se bavi ostvarivanjem konkurentske prednosti u uvjetima hiperkonkurencije nudi različite teorijske i metodološke pristupe istraživanju ovog područja. Ovaj rad donosi konceptualni okvir strateškog ponašanja poduzeća te razmatra specifičnu strategiju preuzimanja kao jedan od mogućih načina ostvarivanja konkurentske prednosti u dinamičnim industrijama. Jedan od izazova u proučavanju ove tematike proizlazi iz nedovoljnog razumijevanja ključnih čimbenika koji oblikuju strateško ponašanje poduzeća. Stoga se u radu analizira istraživački pristup postizanju konkurentske prednosti u hiperkonkurentnim industrijama, s posebnim naglaskom na praktičnu primjenu strategije preuzimanja najvećih konkurenata. Dosadašnja istraživanja djelomično su obuhvatila pojedine karakteristike strateških poteza poduzeća i njihov utjecaj na poslovnu uspješnost (Daraboš Longin, 2016., 2018., 2023.; Ferrier, 2001.; Chen i sur., 1992.; Chen i MacMillan, 1992.; Smith i sur., 1992.).

Predmet je rada istražiti utjecaj Disneyjevih preuzimanja kompanija Pixar Animation Studios i Marvel Entertainment na konkurentske prednosti kompanije, a cilj je analizirati kako su ta preuzimanja doprinijela jačanju Disneyjeve konkurentske pozicije na tržištu zabave. Osim toga, istražuje se kako su navedena strateška povezivanja omogućila Disneyju da proširi portfelj sadržaja, ostvari sinergije između različitih kreativnih entiteta te ostvari veću globalnu prisutnost i rast prihoda. U skladu s time postavljaju se dva istraživačka pitanja: (1) na koji su način preuzimanja Pixara i Marvela utjecala na konkurentsku poziciju Disneyja i (2) koji su sinergijski učinci i izazovi proizašli iz integracije preuzetih kompanija.

## 2. Metodologija

U radu se primjenjuje metoda studije slučaja (engl. *case study*), prikladna za dubinsku analizu složenih organizacijskih i strateških fenomena u njihovu stvarnom kontekstu. Studija slučaja omogućuje istraživanje odnosa između strateških odluka kompanije i njezine konkurentske pozicije, što kvantitativni pristupi temeljeni isključivo na agregatnim podacima teže obuhvaćaju. Predmet analize je The Walt Disney Company, odabran kao reprezentativan primjer poduzeća koje sustavno koristi preuzimanja kao instrument jačanja konkurentske prednosti u hiperkonkurentnom okruženju.

Analiza se temelji na sekundarnim izvorima podataka, koji uključuju godišnja financijska izvješća kompanije (obrasci 10-K), priopćenja kompanije, relevantnu akademsku literaturu iz područja strateškog menadžmenta i konkurentske dinamike te poslovne i industrijske analize objavljene u referentnim medijima. Prikupljeni podaci analizirani su kvalitativnom analizom sadržaja, pri čemu su pojedinačna preuzimanja interpretirana kroz teorijski okvir hiperkonkurencije i koncept privremene konkurentske prednosti. Ograničenje ovakvog pristupa jest oslanjanje na sekundarne podatke i nemogućnost uspostavljanja uzročno-posljedičnih veza karakteristične za eksperimentalne ili ekonometrijske metode, što se dodatno razmatra u zaključku.

## 3. Specifičnosti strateškog djelovanja korporacije The Walt Disney Company

Poduzeće Walt Disney započelo je svoje poslovanje krajem 1920-ih godina kao neovisna kompanija usmjerena na produkciju animiranih filmova, dok su distribuciju njihovih sadržaja obavljale druge tvrtke (Birkinbine i sur., 2016.). Snaga Disneyja proizlazi iz njegove sposobnosti oblikovanja percepcije djetinjstva i obiteljskog života, ali i iz kontrole nad iznimno popularnim i komercijalno uspješnim medijskim i zabavnim franšizama. Kompaniju su 1923. godine osnovali Walter Elias „Walt“ Disney i njegov brat Roy Oliver Disney, a danas se ubraja među najprepoznatljivije filmske i zabavne kompanije na svijetu. Prvotni naziv poduzeća bio je Disney Brothers Cartoon Studio, no nakon što je kompanija stekla značajnu prepoznatljivost, na prijedlog Roya Disneyja naziv je promijenjen 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, 2006.). Disney 1955. godine otvara prvi tematski park u Anaheimu i naziva ga Disneyland. 1940. godine Disney izdaje svoju prvu dionicu. Zaključno, može se istaknuti da Disney zauzima posebno mjesto u globalnoj industriji zabave zahvaljujući svojoj sposobnosti stvaranja prepoznatljivih imaginarnih svjetova i nezaboravnih likova koji obilježavaju djetinjstvo brojnih generacija. Kroz kombinaciju mašte, pripovijedanja i emocionalne povezanosti s publikom, Disney uspijeva povezati ljude diljem svijeta te ostaviti trajan utjecaj na njihove doživljaje i uspomene.

Specifičnosti strateškog djelovanja kompanije The Walt Disney Company očituju se u kontinuiranom širenju poslovanja kroz strateška preuzimanja, razvoju globalno prepoznatljivih franšiza, diverzifikaciji tržišnih segmenata te snažnoj integraciji medijskih, digitalnih i turističkih sadržaja. Disney svoje konkurentne prednosti gradi kombiniranjem kreativnih sadržaja s razvijenom infrastrukturom distribucije, licenciranja i međunarodne prisutnosti. Posebno važnu ulogu u jačanju tržišne pozicije kompanije imaju akvizicije kompanija poput Pixara, Marvela i Lucasfilma, koje su omogućile proširenje portfelja sadržaja, pristup novim ciljanim skupinama te povećanje profitabilnosti na globalnom tržištu. Upravo zbog sposobnosti prilagodbe tržišnim promjenama i učinkovite implementacije strategija rasta, Disney predstavlja relevantan primjer analize suvremenog korporativnog strateškog djelovanja.

Upravo zahvaljujući toj svojoj strategiji preuzimanja konkurenata Disney ostvaruje kontinuirani rast prihoda tijekom dužeg vremenskog razdoblja gdje kompanija bilježi i značajno povećanje prihoda i jačanje tržišne pozicije. Navedeni trend potvrđuje važnost strateških preuzimanja kao instrumenta širenja poslovanja, diverzifikacije sadržaja i povećanja globalne profitabilnosti kompanije.

Prema službenim navodima kompanije, Disney nastoji biti jedan od vodećih svjetskih proizvođača i pružatelja zabavnih i informativnih sadržaja, pri čemu svoj široki portfelj brendova koristi za diferencijaciju sadržaja, usluga i proizvoda namijenjenih potrošačima. Temeljni financijski ciljevi kompanije usmjereni su na maksimiziranje dobiti i novčanih tokova te učinkovitu alokaciju kapitala prema inicijativama koje doprinose dugoročnom rastu i stvaranju vrijednosti za dioničare. Kompanija trenutno raspolaže s približno 1,8 milijardi dionica, dok se njezina tržišna vrijednost procjenjuje na oko 90 milijardi dolara. Uz kapital od 102,056 milijardi dolara ostvaren u 2023. godini, Disney nastoji održati ravnotežu između nagrađivanja dioničara kroz dividende i otkup dionica te ulaganja u daljnji razvoj postojećih poslovnih aktivnosti (The Walt Disney Company, 2006.).

Poslovni model kompanije The Walt Disney Company temelji se na diversificiranom portfelju tržišnih segmenata koji zajednički doprinose stabilnom rastu prihoda i jačanju njezine konkurentne pozicije na globalnom tržištu. Najveći dio prihoda generira segment medija i streaminga, koji obuhvaća televizijske mreže, sportske kanale te digitalne platforme kao što su Disney+ i ESPN. Važan izvor prihoda predstavljaju i tematski parkovi, iskustva i proizvodi, koji zahvaljujući snažnoj globalnoj prepoznatljivosti Disneyjevih zabavnih sadržaja ostvaruju visoku profitabilnost. Dodatnu vrijednost kompaniji donosi filmska i studijska produkcija kroz razvoj međunarodno uspješnih franšiza poput Marvela, Pixara i Star Warsa. Istodobno, segmenti licenciranja, videoigara te kazališne i glazbene produkcije omogućuju dodatnu komercijalizaciju intelektualnog vlasništva te daljnje širenje prisutnosti brenda na svjetskom tržištu.

**Tablica 1.** Glavni tržišni segmenti kompanije The Walt Disney Company i procijenjeni godišnji prihodi

Glavni tržišni segment	Opis segmenta	Primjeri Disneyjevih brendova i aktivnosti	Procijenjeni godišnji prihodi segmenta
Zabava ( <i>Entertainment</i> )	Linearne televizijske mreže, filmska i studijska produkcija te streaming platforme.	ABC, Disney+, Hulu, Walt Disney Pictures, Pixar, Marvel Studios, Lucasfilm	približno 40 – 42 mlrd. USD
Sport ( <i>Sports</i> )	Sportski kanali i sportski streaming sadržaji.	ESPN, ESPN+	približno 17 – 18 mlrd. USD
Iskustva ( <i>Experiences</i> )	Tematski parkovi, resorti, kruzeri te potrošački proizvodi i licenciranje.	Disneyland, Walt Disney World, Disney Cruise Line, potrošački proizvodi	približno 32 – 34 mlrd. USD

**Izvor:** Izrada autorice prema godišnjim financijskim izvještajima kompanije The Walt Disney Company (2023.–2024.).

Prema navodima Jaya Rasula, financijskog direktora Disneyja, približno 67 % generiranih novčanih sredstava ponovno se ulaže u postojeće poslovne aktivnosti kompanije. Disney i njegovi zaposlenici imaju važnu ulogu u očuvanju i zaštiti vrijednosti Disneyjeva brenda na globalnoj razini te u stvaranju dugoročne vrijednosti za sve dionike. Iako je jedan od ključnih ciljeva kompanije zadovoljavanje financijskih interesa dioničara, Disney istodobno pridaje veliku važnost etičkom poslovanju i društveno odgovornom djelovanju koje obuhvaća odnos prema obiteljima, zaposlenicima i okolišu. Etička načela ne odnose se isključivo na zaposlenike, već i na članove Upravnoga odbora. Kroz „Kodeks poslovnog ponašanja i etike za direktore“ definirani su visoki etički standardi kojima se usmjerava djelovanje članova odbora te osigurava njihova odgovornost za odluke donesene u ime kompanije. Osim toga, Disney primjenjuje i kodeks ponašanja za dobavljače, koji uključuje jasna pravila vezana uz zabranu diskriminacije, uznemiravanja i dječjeg rada.

Poseban naglasak kompanija stavlja na odabir i razvoj zaposlenika koji posjeduju znanja, vještine i talent potrebne za rad u različitim poslovnim segmentima. Organizacijska kultura Disneyja u velikoj je mjeri oblikovana naslijeđem njegova osnivača Walta Disneyja, čije su vrijednosti i danas prisutne u poslovanju kompanije. O važnosti i specifičnostima Disneyjeve kulture svjedoče brojna djela posvećena toj temi, među kojima se ističe knjiga „The Imagineering Way“, koja prikazuje način na koji se kreativne ideje i koncepti pretvaraju u

jedinstvena iskustva obiteljske zabave. Unatoč brojnim strateškim akvizicijama i širenju poslovanja, očuvanje temeljnih vrijednosti i organizacijske kulture ostalo je jedno od ključnih obilježja Disneyjeva razvoja.

### 3.1. Analiza strateškog djelovanja poduzeća Pixar Animation Studios

Pixar Animation Studios ubraja se među najpoznatije i najuspješnije animacijske studije na svijetu. Tvrtka je osnovana 1986. godine kao dio Lucasfilma pod nazivom „The Graphics Group“, a njezini osnivači bili su Ed Catmull, Alvy Ray Smith i Steve Jobs (The New York Times, 1990.). U svojim počecima studio je bio primarno usmjeren na razvoj računalne grafike i tehnologija digitalne animacije. Nekoliko godina kasnije, nakon što je Steve Jobs preuzeo većinski vlasnički udio, kompanija je dobila naziv Pixar.

Ključna prekretnica u razvoju Pixara dogodila se 1995. godine izlaskom filma „Toy Story“, prvog dugometražnog animiranog filma izrađenog u potpunosti računalnom grafikom. Ovaj je film značajno utjecao na razvoj animacijske industrije te ostvario izniman komercijalni uspjeh na globalnoj razini. Nakon uspjeha filma „Toy Story“, Pixar je nastavio graditi svoju konkurentsku poziciju ne samo kroz tehnološke inovacije i kvalitetu sadržaja, već i kroz razvoj specifične organizacijske kulture. Jedna od karakteristika koja ga razlikuje od brojnih drugih poduzeća jest snažan osjećaj zajedništva i otvorene suradnje među zaposlenicima. Kompanija sustavno potiče kreativnost, razmjenu ideja i inovativno razmišljanje, pri čemu zaposlenici, neovisno o hijerarhijskoj poziciji, imaju mogućnost međusobne komunikacije, dijeljenja prijedloga i pružanja povratnih informacija (Catmull, 2008.).

Takav pristup organizacijskoj kulturi doprinio je stvaranju brojnih uspješnih animiranih ostvarenja, među kojima se ističu „A Bug's Life“ (1998.), „Toy Story 2“ (1999.), „Monsters, Inc.“ (2001.), „Finding Nemo“ (2003.), „The Incredibles“ (2004.) i „Cars“ (2006.), kao i niz drugih filmova koji su dodatno učvrstili Pixarovu poziciju jednog od vodećih studija u industriji animacije. Iako je Pixar ostvarivao iznimno uspješne rezultate, odnosi između Pixara i Disneyja u razdoblju prije akvizicije bili su obilježeni određenim strateškim nesuglasticama, prvenstveno vezanima uz distribucijska prava i podjelu prihoda. Pixar je želio veću kreativnu i poslovnu autonomiju te povoljnije uvjete suradnje, dok je Disney nastojao zadržati kontrolu nad distribucijom i iskorištavanjem Pixarovih franšiza (Holson, 2004.). U isto vrijeme Disneyjev animacijski segment prolazio je kroz razdoblje slabijih rezultata i gubitka tržišne dominacije u odnosu na konkurente, zbog čega je Pixar postao ključan strateški partner za revitalizaciju Disneyjeve animacijske industrije. Pixarovi filmovi ostvarivali su milijarde dolara prihoda na kino blagajnama i predstavljali značajan izvor prihoda kroz licenciranje, merchandising i prodaju povezanih proizvoda (Forbes, 2006.).

Pixar je u trenutku preuzimanja posjedovao snažan kreativni tim, razvijenu tehnološku infrastrukturu i globalno prepoznatljive franšize, što je Disney prepoznao kao iznimno vrijedan strateški resurs. Pixar je 2006. godine postao dio The Walt Disney Company-ja, kada je Disney otkupio Pixar za 7.4 milijarde dolara. Akvizicija Pixara omogućila je Disneyju jačanje konkurentске pozicije u segmentu animiranih filmova, pristup inovativnim tehnologijama i kreativnim talentima te obnovu tržišne relevantnosti u industriji zabave. Osim toga, preuzimanje je doprinijelo stvaranju dugoročnih sinergijskih učinaka kroz povezivanje Pixarove kreativnosti s Disneyjevom globalnom distribucijskom i marketinškom infrastrukturom (Holson, 2004.).

### 3.2. Analiza strateškog ponašanja poduzeća Marvel Entertainment

Marvel Entertainment, danas široko prepoznat kao Marvel Comics, osnovan je 1939. godine pod nazivom Timely Publications. Prvi Marvelov superjunak pojavio se iste godine u stripu „Marvel Comics“ #1 kroz lik „The Human Torch“. Tijekom narednih desetljeća kompanija je razvila brojne popularne superjunačke likove koji su postali sastavni dio globalne popularne kulture, među kojima se ističu Spider-Man, Iron Man, Captain America, Hulk, X-Men i mnogi drugi. Zahvaljujući kontinuiranom razvoju novih likova i priča, Marvel je postupno izgradio jednu od najvrjednijih franšiza u industriji zabave.

Tijekom svojega razvoja Marvel je prošao kroz više promjena vlasničke strukture i organizacijskog ustroja. Kontrolu nad kompanijom 1989. godine preuzela je tvrtka Marvel Entertainment Group pod vodstvom američkog poduzetnika Ronalda Perelmana. Unatoč velikoj popularnosti svojih likova, tijekom 1990-ih godina Marvel se suočio sa značajnim financijskim izazovima koji su kulminirali pokretanjem stečajnog postupka 1996. godine. Neposredno prije preuzimanja od strane kompanije The Walt Disney Company 2009. godine, Marvel Entertainment nalazio se u fazi intenzivnog rasta i strateške transformacije. Nakon financijskih poteškoća i stečaja tijekom 1990-ih godina, kompanija je uspješno restrukturirala svoje poslovanje te se usmjerila na razvoj i komercijalizaciju vlastitog intelektualnog vlasništva. Marvel je tijekom 1996. godine podnio zahtjev za stečajnu zaštitu zbog pada tržišta stripova i financijskih problema, no restrukturiranjem i spajanjem s kompanijom Toy Biz postupno je stabilizirao poslovanje i ponovno ostvario tržišni rast (Bain & Company, 2009.).

Posebno važan trenutak za Marvel predstavljalo je osnivanje Marvel Studios, koje je omogućilo veću kontrolu nad produkcijom filmova temeljenih na superjunačkim franšizama. Kompanija je prepoznala važnost vlastite produkcije i zadržavanja kreativne i financijske kontrole nad svojim likovima, zbog čega je 2005. godine osigurano financiranje od 525 milijuna USD za razvoj vlastitih filmskih projekata (Bain & Company, 2009.). U tom razdoblju Marvel je ostvario značajan uspjeh filmovima poput Iron Mana i The Incredible Hulka, čime je dodatno povećao tržišnu vrijednost kompanije i prepoznatljivost brenda na globalnoj razini. Posebno se ističe uspjeh filma Iron Man iz 2008. godine, koji je predstavljao prekretnicu u razvoju Marvel Cinematic Universea te pokazao potencijal Marvelovih franšiza na svjetskom tržištu zabavne industrije (Bain & Company, 2009.). Unatoč rastu popularnosti i jačanju tržišne pozicije, Marvel je i dalje bio ograničen u pogledu distribucijskih kapaciteta, financijskih resursa i globalne infrastrukture potrebne za daljnju ekspanziju poslovanja. Kompanija je raspolagala izrazito vrijednim portfeljom od više od 5.000 likova, što je Disney prepoznao kao važan strateški potencijal za razvoj novih filmova, videoigara, tematskih parkova i licenciranih proizvoda (The Guardian, 2009.).

Upravo zbog snažnog portfelja intelektualnog vlasništva, rastuće popularnosti superjunačkih franšiza i uspješnog oporavka nakon financijske krize, Marvel je postao izuzetno atraktivna meta preuzimanja za Disney. 2009. godine, The Walt Disney Company kupio je Marvel Entertainment za 4 milijarde dolara (The Guardian, 2009.; Bain & Company, 2009.). Ovo je bila ključna prekretnica za Marvel, jer je Disney postao vlasnik svih prava na likove i franšize. Akvizicija je Disneyju omogućila pristup novim ciljanim skupinama, osobito mlađoj muškoj populaciji, te dodatno proširenje poslovanja na područja filmske industrije, streaminga, licenciranja i prodaje potrošačkih proizvoda povezanih s Marvelovim brendovima. Ova akvizicija omogućila je Marvelu pristup širokom rasponu resursa i poslovnih mogućnosti, uključujući filmsku i televizijsku produkciju, razvijene marketinške kanale te mrežu tematskih

parkova. Nakon što je postao dio Disneyja, Marvel Cinematic Universe (MCU) razvio se u jednu od najuspješnijih filmskih franšiza u povijesti zabavne industrije (The Guardian, 2009.). MCU obuhvaća niz međusobno povezanih filmova i televizijskih serija temeljenih na likovima iz Marvelovih stripova, stvarajući jedinstveni i prepoznatljiv narativni svemir. Filmovi poput „Iron Mana“, „The Avengers“, „Guardians of the Galaxy“ i „Black Panthera“ ostvarili su izniman komercijalni i tržišni uspjeh na globalnoj razini. Navedena ostvarenja privukla su milijune gledatelja diljem svijeta, ostvarila višemilijardne prihode na kino blagajnama te dodatno učvrstila poziciju Marvela kao jednog od vodećih brendova u suvremenoj industriji zabave.

#### 4. Akvizicije poduzeća The Walt Disney Company

Povijest Disneyja obilježena je nizom strateških spajanja i akvizicija koje su kompaniju postupno transformirale iz relativno malog animacijskog studija u jedan od najvećih i najutjecajnijih medijskih konglomerata na svijetu. Ovaj razvojni put nije značajno utjecao samo na tržišnu poziciju kompanije, već i na širu industriju zabave te oblikovanje suvremene popularne kulture. Analiza najvažnijih akvizicija omogućuje bolje razumijevanje načina na koji je Disney izgradio svoju globalnu prisutnost i konkurentsku prednost.

Jedna od najznačajnijih akvizicija bila je kupnja Pixar Animation Studiosa 2006. godine za 7,4 milijarde dolara. Pixar je u trenutku preuzimanja već bio prepoznat kao pionir računalno animiranih filmova zahvaljujući uspješnicama poput „Toy Storyja“ i „Finding Nema“, a integracija u Disney omogućila je dodatni razvoj kreativnih i tehnoloških kapaciteta studija. Ova je akvizicija Disneyju osigurala pristup inovativnim tehnologijama animacije te dodatno učvrstila njegovu vodeću poziciju u industriji animiranog sadržaja.

Sljedeći važan korak uslijedio je 2009. godine preuzimanjem Marvel Entertainmenta za približno 4 milijarde dolara. Iako je Marvel i prije akvizicije raspolagao iznimno popularnim portfeljem stripovskih likova, uključivanje u Disneyjev sustav omogućilo je daljnji razvoj i globalnu ekspanziju Marvel Cinematic Universea (MCU). MCU je tijekom godina prerastao u jednu od komercijalno najuspješnijih filmskih franšiza svih vremena, ostvarujući višemilijardne prihode i privlačeći široku međunarodnu publiku.

Disney je 2012. godine dodatno proširio svoj portfelj kupnjom Lucasfilma za 4,05 milijardi dolara. Ovom akvizicijom stekao je prava na franšizu „Star Wars“, jednu od najprepoznatljivijih i najprofitabilnijih u povijesti filmske industrije. Nakon preuzimanja, Disney je nastavio razvijati sadržaje povezane sa svemirom „Star Warsa“ kroz nove filmove, televizijske serije, književna izdanja i tematske parkove, dodatno povećavajući globalni doseg ove franšize.

Disneyjeva strategija akvizicija nije bila usmjerena isključivo na povećanje prihoda, već i na širenje prisutnosti u različitim segmentima industrije zabave. Preuzimanje televizijskih mreža poput ABC-a te razvoj Disney Channela osnažili su njegov položaj u televizijskom sektoru, dok su tematski parkovi poput Disneylanda i Walt Disney Worlda postali ključni elementi globalne ponude obiteljske zabave.

Promatrajući dugoročno, razvoj Disneyja kroz spajanja i preuzimanja odražava šire procese konsolidacije i vertikalne integracije karakteristične za suvremenu industriju zabave. Zahvaljujući snažnim brendovima, prepoznatljivim franšizama i strateškom upravljanju intelektualnim vlasništvom, Disney je izgradio status jednog od najutjecajnijih globalnih aktera u sektoru zabave. Njegove franšize i likovi postali su sastavni dio svjetske popularne kulture,

dok su akvizicije omogućile ostvarenje dugoročne strategije širenja poslovanja i jačanja međunarodnog utjecaja kompanije.

#### 4.1. Razlozi za preuzimanja

Disney je dulje vrijeme nastojao unaprijediti svoju tržišnu poziciju i osnažiti kreativne te tehnološke kapacitete, a akvizicija Pixara predstavljala je važan korak u ostvarivanju tog cilja. Preuzimanjem jednog od najuglednijih studija računalne animacije, Disney je stekao pristup naprednim tehnološkim rješenjima, među kojima se posebno ističe RenderMan, softver koji je imao značajan utjecaj na razvoj suvremene animacije. Takav tehnološki iskorak bio je od iznimne važnosti za Disney u razdoblju intenzivnih promjena unutar industrije zabave. Dodatno, povezanost Pixara sa Steveom Jobsom otvarala je mogućnosti za snažnije povezivanje s tehnološkim sektorom i potencijalnu suradnju s kompanijama iz tog područja.

Akvizicija je Disneyju omogućila i širenje poslovnih aktivnosti izvan filmske industrije. Integracija Pixarovih likova i priča otvorila je prostor za razvoj novih atrakcija u tematskim parkovima, proširenje ponude proizvoda te stvaranje videoigara i drugih oblika komercijalizacije intelektualnog vlasništva. Na taj način Disney je dodatno povećao tržišnu snagu i ojačao svoju konkurentsku poziciju. Ipak, unatoč brojnim prednostima, pojavila su se pitanja vezana uz budući kreativni smjer kompanije i način integracije dviju različitih organizacijskih kultura.

Naime, Disney je tradicionalno bio usmjeren na animirane mjuzikle i ručno crtanu 2D animaciju, dok je Pixar naglasak stavljao na inovativno pripovijedanje, razvoj likova i računalno animirane sadržaje. Razlike u kreativnim pristupima postale su vidljive i kroz pojedine projekte nakon akvizicije. Kao primjer često se navodi film „Princeza i žabac“ (2009.), u kojem su se isprepleli elementi Disneyjeve tradicionalne formule i Pixarova pristupa narativnom oblikovanju sadržaja (The Walt Disney Company, 2006.). Iako je film ostvario određeni uspjeh, nije jasno definirao budući kreativni smjer kompanije.

Nakon preuzimanja Pixara, Disney je nastavio producirati filmove u svom prepoznatljivom stilu, no tržišni odjek takvih ostvarenja uglavnom nije dosezao uspjeh filmova nastalih kroz suradnju s Pixarom, poput serijala „Priča o igračkama“ ili filma „Čudovišta iz ormara“. Suočen s promjenama u preferencijama publike i trendovima na tržištu, Disney je postupno prihvatio Pixarov pristup razvoju animiranih filmova. Takva strateška prilagodba rezultirala je nastankom filma „Snježno kraljevstvo“ (Frozen), koji je ostvario izniman globalni uspjeh te označio početak novog razdoblja rasta i jačanja Disneyjeva animacijskog studija.

Preuzimanje Marvel Entertainmenta 2009. godine predstavljalo je sljedeći važan strateški korak u procesu širenja poslovanja kompanije. Ovom akvizicijom Disney je dodatno diverzificirao svoj portfelj sadržaja te proširio doseg prema novim segmentima publike, čime je dodatno osnažio svoju konkurentsku poziciju na globalnom tržištu zabave. Disney je kroz ovu akviziciju nastojao ojačati svoju prisutnost među mlađom muškom populacijom, odnosno segmentom tržišta koji prethodno nije bio dominantno zastupljen u njegovu portfelju sadržaja. Analitičari su isticali kako je Marvelov snažan fokus na superjunake i akcijske sadržaje omogućio Disneyju bolji pristup mladim muškim potrošačima, čime je kompanija uravnotežila dotadašnju usmjerenost prema ženskoj publici i obiteljskom sadržaju (The Guardian, 2009.). Akvizicija je Disneyju omogućila proširenje poslovanja na nova područja zabavne industrije, uključujući videoigre, licencirane proizvode, igračke i odjeću povezanu s Marvelovim likovima

i franšizama. Time je dodatno povećan potencijal monetizacije intelektualnog vlasništva kroz različite kanale distribucije i potrošnje. Marvelova opsežna baza likova i snažna prepoznatljivost među mlađom muškom publikom pružili su Disneyju priliku za značajno povećanje tržišnog doseg i profitabilnosti, osobito u segmentu potrošačkih proizvoda i licenciranja (The Guardian, 2009.; Bain & Company, 2009.).

Dodatno, stručnjaci su naglašavali kako je Marvel posjedovao više od 5000 likova, što je Disneyju omogućilo dugoročan razvoj novih filmskih franšiza, serija, tematskih parkova i drugo, čime je kompanija dodatno osnažila svoju globalnu konkurentsku poziciju i diverzificirala izvore prihoda. Preuzimanje Marvela od strane Disneyja predstavljeno je kao strateški potez usmjeren na dugoročno jačanje tržišne pozicije i stvaranje dodatne vrijednosti kroz integraciju snažnih brendova i prepoznatljivih likova unutar Disneyjeva portfelja. Naglašena je važnost sinergijskih učinaka koji proizlaze iz povezivanja Marvelovog kreativnog sadržaja s Disneyjevom razvijenom globalnom infrastrukturom, osobito u području produkcije sadržaja, distribucije i licenciranja. Istaknuto je kako takvo povezivanje otvara nove mogućnosti za međunarodnu ekspanziju brenda, širenje tržišnog doseg te daljnji razvoj i komercijalizaciju Marvelovih likova kroz različite segmente zabavne industrije.

#### **4.2. Strateški učinci preuzimanja kompanije Pixar**

Preuzimanje Pixara od strane Disneyja 2006. godine predstavlja jedno od najznačajnijih spajanja u suvremenoj industriji zabave. Ova akvizicija spojila je dva vodeća aktera animacijske industrije, stvarajući sinergijske učinke koji su nadilazili financijske koristi te značajno utjecali na daljnji razvoj animacije i globalne zabavne industrije. Suradnja Disneyja i Pixara rezultirala je stvaranjem brojnih uspješnih filmova koji su obilježili suvremenu animaciju i dodatno učvrstili položaj obje kompanije na svjetskom tržištu.

Kako bi se razumjela važnost ove akvizicije, potrebno je sagledati razvoj animacijske industrije. Animacija predstavlja proces stvaranja iluzije pokreta neživih objekata korištenjem niza uzastopnih slika. Tijekom povijesti razvijale su se različite tehnike animacije, od tradicionalnih ručno crtanih metoda do suvremenih računalno generiranih prikaza. Počeci industrijalizacije animacije vezuju se uz New York početkom 20. stoljeća, a značajan doprinos razvoju medija dao je Winsor McCay filmom „Gertie the Dinosaur“ iz 1914. godine. Film je uključivao brojne inovativne animacijske tehnike koje su kasnije utjecale na razvoj animatora poput braće Fleischer i Walta Disneyja. Upravo je evolucija animacijskih tehnologija stvorila temelje za nastanak Pixara i njegov kasniji razvoj u jednog od vodećih studija računalne animacije.

Studio Walta Disneyja osnovali su Walt i Roy Disney 1923. godine te su tijekom desetljeća unaprijedili postojeće animacijske tehnike stavljajući naglasak na kvalitetu, detaljan realizam i emocionalnu izražajnost likova. Važna prekretnica dogodila se 1937. godine kada je objavljen film „Snjeguljica i sedam patuljaka“, prvi dugometražni animirani film nastao tradicionalnim postupkom cel animacije. Ova tehnika, koja se temelji na ručno crtanim dvodimenzionalnim prikazima na prozirnim listovima celuloida, desetljećima je predstavljala dominantan oblik animacije. Razvojem računalne tehnologije tijekom 1980-ih godina otvorene su nove mogućnosti za izradu trodimenzionalnih modela, digitalno osvjetljenje, sjenčanje i animiranje objekata, čime je proces proizvodnje animiranih sadržaja postao učinkovitiji i tehnološki napredniji.

Pixar je osnovan 1986. godine uz ključnu ulogu Stevea Jobsa, Eda Catmulla i Johna Lassetera, s primarnim ciljem razvoja računalnih tehnologija i digitalne animacije. Tijekom godina kompanija je izrasla u svjetskog lidera na području računalno generirane animacije, a njezina tehnološka rješenja značajno su unaprijedila standarde industrije. Među najvažnijim inovacijama ističe se RenderMan, napredni softver za računalnu grafiku koji omogućuje stvaranje složenih i visokokvalitetnih fotorealističnih prikaza. Pixar je 1995. godine predstavio svoj prvi dugometražni računalno animirani film „Priča o igračkama“, koji je ostvario velik komercijalni uspjeh i značajno doprinio popularizaciji računalne animacije (The Pixar Story, 2007.).

Unatoč uspješnoj suradnji na filmskim projektima, odnosi između Pixara i Disneyja nisu uvijek bili stabilni. Početkom 2004. godine dvije su kompanije pokušale postići novi sporazum kojim bi Pixar zadržao kontrolu nad produkcijom i vlasničkim pravima nad filmovima, dok bi Disney obavljao distribuciju. Disney nije prihvaćao takve uvjete, što je dovelo do dodatnih nesuglasica između partnera (Staff, 2004.). Pregovore su dodatno otežavali sukobi između Stevea Jobsa i tadašnjeg predsjednika Disneyja Michaela Eisnera, što je utjecalo na međusobno povjerenje i poslovne odnose dviju kompanija (Barnes, 2008.). Nakon više od dva desetljeća vođenja Disneyja, Eisner je napustio svoju funkciju, čime su stvoreni preduvjeti za obnovu odnosa između kompanija.

Konačno, 2006. godine Disney je preuzeo Pixar u transakciji vrijednoj 7,4 milijarde dolara. Riječ je o akviziciji vlasničkog udjela u kojoj su Pixarove dionice zamijenjene Disneyjevima dionicama u omjeru 1:2,3. Ova akvizicija označila je početak novog razdoblja razvoja za obje kompanije te postavila temelje za stvaranje jednog od najuspješnijih partnerstava u povijesti industrije zabave (Forbes, 2006.; The Guardian, 2006.; Barnes, 2008.).

### 4.3. Akvizicija Marvel Entertainmenta

Preuzimanje Marvel Entertainmenta od strane The Walt Disney Company realizirano je u kolovozu 2009. godine. Disney je za Marvel izdvojio 4,24 milijarde dolara, čime je stvorena snažna sinergija između dvaju globalno prepoznatljivih brendova. Ova akvizicija otvorila je nove mogućnosti za razvoj filmova, televizijskih serija i drugih zabavnih sadržaja temeljenih na bogatom portfelju Marvelovih likova i priča. Bob Iger, tadašnji predsjednik i glavni izvršni direktor Disneyja, prepoznao je značajan potencijal koji Marvel može donijeti kompaniji. Disney je već raspolagao velikim brojem prepoznatljivih likova i franšiza, a uključivanjem Marvelovih superjunaka dodatno je proširio svoj sadržajni portfelj i povećao privlačnost za različite dobne skupine potrošača. Istodobno, Disney je za Marvel predstavljao strateški prikladanog partnera zahvaljujući dugogodišnjem iskustvu u razvoju, upravljanju i promociji globalno poznatih brendova i likova.

Nakon financijskih poteškoća i reorganizacije poslovanja, Marvel Entertainment usmjerio je svoje aktivnosti prema samostalnoj produkciji filmova temeljenih na vlastitim superherojima. Ulazak u Disneyjev sustav omogućio je Marvelu pristup znatno većim financijskim, marketinškim i distribucijskim resursima te pružio platformu za daljnju globalnu ekspanziju Marvel Universea. Posljedično, popularnost Marvelovih sadržaja dodatno je porasla, osobito među publikom koja prethodno nije bila aktivno povezana sa svijetom stripova. Razvoj digitalnih platformi dodatno je povećao dostupnost Marvelovih sadržaja. Putem streaming usluge Disney+ korisnicima su postali dostupni brojni filmovi i serije iz Marvelova univerzuma, zajedno sa sadržajima iz Pixara, National Geographica i drugih Disneyjevih poslovnih

segmenata. Važno je istaknuti kako prava na filmsku adaptaciju lika Spider-Mana nisu bila dio same akvizicije. Naime, Sony je još 1999. godine stekao filmska prava na ovog popularnog superjunaka, dok je Disney nakon preuzimanja Marvela preuzeo određena prava povezana s merchandisingom i korištenjem lika. Unatoč tome, Sony i Disney tijekom godina razvili su model suradnje koji je omogućio zajedničko korištenje Spider-Mana unutar određenih filmskih projekata.

Promatrajući dugoročne učinke, akvizicija Marvela pokazala se iznimno značajnom za obje kompanije. Marvel je dobio pristup resursima potrebnim za daljnji razvoj svojih franšiza i jačanje tržišne prisutnosti, dok je Disney proširio svoj portfelj sadržaja i dodatno učvrstio položaj jednog od vodećih globalnih aktera u industriji zabave. Integracija Marvelovih superjunaka u Disneyjev ekosustav omogućila je stvaranje novih poslovnih prilika te dodatno povećala doseg i popularnost Marvel Cinematic Universea na svjetskoj razini.

## 5. Strukturne promjene u industriji zabave

Nakon preuzimanja funkcije glavnog izvršnog direktora Disneyja 2005. godine, Bob Iger predvodio je kompaniju kroz jedno od najuspješnijih razdoblja razvoja i transformacije u njezinoj povijesti. Kombinacijom strateškog upravljanja i promišljene akvizicijske politike, značajno je unaprijedio tržišni položaj Disneyja te ga dodatno afirmirao kao jednog od najutjecajnijih sudionika globalne industrije zabave. Temelj Igerove strategije činile su akvizicije kompanija Pixar, Marvel, Lucasfilm i 20th Century Fox, koje su Disneyju omogućile pristup nekim od najvrjednijih intelektualnih vlasništava i najuspješnijih franšiza u filmskoj industriji. Osim širenja sadržajnog portfelja, Iger je veliku pozornost posvećivao očuvanju kreativne kvalitete i inovativnosti. Zadržavanjem ključnih kreativnih stručnjaka, poput Johna Lassetera u Pixaru, te podržavanjem redatelja i producenata kao što su Pete Docter i Jennifer Lee, Disney je nastavio stvarati sadržaje koji su ostvarivali značajan uspjeh kod publike i kritike. Takav pristup omogućio je uspješnu integraciju preuzetih kompanija uz istodobno očuvanje njihovih kreativnih kapaciteta i organizacijske autonomije. Rezultati ovakve strategije vidljivi su i kroz financijske pokazatelje poslovanja. Pod Igerovim vodstvom Disney je ostvario značajan rast prihoda i tržišne vrijednosti, osobito kroz uspjeh filmskih franšiza nastalih unutar Pixara, Marvela i Lucasfilma. Uz prihode ostvarene na globalnim kino tržištima, kompanija je dodatno jačala svoju financijsku poziciju kroz prodaju licenciranih proizvoda, poslovanje tematskih parkova i razvoj streaming usluga poput Disney+, čime je osigurala diversificirane izvore prihoda i dugoročnu održivost poslovanja.

Danas se The Walt Disney Company smatra jednim od najutjecajnijih poduzeća u globalnoj industriji zabave, s izrazito diverzificiranim poslovnim portfeljem koji obuhvaća širok spektar aktivnosti i doseže milijune korisnika širom svijeta. Poslovanje kompanije obuhvaća filmsku i televizijsku produkciju, streaming usluge, tematske parkove, potrošačke proizvode, turističke sadržaje i druge segmente povezane sa zabavnom industrijom.

U filmskom sektoru Disney zauzima vodeću poziciju zahvaljujući razvoju i upravljanju nekim od najuspješnijih franšiza u povijesti kinematografije, među kojima se ističu Marvel Cinematic Universe, Star Wars te brojni Disneyjevi animirani klasici. Kroz studije kao što su Walt Disney Pictures, Pixar Animation Studios, Marvel Studios i Lucasfilm, kompanija kontinuirano proizvodi sadržaje koji ostvaruju značajan komercijalni uspjeh i privlače publiku na globalnoj razini. Televizijska djelatnost također predstavlja važan segment poslovanja kompanije.

Disney upravlja vlastitim televizijskim mrežama, uključujući ABC, Disney Channel i ESPN, čime osigurava snažnu prisutnost u različitim segmentima medijskog tržišta. Dodatno, razvoj streaming platforme Disney+ omogućio je kompaniji širenje digitalne distribucije sadržaja te jačanje konkurentske pozicije u rastućem segmentu internetskih medijskih usluga. Platforma korisnicima nudi širok raspon filmova, serija, dokumentarnih sadržaja i originalnih produkcija.

Jedan od najprepoznatljivijih dijelova Disneyjeva poslovanja čine tematski parkovi i turistički kompleksi. Destinacije poput Disneyland Resorta u Kaliforniji, Walt Disney World Resorta na Floridi, Disneyland Parisa, Tokyo Disney Resorta i Shanghai Disney Resorta privlače milijune posjetitelja godišnje te predstavljaju važan izvor prihoda i sredstvo jačanja brenda. Osim toga, Disney ostvaruje značajne prihode kroz segment potrošačkih proizvoda koji uključuje igračke, odjeću, knjige i druge proizvode inspirirane popularnim likovima i franšizama. Dodatnu vrijednost stvara i poslovanje Disney Cruise Linea, koje obiteljima pruža specijalizirana turistička iskustva na kružnim putovanjima.

Tijekom posljednjih godina kompanija je nastavila širiti svoje poslovanje kroz ulaganja u nove tehnologije, digitalne platforme i razvoj sadržaja. Budući razvoj Disneyja vjerojatno će biti usmjeren na daljnje jačanje streaming segmenta, stvaranje novih franšiza i intelektualnog vlasništva te širenje prisutnosti na međunarodnim tržištima. Zahvaljujući kontinuiranim inovacijama, snažnim brendovima i sposobnosti prilagodbe promjenama u potrošačkim navikama, Disney zadržava poziciju jednog od vodećih globalnih aktera u industriji zabave te nastavlja oblikovati suvremene obrasce konzumacije zabavnih sadržaja.

## 6. Zaključak

U današnjim uvjetima ostvarivanje trajne konkurentske prednosti postaje sve izazovnije, zbog čega se pažnja sve više usmjerava na sposobnost poduzeća da kroz strateške poteze, inovacije i akvizicije privremeno naruše postojeću tržišnu ravnotežu te osiguraju povoljniji konkurentski položaj. Analiza poslovanja kompanije The Walt Disney Company pokazuje kako upravo takav pristup može predstavljati učinkovit mehanizam jačanja tržišne pozicije. Disney je kroz niz pažljivo odabranih akvizicija, među kojima se posebno ističu Pixar, Marvel i Lucasfilm, uspio proširiti svoj portfelj sadržaja, ojačati tržišnu prisutnost te stvoriti nove izvore rasta i prihoda. Time je potvrdio sposobnost prilagodbe promjenjivim tržišnim uvjetima i uspješnog upravljanja konkurentskim izazovima u globalnoj industriji zabave. Iako djeluje u izrazito konkurentnom okruženju u kojem se suočava s velikim međunarodnim konkurentima poput Warner Brosa, Universal Studiosa, Sony Pictures Entertainmenta, Netflixia, Amazon Prime Videa i drugih pružatelja zabavnih sadržaja, Disney kontinuirano uspijeva održavati vodeću tržišnu poziciju. Ključ njegove uspješnosti leži u sposobnosti integracije različitih brendova i franšiza, razvoju inovativnih sadržaja te prilagodbi preferencijama suvremenih potrošača. Na temelju provedenog istraživanja može se zaključiti da Disney predstavlja primjer poduzeća koje kroz kombinaciju strateškog promišljanja, akvizicijskog rasta i kontinuiranih inovacija uspješno gradi i održava konkurentsku prednost. Njegov razvoj potvrđuje kako su fleksibilnost, sposobnost prepoznavanja tržišnih prilika i učinkovito upravljanje intelektualnim vlasništvom ključni čimbenici uspjeha u suvremenoj zabavnoj industriji.

Zaključno, rezultati istraživanja potvrđuju da je proaktivno upravljanje konkurentskom dinamikom putem aktivnosti spajanja i preuzimanja (M&A) predstavljalo jedan od ključnih elemenata Disneyjeve strategije rasta i razvoja. Strateške akvizicije omogućile su kompaniji

ne samo smanjenje konkurentskog pritiska kroz integraciju važnih tržišnih aktera, već i stjecanje resursa, znanja, tehnologija i intelektualnog vlasništva potrebnih za jačanje i održavanje konkurentске prednosti na globalnom tržištu. Istodobno, provedena analiza pokazuje da su preuzimanja Pixara, Marvela i drugih kompanija Disneyju osigurala kritičnu masu sadržaja i tržišne snage potrebne za uspješno djelovanje u izrazito dinamičnom i hiperkonkurentnom okruženju. Međutim, dugoročna održivost takve prednosti ovisit će o sposobnosti kompanije da se prilagodi novim tržišnim okolnostima, posebice u razdoblju intenzivnog razvoja digitalne distribucije sadržaja i pojave novih tehnološki orijentiranih konkurenata koji mijenjaju pravila natjecanja u globalnoj industriji zabave.

## Literatura

- Bain & Company. (2009). How Marvel went from bankruptcy to a \$4B buyout. Dostupno na: <https://www.bain.com/insights/how-marvel-went-from-bankruptcy-to-4b-buyout/>
- Barnes, B. (2008, June). Disney and Pixar: The Power of the Prenup. The New York Times. Dostupno na: <https://www.nytimes.com/2008/06/01/business/media/01pixar.html>
- Birkinbine, B. J., Gómez, R., & Wasko, J. (2016). Global media giants. *Routledge*. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/305221135\\_Global\\_Media\\_Giants](https://www.researchgate.net/publication/305221135_Global_Media_Giants)
- Catmull, E. (2008, September). How Pixar fosters collective creativity. *Harvard Business Review*. Dostupno na: <https://hbr.org/2008/09/how-pixar-fosters-collective-creativity>
- Chen, M. J., & 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), 539–570. <https://doi.org/10.5465/256486>
- Chen, M. J., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1992). Action characteristics as predictors of competitive responses. *Management Science*, 38(3), 439–455. <https://doi.org/10.1287/mnsc.38.3.439>
- 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), 667–675. Dostupno na: <https://www.proquest.com/openview/916bc302067061f9f5319af2d4499291/1?pq-origsite=gscholar&cbl=626342>
- Daraboš Longin, M. (2018). Strategy patterns and corporate competitive advantage in hypercompetition. *Ekonomski pregled*, 69(3), 229–250. <https://doi.org/10.32910/ep.69.3.2>
- 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, 1339–1345. <https://doi.org/10.5171/2023.4136523>
- Ferrier, W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44(4), 858–877. <https://doi.org/10.5465/3069419>
- Forbes. (2006). Disney-Pixar deal. Dostupno na: [https://www.forbes.com/2006/01/24/disney-pixar-deal-cx\\_rr\\_0124pixar.html](https://www.forbes.com/2006/01/24/disney-pixar-deal-cx_rr_0124pixar.html)
- Holson, L. M. (2004). Disney and Pixar find their friendship on the rocks. The New York Times. Dostupno na: <https://www.nytimes.com/2004/01/31/business/disney-and-pixar-find-their-friendship-on-the-rocks.html>

- 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), 261–278. <https://doi.org/10.1002/smj.295>Digital Object Identifier (DOI)
- The New York Times. (1990, May 1). Pixar plans sale of computer unit. Dostupno na: <https://www.nytimes.com/1990/05/01/business/company-news-pixar-plans-sale-of-computer-unit.html>
- Smith, K. G., Grimm, C. M., & Gannon, M. J. (1992). *Dynamics of competitive strategy*. Sage Publications, Inc. Dostupno na: [https://scholar.google.hr/scholar?q=Smith,+K.+G.,+Grimm,+C.+M.,+%26+Gannon,+M.+J.+\(1992\).+Dynamics+of+competitive+strategy.+Sage+Publications.&hl=en&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.hr/scholar?q=Smith,+K.+G.,+Grimm,+C.+M.,+%26+Gannon,+M.+J.+(1992).+Dynamics+of+competitive+strategy.+Sage+Publications.&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)
- Staff. (2004, January). Pixar dumps Disney. CNN Money. Dostupno na: [https://money.cnn.com/2004/01/29/news/companies/pixar\\_disney](https://money.cnn.com/2004/01/29/news/companies/pixar_disney)
- The Guardian. (2006). Disney snaps up Pixar in \$7.4bn deal. Dostupno na: <https://www.theguardian.com/media/2006/jan/25/citynews.filmnews>
- The Guardian. (2009). Disney buys Marvel Entertainment. Dostupno na: <https://www.theguardian.com/business/2009/aug/31/disney-marvel-buy-out>
- The Pixar Story. (2007). Documentary film. Dostupno na: <https://www.disneyplus.com/en-gb/movies/the-pixar-story/5aLi1N5xRzf1>
- The Walt Disney Company. (2006). The Walt Disney Studio History. Dostupno na: <https://thewaltdisneycompany.com/>
- 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. Strategic Management Society Meetings, San Juan, Puerto Rico, October 2004. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.611823>
- Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (2005). Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter? *Strategic Management Journal*, 26(10), 887–911. <http://www.jstor.org/stable/20142279>

*Review*

UDC: 334.758.2:351.824.1:613.74:339.137.2

DOI: <https://doi.org/10.32676/n.12.1.6>**STRATEGIC ACQUISITIONS IN THE ENTERTAINMENT INDUSTRY:  
BUILDING THE SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE  
WALT DISNEY COMPANY**Assoc. prof. Maja Daraboš Longin, PhD<sup>2</sup>**ABSTRACT**

In contemporary market conditions, competitive advantage is increasingly perceived as a temporary rather than a sustainable category, making the ability to act swiftly and decisively one of the key determinants of organizational success. Firms that respond promptly to changes in market conditions and competitors' actions are more likely to strengthen their market position, while organizations demonstrating higher levels of agility and proactiveness can generate additional competitive value. Drawing on the theoretical perspective of hypercompetition, this paper employs a case study methodology to examine strategic acquisitions as a mechanism for achieving and sustaining competitive advantage in the global entertainment industry. Particular attention is devoted to The Walt Disney Company and its acquisitions of Pixar Animation Studios and Marvel Entertainment, both of which significantly contributed to the transformation of the industry structure and reinforced Disney's position as a leading global entertainment brand. The study investigates how these acquisitions facilitated the creation of synergies, diversification and strengthening of the content portfolio, brand development, and the expansion of the company's global presence and revenue streams. The main finding suggests that these acquisitions enabled Disney not only to neutralize key competitors but also to attain the critical mass of resources necessary to maintain competitive advantage, while simultaneously facing the challenges associated with integrating diverse creative and organizational cultures.

**KEYWORDS:** mergers and acquisitions, synergy effects, competitive advantage**JEL CLASSIFICATION:** M12, M14

<sup>2</sup> Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, e-mail: [mdarabos@efzg.hr](mailto:mdarabos@efzg.hr).

© 2026 Maja Daraboš Longin. This is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (CC BY-NC-ND 4.0). For more information, see <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.