

OTDK-dolgozat

Ritter Kinga
BA

2013

Mitől duzzad Dagobert bácsi széfje?- Avagy a részvényesi értéket növelő marketing stratégiák

Why is Uncle Dagobert wealthy?- Shareholders' value orientated marketing strategies

Kézirat lezárásának időpontja: 2012. június 24.

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS.....	5
2.A MARKETING FUNKCIÓ SZEREPE A RÉSZVÉNYESI ÉRTÉK NÖVELÉSÉT SZEM ELŐTT TARTÓ VÁLLALATOKNÁL.....	5
2.1 A részvényesi érték növelés elméleti háttere.....	6
2.2 Az értékvezérelt marketing elméleti megalapozása	7
2.4. Út az egységes modellhez	8
2.5 A diszkontált cash-flow modell előnyei és hátrányai	9
2.6 A marketing pénzügyi hajtóerői	10
2.7 A marketing területei és a részvényesi érték	12
2.8. A hűséges fogyasztó	13
2.9. A modell korlátai.....	16
3. A MARKETING SZEREPÉNEK ÚJRAFOGALMAZÁSA	16
3.1. A marketing helye a szervezetben	16
3.2 Következtetések levonása	17
3. THE WALT DISNEY COMPANY: AZ ELMÉLET MEGVALÓSULÁSA A GYAKORLATBAN	19
3.1. A cég rövid történelme	20
3.2. A szórakoztató és animációs iparág elemzése.....	20
3.3. A vállalat stratégiája	22
3.3. A Disney terméke és a megkülönböztető előny	24
3.4. A növekedés szerepe az iparágban	26
3.5. Disney a növekedés útján.....	27
3.6. Hosszan tartó élmény és a lojális fogyasztó	30
3.7. Értékvezérelt kommunikáció	32

3.8. A Disney sikerének titka	33
4. BEFEJEZÉS.....	33
5. H I V A T K O Z Á S J E G Y Z É K.....	35

1. Bevezetés

Az elmúlt 10 évben fontos változás állt be a marketing funkciójáról alkotott nézetekben: az elkülönült, kreatív részleg helyett ma már egyre inkább úgy tekintenek rá, mint értékek közvetítőjére. Mivel a vállalat működésének alapvető eleme, hogy a fogyasztó számára maximális értéket teremtsen, a vállalat összes funkciójának részt kell vennie a marketing céljainak megvalósításában. (Moorman, Rust, 1999) Így a „marketing jövője nem az, hogy egy feladat legyen a vállalat működésében, hanem az, hogy a vállalat rendeltetése legyen”. (Haeckel 1997 in Moorman, Rust, 1999, 180. oldal) Ez az újfajta holisztikus felfogásmód nagyban átalakította a marketing szerepéről alkotott képet: a marketing lett a részvényesi értéknövelést szem előtt tartó vállalatok működésének fő mozgatórugója. Így fontossá vált a tevékenység teljesítményének értékelése, a vállalat értékre ható legfontosabb mozgatórugók beazonosítása.

Ennek felismerésével azonban minden kutatás eljut arra a pontra, ahol szembesülnie kell a marketing és a pénzügyes szemlélet között húzódó ellentéttel (Steward, 2009). Marketing iránt érdeklődő pénzügy alapszakos hallgatóként számomra hatalmas kihívásnak tűnt ezen ellentét feloldása, közben pedig egyfajta kötelességemnek éreztem, hogy utána nézzek és bemutassak egy olyan módszert, amely képes bemutatni a marketing tevékenység részvényesi értékre gyakorolt hatását. A vállalati beruházások értékeléséből ismert diszkontált cash-flow modell alkalmas lesz értéket rendelni az egyes projektekhez. Az eljárás bemutatása után kitérek a marketing által befolyásolt hajtóerők azonosítására, melyek közül kiemelendő a lojalitás elmélet.

Dolgozatom második szakaszában a Disney példáján keresztül mutatom be a koncepció relevanciáját. Az alapvetően egész estés rajzfilmek gyártására specializálódott, tőzsdén forgó vállalat évszázados működése remek lehetőséget kínál a marketing stratégia változásának vizsgálatára. A későbbiekben látni fogjuk, hogy egy olyan szemléletmód birtokában van, amely megkülönbözteti a versenytársaitól, és amivel tartó versenyelőnyre tehet szert.

2.A marketing funkció szerepe a részvényesi érték növelését szem előtt tartó vállalatoknál

A marketing tevékenységek ráfordításai és a racionális, részvényesi értéket növelő vállalatműködés a legtöbb vezető számára sokáig egyfajta trade-off-ként, egymást kizáró

tényezőként jelent meg. A minőségjavításra és fogyasztói hűségnevelésre fordított pénzre rövid távú költségtényezőként tekintettek, amelyek mellőzése javítani tudott a vállalat eredményességén, így azokat célszerű volt elkerülni. Bár léteztek olyan modellek, amelyek longitudinális adatok segítségével becsléseket adtak a megvalósítani kívánt kampány sikerességére vonatkozóan, ezek az adatbázisok nehezen elérhetőek voltak, illetve kezelésük is problémás volt. A marketing nem rendelkezett azzal az eszköztárral, amellyel kommunikálhatott volna a pénzügyi részleggel, így nem kaphattak szerepet a vállalat felső vezetésében, véleményük nem került beépítésre. A marketing sokáig nem számolt döntéseinek megtérülésével, így nehéz volt az általuk előállított javakra befektetésként tekinteni. Egy könnyen használható, praktikus tanácsot is nyújtó modell felépítése nehézségekbe ütközik, egy valami azonban nem lehet kérdés: a marketingnek jelentős szerepe van a vállalat részvényeinek áralakulásában, döntései alapjaiban határozzák meg a vállalat stratégiáját. (Rust et al.2004) Dolgozatomban az egyik ilyen alkalmazható módszertant fogom bemutatni, amely képes arra, hogy pénzügyi megközelítésből is leírja és értékelje a marketingdöntéseket, ezzel támpontot nyújtva azok meghozatalához.

2.1 A részvényesi érték növelés elméleti háttere

Mielőtt rátérnék az részvényesi érték maximalizálásának ismertetésére, megvizsgálom, milyen történi átalakulás, milyen hibák felismerése vezetett az új, ma már elfogadott koncepció megszületéséhez. Dorgai (2001) alapján a neoklasszikus vállalatfelfogás szerint a gazdasági társulások fő célja a profitmaximalizálás, ami a tulajdonosok értékeinek maximalizálásával azonos. Ezt a felfogást Adam Smith árnyalta a „láthatatlan kéz” definiálásával, amely olyan gazdasági mechanizmus, mely a profit növelésén túl javítja az össztársadalmi jólétet is. (Dorgai, 2001) Az első problémák a részvénytársasági forma térhódításával kezdődtek. A vállalatforma elterjedésével egyre inkább nyilvánvalóvá vált, hogy nem elég a tulajdonos jólétének növelése, a menedzseri réteg különválásával fény derült arra, hogy a hatékony működéshez az ő érdekeiket is figyelembe kell venni. (Dorgai, 2001) A tudomány megpróbált egy új mutatót generálni, amely az eddigieknél jobban mérte a vállalati működés sikerét. Ekkor merült fel először a részvényesi érték középpontba helyezésének ötlete, melyet a vállalati pénzügyek terén elért hatalmas fejlődés is elősegített (Például a Capital Asset Pricing Model 1961-es születése). Az 1960-as évek kusza politikai környezete és a bizalmi válság hozta létre a felelős vállalat koncepcióját, mely Európában azóta is a legelfogadottabb koncepció. A koncepció lényege, hogy a vállalat társadalmi felelősséggel bír,

ennek megfelelően kell mérlegelnie és dönteni a morálisan elfogadható alternatívák között. (Chikán, 2008) Az 1980-as években újra a részvényesi érték maximalizálása került a középpontba. (Dorgai, 2001) A 80'-as években rengeteg olyan kutatás fejeződött be, amely azt bizonyította, hogy az eddig elfogadott számvetési eredménymutatók (profit, befektetés arányos nyereség stb.) nem mutatják meg a vállalat igazi sikerességét. Az ezredfordulóhoz közeledve az új szemléletmód kialakítását sürgette a piacok globalizálódása, az erősödő verseny, a transznacionális együttműködések megjelenése, az információs forradalom és a fogyasztói elvárások növekedése. Elkezdett elkülönülni egymástól a rövid távú célként megjelenő profitnövelés, és a hosszú távú célként kitűzendő részvényesi érték növelése. A részvényesi érték elemzés azt állítja, hogy a vállalat értéke akkor nő, ha megpróbálja növelni az általa termelt pénzáram diszkontált értékét. Egy olyan vállalat kép jött létre, ahol már nem a rövid távú profitmaximalizálás és a költségcsökkentés a vállalat célja, hanem a hosszú távú folyamatok figyelembe vételén keresztül a részvényesi érték maximalizálása. Ebben a koncepcióban a marketing célja olyan nem fizikai jellegű eszközök megteremtése, ami növeli a megtérülést. (Doyle, 2002)

Ezzel párhuzamosan egy másik érdekes eredmény is született: azok a vállalatok, akik a rövid távú működési profit maximalizálása helyett az érték teremtést helyezik működésük középpontjába, akkor lehetnek sikeresek, ha minél inkább növelik a vásárlók szervezetük iránti lojalitását. A humán tőke előtérbe kerülésével a mutató, amely leginkább képes megmondani, hogy milyen hatékonyan működik a vállalat, a bevételnél sokkal árnyaltabb és tisztább képet ad a jövőbeni lehetőségekről. (Reichheld, 1996) A koncepció alapvetően átalakította a vállalatokról alkotott képet. Új alapokra helyezte a stratégiaalkotást, melyben a marketing vezető szerepet játszik. (Srivastava et. al, 1998)

2.2 Az értékvezérelt marketing elméleti megalapozása

Az elmélet kiindulópontja szerint napjaink kiélezett versenyében egyedül azok a vállalatok képesek életben maradni, akik a fogyasztói igények kielégítése mellett a befektetett tőke után a tőkeköltségnél magasabb hozam elérésére törekednek, ezzel maximalizálva a részvényesi értéket. (Dorgai, 2001) Ennek értelmében a vállalkozások alapvető célja, hogy vonzóbbak legyenek az alternatív befektetési lehetőségeknél, melyet Doyle (2002) alapján mutatok be. Az első kérdés, ami megfogalmazódott az elmélet kapcsán az, hogy hogyan mérhető a részvényesi érték növekedés. Ez a probléma a marketing vezetők által is közismert.

A CMO Council 2009-es kutatásában technológiai fókuszú amerikai cégek vezetői körében végzett felmérést arra vonatkozóan, hogy mennyire tartják szükségesnek a marketing teljesítményének mérését, és erre milyen módszereket alkalmaznak. Az eredmények alapján a vezetők 90%-a bár lényegesnek tartja, de nem rendelkezik olyan módszerrel, amely lehetővé teszi, hogy hatékonyan és relevánsan mérhesse a marketing vállalati értékre gyakorolt hatását. Ugyanakkor azt is bebizonyította, hogy azok akik viszont alkalmaznak valamilyen számítási módszert, azok képesek hosszú távú versenyelőnyre szert tenni. Emellett pedig egy ilyen rendszer működtetése azt is biztosítja, hogy a CEO-k bizalommal forduljanak a marketing vezetőkhez, és szabad kezet adjanak a CMO-knak a döntéshozatalban, ők is helyet kapjanak a vállalat felső vezetésében. (Steward, 2009) Az előző kísérletben vizsgált vállalatok bevonásával készítette el az ANA/Forrester 2004-es kutatását, melyben 300 cégen tesztelték, hogyan értékelik vállalatukon belül a marketingtevékenységet, használják-e a legelfogadottabbnak tekintett megtérülési mutatókat például a ROI-t (Return On Investment, mely a befektetés által generált pénzáramot viszonyítja a költségeihez). Az elemzés arra a következtetésre jutott, hogy elfogadott ROI definíció hiányában nehezen, költségesen és forrásigényesen mérhető a marketing hatása, ahol már az is eredménynek tekinthető, ha a vállalat beazonosítja az eredményét befolyásoló legfontosabb tényezőket.

2.4. Út az egységes modellhez

Egy egységes, standard értékelési modell kialakulása nagyban hozzájárulna ahhoz, hogy elkerüljük a piacon meglévő torzításokat. Egységes rendszer hiányában fennáll annak a lehetősége, hogy a piacon kontraszelektációs mechanizmusok mennek végbe. Közös, mindenki által értett és elfogadott mérési értékek esetén a vállalat ezek segítségével egyértelmű döntést hozhat vevői és szállítói kiválasztásáról. Ennek hiányában megtörténhet az, hogy a jobb minőségű szolgáltatást nyújtó vállalatok csak magasabb költséggel tudják értékesíteni terméküket, amely hosszú távon a rosszabb minőségű partnerek kiválasztásához, és így kontraszelekcióhoz vezet. Marketing esetében ez ahhoz vezet, hogy minden egyes tranzakció alkalmával ellenőrizni kell a vevő illetve fordított esetben a szállító adatait, vagy pedig garanciát készítenek a megfelelő minőségre vonatkozóan. Minden szereplő jobban jár, ha kialakul a piacon egy olyan rendszer, amely egy konkrét értékkel látja el a különböző alternatívákat, ezzel elősegítve a döntést. A modell másik előnye az lehet, hogy segítséget nyújtana a versenytársak stratégiájának megítélésében, ezzel hozzájárulva a piaci helyzet világos megítéléséhez. (Steward, 2009)

Sokáig támaszkodtak elemzők a könyv szerinti értékére, a különböző megtérülési mutatókra és a P/E rátára. Az első mutató a cég számviteli értékét, vagyis azt mutatja meg, hogy mennyit érnek a tulajdonában lévő eszközök, a második bizonyos mérlegkategóriákra vetítve mutatja be a vállalat éves bevételeit, a P/E pedig az éves nyereségre vetített részvényárat mutatja meg. (Brealy, Myers, 2005) A mutatók általános problémája, hogy rövid távon értékeli és mutatja be a vállalat értékét. Kikalkulálásához statikus adatokat vesz figyelembe, nem veszi figyelembe a vállalat működésének folyamatosságát, hiányzik belőle a dinamikus szemlélet. (Lou, Donthu, 2006) Mindegyik érték használata esetén felmerül, hogy értékük könnyen manipulálható számviteli eljárásokkal (például az amortizáció gyorsításával vagy a készlet nyilvántartási módszer megválasztásával), illetve mindkettő azt fejezi ki, hogy mi történt a vállalattal a múltban, ahelyett, hogy a jövőbeli, fejlődési lehetőségekre koncentrálna. (Srivastava et al., 1998) A marketing tevékenysége alapvetően egy jövőre, a fejlődés megalapozására irányuló folyamat, így a részlegnek mindenképpen rendelkeznie kell egy olyan modellel, amely a könyv szerinti értéken túl a jövőbeli lehetőségek feltárásáról is információt ad. (Doyle, 2002) Emellett a fenti elméletek egyik kritikus pontja, hogy nem képes a marketing szempontjából kiemelten fontos immateriális javak (pl: márkák) és befektetések értékének meghatározására, így a vállalat értékét sem mutatják pontosan. (Lou, Donthu, 2006) Egy ilyen értékelési rendszer egyértelműen a rövid távú profitnövelést és költségcsökkentést támogatja. Ezekre a problémákra ad megoldást a cash-flow (pénzáram), mint teljesítménymérce használata.

2.5 A diszkontált cash-flow modell előnyei és hátrányai

A diszkontált cash-flow módszere képes arra, hogy helyén kezelje a marketing által a jelenben implikált költségeket, melyek hatása azonban csak hosszabb távon válik realizálhatóvá. (Steward, 2009) Azért fontos, hogy vizsgáljuk a vállalat rendelkezésére álló tényleges szabad pénzeszközt, mivel ez lehet növekedésének forrása, és ebből tudja a vállalat kifizetni a befektetőit és a tulajdonosait. (Dorgai, 2001) Talán a marketing hatásai közül ezt, a jövőbeli befektetések előkészítésére irányuló tevékenységet a legnehezebb megfogni. Megértéséhez a kiindulópont az a tény, hogy a marketing lehetőségeket teremt a vállalat számára. Például egy új weboldal létrehozása lehetővé teszi a kommunikációt, de hosszútávon disztribúciós csatornaként is működhet. (Steward, 2009) Megállapítható, hogy ezen hatások becsatornázása és helyes értékelése alapvető kritérium kell, hogy legyen az értékelési modell megalkotásakor. A vállalat értékét és a részvényesek várakozásait az határozza meg, hogy mi

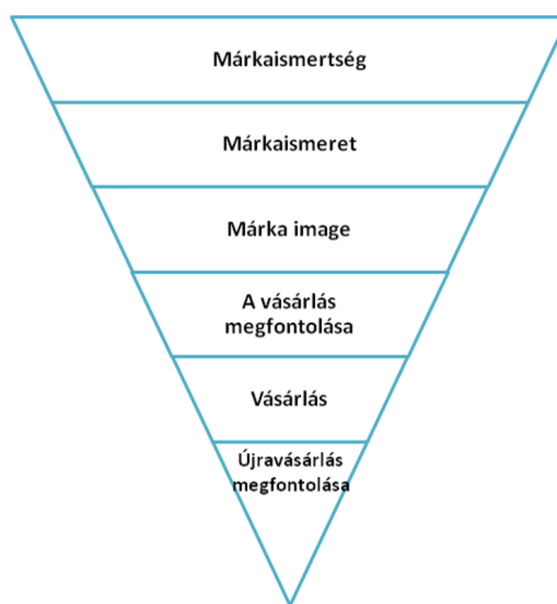
az a pénzáramlás, amit a cég a jövőben várhatóan termelni fog. Mivel a ma megszerzett pénz többet ér, mint a holnapi, ezért a pénzáramot a tőkeköltséggel diszkontálni kell. (Brealy, Myers, 2005) Ez lesz az az érték, amely alapján összehasonlítható az egyes vállalatok attraktivitása. Az így meghatározott értékelési eljárást nevezzük diszkontált pénzáram modelljének.

A modell megvalósításának szempontjából a megfelelő diszkontráta megtalálása a legnagyobb nehézség. A tőkeköltség a vállalat adósság állománya esetén az a ráta, amely megmutatja a hitelezés piaci alternatíváinak költségeit, saját tőke esetén pedig a részvényektől az iparágban megfigyelt értékek alapján elvárt hozam. Az általános elfogadott módszer szerint a tőkeköltség egy kockázatmentes hozam és az ehhez hozzá adódó iparági és vállalat specifikus kockázati felár adódik, amelyek becslése komoly módszertan esetén sem tekinthető biztosnak. (Doyle, 2002) Alternatíva lehet a diszkontált pénzáram módszerével szemben a hozzáadott gazdasági érték (EVA) metódusa, amely a befektetett tőke hozamát viszonyítja a tőkeköltséghez. Első ránézésre nincsen nagy különbség a két rendszer között, de az EVA alapvetően a befektetések sikerének méréséhez tud támaszt nyújtani, ugyanis kizárólag a befektetett pénzmennyiséget értékeli. Ezzel szemben a pénzáram módszere figyelembe veszi a hosszú távú hatásokat, így realisabb iránytűként szolgál a stratégiaalkotás során. A stratégiaalkotás számára állított kihívások ismertetése előtt röviden összefoglalom a részvényesi érték növelő stratégiák pénzügyi hajtóerőit.

2.6 A marketing pénzügyi hajtóerői

A pénzáram növelésének négy olyan hajtóereje van, amelyek befolyásolásában fontos szerep jut a marketingnek. Ezek a pénzáram várható mértéke, ütemezése, fenntarthatósága és kockázata. Olyan stratégiát kell kialakítani, amely növeli a pénzáram mértékét, hangsúlyosabb benne a tervezési időszakban befolyó cash-flow, hosszú távú pénzáramot biztosít és alacsony kockázatú. A pénzáram szintjét alapvetően az értékesítés növelésével, a méretgazdaságosságból fakadó előnyök kiaknázásával, a profitráta javításával és pozitív nettó jelenértékű beruházások megvalósításával lehet. A vállalatnak szigorúan azokra a beruházásokra kell koncentrálnia, amelyek olyan pozitív bevételi többletet generálnak a felmerült ráfordítások mellett, hogy az így keletkező többlet profit a tőkeköltségnél magasabb hozamot biztosítson. A másik fontos szempont, hogy hosszú távon a méretgazdaságosságra is pozitív hatással van, javítja annak meglétét. A másik módja a pénzáram emelésének az adózás

utáni nettó profitráta javításával is elérhető, ami magasabb árakkal, költségcsökkentéssel és a kibocsátás ütemének emelésével érhető el. Közben a vállalatnak szem előtt kell tartania, hogy a fogyasztók felé közvetített érték ne csökkenjen, végig ugyanazt az észlelt értéket közvetítse. Szintén ezt a célt szolgálja, ha a vállalat pozitív nettó jelenértékű beruházásokat valósít meg, például olyan képességeket és jogokat vásárol, amelyek pozitív növekedést indukálnak. Döntései során mérlegelnie kell a többlet beruházás tőkeköltségét, és azt a mindenkori adókulcsot, amely csökkenteni fogja bevételeit. A pénzáramot gyorsabb termékfejlesztéssel, keresztfunkcionális teamek létrehozásával és piaci térhódítás felgyorsításával (amit pre-marketing kampányokkal valósíthat meg a vállalat), stratégiai szövetségesekkel és a márkavagyon erősítésével lehet felgyorsítani. Az így létrehozott márkák lehetőséget nyújtanak arra, hogy a vállalat a későbbiekben kihasználja a kialakuló új lehetőségeket, tovább bővüljön. (Doyle, 2002) Egy ilyen stratégia a következő módon hat a fogyasztói döntésre:



1. Ábra: A fogyasztó és a márka kapcsolata (Saját ábra Briggs, Krishnan, Borin 2005, 85. oldal alapján)

Ebből egyben egy másik fontos következtetést is levonhatunk: a jól pozicionált, részvényesi érték növelést szem előtt tartó stratégia célja egy márkához hűséges fogyasztói bázis kialakítása. Ez egyben csökkenti az előrejelzéssel kapcsolatos kockázatot, és a pénzáram kockázatát mérsékli. A fentiekből világosan kirajzolódik dolgozatom kiinduló álláspontja, miszerint a marketing kezében rengeteg olyan eszköz csoportosul, melyek meghatározzák a részvényesi érték alakulását.

A jó marketingstratégia megvalósításának Doyle (2002) szerint a legjobb módja, ha a vállalat megérti és adaptálódik az őt körülvevő világ folyamatos változásaihoz. Ennek legfontosabb eszköze az, hogy a vállalat megfelelően válassza ki a számára megfelelő piacokat. Ez a gyakorlatban akkor valósul meg, ha a cég nem csak a jelen üzletágaira koncentrálnak (ezek alatt azokat a már érettnak tekinthető piacokat értem, ahol kis növekedési lehetőségek mellett folyamatos nyereségre tehet szert a vállalat), hanem megpróbál három idődimenzióban tervezni. A már működő fő üzletágak fenntartása mellett erőforrásokat fektet a jövő üzletágaiba, illetve olyan beruházásokat végez, amelyek előkészítik a hosszú távú terjeszkedést. (Ez például vállalatfelvásárlásokon keresztül valósulhat meg). Ezeken a még felfedezetlen piacokon elsősorban az lehet a célja, hogy megpróbálja felderíteni azt a látens keresletet, amely bár létezik, de még senki nem elégíti ki. A látens igény korai felismerésének köszönhetően könnyebben léphet be erre a piacra, majd megszerzett tapasztalatai miatt versenyelőnye lehet. (Kotler, 2006) A vállalatnak mindhárom ágba jelen kell lennie, ott azonban más célok szerint kell cselekednie, és minden esetben fontos, hogy felmérje az ágazatok között kiépíthető szinergiákat. (Doyle, 2002) Hosszú távú fennmaradásához szükséges a tartós különbségi előny kialakítása és fenntartása, a kockázat mérséklésének legjobb módja pedig a hűséges vevői és befektetői kapcsolatok kialakítása. Az utóbbi egyre inkább hangsúlyosabbá válik és kiemelkedő jelentősége miatt részletesen foglalkozok vele a következő fejezetekben. A modell felismerése után a vezetés első feladata, hogy beazonosítsa a pénzáram legfőbb hajtóerőit, majd ezekhez olyan mérési módszert rendeljenek, amely azonnal mutatja az esetleges változtatásokat hatását, megmutatja és igazolja várakozásaik helyességét. (Steward, 2009)

2.7 A marketing területei és a részvényesi érték

A marketing vállalati értékben betöltött szerepének előrekerülésével egyre több olyan kísérlet jelent meg, amely azt vizsgálta, hogy a stratégia egyes elemei hogyan járulnak hozzá a vállalat részvényesi értékéhez. Ezen kutatások azért kifejezetten érdekesek, mivel sokáig azzal az alapfeltevéssel közelítették meg a vezetők a marketingesek döntéseit, hogy a 4P (termék, hely, árazás és promóció) közül kizárólag az ár van hatással a bevétel szintjére. Így a marketing részvényesi értékhez való hozzájárulását is e dimenzió mentén értelmezték. (Doyle, 2002) Luo és Donthu 2006-os tanulmánya azt vizsgálta, hogy a marketing kommunikáció mértéke (továbbiakban MCP- Marketing Communication Productivity) miként viszonyul a részvényesi értékhez, és így hogyan definiálható egy, a működést elősegítő és a piaci értéket

növelő kommunikációs stratégia. Belátták, hogy a marketing kommunikációs stratégia pozitív hatással van a részvényesi értékre, azonban csak egy ideig. Ez azt jelenti, hogy egy bizonyos mértékig növeli, sőt emelkedő mértékben járul hozzá a vállalat értékéhez, majd eljut egy telítettségi pontra, ahol először csak csökken a hozzájárulás határhaszna, majd fokozatosan a vállalat értékét rontó tevékenységgé alakul át. Itt már teljesül a menedzserek korábban trade-offként bemutatott feltételezése, hogy a marketing csökkentheti is a részvényesek számára nyújtott értéket. Emiatt a bizonyított trend miatt fontos, hogy a vezetés mindenképpen azonosítsa, hogy melyik fázisban helyezkedik el az ő vállalata. Túl kevés erőforrás befektetése esetén a vevők elpártolnak a vállalatától, megszűnik a bizalom a márka iránt, ami a hosszú távú profitabilitás egyik alapeleme. A telítettségi ponton túlhaladva pedig a plusz költségek és erőforrások hozzáadott érték hiányában rontják a teljesítményt. Azonban ha a menedzsment eltalálja azt az eladási szintet, az eladásnövelést és az ismertséget, melyek beállításával képes elérni a legnagyobb hasznosságot, ami jelen esetben a befolyó pénzáramban testesül meg elérni, akkor a legnagyobb értékig tudja növelni vállalata értékét. Ez a maximalizált pénzáram, pedig, mint ahogyan azt már korábban beláttuk, az értékvezérelt működés egyik hajtóereje. De hogyan is növeli az optimális kommunikációs stratégia a pénzáramot? A hatékonyabb kommunikáció lehetővé teszi, hogy a vállalat ugyanazt az ismertséget és eladási szintet kevesebb ráfordítással érje el. Az értékvezérelt kommunikációnak egyértelműen pozitív hatása van a márkaváltás veszélyének elkerülésére, így csökkenti az emiatt a bevételben bekövetkező volatilitás és sérülékenység veszélyét. Szintén ezt a kockázatot csökkenti a hűséges fogyasztói bázis, melynek tartalmát a következő fejezetben vizsgálom.

2.8. A hűséges fogyasztó

Josiah Royce 1908-as a Hűség filozófiája (Royce, 1908 in Reichheld, 1996) című művében megfogalmazta a hűség különböző elméleti szintjeit. Az individuum hűséges lehet egy másik emberhez, ennél magasabb dimenzióba helyezte a csoporthoz való hűséget, végül a legmagasabb szintet szerinte az eszméhez való hűség jelenti. A vállalkozásnak sem csak adott emberekhez vagy csoportokhoz kell hűségesnek lennie, hanem egy olyan eszméhez, amely hosszú időn keresztül értéket teremt a fogyasztóknak. (Reichheld, 1996) De miért is olyan fontos a lojalitás kialakítása? Empirikus kísérletek már az 1980-as években is azt az eredményt mutatták, hogy a profiton kívül van még egy tényező, ami nagyban befolyásolja, sőt magyarázza a cég sikerét és előnyét, ez pedig a hűség. Ahogyan a vállalatok a profit

mindenhatósága felől elkezdtek az értékteremtés alapú gazdálkodásra áttérni, úgy került egyre inkább előtérbe a lojalitás szerepe. Ezt a trendet elősegítette, hogy az információs forradalomnak köszönhetően a humán tőke jelentősége folyamatosan növekszik. Az emberek többé már nem pusztán számviteli költségek, hanem befektetések, melyek értékét mérni kell. Bár a lojalitás vállaltok esetében három csoport iránt értelmezhető (vásárlói, befektetői és alkalmazotti) (Reichheld, 1996), én a vizsgált problémához leginkább kapcsolódó vevői hűségről írok az alábbiakban

A fogyasztók sikeres meggyőzése után a vállalat eggyel magasabb szinten elhelyezkedő célja az, hogy fogyasztóit további vásárlásra ösztönözze. Mivel sokkal költségesebb az új, potenciális vevők felkutatása és meggyőzése, ezért a sikeres vállalatoknak vásárlóik megőrzésére kell törekedniük. Ez a lépés alapvető feltétele a sikeres szegmentálásnak. Bár sokan nem gondolnák, de a vállalat fogyasztóinak gyakran 70 százaléka nem hoz nyereséget, sokkal költségesebb a meggyőzésük, mint az a jövőbeni pénzáram, amit majd ők biztosítanak. Vagyis a vállalat számára negatív a belőlük befolyt pénzáram. (Doyle, 2002, 98. oldal) A termékfókuszról a fogyasztókat középpontba helyező működésre való áttéréssel felmerül a kérdés, hogy hogyan dönti el a vállalat, hogy mely fogyasztókra érdemes hosszú távú befektetésként tekinteni, kikre érdemes erőforrást fordítaniuk. Sokáig a vállalatok kizárólag a márka értékét becsülték, mára azonban világossá vált, hogy ez ennél kisebb elemi egységekre, a fogyasztók szintjéig lebontható. (Rust et al, 2004) A fogyasztók termelékenységének mérésére két értéket szokás használni: a fogyasztói megtartás arányát és a vásárló élettartam értékét. Az első adat megmutatja, hogy a vállalat adott évi vevői közül hányan fognak jövőre is visszatérni. Az egyes fogyasztókhoz hozzárendelve visszatérésük valószínűségét, a vállalat összeállíthat egy olyan táblázatot, amellyel korrigálva az átlagosan fizetett összeg nagyságát meghatározható, hogy mekkora bevétel várható az adott periódusban. Egy ilyen mátrix ismerete nagyon fontos lehet abból a szempontból, hogy minden egyes periódusban korrigálható, az értékek az új körülményeknek megfelelően korrigálhatóak, így képes folyamatosan valós képet nyújtani a vállalat felső vezetői számára. A modell megalkotásához fontos ismerni az adott iparág jellemzőit, a választás főbb mozgatórugóit, és természetesen elkerülhetetlen a versenykörnyezet figyelembe vétele. Ezen modell létrehozása azért is előnyös, mert az elméleti megközelítésen túl egybevág a menedzsment szemléletével, és képes praktikus útmutatást nyújtani, többek között a szegmentálás kérdésében. (Rust et. al, 2004) A második mutató pedig megadja annak a pénzáramnak a diszkontált értékét, amelyet a vállalat egy fogyasztója várhatóan a vállalat termékeire fog költeni. (Doyle, 2002) Emellett a

vállalatnak érdemes kikalkulálnia a vevőtőkéje értékét, amely megmutatja, hogy a jelenlegi és potenciális fogyasztók összesen mekkora kifizetést fognak jelenteni a vállalat számára. (Kotler, Keller, 2006)

A lojalitás mérése azért is fontos, mert egyértelmű kapcsolat van a működési pénzáram és a vevő megtartási arány között. Egyrészt a hosszú távú kapcsolatoknak köszönhetően csökkennek a vásárlók megszerzésére fordított költségek, az, hogy a fogyasztók idővel kiadásai egyre nagyobb hányadát fordítják a vállalat termékeire serkenti a bevételeket, csökken a kiszolgálás költsége, illetve azok a fogyasztók, akikkel hosszú távú kapcsolatban állnak a vállalatok, kevésbé érzékenyek az áremelésre. (Reichheld, 1996) A hűséges fogyasztó nem csak saját kifizetésein keresztül képvisel értéket. Jelentős pozitív externáliát jelentenek az elégedett fogyasztók által megfogalmazott ajánlások, melyen keresztül új vevők kerülhetnek kapcsolatba a termékkel. (Doyle, 2002) A kommunikáció ezen formájának előnye, hogy átlagosan a szájreklám két fogyasztót ér el, és győz meg a vásárlásról. Ezen hatások figyelembevételével vezethető le az a tény, hogy egy olyan fogyasztó, aki 10 éven keresztül kitart a vállalat mellett ötvenszer nagyobb értéket jelent a vállalat számára, mint egy, aki csak egy évig hűséges. (Doyle, 2002, 98.oldal) Sokaig tartotta magát az a tévhit, hogy az elégedett fogyasztó automatikusan hűséges fogyasztóvá válik. Mára már finomodott az állítás, így már csak azt mondhatjuk biztosan, hogy a hűséges fogyasztók egyben elégedett fogyasztók is, valamint azt, hogy egy a szolgáltatással elégedett vásárló nagyobb valószínűséggel fogja ismét a vállalatot választani, mint egy elégedetlen. A megtartást elősegítő tényezők megértésén kívül az is lényeges, hogy a vállalat feltérképezze azokat a folyamatokat és jellemzőket, amelyek az elpártolást idézik elő. Ennek legelterjedtebb megfogalmazása a migrációs modell, amely a hűtlenség okait magyarázza. A koncepció lényege, hogy a fogyasztói visszatérés legfontosabb tényezője az, hogy az adott vásárló az előző periódusban is a vállalatot választotta-e. Egy periódus kihagyása nagy mértékben csökkenti a visszatérést, így a vállalatnak arra kell törekednie, hogy vevőivel folyamatosan kommunikáljon, hosszan tartó kapcsolatot alakítson ki velük. (Rust et al, 2004) A hűség kialakítása után pedig elindulhat az a folyamat, amely során a vállalat a vevői kiadásokból minél nagyobb részesedést próbál megszerezni. A hosszan tartó kapcsolat kialakításának leghatékonyabb eszköze pedig a hosszan tartó élmény nyújtása. (Oliver, 1999) A stratégiának alapvetően erre a célra kell épülnie, amire talán a legjobb példa a Lexus működése. Dave Illingworth (Lexus vezérigazgatója 1987. és 1992. között) állítása szerint „Az egyetlen értelmes mérőszám az iparági elégedettségre a vásárlói lojalitás.” (Dave Illingworth s.a. in Reichheld, 1996, 14.

oldal) A stratégia sikerét mutatja, hogy bár eladási részesedésük a Toyotán belül csupán 2%, de a profitból már egy harmad lesz a luxusmárkáé. (Reichheld, 1996, 14. oldal) A vevők megtartása érdekében a vállalatnak olyan partnermarketinget kell kialakítania, amely azon túl, hogy felismeri és proaktív módon reagál a kereslet igényeire folyamatosan együttműködik partnereivel és segíti őket teljesítményük javításában. (Kotler, Keller, 2006)

2.9. A modell korlátai

Már korábban is kiemeltem, hogy a diszkontált pénzáram értékelési módszerének rengeteg előnye ellenére mindenképpen érdemes foglalkoznunk az elemzés korlátaival. A diszkontált pénzáram módszere akkor működik jól, ha a vállalat képes pontosan előre jelezni a projekt által indikált pótlólagos pénzáramot, illetve tud magának megfelelő tőkeköltséget becsülni. A leggyakoribb probléma az, hogy az elérhető projektek kockázata nem különbözik egymástól szignifikánsan, így a vállalatnak törekednie kell arra, hogy minél pontosabban meghatározza ezt a referencia pontot, amely segítséget nyújthat a befektetések értékelésében. Egy globális stratégiát folytató vállalatnál pedig komoly problémát jelenthet az egyes országok kockázatának értékelése és ezek összehangolása. (Brealey, Myers, 2005)

3. A marketing szerepének újrafogalmazása

Az elméleti alapok ismertetése után már sokkal világosabban kirajzolódik a marketing újszerű, holisztikus szerepe. Egy olyan szerep, amelyben a marketing többé már nem csak egy taktikai költség, hanem stratégiai tényező, melynek szerepe van a vállalat felsővezetésében, ahol elkötelezettségével megalapozhatja a részvényesi érték növekedését. (Steward, 2009) A továbbiakban ezt a modernebb felfogást fogom bemutatni.

3.1. A marketing helye a szervezetben

Doyle (2002) szerint „a marketing az a vezetési folyamat, amely a részvényesi hozam maximalizálására törekszik a nagyon értékes vásárlókkal való kapcsolatépítést és a fenntartható, megkülönböztető előny létrehozását célzó stratégiák kidolgozása és megvalósítása révén.” (Doyle, 2002, 121. oldal) E filozófia köré kell szerveznie a vállalatnak a marketing szekciója működését, vagyis képesnek kell lennie arra, hogy a cash-flow

növelésére alkalmas stratégiát készítsen és valósítsa meg. A részvényesi érték növeléséhez elengedhetetlen, hogy a vállalat működése során folyamatosan növekedjen, új piacokra lépjen be, hiszen ez növeli a potenciálisan várható pénzáram értékét. Ez megvalósulhat új termékek és szolgáltatások kifejlesztésével, új piacokra történő belépéssel illetve új értékesítési csatornák kiaknázásával. Ennek a folyamatnak pedig a vállalati stratégia minden szintjét át kell hatnia a marketingstratégiától a működési stratégián keresztül a globális stratégián át egészen ezek szervezeti működésre gyakorolt hatásáig. (Doyle, 2002)

A már korábban is idézett Srivastava et al. (1998) szerint három olyan eszközt tudunk megkülönböztetni, melyek nincsenek benne a vállalat mérlegében, megfoghatatlanok, értékelésük igen nehéz, a marketing feladata előállítani őket és nagyban hozzájárulnak a vállalat cash-flow-jának növeléséhez. Ezek a márkaérték, a vevői elégedettség és a menedzsment kapcsolatrendszere. A marketing feladata, hogy ezek erősítésével hatékonyan segítse a pénzügyi hajtóerők megvalósítását. Feladataik közé tartozik a márkaidentitás kialakítása, az hogy a legkisebb eltérés legyen a fogyasztók által észlelt márka imázs és azon üzenet között, amit a vállalat kommunikációja céljából megfogalmaz. A marketing feladata a körülmények folyamatos elemzése, a jelenlegi piacokon meglévő profit lehetőségek felkutatása, illetve annak a kérdésnek a kezelése, hogy a vállalat hogyan lépjen be a nemzetközi piacokra. A márka, mint tulajdonságokba és tapasztalatba vetett hit megtestesítője és a legfontosabb eszmei vagyónrész, amellyel a vállalat rendelkezik, mindenképpen fontos, hogy megjelenjen a vállalat könyv szerinti értékében. Ennek oka, hogy ez az az eszköz, amelyből a legtöbb hírnévhez kötődő vagyona származik. A magas márkaérték lehetőséget ad arra, hogy a vállalat magasabb áron, alacsonyabb árrugalmasság mellett, nagyobb volumenben értékesítse termékeit. Értékelésében az jelenti a legnagyobb kihívást, hogy nagy szakadék van a könyv szerinti értéke és a piaci értéke között. Ennek az ellentétnek az a legérdekesebb momentuma, hogy az első kategóriába már besorolni is igen nehéz, hiszen a jelenlegi ajánlások szerint a márkát nem kell feltüntetni a vállalat mérlegében, holott ez sok esetben jelentősen módosítaná annak értékét. Az eszmei vagyon csak akkor lesz hosszú távon is fenntartható, és fogja előnyhöz juttatni az érintettet, ha rendelkezik olyan elemmel, amely nem másolható, nem tudja külső szereplő kisajátítani. Ilyen lehet például a sztárok szerepeltetése egy football csapatban. (Doyle, 2002)

3.2 Következtetések levonása

Ebben a gondolatmenetben a marketing funkciójának újra kell gondolnia a viszonyt az egyes érintettekkel. Az alkalmazottakat az eszmei vagyon részének, erőforrásnak kell tekintenie, a szállítókat pedig egymással versenyző hálózatokként kell felfognia, melyek nem külön-külön, hanem együttesen versenyeznek egymással, a közösség irányában tett erőfeszítései pedig már beépültek a részvény árába. Végül pedig a legfontosabbak a vevők, akikkel ha a vállalat nem egyszeri tranzakció megvalósítására, hanem igazi kapcsolatra törekszik, akkor a cash-flow fő mozgatórugóivá válhatnak. Ehhez a legfontosabb az, hogy a vállalat rendelkezzen azzal a képességgel, hogy felismerje a nehezen megoldható problémákat és kielégíthető igényeket, melyek a hosszan tartó nyereséges kapcsolat alapjai lehetnek. (Doyle, 2002)

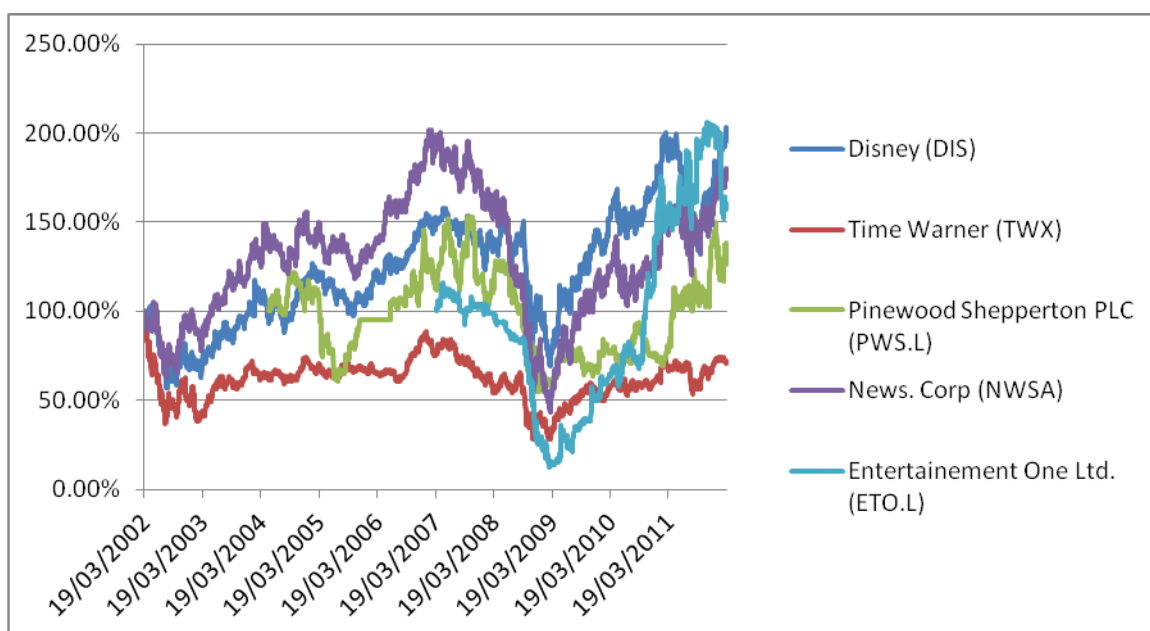
Ehhez először is definiálnia kell a vállalat számára a jelen és a jövő üzletágait, valamint azokat az ágakat, amelyekben hosszú távú növekedési opció rejlik. Ezt követően szegmentálnia kell a kiválasztott célpiacot. A vállalat szempontjából alapvető jelentősége van annak, hogy kiszűrje a rossz, és megtartsa a stratégiai, jelentős nyereséget hozó és hűséges fogyasztókat. A fogyasztói csoport definiálása után a hosszú távú értékteremtés fenntartásához ki kell alakítania minden vállalatnak az ún. működési előnyét. Ennek egy olyan kulcs kompetenciának kell lennie, amely nem avul el, nehezen másolható és hosszú távú versenyelőnyhöz juttatja a vállalkozást. Ha ezek sikeresen megvalósulnak, akkor a vállalkozás képes lesz arra, hogy vevői hosszú távon kapcsolatban maradjanak vele, ami a hosszú távú pénzügyi teljesítmény hajtóereje. (Doyle, 2002.)

A fentiekben bemutatott módszertan lényege, hogy a marketing stratégiának minden esetben olyan döntéseket kell létrehoznia, melyek pozitív hatással vannak a cash-flowra, és ezen keresztül növelik a részvényesi értéket. Elemzésem egyik kulcskövetkeztetése pedig az volt, hogy ennek a megvalósításához az egyik meghatározó tényezője a tartós fogyasztói kapcsolatok kialakítása. Az ismertetett korlátokon túl nem találkoztam olyan elementáris akadállyal, ami megakadályozná az értékelési eljárás alkalmazását az egyes marketingstratégiák értékelésekor. Hosszas gondolkodás után azonban arra a következtetésre jutottam, hogy léteznek olyan iparágak, amelyekben nem, vagy nem teljesen ez az elérni kívánt célt. Ilyen példa lehet a fast-fashion ágazata. Az itt működő cégeknek nem alapvető célja a hosszú távú vevői kapcsolat kialakítása, hanem a gyakori értékesítés ösztönzés, a partnerkapcsolatból ebben az esetben hiányzik az egymásra való reagálás fontossága. Nem állítom, hogy a két stratégia között nincsenek átfedések, ilyenek például a folytonos növekedés, a hálózatok, stratégiai kapcsolatok kialakítása, de az alapelem hiánya azt mutatja,

hogy nem minden iparágban értelmezhető az általam felállított marketing szerep. (Cachon, Swinney, 2011)

3. The Walt Disney Company: az elmélet megvalósulása a gyakorlatban

Az új szemléletű marketing koncepciót a Walt Disney Company (továbbiakban Disney) példáján keresztül fogom bemutatni. Választásom azért erre a vállalatra esett, mert a világ legnagyobb médiakonglomerátumának részvényei versenytársainál magasabb hozamot kínálnak.* Az alábbi ábra is a versenytársakhoz képesti előnyt szemlélteti:



2.Ábra: A Disney és versenytársairészvényárfolyamának alakulása 10 éves periódusra vizsgálva (Saját ábra, a Finance.Yahoo.com adatai alapján)

Amennyiben dolgozatom hipotézise helyes, és a magas részvényesi érték visszavezethető egy olyan marketing stratégiára, amelyben az értékteremtés a fő cél, ezen belül pedig kiemelkedő szerep jut a vevői lojalitás megszerzésének, akkor ezt a Disney esetében is tapasztalni fogjuk. A Disney történetének, iparági környezetének, működésének és

* Míg 2010-ben a Walt Disney Co. részvényei átlagosan napi 0,07% (finance.yahoo.com, 2011.a) hozamot hoztak, addig a legfontosabb versenytársak a News Corporation Ltd. és a Time Warner közel azonos, -2,29%-os (finance.yahoo.com, 2011.b) illetve -2,58%-os (finance.yahoo.com, 2011.c) hozamot biztosítottak.

termékének ismertetése után, választ keresek arra, hogy miért úttörő jellegű a Disney piacszemlélete, vevői kapcsolatai és kommunikációja.

3.1. A cég rövid történelme

A Walt Disney Companyt 1923-ban alapította egy testvérpár, Walt és Roy Disney. A fivérek első karaktere Mickey egér volt, akinek utazásait független hollywoodi stúdiójukban rögzítették. Már ekkor fontos alapelve volt a vállalatnak, hogy minden tevékenységet ők maguk végezzen, kivételes esetekben szerződéses alapon működtek együtt az adott iparág legjobb képviselőjével. A vállalatot azóta is áthatja az alapító filozófiája és értékrendje. A vállalat vezetése, ha holtpontra jut, felteszi magának a kérdést: Mit tenne Walt ebben a helyzetben? - majd ennek megfelelően hozza meg döntését. Mickey egér ismertté válása után Walt Disney ötletére a cég legyártotta az első gyermekeknek készült asztallapot, amelyet a híres egér karaktere díszített. A következő lépés a siker felé az 1937-es Hófehérke és a hét törpe volt, ami a film gyártó első egész estét animációs filmje volt, majd rá 15 évvel felépült az első szórakoztató park Floridában. (Wasko, 2003)

3.2. A szórakoztató és animációs iparág elemzése

A Disney saját definíciója alapján a szórakoztatóiparban, és ezen belül is a filmiparban működik. (Disney.com, 2011) Mielőtt rátérnék a vállalat működésének bemutatására először vizsgáljuk meg az iparágat, ahol működik. A későbbiekben látni fogjuk, hogy a Disney tevékenysége rengeteg ágazatot lefed: jelen van a filmiparban, rendelkezik tv csatornákkal, élményparkokat működtet és a kiskereskedelemben is rendelkezik érdekeltséggel. (Disney.com, 2011) Legrégebbi tevékenysége, és egyben, mint ahogyan azt később látni fogjuk, működésének alapeleme a rajzfilm ágazat, mely determinálja a többi ágazat sikerességét. A szórakoztató ipar egészében az elmúlt egy évtizedben nagy mértékű liberalizáció ment végbe. A szabályozási környezet lazulása és az egyre újabb technológiáknak köszönhetően mára egy olyan hálózatokkal és globális kapcsolatokkal átszőtt ágazatot hozott létre, ahol a technológia és a kreatív tehetség megléte a két alapvető, működést meghatározó tényező. (Tschang, Goldstein, 2004)

A kereslet az animációs filmek iránt a kábel-tv megjelenésével kezdett el gyorsuló ütemben növekedni, majd a számítógépek és internet térnyerésével még tovább emelkedett a

népszerűség. A filmek két nagy kategóriába sorolhatóak a két-dimenziós (2D) és a három-dimenziós (3D) kategóriába. Akármelyik kategóriába tartozzon is, mára már teljesen felváltotta a kézzel rajzolt technológiát a számítógépes animáció készítés. Ezt jól mutatja a Disney 2002-ben elkészítette két filmje: az „A kincses bolygó” és a „Némó nyomában” című művek. Míg az első csupán 100 millió dollárt termelt, addig a második film 339 millió dolláros bevételt ért el. Természetesen soha nem elég csupán a bevételi oldalt vizsgálni. (Tschang, Goldstein, 2004, 5. oldal) A Némó nyomában sikerességéhez az is hozzájárult, hogy kisebb költségvetésből készült el. Ez a példa a Disney és az egész iparág számára a két-dimenziós korszak végét jelentette. A technológia fejlődésével az ágazat legfontosabb jellemzője továbbra is a hatalmas munkaerő igény maradt, amelyre leginkább a rajzoló fázisban van szükség. Egy átlagos Disney-film elkészítéséhez 180 alkalmazottra van szükség, melyek 40%-a a rajzolást végzi, másik 40% a technikai háttérrel biztosítja, a fennmaradó 20% pedig menedzseri feladatokat lát el. (Tschang, Goldstein, 2004, 5. oldal) A személyzet bérei viszik el a költség 70-80%-át. (Tschang, Goldstein, 2004, 3. oldal) Az elkészítés során kiemelt szerep jut a film rendezőjének, aki amellet, hogy vezeti a történetet, alapvetően meghatározza a film sikerét. (Tschang, Goldstein, 2004) Később látni fogjuk, hogy az ő szerepe a filmek esetén, olyan, mint egy vezető a márka esetén. Személye és szemléletmódja nagyban hozzájárul a márka értékéhez, meghatározza a film értékét. (Doyle, 2002)

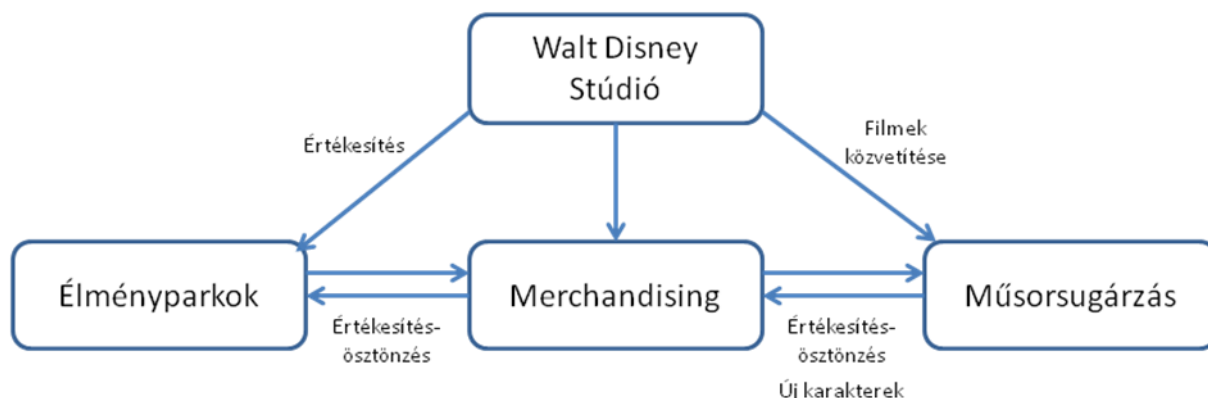
Míg az évtized elején kevés vállalat volt képes arra, hogy egész estés számítógépes technológiával készült filmet készítsen, mára több versenytárs is belépett az iparágba. A Disney, a Pixar, a Fox's Blue Sky Studios és a Dreamworks SKG jelentős versenytársakká váltak a filmgyártás területén. A piac nagy szereplői mellett megjelentek olyan kisebb, specializálódott stúdiók is, melyek adott műfajú vagy feladatra szakosodtak, például besegítettek az élőszereplős filmek animálásába. Az iparággal kapcsolatban két trendet szeretnék kiemelni, melyek véleményem szerint a Disney működésére is komoly hatással vannak. Az első ilyen a rajzolási tevékenység kiszervezése jellemzően Indiába vagy a Fülöp-szigetekre. Ennek okai abban keresendőek, hogy alacsonyabbak a munkaerő és az egyéb gyártáshoz kapcsolódó (például software fejlesztési) költségek, kedvezőbb a politikai környezet, illetve mára már jobb minőségű animáció gyártására is képesek ezeken a területeken. Ezt a folyamatot erősíti, hogy Amerikában és Nyugat-Európában ma már a munka ciklikussága és a gyorsan változó, bizonytalan körülmények miatt egyre kevesebb tehetség választja ezt a pályát. A kiszervezés alól a három nagy médium területén versenyző cég közül (News Corporation Ltd., Time Warner és Walt Disney Company) egyedül az

általam bemutatásra kerülő Disney lesz a kivétel. Mely döntés okát később igazolni fogjuk a marketingstratégia elemzésével. A másik trend, mely komoly összefüggésben áll az előzővel, az az iparágban egyre erőteljesebb vertikális integráció. Ennek egyik jellemzője, hogy Amerikában a nagy televíziós csatornák ellenőrzik az elosztási rendszert, illetve léteznek specializált csatornák, melyek erre a műfajra fókuszál. Egyértelműen sikeresebbnek látszanak azok a stratégiák, ahol a vállalat beolvasztja működésébe az értékesítési csatornát, így teremtve biztos fórumot az általa gyártott filmeknek. A kreatív tehetség és a szétszétáshoz szükséges megfelelő infrastruktúra együttes birtoklása olyan előnyhöz és lehetséges szinergiákhoz juttatja a vállalatot, amelyek kihasználása versenyelőnyt nyújt számára. (Tschang, Goldstein, 2004)

3.3. A vállalat stratégiája

Mára a médiabirodalom négy üzletágban van jelen: filmgyártás, média tartalom sugárzása, szórakoztató parkok és fogyasztói termékek, melyek nagyban épülnek egymásra, és melyek között hatalmas szinergialehetőségek vannak, melyeket a Disney.com (2011) alapján mutatok be. A filmgyártás több kisebb ágra bomlik, amik különböző fogyasztói szegmensekre fókuszálnak. Ide tartozik az animációs filmek gyártásával foglalkozó 2006-ban felvásárolt Pixar, a Walt Disney Animációs stúdió, az élszereplős filmek gyártására specializálódott Touchstone Pictures, és még sorolhatnám. Szintén ehhez az ághoz tartozik a csak DVD-s forgalmazásra és televíziós sugárzásra gyártó DisneyToons, a Disney On Ice (, amely színházi előadásokat szervez a gyermekek kedvenc karaktereire épülve) és a Disney saját lemezkiadó cége. A stúdiókban megtervezett karakterekre és helyszínekre épülnek a szórakoztató parkok. Az első floridai park óta ma már három kontinensen öt parkban találkozhat a fogyasztó kedvenc hőseivel, és válhat a Disney világának részévé, ebben az amerikai gyermekek által szent helynek tartott komplexumban. (Wasko, 2003) Walt Disney már az első filmje után elkezdett olyan termékeket előállítani, amelyeket valamelyik figurája díszített. Ma már persze nem csak írotáblát találhatunk Mickey egér arcával, hanem ruhákat, játékokat, lakásdekorációt, könyveket, magazinokat, interaktív játékokat, ételeket, irodaszereket, elektronikai termékeket, sőt akár képzőművészeti alkotásokat is. Első csatornáit a vállalkozás azért vette, hogy saját filmjeit a mozik vászna után máshol is sugározhassa, ezzel növelve a film élettartamára jutó bevételeit. A Disneyhez tartozik az ABC Csoport, az ESPN Inc., mely a világ vezető sportközvetítő csatornája, valamint közel 19 rádióállomás, három kontinensen elszórva. A tulajdonában lévő ABC Televíziós hálózat pedig az amerikai

háztartások 99%-ához biztosít elérést. (Annual Report 2011, 14. oldal) A vállalat szerkezetét és a köztük lévő kapcsolatot az alábbi ábra szemlélteti:



3.Ábra: A Disney szervezetének és a köztük fellépő legfontosabb szinergiák bemutatása (Saját ábra)

A Disneynek megvan a képessége a történetmesélésre és birtokolja azt a kreatív örökséget, mely lehetővé teszi, hogy a közönség által szerethető karaktereket állítson elő. Alapvető tevékenységéből világosan látszik, hogy fő terméke a filmek sugárzása, ami a mozijegyek értékesítésével fogható meg. Azonban a fogyasztókban egy ennél sokkal komplexebb kép él, amely a Disney részlegeinek összehangolt működésének köszönhető. Amint elkészülnek a központi karakterek, akkor a Disney gépezet működésbe lép: a parkokban felépülnek a személyes találkozást lehetővé tevő helyszínek, a boltok polcain megjelennek az őket hirdető termékek, majd a mozi műsorából történő levétel után a kalandok a vállalat saját tévé csatornáin tekinthetők meg. (Disney.com, 2011) Kirkman (2001) szerint a Disney sikerének kulcsa abban keresendő, hogy képes az üzletágai között olyan szinergiákat létrehozni, melyek a vásárlónak és ezen keresztül a részvényeseknek is sokkal nagyobb értéket teremtenek, mint a termékek összessége.

Millió dollárban	2011	2010
Bevételek:		
Média csatornák	18714	17162
Parkok és a hozzájuk tartozó kiszolgáló egységek	11797	10761
Stúdió bevételek	6351	6701
Fogyasztói termékek	3049	2678
Interaktív médium	982	761
	40893	38063

Ábra: A Disney bevételeinek megoszlása üzletágak szerint (Saját ábra, Disney Annual Report 2011. alapján, 39. oldal)

A fenti értékekből is jól látszik, hogy ma már a stúdiókban gyártott filmekből származó bevételek az éves eredmény egészének csak 15%-át teszik ki. A Disney már régen kilépett abból a szerepéből, hogy csak filmeket állít elő, melyeket értékesít a családoknak. Egy sokkal komplexebb terméket értékesít fogyasztóinak, melyet a következő fejezetben részletesen megvizsgálunk.

3.3. A Disney terméke és a megkülönböztető előny

A Disney közel egy évszázados működése alatt végig a családi szórakoztatást tűzte ki célul maga elé. Azt szeretné, ha a család minden tagja élvezné a termékeit, a most született csecsemőtől a nagyszülőkhig. (McLellan, 2006) Azt azonban, hogy mi is az a termék, amit élveznek már nehezebb körülhatárolni. Walt Disney szerint a vállalata nem mást nyújt, mint pusztán szórakoztatást, (Wasko, 2003) ezt pedig a fogyasztók is így érzélik. Egy 1988-as fogyasztói felmérésből kiderül, hogy a vásárlók 34%-ban úgy gondolták, hogy a Disney számukra a varázslatot adja el.

A vállalkozás termékeit oly módon kapcsolta össze, üzletágai között olyan erős szinergiákat hozott létre, hogy fogyasztói nem önmagukban a termékeket veszik meg, hanem a varázslatot, amik egymást kiegészítve hoznak létre. (Kirkman, 2001) Ez nagyban emlékeztet a sportban, pontosabban a népszerű, szórakoztatást termékként átadó ágazatokban használt modellre. Remek példa erre a Szingapúri tőzsdére a tervek szerint idén bevezetésre kerülő Manchester United. A focicsapat nem csak, hogy profitorientált módon működik, de jelenleg az angol első osztály csapatai között a legtöbb működési eredményt éri el, a 2011-es év során 334 millió fontos éves árbevételt ért el. Ezen bevétel megoszlása a különböző források között nagyban hasonlít a Disneynél tapasztalt arányokra. A minden területen növekvő bevételnek mindössze 32%-a származott az eladott jegyek árbevételéből (a Disneynél ez a kategória a mozik jegyeladásából származó bevételének feleltethető meg), közel azonos arányt képviselnek a televíziós sugárzásból érkező fontok (a média óriás esetén ez a saját csatornás értékesítésnek felel meg), végül a harmadik harmadot pedig itt is az egyre jelentősebb merchandising tevékenység teszik ki. (BBC, 2011) Érdekes lehet ennek a tendenciának és

működési modellnek a vizsgálata a szórakoztatóipar egészében, azonban ez a kérdés túlmutat dolgozatom keretein.

A Disney-nek sikerült olyan megkülönböztető előnyt kialakítania a piacon, amely segítségével hatékonyabban tudja kielégíteni a fogyasztók igényeit. A megkülönböztető előny segítséget nyújt abban, hogy a fogyasztói preferenciákat a vállalat folyamatosan szinten tartsa, attraktivitása miatt magasabb hozamot kínáljon a tőkekölségnél. Kotler, Keller (2006) szerint ennek három formája lehetséges: piaci érzék, kapcsolatteremtő képesség a vevőkkel és több csatorna egyidejű használata. A Disney esetén is meg kell határozni azt az előnyt, amely miatt hatékonyabban működik, mint versenytársai, amit a korábban bemutatott pénzügyi mutatókon túl igazol a tény, hogy az Interbrand által évente meghatározott rangsorban a Disney márkaértéke 29,018 millió dolláros összeggel a 9. legértékesebb márka a világon. Ennek jelentőségét az is mutatja, hogy a 100-as listán nem szerepel a cég egyik közvetlen versenytársa sem. (Interbrand.com, 2011) A megkülönböztető előny kialakításának és beazonosításának első lépése, hogy a vállalat beazonosítsa, hogy melyik vevőkre kíván működése során koncentrálni. A szakirodalom négy típusú vevőt különít el: azokat, akik a legmodernebb termékeket fogyasztják, azokat, akik az alacsony ár és a kényelem szempontjai mentén hozzák meg döntéseiket és azokat, akik a személyes szolgáltatásokat kedvelik, ezeket a lehetőségeket akarják felkutatni a piacon. A negyedik típusú fogyasztó, akik egyben a Disney célcsoportját is alkotják, az önmegvalósítást, és a márkát, mint értéket kereső fogyasztók halmaza. Erre a csoportra építkezik a kiemelkedő márkák stratégiája, amely alapja az érzelmi értékek átalakítása, leghatékonyabb megvalósítása, pedig a Disney esetén is kiemelkedő hatékonyságú és jól megtervezett kommunikáció. (Doyle, 2002)

A stratégia meghatározása után fontos, hogy az egész szervezetet áthassa ez a fajta szemléletmód, melynek legfontosabb eszközei a hatékony belső kommunikáció, a teljesítmény folytonos mérése, képviselője pedig a határozott szemléletformáló vezető. (Doyle, 2002) Mindennapi működése során is arra törekszik, hogy az alkalmazottak merjenek innovatívak lenni, lehetőséget teremtsen számukra ötleteik prezentálására, folyamatos visszajelző rendszert működtet. Az ötletek begyűjtésének kerete az ún. Gong-Show, ahol bármely dolgozó előadhatta az általa kifejlesztett történet tervezetét, melyek gyakran kerültek később vászonra. (Alcacer, Collis, Furey, 2010) Különböző kiegészítő szolgáltatások nyújtásával éri el azt, hogy az alkalmazottak is hűek maradjanak, közvetítsék a vállalat üzenetét a külvilág felé. (Disney.com, 2011) A vezetők szervezetbe illeszkedése a Disney esetén is jelentős kérdés volt, a váltásoknál jól érzékelhető a törésvonal az értékek képviselésében és

közvetítésében. A vezérigazgatói székben 2005. novemberében váltotta Robert Iger, a pozícióját több mint 20 éve betöltő Michael Eisner-t. A váltás markáns változásokat hozott a cég életében. A konzervatív, hagyományokhoz ragaszkodó üzletpolitikát felváltotta egy a környezeti változásokra reagáló vezetési stílus, amely nagyban hozzájárult a Disney későbbi fejlődéséhez. Ezt követően valósult meg a vállalat történelmének egyik legjelentősebb felvásárlása, mely új alapokra fektette a működést, ekkor kezdte a vállalat a korábbiaknál agresszívabb módon kezelni az ázsiai térhódítást. (Alcacer, Collis, Furey, 2010) Az eddigieket összefoglalva megállapítható, hogy a vállalat egy jól körülhatárolt fogyasztói csoportra koncentrálna, velük több csatornán együttesen kommunikálva képes előnyt szerezni versenytársaival szemben.

3.4. A növekedés szerepe az iparágban

Az emelkedő részvényárakhoz szükséges növekedési kényszert felismerve a Disney-nek erre több lehetősége is van ennek fenntartására: beléphet új piacokra, foglalkozhat termékfejlesztéssel, és kiterjesztheti a márkáját más olyan javakra, melyeket a fogyasztók már elfogadtak. A már korábban kialakított bizalmon és márkaismertségen keresztül a vevők gyorsabban fogadják el az újdonságokat. (Kotler, Keller, 2006) Ezen utak közül rengeteg alkalmazható egy szórakoztatóipari birodalom esetén, melyek közül először egy iparági specifikum, a folytatások készítésével fogok foglalkozni. A márkakiterjesztés alkalmazása a szórakoztatóiparban nem egyedi jelenség. Henning-Thurau et al. 2009-es kutatásában, 101 amerikai filmet bevonva (1998 és 2006 közötti folytatások), azt vizsgálta, hogy mennyit ér egy vállalat számára az a jog, hogy korábbi termékeikhez kapcsolódóan új termékeket vezethetnek be a piacra. Kutatásukban azokra az iparágakra koncentráltak, ahol a termék szétosztása és a fogyasztók érdeklődése az idő előre haladásával exponenciálisan csökken, és a termék a bevezetését követő pár hónapban termeli bevételeinek a nagy részét. Ez legjobban a szórakoztatóiparra jellemző, ezen belül is a szerzők a filmiparra koncentráltak, illetve külön figyelmet szenteltek az olyan iparág specifikus tényezők vizsgálatára, mint a sztárok szerepeltetésének hatása a bevételekre. A szerzőhármak a szabadalmi jog értékét két részre bontja, és ezen keresztül próbálja beépíteni a vállalat értékebe. Elkülöníti egymástól a kockázattal korrigált eredményt az eredeti és a folytatás esetén, illetve az anyamárka értékében beállt változást, ami a márka kiterjesztése miatt következett be. A kutatásban felállított modell hitelesen tudta becsülni a folytatásból származó bevételeket, és az ezekre ható legfontosabb tényezőket. Ez az eredmény fontos egyrészt, mert támpontot nyújthat a

folytatás megvalósításáról szóló döntéshez, másrészt mert értékesítés esetén fontos ismerni a tulajdon értékét. A szerzők a siker titkát négy tényező mentén vizsgálták: az anya vállalat tulajdonságaiban, az eredeti és a folytatás folytonosságában, a két film közti interakció meglétében és végül magában az elkészült film jellemzőiben. Emellett persze szükség van a marketing részleg támogatására (ahogyan ezt a Toy Story 3. példáján részletesen is látni fogjuk) és a kiskereskedők elfogadására. Nem hagyhatóak figyelmen kívül a közönségben meglévő premisszák és az sem, hogy általában ezek magasabb büdzből készülnek, valamint a bevételek biztosítása érdekében általában több helyen kerülnek forgalmazásra.

Az eredmények azt mutatták, hogy a film sikeréhez elengedhetetlen a szoros kapcsolat az eredeti produkcióval és a stáb folytonossága. Bebizonyosodott, hogy minél erősebb a kiinduló mű ismerete, és a márka imázsa, annál könnyebben érhet el magas bevételt a film. A tanulmány emellett két olyan tényezőt is azonosított, amelyek miatt egyértelműen vonzóbb ez a fajta bővülés, mint egy teljesen új történet kidolgozása és bemutatása. Ezek pedig a magasabb bevétel és a befektetés kisebb kockázata. Ezek az eredmények a Disney szempontjából is kiemelendők, hiszen a vállalatnak minden esetben mérlegelnie kell, hogy folyassa-e az adott történetét, illetve, hogy hogyan maximalizálja az ebből nyert bevételt. A korábban említett előnyöket ki is használják, és egyre fontosabb bevételé válik a folytatásokból eredő bevétel. Míg a 2000-es évek elején gyakori volt, az eredeti film teljesítményét alig megközelítő második epizódok gyártása, addig például a Karib-tenger kalózzai sorozatok jól mutatják a koncepció sikerét. A folytatólagos munka egyrészt meghosszabbítja azt a periódust, ameddig az eredeti filmből is érkezik bevétel, másrészt pedig saját jogán is plusz bevételt teremtettek a Disneynek. A Karib-tenger kalózzai első részének 660 millió dolláros árbevétele után a folytatások mind 1 milliárd körüli árbevételt értek el. A sorozat tagjaira jellemző a folytonosság, az egymással való kapcsolat szorossága és az egységes kép kialakítása, amely a fentebb részletezett tanulmány szerint is a siker kulcsa.

3.5. Disney a növekedés útján

Az ágazatok összekapcsolásának filozófiáját a vállalat már működése korai szakaszából hozza magával. Walt Disney tudta, hogy nem lesz elég a mozi közönségének meghódítása, így már első filmje után eladta azt egy televíziós csatornának. Lépése rizikós volt, mivel a televízió ekkor még közel sem volt annyira elterjedt, mint ma. Az első szolid próbálkozások után a sikeren felbuzdulva újabb és újabb szerződések születtek, majd végül a Disney

megvette első saját csatornáját. Ugyanez az újító forma jellemezte a Disney-t, amikor erőteljes merchandising tevékenységbe kezdett. (Kirkman, 2001) Doyle (2002) szerint a növekedés akkor lesz sikeres, ha a vállalkozás folyamatosan olyan kisebb beruházásokat hoz létre, amelyek a jövő opcióit készítik elő. Ennek hatékony megvalósítására kevés vállalat képes. A Disney folyamatos figyelmet fordít a lehetőségek feltérképezésére és a piacok megismerésére, ezzel csökkenti az új üzletág létrehozásának kockázatait. Marketing tevékenységének sikere véleményem szerint nagyban köszönhető ennek az innovatív, folyamatosan új lehetőségeket kereső, dinamikus szemléletmódnak. Fontos kiemelni az eltérést a marketing tradicionális felfogásához képest, ahol a csatornák és a piacok szerepét a marketingesek passzívan figyelték. Ezzel szemben a részvényesi érték növelést szem előtt tartó Disney folyamatosan ápolja, fejleszti és ellenőrzi a csatornáit és piacait, megragadva az újabb és újabb lehetőségeket. (Srivastava et al., 1998 alapján) Erre a működésmódra remek példa az ázsiai piacra való fokozatos betörés vagy az interaktív játékok fejlesztése, melyet részletesebben is bemutatok. A vállalkozás miután felismerte az egyre növekvő fogyasztói igényt az interaktív játékok iránt, felvásárolta a Playdom és Tapulous cégeket, melyek online játékok fejlesztésével foglalkoznak. Saját részlege élére állította a két cég igazgatóit, amely így komoly piacismerettel kezdte meg működését. (The business of magic, 2010)

Szintén a piacra való belépést gyorsítja és segíti elő a stratégiai szövetségek létrehozása. (Doyle, 2002) A vállalat egyik legfontosabb partnerkapcsolata a közel tíz éves szerződése a McDonald's-al volt. Az együttműködés keretében a két vállalat közös marketinget folytatott, mely így még több érintetthez jutott el. A virágzónak hitt kapcsolatnak az vetett véget, hogy a Disney vezetősége felismerte: az étteremlánc gyermekkori elhízásra való pozitív hatása az ő márkaértékét is rontja. Az őt érintő negatív hatások pedig már felülmúlják a keresztértékesítésből származó plusz bevételeket. (Los Angeles Times, 2006) A folyamatos növekedés általában újabb és újabb disztribúciós csatornák megszerzését jelenti, mely a dinamikusan változó környezet legújabb kihívásaira reagálva erősíti a Disney élményt. Ennek egyik legújabb példája, hogy a Disney az első vállalat, aki a Twitter Earlybird nevű szolgáltatásán keresztül kommunikálja ajánlatait a partnercégek felé. (McEleny, 2010) Szintén ide sorolnám a legújabb, hercegnők ihlette esküvői ruha kollekciójukat. Vanessa Smith (Interjú Vanessa Smith-tel, 2011) a Guardian News & Media vásárlói kapcsolatokért felelős igazgatója szerint egyre nagyobb számban jelennek meg olyan fantázia márkák, amelyek az egyre kiábrándultabb embereket megpróbálják kizökkenteni a hétköznapiakból, és szint vinni az életükbe. A Disney ebbe az ágazatba a MAC-kel készített közös

sminkkollekciójával lépett be, majd a Dolce and Gabbana-val együttműködve idén márciusban a boltokba került az esküvői ruha kollekciója. A varázslat élményét garantálta, hogy a tervezők a klasszikus mesefigurák karaktereihez nyúltak vissza, majd a bemutató előtt a kor vívmányainak megfelelően az összes közösségi oldalt elárasztották a Disney hirdetései. Az agresszív kampánynak köszönhetően a YouTube Disney csatornáján keresztül nyilvánosságra hozott premier videót csak az első órában közel 80.000-en tekintették meg. Ezek a megjelenő új formák azért is fontosak, mivel azok a rajongók, akik még a 90-es évek rajzolt műveit kedvelték, időközben felnőttek. Ha pedig a vállalat meg akarja őket őrizni, akkor szükségszerű a környezeti változásokhoz adaptálódnia és a legújabb kommunikációs eszközöket is felhasználnia. (Doyle, 2002)

Az eddig bemutatott példák jól szemléltették a termékek folyamatos javításának jelentőségét, a már meglévő termékportfólió új piacokra való kiterjesztését és az új értékesítési csatornáknak rejlő lehetőségek kihasználását. A növekedés következő lépcsője lehet az, ha a vállalat működése során a diverzifikáció eszközéhez nyúl, tevékenységét kiterjeszti az iparág határain túlra. Ennek leggyakoribb eszköze a vertikális integrációt elősegítő, az eddig nyújtott szolgáltatáshoz közvetlenül kapcsolódó partnerek felvásárlása. (Doyle, 2002) Arról, hogy a Disney hogyan vásárolta fel értékesítési csatornáit már korábban említést tettem. Ebben a fejezetben a hátrafelé nyúló vertikális integráció egyik fontos elemét, a Pixar Inc. felvásárlását fogom bemutatni. A Pixar Inc. 1995-ben jelent meg az animációs filmek piacán, akkor még a Disney versenytársaként. Egyedi látásmódjával azonnal kitűnt a piac többi szereplője közül. A Pixar-t már működése kezdeti éveiben is az innovatív gondolkodásmód, az alkalmazottak bevonása jellemezte. Szoftverei technológiája kiemelkedett a többi hasonló program közül, amit a hatalmas mennyiségű beruházásoknak és a folyamatos fejlesztésnek köszönhető. Már az iparági elemzésben utaltam rá, hogy az iparágban két fontos kritériumnak kell megfelelnie: rendelkezni kell kreativitás, alkotókészség, és megfelelő szintű technológiai szaktudás. (Tschang, Goldstein, 2004) A 2000-es évek elején bebizonyosodott, hogy a Disney által készített kézi rajz alapú animációs filmek már nem olyan sikeresek, mint a számítógépes animációval készült társaik. (Alcacer, Collis, Furey, 2010) Mivel a cég rendelkezett a történetmeséléshez szükséges készségekkel, így az egyetlen tényező, ami hiányzott a sikerhez, az a megfelelő technológiai háttér volt. (Tschang, Goldstein, 2004) A több helyen is a világ legsikeresebb akvizíciói között számon tartott felvásárlásra 2006-ban került sor, értéke 7,4 milliárd dollár volt. (La Monica, 2006) Ez a döntés tett pontot az évek óta húzódó szerződésmódosításoknak, és olvasztotta össze a két

vállalatot. Egyes kritikák szerint a Disney aránytalanul nagy összeget fordított az animációs technológiát biztosító cégért, de ezek a félelmekről utólag belátható, hogy alaptalanok voltak. Ezt a legjobban a részvényárfolyamok változása mutatja meg: a felvásárlás bejelentésétől kezdődve a Disney értéke folyamatosan emelkedett, ezzel beárazva értékébe a sikeres növekedést. Ezt szemlélteti az alábbi ábra:



4.Ábra: A Walt Disney részvényárfolyamának alakulása a felvásárlást követően
(Forrás: Seeking Alpha, 2007)

3.6. Hosszan tartó élmény és a lojális fogyasztó

Alkalmazva Doyle (2002) elméleti struktúráját a vállalatra, láthatjuk, hogy a Disney által nyújtott varázslat egy olyan egyedi élmény, amely megkülönbözteti az összes többi versenytársától. A vállalkozás nem csak érti a vevők igényeit, de képes számukra kiemelkedő értéket teremteni. A Disney termékeinek átadásakor soha sem tranzakciót bonyolít le, hanem megpróbál kapcsolatot kialakítani a vevővel, amely a hosszú távú hűség alapja. A partnerkapcsolat és a vevőket érő folyamatos érzelmi impulzusok a hűségeken keresztül erős márkaértéket teremtenek, amelyet jól tükröz a részvényárfolyamok növekedése. (Doyle, 2002) A Disney útja a lojális vevők tömegéhez és az erős, értékes márka létrehozásához nem stratégiai szempontból különbözik a piac többi szereplőjétől, hanem annak megvalósításában és a részletekre való aprólékos odafigyelésében. (Doyle, 2002) A továbbiakban néhány olyan

folyamatot mutatok be, amik hozzájárulnak az életre szóló élmény kialakításához, és így lojális vásárlókat teremtenek. A fogyasztói felmérések alapján a Disney élmény csúcsa egy nap a vállalat egyik parkjában. (Wasko, 2003) A Walt Disney parkok az élménymarketing tökéletes példái. Olyan helyek, amelyek szolgáltatásokat és termékeket gondosan összehangolva élményt hoznak létre és kínálnak. (Kotler, Keller, 2006) Ezen a kategórián belül „a tematikus parkok olyan nagyméretű turisztikai és szabadidős attrakciók, amelyek jelentős volumenű keresletet vonzanak, programot kínálnak a család minden tagja számára, és viszonylag magas egy főre jutó bevételt generálnak, így katalizátorként működve hozzájárulhatnak egy térség gazdasági fellendüléséhez”. (Puczkó, Rátz, s.a., 1. oldal) A nagy befogadóképességű, elsősorban a szórakoztatást szolgáló létesítmények központi alakja Mickey egér. A parkok jelentőségét a vállalat is tudja, így ezeken a pontokon olyan élményt hoz létre, amely minden egyes mozzanatában a varázslatot kommunikálja a látogatók számára. Így fordulhat elő, hogy szabályzat rögzíti, hogy a tisztaság és csoda világában nem lehet szemét a földön öt percnél tovább, saját közlekedési tábla rendszeren keresztül kommunikálnak az eltévedt vendégekkel vagy az alkalmazottak a vesztes szó helyett kizárólag a nem nyertes kifejezést használhatják. A hagyományos tombola helyett, ahol egy-egy ajándékkal gazdagodnak a szerencsések, dolgozók járják az utakat, és teljesítik a gyermekek álmait. (Wasko, 2003) Ezek az apró mozzanatok a hagyományos profit-orientált felfogásban nem valósulhattak volna meg. Mivel a megvalósításuk növeli a vállalkozás erőforrásigényét (például több alkalmazottra van szükség), így rövid távon csökkenne a profit. Az értékvezérelt marketing szemüvegén keresztül szemlélve, azonban könnyen belátható, hogy egy-egy ilyen tevékenység hosszú távon növeli a fogyasztók számát. Az értékesítési volumen növekedése, pedig magasabb cash-flowt generál, ami végül a részvényesi érték növekedésében ölt testet. (Doyle, 2002 elméletét a Disney példájára alkalmazva)

Folyamatos innovációk segítenek abban, hogy újabb és újabb emberek érkezzenek, de a cég akkurátusan ügyeljen a lojális látogatók megtartására. Ezt szolgálja például a 2000-es évek elején megnyitott hotel. Az itt megszálló vendégek számára a park hosszabb nyitvatartási időt garantál, illetve nem kell sorba állniuk a játékokhoz. (McLellan, 2006) Bizonyított tény, hogy a tematikus hotelek a hosszan tartó kikapcsolódás lehetőségét megteremtve nagy mértékben javítják a park vonzerejét. (Puczkó, Rátz, s.a.) Kiemelném, hogy az állandó fejlesztéseken túl a Disney folyamatosan ellenőrzi az egyes játékok sikerességét és azonnal bezárja azokat, amik iránt nincs kereslet. Így történt ez a Tomorrowland nevű szekcióval. A parkok egy további nagyon értékes lehetőséget

biztosítanak a cégnek: lehetővé teszik a fogyasztók szegmentálását és a fogyasztói termékek pontos elhelyezését, amely jelentősen növeli az impulzusvásárlásokat. Például a Toy Story játékbolt a Toy Story Mánia után található, ezzel ösztönözve a vásárlást. (McLellan, 2006) Természetese a parkok kialakításakor is ügyelni kell a hely igényeire. A szórakoztatóparkok elfogadottsága és népszerűsége nem ugyanolyan a világ különböző területein. Európában gátolja az elterjedésüket az, hogy közel vannak egymáshoz a versenytársak, átlagosan alacsonyabb beruházási keretből épülnek fel, illetve a későbbi marketing költségek se érik el az ázsiai illetve amerikai szintet. A globális stratégia kialakításánál a Disney-nek figyelembe kell venni ezeket a kulturális jellemzőket. (Puczkó, Rátz, s.a.)

3.7. Értékvezérelt kommunikáció

Hipotézisem szerint a Disney sikerének egyik oka az értékvezérelt marketing stratégiája, melynek ebben a fejezetben a kommunikáció szerepére gyakorolt hatását mutatom be. Ehhez először egy konkrét film kommunikációját és sikerét mutatnám be, majd levonom a tanulságokat. A Walt Disney és a Pixar Animációs Stúdió közös munkájaként készült el 2010-ben a Toy Story 3. része. A film június 18-ai dátummal debütált az amerikai mozikban. Egy milliárd dolláros árbevételével az év legsikeresebb filmje lett, és messze lekörözte az eddigi összes rajzfilmet. A Toy Story harmadik része esetében a Disney-nek egy komoly kihívással kellett megküzdenie; általában a folytatásos rajzfilmek az előző részek rajongóira pozicionálják magukat, de a Toy Story trilógia utolsó része 15 évvel az első után jelent meg, vagyis a legkisebb rajongók is már a húszas éveiket taposták. Így a Disney agresszív közösségi média kampányt folytatott, kiegészítve azt saját televízió csatornáin futó hirdetésekkel, melyek sikerét a mozi bevételek mutatják. A premier után azonnal megkezdődött a Toy Story élmény kitágítása, kialakítva a hosszan tartó varázslatot, mely erősíti a vevői lojalitást. A párizsi Disneylandben augusztus elején megnyílt a Toy Story Playland, amely a globális trendekhez igazodva háromdimenziós élményt nyújt az érdeklődőknek. Ezzel párhuzamosan megjelentek a Nintendo, Xbox, PlayStation és számítógép kompatibilis játékok és iPad alkalmazások. (The business of magic, 2010) Doyle (2002) alapján a kommunikációs stratégia kialakítása során a vállalatnak szembe kell mennie azzal a konvencióval, hogy a kommunikációs kiadásokat mivel rövid távú pénzügyi hatásuk nincsen, minél inkább vissza kell fogni. A reklámokba, vevőkapcsolat kialakítására fordított dollárok hosszú távú hatását kell szemlélni, a döntést az alapján kell meghozni, hogy a kampány mennyivel növeli a pénzáramot és ezen keresztül a márka értékét. A Toy Story 3.

példája jól szemlélteti, hogy a Disney arra törekszik, hogy a filmek élete során befolyt bevételeket maximalizálja, és ennek megfelelően alakítja kommunikációs kiadásait. Az iparágban egyedülként a márka hitelességének fenntartása érdekében külön kontrollt gyakorol minden egyes karaktere felett, és egyesével tervezi meg költségvetésüket. (Kirkman, 2001)

3.8. A Disney sikerének titka

A Disney példája jól mutatja, hogy az értékvezérelt marketingstratégia alkalmazása a bevételek világában is sikerként csapódik le. A versenytársakkal való összehasonlításból kitűnik, hogy működése során hatékonyabban és eredményesebben teremtett értéket részvényesei számára, ennek okai között pedig megjelenik a vállalat marketing megközelítésének eltérése a hagyományos szemléletmódtól. A vállalat e döntéseit nem csak a részleg vezetői hozzák meg, hanem a döntéshozatalba az összes releváns vezetőt, illetve hatékony belső kommunikációjuknak köszönhetően, az alkalmazottakat is bevonják.

A döntéshozatal során pedig végig szem előtt tartja a hosszú távú pénzügyi hatásokat is, így működése minden területén arra törekszik, hogy maximálja a részvényesi értéket. Kiemelt figyelmet fordít a piacok dinamikus szemléletére és a kedvező növekedési lehetőségek felkutatására. Emellett értékként tekint a vevői hűség növelésére, és erőforrásokat áldoz a lojális fogyasztói bázis megteremtésére. (Srivastava et al., 1998) Véleményem szerint ezen elvek követése egy innovatív látásmóddal kiegészülve lehet a jelenlegi változó környezetben a marketing sikerének kulcsa.

4. Befejezés

Dolgozatomban arra tettem kísérletet, hogy bemutassam a marketing újszerű koncepcióját, amelyet két fontos elmélet az részvényesi érték növelését célul kitűző értékvezérelt marketing koncepciója és a lojalitás kiemelten fontos szerepét hangsúlyozó hűség hatás határoz meg. Ebben a felfogásban a vállalat fő célja az általa generált pénzáram szintjének növelése, mivel hosszú távon ez határozza meg a részvényárfolyamot és a részvényesi értéket. (Doyle, 2002) Megmutattam, hogy egy ilyen szemléletmódban a marketing teljesítménye a tradicionális nézetekhez viszonyítva sokkal nagyobb szerepet kap a

vállalat értékében. Ennek az egyik jelentős újítása, hogy a vevői lojalitás mérésére nagy hangsúlyt fordít, ami a márkaérték növelés egyik fő mozgatórugója. (Doyle, 2002)

A Disney példája jól szemléltette, hogy ezen elvek követésével a vállalat képes versenytársainál magasabb hozam előállítására. Dolgozatomban külön hangsúlyt fektettem a lojalitás márkaértékre gyakorolt hatására. Ez, bár igen nehezen számszerűsíthető, de jelentősége miatt mindenképpen hangsúlyt kell rá fektetni. A Disney stratégiájában is jól kirajzolódnak ezek az elemek: ágazatai összekapcsolásával igyekszik hosszan tartó élményt nyújtani vevőinek.

A dolgozatomban első felében bemutattam a modell felépítését, majd érintettem az elemzés korlátait, végül pedig egy konkrét példán keresztül próbáltam bemutatni, hogy hogyan is lehet ezt a gyakorlatban megvalósítani. A Disney példája igazolta állításomat, miszerint a kiemelkedő részvényesi érték nagyban köszönhető az ezt előtérbe helyező, és a döntések hatásait mérő működésnek. Ami miatt azonban én kiemelten releváns eredménynek tartom a fentiek az az, hogy ennek segítségével értéket lehet rendelni a működését alapvetően hűséges fogyasztókra alapozó olyan online vállalkozásokhoz, amelyek tevékenységének jelentős hányadát a marketing adja.

5. Hivatkozásjegyzék

ALCÁCER JUAN, COLLIS DAVID, FUREY MARY: THE WALT DISNEY COMPANY AND PIXAR INC.: TO ACQUIRE OR NOT TO ACQUIRE? (Harvard Business School, Rev, January 12, 2010)

BBC: MANCHESTER UNITED REPORTS £110.9M OPERATING PROFIT (Letöltve: 2012. március 24., <http://www.bbc.co.uk/news/business-14741758>, 2011. szeptember 1.)

BREALLY, MYERS: MODERN VÁLLALATI PÉNZÜGYEK (Panem Könyvkiadó, Budapest, 2005. 7. kiadás)

BRIGGS REX, KRISHNAN R., BORIN NORM: INTEGRATED MULTICHANNEL COMMUNICATION STRATEGIES: EVALUATING THE RETURN ON MARKETING OBJECTIVES- THE CASE OF THE 2004 FORD F-150 LAUNCH (Journal of Interactive Marketing Vol. 19/No. 3, 2005)

CACHON GÉRARD P., SWINNEY ROBERT: THE VALUE OF FAST FASHION: QUICK RESPONSE, ENHANCED DESIGN, AND STRATEGIC CONSUMER BEHAVIOR (Management Science Vol. 57, No. 4, 775-798. oldal, 2011.)

CHIKÁN ATTILA: VÁLLALATGAZDASÁGTAN (Aula Kiadó Kft, Budapest, 2008.)

DISNEY.COM: <http://corporate.disney.go.com/corporate/overview.html> (letöltve: Budapest, 2011.12.09.)

DISNEY ANNUAL REPORT 2011.: (Letöltve: 2012. március 25., http://a.media.global.go.com/investorrelations/annual_reports/WDC-10kwrap-2011.pdf)

DORGAI ILONA: A RÉSZVÉNYESI ÉRTÉKMAXIMALIZÁLÁS ELMÉLETI HÁTTERE (Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék, 6. sz. Műhelytanulmány, 2001. október)

DOYLE, PETER: ÉRTÉKVEZÉRELT MARKETING: A RÉSZVÉNYESI ÉRTÉKET ÉS A VÁLLALATI NÖVEKEDÉST TÁMOGATÓ MARKETINGSTRATÉGIÁK (Panem Kiadó, Budapest, 2002)

FINANCE.YAHOO.COM (2011.A):

<http://finance.yahoo.com/q/hp?s=DIS&a=00&b=2&c=2010&d=11&e=31&f=2010&g=d&z=66&y=198> (Yahoo.finance.com, Walt Disney Co. Részvényeinek historikus adatai, letöltve: Budapest, 2011.12.09.)

FINANCE.YAHOO.COM (2011.B):

<http://finance.yahoo.com/q/hp?s=TWX&a=00&b=04&c=2010&d=11&e=31&f=2010&g=d> (Finance.yahoo.com, Time Warner részvényeinek historikus adatai, letöltve: Budapest, 2011.12.10.)

FINANCE.YAHOO.COM (2011.C):

<http://finance.yahoo.com/q/hp?s=NWS&a=00&b=01&c=2010&d=11&e=31&f=2010&g=d> (Finance.yahoo.com, News Corporation Ltd. részvényeinek historikus adatai, letöltve: Budapest, 2011.12.10.)

INTERBRAND.COM: BEST GLOBAL BRANDS 2011: 2011 RANKING OF TOP 100 BRANDS (<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx>, letöltve: Budapest, 2012. március 25.)

KIRKMAN CHRISTOPHER: STRATEGY ANALYSIS OF THE WALT DISNEY COMPANY (Yale School of management tananyaga segédletei, 2001,

http://faculty.haas.berkeley.edu/meghan/299/Case_analysis_Disney2.pdf, letöltve: Budapest, 2011.12.07.)

KOTLER, PHILIP-LANE, KEVIN: MARKETINGMENEDZSMENT (Akadémia Kiadó Zrt., Budapest, 2006)

LA MONICA PAUL R.: DISNEY BUYS PIXAR (CNN.com/Money, 2006.01.25., http://money.cnn.com/2006/01/24/news/companies/disney_pixar_deal/, letöltve: 2012. március 25.)

LUO XUEMING, DONTU NAVEEN: MARKETING'S CREDIBILITY: A LONGITUDINAL INVESTIGATION OF MARKETING COMMUNICATION PRODUCTIVITY AND SHAREHOLDER VALUE (Journal of marketing Vol. 70, 70-91. oldal, 2006.)

LOS ANGELES TIMES: DISNEY'S PROMOTION AGREEMENT WITH MCDONALD'S ENDS (The Boston Globe, 2006.05.08., http://www.boston.com/business/globe/articles/2006/05/08/disneys_promotion_agreement_with_mcdonalds_ends/, letöltve: Budapest, 2012. március 25.)

MCLENNY, CHARLOTTE: DISNEY FIRST TO USE TWITTER'S EARLYBIRD SERVICE (MarketingWeek, 2010.07.15., <http://www.marketingweek.co.uk/sectors/retail/disney-first-to-use-twiters-earlybird-service/3015907.article>, letöltve: Budapest, 2011.12.09)

MCLELLAN, DREW: MARKETING LESSONS FROM WALT (2006., <http://drewmclellan.typepad.com/Downloads/marketingwalt.pdf>, letöltve: Budapest, 2010.12.09)

MOORMAN, CHRISTINE & RUST, ROLAND T.: THE ROLE OF MARKETING (Journal Of Marketing, Vol 63., Special Issue 1999., 180-197. oldal)

OLIVER, RICHARD L.: WHENCE CONSUMER LOYALTY? (Journal of marketing, Vol 63., Special Issue 1999., 33-46. oldal)

DR. PUCZKÓ LÁSZLÓ- DR. RÁTZ TAMARA: A TEMATIKUS PARK MINT TURISZTIKAI ATTRAKCIÓ (s.a., Letöltve: 2012. március 17., http://itthon.hu/site/upload/mtrt/Turizmus_Bulletin/02_01/SZ6.HTM)

REICHHELD, FREDERICK F.: THE LOYALTY EFFECT: THE HIDDEN FORCE BEHIND GROWTH, PROFITS, AND LASTING VALUES (Bain& Company Inc, Harvard Business School Press, 1996.)

RUST ROLAND T., LEMON KATHERINE N., ZEITHAML VALARIE A.: Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy (Journal of marketing, Vol. 68, 109-124. oldal, 2004.)

SEEKING ALPHA: ON DISNEY'S PIXAR ACQUISITION: PRICEY, BUT WORTH IT (Seeking Alpha, 2007.07.02., <http://seekingalpha.com/article/39888-on-disney-s-pixar-acquisition-pricey-but-worth-it>, letöltve: 2012. március 20)

SRIVASTAVA, RAJENDRA K. & SHERVANI, TASADDUQ A. & FAHEY LIAM: MARKET-BASED ASSETS AND SHAREHOLDER VALUE: A FRAMEWORK FOR ANALYSIS (Journal of Marketing, Vol 62., January 1998., 2-18. oldal)

STEWART DAVID W.: MARKETING ACCOUNTABILITY: LINKING MARKETING ACTIONS TO FINANCIAL RESULTS (Journal of Business Research 62., 636-643. oldal, 2009)

THE BUSINESS OF MAGIC (Newsweek 2010.11.3. <http://www.thedailybeast.com/newsweek/2010/11/03/disney-s-powerful-marketing-machine.html>, letöltve: Budapest, 2011.12.09.)

TSCHANG TED, GOLDSTEIN ANDREA (2004): PRODUCTION AND POLITICAL ECONOMY IN THE ANIMATION INDUSTRY: WHY INSOURCING AND OUTSOURCING OCCUR (előadás a 2004-es DRUID nyári konferencián, Letöltve: 2011. október 21., <http://www.druid.dk/conferences/summer2004/papers/ds2004-92.pdf>)

INTERJÚ VANESSA SMITH-TEL: A GUARDIAN NEWS & MEDIA VEVŐI KAPCSOLATOKÉRT FELELŐS IGAZGATÓJÁVAL (Lou Cooper: Fleeing to fantasy, 2011. május 19, MarketingWeek, <http://www.marketingweek.co.uk/analysis/cover-stories/fleeing-to-fantasy/3026498.article>, letöltve: Budapest, 2011.12.09)

WASKO, JANET: UNDERSTANDING DISNEY (Blackwell Publishing Inc, 2003.)