



Munich Personal RePEc Archive

Business model as a tool of strategic management on the example of the Company Marvel Entertainment

Misunova Hudakova, Ivana and Misun, Juraj

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Management

2013

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54475/>
MPRA Paper No. 54475, posted 16 Mar 2014 15:13 UTC

Podnikateľský model ako nástroj strategického manažmentu na príklade spoločnosti Marvel Entertainment

Business Model as a Tool of Strategic Management on the Example of the Company Marvel Entertainment

Ivana Mišúnová Hudáková¹ – Juraj Mišún²

Kľúčové slová

Marvel Entertainment, Walt Disney Company, predikcia vývoja, podnikateľský model, koncept Canvas

Keywords

Marvel Entertainment, Walt Disney Company, prediction of development, business model, Canvas concept

JEL Klasifikácia

M21, G34, L25, L82

Abstrakt

V decembri 2009 ukončil mediálny koncern Disney prevzatie spoločnosti Marvel Entertainment, ktorá patrí k najväčším vydavateľom kreslených komiksov na svete. Obchod výrazne poznačil obe spoločnosti, ako aj filmový priemysel. Disney výrazne rozšíril svoju detskú cieľovú skupinu, ktorú doposiaľ tvorili hlavne dievčatá, keď prevzatím spoločnosti Marvel začal oslovovať aj chlapcov. Obrovskou konkurenčnou výhodou v turbulentnom zložitom a dynamickom podnikateľskom prostredí pre Marvel je a naďalej aj bude distribučná sieť mediálneho koncernu Disney a vstupenka do jeho parkov Disney Resorts. Cieľom príspevku je skúmať podnikateľský model podľa konceptu Canvas v spoločnosti Marvel a urobiť predikciu vývoja jednotlivých divízií v rámci jedného z najväčších mediálnych koncernov na svete.

¹ Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu – Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava V. e-mail: hudakova@euba.sk

² Ing. Juraj Mišún, PhD. Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu – Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava V. e-mail: misun@euba.sk

Abstract

In December 2009 the media group Disney completed the takeover of Marvel Entertainment, which belongs to the largest comic book publishers in the world. The transaction significantly changed the two companies, as well as the movie industry. Disney greatly expanded its child target group, which consisted mostly of young girls so far, when with the takeover of Marvel it began to target also boys. A huge competitive advantage in the turbulent, complex and dynamic business environment for Marvel is and will be the distribution network of Disney and a free entrance card to the Disney Parks Resorts. The aim of this paper is to examine the business model under the concept of Canvas in the company Marvel and to make a prediction of the development of this company in one of the largest media conglomerates in the world.

Úvod

História podniku Marvel Entertainment a história odvetvia vydávania komiksov sú tak vzájomne prepletené až splývajú do jedného jediného príbehu. Marvel je jeden z mála podnikov, ktorý svojou činnosťou formoval vývoj celého odvetvia. Situácia sa však zmenila. Podnik je dnes súčasťou portfólia spoločností globálneho mediálneho giganta Disney a nie je isté ako táto zmena ovplyvní jeho ďalšiu činnosť.

Neistota ohľadne budúceho smerovania spoločnosti je hlavným dôvodom, prečo je potrebné sa pokúsiť o predikciu celkového vývoja podniku Marvel. Pre zníženie miery neistoty použijeme metódu prognózovania a bližšie determinujeme budúce smerovanie skúmanej spoločnosti.

Vymedzenie pojmu podnikateľský model

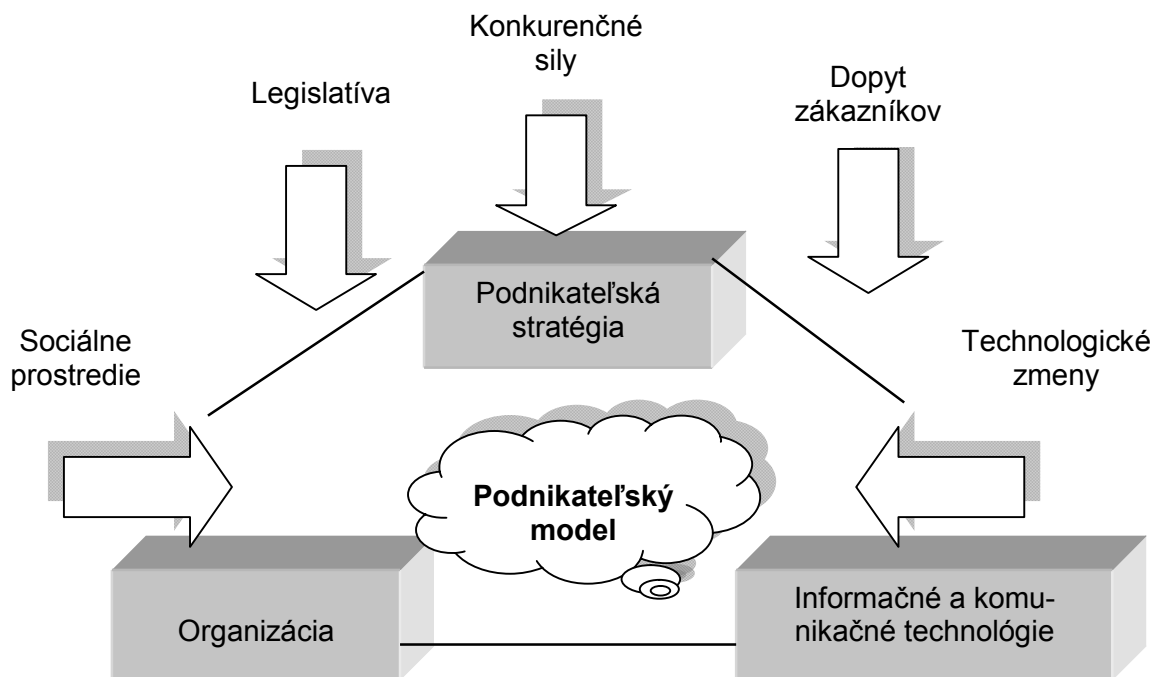
Problémom terminológie v oblasti je zamieňanie termínov „podnikateľský model“ a „stratégia“. Pojem pritom vysvetľuje, kto sú zákazníci podniku a ako je možné zarobiť tým, že sa im poskytuje hodnota. Dobře premyslený podnikateľský model umožňuje otestovať a prehodnotiť predpoklady o zákazníkoch, premýšľať rigorózne o podniku a zladať zamestnancov s poslaním podniku. Zdravý model dopĺňa stratégiu.³ História pôvodu pojmu začína v období internetového boomu.

Úžitok podnikateľského modelu spočíva jednak v zdokonaľovaní funkčnosti a hospodárnosti daného podnikania, a potom aj v hľadaní a rozvíjaní konkurenčnej výhody, ktorú v sebe môže odhaliť podnik, ktorý si uvedomuje

³ MAGRETTA, J. 2011. Why Business Models Matter. In *HBR on Harvard Business Review – Rebuilding your Business Model*. Boston: HBR Press, s. 69.

širší zmysel podnikateľského modelu.⁴ Zachytáva logiku podniku, teda akým spôsobom a s akým prístupom zarába podnik peniaze.⁵ Reprezentuje ako podnik kupuje a predáva tovary a služby a zarába peniaze.⁶ Je taktiež veľmi účinným nástrojom strategického manažmentu, umožňujúcim zreteľnejšie vnímanie podniku ako celku. Použitie v strategickom manažmente je veľmi široké, najmä pri stanovani dlhodobých cieľov.⁷ Alternatívne použitie je aj v procesoch prognózovania. Umiestnenie podnikateľského modelu v podniku ilustruje obrázok 1.

Obrázok 1 **Podnikateľský model a jeho umiestnenie v podniku**



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: OSTERWALDER, A. 2004. *The Business model ontology*. [online]. Lausanne: Universite de Lausanne, 2004. s. 16. [cit. 2012.10.24.] Dostupné na internete: <http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf>

Podnikateľský model zachytáva taktiež infraštruktúru podnikania, ktorú predstavujú dodávateľské reťazce, partnerstvá a kanály a tiež informačné a komunikačné technológie používané v podniku.

⁴ SLÁVIK, Š. 2011. Komparatívna analýza podnikateľských modelov. In *Ekonomika a manažment*. roč. 8, č. 3, s. 41.

⁵ LINDER, J. – CANTRELL, S. 2000. *Changing Business Models: Surveying the Landscape*: pracovný dokument. Accenture. s. 4.

⁶ OSTERWALDER, A. 2004. *The Business model ontology*. [online]. Lausanne: Universite de Lausanne. s. 17. [cit. 2012.10.24.] <http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf>

⁷ AFUAH, A. 2003. *Business Models*. Michigan: University of Michigan, 2003. s. 24.

Podnikateľský model ako nástroj strategického manažmentu

V oblasti strategického manažmentu majú podnikateľské modely široké použitie, a to predovšetkým pre pochopenie, analyzovanie a riadenie podniku, ako aj pre odhad možných budúcností podniku, teda **predikcie**.⁸ V prípade **pochopenia** sa podnikateľská logika vizualizuje do prehľadnej podoby, čo umožňuje jej ľahšie pochopenie a jednoduchšiu komunikáciu.⁹ Pri **analyzovaní** sa zachytená podnikateľská logika pozoruje, hodnotí a porovnáva. V rámci **riadenia** podnikateľský model vylepšuje zosúladenie stratégie, organizácie a technológie.¹⁰

Aplikácia podnikateľského modelu pri úlohách predikcie patrí k jeho najvýznamnejším prínosom, keďže je možné vytvoriť niekoľko variantov budúcnosti, použiteľných pri simuláciách. Tie predstavujú bezrizikové experimenty, umožňujúce testovanie bez reálneho ohrozenia podniku.¹¹ Vďaka nim sa manažment stáva lepšie pripraveným na budúcnosť.

Podnikateľský model podľa konceptu Canvas

Pre začiatok predikcie je nevyhnutné sa opierať o poznatky z minulosti, avšak hlavným odrazovým mostíkom je súčasnosť. Tá predstavuje dôležitý bod, ktorý spolu s množinou bodov tvoriacich minulosť vytvára úsečku, ktorú môžeme extrapolovať do budúcnosti a tým vytvárať predikcie. Súčasnnosť v podniku predstavuje jeho podnikateľský model, ktorého realizáciou aktuálne zhodnocuje svoj majetok a vytvára hodnotu. Podnikateľský model je možné zachytiť do konceptu.

Aktuálne najpoužívanejší koncept v teoretických podmienkach – Canvas – by podľa jeho autora mal byť predovšetkým zrozumiteľný, prehľadný (avšak nie príliš zjednodušený), relevantný a intuitívne zrozumiteľný. Musí teda uľahčovať deskripciu a diskusiu.¹² Podnikateľský model Canvas opisuje logiku

⁸ OSTERWALDER, A. 2004. *The Business Model Ontology*. [online]. Lausanne: Université de Lausanne, s. 20. [cit. 2012.1.15.] <http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf>

⁹ FENSEL, D. 2001. *Ontologies: Silver Bullet for Knowledge Management and Electronic Commerce*. Heidelberg: Springer-Verlag. s. 33.

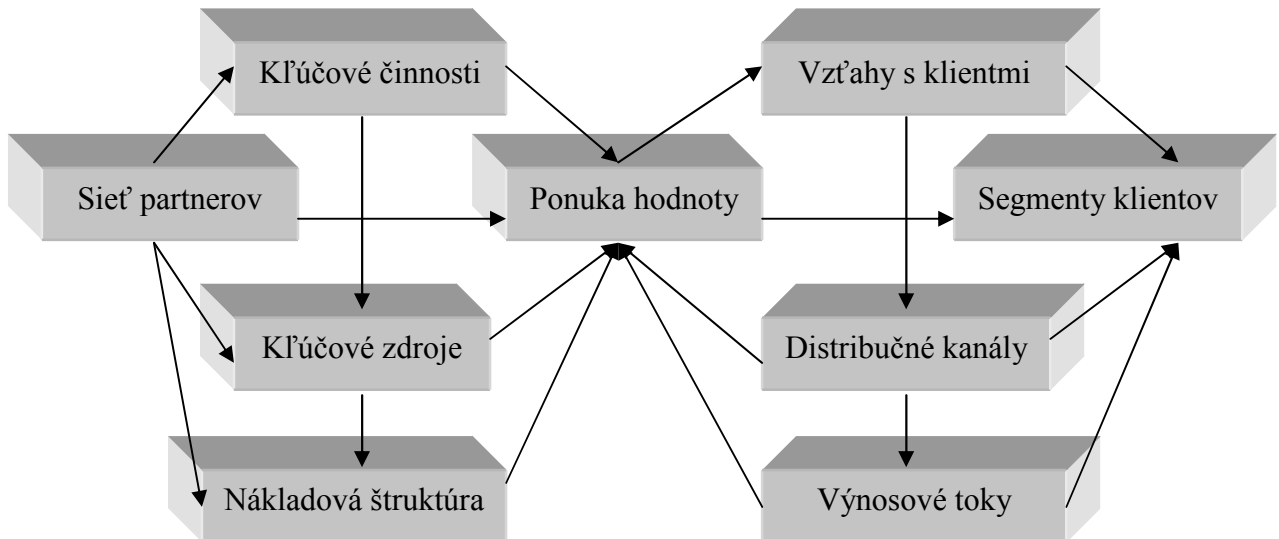
¹⁰ STÄHLER, P. 2002. *Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing*. International Workshop on Business Models, Lausanne: Université de Lausanne, 2002. s. 45.

¹¹ STERMAN, J. D. 2000. *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Boston: McGraw-Hill. s. 54.

¹² OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y. 2010. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley Publishing. s. 15.

toho, ako organizácia vytvára, doručuje, zachytáva a ovláda hodnotu.¹³

Obrázok 2 Podnikateľský model podľa Osterwaldera a Pigneurera



Zdroj: Slávik, Š. 2011. Komparatívna analýza podnikateľských modelov. In *Ekonomika, financie a manažment podniku – rok 2011* [CD-ROM]. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2011. s. 36.

Šablóna modelu Canvas je zložená z deviatich stavebných blokov, ktoré po doplnení výstižne a prehľadne zachytia podnikateľský model skúmaného podniku. Týchto deväť polí charakterizuje: segmenty zákazníkov; hodnotu, ktorú podnik zákazníkovi poskytuje; kanály, cez ktoré táto hodnota k zákazníkovi prúdi; aké vzťahy podnik vytvára so zákazníkmi; toky príjmov, ktoré podniku za poskytovanie hodnoty plynú; kľúčové zdroje, pomocou ktorých buduje podnik infraštruktúru zachytávania hodnoty; kľúčové aktivity, nevyhnutné k dosahovaniu dobrej výkonnosti; kľúčové partnerstvá, ktoré pomáhajú podniku zabezpečiť podnikateľský model; štruktúru nákladov.

Blok segmenty zákazníkov charakterizuje pre koho podnik vytvára hodnotu, a kto sú jeho najdôležitejší zákazníci. Blok hodnotové prepozície charakterizuje balík produktov, vytvárajúci pre segmenty určitú hodnotu alebo úžitok. Zachytáva, ako podnik rieši problémy svojich zákazníkov a ako uspokojuje ich potreby.¹⁴ Blok kanály odpovedá na otázku ako a akým spôsobom podnik komunikuje so svojimi zákaznickými segmentmi a akým spôsobom im doručuje hodnotu. Štvrtý blok – vzťahy so zákazníkmi sumarizuje

¹³ BEDNÁR, R. 2011. Podnikateľský model mobilných operátorov na Slovensku. In *Ekonomika, financie a manažment podniku – rok 2011* [CD-ROM]. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2011, s. 2.

¹⁴ tamtiež, s. 4.

tvorbu, udržiavanie, integráciu a nákladovosť vzťahov podniku s jednotlivými zákazníkymi segmentmi. Toky príjmov predstavujú piaty blok. Prezentuje príjmy, ktoré podniku plynú z jednotlivých zákaznických segmentov ako kompenzácia za dodanie hodnoty. Blok kľúčové zdroje popisuje najdôležitejšie aktíva podniku, vplývajúce na funkčnosť podnikateľského modelu. Siedmy blok – kľúčové aktivity – zachytáva tie najdôležitejšie činnosti, ktoré musí podnik urobiť nato, aby jeho podnikateľský model fungoval. Kľúčové partnerstvá ako ôsmy stavebný blok zaznamenávajú sieť dodávateľov, odberateľov a partnerov, bez ktorých by podnikateľský model podniku nefungoval. Posledný blok – štruktúra nákladov – opisuje všetky náklady vzniknuté pri realizácii podnikateľského modelu.¹⁵

Na základe aplikácie konceptu Canvas, získame dokonalé poznanie toho, ako podnik vytvára, zachytáva a riadi hodnotu. Vďaka tomu, dokážeme lepšie pochopiť jeho strategické rozhodovanie a reakcie na podnety prichádzajúce z podnikateľského prostredia. Aplikovaním konceptu Canvas získame kvalitatívne informácie v graficky zreteľnej podobe, ktoré môžeme použiť na vytvorenie budúcich alternatív, implementácií stratégií a zmien v procesoch podniku. Pomocou graficky prehľadného spracovania môžu byť objavené skryté väzby medzi kvalitatívnymi údajmi. Výsledkom aplikácie konceptu Canvas bude presnejšia predikcia celkového budúceho vývoja podniku.

Analýza spoločnosti Marvel Entertainment

Značka Marvel a spoločnosť, ktorá za ňou dnes stojí je so svojou dlhodobou históriou hlboko prepojená s odvetvím komiksov, v ktorom dlhé roky obsadzovala dominantné postavenie a určovala smer vývoja. Vzájomné príbehy rozvoja podniku a historického vývoja komiksov sa významne prelínajú, preto je z dôvodu jej analýzy nevyhnutné teoreticky ohraničiť pojem komiks.

Nasledujúce kritériá charakterizujú komiks všeobecne, odhliadnuc od druhu, žánru a krajiny pôvodu:

1. Musí ísť o sekvenciu oddelených obrazov.
2. Musí dominovať prevaha vizuálnej stránky nad textovou.
3. Médium, pre ktoré bol pôvodne vytvorený musí mať masový charakter.
4. Séria obrázkov musí v sebe niesť pointu alebo poučenie a musí byť aktuálna vo svojom obsahu.¹⁶

¹⁵ OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y. 2010. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley Publishing. s. 26-40.

¹⁶ GROESTEN, T. 1999. *The System of Comics*. Mississippi: University Press Mississippi. s. 13.

Za užšie vymedzenú definíciu, ktorá sa relevantnejšie približuje objektu amerických komiksov, považujeme „sériovo publikované, epizodické, dramatické rozprávania s otvoreným koncom a opakujúcimi sa postavami, zaznamenané do sekvencie kresieb s textom zachyteným v bublinách alebo podobným spôsobom.“¹⁷

Ako už bolo vyššie uvedené cieľom príspevku je skúmať podnikateľský model podľa konceptu Canvas v spoločnosti Marvel a poukázať na celkovú predikciu budúceho vývoja podniku Marvel Entertainment s ohľadom na okolnosti akvizície koncernom The Walt Disney Company z roku 2009.

Marvel Entertainment je priamym nástupcom podniku, ktorý svojou vydavateľskou činnosťou formoval históriu odvetvia komiksov v Spojených štátoch amerických. Jeho podnikateľský model sa časom menil a dnes sa značne líši od podnikateľského modelu svojho predchodcu. Rovnako sa zmenilo aj celé odvetvie, v ktorom podnik už viac ako šesťdesiat rokov pôsobí. Zmeny v odvetví, rovnako ako zmeny v samotnom podniku vytvárajú neistotu ohľadne budúceho smerovania. Preto cieľom je aj pomocou prognózovania nájsť najpravdepodobnejší variant budúceho vývoja podniku, a tým znížiť mieru neistoty.

Analýza podnikateľského modelu Marvel Entertainment podľa konceptu Canvas

I. Blok: segmenty zákazníkov

Trhy sú diverzifikované a segmentované. Marvel Entertainment pri segmentácii zákazníkov postupuje dvoma odlišnými doplňujúcimi sa spôsobmi, keďže v rámci podnikateľského portfólia existujú podnikateľské jednotky s odlišnými predmetmi činnosti, ktoré uspokojujú potreby odlišných skupín zákazníkov. Preto musí podnik uplatňovať diverzifikáciu segmentov zákazníkov (čitatelia komiksov, hráči videohier, televízni diváci, filmoví diváci, odberatelia licencií a zákazníci e-shopu). Súčasne s diverzifikáciou podnik uplatňuje aj segmentáciu jednotlivých skupín zákazníkov, pretože existujú drobné odlišnosti medzi jednotlivými skupinami zákazníkov. Hlavným kritériom pre vznik segmentovaných skupín užívateľov je vek (užívatelia do 13 rokov a užívatelia nad 13 rokov).¹⁸

Zákazníci v jednotlivých vekových skupinách charakterizujú rovnaké preferencie, ktoré odrážajú stupne psychologického dospievania človeka. Tieto preferencie sa odrážajú vo vlastnostiach jednotlivých produktov, aby sa čo najlepšie mohli prispôsobiť užívateľom. Uplatňovaním dvoch prístupov –

¹⁷ tamtiež, s. 14.

¹⁸ MARVEL.COM. 2012. *Web Site Privacy Policy*. [online]. [cit. 2012.01.03.] <<http://marvel.com/corporate/privacy>>

diverzifikácie a segmentácie k vytváraniu skupín zákazníkov môže dochádzať k prekryvaniu jednotlivých skupín zákazníkov. Ilustračným príkladom sú niektorí zákazníci v skupine nad 13 rokov, ktorí môžu byť čitatelia komiksov a zároveň aj televízni a filmoví diváci.

II. Blok: hodnotové propozície

Rieši potrebu zábavy. Vlastnosťami hodnôt sú novosť a značka komixovej postavy. Podnik pri podnikaní poskytuje špecifickú hodnotu každému segmentu zákazníkov, ktorou uspokojuje jeho špecifické potreby. Marvel Entertainment vlastní okolo 5000 komixových postáv, ktoré využíva pri produkcii fantastických dobrodružných príbehov. Tieto príbehy poskytujú zákazníkovi špecifický spôsob zábavy. Podnik ponúka niekoľko mediálnych formátov, na ktorých sú tieto príbehy zachytené. Sú to komiksy, digitálne komiksy, videohry, celovečerné filmy a animované seriály. Okrem toho prenajíma vlastnícke práva na niektoré postavy, napríklad za účelom výroby originálnych napodobení, figúrok a hračiek.

Ak by sme mali posúdiť vlastnosti, ktoré by bližšie charakterizovali hodnotu, ktorú podnik svojim zákazníkom prináša, tak by išlo o unikátny obsah, s čím súvisia vlastnosti ako je novosť a značka komixovej postavy. Zákazník si platí za produkty Marvel Entertainment, pretože pozná danú komixovú postavu a chce sa zabaviť na jej dobrodružstvách. Z tohto dôvodu je kľúčovou vlastnosťou hodnoty značka komixovej postavy. Zákazníkov zaujímajú vždy nové dobrodružstvá, ktoré ich obľúbená postava zažíva, preto aj novosť predstavuje významnú vlastnosť hodnoty, ktorú podnik zákazníkovi ponúka.

III. Blok: kanály

Z priamych kanálov využíva Marvel vlastnú webovú stránku, ktorá spĺňa niekoľko funkcií zároveň. Služi na propagáciu, zvyšuje povedomie zákazníkov, informuje ich o novinkách, mobilizuje zákazníkov skrz bezplatné členstvo a zisťuje ich spätnú väzbu. Stránka funguje aj ako e-shop, cez ktorý si zákazník môže zakúpiť tlačené aj digitálne komiksy, originálny tovar ako sú plagáty, tričky, hrnčeky, hračky a to všetko s dizajnom jeho obľúbenej komixovej postavy.¹⁹

V rámci nepriamych kanálov podnik využíva siete partnerských komixových obchodov, ktoré ponúkajú jeho produkty, najmä komixové publikácie. Na výrobu oblečenia a tovaru s originálnym dizajnom komixových postáv podnik používa outsourcing. Rovnako distribúciu týchto produktov do veľkoobchodných a maloobchodných predajní prenecháva partnerským

¹⁹ MARVEL.COM. 2012. *Shop*. [online]. [cit. 2012.01.3.] <<http://marvel.com/shop>>

podnikom. Televíznym divákom podnik prináša hodnotu prostredníctvom siete partnerských televíznych staníc, ktoré odkupujú vysielacie práva na animované seriály.

IV. Blok: vzťahy so zákazníkmi

Ku každej skupine zákazníkov si Marvel Entertainment buduje špecifický vzťah:

Čitatelia komiksov a hráči videohier. Dlhoroční čitatelia a fanúšikovia komiksov vnímajú značku Marvel ako záruku kvalitného obsahu. Zároveň sú ochotní za kvalitu patrične zaplatiť. S čitateľmi komiksov sa podnik dostáva do kontaktu nepriamo prostredníctvom partnerských komixových obchodov alebo priamo cez jeho vlastnú webovú stránku. V oboch prípadoch ide o vzťah typu samoobsluha, kedy zákazníci uspokojujú svoju potrebu sami, pričom predajca poskytuje zákazníkovi nato všetky potrebné prostriedky, aby mu nákup uľahčil. U hráčov videohier sa uplatňuje obdobný vzťah.

Odberatelia licencií. S touto skupinou zákazníkov podnik vytvára vzťah formou osobnej asistencie, to znamená, že zákazník komunikuje so zástupcom podniku, ktorý mu asistuje pri uzatváraní dohody o kúpe licencie. Zákazníkmi sú obchodné spoločnosti, ktoré kupujú práva za účelom reprodukcie diela.

Televízni diváci. S týmito skupinami zákazníkov si podnik priamo vzťahy nevytvára, títo zákazníci si od podniku priamo nič nekupujú. No nepriamo od výšky sledovanosti sa odvíja cena vysielacích práv za animované seriály.

Filmoví diváci. Predstavujú veľmi špecifickú skupinu zákazníkov. Obecenstvo v kinách z väčšej časti tvoria bežní filmoví diváci, ktorí nie sú čitateľmi komiksov. Pre nich je charakteristická nízka lojalita. Preferujú formu uspokojovania svojich potrieb samoobsluhou.

Zákazníci e-shopu. Do tejto kategórie zaraďujeme zákazníkov, ktorí nakupujú v podnikovom e-shope. Nakupujú formou samoobsluhy rôzne produkty ako napríklad hračky, figúrky, plagáty, kostýmy, masky, oblečenie a spotrebné predmety.

Vytváranie spoločenstiev. Prostredníctvom vlastnej webovej stránky sa podnik snaží organizovať a stimulovať vytváranie komunit užívateľov a fanúšikov. Vďaka tomu sa podnik dostáva do bližšieho kontaktu so svojimi zákazníkmi. Cez monitorovanie takejto online komunity sa podnik dozvedá o názoroch svojich zákazníkov a spoznáva ich potreby. Tento typ vzťahu sa najčastejšie darí nadviazať s čitateľmi komiksov a hráčmi videohier. Jedným z možných prínosov je získavanie spätnej väzby od skúsených a dlhoročných čitateľov a užívateľov, pomocou ktorej môže podnik hodnotiť svoje produkty a vytvárať nové trendy.

V. Blok: toky príjmov

Spôsoby generovania príjmu analyzovanej spoločnosti sú licencie, predplatné, predaj komiksov. Marvel Entertainment generuje svoje príjmy tromi spôsobmi.

Prvým je predaj majetku, vo forme predaja vlastníckych práv k fyzickým produktom. Takýmto spôsobom sa predávajú komiksy distribuované do komixových obchodov, ktoré publikuje dcérska spoločnosť Marvel Publishing, Inc. Druhým spôsob vytvárania príjmov je forma predplatného, ktoré sa využívajú pri digitálnych komiksoch.²⁰ Čitatelia si na web-stránke objednávajú mesačné alebo ročné predplatné, čím získajú prístup k všetkým novým a starším digitálnym komiksom za dané obdobie. Tretí spôsob, ktorý podnik používa na generovanie príjmu je predaj licencií. Podnik predáva zákazníkov povolenie na použitie chráneného duševného vlastníctva za odplatu, vo forme licenčných poplatkov. Týmto spôsobom sa predávajú filmy a animované kreslené seriály, ktoré vyrába dcérska spoločnosť Marvel Studios.²¹ Podniku plynú príjmy aj z licenčných poplatkov za vývoj originálnych počítačových hier s jeho komixovými postavami (napríklad hry Spider-man I, II, Blade I, II a X-Men I, II, ktoré vyprodukoval podnik Activision).

VI. Blok: kľúčové zdroje

Kľúčové zdroje delí spoločnosť na intelektuálne, kde portfóliu vystupuje 5000 komixových postáv, ľudské zdroje tvoria skúsení spisovatelia, dizajnéri a grafici. Do šiesteho bloku zaraďujeme aj know-how a značku. Súčasťou sú aj fyzické a finančné kľúčové zdroje.

Pre Marvel Entertainment je najdôležitejším kľúčovým zdrojom knižnica piatich tisíc komixových postáv. Ide o intelektuálny strategický zdroj, bez ktorého by podnik nebol schopný vytvárať hodnotu a generovať príjmy. S knižnicou úzko súvisí aj know-how, ktoré podnik získal z vlastných skúseností v priebehu viac ako piatich desaťročí. Samotné komixové postavy však nestačia. Rovnako dôležitý je ich príbeh, dobrodružstvá, ktoré zažívajú a grafika, ktorá to celé zachytáva. Preto druhým nemenej dôležitým kľúčovým zdrojom sú kvalitné ľudské zdroje. Na to, aby podnik mohol uspokojovať potreby zákazníkov potrebuje tím kreatívnych spisovateľov, skúsených grafikov a programátorov, ktorí komixové postavy prebúdajú do života. V neposlednom rade je značka podniku. Jej silné povedomie je výsledkom viac ako päťdesiat ročného

²⁰ MARVEL.COM. 2012. *Digital Comics*. [online]. [cit. 2012.01.03.] <http://marvel.com/digital_comics/>

²¹ JOHNSON, T. 2006. *Marvel's New Movie Financing Concept*. [online]. [cit. 2012-02-10]. <<http://seekingalpha.com/article/10869-marvel-s-new-movie-financing-concept-mvl>>

pôsobenia podniku v tomto odvetví. Zákazníci ju dobre poznajú, čo podniku prináša radu konkurenčných výhod. Nielen značka podniku je v povedomí zákazníkov. Aj niektoré komixové postavy existujú v odvetví už dlhé desaťročia, vďaka tomu sa z tých najpopulárnejší postáv vytvorili značky, ktoré sú v povedomí zákazníkov už niekoľko generácií.

VII. Blok: kľúčové aktivity

Rozhodujúce kľúčové aktivity podniku majú spoločnú podstatu, a tou je výroba. Tento pojem sumarizuje dizajn, produkciu a distribúciu. Podnik vytvára hodnotu cez tvorivú intelektuálnu činnosť dizajnérov, spisovateľov, grafikov a programátorov. Spisovatelia tvoria dej komixových príbehov, hlavnú dejovú líniu a postavy, ktoré sa na nej zúčastnia. Úzko pritom spolupracujú s dizajnérmí, ktorí sú zodpovední za náčrt predlohy, podľa ktorej sa vyhotovia kópie výtlačkov. V súčasnosti sa sem zaraďuje aj výroba filmov a hračiek, ktorú má na starosti dcérska spoločnosť Marvel Toys. Výrobu filmov podnik prvýkrát odštartoval vo vlastných štúdiách v roku 2007 produkciou filmu Iron Man.²² Bez týchto činností by podnikateľský model podniku nemohol fungovať. Tieto činnosti sú primárne, pričom existujú aj podporné činnosti. Medzi podporné činnosti by sme mohli zaradiť výskum a vývoj a marketing. Obe tieto aktivity úzko súvisia s podstatou predmetu výroby a tou je komiks respektíve komixová postava. Ide o predmet výrazne trendový. Jeho predajnosť na trhu v rozhodujúcej miere ovplyvňuje imidž hlavnej postavy, povedomie zákazníkov a ich názory. Z tohto dôvodu je marketingová činnosť veľmi dôležitá. Obzvlášť dôležité postavenie má manažment značky. Keďže medzi dôležité kľúčové zdroje patrí značka, podnik musí venovať zvýšenú pozornosť a úsilie pri jej implementácii a riadení jej orientácie. Na výsledky marketingových výskumov nadväzuje vývojárska činnosť, ktorá ma za úlohu hľadať nové úspešné námety a trendy, ktoré by mali ohlas u užívateľov.

VIII. Blok: kľúčové partnerstvá

Marvel Entertainment udržiava niekoľko kľúčových partnerstiev, ktoré majú rôznu formu a motiváciu, na základe ktorej boli vytvorené. Najčastejšou formou partnerského vzťahu je joint venture, ktorý podnik vytvára za účelom participovania pri realizácii licencovaní svojho intelektuálneho majetku. Príkladom je Spider-Man Merchandising, L.P., ktorú podnik vytvoril spolu so Sony Pictures Consumer Products Inc. za účelom vyrábania originálnych produktov súvisiacich s filmom Spider-Man.²³ Podobné partnerstvá vytvára

²² WWW.BOXOFFICE.COM. *Iron Man: Reviews*. 2012. [online]. [cit. 2012-1-2]. <<http://www.boxoffice.com/dvd-spotlights/2010-03-iron-man>>

²³ RAVIV, D. 2002. *Comic Wars*. New York : Broadway Books. 325 s.

podnik, aby si udržal určitý stupeň kontroly nad svojím intelektuálnym majetkom, aj počas doby, keď je v prenájme.

Ďalej podnik uzatvára dlhodobé partnerstvá s maloobchodnými a veľkoobchodnými sieťami za účelom distribúcie. V minulosti činnosť realizovala dcérska spoločnosť avšak v súčasnosti všetko ohľadne distribúcie produktov podnik prenecháva svojim partnerom. Ide o druh strategického partnerstva medzi podnikmi, ktoré nie sú navzájom konkurenti. V súčasnosti podnik realizuje vlastnú výrobu hračiek, no má aj uzavretú strategickú zmluvu s Hasbro, globálnym výrobcom hračiek, na niektoré komixové postavy.²⁴

IX. Blok: štruktúra nákladov

Pre Marvel Entertainment je charakteristická štruktúra nákladov riadená hodnotou. Podnik sa viac zaujíma o vytváranie hodnoty ako znižovanie nákladov za každú cenu. S týmto súvisí ponuka kvalitného obsahu komiksov, ktorý zodpovedá imidžu podniku. Pre štruktúru nákladov Marvel Entertainment je charakteristické, že najväčší podiel v ňom majú variabilné náklady, tento fakt vyplýva z dvoch dôvodov:

1. Podnik veľkú časť svojich príjmov získava z licenčných poplatkov za prenájom duševného vlastníctva. Takýto model má nízke fixné náklady a vysoké marže.
2. Podnik začal produkovať celovečerné filmy vo vlastných štúdiách. Výroba filmov je finančne veľmi náročná a všetky náklady s ním spojené majú zväčša variabilný charakter. Z týchto dôvodov je pre nákladový model charakteristický vysoký podiel variabilných nákladov.

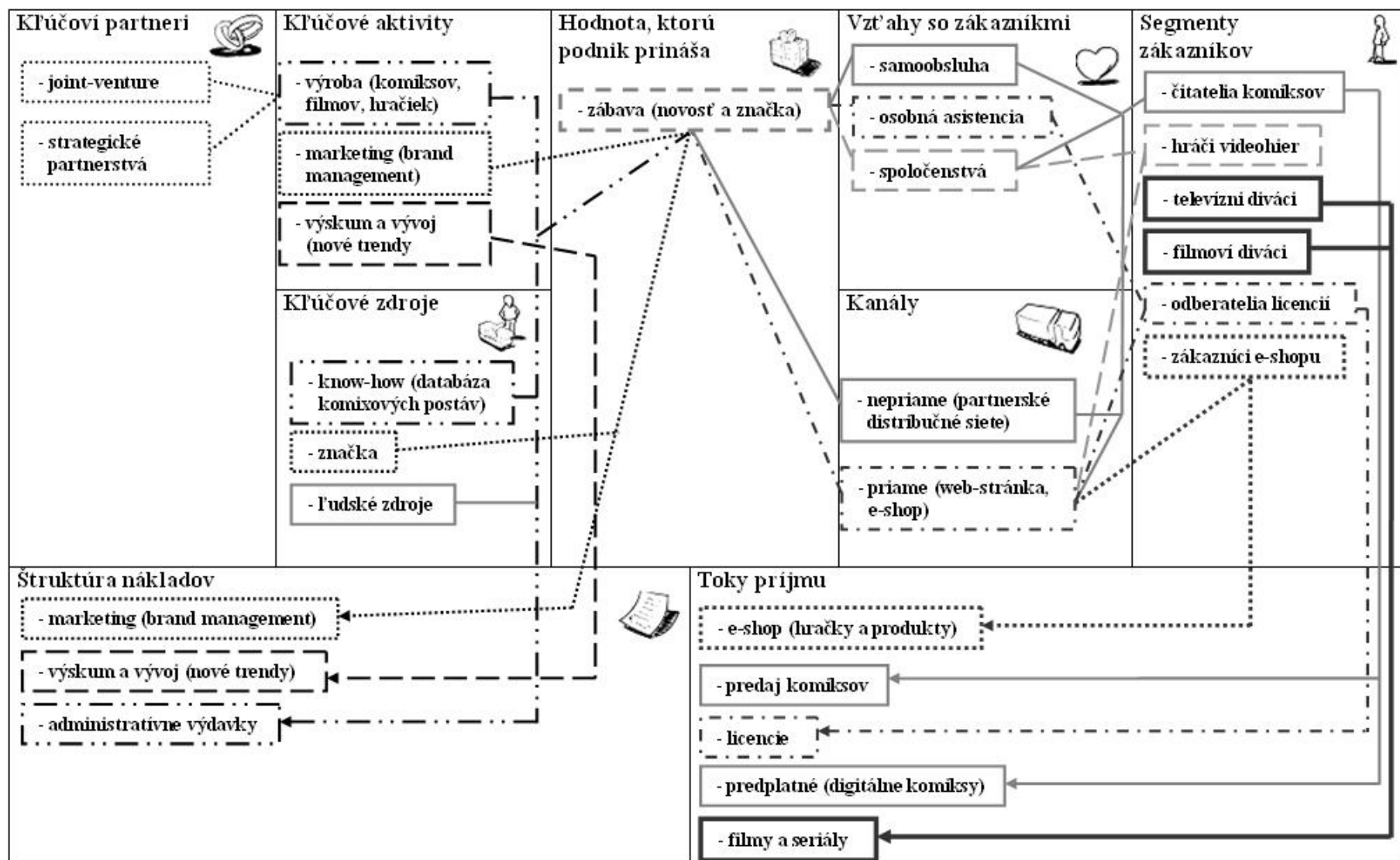
Okrem tejto skutočnosti sú v danom podnikateľskom modeli kľúčovými i intelektuálne a ľudské zdroje, preto svoj podiel vo variabilných nákladoch budú mať aj osobné náklady. Medzi ďalšie významné náklady môžeme zaradiť marketingové náklady a náklady na výskum a vývoj. Tieto náklady spolu úzko súvisia, pretože vývoj nových trendov vychádza z podrobných marketingových prieskumov, ktoré sú významným zdrojom informácií aj pre manažment značky. Ten má za úlohu monitorovať, riadiť a ochraňovať značku podniku a jeho produkty.²⁵

Graficky podnikateľský model analyzovanej spoločnosti Marvel Entertainment znázorňujeme na obrázku 3.

²⁴ WIKIINVEST.COM. 2012. *Marvel Enterprises*. [online]. [cit. 2012-1-2]. <[http://www.wikinvest.com/stock/Marvel_Enterprises_\(MVL\)](http://www.wikinvest.com/stock/Marvel_Enterprises_(MVL))>

²⁵ MARVEL.COM. 2012. *Interns*. [online]. [cit. 2012-1-2]. <<http://marvel.com/corporate/interns>>

Obrázok 3 Grafické znázornenie podnikateľského modelu Marvel Entertainment



Predikcia vývoja spoločnosti Marvel Entertainment

Veľmi dobrým štartovacím bodom predikcie je aktuálny vývoj, kde sa začínajú prehlbovať úvodné spolupráce medzi Marvel Entertainment a ostatnými podnikmi patriacimi do portfólia spoločnosti Disney. Predikciu budeme aplikovať na jednotlivé divízie oboch spoločností namiesto blokov modelu Canvas, ktorý vychádzal len zo spoločnosti Marvel.

Nastupujúci nový trend bol najviac zreteľný v segmente filmovej produkcie, kde v máji 2012 prišiel do kín film *The Avengers*.²⁶ Film vznikol v Marvel Studios avšak o distribúciu sa už starali výhradne spoločnosti patriace pod Disney.²⁷ Pôvodne mal byť film distribuovaný spoločnosťou Paramount Pictures, ktorá patrí pod koncern Viacom, avšak Disney práva na distribúciu v roku 2010 odkúpil za 115 miliónov dolárov.²⁸ Rozhodnutie prevziať film pod svoje krídla sa ukázalo ako neuveriteľne vydarené, keď sa film stal komerčne tretím najúspešnejším filmovým dielom v dejinách za filmami *Avatar* (2009, 20th Century Fox) a *Titanic* (1997, Paramount Pictures). Celosvetovo na tržbách zarobil film viac ako 1,5 miliardy dolárov.

Ďalšími dôkazmi tohto trendu sú filmy, ktoré sú momentálne ešte vo vývoji, no ako distribútor sa uvádza spoločnosť Disney. Na rok 2013 Marvel Studios plánuje uviesť do kín pokračovanie sfilmovaných komixových príbehov *Iron Man 3* (3. mája) a *Thor 2* (8. novembra). Na rok 2014 sú naplánované ďalšie dva filmy s podobnou tematikou, a to pokračovanie *Captain America: The Winter Soldier* (4. apríla) a úplne nové sfilmovanie komiksov *Guardians of the Galaxy* (1. augusta).²⁹

Zatiaľ posledné informácie, ktoré máme o budúcnosti podniku k dispozícii, znižujú našu neistotu ohľadne budúceho vývoja a ďalej potrebujeme využiť metódy prognózovania s cieľom zistiť aké varianty a možnosti by si manažment podniku mohol zvoliť pri smerovaní budúceho vývoja podniku.

Vďaka zostaveniu podnikateľského modelu podniku sme získali podrobný opis situácie v akej sa podnik nachádza. Následne sa môžeme vžiť do manažmentu podniku a prognózovať strategické rozhodnutia na dlhodobé obdobie pre jednotlivé podnikateľské jednotky, tak spoločnosti Marvel, ako aj jej aktuálnej materskej spoločnosti Disney.

²⁶ BOXOFFICE.COM. 2012. *The Avengers*. [online]. [cit. 2012-2-2]. <<http://www.boxoffice.com/statistics/movies/the-avengers-2012-2012>>

²⁷ THE WALT DISNEY COMPANY - Annual Financial Report 2011. [online]. [cit. 2012-2-2]. <http://a.media.global.go.com/investorrelations/annual_reports/WDC-10kwrap-2011.pdf>

²⁸ GROVER, R. – RICHWINE, L. 2012. Disney's "The Avengers" a winner for Paramount too. In *Reuters*. Publ. 7. 5. 2012. [cit. 2012-10-10]. <<http://www.reuters.com/article/2012/05/07/entertainment-us-avengers-paramount-idUSBRE8460AK20120507>>

²⁹ BOXOFFICE.COM. 2012. *Release Calendar*. [online]. [cit. 2012-2-2]. <<http://www.boxoffice.com/statistics/release-calendar?q=Disney>>

Divízia produkcie filmov

Historicky najmladšia podnikateľská jednotka bola založená za účelom sfilmovania komerčne najúspešnejších komixových príbehov. Výroba filmov je aktuálne naplánovaná do roku 2015. Od roku 2012 do roku 2015 uvedie táto divízia deväť filmov o komixových super hrdinoch, vrátane pokračovania The Avengers, ktoré má už v USA zarezervovaný najlukratívnejší dátum premiéry – predĺžený víkend v okolí 1. mája 2015.

Z celkového vývoja tržieb filmových adaptácií komiksov – nielen od spoločnosti Marvel – môžeme odvodiť, že popularita filmov s tematikou super hrdinov nerastie, ale naopak má klesajúcu tendenciu. Problém je i v tom, že určitá časť tržieb ide na vrub nového premietania v 3D, ktoré sa môže divákom zunovať.

Toto je veľmi závažné zistenie pre podnik, ktorého kľúčovým zdrojom je databáza komixových postáv. Navyše konkurencia v tomto segmente nie je zanedbateľná a DC Comics sa v roku 2013 pokúsi na filmové plátna vrátiť postavu Supermana (Man of Steel, Warner Brothers, premiéra 14. júna 2013).

Filmová divízia podniku Marvel je výlučne zameraná na tvorbu filmov podľa komixovej predlohy, preto pri stanovovaní plánov musí tento vývoj podrobne monitorovať.

Predpokladáme, že filmová divízia splní plán, ktorý je určený až do roku 2015. Kým postava Iron Mana bude pravdepodobne trpieť menšou opotrebovanosťou a tržby sa znížia, Thor a Captain America by mohli vďaka dobrej odozve na film Avengers tržby zvyšovať. Podobne ako v celom filmovom priemysle budeme svedkami znižujúceho sa podielu tržieb v Severnej Amerike na celkových tržbách filmov.

Veľkým otáznikom je osud filmu o strážcoch galaxie (Guardians of the Galaxy, premiéra 1. augusta 2014). V prípade, že film bude komerčným úspechom, dá sa automaticky očakávať viacero pokračovaní, prípadne paralelných príbehov, či dokonca spojení dvoch komixových svetov s postavami z The Avengers.

Problémom divízie však je, že pomaly, ale s istotou ubúdajú prominentné komixové postavy a Disney musí čoraz silnejšie siahať po neznámych postavách, ktoré negarantujú komerčný úspech na rozdiel od aktuálnych hrdinov. Jedným z príkladov je Mravčí muž (Ant-Man, 6. novembra 2015).

Na druhej strane však filmová divízia a Disney môžu počítať s neúspechmi ostatných štúdií, ktoré zatiaľ držia práva na produkciu a distribúciu niektorých postáv ešte z éry samostatnej spoločnosti Marvel. Takto sa napríklad sa do portfólia vrátila postava Daredevil od filmového štúdia 20th

Century Fox, ktoré nedokázalo do stanoveného dátum začať s produkciou pokračovania či úplne novej verzie.³⁰

V horizonte budúceho desaťročia sa pre túto divíziu však budú musieť hľadať nové alternatívy. Divízia pravdepodobne zanikne, respektíve sa zlúči s iným filmovým štúdiom v rámci Disney.

Výroba hračiek a originálnych produktov

Pre túto divíziu sa po akvizícií otvárajú nové možnosti. Predpokladáme, že do roku 2017 sa o distribúciu a predaj budú výhradne starať dcérske spoločnosti The Walt Disney Company. Dôvodom je predovšetkým maximalizovanie úžitku zo synergického efektu. Zároveň sa pre divíziu otvárajú nové možnosti v podobe nových trhov ako je Čína, India, Brazília či Rusko. Disney už avizuje, že tieto trhy monitoruje a vyčkáva na vhodný moment kedy na ne vstúpiť so svojimi originálnymi produktmi a zároveň s nimi aj s hračkami a produktmi od Marvel Entertainment.

Produkcia komiksov

Táto divízia stále zostáva primárnou podnikateľskej činnosťou podniku. Od roku 1997 sa objem celkových tržieb v oblasti komiksov v USA viac ako zdvojnásobil z 300 miliónov dolárov na 660 miliónov dolárov.³¹ Tento vývoj podnik dlhodobo sleduje, keďže bojuje o post lídra na tomto trhu so svojím najväčším konkurentom DC Comics.

V najbližších rokoch predpokladáme, že do súperenia budú čím viac zasahovať nové technológie. Marvel na tento vývoj reaguje už dnes, rozšíril ponuku produktov o digitálne komiksy. Očakávame, že výhody tohto nového formátu bude objavovať stále viacej čitateľov, a to aj vzhľadom na veľmi vysokú popularitu tabletov (napr. Apple iPad, Samsung Galaxy a pod.), ktoré sú ako stvorené na listovanie si v elektronických komiksoch.

S príchodom Disney sa aj tejto divízií otvárajú nové možnosti spolupráce s dcérskymi podnikmi v rámci koncernu. Globálna distribučná sieť, ktorou koncern disponuje predstavuje spôsob ako umiestniť komiksy na nové potenciálne trhy.

Disney svoju globálnu stratégiu uskutočňuje už niekoľko rokov a využitie jeho skúseností pri umiestňovaní produktov na nové trhy, môže byť pre Marvel kľúčovým faktorom úspešnej expanzie. Predpokladáme, že najbližšie roky bude

³⁰ ABRAMS, R. 2012 'Daredevil' falling back to Marvel. In *Variety*. [online] Publ. 14. 8. 2012. [cit. 2012-10-10]. <<http://www.variety.com/article/VR1118057848>>

³¹ COMICHRON.COM. 2012. *Comic Book Sales by Years*. [online]. [cit. 2012-2-2]. <<http://www.comichron.com/yearlycomicssales.html>>

manažment tejto myšlienke venovať veľa pozornosti, energie a kapitálu. Relatívne rýchlo sa napríklad môže stať, že v originálnych obchodoch Disney Stores sa začnú objavovať stojany buď s americkými alebo lokálne adaptovanými komiksami od značky Marvel.

Licenčné práva

Predpokladáme, že príjmy z tejto podnikateľskej činnosti budú postupne klesať. K tomuto presvedčeniu nás vedú dva dôvody. Prvým je výpadok príjmov z licenčných poplatkov za filmové spracovania komixových postáv, keďže filmové spracovania už realizuje dcérska spoločnosť Marvel Studios. Preto nepredpokladáme, že by podnik pokračoval v predávaní licencií na filmové spracovanie tretím stranám, a ak áno, tak len v prípade málo známych a vysoko rizikových postáv. Tento kľúčový zdroj sa prestáva prenajímať a podnik sa ho bude snažiť sám zhodnocovať. Ako bolo spomenuté vyššie, Disney sa bude snažiť získať skôr predané práva na produkciu a distribúciu získať späť, a to aj v prípade takých populárnych postáv ako je Spider-Man (Sony/Columbia Pictures) a X-Men (20th Century Fox).

Druhým dôvodom je, že kľúčový zdroj databáza komixových postáv je v súčasnosti už vo vlastníctve Disney. To znamená, že databáza sa sprístupní všetkým dcérskym spoločnostiam patriacim do koncernu. Ponúka sa niekoľko možných využití komixových postáv v rôznych podnikateľských zámeroch koncernu. Je veľmi pravdepodobné, že tento kľúčový zdroj bol hlavným z dôvodov akvizície.

Jediným zdrojom príjmu z tejto oblasti sú licenčné poplatky za využitie originálneho obsahu pri tvorbe videohier prípadne originálnych predmetov, ktoré nie sú predmetom výroby v divízii hračiek. Aj z týchto dôvodov nepredpokladáme, že príjmy z tejto oblasti podnikania budú predstavovať významný podiel na celkových príjmoch ani v nasledujúcich rokoch. Trend klesajúcich príjmov bude pravdepodobne pokračovať až do konca dekády.

Zábavné parky a rezorty

Disney ako globálny gigant v oblasti zábavy pre celú rodinu zastáva stratégiu širokej expanzie na nové trhy. Vo svojich výročných správach deklaruje svoje poslanie ako globálneho širiteľa kvalitnej rodinnej zábavy. Do tohto zámeru nepatria iba filmy a rozprávky, ale aj zábavné parky a dovolenkové rezorty. Disney vlastní globálnu sieť šiestich parkov a osem prázdninových rezortov, vrátane vlastnej flotily výletných lodí.

Všade sú hlavným motívom zábavné atrakcie s tematikou najpopulárnejších postavičiek Disney. Teraz, keď súčasťou koncernu je aj

Marvel, je veľmi pravdepodobné, že sa tematika komixových postáv objaví v Disney parkoch po celom svete.

Začiatok tohto trendu je už vidieť v Disney parku v Orlande, kde sa nachádza atrakcia nazvaná „Ostrov super hrdinov“.³² Ide o prvú atrakciu s komixovými postavami Marvel. Toto je zatiaľ jediný projekt tohto druhu. Zmeny v parkoch sa nedajú robiť zo dňa na deň, a preto je manažment veľmi opatrný. Časový horizont, kedy sa zmena môže zrealizovať je veľmi zložitú presne určiť. Celý proces by sa mohol výrazne urýchliť komerčný úspech filmu *The Avengers*.

Vypracovaním predikcie sme dospeli k týmto záverom:

- synergický efekt plynúci zo zaradenia Marvel Entertainment do portfólia podnikov The Walt Disney Company bude znamenať pre oba podniky prínos, čo sa prejaví rastom ich hodnoty;
- The Walt Disney Company bude rešpektovať historické skúsenosti Marvel Entertainment, a ponechá mu v určitých strategických oblastiach autonómiu rozhodovania, podobne ako to bolo v prípade spoločnosti Pixar;
- spolupráca Marvel Entertainment s niektorými vysoko kreatívnymi animátorskými tímami patriacimi do korporácie Disney ako napríklad Pixar, môže podnietiť vznik unikátnych projektov, prípadne nových podnikateľských príležitostí.

ZÁVER

Podnikateľské modely predstavujú veľmi užitočný nástroj strategického manažmentu. Ich použitie v rámci strategického manažmentu je veľmi široké. Jednu z možností – predikciu – sme predstavili prostredníctvom spoločnosti Marvel Entertainment, ktorá sa koncom roku 2009 stala súčasťou globálneho mediálneho koncernu The Walt Disney Company. Koncept Canvas v rámci podnikateľských modelov umožňuje vybranú spoločnosť analyzovať na základe deviatich stavebných blokov, a tak získať hodnoverný obraz aktuálnej situácie. Na základe analýzy minulého a aktuálneho stavu je potom možné vykonať predikciu. V našom prípade sme tak urobili pre najdôležitejšie divízie Marvel i Disney. Očakávame, že spoločnosť Marvel bude pod krídlami koncernu Disney prekvitať, jej tržby rásť, naopak náklady vďaka synergickým efektom klesať a knižnica komixových postáv pomôže koncernu takmer zdvojnásobiť svoju cieľovú skupinu, oslovením chlapcov a mladých mužov. Naštartovaný

³² CHMIELEWSKI, D. 2011. Marvel Characters at Disney Theme Parks? In *Company Town*. [online]. 2011, [cit. 2012-2-2]. <<http://latimesblogs.latimes.com/entertainmentnewsbuzz/2012/03/marvel-characters-at-disney-theme-parks.html>>

trend, keď najskôr bola prevzatá spoločnosť Pixar, neskôr Marvel, vyvrcholila v roku 2012, keď Disney oznámil, že za 4 miliardy dolárov preberá podnik Lucasfilm a s ním aj všetky práva na ságu Hviezdne vojny. To však už je iný príbeh v úspešnej budúcnosti The Walt Disney Company.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. ABRAMS, R. 2012 'Daredevil' falling back to Marvel. In *Variety*. Publikované 14. 8. 2012. [cit. 2012-10-10]. <<http://www.variety.com/article/VR1118057848>>
2. AFUAH, A. 2003. *Business Models*. Michigan: University of Michigan.
3. BEDNÁR, R. 2011. Podnikateľský model mobilných operátorov na Slovensku. In *Ekonomika, financie a manažment podniku – rok 2011* [CD-ROM]. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2011.
4. BOXOFFICE.COM. 2012. *Release Calendar*. [online]. [cit. 2012-2-2]. <<http://www.boxoffice.com/statistics/release-calendar?q=Disney>>
5. BOXOFFICE.COM. 2012. *The Avengers*. [online]. [cit. 2012-2-2]. <<http://www.boxoffice.com/statistics/movies/the-avengers-2012-2012>>
6. COMICHRON.COM. 2012. *Comic Book Sales by Years*. [online]. [cit. 2012-2-2]. <<http://www.comichron.com/yearlycomicssales.html>>
7. DUŠEK, J. – SKOŘEPA, L. 2008. Elektronické obchodovanie a reklama na internetu. In *Auspicia*. České Budějovice: VŠERS, roč. 5. č. 1/2008, s. 28-30.
8. FENSEL, D. 2001. *Ontologies: Silver Bullet for Knowledge Management and Electronic Commerce*. Heidelberg: Springer-Verlag. 2001.
9. GROESTEEN, T. 1999. *The System of Comics*. Mississippi: University Press Mississippi, 1999. s. 13.
10. GROVER, R. – RICHWINE, L. 2012. Disney's "The Avengers" a winner for Paramount too: source. In *Reuters*. Publ. 7. 5. 2012. [cit. 2012-10-10]. <<http://www.reuters.com/article/2012/05/07/entertainment-us-avengers-paramount-idUSBRE8460AK20120507>>
11. CHMIELEWSKI, D. 2011. Marvel Characters at Disney Theme Parks? In *Company Town*. [online]. [cit. 2012-2-2]. <<http://latimesblogs.latimes.com/entertainmentnewsbuzz/2012/03/marvel-characters-at-disney-theme-parks.html>>
12. JANKELOVÁ, N. – SZABO, Ľ. 2012. *Vybrané aspekty manažérskeho rozhodovania a ich uplatňovanie v podnikoch SR*. Bratislava: EKONÓM, 2012. 159 s.
13. JOHNSON, T. 2006. *Marvel's New Movie Financing Concept*. [online]. 2006, [cit. 2012-02-10]. <<http://seekingalpha.com/article/10869-marvel-s-new-movie-financing-concept-mvl>>
14. KAPLAN, S. 2012. *The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When The World is Changing*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2012.

15. LINDER, J. – CANTRELL, S. 2000. *Changing Business Models: Surveying the Landscape*: pracovný dokument. Accenture. 2000.
16. MAGRETTA, J. 2011. Why Business Models Matter. In *Harvard Business Review – Rebuilding your Business Model*. Boston: HBR Press, 2011.
17. MARVEL.COM. 2012. *Shop*. [online]. [cit. 2012.01.3.] <<http://marvel.com/shop>>
18. OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y. 2009. *Business Model Generation*. Self Published, 2009.
19. OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y. 2010. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley Publishing, 2010.
20. OSTERWALDER, A. 2004. *The Business model ontology*. [online]. Lausanne: Universite de Lausanne, 2004. [cit. 2012.10.24.] <http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf>
21. RAVIV, D. 2002. *Comic Wars*. New York: Broadway Books, 2002.
22. REMEŇOVÁ, Katarína. 2012. Nový podnikateľský model v módnom priemysle. In *Zisk*. Žilina: Poradca podnikateľa, č. 6-7, s. 62-64.
23. SLÁVIK, Š. 2011. Komparatívna analýza podnikateľských modelov. In *Ekonomika a manažment*, roč. 8, č. 3, s. 41. ISSN 1336-3301.
24. SLÁVIK, Š. 2011. Komparatívna analýza podnikateľských modelov. In *International Scientific Conference: Ekonomika, financie a manažment podniku – rok 2011*. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2011.
25. SLÁVIK, Štefan. 2011. Vizualizácia podnikateľských modelov. In *Ekonomika, financie a manažment podniku V., 3.11.2011* [elektronický zdroj]. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU, 2011. s. 1-9.
26. STÄHLER, P. 2002. *Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing*. International Workshop on Business Models. Lausanne: Universite de Lausanne, 2002.
27. STERMAN, J. D. 2000. *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Komplex World*. Boston: McGraw-Hill. 2000. s. 54.
28. THE WALT DISNEY COMPANY. 2012. *Annual Financial Report 2011*. [online]. [cit. 2012-2-2]. <http://a.media.global.go.com/investorrelations/annual_reports/WDC-10kwrap-2011.pdf>
29. WIKIINVEST.COM. 2012. *Marvel Enterprises*. [online]. [cit. 2012-1-2]. <[http://www.wikinvest.com/stock/Marvel_Enterprises_\(MVL\)](http://www.wikinvest.com/stock/Marvel_Enterprises_(MVL))>