

# Analiza strateškog zaokreta na primjeru Marvel Entertainment LLC-a

---

**Miladin, Petar-Krešimir**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:254682>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-29**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EKONOMSKI FAKULTET ZAGREB

Petar-Krešimir Miladin

Analiza strateškog zaokreta na primjeru Marvel Entertainment LLC-a

ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Strateški Management, JMBAG autora : 0067482183

Mentor: Prof. dr. Sc. Darko Tipurić

Zagreb, 2019.

## **SADRŽAJ :**

1. UVOD .....	1
2. STRATEŠKI ZAOKRET .....	3
2.1. PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA .....	4
2.2. VRSTE STRATEGIJA PODUZEĆA .....	9
2.2. SPECIFIČNOST STRATEŠKOG ZAOKRETA .....	11
3. STRATEŠKI ZAOKRET PODUZEĆA MARVEL ENTERTAINMENT LLC – RAZDOBLJE PRIJE AKVIZICIJE OD STRANE DISNEY – A .....	14
3.1. PROMJENE STRATEGIJA PODUZEĆA MARVEL OD OSNIVANJA DO AKVIZICIJE OD STRANE DISNEY - A .....	14
3.2. STRATEŠKI PROIZVODI PODUZEĆA MARVEL OD OSNIVANJA DO AKVIZICIJE OD STRANE DISNEY – A .....	21
4. STRATEŠKI ZAOKRET PODUZEĆA MARVEL ENTERTAINMENT LLC – RAZDOBLJE NAKON AKVIZICIJE OD STRANE DISNEY – A .....	28
4.1. STRATEŠKI PROIZVODI PODUZEĆA MARVEL NAKON AKVIZICIJE OD STRANE DISNEY - A .....	29
4.2. REZULTATI PROMJENE STRATEGIJE PODUZEĆA MARVEL NAKON AKVIZICIJE OD STRANE DISNEY – A .....	36
4.4. BUDUĆI IZAZOVI PODUZEĆA MARVEL .....	42
5. ZAKLJUČAK .....	46
LITERATURA .....	47
POPIS ILUSTRACIJA .....	52

# 1. UVOD

U današnje vrijeme gotovo je nemoguće zamisliti aktivnost u kojoj se konkurenti svojim proizvodima i uslugama u tako oštroj konkurenciji natječu za naklonost krajnjih korisnika odnosno potrošača. Svjedoci smo učestalih, gotovo svakodnevnih promjena na tržištu na kojem je moguće opstati jedino uz dobro upravljanje menadžmenta i dobro osmišljenu strategiju. Na taj način, provođenjem strategije, poduzeće lakše može pratiti promjene na tržištu, brže se prilagoditi i u skladu s promjenama usmjeravati poduzeće k cilju osmišljavanjem i kreiranjem proizvoda konkurentnih na tržištu, ali ne stati na tome, nego i konstantno obogaćivati ponudu u skladu s novim trendovima, oslušujući tržište i potražnju jer se jedino tako može održavati željena pozicija na tržištu i konkurentnost, razvijati se u pravom smjeru i ostvariti pozitivan poslovni rezultat. Tržište je tijekom vremena postalo vrlo promjenjivo, a potražnja sve složenija. Dakle, samo dobrim menadžerskim vodstvom i strategijom može se usmjeravati poduzeće u željenom pravcu i zadržati pozicija na tržištu.

Jedno poduzeće koje djeluje dugi niz godina i koje se tijekom vremena borilo s konkurencijom, mijenjalo i prilagođavalo tržištu, imalo svoje uspone i padove u poslovanju, spajanja i razdvajanja od nekih drugih poduzeća, kupovine i prodaje dionica i ostalih promjena koje su se dogodile, upravo je poduzeće Marvel Entertainment LLC koje je tijekom 69 godina koliko djeluje na tržištu promijenilo nekoliko naziva, rukovodećih ljudi, bilo unutar drugih grupacija, ili se pak sastojalo od niza poduzeća.

## 1.1. PODRUČJE I CILJ RADA

Kako nadvladati konkurenciju, kako prepoznati i pravovremeno se prilagoditi tržišnim trendovima i potrebama potrošača, na koji način oblikovati vlastitu ponudu, kako doći do prepoznatljivog proizvoda ključna su pitanja održivosti onih koji nude svoje proizvode na tržištu. Upravo su to i ključni izazovi menadžmenta svakog poduzeća, a u ovom slučaju poduzeća Marvel Entertainment LLC i područja kojima će se ovaj završni rad baviti.

Cilj ovog završnog rada je proći i objasniti proces poslovanja poduzeća kroz strateški razvoj na konkretnom primjeru poduzeća Marvel. Svrha rada je prikazati poslovni uspjeh poduzeća Marvel unatoč turbulentnim promjenama, problemima tržišnog poslovanja, pa čak i suočavanja s bankrotom kroz vremenski tijek događanja od osnivanja Marvela do danas, analizu današnje konkurentnosti, kao i planove za budućnost.

## **1.2. IZVORI I METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA**

U ovom završnom radu korištena je literatura iz područja strateškog menadžmenta, kao i članci iz istog područja za teorijski dio rada, dok su internetski izvori poslužili za praktični dio završnog rada, odnosno vezani su za glavnu temu rada, a to je poduzeće Marvel Entertainment LLC.

Metode koje su korištene prilikom izrade ovog rada su: metoda istraživanja, metoda kompilacije, metoda deskripcije, metoda analize i sinteze, metoda klasifikacije i metoda statistike.

## **1.3. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA**

Završni rad je sastavljen od pet poglavlja. Prvo poglavlje je Uvod. U drugom se poglavlju kroz proces strateškog menadžmenta, vrste strategija poduzeća i specifičnosti strateškog zaokreta teoretski objašnjava i razrađuje glavna tematika. Treće je poglavlje praktični dio rada u kojem se kroz promjene strategija i strateške proizvode poduzeća Marvel, objašnjava strateški zaokret poduzeća Marvel u vremenskom periodu od osnivanja do akvizicije od strane Disneyja, dok se u četvrtom poglavlju razrađuje strateški zaokret na primjeru poduzeća Marvel u razdoblju nakon akvizicije od strane Disneyja kroz prikaz strateških proizvoda i rezultate analize s konkurencijom, a donose se i budući izazovi i planovi. Petim se poglavljem donosi rezime i zaključuje glavna tema.

## 2. STRATEŠKI ZAOKRET

Tržište je pojam koji označava ljude koji su spremni kupiti te imaju sposobnost kupiti (kupovna moć) određeni proizvod na određenom prostoru i u određenom vremenu. Dakle, u samoj biti tržišta nalazi se koncept razmjene, odnosno ponude i potražnje.<sup>1</sup> Na svakom tržištu postoje proizvođači nekog proizvoda ili usluge koji plasiraju te proizvode i usluge na tržište s ciljem što boljeg pozicioniranja na tržištu, nadjačavanja konkurencije i, na kraju krajeva, zadovoljavanja potreba krajnjih korisnika što dovodi do pozitivnog poslovnog rezultata za samo poduzeće. A da bi se sve to postiglo potrebno je da poduzeće razvije dobru strategiju koju će provesti u djelo i s kojom će stići na željeno mjesto na tržištu, što predstavlja niz procesa koje poduzeće treba proći da bi se, zapravo, ideja pretvorila u djelo. Može se reći da je strategija način korištenja pojedinih resursa u svrhu stvaranja i provođenja željenih učinaka, odnosno, strategija je način ostvarenja ciljeva. Strategija zapravo predstavlja način korištenja pojedinih resursa u svrhu stvaranja i provođenja željenih učinaka, odnosno, strategija je način ostvarenja ciljeva. Sama strategija određivanje je temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje ciljeva.

No, strategiju mora netko i postaviti, donijeti odluku te postaviti smjer u kojem će se strategija provoditi da bi se došlo do željenog cilja i na tom putu da poduzeće bude konkurentno, prepoznato i uspješno. Tu nastupa strateški menadžment.

Strateški menadžment je skup rukovodećih aktivnosti koje instrumentaliziraju formulaciju, implementaciju, evaluaciju i kontrolu strategija poduzeća.<sup>2</sup> Menadžment je stoga ono što se tradicionalno naziva „liberalna vještina“, „liberalna“ jer se bavi osnovama znanja, samospoznajom, mudrošću i liderstvom, a „vještina“ jer se bavi praksom i primjenom.<sup>3</sup>

Dakle, strateški menadžment postavlja strategiju i usmjerava poduzeće u zacrtanom pravcu na složenom i promjenjivom tržištu kojem se potrebno stalno prilagođavati, tržištu prepunom konkurencije kojoj se treba opirati i raditi na tome da se od nje izdigne. Usmjeravati razvoj proizvoda, odnosno ponudu da bude drugačija i dosad neviđena, zanimljiva i prepoznata

---

<sup>1</sup> Vranešević, T., Dvorski, S. (2008.), *Inovativni marketing*, TIVA, Varaždin, str. 5.

<sup>2</sup> Mencer, I. (2003.), *Strateški menadžment i poslovna politika*, Naklada vita graf d.o.o., Rijeka, str. 24.

<sup>3</sup> Drucker, P. (2005.), Najvažnije o menadžmentu, Izbor iz radova o menadžmentu Petera F. Druckera, M.E.P. Consult Zagreb, str. 22.

od strane krajnjih potrošača, jer su upravo potrošači ili kupci, zapravo potražnja ta kojoj se treba prilagoditi i koja je najbitnija za daljnji razvoj poduzeća i ostvarivanje pozitivnih poslovnih rezultata.

Postojeća industrijska struktura uvjetuje i određuje pravila konkurentske igre, odnosno oblike suparničke borbe, načine odvijanja poslovnog procesa, marketinška, tehnološka i razvojna rješenja te odabir dugoročnih poslovnih strategija.<sup>4</sup> Ako poduzeće nije spremno na takve promjene iz internog ili eksternog okruženja, one mogu imati značajne negativne posljedice na novčane tokove poduzeća i njegovu vrijednost.<sup>5</sup>

Kroz proces strateškog menadžmenta koji sadrži analizu okoline, postavljanje usmjerenja organizacije, formuliranje strategije, implementaciju strategije i kontrolu i evaluaciju strategije, nastoji se kreirati niz parametara koji određuju buduće poslovanje, odnosno rast i razvoj poduzeća. Postoji više vrsta strategija poduzeća između kojih menadžment može odlučiti zavisno od ciljeva koje postavi poduzeću. Ukoliko se dogodi zastoj u rastu i razvoju, neželjeni smjer kretanja, kriva prilagodba promjenama i slično, dolazi se do strateškog zaokreta, odnosno transformacije poslovanja, restrukturiranja, radikalnih poteza u cilju očuvanja poslovanja i predstavlja dio strategije konsolidacije i obnavljanja, kako bi se poduzeće spasilo od gašenja.

## **2.1. PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA**

Strateški menadžment kao znanstvena disciplina podrazumijeva set organiziranog znanja koje se odnosi na analizu okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju organizacijske strategije te provedbu strateške kontrole i evaluacije. Strateški menadžment kao proces podrazumijeva kontinuirani, iterativni proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća za prilagodbu u promjenjivoj okolini. U tom smislu odnosi se na strateško planiranje, implementaciju planova i stratešku kontrolu.<sup>6</sup>

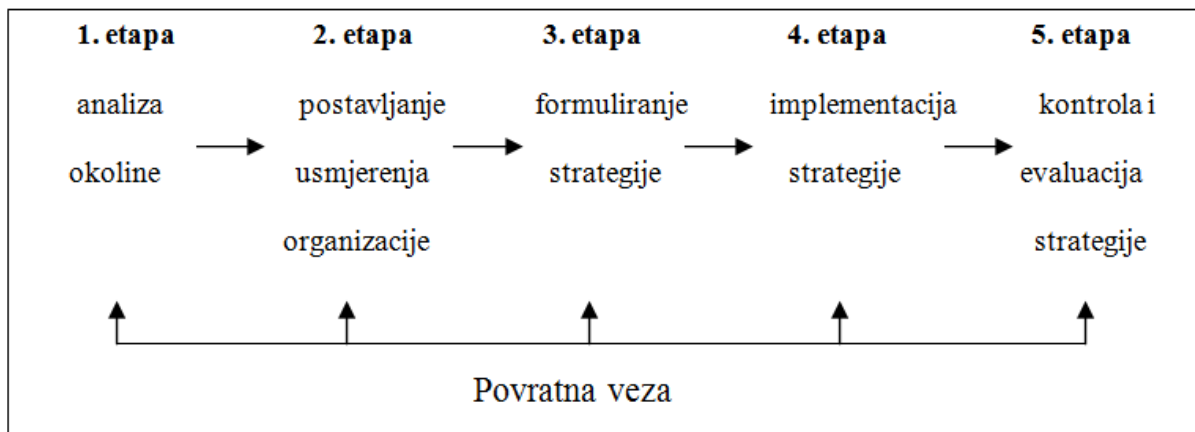
---

<sup>4</sup> Miloš, S. D., Orešković, S. O. (2012.), *Procjena vrijednosti poduzeća, vodič za primjenu u poslovnoj praksi*, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 33.

<sup>5</sup> Miloš, S. D. (2013), *Upravljanje rizicima, temeljni koncepti, strategije i instrumenti*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 19.

<sup>6</sup> Buble, M. et.al. (2005.), *Strateški menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 1.

Slika 1 : Proces strateškog menadžmenta



Izvor : Buble, M., *Osnove menadžmenta* (2006), Sinergija, Zagreb, str. 111.

Na slici 1 prikazan je proces strateškog menadžmenta koji se sastoji od pet etapa koje svako poduzeće prolazi u potrazi za što boljim izborom strategije i usmjeravanju poduzeća u pravom smjeru. Etape su međusobno povezane i među njima postoji povratna veza što znači da ukoliko se u bilo kojoj etapi ne dođe do željenog učinka, uvijek se može vratiti na prethodnu etapu i uvidjeti greške koje su se dogodile, popraviti stanje i nastaviti dalje. Prva etapa je analiza okoline koja zapravo predstavlja skeniranje okoline i ima za svrhu identificirati strateške faktore, i to najčešće putem SWOT (engl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) analize ili analize sadašnjeg stanja kojom se prikazuju unutarnje snage i slabosti poduzeća, te prilike i prijetnje poduzeća iz okoline, a koja daje najbolju trenutačnu sliku poduzeća, a koja omogućava menadžmentu da na temelju informacija dobivenih putem SWOT analize razvije najbolju moguću strategiju za daljnji smjer kretanja i razvoj poduzeća.

SWOT matrica jedna je od razvojnih strategija iz kojih proizlaze razni SWOT profili, kojima se kombiniraju ključni elementi SWOT analize kako bi se dobila što bolja mogućnost za razvoj konkurentske prednosti.

Prema SWOT/TOWS matrici postoje nekoliko profila :<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Wehrich, H. Koontz, H. (1994.), *Menadžment*, MATE, Zagreb, str. 212.



- S-O strategija – predstavlja kako iskoristiti prednosti i prilike, to je najpoželjnija situacija kojoj svi teže. Dakle oni koji imaju slabosti nastojat će ih pretvoriti u prednosti ili će se boriti s prijetnjama kako bi se usmjerili na prilike.
- W-O strategija – njome se nastoje smanjiti unutrašnje slabosti kako bi se što više povećale vanjske prilike.
- S-T strategija – cilj ove strategije je smanjenje vanjskih prijetnji s maksimiziranjem unutrašnjih prednosti kako bismo se mogli nositi s navedenim prijetnjama.
- W-T strategija – predstavlja osnovni i defenzivni plan uklanjanja svih prijetnji i slabosti. Može se reći da je to najmanje poželjna situacija koja može dovesti poduzeće do smanjenja, pa i likvidacije.

Okolina u kojoj poduzeće djeluje kompleksna je, dinamična i nepredvidljiva i zbog toga, osim svako poduzeće, ukoliko želi egzistirati na tržištu, treba svoje aktivnosti usmjeriti na utjecaje iz vanjske okoline, ali analizirati i internu okolinu. Dakle, analizom opće ili socijalne okoline, analizom poslovne okoline ili okoline zadatka i analizom interne okoline zaokružuje se etapa analize okoline. Analiza opće ili socijalne okoline naziva se još i PEST analiza.

PEST analiza je akronim (politička, ekonomska, sociološka i tehnološka) metoda analize poslovnog okruženja i predstavlja temelj za strateško planiranje. PEST analizira okolinu, za tržište u nastajanju ili već postojeće i pruža pregled vanjske situacije koja može imati utjecaj na industriju u globalu ili na tvrtke unutar promatrane industrije.<sup>8</sup> Političko okruženje bitno je ukoliko poduzeće ima namjeru ući na novo, strano tržište. Naime, važno je analizirati i samim time razumjeti političke prilike na novom tržištu kako bi se poduzeće pripremilo i što bolje prilagodilo i uklopilo. Ekonomsko okruženje podrazumijeva analizu izgleda ekonomskog rasta kojom će se doći do gospodarski zdravog okruženja u kojem će poduzeće moći ostvariti potencijal rasta i razvoja, kao i analiza konkurencije. Analizom sociološke okoline prate se trendovi i faktori populacije uključenih u tržište kao što je razina obrazovanja, stil života, potrošački ukusi i preferencija i slično, dok se analizom tehnološkog okruženja dolazi do svijesti o razini napretka područja koje se promatra. U svim tim analizama potrebno je najprije identificirati utjecajne faktore u svakom tipu analize, zatim ocijeniti razinu

---

<sup>8</sup> Regionalni portal posvećen e-poslovanju eBizMags, PEST analiza, <http://www.ebizmags.com/sto-je-pest-analiza-i-cemu-sluzi/> pristupljeno : 20.06.2018.

njihovog utjecaja i važnosti te zbrojiti dobivene vrijednosti kako bi se uvidjelo radi li se o prilici ili prijetnji, što izbjegavati, a na što se fokusirati.

Analiza poslovne okoline i okoline zadatka podrazumijeva stakeholder analizu i analizu konkurentske okoline. Čine ih akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na sposobnost opsluživanja okoline. Stakeholder analizom identificiraju se interesne grupe i njihovi interesi koji mogu značajno utjecati na realizaciju strategije poduzeća, a to su dioničari, kupci, dobavljači, zaposleni, vlada i slično. Analizom konkurentske okoline procjenjuje se strateški utjecaj konkurentskih snaga i izbor najbolje i najadekvatnije strategije.

Naposljetku, potrebno je analizirati i internu okolinu, kao što je raspoloživost resursa, kompetencija i balans resursa, aktivnosti i poslovnih jedinica u poduzeću. Tek nakon toga može se pristupiti drugoj etapi strateškog menadžmenta, a to je postavljanje usmjerenja poduzeća kroz viziju, misiju i ciljeve poduzeća.

Strateška vizija govori o menadžerskim aspiracijama za djelatnost, pruža panoramski pogled na „kamo idemo“ i uvjerljivo logičko obrazloženje zašto odlazak do tamo ima poslovnog smisla za poduzeće.<sup>9</sup>

Misija poduzeća je sustav poruka koji upućuju na karakteristike kupca s obzirom na njegove želje i specifične potrebe i sredstva i tehnologije kojima se mogu proizvoditi proizvodi za zadovoljavanje takvih potreba.<sup>10</sup>

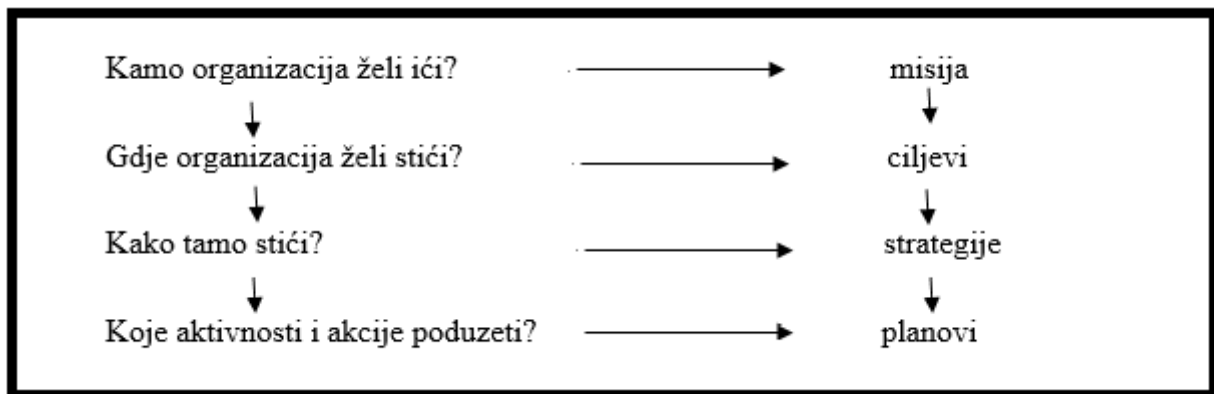
Poslovni ciljevi čine odrednicu i normalu u poduzeću s obzirom na to da su osnovica poslovnog djelovanja i analiza i radi toga je nužno da ciljevi budu jasni i razumljivi, realni, mjerljivi, izazovni, postavljeni hijerarhijski, održivi, a svakako i primjereni. Ciljevi i njihovo postavljanje korisni su jer se na taj način održava željeni pravac poslovanje, utvrđuju prioritete, stimuliraju nastojanja, pomažu u evaluaciji i slično. Nakon što se utvrde vizija, misija i ciljevi, pristupa se formuliranju strategije koji čini proces razvoja dugoročnih planova za strateško upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća. U tom procesu temeljna su strategijska pitanja na koja menadžment treba odgovoriti su prikazana na sljedećoj slici.

---

<sup>9</sup> Thompson, A.A., Strickland III, A.J., Gamble, J.E. (2008.), *Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću – Teorija i slučajevi iz prakse*, MATE d.o.o, Zagreb, str. 18.

<sup>10</sup> Mencer, I. (2003.), *Strateški menadžment i poslovna politika*, Naklada Vitagraf d.o.o., Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 34.

Slika 2 : Temeljna strategijska pitanja u procesu formuliranja strategije



Izvor : Izrada autora prema Slikavica, P., et.al. (2008.), *Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 193.*

Slika 2 prikazuje, dakle, temeljna strategijska pitanja na koja menadžment mora dati odgovore kako bi putem njih usmjerio poduzeće u željenom smjeru, odgovori na pitanja kojim se postavlja misija, ciljevi, postavlja strategija i planovi, a sve u cilju postizanja prednosti nad konkurencijom.

Četvrta etapa implementacija je strategije, odnosno primjena postavljene strategije u praksi.

Efektivna implementacija ima jasno viđenje o promjenama koje su neophodne u organizaciji, organizacijskoj strukturi, tipovima organizacijske strukture, pristupima implementacije i vještinama menadžera.<sup>11</sup>

Da bi se ostvarile vrijedne prilike, proizvodi i usluge moraju biti stvorene, a potrošače treba zadržati. Potreban je plan akcije da bi se pretvorio potencijal prilika u stvarnost rezultata. Tijekom provođenja strategije menadžeri moraju je ispravno provoditi na tržištu; djelokrug, pozicija i ciljevi moraju biti dosljedni i naglašeni. Osobito, provođenje strategije postavlja velike zahtjeve na usklađivanje proizvodnih procesa (kako se posao obavlja). Ako se strategija usredotočuje na uvođenje novog proizvoda, ključni proizvodni procesi – projektiranje proizvoda, testiranje, izrada, marketing i promocija, prodaja i ispunjavanje narudžbe – ne moraju biti samo sastavljeni na mjestu nego usklađeni.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Certo, C., Peter, J.P. (1993.), *Strategic management : a focus in process*, 2nd ed., Austin Press Irwin, Illinois, str 118.

<sup>12</sup> Collins, E., Devanna, M.A. (2002.), *Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću*, MATE d.o.o., Zagreb, str. 344 – 346.

Kontrola i evaluacija strategije čini petu etapu, ali ne i manje važnu, jer se izvodi u svrhu osiguranja njegove potpune funkcionalnosti i daljnjeg unapređenja. Kontrola pojedinih akcija i komparacija sa standardom omogućava uvid u odstupanja protiv kojih se moraju poduzeti mjere otklanjanja.<sup>13</sup>

Suvremeno doba je doba heterogenosti, velike konkurencije i borbe za opstanak na tržištu. Stoga svako poduzeće mora ozbiljno pristupiti izradi plana, analizirati okolinu i konkurenciju, izraditi proizvod kojim će se izdvojiti od konkurencije i stvoriti potrebu krajnjih korisnika baš za njihovim proizvodom ili uslugom uz pomoć postavljanja jasne misije, vizije i ciljeva, kao i odabirom i implementacijom najbolje strategije koja će poduzeće odmaknuti od konkurencije i usmjeravati poduzeće da raste i dalje se razvija.

## 2.2. VRSTE STRATEGIJA PODUZEĆA

Strategija nekog poduzeća s jedne je strane vođena menadžerskom analizom i izborom, a s druge strane nužnim prilagodbama i učenjem kroz rad.

Svako se poduzeće vodi određenim namjerama koje su sadržane u misiji, viziji i dugoročnim ciljevima, a zadatak je strateškog menadžmenta realizacija tih ciljeva na način da se poslovna aktivnost usmjeri k ostvarivanju određenog cilja. S obzirom da je strateški menadžment složen proces, ne postoji sam jedna vrsta strategije, upravo radi dinamične i promjenjive okoline, raznim utjecajima, razvoja tehnike i tehnologije. Sve to dovodi do razvoja strateškog pristupa kojim se pokušavaju anticipirati utjecaji promjena iz okruženja i stvoriti plan reagiranja na iste, ali i iskoristiti te promjene u svoju korist. Zavisno od ciljeva koje postavi strateški menadžment u dinamičnoj i konkurentnoj okolini, odabire se i vrsta strategije koja će se primijeniti.

Prema razvojnom potencijalu ukazuje se na podjelu strategija na: 1) strategija ograničenog rasta (stabilizacije), 2) strategija ekspanzivnog rasta, 3) strategija redukcije (kontrakcije) poslovanja i 4) kombinirane strategije.<sup>14</sup>

Ovakva podjela obično slijedi životni ciklus razvoja poduzeća. Naime, strategija ograničenog rasta ili stabilizacije, također se naziva strategija *status quo* upravo zato što ne

---

<sup>13</sup> Buble, M. et.al. (2005.), Strateški menadžment, op.cit.

<sup>14</sup> Džanković-Jerebičanin, A., (2014.), Vrste strategija i moguće strategijske opcije, <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-8821/2014/2217-88211406137D.pdf>, pristupljeno : 27.04.2019.

podrazumijeva značajnije promjene niti se išta bitnije mijenja. Ta je strategija pogodna za poduzeća koja su zadovoljna svojom trenutnom pozicijom na tržištu i koja idu u pravom smjeru ostvarivanja ciljeva te nije potreba nikakva promjena.

Ekspanzija - obuhvaća produbljivanje (proširenje) proizvodnog asortimana ili širenje tržišta na druga nova zemljopisna tržišta. Razlikuju se tri tipa ekspanzije – tržišna, proizvodna i kombinirana. Posebna vrsta ekspanzije je i horizontalna integracija – poduzeće preuzima poduzeća u istoj fazi lanca vrijednosti čime povećava tržišnu koncentraciju. Takve razvojne aktivnosti podliježu nadzoru Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja kako bi se spriječilo monopolsko ponašanje poduzeća.<sup>15</sup>

S druge strane, strategija ekspanzivnog rasta predstavlja širenje poduzeća poput prodiranja na nova tržišta, širenje proizvodnih linija, razvoj proizvoda i slično.

Poduzeće koje koristi ovu strategiju gradi svoje kompetentnosti i postiže konkurentsku prednost fokusirajući se na segment proizvoda i tržišta koja najbolje poznaje. Strategija penetracije tržišta ima za rezultat unaprjeđenje performansi poduzeća. Sposobnost da se procijene potrebe tržišta, iskustvo u proizvodnji i s kupcima te efektivna promocija su kompetentnosti na kojima se ova strategija bazira. Određeni uvjeti u okolini pogoduju uspješnoj primjeni ove strategije.<sup>16</sup>

Strategija redukcije ili smanjivanja nastupa u trenutku kad se dolazi do spoznaje da poslovanje ne ide u željenom pravcu, te je potrebna promjena u smislu rješavanja neprofitabilnih proizvoda, smanjivanje proizvodnje, prodaja nekih dijelova ili stupanje pod upravu drugih poduzeća i slično.

Poslovna strategija predstavlja zapravo strategiju prema nivou odlučivanja, vezana je za hijerarhijsku strukturu poduzeća, a vezana je i za velika, složena i diverzificirana poduzeća koja imaju više djelatnosti, te je zbog složenosti potrebno odrediti nivo na kojem će se donositi odluke. Dakle, organiziraju se strategijske poslovne jedinice i postoje strategija na nivou poduzeća, strategija na nivou poslovnih jedinica i strategija na nivou poslovnih funkcija.

---

<sup>15</sup> Ekonomski fakultet u Osijeku, [https://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/strateski\\_05.pdf](https://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/strateski_05.pdf), pristupljeno : 27.04.2019.

<sup>16</sup> Pearce, A.J., Robinson, R.B. (1997.), *Strategic Management (Formulation, Implementation and Control)*, Irwin, Chicago, str. 219 – 221.

Funkcijska strategija je usmjerena na određena funkcijska područja kao što su istraživanje i razvoj, marketing, financije, proizvodnja i ljudski resursi. Glavna pitanja kojima su zaokupljene funkcijske strategije su:<sup>17</sup>

- Strategija marketinga : segmentacija tržišta, pozicioniranje proizvoda, marketing mix, kanali distribucije,
- Financijska strategija : struktura kapitala, akvizicija kapitala, alokacija kapitala, politika dividendi,
- Strategija proizvodnje : unapređenje proizvodnosti, planiranje proizvodnje, lokacija postrojenja,
- Strategija istraživanja i razvoja : razvoj proizvoda, razvoj proizvodnje, razvoj organizacije, patenti i licence,
- Strategija ljudskih resursa : kvaliteta performansi, politika regrutiranja, razvoj i promocija osoblja.

Osnovna zadaća funkcionalne strategije jest spojiti raznovrsne aktivnosti svake funkcije kako bi se unaprijedile karakteristike poduzeća.<sup>18</sup> To znači da se, recimo, strategija marketinga zalaže za pronalaženje kanala za nabavu, komunikaciju s tržištem i distribuciju najpovoljniju za poslovanje poduzeća, strategija proizvodnje za strategiju kojom bi se došlo do smanjenja troškova proizvodnje i poboljšanja kvalitete proizvoda, strategija istraživanja i razvoja usmjerava napore na pronalaženje novih namjena poznatih proizvoda, kao i pronalaženje posve novih proizvoda u skladu s potražnjom na tržištu razlikujući se pritom od konkurencije, dok se strategija ljudskih resursa bavi raspolaganjem kadrova, strukturom istih, edukacijom, motiviranjem u svrhu što boljeg i trajnijeg povezivanja ljudskih resursa s poduzećem.

## 2.2. SPECIFIČNOST STRATEŠKOG ZAOKRETA

Strateški zaokret podrazumijeva korjenitu transformaciju poslovnog modela, često radikalno restrukturiranje i repozicioniranje tvrtke radi kreiranja održive profitabilnosti kako ne bi bila dio gore navedene pogubne statistike. Inherentno načelo strateškoga zaokreta tretira

---

<sup>17</sup> Buble, M.(2003), *Management malog poduzeća*, EFST, Split, str. 39.

<sup>18</sup> Mencer, I. (2003.), *Strateški menadžment i poslovna politika*, op.cit. str. 208.

promjenu uvriježenoga mentalnog sklopa, tj. činjenicu da se ništa fundamentalno promijeniti ne može dok se ne promijeni čovjekovo ponašanje.<sup>19</sup> Strateški zaokret dio je strategije konsolidacije i obnavljanja.

Svrha strategije konsolidacije i obnavljanja je preživljavanje poduzeća u ključnim djelatnostima putem podizanja njegove konkurentske sposobnosti kada trenutni položaj poduzeća nije stabilan.<sup>20</sup> To znači da poduzeće treba napraviti neke promjene u poslovanju poduzeća kako bi poduzeće prevladalo krizu. Neke od opcija koje poduzeće ima na raspolaganju su strateški zaokret, probir i fokusiranje te kontrakcija.<sup>21</sup>

Specifičnost strateškog zaokreta nalazi se u njegovim elementima, a to su : kultura budućnosti, revizija i disciplinirana provedba.

Što se tiče kulture budućnosti, potrebno je da svi zaposlenici budu složni oko sustava vrijednosti poduzeća, da ne bude negativnih stajališta, kao i neproduktivnog menadžerskog ponašanja. Također, potrebno je obnoviti poslovnu svrhu, misiju i viziju i razviti sustav i standard rukovodstva, odnosno menadžmenta kako bi isto pozitivno utjecalo na sve razine poduzeća. Potrebno je realno sagledati cijelu novonastalu situaciju, uvidjeti greške i propuste i biti spreman na radikalne poteze. Ti radikalni potezi trebaju biti vezani za interese poduzeća, poduprijeti ono bitno, stvoriti prioritete i toga se držati. U turbulentnom, dinamičnom i promjenjivom okruženju usponi i padovi u današnje vrijeme su česti, no na to svako poduzeće treba biti spremno kako bi preživjelo i biti spremno na donošenje teških odluka.

Revizijom, kao postupkom ispitivanja vjerodostojnosti i potpunosti određenih procesa poslovanja, se dolazi do zaključka koja je ili koje su slabe točke poduzeća. Kad poduzeće postigne neuspjeh, to ne mora nužno značiti i propast, već se iz toga strateškim djelovanjem može postići i bolja budućnost poslovanja. Može se smatrati i inovativnim procesom kojim će se poduzeće fokusirati na bolju budućnost i novom strateškom vizijom ciljati na poboljšanje poslovanja, stvaranje novih proizvoda, izbacujući one nezanimljive i neprofitabilne. Samo kontinuiranom prilagodbom i inovacijama budućnost poduzeća može biti blistava.

---

<sup>19</sup> Poslovni tjednik Lider media, Strateški zaokret, <https://lider.media/znanja/strateski-zaokret-u-sadasnjem-uspjehu-klica-je-buduceg-neuspjeha/> pristupljeno : 28.04.2019.

<sup>20</sup> Buble, M., *Strateški menadžment*, op.cit. str. 121.

<sup>21</sup> Pintarić, J. (2010.), Korporativne strategije poduzeća i obiježja menadžmeta ljudskih potencijala, članak broj 10-06, <http://web.efzg.hr/repec/pdf/Clanak%2010-06.pdf> pristupljeno : 28.04.2019.

No međutim, jedino discipliniranom provedbom, rezovima onih loših proizvoda i procesa, inovacijama i stvaranjem novih jasnih ciljeva moguće je premostiti jaz trenutnog stanja i mentalnog sklopa.

Osim kreiranja jasnih ciljeva, portfelja inicijativa, pripadajućih pokazatelja i odgovornih uloga putem transparentne strateške platforme koja minimizira rizike i vrijeme ključ disciplinirane provedbe jest u provedbi skupa interventnih poluga internog utjecaja. Prisutnost tih inicijativa uvelike ojačava tvrtkine kapacitete u discipliniranoj provedbi strategije, stvara temelje angažiranoga pobjedničkog tima te gradi preduvjete za uspješan strateški zaokret.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Poslovni tjednik Lider media, Strateški zaokret, <https://lider.media/znanja/strateski-zaokret-u-sadasnjem-uspjehu-klica-je-buduceg-neuspjeha/> pristupljeno : 28.04.2019.



### **3. STRATEŠKI ZAOKRET PODUZEĆA MARVEL ENTERTAINMENT LLC – RAZDOBLJE PRIJE AKVIZICIJE OD STRANE DISNEYJA**

Usljed promjena na tržištu koje se konstantno događaju, odnosno promjena uvjeta, utjecaja, okoline, konkurencije i slično, a povezano s dugim vremenskim periodom djelovanja poduzeća kao što je, u ovom slučaju Marvel koji je osnovan davne 1939. godine, normalno je i da se događaju promjene unutar poduzeća, usponi i padovi, spajanja, kupovina i prodaja udijela, širenje i ostalo. S obzirom na dugu tradiciju poduzeća Marvel koje egzistira na tržištu 79 godina, dogodilo se puno promjena na tržištu što je utjecalo na poduzeće Marvel koje se uslijed tih promjena moralo prilagođavati i mijenjati strategiju poslovanja da bi opstalo na tom tržištu i bilo konkurentno.

Dakle, tokom dugog vremena postojanja poduzeća Marvel od osnivanja 1939. pa do 2009. godine, kad je Disney kupio poduzeće Marvel, dogodilo se dosta promjena u okolini, na tržištu, ali i unutar samog poduzeća. Vanjski i unutarnji utjecaji doveli su do promjena u strategiji, u rukovodstvu, promjeni proizvoda, širenju poduzeća na druga tržišta i kupovinu drugih poduzeća u namjeri širenja proizvodne linije, ali i prodaji istih kad je postalo jasno da nisu profitabilne. U promjenama je glavnu ulogu odigralo istraživanje tržišta, analiza okoline i konkurencije, postavljanje ciljeva i provođenje strategija koje su Marvel dugi niz godina usmjeravale i dovele u poziciju u kojoj se danas nalazi.

#### **3.1. PROMJENE STRATEGIJA PODUZEĆA MARVEL OD OSNIVANJA DO AKVIZICIJE OD STRANE DISNEYJA**

Početak 20. stoljeća Amerikanci danas ponosno nazivaju svojim ‘zlatnim dobom stripa’, a okidač je bila kako pojava strip-knjiga, odnosno posebnih izdanja nepovezanih s novinama, tako i kreacijom legendarnog Supermana 1938. godine.<sup>23</sup> Taj je lik, superjunak, proizašao iz poduzeća Detective Comics (u nastavku DC) i odmah postao veliki hit.

Potaknut uspjehom poduzeća DC, ali i željom za samodokazivanjem, analizirajući okolinu u kojoj je jedna takva tvrtka držala monopol nad tržištem, izdavač Martin Goodman ne

---

<sup>23</sup> Pavlič, A. (2014.), Kako su stripovi pronašli svoju publiku, <http://www.ziher.hr/feljton-kako-su-stripovi-pronasli-svoju-publiku-1/> pristupljeno : 04.05.2019.

samo da je došao na ideju, već ju je i realizirao te osnovao je poduzeće Marvel Comics 1939. godine u New Yorku kao poduzeće za kreiranje i distribuciju stripova. Vizija je bila probiti se na tržište, a misija preskakanje konkurencije i preuzimanje vodstva u tržišnoj utakmici na način da stvori proizvod koji će biti bolji od već postojećih. Cilj je bio rast poduzeća, proširenje palete proizvoda s vremenom. Sve je to bilo dio strategije kojom je Martin Goodman krenuo u osvajanje tržišta.

*Tablica 1 : Vremenska linija bitnih događaja unutar poduzeća Marvel od godine osnivanja do Disneyjeve akvizicije*

GODINA	DOGAĐAJ
1939.	Martin Goodman osniva tvrtku Marvel Comics (jednu od podružnica Timely Comics)
1950.	Timely Comics djeluje pod nazivom Atlas Comics
1961.	Atlas Comics počinje djelovati kao Marvel Comics
1972.	Goodman se povlači kao izdavač
1973.	Perfect Film and Chemical Corporation mijenja ime u Cadence Industries, koja pak mijenja ime Management Co. u Marvel Comics Group
1980.	Jim Shooter prelazi iz konkurentske tvrtke DC Comics u Marvel Comics Group kao glavni urednik
1981.	Marvel kupuje DePatie-Freleng Enterprises studio za animaciju i Marvel Comics Group se preimenuje u Marvel Productions
1986.	New World Pictures kupuje Marvel pod nazivom Marvel Entertainment Group, Inc. (Marvel od MEG)
1989.	MacAndrews and Forbes kupuje Marvel od New World Pictures – a
1990.	Marvel počinje s prodajom karata Marvel Universe Cards
1991.	Marvel stavlja 40% svojih dionica na Burzu
1992.	Marvel kupuje tvrtku Fleer i stvoren je Marvel Studios
1993.	Marvel kupuje 46% dionica tvrtke Toy Biz, spaja se s talijanskom tvrtkom Panini
1994.	Marvel kupuje tvrtku Heroes World
1996.	U kolovozu Marvel osniva Marvel Studios Marvel grupacija proglašava bankrot 27.12.1996.
1997.	Pripajanje Marvela tvrtki Toy Biz (ime tvrtke Marvel Enterprises and Toy Biz, Inc.)
1998.	Osnivanje Marvel Entertainment LLC
2000.	Direktor odnosa s javnošću postaje Steve Milo
2001.	Oporavak od bankrota, širenje ponude, povlačenje iz Comics Code Authority – a i osnivanje Marvel Rating System
2003.	Marvel Entertainment kupuje Cover Concepts od tvrtke Hearst Communications, Inc.
2007.	Stan Lee Media tuži Marvel Entertainment za vlasništvo nad likom Ghost Rider
2009.	The Walt Disney Company kupuje Marvel Entertainment LLC

*Izvor : Izrada autora*

Tablica 1 prikazuje neke od značajnijih godina po pitanju bitnih događaja i promjena koje su se tijekom godina dogodile unutar poslovanja poduzeća Marvel. 1939. je godina osnutka poduzeća pod nazivom Marvel Comics koju je osnovao Martin Goodman kao jednu od podružnica Timely Comics, izdavačačkog poduzeća za stripove u New Yorku. Daljnja desetljeća bila su burna, pogotovo od šezdesetih godina 20. stoljeća kad je Marvel postao jedna od dva najveća poduzeća stripova i od tad pa na dalje se vodi konkurentska bitka između Marvela i DC Comicsa.

Početak Marvelovog carstva svakako je bilo kreiranje i izdavanje prvog izdanja pod nazivom Marvel Comics #1 koji je svjetlo dana ugledalo u listopadu 1939. godine. Kao glavni junak stripa pojavljuje se Human Torch (Ljudska buktinja) kojeg je stvorio Carl Burgos, koji je odmah postao hit. Nadalje, dvije godine kasnije, točnije u ožujku 1941. u suradnji prvog urednika tvrtke pisca i crtača Joea Simmona i Jacka Kirbyja, nastaje super junak s patriotskim motivom – Captain America (Kapetan Amerika) koji je također postao hit. U startu su, dakle, postavljeni čvrsti temelji za dobar razvoj poduzeća.

Marvelova revolucija startala je u šezdesetim godinama prošlog stoljeća, sa Leejevom idejom da stvori likove koji su humaniji, super heroje s ljudskim manama. U suradnji s legendarnim autorom Jackom Kirbyjem, s kojim je ranije radio na Captain Americi, stvorio je grupu zvanu Fantastic Four. Jednako važan Leejev suradnik bio je Steve Ditko, a s njim je 1962. stvorio Spider-Mana.<sup>24</sup> Nova strategija dovela je i do novih uspjeha. Strip Fantastic Four doživio je velik uspjeh.

Ipak, 1968. osnivač Martin Goodman prodao je Marvel Comics kao i ostale izdavačke tvrtke pod njegovim okriljem korporaciji pod nazivom Perfect Film and Chemical Corporation koji je Goodmanove tvrtke objedinio u podružnicu koju je nazvao Magazine Management Co. u kojoj je Martin Goodman ostao na mjestu izdavača.

Glavna aktivnost poduzeća Marvel svakako je bilo izdavanje stripova temeljenih na glavnim likovima super-junacima, kao što su Fantastična četvorka, Spider-Man, Ironman, Daredevil, Thor, Captain America, X-men i mnogi drugi oko kojih su se razvijale priče i koji

---

<sup>24</sup> Oreb, V. (2013.), Stan Lee – otac Marvela i veliki djed superjunaka, <http://idesh.net/report/stan-lee-otac-marvela-i-veliki-djed-superjunaka/>, pristupljeno : 12.05.2019.

su tijekom vremena u kojem su se događali usponi i padovi u poduzeću Marvel, promjene naziva poduzeća, promjene urednika, pa čak i povlačenja Martina Goodmana 1972. godine, ipak opstali, priče su se i dalje razvijale, stripovi objavljivali, a Marvelovi super-junaci postali toliko popularni da su se osim stripova, počeli snimati animirani filmovi od 1981. kad je Marvel kupio DePatie-Freleng Enterprises studio za animaciju i počeo djelovati kao Marvel Productions.

Od osamdesetih godina je, dakle, poduzeće Marvel analizom okoline i konkurencije, počeo primjenjivati strategiju ekspanzivnog rasta i proširio svoju proizvodnu liniju kako bi postigao konkurentsku prednost fokusirajući se najprije na tržište koje najbolje poznaje, američko tržište, procjenjujući koje su potrebe tržišta u tom trenutku i lansirajući proizvod za koje se smatra da će biti dobro prihvaćen. Konkurencija između Marvela i DC-a bila je tolika da je 1980. godine Marvel uspio pridobiti Jim Shootera, kao jednog od glavnih urednika DC Comicsa da pređe u Marvel Comics Group kao glavni urednik, koji je svojim strateškim upravljanjem uveo rigorozne, ali pozitivne promjene poput stajanja na kraj čestim kršenjima i pomicanjima rokova izdavanja. Uveo je i prihod od autorskih prava, a zaslužan je i za uvođenje tzv. crossovera, odnosno priče u nastavcima, i to preko više naslova. S obzirom na te rigorozne promjene i strogo djelovanje, često je puta nailazio na neodobrenje zaposlenika zbog ponašanja, ali i uplitanje u kreativni proces autora.

2. prosinca 1986. Marvel Entertainment Group, Inc. (MEG) koja je pod sobom imala poduzeća Marvel Comics i Marvel Productions je stavljena na prodaju kao dio likvidacije svoje tadašnje matične korporacije Cadence industries. Kupila ih je tvrtka New World Pictures. Daljnjom ekspanzijom i primjenom strategije istraživanja i razvoja, 1990. proizvodnja se proširila i na karte pod nazivom Marvel Universe Cards. Zapravo, razvijena je kopija proizvoda od DC-a koji je već imao u prodaji svoje karte s likovima iz stripova. Marvel se odlučio na kopiranje konkurencije uvidjevši uspjeh glavnog konkurenta s čime se pokazalo da je vrijeme ekspanzije privremeno obustavljeno što je dokazano i time da je 1991. Marvel 40% svojih dionica stavio na burzu čime se promijenila strategija na strategiju redukcije prilikom koje se odlučilo riješiti neprofitabilnih dijelova kako bi se nastavilo poslovanje u željenom pravcu čime se prosljedilo 40 milijuna dolara prihoda izravnoj matičnoj korporaciji Andrews Group koja je bila unutar MacAndrews & Forbes Holdingsa.

Podloga za novi uzlet bila je čvrsto postavljena te je 1992. kupljena tvrtka Fleer, potom stvoren i Marvel Studios, kojemu je glavna okupacija bila TV produkcija (Blade, 1998), a

priklonilo se i rastućem trendu (ekskluzivnog) vlasništva nad distribucijskom kompanijom. Kraj 1990-ih nije bio osobito prepoznatljiv i kvalitetan, budući da se većina kuća okrenula jeftinim komercijalnim trikovima u nastojanju da maksimalizira prodaju (različite naslovnice za isto izdanje, posebna izdanja u kupaćim kostimima i slično).<sup>25</sup>

Promjena se dogodila, dakle, kad je Marvel kupio poduzeće Flair koje se bavilo izradom i distribucijom sakupljačkih kartica i stvorio vlastiti filmski studio Marvel Studios i opet se vratilo na primjenu strategije ekspanzije i to u punom jeku i velikom brzinom kad su se u samo par godina dogodile velike kupovine, najprije 1993. kupovinom 46% dionica poduzeća za proizvodnju igračaka Toy Biz kako bi dobio prava na proizvodnju vlastitih igračaka i spajanjem s talijanskim trgovačkim društvom Panini koje se bavilo proizvodnjom naljepnica. Svoj obim Marvel je proširio 28. prosinca 1994. kupnjom regionalnog distributera u specijalizirane trgovine stripovima, naziva Heroes World Distribution, kako bi imala vlastitog izravnog distributera što je rezultiralo financijskim neuspjehom mnogih drugih distributera na tržištu, s obzirom da se tržišni udio drugih distributera time smanjio za više od trećinu, odnosno za 35 – 40%. No, ne samo to, već je takav Marvelov potez pomeo većinu konkurencije na način da je doveo do propasti sve maloprodajne proizvođače stripova, a umalo i do kolapsa sveukupnog sjeverno – američkog tržišta stripovskih knjiga. Takvu tržišnu utakmicu preživio je samo jedan veliki distributer na području Sjeverne Amerike imena Diamond. No ipak, to se pokazao kao prevelik zalogaj za Heros World Distribution.

Nova uloga Heroes Worlda kao Marvelova ekskluzivnog distributera bio je neuspjeh od samog početka. Nedostatak infrastrukture za rukovanje Marvelovim ogromnim tjednim nalogima rezultiralo je opsežnim pogreškama otpreme i naplate, pogreške koje su izazvale veliko preneraženost među tisućama prodavaonica specijaliziranih stripova.<sup>26</sup> Takvo je poslovanje dovelo do gubitka poslova, a uz mnogobrojne tužbe Heroes World se jednostavno nije mogao održati i prestalo je njihovo poslovanje.

---

<sup>25</sup> Pavlić, A. (21.01.2015.), Kako su iz Kuće ideja u svijet odšetal Spider-Man, Kapetan Amerika, Thor, X-Men i Fantastična četvorka (2) <http://www.ziher.hr/feljton-kako-su-iz-kuce-ideja-u-svijet-odsetali-spider-man-kapetan-amerika-thor-x-men-i-fantasticna-cetvorka-2/>, pristupljeno : 17.05.2019.

<sup>26</sup> Beck, H., Blood & Thunder: We Told You There's Be Days Like This, *The Comics Journal* #186, travanj 1996., str. 8-9.

S gubitkom posla bila suočena i tvrtka Panini, čiji je prihod u velikoj mjeri ovisio o licenciranju Disneyja, bio je sputan zbog loših Disneyjevih izložbi u blagajni.<sup>27</sup>

Tvrtka koja je tijekom šezdesetih, sedamdesetih i osamdesetih godina bila u usponu zahvaljujući često zapanjujućoj umjetnosti i pripovijedanju stripova kao što su Fantastic Four i The Amazing Spider-Man, Marvelov financijski uspjeh dosegao je vrhunac do ranih 90-ih. No onda je došlo do pucanja financijskih mjehurića i sklapanja upitnih poslova i to je dovelo Marvelovu vrijednost dionica do kolapsa; dionice u vrijednosti od 35,75 dolara 1993. potonule su na 2,3375 dolara tri godine kasnije. Uslijedila je ružna borba između grupe vrlo bogatih investitora, a neko vrijeme budućnost tvrtke činila se neizvjesnom.<sup>28</sup>

U kolovozu 1996. Marvel je stvorio Marvel Studios unutar Marvel Filmsa, zbog prodaje svoje filmske i TV sestrinske tvrtke New World Communications Group, tvrtki News Corporation. Tvrtka Marvel se obratila Komisiji za vrijednosne papire Sjedinjenih Američkih Država radi prikupljanja novca za financiranje nove korporacije, te je tvrtka Marvel, Isaac Perlmutter, Zib, Inc. i Avi Arad prodali svoje dionice Toy Biz-a.

Očigledno prevelik zalogaj, kupovine koje poduzeće Marvel nije moglo financijski podnijeti, odnosno prevelike investicije i financijska strategija koja je pošla u krivom smjeru, dovela je do toga da je 27.12.1996. proglašen bankrot Marvel grupacije.

Iduće godine, točnije 28. travnja 1997., poduzeća Marvel i Toy Biz stvorile su novi strateški plan za oporavak i rekonstrukciju, a to je spajanje ta dva poduzeća i davanje zahtjeva u Chase Bank za odobravanjem petogodišnjeg zajma u iznosu 250 milijuna dolara, a kao garancija za povrat bilo je 28% temeljnog kapitala udruženih poduzeća i sve dionice podružnica Fleeer/Skybox i Panini.

Širenje produkcije i ponude punim je gasom krenulo nakon što se kompanija najzad uspjela izvući iz bankrota. Prvi potez 'svježeg' Marvela bilo je osnivanje vlastitog sustava ocjenjivanja stripova (Marvel Rating System) i odmak od konzervativnog i neprihvatljivog djelatnog sistema Comics Code Authorityja, što je dalo priliku pokretanju novih etiketa i žanrova. Primjer su tome serijali namijenjeni posebno odraslima (MAX) i mlađoj publici

---

<sup>27</sup> Raviv, D. (2002.), *Comic Wars*, Broadway Books, Random House, Heroes Books, str. 38-39.

<sup>28</sup> Lambie, R. (2018.), How Marvel went from Bankruptcy to Billions, <http://www.denofgeek.com/us/books-comics/marvel/243710/how-marvel-went-from-bankruptcy-to-billions>, pristupljeno : 05.05.2019.

(Marvel Age) te podetiketa Ultimate Marvel, koja i danas slovi kao jedna od najuspješnijih i najznačajnijih, budući da je posredno dovela do modernizacije likova i događaja te približavanja 'starih stripova' novoj, mlađoj publici.<sup>29</sup>

18. veljače 1998. u suradnji s Universal parks & Resorts tvrtka Marvel otvorila je restoran Marvel Mania Restaurant unutar Universal studios Hollywood (filmski studio i tematski park) u Los Angelesu.<sup>30</sup> To je bio pokušaj rekonstrukcije koji nije dobro završio. Naime, Marvel Mania Restaurant bio je dio lanca restorana Planet Hollywood koji nije dobro poslovao i za manje od godine dana je i zatvoren.

Vežano za plan rekonstrukcije Toy Biz-a, 17. travnja 1998. zaustavlja se trgovanje Marvelovim dionicama na burzi New York Stock Exchange. Spojili su se Toy Biz i Marvel Entertainment Group u novo poduzeće pod nazivom Marvel Enterprises i na taj način izvukli Marvel iz bankrota u lipnju 1998. Rekonstrukcija je započela podjelom Marvel Enterprisea na 4 glavna odjela – Marvel Studios, Toy Biz, Licesing (licenciranje) i Publishing (izdavanje), a u studenom 1999. dodan je Marvel Characters Group radi upravljanja Marvelovim internet protokolom i nadzorom nad marketingom.

2003. Bill Stine otkupio akvizicije Toy Biza – Quest Aerospace, od Marvela. Iste godine Marvel je dao ponudu za Artisan Entertainment, američki filmski studio i video poduzeće, kao i što je kupio Cover Concepts od Hearst Communications, američkog konglomerata masovnih medija i poslovnih informacija. Novi je odjel Marvela postavljen u Londonu pod nazivom Marvel International s ciljem proširenja poslovanja i prisutnost poduzeća na glavnim prekomorskim tržištima što je bio važan strateški potez.

U rujnu 2005., Marvel Enterprises promijenio je ime u Marvel Entertainment kako bi se istaknulo širenje korporacije na financiranje svoje vlastite filmske liste.

Dobrom strategijom i upravljanjem s pravim ljudima na čelnim pozicijama, Marvel se ipak uspio boriti s korporativnim intrigama koje su potpirivala poduzeće krajem 1996. godine

---

<sup>29</sup> Pavlič, A. (21.01.2015.), Kako su iz Kuće ideja u svijet odšetal Spider-Man, Kapetan Amerika, Thor, X-Men i Fantastična četvorka (2), <http://www.ziher.hr/feljton-kako-su-iz-kuce-ideja-u-svijet-odsetali-spider-man-kapetan-amerika-thor-x-men-i-fantasticna-cetvorka-2/>, pristupljeno : 05.05.2019.

<sup>30</sup> Zoltak, J. (1998.), Spiderman And The Hulk Add Punch To Opening Of Marvel Mania Eatery, *Amusement Business*, BPI Communications Inc., 122-130.

i dugi niz mjeseci kasnije, te se izdigla iz ruševina desetljeće kasnije kao gigant filmske industrije.

### **3.2. STRATEŠKI PROIZVODI PODUZEĆA MARVEL OD OSNIVANJA DO AKVIZICIJE OD STRANE DISNEYJA**

Tijekom vremena se istraživanje tržišta i analiza okoline puno puta ponovila kad bi se dogodila neka promjena na tržištu ili bi se ulazilo na novo tržište, kad bi se uvidjelo da postojeći proizvod više nije dovoljan, zanimljiv i da ga treba modificirati, izmijeniti ili potpuno ukloniti, napraviti nešto novo. Upravo je istraživanje i analiza okoline esencijalan dio svake strategije koji mora dobro funkcionirati kako bi proizvod bio prepoznat od strane potrošača kao dobar, kvalitetan, zanimljiv i kako bi se za istim stvorila potreba i na taj način prodajom došlo do pozitivnog poslovnog rezultata i na kraju kojeg bi svi bili zadovoljni; i ponuda i potražnja.

Što se tiče proizvoda tvrtke Marvel, s obzirom na to da Marvel na tržištu djeluje 69 godina, paleta proizvoda zaista je široka i raznovrsna, od stripova, karata, igračaka i slično.

Početak Marvel carstva svakako je bilo kreiranje i izdavanje prvog izdanja stripa pod nazivom Marvel Comics #1 koji je svjetlo dana ugledalo u listopadu 1939. godine. Kao glavni junak stripa pojavljuje se Human Torch (Ljudska buktinja) kojeg je stvorio Carl Burgos, koji je odmah postao hit. Nadalje, dvije godine kasnije, točnije u ožujku 1941. u suradnji prvog urednika tvrtke pisca i crtača Joea Simmona i Jacka Kirbyja, nastaje super junak s patriotskim motivom – Captain America (Kapetan Amerika) koji je također postao hit.

Strip je proizvod koje je poduzeće Marvel pratio kroz cijelo njegovo postojanje, samo se tijekom godina mijenjao njegov sadržaj, odnosno glavni junaci. Svojim promjenama nastojalo se prilagođavati tržištu i ciljnim skupinama koji bi pokazali zanimanje za te proizvode i koji bi ih htjeli imati u svom vlasništvu. S obzirom na to je je tržište promjenjivo i neizvjesno, nužno je potrebno da tvrtka bude prilagodljiva promjenama koje se u okolini događaju, brzim reagiranjem i još bržim osmišljavanjem novih proizvoda, u ovom slučaju stripa i sadržajem koji u tom trenutku najbolje odgovara krajnjim potrošačima. Upravo je radi toga, Marvel, tokom godina ulaganjem u crtače i pisace stvarala brojne priče u stripovima od prvotnog Human Torch-a, preko Captain Americ, Fantastic Four, Ant-Man, Iron Man, X-Men, Daredevil-a kao junake i s druge strane negativce kao što su Doctor Doom, Magneto, Galactus, The Green



Goblin i ostale, kako bi došla do cilja, a to je povećanje potražnje za proizvodima, s čime bi se ostvario pozitivan poslovni rezultat kao krajnji cilj svakog poslovanja, pa tako i Marvela.

Tablica 2 : Kronologija izdavanja Marvelovih stripova do akvizicije od strane Disney - a

	NASLOVI
OD 1939. DO KASNIH 60 - IH	Marvel Comics Vol. 1
	Captain America Comics Vol. 1
	Namor the Sub – Mariner
	Dippy Duck Vol. 1
	Amazing Adventures Vol. 3
	The X-Men Vol. 1
	Fantastic Four: Maximum Edition
KASNE 60 - e	Marvel Masterworks : The Avengers Vol. 3
	Marvel Masterworks : The Mighty Thor Vol. 4
	Marvel Masterworks : The Amazing Spider-Man Vol. 4
	Marvel Masterworks : Captain America Vol. 1
	Marvel Masterworks : Daredevil Vol. 2
70 - e	Marvel Masterworks : The Invincible Iron Man Vol. 3
	Essential Captain Marvel Vol. 1
	Black Widow : The Sting Of The Widow
	Punisher : Born
	Tomb Of Dracula Vol. 1
	Guardians Of The Galaxy : Earth Shall Overcome
	Captain America And The Falcon : Madbomb
	The Superhero Women
80 - e	Captain Britain Vol. 1 : Birth Of A Legend
	Black Panther By Jack Kirby
	X-Men : Dark Phoenix Saga
	Spider-Man vs. The Black Cat Vol. 1
	Wolverine
	Essential Peter Parker, The Spectacular Spider-Man Vol. 3
	Daredevil Vs. Bullseye
	Essential Power Man And Iron Fist Vol. 1
90 - e	Killraven: Warrior Of The Worlds
	Dr. Strange Vs. Dracula: The Montesi Formula
	Spider-Man Vs. Venom
	Marvel 2099
	Marvel Knights
	Venom: Lethal Protector
2000 - E DO DISNEY - EVE AKVIZICIJE	Deadpool: The Circle Chase
	The Best Of Marvel 1996
	Magneto: Rogue Nation
	Marvel Boy
	The 100 Greatest Marvels Of All Time Vol. 1 – 10
	X-Force: Famous, Mutant, And Mortal

Izvor : Izrada autora prema <https://www.alltimelines.com/marvel-multiverse-chronology/#1556030793080-b3f076b1-9d88>, pristupljeno : 05.05.2019.

Tablica 2 prikazuje kronologiju izdavanja Marvelovih stripova od osnutka poduzeća Marvel pa sve do Disneyjeve akvizicije 2009. i to samo izabrane naslove kojih je u tom periodu izdano preko tisuću. Prvi strip izdan je u listopadu 1939. pod naslovom Marvel Comics izdan od poduzeća Marvel koji se tada zvao Timely Comics.

Prvi glavni likovi Marvelovog stripa u naslovu Marvel Comics bili su Human Torch i Sub-Mariner.<sup>31</sup> Od naslova iz tog doba, upečatljiv je Captain Amerika iz 1941. i Namor the Sub Mariner, isto izdana od izdavačkog poduzeća Timely Comics. U 50-im godinama, pod etiketom Atlas Comics, izlazi strip Dippy Duck, dok pod etiketom Marvel Comics izlazi Amazing Adventures Vol. 3, nakon čega je Goodman, uvidjevši popularnost znanstveno – fantastičnih filmova iz tog doba, stvorio nekoliko naslova stripova, kao što je Strange Worlds Vol. 1, čija je radnja smještena u svemir, no nije se pokazao uspješnim. Strategija je preokrenuta i u smjeru približavanja stripova ženskom spolu, serijom naslova pod imenom Kathy, djevojačko-humoristične tematike, 1959., no ni za to se nije pokazalo veliko zanimanje.

Strip naslova Fantastic Four izdan u studenom 1961., nakon što je konkurentsko poduzeće DC izdalo svoj strip Challengers of The Unknown 1957., zapravo predstavlja sličnu verziju stripa konkurentskog poduzeća, no ipak s odmakom jer su stvoreni likovi tj. super – junaci u stvarnom svijetu koji su se i svađali i žalili i s time su se zapravo približili čitateljima. U 60-ima stvoren je niz super-junaka, ali i anti-junaka: Thor, Spider - Man, Iron Man, Daredevil i mnogi drugi, u kojima je, pogotovo u Spider-Manu, razvijena karakterizacija likova pri čemu je u tom stripu stavljen fokus na svakodnevne probleme adolescenta, dok su u drugim stripovima junaci prikazivani kao neprilagođene osobe, drugačije od drugih, puni mana, čudovišta, pa i negativci, što se kosilo s tradicionalnim pristupom savršenih atletski građenih junaka besprijekornih karaktera. Taj je strateški pristup poduzeća Marvel s vremenom doveo do revolucije među stripovima.

---

<sup>31</sup> Kerr, M. (04.03.2019.), DC Comics or Marvel : Which Company's Net Worth Is Higher? <https://www.cheatsheet.com/entertainment/dc-comics-or-marvel-which-companys-net-worth-is-higher.html/>, pristupljeno : 12.05.2019.

Sedamdesetih godina predstavljen je novi Marvelov super-junak, Captain Britain, s kojim je poduzeće Marvel prodrlo na tržište Velike Britanije. Svoju ponudu stripova, poduzeće Marvel proširilo je i na druge žanrove, kao što je horror putem stripa Tomb of Dracula, a neki od stripova su bili i u crno-bijeloj tehnici. Zanimljivo je za sedamdesete godine prošlog stoljeća zabrana i cenzura od strane Ministarstva zdravstva, obrazovanja i socijalne sigurnosti SAD-a izdavanju stripa Spider-Man kojeg je osmislio Stan Lee, radi radnje koja je vezana sa zlouporabom droge, unatoč tome što se time htjela poslati poruka kako je korištenje droge opasno. Tako je odbor za cenzuru Comics Code Authority odbio odobriti izdavanje stripa i puštanje u javnost radi prisutnosti narkotika. Međutim, Lee je zatražio dozvolu od Goodmana da bez obzira na zabranu izda strip pod nazivom The Amazing Spider-

Spider-Man u tri dijela od svibnja do srpnja 1971. godine, dobro je prošlo kod šire publike, a i dovelo je do izmjene o načinu odlučivanja o cenzuriranju stripova.

Stripovi su osamdesetih godina nadalje bili obavezno štivo uz koje je odrastao svaki klinac te nije bilo kuće u kojoj nije bilo nekog stripa.<sup>32</sup> U tom desetljeću Wolverine kao dio X-mena dobiva vlastiti naslov u kojem se razvija priča o njemu, kao super-junaku pojedincu sa svim svojim manama i vrlinama. Također, izlazi i strip X-men Dark Phoenix Saga, u kojem jedna od junakinja iz X-mena postaje negativac. Zapravo, u Marvelu se uvijek nastojalo zadovoljiti krajnje korisnike, potrošače, zaintrigirati ih pričom, mijenjati razvoj u neočekivanom smjeru, kako bi se stripovi kupovali, a zarada rasla.

U devedesetima lansirana je serija stripova Marvel 2099 koja se pokazala vrlo uspješna i događala se u budućnosti, razvijen je anti super-junak Deadpool i Magneto, negativac iz stripova X-men koji je dobio svoj naslov i vlastitu priču. Strategija se, dakle, u devedesetima opet okrenula i to prema anti-junacima.

1993. godine, u vrijeme kad je cijela Marvelova industrija bila na slabim nogama, Sandmanov pisac Neil Gainman stajao je pred 3.000 ljudi, trgovaca i sakupljača te održao govor kojim je htio potaknuti kolekcionare na kupnju više izdanja stripova i dati im nadu da će jednoga

---

<sup>32</sup> Lonjak B., A. (2016.), Malo smo pregledavali stare stripove koje smo nekad religiozno pratili, <https://www.telegram.hr/zivot/malo-smo-pregledavali-stare-stripove-i-pronasli-12-strip-junaka-koje-smo-nekad-religiozno-pratili/>, pristupljeno : 12.05.2019.

dana ta izdanja vrijediti bogatstvo.<sup>33</sup> No, ni to nije bilo dovoljno jer je 1996. godine Marvel ipak proglasio bankrot.

U dvijetisućitima Marvel se pokušao uzdignuti s nekoliko naslova stripova, serijom Marvel Platinum stripova i prisjećanjem na dosadašnje stvaralaštvo kroz The 100 Greatest Marvels of all time u deset izdanja, potaknuti potrošače na kupovinu, što i je bilo uspješno, no poduzeće Marvel je ipak prodano Disneyju 2009. godine.

Izuzev stripova, u osamdesetim godinama prošlog stoljeća, kupovinom DePatie – Freleng Enterprises, studija za animaciju, započela je era proizvodnje crtanih TV serija i filmova, kao i proširenje palete ponude proizvoda Marvel Productions.

Marvel Productions LTD bio je dio televizijskog i filmskog studija Marvel Comicsa sa sjedištem u Hollywoodu u Kaliforniji. Razvili su seriju crtanih serija kao što su Spider-Man, Spider-Man i njegovi nevjerojatni prijatelji, nevjerojatni Hulk, Prydea X-Men, X-Men, Fantastic Four, Iron Man i Spider-Man.<sup>34</sup>

Tijekom gotovo čitave afirmacije na tržištu, Marvel's Comics na neki je način snažno ovisio o DC Comicsu, kojemu na kraju krajeva duguje i drugo 'uzdizanje iz pepela'. Nakon što su u DC-u otpočeli s izdavanjem karata s likovima i događajima iz popularnih stripova, istom se, naime, okrenuo i Marvel's – ponovno učinivši to bolje i efikasnije.<sup>35</sup> Proizvod se zvao Marvel Universe Card.

Godine 2003. talentirani agent David Maisel došao je Marvelovom Isaacu Perlmutteru s prijedlogom. Zašto ne proizvoditi filmove pod vlastitim natpisom i iskoristiti profit za sebe? A ako već producirate vlastite filmove, zašto se priče ne bi ispreplitale, baš kao u stripovima?<sup>36</sup> Ta je ideja zaintrigirala cijelu tvrtku Marvel Enterprises i 2005. godina bila je godina velikog preporoda. S obzirom da su do tada prodali prava Sony pictures – u, 21 century Fox – u i Warner Brothersu na svoje likove, David Maisel je došao na ideju da bi bilo vrijeme da otkupe nazad

---

<sup>33</sup>Lamble, R. (17.04.2018.), How Marvel Went From Bankruptcy to Billions <http://www.denofgeek.com/us/books-comics/marvel/243710/how-marvel-went-from-bankruptcy-to-billions>, pristupljeno : 16.05.2019.

<sup>34</sup> Marvel productions, [https://marvelanimated.fandom.com/wiki/Marvel\\_Productions](https://marvelanimated.fandom.com/wiki/Marvel_Productions), pristupljeno 16.05.2019.

<sup>35</sup> Pavlič, A. (21.01.2015.), Kako su iz Kuće ideja u svijet odšetal Spider-Man, Kapetan Amerika, Thor, X-Men i Fantastična četvorka (2) <http://www.ziher.hr/feljton-kako-su-iz-kuce-ideja-u-svijet-odsetali-spider-man-kapetan-amerika-thor-x-men-i-fantasticna-cetvorka-2/>, pristupljeno : 17.05.2019.

<sup>36</sup>Lamble, R. (17.04.2018.), How Marvel Went From Bankruptcy to Billions <http://www.denofgeek.com/us/books-comics/marvel/243710/how-marvel-went-from-bankruptcy-to-billions>, pristupljeno : 17.05.2019.

svoja prava na likove i naprave strateški zaokret tako da pokrenu vlastitu proizvodnju filmova što se kasnije pokazalo punim pogotkom.

U rujnu 2005. tvrtka Marvel Enterprises je promijenila ime u Marvel Entertainment, stvoren je logo Marvel Toys kojim je ToyBiz zamijenio neke od brendova linije igračaka i sklopljen je ugovor s Merrill Lynch (dio za upravljanje bogatstvom banke Bank of America) kojim je Marvel napravio rizičan strateški potez nudeći prava na svoje poznate likove poput Thora i Captain Americe kao kolateral i u slučaju neuspjeha, ti bi likovi postali vlasništvo banke. Marvel je dobio 525 milijuna dolara zajma na period od 7 godina koje je mogao potrošiti na 10 filmova i na kraju uspio ponovno steći prava na likove na koje je izgubio pravo tijekom godina ponovno ih otkupivši, a to su bili Iron Man, Black Widow, Thor i Hulk. To je bio veliki uspjeh Marvela i strateški potez koji, iako jako rizičan, se isplatio.

Želja za još većim uspjehom dovela je do prekida sporazuma s Toy Biz Worldwide LTD-om vezano za igračke i igrice bazirane na likovima Marvel Comics na način da je tvrtka Marvel Entertainment potpisala petogodišnju dozvolu licenciranja za igračke i igre Marvel Comics s poduzećem Hasbro Inc za 205 milijuna dolara počevši s 1. siječnja 2007. s obzirom da je sporazum Marvel Entertainment i Toy Biz Worldwide prerano prekinut, poduzeće Marvel je platilo penale u iznosu 13 do 16 milijuna dolara i na taj način je prestala s korištenjem Toy Biz brenda i imena kao svog loga i tako je nastao brend Marvel Toys.

Strateški zaokret u filmskom svijetu započet je stvaranjem američke medijske franšize Marvel Cinematic Universe-a koju je stvorio Marvel Studio.

Marvel Cinematic Universe je zajednički svemir stvoren od Marvel Studios. Počevši od Iron Man-a, svemir se uglavnom sastoji od filmova produciranih od strane Marvel Studios, čije su radnje uvijek postavljene unutar tog istog svemira, slično kao što je Marvel učinio sa svojim stripovima.<sup>37</sup> Prvi film objavljen unutar franšize bio je Iron Man 2008., kao i Incredible Hulk (Nevjerojatni Hulk) te iste godine. Filmskim pothvatima htjela se, zapravo, povećati prodaja stripova pogotovo jer je nastupilo kompjutersko vrijeme i doba interneta, te je prodaja stripova drastično pala.

---

<sup>37</sup>FANDOM, [https://marvelcinematicuniverse.fandom.com/wiki/Marvel\\_Cinematic\\_Universe](https://marvelcinematicuniverse.fandom.com/wiki/Marvel_Cinematic_Universe), pristupljeno : 17.05.2019.

U studenom 2004. godine, Marvel je ujedinio svoje poslovanje s tvrtkom American Marketing Enterprises, Inc. i pokrenuo poslovanje dječjih odjevnih predmeta i dječje odjeće za spavanje. Godine 2006. i 2007. u svakom se izdanju prodalo 300.000 primjeraka stripa “Civil War”, u kojem se pojavljuju Iron Man i Kapetan Amerika, a godine prije se mini serija “Siege” prodala u tek 100.000 primjeraka po izdanju.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Marvel se ne želi ograničiti na multiplekse (2011.), <http://www.poslovni.hr/strane-kompanije/marvel-se-ne-zeli-ograniciti-na-multiplekse-177435>, pristupljeno : 25.05.2019.

## **4. STRATEŠKI ZAOKRET PODUZEĆA MARVEL ENTERTAINMENT LLC – RAZDOBLJE NAKON AKVIZICIJE OD STRANE DISNEYJA**

Iduća prekretnica nastupila je 2009. kad je Disney kupio Marvel i pod Disneyjevim rukovodstvom, nastavila se era snimanja filmova i velikih zarada.

31. kolovoza 2009. tvrtka The Walt Disney izjavila je da ima namjeru kupiti Marvel Entertainment za 4,24 milijuna dolara, s time da bi Marvelovi dioničari dobili 30 dolara i 0,745 Disneyjeve dionice za svaku Marvelovu dionicu. 31. prosinca 2009. dogodilo se glasovanje kojim je nakon višesatnog trajanja istog odlučeno da će se Marvel i Disney ući pod okrilje The Walt Disney Company koja je time postala punopravni vlasnik poduzeća Marvel Entertainment i koja je tog istog momenta izbrisana s burze New York Stock Exchange radi prestajanja samostalnog poslovanja. Disneyjeva dionica bila je 26 dolara prije nego što je tvrtka kupila Marvel; a sada je više od 100 \$. U taj su porast bili uključeni i drugi čimbenici, očito - uključujući ESPN i Pixar , ali Marvel je bio veliki dio.<sup>39</sup>

2. lipnja 2010. Marvel je imenovao Joe Quesada glavnim direktorom kreativnog odjela Marvel Entertainment i uspostavio se televizijski odjel na čelu s Jeph Loebom kao glavnim izvršnim direktorom. U rujnu 2010. poduzeće Smith & Tinker licenciralo je za Marvelova autorska prava autora za digitalnu kolekcionarnu igru super-junaka za Facebook i Appleovu mobilnu platformu. Jedna od strategija jačanja poduzeća bilo je postavljanje ljudi na rukovodeća mjesta sa zadatkom uspješnog vođenja poduzeće ka ostvarenju pozitivnih poslovnih rezultata, širenje novih proizvoda i probijanje na nova tržišta. Mjereni bilo kojim standardom, umjetničkim ili onim financijskim, Disneyjeva akvizicija jedna je od najboljih stvari koju je napravio Bob Iger, izvršni direktor The Walt Disney Companyja.

Do sredine 2015. godine Disney je ostvario prihod više od 8 milijardi dolara iz filmova i TV emisija vezanih uz Marvel, prema jednoj procjeni. To ne obuhvaća robu ili druge prihode vezane uz franšizu. Jedan je analitičar rekao da je do trenutka kad je završio s The Avengers,

---

<sup>39</sup> Ingram, M. (08.10.2015.), Six years later, Disney's acquisition of Marvel looks smarter than ever <http://fortune.com/2015/10/08/disney-marvel/>, pristupljeno : 05.05.2019.

Iron Man 3 i Captain America i Thor nastavkom, Disney vjerojatno platio za stjecanje cijele tvrtke.<sup>40</sup>

#### 4.1. STRATEŠKI PROIZVODI PODUZEĆA MARVEL NAKON AKVIZICIJE OD STRANE DISNEYJA

Poduzeće Marvel se unutar Disneyja otpočeka počeo razvijati i širiti na područja filmske industrije sa svojim franšizama filmova i animiranih filmova, zatim je krenula i s produkcijom serija, emisija uživo, a paleta proizvoda se proširila i na video igrice, te se i dalje širi.

Tablica 3 : Kronologija Marvelovih filmova pod okriljem Walt Disney - a

NASLOV	GODINA
Iron Man 2	2010
Kapetan Amerika: Prvi Osvetnik (Captain America: The First Avenger)	2011
Thor	2011
Osvetnici (Avengers)	2012
Iron Man 3	2013
Thor : Svijet tame (Thor : The Dark World)	2013
Kapetan Amerika: Vojnik zime (Captain America: The Winter Soldier)	2014
Čuvari Galaksije (Guardians of the Galaxy)	2014
Osvetnici: Doba Ultrona (Avengers: Age of Ultron)	2015
Ant-Man	2015
Kapetan Amerika: Građanski rat (Captain America: Civil War)	2016
Doktor Strange (Doctor Strange)	2016
Spider-Man: Homecoming	2016
Guardians of the Galaxy Vol. 2	2017
Thor : Ragnarok	2017
Black Panther	2018
Ant-Man & The Wasp	2018
Avengers: Infinity War	2018
Captain Marvel	2019
Avengers: Endgame	2019
X-Men : Dark Phoenix	2019

Izvor : Izrada autora prema <https://www.marvel.com/movies>, <https://studosfera.net/vodic-kroz-marvelov-filmski-svemir/> i <https://svijetfilma.eu/marvel-filmski-svijet-kronoloski/5/>, pristupljeno : 25.05.2019.

<sup>40</sup> Ingram, M. (08.10.2015.), Six years later, Disney's acquisition of Marvel looks smarter than ever, <http://fortune.com/2015/10/08/disney-marvel/>, pristupljeno : 25.05.2019.



U Tablici 3 prikazani su filmovi u produkciji Marvela nakon što je Disney kupio poduzeće Marvel. Nakon uspjeha koji su doživjeli 2008. godine filmovima Iron Man i Incredible Hulk, rukovodstvo Marvela odlučilo je nastaviti u tom smjeru, u filmskoj industriji, filmovima na temelju svojih super- junaka iz stripova, oživjeti ih na filmskom platnu i doprijeti do šire publike, kao i djelovati na globalnom tržištu te na taj način konkurirati na svjetskoj razini, kao i ostvarivati dobit. Nastavak Marvelove franšize Marvel Cinematic Universe započet s filmom Iron Man, dogodio se 2010. godine s nastavkom filma iz 2008., pod nazivom Iron Man 2. Posljednji film u Marvelovoj produkciji izašao je ove 2019. godine pod imenom X-Men : Dark Phoenix.

Tablica 4 : Lista serija u Marvel produkciji

NASLOV SERIJE	TRAJANJE	SEZONE	EPIZODE
<b>ABC SERIJE</b>			
Marvelovi Agenti S.H.I.E.L.D.-a	2013. - sada	5	110
Agentica Carter	2015. - 2016.	2	18
Inhumans	2017.	1	8
<b>NETFLIX SERIJE</b>			
Daredevil	2015. - 2018.	3	39
Jessica Jones	2015. - 2019.	3	39
Luke Cage	2016. - 2018.	2	26
Iron Fist	2017. - 2018.	2	23
The Defenders	2017.	1	8
The Punisher	2017. - 2019.	2	26
<b>HULU SERIJE</b>			
Runaways	2017. - sada	2	23
<b>FREEFORM SERIJE</b>			
Cloak and Dagger	2018. - sada	2	20
<b>FOX SERIJE</b>			
The Gifted	2018. -sada	2	32

Izvor : Izrada autora prema <https://www.marvel.com/tv-shows>, pristupljeno : 01.06.2019.

Tablica 4 daje prikaz serija u Marvelovoj produkciji, broj sezona i epizoda istih, kao i prikaz pružatelja medijskih usluga. ABC, Netflix, Hulu i Freeform medijski su pružatelji usluga koji usluge pružaju putem streaminga, nakon što se korisnici prijave i uspostave pretplatnički odnos, da mogu gledati serije, filmove i ostalo. U ovom slučaju Marvel ima s njima ugovor da

za određenu naknadu mogu prikazivati pretplatnicima njihove serije. Najdugovječnija Marvelova serija za sad je serija pod nazivom Marvelovi Agenti S.H.I.E.L.D- a.

U kolovozu 2012., ABC je naručio pilot za seriju S.H.I.E.L.D., koju su napisali Joss Whedon, Jed Whedon i Maurissa Tancharoen, a režirao ju je Joss Whedon. Dana 6. travnja 2013., ABC je objavio da će se prikazivati serija Marvel`s Agents of S.H.I.E.L.D., i službeno je naručeno prva sezona serija 10. svibnja 2013. Serija je obnovljena za drugu sezonu 8. svibnja 2014., treću 7. svibnja 2015., četvrtu 3. ožujka 2016, petu 11. svibnja 2017. i šestu sezona 14. svibnja 2018., koja se sastoji od 13 epizoda. Marvel je osnovao jedinstveno partnerstvo s korporacijom IMAX kako bi premijerno izveo Marvelovu seriju Inhumans u kinu IMAX u rujnu 2017. prije emitiranja na ABC - u tijekom televizijske sezone 2017.- 2018.<sup>41</sup>

Samo jedna serija Runaways puštena je preko Hulu pružatelja usluga, započela 2017. godine, a dosad je prikazano 2 sezone i 23 epizode i snima se i prikazuje i danas. The Defenders je snimljena samo jedna sezona serije u 2017. i imala je 8 epizoda, a prikazivala se putem Netflix-a. No Marvel i Netflix su prekinuli suradnju, prestali prikazivati Daredevil, Iron Fist i Luke Cagea u 2018., a the Punisher i Jessica Jones u 2019. Preko Freeform – a od 2018. godine prikazuje se Marvelova serija Cloak and Dagger. U 2018. sklopljen je ugovor između Marvela i televizijske kuće Fox koja je započela s prikazivanjem Marvelove serije The gifted koja se i dalje snima i prikazuje.

Marvel Rising je cross-platforma franšiza Marvel Comicsa koju vodi pisac Mairghread Scott koji je lansiran 2018. godine.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> List of Marvel Cinematic Universe television series, [https://ultimatepopculture.fandom.com/wiki/List\\_of\\_Marvel\\_Cinematic\\_Universe\\_television\\_series](https://ultimatepopculture.fandom.com/wiki/List_of_Marvel_Cinematic_Universe_television_series), pristupljeno 23.06.2019.

<sup>42</sup> Franchise, Marvel Rising <https://tvtropes.org/pmwiki/pmwiki.php/Franchise/MarvelRising> pristupljeno : 01.06.2019.

Tablica 5 : *Marvel Rising* franšiza

MARVEL RISING FRANŠIZA	
ANIMIRANI FILMOVI	GODINA
Marvel Rising: Initiation	2018
Marvel Rising: Secret Warriors	2018
Marvel Rising: Chasing Ghosts	2019
Marvel Rising: Heart of Iron	2019
Marvel Rising: Battle of the Bands	2019
Marvel Rising: Operation Shuri	2019
Marvel Rising: Playing with Fire	2019
STRIPOVI	GODINA
Marvel Rising	2018
Marvel Rising	2019
OSTALO	GODINA
Kamala Khanfidential	2019
Marvel Rising Ultimate Comics	2019

Izvor : Izrada autora prema Franchise, *Marvel Rising* <https://tvtropes.org/pmwiki/pmwiki.php/Franchise/MarvelRising>, pristupljeno 01.06.2019.

Tablica 5 prikazuje dijelove *Marvel Rising* franšize koja je nastala 2018. godine i sadrži animirane filmove, stripove, videozapise i video stripove. Dva su animirana filma izašao u 2018., *Marvel Rissing Initiation*, serija 6 četverominutnih animiranih filmova koji se usredotočuju na pokušaje Ghost-Spidera da izbjegne S.H.I.E.L.D. nakon što je optužen za ubojstvo i animirani film o formiranju titularne super momčadi dok otkrivaju negativnu zapljenu Kree pod nazivom *Marvel Rising : Secret wariors*. Iza toga je u 2019. izašlo još 5 *Marvelovih* animiranih filmova, *Marvel Rising: Chasing Ghosts*, trajanja 22 minute, zapravo nastavak *Initiationa* i *Secret Warriorsa* ispreplićući likove tih dvaju animiranih filmova. Nakon toga je uslijedio *Marvel Rising: Heart of Iron* u trajanju 44 minute u kojem se predstavlja novi lik – *Iron Heart*, dok je u *Marvel Rising: Battle of the Bands* glavni fokus na *Ghost Ridera* i njegovu družinu. Od stripova izdana je serija od 5 nastavaka pod nazivom *Marvel Rising* u 2018., dok je u 2019. izašla još jedna serija stripova s pet izdanja. *Marvel* je u franšizu uvrstio i videozapise pod nazivom *Kamala Khanfidential* u kojima likovi *Ms. Marvel* and *Squirrel Girl* govore o sebi i drugim super herojima iz animiranih filmova *Marvel* franšize *Initiation* i *Secret Warriors*, a te iste godine 2019., *Marvel* je svoju franšizu proširio i na stripove koji su postavljeni na *Marvel HQ Youtube* kanalu.

Tablica 6 : Marvelove video igre od 2010. nadalje

NAZIV VIDEO IGRICE	GOD	IZDAVAČ
IRON MAN 2	2010.	SEGA/GAMELOFT
ULTIMATE SPIDER - MAN : TOTAL MAYHEM	2010.	GAMELOFT
SPIDER - MAN : SHATTERED DIMENSIONS	2010.	ACTIVISION
MARVEL SUPER HERO SQUAD : THE INFINITY GAUNTLET	2010.	THQ
MARVEL SUPER HEROES 3D : GRANDMASTER`S CHALLENGE	2010.	BIGBEN INT./NEKO ENT.
MARVEL PINBALL	2010.	ZEN STUDIOS
MARVEL VS. CAPCOM 3 : FATE OF TWO WORLDS	2011.	CAPCOM
MARVEL SUPER HERO SQUAD ONLINE	2011.	THE AMAZING SOCIETY
THOR : GOD OF THUNDER	2011.	SEGA
THOR : GOD OF ASGARD	2011.	MARVEL GAMES
CAPTAIN AMERICA : SUPER SOLDIER	2011.	SEGA
CAPTAIN AMERICA : SENTINEL OF LIBERTY	2011.	MARVEL GAMES
SPIDER - MAN : EDGE OF TIME	2011.	ACTIVISION
X-MEN DESTINY	2011.	ACTIVISION
MARVEL SUPER HERO SQUAD : COMIC COMBAT	2011.	THQ
MARVEL : AVENGERS ALLIANCE	2012.	PLAYDOM
THE AMAZING SPIDER - MAN	2012.	ACTIVISION/GAMELOFT
AVENGERS INITIATIVE	2012.	MARVEL GAMES
MARVEL VS. CAPCOM ORIGINS	2012.	CAPCOM
MARVEL AVENGERS : BATTLE FOR EARTH	2012.	UBISOFT QUEBEC
IRON MAN 3 THE OFFICIAL GAME	2013.	GAMELOFT
MARVEL HEROES	2013.	GAZILLION ENT.
DEADPOOL	2013.	ACTIVISION
MARVEL PUZZLE QUEST	2013.	DEMIURGE STUDIOS
LEGO MARVEL SUPER HEROES	2013.	TTGAMES/WB/FERAL
THOR : THE DARK WORLD	2013.	GAMELOFT
X-MEN : BATTLE OF THE ATOM	2014.	PLAYNEXT
CAPTAIN AMERICA : THE WINTER SOLDIER	2014.	GAMELOFT
THE AMAZING SPIDER - MAN 2	2014.	ACTIVISION
UNCANNY X-MEN : DAYS OF FUTURE PAST	2014.	GLTCHSOFT
GUARDIANS OF THE GALAXY : THE UNIVERSAL WEAPON	2014.	DISNEY INT. STUDIOS
SPIDER-MAN UNLIMITED	2014.	GAMELOFT
MARVEL CONTEST OF CHAMPIONS	2014.	KABAM
MARVEL FUTURE FIGHT	2015.	NETMARBLE GAMES
MARVEL AVENGERS ACADEMY	2016.	TINYCO
LEGO MARVEL`S AVENGERS	2016.	TTGAMES/WB INT.ENT
MARVEL TSUM	2016.	XFLAG
MARVEL`S GUARDIANS OF THE GALAXY : THE TELLTALE SERIES	2017.	TELLTALE GAMES
SPIDER-MAN HOMECOMING - VIRTUAL REALITY EXPERIENCE	2017.	SONY
MARVEL VS. CAPCOM INFINITE	2017.	CAPCOM
LEGO MARVEL SUPER HEROES 2	2017.	TTGAMES/WB/FERAL

MARVEL STRIKE FORCE	2018.	FOXNEXT
MARVEL POWERS UNITED	2018.	SANZARU
MARVEL`S SPIDER-MAN	2018.	SONY INT.ENT.
MARVEL BATTLE LINES	2018.	NEXON

Izvor : Izrada autora prema FANDOM, [https://marvel.fandom.com/wiki/Marvel\\_video\\_games](https://marvel.fandom.com/wiki/Marvel_video_games), pristupljeno 23.06.2019.

Tablica 6 prikazuje popis Marvelovih video igrica u periodu nakon akvizicije od strane Disneyja. Ukupno 55 video igrica je izašlo od 2010. godine do danas, bazirajući se na likovima iz Marvelovih stripova. Prva Marvelova video igra pod rukovodstvom Disneyja, izašla je 2010. godine, pod imenom Iron Man 2, nakon izlaska istoimenog filma u suradnji s izdavačima video igara SEGA i Gameloft. Može se vidjeti da je Marvel jedino samostalno razvio 2011. Thor : God of Asgard i Captain America : Sentinel of liberty i 2012. Avengers initiative, što su igrice za Android i IOS platforme, odnosno mobitele i tablete, dok su ostale video igre za Playstation, Xbox, Nintendo, Microsoft Windows, Wii i slične platforme razvile druge izdavačke kuće.

Naime, nakon što je poduzeće Walt Disney kupilo Marvel Entertainment 2009. godine, Marvel Games je bilo integrirano u Disney Interactive - prvi programer i izdavač, a oživljeno je tek nakon što je Disney Interactive zatvoren i nakon toga je Marvel Games dobio licencu za svoje intelektualno vlasništvo na video igre i od tad je Marvel Games uključen u objavljivanje i distribuciju svih Marvelovih video igara povezanih s trećim stranama, odnosno izdavačima s kojima je sklopljen ugovor, kao što su Sega, Activision, THQ, Sony, Warner Brother Interactive Entertainment i ostali.

U ožujku 2013., Feld Entertainment se udružio s Marvelom kako bi se producirala emisija uživo pod nazivom Marvel Character, te se u rujnu iste godine održao kasting u Los Angelesu i Las Vegasu, a u listopadu u New Yorku i Orlando. Na Comic Conu 2010. otkrilo se da će se emisija zvati Marvel Universe LIVE! U veljači 2014. izabrani su izvođači, te su započete probe u Feldovom objektu u Ellentonu. 10. srpnja 2014., Marvel Universe Live! premijerno je prikazan na Tampa Bay Times Forumu s time da je zamišljena kao gostujuća emisija po gradovima diljem Amerike, točnije njih 85 i na taj način promovirati svoje likove i cijelo poslovanje.

Novi Marvel Universe LIVE! show, pod nazivom Age of Heroes, najavio je Feld u svibnju 2017. Turneja je započeta u gradu New Orleansu od 23. do 25. lipnja prije no što je zaputila na zapadnu stranu Amerike. Age of Heroes debitirao je u Staples centru u Los

Angelesu 7. srpnja 2017. godine, zatim su se premjestili na Srednji zapad u jesen 2017., nakon čega bi sve do kraja 2018. godine trebala kružiti Amerikom, ali i Kanadom. Iza toga je u planu gostovanje emisije preko oceana i širenje van granica Amerike.

Marvel je također pokrenuo web show pod nazivom Earth's Mightiest Show i tako se promovirao ne samo na području Amerike, već i cijelog svijeta.

No ipak, najveći događaj vezan za Marvelove likove ipak je San Diego Comic Con International, zabavna konvencija koja se tradicionalno svake godine održava u San Diegu. Originalno je osnovana 1970. godine kao Golden State Comic Book Convention kojeg je osmislila grupa ljudi, Shel Dorf, Richard Alf, Ken Krueger i Mike Towry. Kasnije se konvencija preimenovala u San Diego Comic Book Convention, kao četverodnevni događaj održavan tijekom ljeta, u srpnju, od 2003. godine u San Diego Convention Center u San Diegu. Konvencija godinama okuplja mnogobrojne fanove, zaljubljenike u stripove i likove iz istih. Od 1974. godine Comic – Con dodjeljuje nagradu Inkpot gostima i ljudima iz umjetničke industrije, kao i članovima odbora Comic – Cona. To je također mjesto dodjele Will Eisner nagrade, nagrade za uspjeh na području kreativnosti, u tom svijetu predstavlja ekvivalent nagradi Oscar. S obzirom na to da je Comic Con konvencija poznata u cijelom svijetu, kao i posjećena od ljudi iz čitavog svijeta, nema bolje promocije od te.

Dakle, vidljivo je da se strategija Marvel Entertainment LLC - a mijenjala i modificirala tokom vremena, prilagođavajući se trenutnom stanju na tržištu, mijenjao se pristup i prodor na tržišta van stripovskih knjiga, stvarali su se novi proizvodi, no uvijek je bilo kakva aktivnost bila usko vezana za likove, odnosno super-junake i negativce iz Marvelovih stripova, kojim su se promovirali na različite načine, kroz igračke, sakupljačke kartice i naljepnice, animirane filmove i akcijske filmove, emisije uživo i ostalo. Time se pokušavalo doći do što većeg broja zainteresiranih, koji su pratili i potpomagali razvoj Marvela tokom cijelog njegovog postojanja kroz prošlost i sadašnjost, ali se i dalje radi na tome kako bi se zanimanje potražnje proteglo dalje u budućnost. Stoga se konstantno prati tržište, konkurencija i okolina, stvaraju novi proizvodi zanimljivi potrošačima i na taj način stvara interes potrošača, kao i pozitivan poslovni rezultat od kojih svatko ima koristi.

## 4.2. REZULTATI PROMJENE STRATEGIJE PODUZEĆA MARVEL NAKON AKVIZICIJE OD STRANE DISNEYJA

Nakon akvizicije od strane Disneyja, jedne od najvećih svjetskih medijskih i produkcijskih kuća zabavnog programa koja posluje od 1923. godine, Marvel je krenuo u drugom strateškom pravcu, stavljajući u fokus produkciju filmova šireći se tako na čitav svijet stvarajući prepoznatljivost na globalnoj razini.

Tablica 7 : Lista Marvelovih filmova prema zaradi u prvom tjednu, na domaćem tržištu i stranom tržištu na kino blagajnama, iznosi izraženi u milijunima USD

FILM	ZARADA U MIL. \$		
	1. TJEDAN	DOMAĆE TRŽIŠTE	STRANO TRŽIŠTE
INCREDIBLE HULK	55,4	134,8	263,4
ANT-MAN	57,2	180,2	519,3
CAPTAIN AMERICA : THE FIRST AVENGER	65,1	176,7	370,6
THOR	65,7	181	449,3
THOR : THE DARK WORLD	85,7	206,4	644,6
GUARDIANS OF THE GALAXY	94,3	333,2	773,3
CAPTAIN AMERICA : THE WINTER SOLDIER	95	359,8	714,3
IRON MAN	98,6	318,4	585,2
IRON MAN 2	128,1	312,4	623,9
CAPTAIN MARVEL	325	456,7	1.000
IRON MAN 3	174,1	409	1.200
CAPTAIN AMERICA : CIVIL WAR	179,1	408,1	1.200
AVENGERS : AGE OF ULTRON	191,3	459	1.400
BLACK PANTHER	201,8	700	1.300
MARVEL`S THE AVENGERS	207,4	623,4	1.500
AVENGERS : INFINITY WAR	725	640	2.000
AVENGERS : ENDGAME	1.200	428	2.200

Izvor : Izrada autora prema podacima s <http://www.poslovni.hr/after5/novi-marvelov-film-oborio-rekordne-zarade-brojke-su-impresivne-i-drugi-vikend-prikazivanja-351191>, <https://www.jutarnji.hr/kultura/film-i-tv/neki-filmovi-su-nedodirljivi-novi-avengersi-ruse-sve-rekorde-ali-nitko-nije-ni-blizu-starom-klasiku-iz-1936-godine/7310478/>, <https://adria.ign.com/filmtv/10394/feature/koliko-je-novca-zaradio-svaki-marvel-cinematic-universe-film>, <https://www.express.hr/life/otkrivena-zarada-osvetnika-od-brojki-se-vrti-u-glavi-21212>, <http://www.elle.hr/celebrity/kako-globalni-uspjeh-filma-kapetan-marvel-od-455-milijuna-dolara-pomice-granice-u-filmskoj-industriji/> i <https://time.com/5523398/highest-grossing-marvel-movies/>, pristupljeno : 08.06.2019.

Tablica 7 daje prikaz zarade Marvelovih filmova u prvom tjednu prikazivanja, kao i zarade na domaćem i na stranom tržištu nakon završetka prikazivanja u kinima. Vidljivo je da je sve započelo 2008. godine kad je stvoren Marvel Cinematic Universe, kad je Marvel producirao film Incredible Hulk koji je Marvelu u prvom tjednu prikazivanja donio zaradu od 55,4 mil. USD, na domaćem tržištu 134,8 mil USD, a na stranom čak 263,4 mil. USD, a iste godine prikazan je i Marvelov Iron Man koji je ostvario još veću zaradu, 98,6 mil. USD u prvom tjednu, a 585,2 mil. USD na stranom tržištu. Postavljen je, dakle, dobar temelj za daljni razvoj strategije koju je poduzeće Disney prepoznalo, modificiralo prema svojim pravilima i kriterijima i usmjerilo na pravi put u daljnjem razvoju. Tako je prvi film Marvela nakon akvizicije od strane Disneyja bio nastavak Iron Man – a pod nazivom Iron Man 2, što se pokazalo strateški mudrim potezom jer je film ostvario 128,1 mil. USD u prvom tjednu prikazivanja, što je 29,5 mil. USD više od prethodnog filma, a na stranom tržištu je ostvareno 623,9 mil. USD, 38,7 mil. USD više nego što je Iron Man ostvario 2008. godine. Tim je pravcem nastavljeno i dalje, te je svaki film koji je izašao u produkciji Marvela ostvario sve veću i veću zaradu, a prava senzacija bio je film Black Panther koji je 2018. godine ostvario tada nevjerojatnu bilijunsku zaradu na stranom tržištu i pomeo konkurenciju. Posljednji Marvelov film Avengers : Endgame ostvario je vrtoglavih 2 bilijuna i 200 milijuna USD.

Strategija Marvela, zapravo je oduvijek bila, kroz stripove prvenstveno, pa onda i kroz filmove, stvaranje priče koja će zaintrigirati publiku i navesti na iščekivanje nastavka, razvijanje likova kroz nastavke stripova, ispreplitanje likova, odnosno super- junaka, stvaranje ant- junaka, pa i negativaca. Tako je i s filmovima, nastavci istih filmova nisu išli jedni za drugim, istim redoslijedom, pa se tako nisu ni nastavljali istim vremenskim slijedom radnje. Iz sadašnjosti se radnja filma prebacivala u budućnost pa u daljnu prošlost, što je vidljivo recimo u filmovima X-Men, neki super junaci iz stripova dobili su svoj vlastiti film, kao Wolverine iz X- Mena, a gotovo svi super-junaci su se prikazali u filmu Avengers. Dakle, po zaradi svakog Marvelovog filma vidljivo je da je strategija kojom se vode vrlo uspješna i zadovoljava potražnju, odnosno publiku, ali i ponudu, ostvarujući pozitivan poslovni rezultat.



Tablica 8 : Top 10 Marvelovih video igara rangiranih od krajnjih korisnika, 2019. godina

	IGRICA	PLATFORMA	GODINA IZLASKA
1.	SPIDER - MAN	PS4	2018.
2.	MARVEL : ULTIMATE ALLIANCE	PS2, PS PORTABLE, XBOX 360	2016.
3.	SPIDER - MAN : SHATTERED DIMENSIONS	PS3, XBOX 360, WII	2010.
4.	LEGO MARVEL SUPER HEROES 2	PS4, XBOX ONE, NINTENDO SWITCH	2017.
5.	X-MEN LEGENDS	N-GAGE, GAMECUBE, PS2	2004.
6.	LEGO MARVEL SUPER HEROES	ANDROID, IOS, MICROSOFT WINDOWS	2013.
7.	X-MEN LEGENDS III : RISE OF APOCALYPSE	PS PORTABLE, PS2, MICROSOFT WINDOWS	2005.
8.	SPIDER-MAN 2	PS PORTABLE, OS X, NGAGE	2004.
9.	X-MEN ORIGINS : WOLVERINE	PS2, WII, NINTENDO DS	2009.
10.	SPIDER-MAN : WEB OF SHADOWS	NINTENDO DS, PS PORTABLE, WII	2008.

Izvor : Izrada autora prema RANKER LIST, <https://www.ranker.com/list/best-marvel-video-games/ranker-games>, pristupljeno : 23.06.2019.

U tablici 8 može se vidjeti poredak Marvelovih video igara prema popularnosti kod krajnjih korisnika koji su ih i ocijenili, te se tako dobio poredak. Među prvih četiri najpopularnije Marvelove video igre su najnovija video igra Spider-Man iz 2018. godine napravljenu za platformu Playstation 4, zatim je druga po redu Marvel : Ultimate Alliance izašla 2016. godine za više platformi i 2010. Spider-Man : Shattered dimensions i Lego Marvel super heroes 2 iz 2017., što je sve period nakon akvizicije od strane Disneyja čime se dokazuje uspješnost odjeljka Marvel Games i primjena dobre strategije u razvoju i izdavanju video igara na raznim platformama u suradnji s različitim izdavačima.

Bez obzira na rast koju Marvel ostvaruje u filmskoj industriji, ipak njegov prvotan strateški proizvod, strip, nije zaboravljen. I dalje se stripovi crtaju i pišu, tiskaju, izdaju i prodaju, ne samo u papirnatom obliku, već se mogu čitati i on- line, putem internetskih stranica koji se naplaćuju. Znači, razvojem tehnologije, došlo je i do razvoja distribucije stripova jer je ipak današnje vrijeme sveobuhvatnog interneta, putem kojeg je sve povezano na globalnoj razini, brzo i jednostavno, čime se približilo mlađim generacijama, dok se i dalje stripovi izdaju i u papirnatom izdanju, čime se zadovoljavaju korisnici kojima i dalje takvu formu preferiraju.

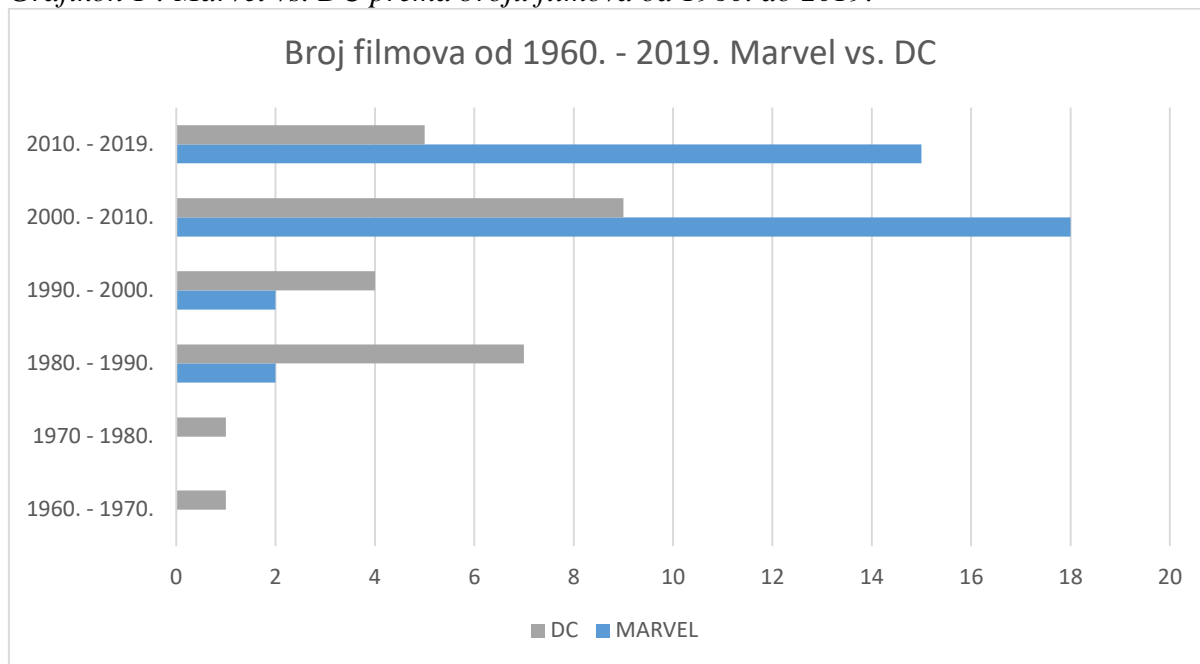
Tablica 9 : Top 15 najprodavanijih stripova svibanj 2019.

RANG	NASLOV STRIPA	CIJENA	IZDAVAČ	BROJ
1.	Dceased#1	3,99 USD	DC	242.365
2.	Doomsday Clock#10	4,99 USD	DC	117.419
3.	Batman Last Knight on Earth#1	4,99 USD	DC	113.287
4.	Savage Avengers#1	4,99 USD	Marvel	111.736
5.	Batman Who Laughs#5	4,99 USD	DC	108.677
6.	Amazing Spider-Man#21	3,99 USD	Marvel	92.538
7.	Immortal Hulk#17	3,99 USD	Marvel	87.444
8.	Batman#70	3,99 USD	DC	83.518
9.	Batman#71	3,99 USD	DC	82.704
10.	Amazing Spider-Man#22	4,99 USD	Marvel	78.102
11.	War of Realms#3	4,99 USD	Marvel	77.664
12.	Heroes in Crisis#9	3,99 USD	DC	77.582
13.	Immortal Hulk#18	3,99 USD	Marvel	75.983
14.	War of Realms#4	4,99 USD	Marvel	73.026
15.	Venom	3,99 USD	Marvel	66.858

Izvor : Izrada autora prema Comichron, <https://www.comichron.com/monthlycomicssales/2019/2019-05.html>, pristupljeno : 09.06.2019.

Tablica 9 prikazuje poredak stripova prema broju prodanih primjeraka u svibnju 2019. godine. Vidljivo je da su podjednako zastupljena oba konkurenta, Marvel i DC u 15 najbolje prodvanih primjeraka stripova. Prvi po broju prodanih stripova u svibnju 2019. je strip Dceased 1. izdanje po cijeni od 3,99 USD izdavača DC koji je prodan u 242.365 primjeraka, dok je drugi po redu Doomsday Clock 10. izdanje prodan u upola manjem broju primjeraka, i to 117.419 primjeraka. Da je iščekivanje nastavaka od strane kupaca ili potrošača prisutno, dokazuje 21. izdanje Marvelovog Amazing Spider-Mana koji je prodan u 92.538 primjeraka. Može se zaključiti da na tržištu i dalje vlada konkurentnost između DC -a i Marvela koji se od osnutka pa do dan danas bore za prevlast na tržištu, a prema tablici je vidljivo kako u top 15 najprodavanijih primjeraka stripova ima 9 Marvelovih, a 6 DC-ovih izdanja što pokazuje trenutnu Marvelovu prednost.

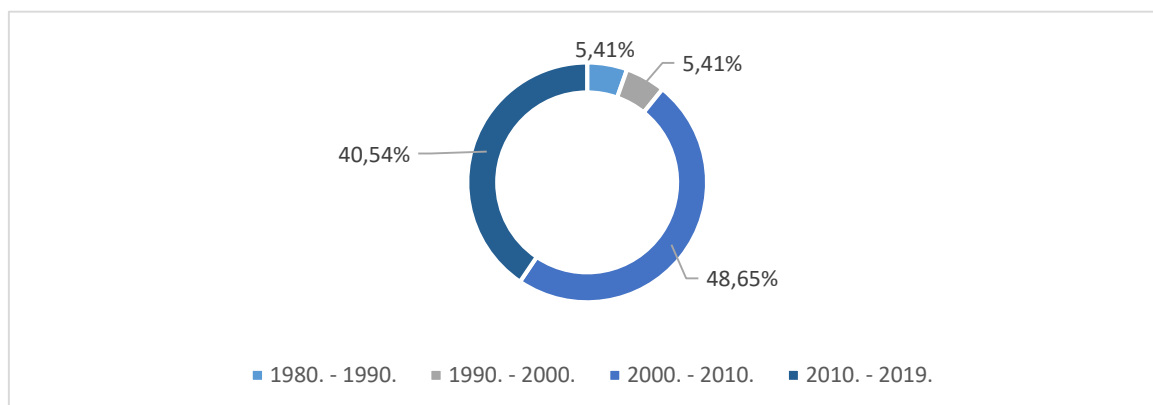
*Grafikon 1 : Marvel vs. DC prema broju filmova od 1960. do 2019.*



*Izvor : Izrada autora prema Statcrunch, <https://www.statcrunch.com/5.0/viewreport.php?reportid=44524>, pristupljeno 15.06.2019.*

Grafikon 1 daje prikaz broja filmova od 1960. godine kad je prikazan DC-ov film Batman : The movie 1966. godine, a od 1970. – 1980. izašao je Wonder Woman 1974. godineu produkciji DC. U tom razdoblju Marvel nije radio filmove nego tek u razdoblju 1980. – 1990., i to 1981. kad je izašao Marvelov prvi film Blade i Howard the Duck u istom desetljeću, dok je u tom istom periodu DC imao 7 filmova, od kojih su 3 filma zapravo nastavci filma Superman iz 1974. godine. Od 1990. – 2000. po broju filmova opet prednjači DC s 4 filma naspram 2 Marvelova filma, dok u 2000. na dalje dolazi era Marvelovih filmova 18 naspram 9 DC-ovih filmova i od 2010. do danas Marvel ima apsolutnu prednost nad DC-em, i to 15 filmova naspram 5 DC- ovih filmova.

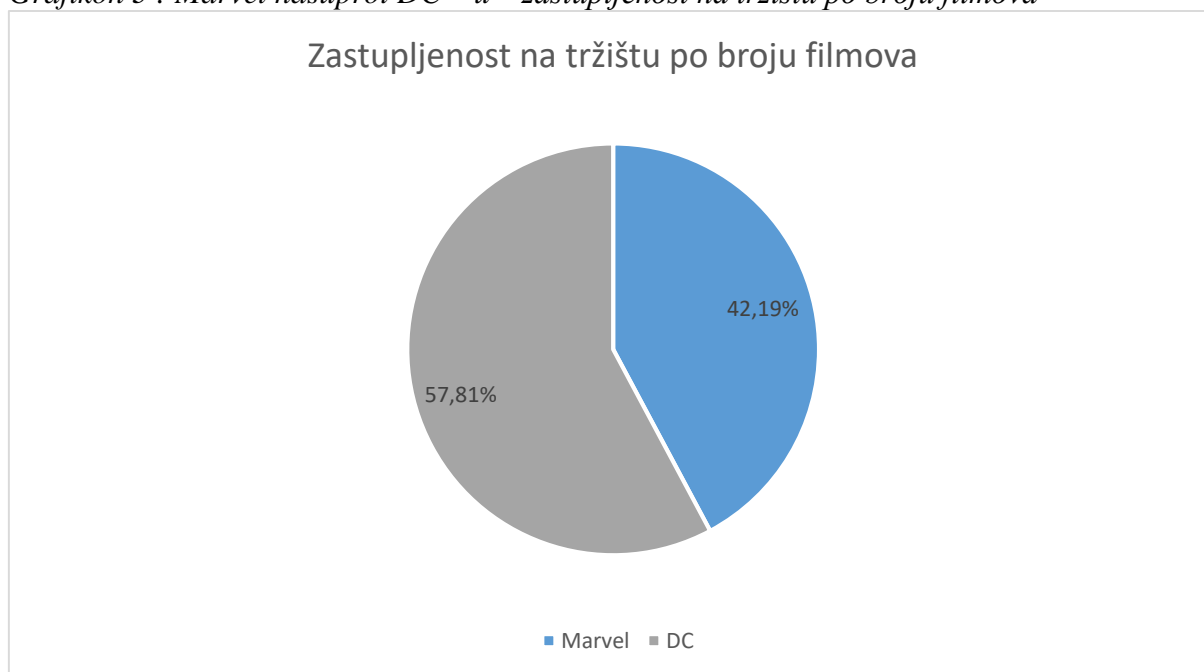
Grafikon 2 : Postotak puštanja Marvelovih filmova po desetljećima od 1980. – 2019.



Izvor : Izrada autora prema <https://www.statcrunch.com/5.0/viewreport.php?reportid=44524>, pristupljeno : 15.06.2019.

Grafikon 2 prikazuje udjele prema puštenim Marvelovim filmovima po desetljećima. Vidljivo je da je od ukupno 37 Marvelovih filmova, od 2000. – 2010. godine 48,65% Marvelovih filmova snimljeno i prikazano u kinima, dok je od 2010. - 2019. udio nešto smanjen, na 40,54 %.

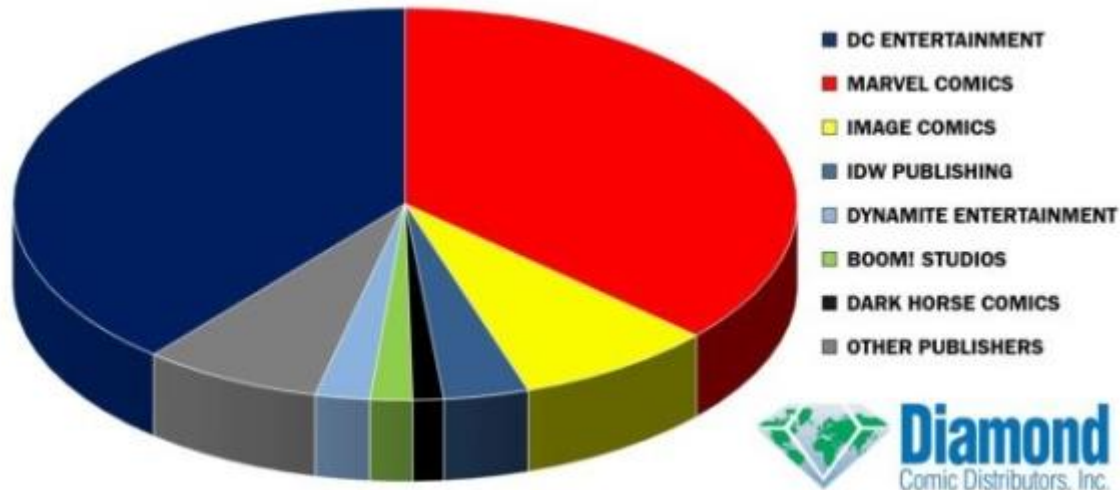
Grafikon 3 : Marvel nasuprot DC – u – zastupljenost na tržištu po broju filmova



Izvor : Izrada autora prema Statcrunch, <https://www.statcrunch.com/5.0/viewreport.php?reportid=44652>, pristupljeno : 15.06.2019.

Grafikon 3 prikazuje zastupljenost konkurenata Marvel i DC na tržištu prema broju filmova. S obzirom da je Marvel producirao više filmova, 37 naspram 27 filmova od DC – a, udio na tržištu po broju filmova je 57,81%, naspram 42,19% koji drži DC.

*Slika 3 : Udio na tržištu po broju prodanih primjeraka stripova, siječanj 2018.*



Izvor : Quora, <https://www.quora.com/Which-is-better-DC-or-Marvel>, pristupljeno : 15.06.2019.

Slika 3 prikazuje udio na tržištu po broju prodanih stripova. Vidljivo je da Marvel Comics i DC Entertainment drže najveći udio na tržištu stripova, više od 70 % i da su gotovo podjednaki. Marvel Comics bio je najveći izdavač u siječnju 2018. s 36,69 % udjela u prodaji stripova, dok je DC imao 38,94 % udjela na tržištu po broju prodanih stripova, što je za 2,25 % više od Marvela.

#### 4.4. BUDUĆI IZAZOVI PODUZEĆA MARVEL

S obzirom da se strategija proizvodnje vlastitih filmova pokazala izuzetno uspješnom, Marvel i u budućnosti misli nastaviti tim pravcem.

Tablica 10 : Nadolazeći Marvelovi filmovi

FILM	GODINA
SPIDER-MAN : FAR FROM HOME	2019
THE NEW MUTANTS	2020
BLACK WIDOW	2020

Izvor : Izrada autora prema Svijet filma, <https://svijetfilma.eu/svi-nadolazeci-marvel-filmovi-za-koje-znamo/>, pristupljeno : 21.06.2019.

U Tablici 10 mogu se vidjeti filmovi u najavi za drugu polovicu 2019. i za 2020. godinu. U 2019. godini izaći će još jedan nastavak Spider - Mana pod nazivom Spider-Man : Far from home, a u 2020. se očekuju potpuno novi filmovi The New Mutants, koji se dosad nisu pojavljivali u nijednom Marvelovom filmu, dok će Black Widow, članica Avengersa dobiti vlastiti film.

Što se tiče video igrice, na službenoj internetskoj stranici Marvela, najavljene su video igrice. Marvel Ultimate Alliance 3 za 19.06.2019., zatim Marvel`s Iron Man VR za 2019. i Marvel`s Avengers za 15.05.2020. Također, u suradnji s proizvođačem igračaka LEGO, u najavi je i kolekcija igračaka LEGO Marvel Collection Bundle.

Njihov potpredsjednik igara i inovacije Jay Ong izjavio je u intervjuu za Gamespot da Marvel trenutno radi na nekoliko nenajavljenih igara za konzole, mobitele i VR uređaje, a pretpostavljamo da se tu negdje ubraja i PC. Štoviše, planiraju da izrada igara kroz Marvel Games postane nova osnova njihove kompanije. Marvel Games će ubuduće imati samostaliju i značajniju ulogu, pa su već za novu Spider-man igru imali originalnog doprinosa. Marvel će i dalje birati koje će svoje franšize pretvoriti u igre uz pomoć kojeg studija, ali Marvel Games ogranak će surađivati sa developerima da igrama da službeni pečat kvalitete.<sup>43</sup>

Stripovi, kao izvorni Marvelov proizvod, i dalje su popularni, te i dalje se proizvode. Tako su u najavi izdanja Marvelovih stripova naslova True Belivers : Marvel trails Starring Peter porker, The Spectacular Spider – Ham#1, True Belivers : Spider Man Vs. Mysterio#1, Age of X-Man : X-Tremists#5, Major X#6, Conan the Barbarin#7, Superior Spider-Man#8, Black Panther#13 i Avengers#20.

---

<sup>43</sup> Hcl.hr, Marvel se baca na izradu igara što će postati nova osnova njihove kompanije, <https://www.hcl.hr/vijest/marvel-igre-se-baca-na-izradu-igara-sto-ce-postati-osnova-njihove-kompanije-106352/>, pristupljeno : 23.06.2019.

Marvelova serija Jessica Jones izbacuje novu epizodu 14.06.2019., Marvel`s Agents of S.H.I.E.L.D. se i dalje snima, kao i Punisher, Marvel`s Cloak and Dagger, dok je za 24.06.2019. prema Marvelovoj službenoj internet stranici najavljena serija Legion.

Dakle, glavni fokus za budućnost poduzeća Marvel je u daljnjem osvajanju globalnog tržišta putem filmova, ali i s popratnim sadržajima i proizvodima koji se mogu naći na Marvelovoj službenoj internetskoj stranici, čime se pokrivaju i druga tržišta prodajom stripova, igračaka, suvenira i ostalog sve s logom Marvel. Još jedna bitna stvar u kojoj tvrtka Marvel vidi budućnost je veća fokusiranost na ženske uloge i uloge ne samo bijele rase, već i svih postojećih rasa kojom se vidi da tvrtka Marvel podržava ravnopravnost između spolova i rasa što je u današnje vrijeme, ali i za budućnost od velike važnosti. Također, Marvel sve više razvija i video igrice koje su vrlo popularne i kojima se približavaju onima koji uživaju u virtualnom svijetu. Svojom strategijom u raznovrsnosti proizvoda Marvel želi biti pristupačan svim dobnim skupinama, kao i spolnim, ženskoj i muškoj spolnoj skupini, od najmlađih generacija do treće životne dobi.

No Marvel pod okriljem Disneyja ne staje na dosadašnjim proizvodima, filmovima, animiranim filmovima, serijama, igračkama i ostalom paletom proizvoda, već se širi i dalje, ulazi u nove sfere poslovanja, a to je stvaranje Disney Plus (Disney +) platforme.

U rujnu 2017. Disney je najavio planove za stvaranje vlastite streaming video usluge - platforme stvorene za izazove Netflix, Hulu i sličnih high-end streamera. Nešto više od godinu dana kasnije, ta je usluga dobila ime, Disney Plus, a datum lansiranja je 12. studenog 2019. godine. Disney Plus (također poznat kao Disney +) namjerava se natjecati s industrijskim liderom Netflixom i raznim drugim izravnim za potrošače streaming video platformama koje se trenutno koriste i razvijaju. Neće imati onoliko filmova ili televizijskih emisija kao Netflix i slično, ali Disney se nada da će privući kupce s puno ekskluzivnih sadržaja i gotovo svaki film u Disneyevoj prostranoj knjižnici, uključujući i niz prethodno teško dostupnih filmova. pronađite animirane značajke i hitove poput Star Wars i Avengers: Endgame.<sup>44</sup>

Korištenje platforme Disney + počinje od niske cijene od 6,99 dolara mjesečno ili 69,99 dolara godišnje. To je posebno konkurentno jer je Netflix podigao cijenu za svoj standardni

---

<sup>44</sup> Disney Plus: Here's what we know so far about the upcoming streaming service, <https://www.digitaltrends.com/business/disney-plus-streaming-service-news/>, pristupljeno : 23.06.2019.

paket od 10,99 dolara. Netflix također nudi druge razine, počevši od 8,99 dolara mjesečno pa do 15,99 dolara mjesečno.<sup>45</sup>

Da Disney ima velike planove za Marvel, može se vidjeti i po nizu Marvelovih serija koje će se prikazivati na Disney + platformi.

Ove će emisije biti na istoj razini kakvu ste očekivali od Marvel Studios - rekao je predsjednik tvrtke Marvel Studios Kevin Feige tijekom prezentacije Dana investitora. "To će biti nove i stalne priče i jedna od stvari Najviše smo uzbuđeni zbog toga što će to biti glavne priče, postavljene u MCU-u, s posljedicama koje će se osjetiti i kroz druge Disney Plus serije koje proizvodimo i naše značajke na velikom zaslonu."<sup>46</sup>

Nadolazeći streaming servis, koji će biti lansiran u studenom 2019., najavio je najmanje četiri mini-serije posvećene nekim od najomiljenijih likova MCU-a. Ovo predstavlja novu evoluciju Marvelove televizijske strategije, koja je prije bila vođena odvojenim odjelima s filmske strane produkcije i često se činila kao crna ovca obitelji.<sup>47</sup> Serije poput Agents of the S.H.I.E.L.D. i dalje je omiljena kod šire publike, iako ne u tolikoj mjeri kao Marvelovi filmovi, dok je pokazan i neuspjeh sa serijom Inhumans koja se prikazivala na platformi ABC i zato Disney obećava da će to biti investiranje u posao neće TV serije gurnuti u drugi plan, već naprotiv, ulog koji će zasigurno donijeti zadovoljstvo široj publici, ali također donijeti i veliku zaradu.

Najavljene su dakle, četiri Marvelove serije koje će se prikazivati na Disney + platformi, a to su : Falcon and the Winter Soldier, WandaVision, Loki i Hawkeye, ali ne samo to već i dvije dokumentarne emisije o Marvelovim super-junacima, pod nazivom Marvel's Hero Project.

Vidljivo je da Disney svakako ima velike planove za daljnji razvoj Marvela, putem filmova što je vidljivo po najavi za naredne dvije godine, po izdavanju stripova, video igricama, proizvodnjom igračaka, ali i snimanjem i prikazivanjem serija na vlastitoj Disney + platformi, što zasigurno znači svijetlu budućnost poduzeća Marvel.

---

<sup>45</sup>Disney Plus: Price, Launch Date, Shows and More, <https://www.tomsguide.com/us/disney-streaming-faq-price-release-date,news-27711.html> , pristupljeno : 23.06.2019.

<sup>46</sup> Insider, There are 7 original Marvel shows coming to Disney's streaming service — here they all are, <https://www.insider.com/disney-plus-marvel-shows-2019-4> , pristupljeno : 23.06.2019.

<sup>47</sup> Screenrant, Everything you need to know about Disney +, <https://screenrant.com/avengers-endgame-disney-plus-shows-set-up-how/> , pristupljeno : 23.06.2019.



## 5. ZAKLJUČAK

Poduzeće Marvel tokom 69 godina postojanja kroz burno izmjenjivanje uspona i padova i mijenjanje strategija, na kraju se ipak uspjelo probiti do širokog auditorija i trenutne pozicije, te slovi kao jedna od ključnih izdavača stripova, ali i proizvođača filmova u cijelom svijetu. Kroz vlastite se uratke Marvel dotakao praktički svih važnijih tema fikcije ili stvarnih tema i aktualnosti, a već nekoliko desetljeća slovi kao iznimno bitan faktor u Hollywoodskoj filmskoj industriji, koja je prepoznala kapacitet stripovskih junaka i pretočila ih u nezaboravne uspješnice i na filmskome platnu. Kako je krenulo i teklo, sve je izglednije kako neki od Marvelovih super junaka poput Captaina Americe, Iron Mana, Spider-Mana i Hulka ne namjeravaju ni lako ni brzo nekoj, nazovimo to, novoj generaciji predati svoj teško stečeni i pomno građeni ugled.

Kao i super junaci koju je tvrtka Marvel stvorila, tvrtka je preživjela svoj najtamniji trenutak 1996. godine kad je objavila bankrot, i iz čeljusti poraza, izašla je kao pobjednik od više milijardi dolara.

Dovoljno će o tome reći i podatak da je Marvel uživao u 33.5% udjela na tržištu 2017. godine, dok je taj postotak u 2018. porastao na 39,06%. Prodrijevši na filmska platna, samo s filmom Avengers tvrtka Marvel je zaradila milijarde koji je trenutno rangiran kao treći film s najvećom zaradom svih vremena. Iron Man 3 postao je drugi Marvelov film koji je zaradio više od milijardu dolara, a Black Panther, postao je ne samo još jedna priča o uspjehu od milijardu dolara, već jedan od filmova s najvećom zaradom svih vremena. Svoju priču na filmskom platnu dobila je i ženska super-junakinja Captain Marvel, čime je započeta era ženskih glavnih uloga, što je naišlo na veliko odobravanje publike, što je pokazala ponovna zarada od više od milijarde dolara. Budućim planovima i prodorom na globalno tržište, tvrtka Marvel i dalje niže i nizat će uspjehe u svom poslovanju, širokom paletom proizvoda, od stripova, igračaka i video igrica, preko animiranih filmova i filmova na velikim platnima.

Lekcija koja se može naučiti na primjeru strategije poduzeća Marvel je ta da se stvori ideja koja se razradi u proizvod kojeg je moguće nadograđivati, napraviti održivi slijed događaja, nešto s čime se može dalje stvarati, a da je bazirano na onoj prvotnoj ideji i planu. Na taj način, povezivanjem svakog događaja uz zadržavanje postojeće ideje uvijek se može prodrijeti na više različitih tržišta i tako privući širu publiku. Dati potrošačima ono što žele, ali uz nagovještavaj da to nije sve, da će u budućnosti biti još, kreativnije i bolje.

# LITERATURA

## KNJIGE

1. Buble, M. (2003), *Management malog poduzeća*, EFST, Split
2. Buble, M. et.al. (2005.), *Strateški menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
3. Certo, C., Peter, J.P. (1993.), *Strategic management : a focus in process*, 2nd ed., Austin Press Irwin, Illinois
4. Collins, E., Devanna, M.A. (2002.), *Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću*, MATE d.o.o., Zagreb
5. Drucker, P. (2005.), *Najvažnije o menadžmentu, Izbor iz radova o menadžmentu Petera F. Druckera*, M.E.P. Consult Zagreb
6. Mencer, I. (2003.), *Strateški menadžment i poslovna politika*, Naklada vita graf d.o.o., Rijeka, str. 24.
7. Miloš, S. D., Orešković, S. O. (2012.), *Procjena vrijednosti poduzeća, vodič za primjenu u poslovnoj praksi*, Ekonomski fakultet Zagreb
8. Miloš, S. D. (2013), *Upravljanje rizicima, temeljni koncepti, strategije i instrumenti*, Sinergija nakladništvo d.o.o.
9. Pearce, A.J., Robinson, R.B. (1997.), *Strategic Management (Formulation, Implementation and Control)*, Irwin, Chicago
10. Raviv, D. (2002.), *Comic Wars*, Broadway Books, Random House, Heroes Books
11. Slikavica, P., et.al. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
12. Vranešević, T., Dvorski, S. (2008.), *Inovativni marketing*, TIVA, Varaždin
13. Weihrich, H. Koontz, H. (1994.), *Menadžment*, MATE, Zagreb

## ČLANCI

1. Beck, H. (1996.), Blood & Thunder: We Told You There's Be Days Like This, *The Comics Journal #186*, 6-15.
2. Zoltak, J. (1998.), Spiderman And The Hulk Add Punch To Opening Of Marvel Mania Eatery, Amusement Business. *BPI Communications Inc.*, 122-130.

## INTERNETSKI IZVORI

1. Regionalni portal posvećen e-poslovanju eBizMags, PEST analiza, <http://www.ebizmags.com/sto-je-pest-analiza-i-cemu-sluzi/> pristupljeno : 20.06.2018.
2. Džanković-Jerebičanin, A., (2014.), Vrste strategija i moguće strategijske opcije, <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-8821/2014/2217-88211406137D.pdf>, pristupljeno : 27.04.2019.
3. Ekonomski fakultet u Osijeku, [https://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/strateski\\_05.pdf](https://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/strateski_05.pdf), pristupljeno : 27.04.2019.
4. Poslovni tjednik Lider media, Strateški zaokret, <https://lider.media/znanja/strateski-zaokret-u-sadasnjem-uspjehu-klica-je-buduceg-neuspjeha/>, pristupljeno : 28.04.2019.
5. Pintarić, J. (2010.), Korporativne strategije poduzeća i obježja menadžmeta ljudskih potencijala, članak broj 10-06, <http://web.efzg.hr/repec/pdf/Clanak%2010-06.pdf>, pristupljeno : 28.04.2019.
6. Poslovni tjednik Lider media, Strateški zaokret, <https://lider.media/znanja/strateski-zaokret-u-sadasnjem-uspjehu-klica-je-buduceg-neuspjeha/>, pristupljeno : 28.04.2019.
7. Pavlić, A. (2014.), Kako su stripovi pronašli svoju publiku, <http://www.ziher.hr/feljton-kako-su-stripovi-pronasli-svoju-publiku-1/>, pristupljeno : 04.05.2019.
8. Oreb, V. (2013.), Stan Lee – otac Marvela i veliki djed superjunaka, <http://idesh.net/report/stan-lee-otac-marvela-i-veliki-djed-superjunaka/>, pristupljeno : 12.05.2019.
9. Pavlić, A. (21.01.2015.), Kako su iz Kuće ideja u svijet odšetali Spider-Man, Kapetan Amerika, Thor, X-Men i Fantastična četvorka (2)<http://www.ziher.hr/feljton-kako-su-iz-kuce-ideja-u-svijet-odsetali-spider-man-kapetan-amerika-thor-x-men-i-fantasticna-cetvorka-2/>, pristupljeno : 17.05.2019.
10. Lambie, R. (2018.), How Marvel went from Bankruptcy to Billions, <http://www.denofgeek.com/us/books-comics/marvel/243710/how-marvel-went-from-bankruptcy-to-billions>, pristupljeno : 05.05.2019.

11. Marvel Timelines by Category, <https://www.alltimelines.com/marvel-multiverse-chronology/#1556030793080-b3f076b1-9d88>, pristupljeno : 05.05.2019.
12. Kerr, M. (04.03.2019.), DC Comics or Marvel : Which Company's Net Worth Is Higher? <https://www.cheatsheet.com/entertainment/dc-comics-or-marvel-which-companys-net-worth-is-higher.html/>, pristupljeno : 12.05.2019.
13. Lonjak B., A. (2016.), Malo smo pregledavali stare stripove koje smo nekad religiozno pratili, <https://www.telegram.hr/zivot/malo-smo-pregledavali-stare-stripove-i-pronasli-12-strip-junaka-koje-smo-nekad-religiozno-pratili/>, pristupljeno : 12.05.2019.
14. Lambie, R. (17.04.2018.), How Marvel Went From Bankruptcy to Billions <http://www.denofgeek.com/us/books-comics/marvel/243710/how-marvel-went-from-bankruptcy-to-billions>, pristupljeno : 16.05.2019.
15. FANDOM, [https://marvelcinematicuniverse.fandom.com/wiki/Marvel\\_Cinematic\\_Universe](https://marvelcinematicuniverse.fandom.com/wiki/Marvel_Cinematic_Universe), pristupljeno : 17.05.2019.
16. Marvel se ne želi ograničiti na multiplekse (2011.), <http://www.poslovni.hr/strane-kompanije/marvel-se-ne-zeli-ograniciti-na-multiplekse-177435>, pristupljeno : 25.05.2019.
17. Ingram, M. (08.10.2015.), Six years later, Disney's acquisition of Marvel looks smarter than ever <http://fortune.com/2015/10/08/disney-marvel/>, pristupljeno : 05.05.2019.
18. Six years later, Disney's acquisition of Marvel looks smarter than ever, <http://fortune.com/2015/10/08/disney-marvel/>, pristupljeno : 25.05.2019.
19. Marvel, <https://www.marvel.com/movies>, pristupljeno : 25.05.2019.
20. Studiosfera, <https://studiosfera.net/vodic-kroz-marvelov-filmski-svemir/>, pristupljeno 25.05.2019.
21. Svijet filma, <https://svijetfilma.eu/marvel-filmski-svijet-kronoloski/5/>, pristupljeno : 25.05.2019.
22. Marvel, <https://www.marvel.com/tv-shows>, pristupljeno : 01.06.2019.
23. List of Marvel Cinematic Universe television series, [https://ultimatepopculture.fandom.com/wiki/List\\_of\\_Marvel\\_Cinematic\\_Universe\\_television\\_series](https://ultimatepopculture.fandom.com/wiki/List_of_Marvel_Cinematic_Universe_television_series), pristupljeno 23.06.2019.

24. Franchise, Marvel Rising  
<https://tvtropes.org/pmwiki/pmwiki.php/Franchise/MarvelRising> pristupljeno : 01.06.2019.
25. Franchise, Marvel Rising  
<https://tvtropes.org/pmwiki/pmwiki.php/Franchise/MarvelRising>, pristupljeno 01.06.2019.
26. Poslovni.hr, <http://www.poslovni.hr/after5/novi-marvelov-film-oborio-rekordne-zarade-brojke-su-impresivne-i-drugi-vikend-prikazivanja-351191> , pristupljeno 08.06.2019.
27. Jutarnji.hr, <https://www.jutarnji.hr/kultura/film-i-tv/neki-filmovi-su-nedodirljivi-novi-avengersi-ruse-sve-rekorde-ali-nitko-nije-ni-blizu-starom-klasiku-iz-1936-godine/7310478/>, pristupljeno : 08.06.2019.
28. Adrtia, <https://adria.ign.com/filmtv/10394/feature/koliko-je-novca-zaradio-svaki-marvel-cinematic-universe-film>, pristupljeno : 08.06.2019.
29. Express.hr, <https://www.express.hr/life/otkrivena-zarada-osvetnika-od-brojki-se-vrti-u-glavi-21212>, pristupljeno : 08.06.2019.
30. Elle.hr, <http://www.elle.hr/celebrity/kako-globalni-uspjeh-filma-kapetan-marvel-od-455-milijuna-dolara-pomice-granice-u-filmskoj-industriji/>, pristupljeno : 08.06.2019.
31. TIME, <https://time.com/5523398/highest-grossing-marvel-movies/>, pristupljeno : 08.06.2019.
32. RANKER LIST, <https://www.ranker.com/list/best-marvel-video-games/ranker-games>, pristupljeno : 23.06.2019.
33. Comichron, <https://www.comichron.com/monthlycomicssales/2019/2019-05.html>, pristupljeno : 09.06.2019.
34. Statcrunch, <https://www.statcrunch.com/5.0/viewreport.php?reportid=44524>, pristupljeno 15.06.2019.
35. Statcrunch, <https://www.statcrunch.com/5.0/viewreport.php?reportid=44652>, pristupljeno : 15.06.2019.
36. Quora, <https://www.quora.com/Which-is-better-DC-or-Marvel>, pristupljeno : 15.06.2019.

37. Hcl.hr, Marvel se baca na izradu igara što će postati nova osnova njihove kompanije, <https://www.hcl.hr/vijest/marvel-igre-se-baca-na-izradu-igara-sto-ce-postati-osnova-njihove-kompanije-106352/>, pristupljeno : 23.06.2019.
38. Svijet filma, <https://svijetfilma.eu/svi-nadolazeci-marvel-filmovi-za-koje-znamo/>, pristupljeno : 21.06.2019.
39. Disney Plus: Here's what we know so far about the upcoming streaming service, <https://www.digitaltrends.com/business/disney-plus-streaming-service-news/>, pristupljeno : 23.06.2019.
40. Disney Plus: Price, Launch Date, Shows and More, <https://www.tomsguide.com/us/disney-streaming-faq-price-release-date,news-27711.html>, pristupljeno : 23.06.2019.
41. Insider, There are 7 original Marvel shows coming to Disney's streaming service — here they all are, <https://www.insider.com/disney-plus-marvel-shows-2019-4>, pristupljeno : 23.06.2019.
42. Screenrant, Everything you need to know about Disney +, <https://screenrant.com/avengers-endgame-disney-plus-shows-set-up-how/>, pristupljeno : 23.06.2019.

# POPIS ILUSTRACIJA

## GRAFIKONI

Grafikon 1 : Marvel vs. DC prema broju filmova od 1960. do 2019.....	40
Grafikon 2 : Postotak puštanja Marvelovih filmova po desetljećima od 1980. – 2019. ....	41
Grafikon 3 : Marvel nasuprot DC – u – zastupljenost na tržištu po broju filmova .....	41

## SLIKE

Slika 1 : Proces strateškog menadžmenta.....	5
Slika 2 : Temeljna strategijska pitanja u procesu formuliranja strategije .....	8
Slika 3 : Udio na tržištu po broju prodanih primjeraka stripova, siječanj 2018.....	42

## TABLICE

Tablica 1 : Vremenska linija bitnih događaja unutar poduzeća Marvel od godine osnivanja do Disney – eve akvizicije .....	15
Tablica 2 : Kronologija izdavanja Marvelovih stripova do akvizicije od strane Disney - a ....	22
Tablica 3 : Kronologija Marvelovih filmova pod okriljem Walt Disney - a.....	29
Tablica 4 : Lista serija u Marvel produkciji .....	30
Tablica 5 : Marvel Rising franšiza .....	32
Tablica 6 : Marvelove video igre od 2010. nadalje.....	33
Tablica 7 : Lista Marvelovih filmova prema zaradi u prvom tjednu, na domaćem tržištu i stranom tržištu na kino blagajnama, iznosi izraženi u milijunima USD .....	36
Tablica 8 : Top 10 Marvelovih video igara rangiranih od krajnjih korisnika, 2019. godina ...	38
Tablica 9 : Top 15 najprodavanijih stripova svibanj 2019.....	39
Tablica 10 : Nadolazeći Marvelovi filmovi .....	43