

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

Kereskedelmi, Vendéglátóipari

és Idegenforgalmi Kar

A DISNEY+ PIACRA LÉPÉSE

Konzulens:

Kegye Krisztina

Óraadó Tanár

Kereskedelmi Tanszék

Készítette:

Tóth Anna Viktória

Kereskedelmi kommunikáció specializáció

Nappali tagozat

Budapesti Gazdasági Egyetem
Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

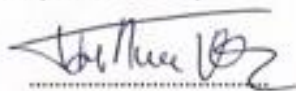
Eredetiségi nyilatkozat a szakdolgozatról/projektmunkáról

Hallgató adatai						
Név, Neptun-kód	Tóth Anna Viktória	P	H	G	U	Q

Szakdolgozat/projektmunka adatai	
Szakdolgozat/projektmunka címe	A Disney+ piacra lépése
Témavezető	Kegye Krisztina

Alulírott,Tóth Anna Viktória..... büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a csatoltan bírálatra és védeésre beadott szakdolgozatban/projektmunkában foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei. A felhasznált forrásokat az irodalomjegyzékben feltüntettem, a rájuk vonatkozó, szabályszerű hivatkozásokat a szövegben megtettem. A szakdolgozat/projektmunka más szakon vagy intézményben sem a saját nevemben, sem máséban nem került beadásra. Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatot/projektmunkát az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá. Tudatában vagyok annak, hogy plágium (más munkájának sajátomként történő feltüntetése) esetén a szakdolgozat/projektmunka érvénytelen, ezért elutasításra kerül.

Budapest, 2023. év11..... hónap ...24..... nap



Hallgató aláírása

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Szeretnék köszönetet mondani konzulensemnek, Kegye Krisztinának, aki végtelen türelmével és szakmai tudásával rengeteget segített a szakdolgozatom elkészítésében.

Nagyon hálás vagyok Ekler Andrásnak, aki szakmai tapasztalatával és tanácsaival aktívan segített a Walt Disney vállalat pénzügyi kutatását véghez vinni.

Szeretném megköszönni Szabó Editnek, hogy bármikor fordulhattam hozzá statisztikai kérdésekkel és precíz munkájával hozzájárult a szakdolgozatom sikerességéhez.

Köszönettel tartozom még Tóth Viktóriának, aki kitartó és pontos munkájával segítette a szakdolgozatomat.

TARTALOMJEGYZÉK

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....	3
1. A FILMIPAR TÖRTÉNETE ÉS FEJLŐDÉSE AZ AMERIKAI EGYESÜLT ÁLLAMOKBAN (A 2000-ES ÉVEK UTÁN).....	7
1.1. A FILMIPAR JELENTŐS SZEREPLŐI.....	7
1.2. MÉDIAPIAC ÉS DIGITALIZÁCIÓ.....	9
1.3. TRADICIONÁLIS TELEVÍZIÓTÓL A STREAMING SZOLGÁLTATÁSIG.....	10
2. STREAMING PIAC ÉS VERSENYTÁRS ELEMZÉS	12
2.1. NETFLIX	13
2.2. AMAZON PRIME VIDEO	14
2.3. DISNEY+.....	14
2.4. APPLE TV PLUS.....	14
2.5. HBO MAX.....	15
3. THE WALT DISNEY COMPANY VÁLLALATI FEJLŐDÉSE AZ AMERIKAI RÉGIÓBAN	16
3.1. KEZDETEK ÉS WALT DISNEY TÖRTÉNET	16
3.2. DISNEYLAND ÉS DISNEY WORLD.....	17
3.3. DISNEY ÚJJÁSZÜLETÉS.....	18
3.4. BOB IGER ÉS AZ ÚJ ÜZLETI STRATÉGIA.....	19
4. WDC ÜZLETI TEVÉKENYSÉGE.....	20
4.1. DISNEY MEDIA AND ENTERTAINMENT DISTRIBUTION (DMED).....	20
4.1.1. Lineáris hálózatok (Linear Networks).....	21
4.1.2. Direct-to-consumer tevékenység.....	22
4.1.3. Tartalom engedélyeztetés (Content Licensing)	22
4.2. DISNEY PARK, EXPERIENCES AND PRODUCTS (DPED).....	23
4.2.1. Parkok és Élmények.....	23
4.2.2. Walt Disney Imagineering.....	24
4.2.3. Disney fogyasztási cikkek, Játékok, Kiadó (Disney Consumer Products, Games, Publishing).....	24
5. GLOBÁLIS DISNEY (MARKETING STRATÉGIÁK, VÁLLALATI KULTÚRA, PÉNZÜGYI HÁTTÉR)	26
5.1. GLOBALIZÁCIÓ ÉS BRANDING.....	26
5.2. A KULTÚRA BEFOLYÁSA AZ ÜZLETI TEVÉKENYSÉGRE ÉS A MARKETINGRE.....	28
5.3. A WALT DISNEY COMPANY PÉNZÜGYI HÁTTERE.....	34
5.3.1. Lucasfilm és Marvel	34
5.3.2. Cash flow és főbb beruházások	36

5.3.3.	<i>Befektetés a Disney+ streaming platformba</i>	<i>38</i>
6.	A DISNEY+ PIACRA BEMUTATÁSA ÉS TERMÉKELEMZÉS.....	41
6.1.	DISNEY+ BEVEZETÉSE ÉS BEMUTATÁSA.....	41
6.1.1.	<i>Terjeszkedés.....</i>	<i>41</i>
6.1.2.	<i>Nézettségi adatok.....</i>	<i>42</i>
6.2.	TERMÉKELEMZÉS (4P SZERINT)	43
7.	KÉRDŐÍV ÉS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA	48
7.1.	A KÉRDŐÍV CÉLJA.....	48
7.2.	A KÉRDŐÍV FELÉPÍTÉSE	48
7.3.	DEMOGRÁFIAI ELEMZÉS	49
7.4.	ÁLTALÁNOS VÉLEMÉNYEK A DISNEY-RŐL.....	52
7.5.	DISNEYLAND TAPASZTALATOK ÉS FRANCHISE-OK.....	57
7.6.	STREAMING PLATFORMOK ÉS HASZNÁLATI SZOKÁSAIK	58
7.7.	DISNEY+ VÉLEMÉNYEK.....	60
	ÖSSZEFOGLALÁS	63
	IRODALOMJEGYZÉK.....	65

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ÁBRA : A MÉDIA FEJLŐDÉSE	6
2. ÁBRA : MÉDIAFOGYASZTÁSI SZOKÁSOK	7
3. ÁBRA : STREAMING ÉS LINEÁRIS CSATORNÁK	8
4. ÁBRA : WDC ÜZLETI SZEGMENSEI	17
5. ÁBRA : GLOBÁLIS MARKETING	23
6. ÁBRA : KULTURÁLIS ANALÍZIS	25
7. ÁBRA : NETTÓ PROFIT ÉS VESZTESÉG	34
8. ÁBRA : ÉVES CASH FLOW	35
9. ÁBRA : 2023 Q2 SZEGMENTÁCIÓK	36
10. ÁBRA : DISNEY PLUS ELŐFIZETŐK SZÁMÁNAK VÁLTOZÁSA 2020-2022	37
11. ÁBRA : DISNEY PÉNZÜGYI HÁTTERÉNEK VÁLTOZÁSA 2010-2023	38
12. ÁBRA : A DISNEY+ LEGNÉZETTEBB FILMJEI	40
13. ÁBRA : A DISNEY+ LEGNÉZETTEBB SOROZATAI	41
14. ÁBRA : DISNEY+ FELHASZNÁLÓ FELÜLET	42
15. ÁBRA : DISNEY+ ELŐFIZETŐI CSOMAGOK	43
16. ÁBRA : REKLÁMMENTES ELŐFIZETÉSI CSOMAGOK	44
17. ÁBRA : A KITÖLTŐK ÉLETKORA (MAGYAR KÉRDŐÍV)	46
18. ÁBRA : A KITÖLTŐK ÉLETKORA (ANGOL KÉRDŐÍV)	47
19. ÁBRA : A KITÖLTŐK FOGLALKOZÁSA (MAGYAR KÉRDŐÍV)	47
20. ÁBRA : A KITÖLTŐK FOGLALKOZÁSA (ANGOL KÉRDŐÍV)	48
21. ÁBRA : A KITÖLTŐK LAKHELYE (MAGYAR KÉRDŐÍV)	48
22. ÁBRA : A KITÖLTŐK LAKHELYE (ANGOL KÉRDŐÍV)	49
23. ÁBRA : A KITÖLTŐK ÁLTALÁNOS VÉLEMÉNYE A DISNEY-RŐL (MAGYAR KÉRDŐÍV)	50
24. ÁBRA : A KITÖLTŐK ÁLTALÁNOS VÉLEMÉNYE A DISNEY-RŐL (ANGOL KÉRDŐÍV)	50
25. ÁBRA : DISNEY BEFOLYÁSA A FILMIPARRA/FILMKULTÚRÁRA (MAGYAR KÉRDŐÍV)	51
26. ÁBRA : DISNEYLAND ÉS DISNEYWORLD LÁTOGATOTTSÁGA (MAGYAR KÉRDŐÍV)	52
27. ÁBRA : DISNEYLAND ÉS DISNEY WORLD LÁTOGATOTTSÁGA (ANGOL KÉRDŐÍV)	52
28. ÁBRA : DISNEYLAND PÁRIZS NAPIJEGY (MAGYAR KÉRDŐÍV)	53
29. ÁBRA : DISNEYLAND PÁRIZS NAPIJEGY (ANGOL KÉRDŐÍV)	53
30. ÁBRA : DISNEY MÁRKÁK (MAGYAR KÉRDŐÍV)	54
31. ÁBRA : DISNEY FRANCHISEOK	55
32. ÁBRA : MÉDIAFOGYASZTÁS	56
33. ÁBRA : STREAMING SZOLGÁLTATÁSOK	56
34. ÁBRA : STREAMING ELŐFIZETÉS (MAGYAR KÉRDŐÍV)	57
35. ÁBRA : STREAMING ELŐFIZETÉS (ANGOL KÉRDŐÍV)	57
36. ÁBRA : DISNEY+ HASZNÁLAT	58
37. ÁBRA : ELÉGEDETTSÉG A DISNEY+ SZOLGÁLTATÁSSAL KAPCSOLATBAN	58
38. ÁBRA : NEM ELŐFIZETŐK ÉS ANNAK OKA (MAGYAR KÉRDŐÍV)	59
39. ÁBRA : NEM ELŐFIZETŐK (ANGOL KÉRDŐÍV)	59

BEVEZETÉS

Úgy gondolom, a XXI. század elején szinte mindenki hallotta már a Walt Disney Company nevet, hiszen a filmiparra tett hatása napjainkban is érezhető. Az idősök (60 év felettiek), felnőttek (36-50 évesek) közül is már sokan Disney meséken nőttek fel és már fiatal felnőttek (18-35 évesek) váltak abból a generációból is, akik a Disney csatornát (Disney Channel) a gyermekkoruk szerves részének tekintik.

Az ismertség ellenére azonban kevesen látják át azt a komoly üzleti hátteret, az összes tevékenységet, azt a hatalmas gépezetet, ami a Walt Disney Company (továbbiakban WDC) mögött áll. Ezért a szakdolgozatom fő célja, hogy egy mélyebb betekintést nyújtsak a WDC üzleti tevékenységébe pénzügy adatokkal és elemzésekkel alátámasztva. Emellett megvizsgálom a mindennapi szórakoztatásra és a filmiparra gyakorolt hatását is, főleg marketing szempontból, kiemelve többek között a Marvel és Lukasfilm több milliárd dolláros üzletkötéseit is. Továbbá különös figyelmet fordítok a nemrégiben piacra lépő Disney+ szolgáltatásra. A streaming piac többi szereplőjét pedig versenytárselemzésen keresztül fogom bemutatni és elemezni a jelenlegi piaci stratégiájukat.

Az általam alkalmazott kutatási módszer a kérdőív volt. Az online kérdőívhez a Google Survey-t használtam. Ez abban segítette a munkámat, hogy felmértem vele, a kitöltők mennyire ismerik a WDC tevékenységi körét és üzleti múltját. Mivel a vizsgálat lokációjának Európát határoztam meg, ezért a kérdőívnek angol és magyar nyelvű változata is készült. Emellett kíváncsi voltam mennyire térnek el a vélemények a Disney-ről Európa különböző régióiban.

A dolgozatot javaslatok megfogalmazásával és összegzéssel fogom zárni.

1. A FILMIPAR TÖRTÉNETE ÉS FEJLŐDÉSE AZ AMERIKAI EGYESÜLT ÁLLAMOKBAN (A 2000-ES ÉVEK UTÁN)

A filmipar története, változásai és fejlődése önmagában is önmagában is egy hatalmas téma, sőt egy teljes különálló szakdolgozatot is lehetne írni belőle. Azonban a terjedelemre való tekintettel összefoglalóan említem meg és mutatom be a filmipar mérföldköveit, a 2000-es évek utáni időszakra fókuszálva. Ez a napjainkig tartó periódus a legrelevánsabb a témámmal kapcsolatban. Mivel a szakdolgozatom témájában a WDC áll ezért főleg az amerikai filmipar fejlődésén lesz a hangsúly.

1.1. A FILMIPAR JELENTŐS SZEREPLŐI

A Zippia weblap listáján (a 2022-es annual revenue alapján), az első helyet a **Columbia/Sony Pictures** foglalta el 88,30 milliárd dolláros bevétellel. 245 filmet készítettek

az 1920-as évekbeli alapításuk óta. (Kolmar, 2023) A stúdiót Harry Cohn és testvére Jack, illetve Joe Brandt alapította. A filmstúdió Harry Cohn alatt vált a legnagyobb hollywoodi stúdióvá, aki haláláig a stúdió elnöki pozícióját töltötte be.

A Coca-cola cég az 1980-as évek elején vásárolta meg a Columbia Pictures film céget. Később a Tri-Star Pictures stúdió a Columbia segítségével indult el, amelyek később egyesültek és létrejött a Columbia Pictures Entertainment Inc.. A japán telekommunikációs vállalat - a Sony - 1989-ben felvásárolta a Columbia-t, ezzel alakult ki a ma is fennálló Sony Pictures. A legnagyobb bevételt hozó filmje között szerepel a Skyfall, Venom és a Spiderman filmek is.

Második helyet a **Walt Disney Company** nyerte el, 82,72 milliárd dolláros bevétellel. Ebben a fejezetben csak néhány mérföldkövet emelnék ki, később részletesen kifejtem a Walt Disney Pictures tevékenységét és történetét. (Kolmar, 2023) A Walt Disney Pictures egyike a The Walt Disney Company tulajdonában lévő négy stúdiónak, a másik három: a Marvel Studios, a Lucasfilm és a 20th Century Studios. Két animációs stúdió is tartozik a Disney tulajdonába, melyek a következők: Pixar Animation Studios és a Walt Disney Animation Studios.

A cég működése alatt A cég működése alatt több, mint 130 filmet alkottak, a legnagyobb bevételűek között szerepel az Avengers: Endgame és Infinity War, Star Wars Ep. VII: The Force Awakens. Animációs filmek tekintetében pedig a Frozen I és II, The Lion King, Toy Story, Finding Nemo, Coco tartozik a legsikeresebbek közé.

A listában a dobogó harmadik fokára pedig a **Paramount Pictures** került, 30,15 milliárd dolláros bevétellel. (Kolmar, 2023)

Történetében egészen 1913-ig kell visszamennünk, amikor Adolph Zukor a cége (Famous Players Film Company) filmjeit egy (akkoriban) startup cég, a Paramount Pictures segítségével kezdte terjeszteni. Zukor cége (Famous Players) egyesült a The Jesse L. Lasky Company-val, amely filmeket gyártott főleg Hollywoodban és az egyik forgalmazója a Paramount Pictures volt. A Famous Players-Lasky Corporation hamarosan egyesült a forgalmazó céggel és a három cégből egy lett, amit mai nevén már Paramount Pictures-ként ismerünk. Az ikonikus logó, amin a hegyek és csillagok jelennek meg, a Paramount (a forgalmazó cég) alapítója, nem más, mint W. W. Hodgkinson készítette el.

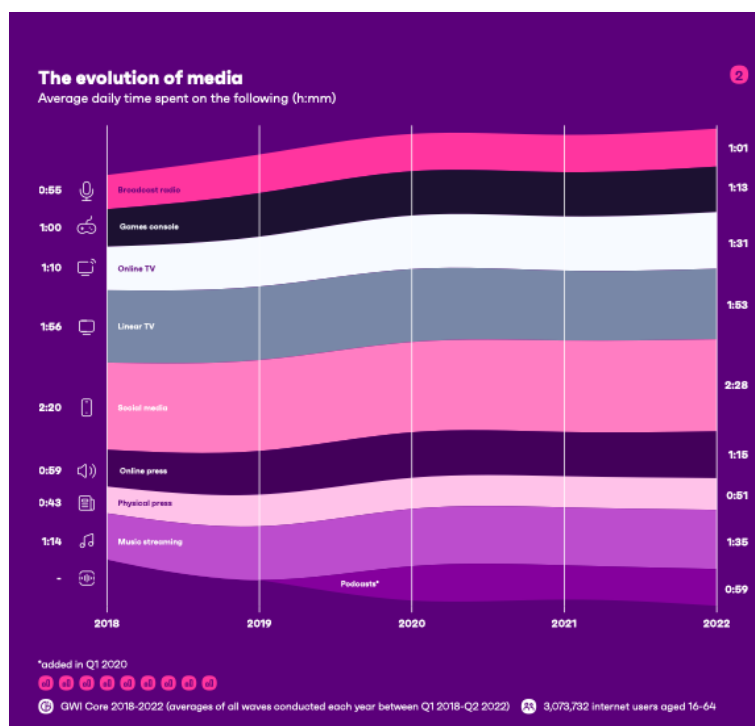
A Paramount sikere néhány év után jött csak el. A Paramount Pictures 1927-ben kapta meg az első Oscar-díját, méghozzá a legjobb film kategóriában, a Wings című némafilmért. A legikonikusabb és a legtöbb bevételt hozó mai Paramount Pictures filmek közé tartozik a Titanic, Top Gun: Maverick, Transformers filmek, Shrek és a Mission Impossible filmek is.

1.2. MÉDIAPIAC ÉS DIGITALIZÁCIÓ

A dolgozatomból kiemelt fontosságú a digitalizáció és a médiafogyasztási szokások alakulása. Ebben a pontban a médiapiacról, annak szereplőiről és a fogyasztók felhasználási szokásairól lesz szó.

A GWI (Global Web Index) készített egy átfogó kutatást a médiapiacról, ahol több mint 900 000 internet felhasználót vizsgáltak meg - 16-64 év közöttieket, 48 piacot lefedve - a médiafogyasztási szokásaikról (GWI The global media landscape, 2022). A vizsgálat megállapítása szerint az okostelefonok és az okostévék egyre népszerűbbek. Intelligens otthoni termékek tulajdonlása világszerte 41%-kal nőtt 2019 óta. A felmérés szerint, az elmúlt három évben pedig az okosórák tulajdonlása szintén megduplázódott. A mobiltelefon továbbra is jelentősen vonzza a fogyasztók figyelmét, amit az is reprezentál, hogy az átlagos felhasználó naponta 3 órát és 41 percet tölt mobil eszközén.

Az alábbi diagramon láthatjuk a média eszközök (podcast, gaming, online tv, hagyományos tv, közösségi média, online és fizikai hírek, zene streamelés) felhasználásának változását 2018 és 2022 között.



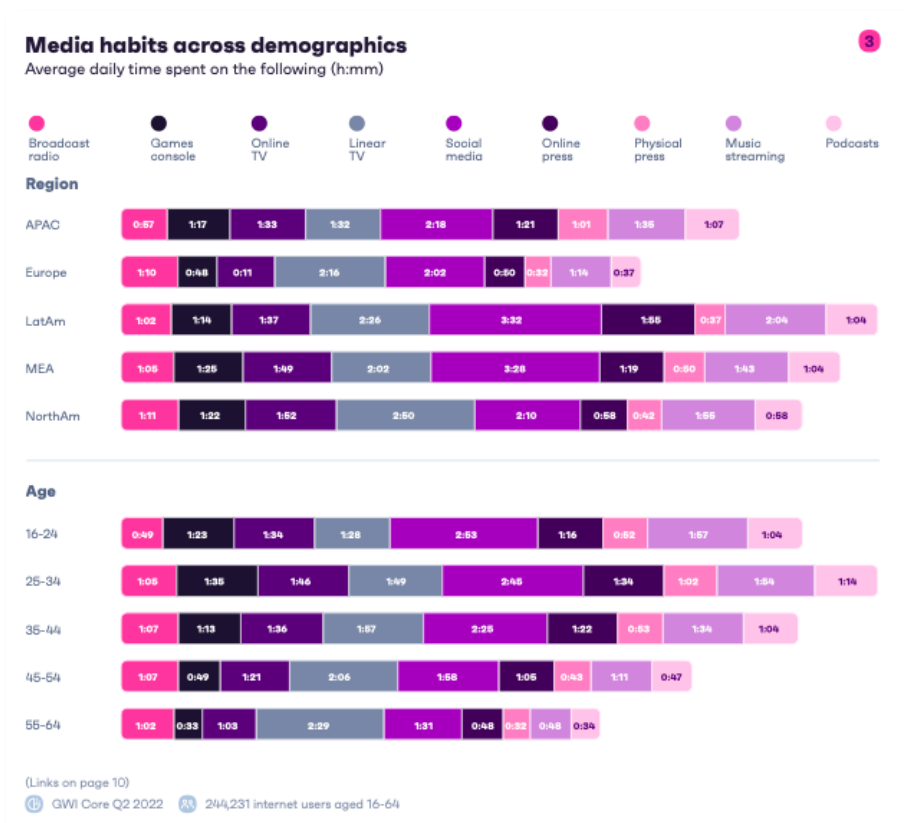
1. ábra: A média fejlődése

Forrás: GWI flagship report, 2023

A média használatból a közösségi média használata teszi ki a fogyasztók napi idejének legnagyobb részét, régiónként eltérő mértékben. A lenti táblázat alapján láthatjuk, hogy

Afrikában, Latin-Amerikában, valamint a Közel-Keleten a fogyasztók naponta több mint 3 órát töltenek közösségi média használattal.

A közösségi média használata életkortól függően eltérő, a fiatalabb közönség, vagyis a Z generáció átlagosan 2 óra 44 percet tölt a közösségi médiában naponta, míg az X generáció/boomerek pedig alig 2 órát. Az APAC (Asia-Pacific) régiót leszámítva, a fogyasztók 50 percet vagy annál kevesebbet töltenek a nyomtatott sajtót olvasva. Az online sajtó kényelme megkönnyíti a hírek elérését, nyomon követését és megosztását, ezért a legtöbben inkább ezt az opciót választják, és 1 óra 15 percet töltenek vele.



2. ábra: Médiafogyasztási szokások

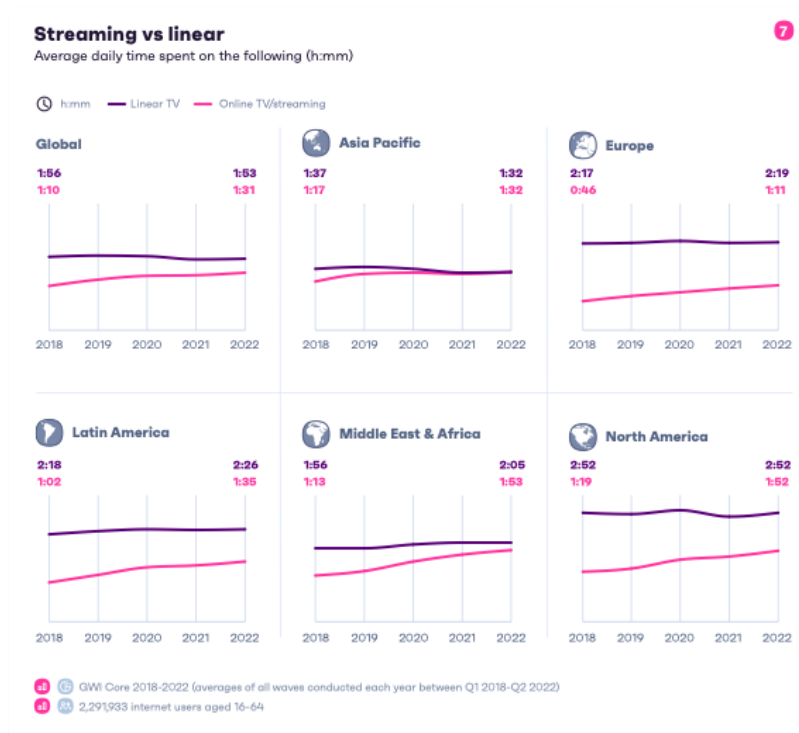
Forrás: GWI flagship report, 2023

1.3. TRADICIONÁLIS TELEVÍZIÓTÓL A STREAMING SZOLGÁLTATÁSIG

Természetesen a változási folyamat, az út a hagyományos televíziótól a streaming szolgáltatásig, nem egy nap alatt ment végbe. Rengeteg kisebb és nagyobb mérföldkő is megtalálható ezen az úton. A televíziózás az elmúlt években hatalmas átalakuláson ment keresztül, és valószínűleg egy korszak lezárulását figyelhetjük meg.

Ugyanakkor egy másik korszak kezdetét is megfigyelhetjük, amelyet a választék, a kényelem és a példátlan hozzáférés határoz meg. A hagyományos televíziós modell, amelyet

annak idején menetrendszerű adások és a korlátozott tartalmi lehetőségek uraltak, most egy új és más univerzumban játszó kihívóval találja magát szemben: a streaming platformokkal.



3. ábra: Streaming és lineáris csatornák

Forrás: GWI flagship report, 2023

Bár sok régióban még jelen van a hagyományos televízió, a streaming platform növekedése gyorsan csökkenti a televíziós műsorok részesedését a médiafogyasztás világában. A felmérés szerint (GWI, 2022) világszerte 21 perccel nőtt a streaming szolgáltatások nézésére fordított napi idő 2018 óta. Az összes piacon tapasztalható jelentős emelkedés, főleg a EMEA-övezetben, ahol a legnagyobb növekedés volt észlelhető, itt a napi streaming idő 40 perccel nőtt 2018 óta. A 2022-es év elején a régióban számos streaming-fejlesztés történt, a legjelentősebb a Disney+ érkezése volt.

Maga a streaming, mint technológiai forradalom nemcsak a fogyasztók médiafogyasztásának módját határozza meg, hanem az egész szórakoztatóipar dinamikájában is alapvető változást indított el.

A 2000-es évekre az internetes forgalom túlnyomó többsége már HTTP-alapú (Hypertext Transfer Protocol) volt. A tartalomszolgáltató hálózatokat (CDN, vagyis Content Delivery Network) gyakran használták a rendkívül népszerű tartalmak nagy közönséghez való eljuttatására. A streaming médiapiac hamar azzal a problémával szembesült, hogy nehezen tud lépést tartani a kialakuló kereslettel. Erre a problémára 2007-ben a Move Networks nevű cég

nyújtott megoldást, olyan technológiát és szolgáltatást vezetett be, amely ismét megváltoztatta az iparágat: a HTTP-alapú adaptív streaminget.

Ez a fajta technológia hatalmas fejlesztésnek számított, mivel lehetővé tette a streaming média széles körű terjesztését CDN-ek segítségével (nagy részt szabványos HTTP-n keresztül), és a hatékonyság érdekében megszüntette-többek között - a kapcsolódási problémákat az ügyfelek számára. Hamarosan más HTTP-alapú adaptív streaming megoldások is létrejöttek. Például a Microsoft cég 2008-ban indította útjára Smooth Streaming-nek nevezett technológiát. Ezt a példát követve a Netflix kifejlesztette saját technológiáját, a Watch Instantly streaming szolgáltatást, illetve a sort az Apple folytatta a HTTP Live Streaming (HLS) technológiája létrehozásával.

Már relatív korán nyilvánvalóvá vált, hogy a szabadalmaztatott streaming-technológiák újabb összecsapása több kárt okozna, mint hasznot. Ennek a megelőzése érdekében, a 3GPP (3rd Generation Partnership Project) keretében erőfeszítések kezdődtek az adaptív streaming ipari szabványának létrehozására 2009-ben. A 3GPP szabványosítási munkálatai az ISO/IEC MPEG munkacsoportban kerültek. Itt gyorsan haladtak a munkálatokkal, ugyanis a javaslatoktól a kész projectig, körülbelül két év telt el. Több mint 50 nagyvállalat, (többek között a Microsoft, a Netflix és az Apple is) részt vett a munkálatokban. Ennek eredményeképpen, 2012 áprilisára megszületett az új modell, a Dynamic Adaptive Streaming, vagyis pontosabban a MPEG-DASH.

2. STREAMING PIAC ÉS VERSENYTÁRS ELEMZÉS

A streaming szolgáltatásokat lassan már senkinek sem kell bemutatni, hiszen mindenki hallott róluk, sőt az emberek jelentős számban a hagyományos televízió mellett vagy helyett ezeket a szolgáltatásokat használják. *„Streaming média, multimédia, amelyet az interneten keresztül továbbítanak, vagy "streamelnek", hogy a végfelhasználó azonnal fogyaszthassa. A tömegmédia közvetítésének és megosztásának népszerű módszere.”* (Volle, 2023)

Úgy gondolom sok előnye van az ilyen platformoknak illetve előfizetéseknek. Így a nap bármely órájában elérhető a számunkra preferált film vagy sorozat: nem kell az összes általunk kedvelt filmet fizikálisan tárolni, és bárhol beléphetünk a felhasználói fiókunkba és már nézhetjük is a kedvenc filmünket vagy sorozatunkat. Előnye, hogy nincsenek reklámok benne és a nyelvtanulás szempontjából is nagyon hasznosnak bizonyulnak hiszen rengeteg nyelv közül lehet választani.

A választék eltérő az egyes streaming platformokon, ami arra ösztönöz minket, hogy egynél többre fizessünk elő, ami így nagyobb kiadásokat jelent. Azonban ez a bőség, amit kapunk az előfizetésünkért addiktív is tud lenni. Valamint a mozhálózat lassú hanyatlásához is vezet ez az út, mivel sokan tudják, hogy a moziban megjelenő filmek egy idő után elérhetőek lesznek valamelyik platformon, amelyet így otthonról is meg lehet nézni. Sok streaming szolgáltató elkezdett saját gyártású filmeket piacra dobni, amelyek szintén nagy sikernek örvendenek.

A szakdolgozatom fókuszában a Disney+ platform áll, azonban mielőtt bővebben kifejteném erről a gondolataimat, szeretném bemutatni a legnagyobb és leggyakrabban emlegetett versenytársakat a streaming piacon egy versenytárselemzés keretében, köztük a Netflix, Disney+, Apple Tv Plus, HBO Max és az Amazon Prime Video-t.

2.1. NETFLIX

Amikor meghalljuk azt a szót, hogy streaming, a legtöbb embernek valószínűleg a Netflix név jut eszébe legelőször és ez nem véletlen. A Forbes magazin felmérései alapján, a Netflix dominálja a piacot, összesen 231 millió előfizetővel (2023 márciusi adat). Felmérésük szerint az Egyesült Államokban a háztartások 78%-a előfizetett egy vagy több streaming szolgáltatásra. (Durani, 2023) Európában Nagy-Britannia vezeti a listát 13 millió feliratkozóval, majd őt követi Németország és Franciaország, 10,7 illetve 8,4 millió feliratkozóval (Stoll, 2023).

A Netflix egyik legnagyobb erőssége a saját gyártású filmek és sorozatok. A filmipar talán legismertebb kitüntetésében, az Oscar-díjban bővelkedik a Netflix, 132 jelölésük és 22 győzelmük van jelenleg.

A hivatalos oldalukon elérhető egy részletes globális lista a legsikeresebb filmjeikről és sorozataikról (angol és nem angol szekció szerint). A filmek listáját a megjelenést követő 91 nap nézettségi adatai alapján rangsorolták. Az angol nyelvű filmek között a legnézettebb a *Red Notice* film 454 millió órás nézettséggel, majd a kiemelt szereposztású (Leonardo DiCaprio, Meryl Streep, Timothée Chalamet, Jennifer Lawrence) *Don't Look Up* című filmje, ezt követi az *The Adam Project*, majd a *Bird Box* és végül ötödik helyen 299,5 millió órás nézettséggel a *The Gray Man* zárt (Netflix, 2022).

Ami az angol nyelvű és saját gyártású sorozatokat illeti, a lista következőképpen alakult: listát a *Wednesday* (season one) vezeti globálisan 1,719 milliárd órás nézettséggel. Itt meg kell említeni, hogy marketing szempontból a sorozatból eredő tánc igazi TikTok szenzáció lett, ezzel is awareness-t generálva. A következő a listán a *Stranger things* (negyedik évad), majd a

DAHMER követte. A közönségkedvenc *Bridgerton* (season one) a negyedik helyet foglalta el, illetve itt érdemes megemlíteni, hogy Daily Mail cikke alapján a régies ruhák, bútorok és kiegészítők iránt kereslet számottevően megnőtt a sorozat hatására főleg az eBay-en. (Greep, 2021) Az ötödik helyen pedig az egyetlen „limited series” vagyis limitált sorozat típusú média áll a *The Queen’s Gambit* 746,4 millió órányi nézettséggel. Az utóbbinak is volt hatása a fogyasztói szokásokra, amit The New York Times által publikált cikk is alátámaszt, mivel a sakk táblák és kiegészítők vásárlása is szignifikánsan megugrott a sorozat hatására. 2019-hez képest 25%-kal emelkedett 2020-ban a sakk táblák eladása az Egyesült Államokban. (Fazio, 2020)

2.2. AMAZON PRIME VIDEO

Az Amazon Prime Video a második legnépszerűbb streaming szolgáltatás a SVOD-ot tekintve. Jelenleg több, mint 200 millió előfizetővel rendelkezik (2022-es adat) és 14,99 dollár a havi, illetve 139 dollár az éves előfizetés ára. 23 országban elérhető a szolgáltatás, a legtöbb regisztrált előfizetés Indiában van (69,3 millió), amit Brazília, majd Olaszország követ. Az előfizetők több mint felét az motiválja az előfizetésre, hogy itt videós tartalmak is elérhetőek. (Elad, 2023)

2.3. DISNEY+

A Disney+ a Walt Disney Company streaming szolgáltatása, amely 2019 óta elérhető és számos világhírű film és sorozat is megtalálható rajta, köztük a Marvel, Pixar illetve Star Wars filmek is. A piacra lépésről, annak körülményeiről és egyéb adatokról egy későbbi pontban részletesen szó lesz. Azonban most megosztok néhány jelenlegi (2023 Q3-as adatot). A DemandeSage oldal szerint, eddig 146,7 millió előfizetővel rendelkeznek globálisan, illetve a globális átlagos előfizetői díj 6,58 dollár. 2023-ban eddig 6,16 milliárd dollár bevételt generált a Disney+. A platform sokszínűségű választékát tekintve több, mint 7000 televíziós sorozatrész és 500 film áll a nézők rendelkezésére. A különböző üzleti előrejelzések alapján 2026-ban átveszi a Netflix-től a legnépszerűbb SVOD szolgáltatói rangot (ami 2023 júniusi állás szerint 15% a Disney+-t tekintve) és addigra 290 millió előfizetője lesz. (Shewale, 2023)

2.4. APPLE TV PLUS

Az Apple TV Plus nevű streaming szolgáltatás az Apple Inc. vállalat tulajdona és az érkezése a 2019 márciusi Apple Event alkalmával került bejelentésre a nagyközönség számára, majd 2019 novemberétől vehették használatba a platformot az előfizetők. Jelenleg 6,99 dollár a havi előfizetés ára, továbbá 2020-ban bejelentették az Apple One Bundle szolgáltatást is,

amely az Apple TV+ - on kívül tartalmazza az Apple Music, Apple Arcade, Apple News+, és Fitness+ szolgáltatásokat is. (Picaro, 2023) A három legnépszerűbb sorozatuk százalékos arányban a következők: *Ted Lasso* (27.1%), *Severance* (19.6%) majd a *The Morning Show* (11.8%) zárja a listát. Saját gyártású filmek tekintetében a *Ghosted* volt a legnézettebb film a platform történetében, annak ellenére, hogy 2023-ban jelent meg. (Ruimy, 2023) Ahogy a Netflix is, az Apple is sok energiát és pénzt áldoz a saját gyártású filmjeire és sorozataira. (Espósito, 2023)

Oscar-díjak tekintetében bár a Netflix jár élen, azonban az Apple TV Plus történelmet írt, mivel a leginkább favorizált kategóriában (Best Picture) az Apple filmje, a *CODA*, nyert először, mint streaming szolgáltató által jegyzett film. Jelenleg négy Oscar-díj győzelme van (három a *CODA*-hoz köthetően és egy *The Boy, the Mole, the Fox and the Horse*-hoz kapcsolódik). Érdekes megemlíteni, hogy több Emmy-díjban gazdag sorozatot is megalkottak, köztük a *Ted Lasso* című sorozatot. (Apple sajtónyilatkozat, 2023)

2.5. HBO MAX

Az HBO Max vagyis az Egyesült Államokon belül csak „Max” néven futó streaming szolgáltatás a Warner Bros. Discovery tulajdonában van. A rebranding és névváltoztatás nem is olyan régen, 2022-ben történt. Ekkor olvadt össze az HBO Max és a Discovery+. Európában, a brit SKY Group Ltd. céggel állnak együttműködésben, mivel ők üzemeltetik a Sky Atlanticot, ami az HBO programjainak többségét sugározza számos európai országban. Illetve összevonták egy esernyő alá (szintén az HBO Max alá) az eddig külön egységként álló HBO Espana, HBO Netherlands és HBO Nordic területileg elérhető szolgáltatásokat is. 2021-es adatok alapján, HBO és HBO Max 7,7 milliárd dollár bevételt hozott, illetve a SVOD, vagyis streaming piaci részesedésük 14% volt. (Monali, 2023) Háromféle előfizetés lehetséges náluk: az egyik a reklámmentes (10 dollár/hó), a reklámot tartalmazó (16 dollár/hó), illetve az Ultimate (20 dollár/hó). (Jackson, 2023) Többek között a Discovery Channel, HBO, CNN, Cartoon Network, Animal Planet és az Eurosport tartozik a választékukba. Elismerésekből sincs hiány, bár érdemes megjegyezni, hogy a Warner Bros. Studio által készített filmek jelennek meg az HBO Max platformon is, ezért nehezebb megkülönböztetni melyik a filmstúdió alkotása és melyik a streaming platformé. Az biztos, hogy a közelmúltban több filmjük is nagy médiavisszhangot és sikert aratott, köztük a *Dune*, *King Richard* illetve a *Spider-Man: No Way Home* címűek.

3. THE WALT DISNEY COMPANY VÁLLALATI FEJLŐDÉSE AZ AMERIKAI RÉGIÓBAN

3.1. KEZDETEK ÉS WALT DISNEY TÖRTÉNET

Az alábbiakban röviden összefoglalva, kiemelt mérföldkövekhez kötve mutatom be a WDC üzleti fejlődését az amerikai régióban. Ahhoz, hogy megértsük a mai Disney vállalat filozófiáját és betöltött szerepét a film illetve az üzleti szférában, vissza kell térnünk a gyökereihez.

Walt Elias Disney egy átlagos amerikai családban született, 1923-ban költözött Kaliforniába. A filmstúdiót és később a vidámparkokat úgy hozta létre, hogy sem üzleti tapasztalattal sem diplomával nem rendelkezett, egyedül kreativitással és ambícióval. Rajzokat már korábban is készített mint illusztrátor, majd egy new york-i forgalmazó megkereste az egyik alkotása miatt és 1923. október 16-án üzletet kötöttek, és ezzel a nappal vette kezdetét a cég megalakulása. Először a testvérével, Roy-al közösen, Disney Brothers Cartoon Studio néven működött a cég, majd később változtatták meg a végleges, Walt Disney Studio névre.

Ahogy a Disney körökben szokták mondani: “Minden egy egérrel kezdődött...”. Ez valóban így van, hiszen az üzleti siker kezdete is hozzá köthető. 1928-ban Walt megalkotta az egyik leghíresebb és legikonikusabb animált figurát, a Mickey egeret. Hozzá kapcsolódóan sok rajzfilmet, illetve mesesorozatot készítettek, tíz Oscar jelölést kaptak és egy győzelmet, majd saját csillagot a híres Hollywoodi sétányon. A mai napig az egyik legtöbbször szereplő figura a Disney merchandise különböző termékein. Az 5000 férőhelyes Disney Cruise Line hajói az Ő színeire vannak megfestve, illetve a világ összes Disney parkjában elsőként köszönt minket.

Hófehérke és a hét törpe című film hatalmas sikert aratott a nagyközönség előtt 1937-ben, sőt minden idők legnagyobb bevételt hozó filmje lett. Ezt a rekordot egészen addig tartotta, amíg az *Elfújta a szél* film ezt meg nem haladta. A háború éveiben csökkent a kereslet a rajzfilmekre, ezért limitálni kellett a kiadásokat a filmekre, így például *Dumbo* és a *Bambi* című filmek alacsony költségvetéssel készültek. A háború ideje alatt az amerikai kormány kérésére készültek különböző filmek (*Saludos Amigos* és a *The Three Caballeros*). Innen nehéz volt újra visszatérni a normál film készítéséhez és visszalopni a fogyasztók szívébe magukat. Végül többek között a *Treasure Island*, *Cinderella* és a *The Mickey Mouse Club* rajzfilmek hozták meg újra a közönség sikert és a várt bevételt.

Az elismerésekből sem volt hiány, ugyanis Walt Disney nevéhez fűződik a legtöbb Oscar-díj elnyerése, összesen 32 darab, amellyel bekerült a Guinness Rekordok könyvébe is. Azonban Walt-nak még több ötlete volt és szerette volna bővíteni az üzletet a filmiparon túlra is.

3.2. DISNEYLAND ÉS DISNEY WORLD

Disney-nek volt két kislánya, akiket sokat vitt állatkertbe, gyermek karneválokra, vidámparkokba, amelyeket felnőttként Ő kevésbé élvezett (és ezzel nem volt egyedül). Ez a tapasztalat vezette arra az üzleti felismerésre, hogy szükség lenne olyan szórakoztató egységekre ahol a felnőttek és a gyerekek is egyaránt jól érzik magukat.

Ha közgazdasági szempontból nézzük a kérdést, akkor azt mondanánk, hogy nem volt telített a piac akkoriban, hiszen a dániai Tivoli parkon kívül kevés szórakoztatóipari park működött gyermekek és felnőttek számára. Továbbá a kínálat és a kereslet nem volt egyensúlyban. *“A piaci egyensúly az összes különböző vásárló és eladó közötti egyensúlyt jelenti.”* (Samuelson, Nordhaus, 2012)

A Tivoli park nagy hatást gyakorolt Walt Disneyre, ezért létrehozta a mérnökökből és kreatív szakemberekből álló Imagineering csoportot (később részletesen kifejtem ezt a témát) és elküldte őket a világ különböző pontjain található élményparkokba. Célja az volt vele, hogy inspirálódjanak és a legjobb ötleteik születhessenek meg a Disneyland attrakcióihoz.

Pénzügyi szempontból rengeteg tőkére volt szükség egy ekkora park megalapításához, azonban a rajzfilmekből beáramló bevétel nem fedezett mindent kiadást. Ezért Walt Disney banki kölcsönt vett fel, az egyik ingatlana eladására kényszerült, illetve a saját életbiztosításából 50 000 dollárt vett fel (ami akkor a megengedett maximum volt), hogy finanszírozni tudja Disneyland megépítését.

Több éves hosszú tervezés és kivitelezés után 1955-ben, nyílt meg a világ első Disneylandje Kaliforniában. A látogatók megalkották a "vidámpark" kifejezést, de ez nem írja le teljes egészében Disneyland-et. A megnyitása óta épített minden egyes vidámparknak mintájául szolgált, továbbá nemzetközi hírnévre tett szert, és több száz millió látogatót vonzott. Walt Disney úgy vélte, hogy Disneyland soha nem lesz teljesen kész, amíg a világon van fantázia, és ez a kijelentés ma is helytálló, hiszen rendszeresen új látványosságokkal bővül, és a mai napig rendkívül népszerű.

Walt Disney halála után testvére, Roy vette át a vállalat irányítását, azonban még évekig készültek olyan rajzfilmek és új attrakciók, amiket Walt Disney ötlete alapozott meg.

Többek között a floridai Disneyland ötlete is ide tartozott. Az első park hatalmas sikere után Walt Disney előrelátóan a keleti parton is szeretett volna egy új kalandparkot nyitni. Halála előtt földet vásárolt Floridában, Orlando közelében, ezután pedig bejelentették a Walt Disney World projektet, amely 1971-ben nyitotta meg kapuit. Ez a kaliforniaiánál jelentősebb nagyobb területen, 28 000 hektáron terül el. Így a Walt Disney World nemcsak a Disneylandhez hasonló Magic Kingdom vidámpark, hanem szállodák, golfpályák, kempingek és bevásárlóközpontok

is helyet kaptak a területén. Később tovább bővült a park az EPCOT (Experimental Prototype Community of Tomorrow) attrakcióval is.

3.3. DISNEY ÚJJÁSZÜLETÉS

A Walt Disney Company, mint vállalat 2023-ban, azaz a szakdolgozatom írása évében ünnepli a 100. évfordulóját. 100 év hosszú idő, éppen ezért különböző “era”-ra vagyis korszakokra szokták osztani a Disney történetét. Az előző fejezetben, a filmekken keresztül már bemutattam a korszakait, a Golden Era (1937-1942), Wartime Era (1942-1949), Silver Era (1950-1967), majd a Bronze Era-val (1970-1977) zártam a sort. Ebben a fejezetben a Disney vállalat egyik legmeghatározóbb korszakáról, a **Disney Renaissance** vagyis **Disney Újjászületés** korszakáról lesz szó.

Ha erről a korszakról beszélünk meg kell említenünk Michael Eisner nevét, aki kiemelkedő szórakoztatóipari vezetőként ismert világszerte. Eisner televíziós és filmes karrierje négy évtizedet ölelt fel, 1966-tól egészen 2005-ig. Olyan cégeknél töltött be jelentős pozíciókat mint az ABC, a Paramount és a Walt Disney Company.

Amikor újjászületésről beszélünk, az általában egy pozitív jelenség. Azonban valamiből “kell” újjászületni, vagyis valamilyen módon negatív cselekmény, eseménysor előzi meg. Ez itt sem volt másképp, ugyanis Dark ages vagyis sötét éveknek hívják a cég 1981-1988 közötti éveit. Mi okozta a nehézségeket? Pénzügyi gondok adódtak, továbbá a kreativitás hiánya lépett fel, mivel addigra az összes olyan filmvászonra került, amelyben maga Walt Disney még segédkezett. Jelentek meg filmek de egyik sem volt se ikonikus, se kasszasiker.

Azonban a *Kis hableány* (1989) megjelenésével kezdetét vette a reneszánsz korszak és egyben az új kreatív megoldások időszaka is. Az egyik legnagyobb változás a Disney filmkészítési tevékenységében az volt az előző korszakhoz képest, hogy egy teljesen új narratívát alkottak. Broadwayn használt formában mesélték el a történeteket, sőt a szereplők az érzelmeiket gyakran dalok formájában fejezték ki a közönség számára. Az innovatív megoldásokkal (például airbrush- és háttérvilágítási effektusokkal), ez a korszak hatalmas közönséget vonzott és nagy kasszasiker lett.

Majd ezután, az első animációs film, amelyet Oscar-díjra jelöltek a legjobb film kategóriában, *A szépség és a szörnyeteg* (1991) volt. A film bemutatta az új technológia, a CAPS (Computer Animation Production System) képességeit is, amely a lendületes báli tánc jelenetről még évekig híres maradt.

3.4. BOB IGER ÉS AZ ÚJ ÜZLETI STRATÉGIA

Az egyetemi éveim alatt sok könyvet említettek, amit érdemes elolvasnunk, tanulhatunk belőlük és előrevihet minket az üzleti gondolkodásban. Nekem Bob Iger, a WDC jelenlegi vezérigazgatójának könyve *The Ride of a lifetime; Lessons learned from 15 years as CEO of the Walt Disney Company* című volt a legjelentősebb olvasmányom, amelyben megosztja üzleti tapasztalati, élményeit és tanácsait a következő generációval. Ebből a könyvből tanultam a legtöbbet az üzleti világról és erről a mentalitásról, sőt a dolgozatomhoz is kiváló alapként szolgált.

Bob Iger sokan emlegetik úgy, mint aki visszaadta a Disney varázsát. Üzleti körökben inkább úgy fogalmazzuk, hogy az Ő vezetése alatt állt újra talpra pénzügyileg és menedzsment tekintetében is a Disney vállalat. Érdemes megemlíteni, hogy 1974 óta dolgozott az ABC Network-nél, amit hivatalosan 1996-ban felvásárolt a WDC így került a Disney céghez.

Bob Iger a Hong Kong-i Disneyland megnyitása után nem sokkal, 2005-ben lett a vezérigazgatója (angolul CEO) a Walt Disney Company-nek. Azért tartom fontosnak, hogy egy fejezet erejéig bemutassam munkásságát és elért eredményeit, mert jelentős hatással volt a Disney-re és az Ő vezetői tevékenységei alatt érte el WDC a sikereinek kiemelkedő részét.

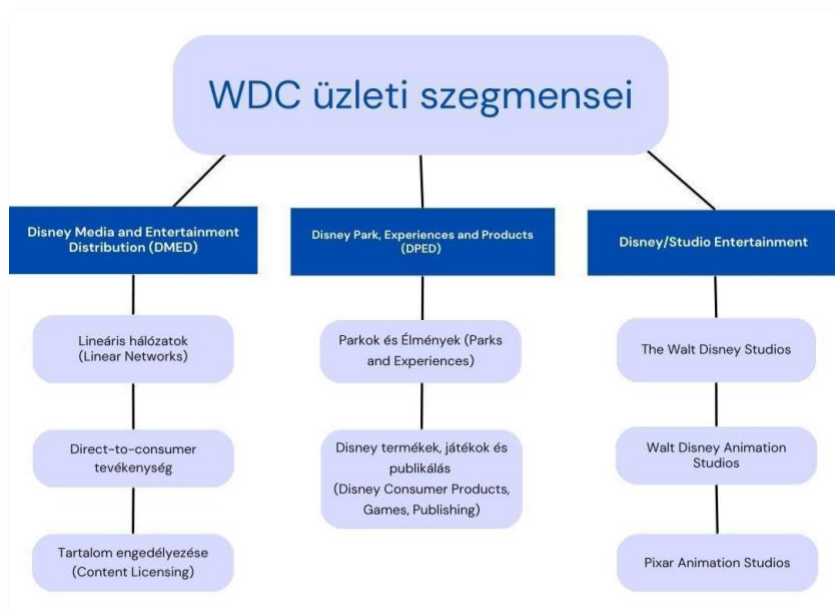
Amit elsőként érdemes tudni Bob Iger-ről, azt hogy több mint 15 évig töltötte be a vezérigazgatói pozíciót (majd egy két éves kihagyás után) a mai napig Ő tölti ezt be.

A világ egyik legismertebb üzleti vezetőjeként a Pixar (2006), a Marvel (2009), a Lucasfilm (2012) és a 21st Century Fox (2019) felvásárlásával még nagyobb céggé növelte a Disney-t. Sőt az Ő vezetése alatt nyílt meg a Disney első kínai vidámparkja, a Shanghai Disney Resort. Iger a TIME címlapján szerepelt 100 legbefolyásosabb ember című, 2023-as tematikus számában A TIME az év üzletembere (2019) címmel jutalmazta és a Forbes magazin szerint "A világ legbefolyásosabb emberei" (2018) közé tartozott. (The Walt Disney Company hivatalos honlapja)

A Disney+ streaming szolgáltatás elindítása is hozzá kapcsolható, mivel a technológiát mindig fontos szempontnak tartotta. Stratégiai elképzeléseinek három pillérre a következők voltak: a lehető legjobb kreatív tartalom előállítás; innováció és a legújabb technológiák felhasználása és a világpiaci terjeszkedés. Bob Iger ideje alatt a The Walt Disney Company-t a Forbes magazin Amerikában és a világon is a "Legismertebb vállalatok" közé sorolta (2006-2019), a Forbes magazin pedig a világon a "Legjobb munkáltatók" közé sorolta (2019 és 2018). (The Walt Disney Company hivatalos honlapja)

4. WDC ÜZLETI TEVÉKENYSÉGE

A Walt Disney Üzleti tevékenysége rendkívül szerteágazó. Az egyszerűbb nyomon követése érdekében három fő csoportra oszthatjuk, ahogy az általam készített ábrán is látható. A három fő kategória a következő: Disney Media and Entertainment Distribution (továbbiakban DMED), Disney Park, Experiences and Products (továbbiakban DPED) és a Disney/Studio Entertainment (az utóbbit azért írtam így mert sokszor Disney Entertainment-ként vagy Studio Entertainment-ként hivatkoznak a stúdióikra). A DMED tevékenységi körébe tartozik a Direct-to-consumer (továbbiakban DTC) szolgáltatások, lineáris hálózatok és a tartalom engedélyezések. A második, vagyis a DPED kategóriába tartoznak a parkok (vagyis az összes Disneyland) és az élményközpontok (Resorts), illetve a Disney által forgalmazott termékek, játékok és a Disney Publishing Worldwide (továbbiakban DPW). Az utolsó nagy kategória pedig a Disney/Studio Entertainment, ahova három nagy filmstúdió tartozik: The Walt Disney Studios (amelyet már korábban ismertettem), Pixar Animation Studios (amit Steve Jobs-tól vett meg a Disney), és a Walt Disney Animation Studios. Ezeket a szegmenseket fogom részletesebben bemutatni és a tevékenységüket kifejteni ebben a fejezetben.



4. ábra WDC üzleti szegmensei

Forrás: thewaltdisneycompany.com, 2022 alapján saját szerkesztés, 2023

4.1. DISNEY MEDIA AND ENTERTAINMENT DISTRIBUTION (DMED)

Az első csoport a Disney Media and Entertainment Distribution (továbbiakban DMED) és ahogy a nevéből is látható, a média és szórakoztatás a fő aspektusai. Ide tartoznak a lineáris hálózatok, a direct-to-consumer szegmens, illetve a tartalom gyártás is.

4.1.1. Lineáris hálózatok (Linear Networks)

Belföldi csatornák (Domestic Channels)

Az ABC Television Network (ABC) és további részlegek, ami az ABC tulajdonában vannak. Ezen kívül az ESPN, a Freeform, az FX (az utóbbi kettőre nem térek ki részletesen) és a National Geographic, illetve az ahhoz tartozó kábeles csatornák. Disney Channel kategóriába a következők tartoznak: Disney Channel, Disney Junior és Disney XD (együttes nevükön Disney Channels).

A Disney Junior csatorna a nap minden órájában sugároz műsorokat a 2-7 év közötti korosztály számára. A Disney Junior a Disney Channel egyik alsorozata. A Disney XD csatorna szintén egész nap sugároz tartalmakat, megcélózva a 6-11 év közötti gyerekeket. A Disney Channel talán a legismertebb, ugyanis a nap 24 órájában eredeti sorozatokat és animációs vagy élszereplős filmeket sugároz a 2-14 éves korosztály számára. (WDC Annual Report, 2022)

ESPN

A Disney tulajdonában 24 órás belföldi televízió sportcsatorna is van, az ESPN és az ESPN2. Mindkettő csatorna kínál a profi és egyetemi sportokat, valamint sporthíreket és eredeti műsorokat is. Továbbá ide tartozik még az ESPNU, amely az egyetemi sportokra fókuszál, az ESPNEWS, SEC Network, a Longhorn Network és a spanyol nyelvű sport műsorokat szolgáltató ESPN Deportes. (WDC Annual Report, 2022)

National Geographic

A National Geographic kategóriába a következők tartoznak: Nat Geo Wild és Nat Geo Mundo (együttesen National Geographic Channels-nek hívjuk őket). A National Geographic Channels főleg dokumentumfilm műsorokat sugároz olyan témákban, mint a természet, természeti környezet, felfedezés, tudomány, és kultúra. (WDC Annual Report, 2022)

Nemzetközi csatornák (International Channels)

Ami a Disney nemzetközi csatornáit illeti (vagyis az Egyesült Államokon kívüli régiókat) a választék hasonló, azonban vannak olyan tartalmak, amelyek csak Amerikában elérhetőek vagy nemzetközileg más formában jelennek. Általános szórakoztatás (general entertainment) kategóriában 40 nyelven és 180 országban elérhetőek a Disney által gyártott tartalmak. Sport terén a vállalat 55 csatornát üzemeltet, 10 nyelven, 105 országban. Családi tartalom terén ez a szám a következőképpen változik: 75 csatornát, 25 nyelven, 175 országban üzemeltet. (WDC Annual Report, 2022)

4.1.2. Direct-to-consumer tevékenység

Disney+ szolgáltatás

Mivel maga a dolgozatom erről a streaming szolgáltatásról szól, ezért később, egy külön fejezetben lesz róla szó részletesen. Azonban szerettem volna itt is röviden megemlíteni mivel a DMED egyik kritikusan fontos részét képezi. A Disney+ szolgáltatás a WDC különböző stúdióinak tartalmát teszi elérhetővé az előfizetők számára. Az ázsiai régió szemszögéből nézve fontos, hogy egy külön verzió, *Disney+ Hotstar* nevet viselő előfizetési DTC-szolgáltatás elérhető az ottani területeken (India, Indonézia, Malajzia és Thaiföld). (WDC Annual Report, 2022)

ESPN+

Az ESPN+ a WDC egyik előfizetési Direct-To-Consumer szolgáltatása, amelyen több ezer élő sportesemény, eredeti tartalom és sport program érhető el. A szolgáltatáson elérhető élő sportesemények közé tartoznak a következők: vegyes harcművészetek, tenisz, labdarúgás, jégkorong, bokszt, golf, baseball, az egyetemi sportok, és a krikett is. Az ESPN+ jelenleg az Ultimate Fighting Championship (UFC) fizetős sport sorozatának kizárólagos forgalmazója. (WDC Annual Report, 2022)

Hulu

A Hulu egy előfizetési Direct-To-Consumer szolgáltatás, amely a Disney vállalat különböző stúdióinak általános szórakoztató tartalmait tartalmazza valamint harmadik felektől licencelt tartalmakat. Hulu SVOD-szolgáltatásokat kínál reklámmal vagy anélkül, valamint egy digitális OTT MVPD (Live TV) szolgáltatást, amely a Hulu szolgáltatással együtt érhető el. Ezen kívül a Hulu előfizetéshez kötött lehetőségeket kínál különböző prémium szolgáltatásokra, például a HBOMax és a Showtime szolgáltatásokra, amelyek hozzáadhatók a Hulu szolgáltatáshoz. (WDC Annual Report, 2022)

4.1.3. Tartalom engedélyeztetés (Content Licensing)

A tartalom értékesítésből származó bevételek többsége a TV/SVOD, a mozi és az otthoni szórakoztatásból származik. Ezen kívül ide tartoznak még a zenei forgalmazásból és a színpadi játékokból származó bevételek is. A Disney fogyasztási cikkeihez tartoznak a védjegyek, karakterek, vizuális, irodalmi és egyéb szellemi tulajdon licencelése számos gyártónak és játékfejlesztőnek világszerte, valamint a termékek online értékesítése, kiskereskedelmi és nagykereskedelmi üzletekben is. Emellett a termékek fejlesztése és könyvek, magazinok, képregények kiadása is e csoportba sorolhatóak. Sajnos a licencelhető tartalmak pontos listája nem elérhető a nagyközönség számára. (WDC Annual Report, 2022)

Disney Theatrical Group

A Disney Theatrical Group többek között élő szórakoztató műsorokat is fejleszt, gyárt és engedélyez a Broadway-en és világ különböző pontjain. A legismertebb és közkedveltebb produkciók közé tartozik az *Aladdin*, *Az orosz király*, a *Frozen (Jégvarázs)*, és a *Szépség és a szörnyeteg*. A Disney Theatrical Group hatásköre alá tartozik a *Disney On Ice* és *Marvel Universe Live!* műsorok is. (WDC Annual Report, 2022)

Otthoni szórakoztatás terjesztése (Home entertainment distribution)

A vállalat ezen szegmense felel a Walt Disney Company által gyártott film és televíziós tartalmak terjesztésért fizikai és elektronikus formátumban a világon. Nemzetközileg közvetlenül és további vállalatokon keresztül forgalmazza a termékeket. Belföldön szintén közvetlenül a kis- és a nagykereskedők számára forgalmaznak, emellett a Walmart és a Target üzletekben is kaphatóak a termékek. Illetve elektronikus formátumban is elérhetőek a termékek olyan e-kereskedőkön keresztül, mint az Apple vagy az Amazon.

Az éves beszámolóban (Annual Report) 2022. október 1-i adatok alapján körülbelül 2200 gyártott és megvásárolt filmcímük volt, amelyeket aktív forgalmazásban állnak az otthoni szórakoztatásban. A megoszlás a következőképpen néz ki az említett filmek terén: 1900 élszereplős és 300 animációs film. (WDC Annual Report, 2022)

Disney Music Group (DMG)

A Walt Disney Company ezen szegmense új zenéket szolgáltat a vállalat animáció és élszereplős filmjeihez és televíziós műsoraihoz. Emellett világszerte közvetlenül vagy licenc megállapodásokon keresztül fejleszti, gyártja és forgalmazza a vállalat zenéit és zenés műsorait. A dalok és a felvételek szerzői jogait harmadik fél számára is engedélyezik különböző formákban, például hanglemezek, audiovizuális eszközök vagy élőzenei koncertek formájában. A DMG-hez tartozik a Walt Disney Records és a Hollywood Records nevű kiadók is. (WDC Annual Report, 2022)

4.2. DISNEY PARK, EXPERIENCES AND PRODUCTS (DPED)

4.2.1. Parkok és Élmények

Az élményparkok történetét és bemutatását már megtettem az előző fejezetek egyikében, ezért nem részletesen fogom őket megemlíteni, csak felsorolás szintjén. Ehhez a DPED csoporthoz tartoznak a következő élményparkok és üdülőhelyek: Walt Disney World Resort (Floridában), Disneyland Resort (Kaliforniában); Disneyland Paris; Hong Kong Disneyland Resort, Tokyo Disney Resort és Shanghai Disney Resort.

Ami a további üdülőhelyekre és szórakoztató ipari egységekre vonatkozik, szintén a DPED-hez tartozik a Disney Cruise Line (továbbiakban DCL), a National Geographic Expeditions, a Disney Vacation Club, a Kalandok a Disney és az Aulani által és a Hawaii-on található a Disney Resort & Spa. (WDC Annual Report, 2022)

Ezek közül kiemelném a **Disney Cruise Line**-t, mivel a kérdőívemben is esett róla szó. Röviden bemutatva a Disney Cruise Line jelenleg öt hajóval rendelkező, Észak-Amerikában és Európában található kikötőkből induló nyaralóhajó-társaság. A két régebbi hajó a Disney Magic (1998) és a Disney Wonder (1999) 85 000 tonnás, 875 szobával rendelkező hajók. A két újabb hajó Disney Dream (2010) és a Disney Fantasy (2012) pedig 1250 szobával rendelkezik. A legfrissebben vízre bocsátott hajó a 2022 júliusában induló Disney Wish, aminek megépítése 1,4 milliárd dollárba került. (Reid, 2023) A Disney Cruise Line még két hajóval fog bővülni, a Disney Treasure névre hallgató és még egy hetedik hajóval (ennek még nem publikus a neve) a 2025-ös, illetve 2026-os évben.

4.2.2. Walt Disney Imagineering

A DPED egyik kritikusan fontos részlege a Walt Disney Imagineering. Az Imagineering szó-kombináció az angol imagine (elképzelni) és az engineering (mérnöki tevékenység) szavakból született. 1986-ban kapta meg a csoport hivatalosan ezt a nevet, mivel ez fedi le a legjobban, hogy mivel foglalkoznak. Ez egy olyan kreatív csoport, amelyet maga Walt Disney alapított és, amely világ minden táján tervez és kelt életre Disney vidámparkokat (például Disneyland-ek), üdülőhelyeket (például Disney Resort-ok), látványosságokat és tengerjáró hajókat (az ő iránymutatásuk alapján készülnek a már említett DCL hajói). A kreatív, műszaki és tudományos területeken dolgozó Imagineerek, ötvözik a történetmesélés, technológia, a művészet és a tudomány keverékét.

4.2.3. Disney fogyasztási cikkek, Játékok, Kiadó (Disney Consumer Products, Games, Publishing)

Disney fogyasztási cikkek és játékok

A Walt Disney Company licencelési tevékenységei a termékkategóriák széles skáláját fedik le. A legjelentősebbek közülük a következők: játékok, ruházati cikkek és lábbelik, lakberendezési cikkek különböző kiegészítők, könyvek, élelmiszerek, egészség és szépségápolás, magazinok, írószerek és fogyasztói elektronika. A WDC által licencelt és értékesített főbb franchise-ok közé tartoznak a következők: Mickey egér és barátai, Star Wars, Verdák, Spider-Man, Disney hercegnő témájú termékek, Bosszúállók, Jégvarázs, Toy Story és a Micimackó.

A vállalat értékesít a Disney internetes oldalakon keresztül is. A WDC 2022-es adatai alapján tulajdonosa 40 üzletnek Japánban, 20 üzletnek Észak-Amerikában, 3 üzletnek Európában és egy üzletnek Kínában. (WDC Annual Report, 2022)

Disney Publishing Worldwide

A Disney Publishing Worldwide (továbbiakban DPW) a világ egyik legnagyobb kiadója, természetesen a Disney tulajdona és amelynek székhelye Kaliforniában, Glendale-ben található. DPW kiadványai és termékei 70 országban és 45 nyelven érhetőek el jelenleg. Kreatív történetmesélésen keresztül ébreszti fel a fantáziát és képzelőerőt. A DPW üzleti szegmens részeként a DPW és leányvállalatai hozzák el varázst a Disney márkák és franchise-ok kedvelőinek. A forgalmazott tartalom főleg az ESPN, Pixar, Marvel, Star Wars, 20th Century Studios és National Geographic-re fókuszál. A DPW globális kiadói tevékenységén keresztül ad ki bestseller könyveket, tanulási és digitális interaktív mesélő termékeket, magazinokat, képregényeket, hangoskönyveket, elektronikus könyveket. (WDC Annual Report, 2022)

Disney/Studio Entertainment

A stúdiók általi filmkönyvtár összesen körülbelül 5100 élszereplős és 400 animációs filmet tartalmaz, hiszen 100 éves gyártási múlttal rendelkezik a WDC. A 2023-as évben az említett stúdiók 40 tartalmat terveznek gyártani, amelyek között filmek és televíziós műsorok is egyaránt szerepelnek. Ezeket főként moziban és/vagy a DTC platformjainkon fognak megjelenni, mint például a Disney Plus-on. (WDC Annual Report, 2022)

A Disney/Studio Entertainment (szórakoztatás) kategória összesen három nagy stúdióból áll össze: The Walt Disney Studios, Walt Disney Animation Studios és a Pixar Animation Studios. Az előbbi kettőnek megalapítását és történetét már részletesen bemutattam az egyik előző fejezetben.

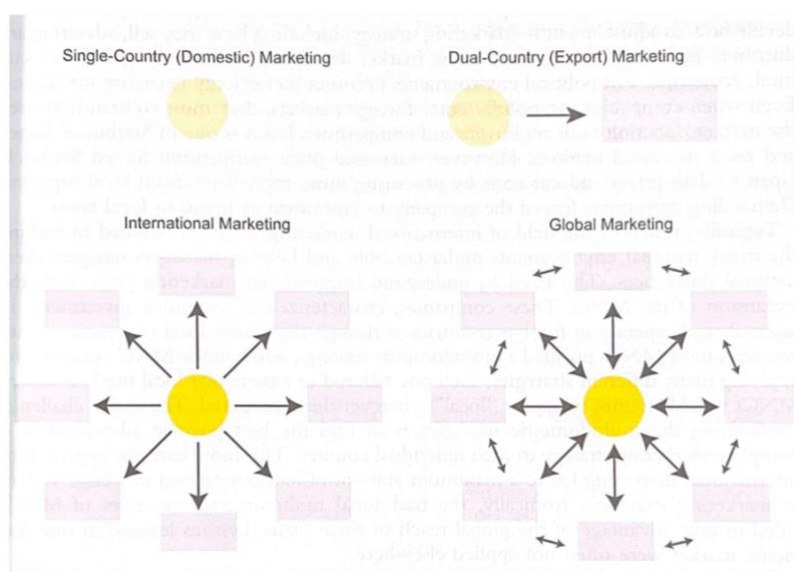
A Pixar Animation Studios jelenlegi elnöke Jim Morris, aki több mint 17 éve része a vállalatnak és több díjnyertes film készült a vezetése alatt. 2006-ban vette meg a WDC a Pixar Animation-t, ami addig Steve Jobs tulajdonában volt és a Pixar abban az évben ünnepelte a 20 éves fennállását is. A Disneynek akkoriban nagy szüksége volt arra az előrehaladott technológiára és kreativitásra, amivel a Pixar rendelkezett. A felvásárlást követően olyan ikonikus filmek készültek mint a *Fel*, *Wall-E*, *Ratatouille* (*L'ecsó*), *Toy Story 3*, *Verdák 2* és a *Coco*.

5. GLOBÁLIS DISNEY (MARKETING STRATÉGIÁK, VÁLLALATI KULTÚRA, PÉNZÜGYI HÁTTÉR)

5.1. GLOBALIZÁCIÓ ÉS BRANDING

Globális marketing

A globális marketing fogalma az 1980-as években terjedt el jobban. *“A multinacionális vagy globális marketingstratégia magában foglalja egy termékre, szolgáltatásra vagy vállalatra vonatkozó egységes stratégia kialakítását a teljes globális piacra. Egyszerre sok országot foglal magában, és célja a sok piac közös vonásainak kihasználása.”* (Gillespie, Swan, 2022). Természetesen a nemzetközi marketing fogalma is szorosan kapcsolódik a témához, de ahogy az alábbi ábrán is látható, jelentős különbség van a kettő között. A legnagyobb különbség az, hogy amíg a nemzetközi marketing országokra vagy régiókra külön marketing stratégiát használ (vagyis alkalmazkodik a lokális környezethez), addig a globális marketing stratégia nem ennyire egyedi és kevésbé alkalmazkodik a lokális környezethez.



5. ábra Globális marketing

Forrás: Gillespie & Swan, 2022

Kézzel fogható példát is bemutatnék ezzel kapcsolatban. A dolgozatom középpontjában a Walt Disney Company áll és például az egyik ilyen nemzetközi stratégiai lépésük az volt, amikor alkalmazkodtak a lokális környezethez Indiában. Sokkal nagyobb iskolatáskákat kezdtek gyártani kifejezetten arra a piacra, mivel a az amerikai iskolai szokásokkal ellentétben, Indiában nincs a tanulónak saját szekrényük az iskolában ezért mindent magukkal kell hogy vigyenek, tehát nagyobb hátizsákra van szükségük. Egy másik multinacionális vállalat, a Kellogg's stratégiai lépését is ismertetném, hogy több üzleti területről is legyen példa. A

Kellogg's amerikai vállalat például más összetételű müzlit gyárt és forgalmaz Európa több részén is, mint az Egyesült Államokban. Finnországban a napfény hiánya miatt olyan müzlit értékesít, amiben sokkal a több a D vitamin. A müzli összetétele más, azonban a marketing stratégiájuk a világ számos pontján hasonló, ezért globális marketingről beszélhetünk.

Disney, mint brand

Amikor márkáról (brand) vagy branding-ről beszélünk, az egyik első lépés a névválasztás és a márka stratégia megválasztása, hiszen mindkettő jelentősen befolyásolja a vállalkozás életét. *“A márkák olyan nevet vagy szimbólumot adnak, amely hitelessé tesz egy terméket (vagy szolgáltatást), és segít a fogyasztónak azonosítani a terméket”* (Gillespie, Swan, 2022).

A Disney név a vállalat megalapítása óta megőrizte a brand sikerességét és védjegyei szinte bárhol felismerhetők a világon. Mi a márka sikerességének az oka? Úgy gondolom három fő pontból tevődik össze a siker: érzelmi kötődés, történetmesélés (storytelling), és innováció.

Úgy gondolom, hogy az érzelmi kötődés kialakulásához egy márka iránt relatív sok idő kell, azonban a Disney számára ez nem okoz problémát, mert a legtöbben gyermekkorban ismerkednek meg a Disney márkával (filmekben, könyvekben vagy más platformokon keresztül). A Disney sok, alig észrevehető eszközt használ, amivel ezt a kötődést létrehozza, alakítja, fenntartja a mai napig. Például minden szereplő társ, vagyis cast member (így hívják a Disney alkalmazottait/dolgozóit) visel egy olyan névtáblát, amin a név mellett feltüntetik, hogy melyik városból és országból származik az adott szereplőtárs. Ezzel is beszélgetést tud kezdeni a látogató a szereplő társsal vagy akár fordítva. Ünneplő gombokat (Celebration buttons) is lehet kapni a parkok területén különböző alkalmakra, mint például születésnap, évforduló, család vakáció, első látogatás a parkban és még sorolhatnánk. Ez is egy egyedi formája a kötődésnek és a vendégekkel való egyedi kapcsolatfelvételnek. A Disney egyik oldalán még statisztikák is elérhetőek, hogy többek között ezekkel a módszerekkel elérik az érzelmi kötődést, ami azért fontos mert profitábilis számukra. (Disney Meetings and Events, 2017) Ugyanis egy ilyen vásárló sokkal kevésbé érzékeny, háromszor nagyobb a valószínűsége, hogy újra vásárol és szintén háromszor nagyobb a valószínűsége, hogy ajánlja a Disney termékeit/szolgáltatásait.

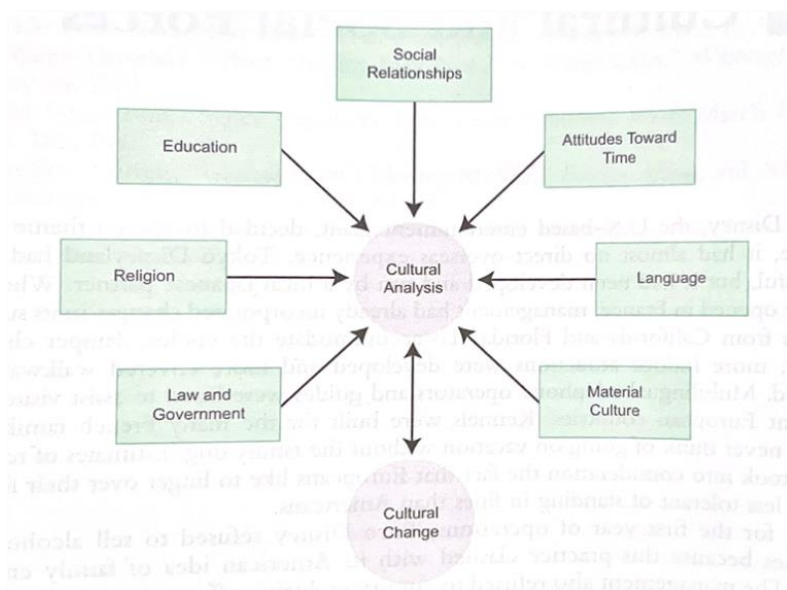
A másik fontos marketing illetve kommunikációs eszköz a stratégiában a történetmesélés vagyis storytelling. Ez nem csak a Disney esetében hanem általánosságban is úgy tartják, hogy a márkaépítés egyik kulcsa ez az eszköz. A vállalatnak szüksége van egy történetre ami összekapcsolja az általa értékesített termékeket (vagy szolgáltatásokat) a fogyasztókkal és ezt kiválóan alkalmazza a Disney. Először legyártják a filmet, ahol a fogyasztó megismerkedik a történettel, majd ezután kezdik el árulni a termékek széles skáláját online és fizikai üzletekben

és sokszor (főleg a nagyobb volumenű franchise-oknál, mint a Marvel, Jégvarázs vagy Star Wars-nál) megalkotnak valamilyen attrakciót a Disneyland-ekben.

Az innováció kritikusan fontos egy vállalat életében. Már a vállalat alapításánál vagyis a kezdetektől megjelent az innováció a Walt Disney Company életében, ahogy korábban bemutattam. Sőt Bob Iger üzleti ideológiája szerint is a vállalkozás egyik alapköve az innováció. A WDC vállalatnak van egy StudioLAB nevű csoportja, akinek fő célja a kreatív innovációs technológiákat fejleszteni a cégen belül. Többek között azért vásárolta fel a Pixart a Disney, mert belátták, hogy szükségük volt kreatív innovációra. A másik fontos felvásárlás, ami innovációhoz és a Disney+ szolgáltatáshoz kötődik, egy későbbi fejezetben részletesen kifejtem.

5.2. A KULTÚRA BEFOLYÁSA AZ ÜZLETI TEVÉKENYSÉGRE ÉS A MARKETINGRE

Úgy gondolom, hogy egy vállalat működésében kritikus fontosságú szerepet játszik a kultúra. Ahogy a lenti ábrán is láthatjuk, több faktorból tevődik össze a kultúra, akár üzleti téren is. Ahhoz, hogy egy vállalat megértse és kielégítse a potenciális fogyasztóinak szükségleteit, kulcsfontosságú ismerni többek között az adott ország szokásait, kultúráját, a gondolkodásmódot és vallását is.



6. ábra: Kulturális analízis

Forrás: Gillespie & Swan, 2022

Természetesen mivel maga a Walt Disney Company egy Amerikai Egyesült Államokban alapított vállalat, amelynek székhelye mai napig Kaliforniában található, így fontos aspektus az amerikai vállalati kultúra. Azonban ez egy multinacionális vállalat, így fontos az európai és az ázsiai kultúra figyelembe vétele is. Az európai vállalati kultúra is szorosan ide kapcsolódik,

mivel a Disney EMEA rendkívül fontos része a WDC tevékenységeinek, illetve az egyetlen európai Disneyland Párizsban található. A kérdőívem válaszai is több európai országból érkeztek, illetve a dolgozatomban Európát határoztam meg mint lokációs teret. Emellett az APAC régió is kiemelkedő fontossággal bír a Disney vállalat életében.

Egyesült Államok

Szerintem Monir H. Tayeb International Business (Nemzetközi üzlet) című könyve rendkívül jól összefoglalja a kultúrák közötti különbségeket. Az amerikai vállalati kultúráról így vélekedik: *“Az amerikai üzleti élet értékei az amerikai társadalom értékei” (Tayeb, 2000).* Az amerikai üzleti életet sokban formálta a történelem és a társadalom is, ezt alátámasztja az is, hogy a 16. és 18. században rengeteg ember emigrált az Egyesült Államokba jobb jövőt remélve a régi Európából. Ez azért fontos, mert ez a sok millió ember a gondolkodásmódjával formálta a társadalmat olyanná, ahol nyíltan jelen van a materializmus, ahol a siker érdekében bármire képesek, hiszen alapvetőnek gondolták a megélhetéshez és a már említett jobb jövőhöz. Maga a management (menedzsment) szó is Amerikából származik, a kifejezetten üzleti iskolák megalapítása is az USA-hez kapcsolódik, már az 50-es években (alapképzésen) többen tanultak üzleti menedzsment kurzusokon, mint bármely más kurzuson. A marketing, üzleti világ, vállalati stratégia témakörökben kiemelkedően sok amerikai szerző könyve jelent meg az elmúlt évtizedek alatt.

A híres Hofstede által írt tanulmány egyik fontos dimenziója az individualizmus kontra kollektívizmus, amit nem hagyhatunk ki ha az amerikai vállalati kultúrát emlegetjük. Hiszen a legnagyobb pontszámot Amerika érte el az individualizmus mércéjén. A megfelelő eredményt elérők különböző juttatásokra vagy előléptetésekre számíthatnak a felső menedzsment részéről. Egész Amerikát áthatja ez a karrerista lelkesedési vágy, amit a “hibázás nem opció” szlogennel is szoktak illetni. Ez például teljes mértékben szemben áll a japán üzleti kultúrával ahol a nem egyéni hanem közös, vagyis kollektív siker van jelen. (Tayeb, 2000)

Az amerikai menedzsment kiemelkedően fontos pillére a kommunikáció, amit rendszerint felismernek és hangoztatnak. Továbbá nem csak jól kell tudni kommunikálni hanem effektíven és proaktívan is tudni kell kommunikálni egy amerikai vállalatnál, sőt ők minden véleményüknek hangot adnak, nem hagyják kimondatlanul a gondolataikat. Illetve arra is nagy hangsúlyt fektetnek az amerikaiak, hogy minden elhangzott elem érthető és világos legyen az összes érintett számára, ezt a szabályt nagyon szigorúan veszik. Jelenleg egy amerikai tech vállalatnál dolgozom, annai budapesti irodájában, ahol az iroda nyelve angol, a légkör is nemzetközi (az itt dolgozók nagy része külföldi) és az amerikai központból is rendszeresen

érkeznek kollégák. A kommunikációra vonatkozó pontokat én személyesen tapasztaltam és alá tudom támasztani, hogy ez teljes mértékben így van.

Disney és kultúrások Ázsiában (APAC piac)

Az ázsiai vállalati kultúrából a japán és kínai üzleti kultúrákat emelném ki ebben a részben, hiszen mindkét régióban jelen van a Walt Disney Company.

Disney Reneszánsz Japánban

A japán üzleti világból fontos kiemelni, hogy a legtöbb menedzsment és az alkalmazottak egy adott cégnél hosszú távra terveznek (sokkal hosszabbra, mint az európai vagy amerikai kultúrában szokás). *“A japán stílusú vezetést gyakran szinonimaként használják az élethosszig tartó (vagy hosszú távú) foglalkoztatás, a nenko (szolgálati idő plusz érdemek) bérezés és előléptetés, valamint a vállalati szakszervezetek "három pillérével””(Tayeb, 2000).* Ahogy már említettem az amerikai kultúra összehasonlításánál, a japán üzleti világban sokkal fontosabb a kollektívizmus, vagyis a teamként elért siker, mint az individualizmus. A shop-floor-based innováció kifejezés is a japán üzleti kultúrához köthető, ugyanis ez meghatározza a mindennapi munkafolyamataikat, például a legtöbb esetben kis csoportokban, mátrixszerűen dolgoznak.(Tayeb, 2000)

A Disneyland és Walt Disney World sikeres működése Amerikában arra ösztönözte a Disney managementjét, hogy megfontolják a további terjeszkedést. Hosszas egyeztetés és előkészületek után Japánra esett a választásuk. A WDC és a japán Oriental Ingatlan között megállapodás született 1982-ben, amely lehetővé tette a Disney számára a Disneyland vidámpark megépítését majd üzemeltetését Tokióban. (Horder)

A fő kérdés, amit érdemes feltenni ebben az esetben az, hogy hogyan alkalmazkodott a Disney japán kultúrához? Több területen tettek lépéseket erre: a park elrendezését a japán utcának megfelelően alakították ki, de az ételválaszték meghatározásában is figyelembe vették a kulturális különbségeket. A park nemcsak japán ételeket készítő éttermet nyitott, hanem azért, hogy kielégítse a helyi emberek igényeit, a pikniket is engedélyezték. (Horder)

A kultúraközi menedzsment (cross-cultural management) pilléreit és stratégiáit megfelelően alkalmazta a Disney, ezért jövedelmező lett a térhódításuk Japánban. A sikerhez hozzájárult az, hogy a japán társadalom a második világháború után felismerte és elfogadta az amerikai kultúrát, a vele járó különbségeket. Valamint az is, hogy Tokió volt az első hely, ahol a Disney Amerikán kívül vidámparkot létesített, ami presztízs értéként szolgált és a japánok nagyon értékelték ezt a gesztust.

Hong Kong Disneyland

1998. augusztusában kezdődtek meg a tárgyalások a Walt Disney Company és a hongkongi partnerek között. Akkoriban az ázsiai pénzügyi válság és az 1998-as gazdasági recesszió sújtotta HongKongot. Az idegenforgalomtól és a kapcsolódó iparágak növekedésétől remélték a gazdasági fellendülés beindulását. 1999-ben bejelentette a hongkongi közigazgatási terület kormánya, hogy a Walt Disney Company-val közös projektet hoz létre, vagyis az első kínai Disneyland létrehozását. Összesen négy évbe telt, mire a kezdeti szakasz építése 2004-ben befejeződött, ami az egyik legrövidebb időszak a Disneyland stílusú vidámparkok történelmében. (Landler, 1999)

A Walt Disney Company beleegyezett, hogy 316 millió dollárt fektessen be a közös projektbe, 43 %-oss részesedése fejében. Hongkong 419 millió dollárral járul hozzá az 57 % értékében. A hongkongi kormány 787 millió dolláros hitelt nyújtott az építkezéshez, és további 296 millió dolláros kereskedelmi hitelt is adott. Ezzel a 315 hektáros park teljes költsége 1,8 milliárd dollár, amelyből Hongkong 1,5 milliárd dollárral járult hozzá. 2005-ös megnyitó óta a Hong Kong Disney Resort több mint, 85 millió látogatót fogadott belföldről és külföldről. Ezzel 113,7 milliárd hongkongi dollárral (kb. 14,62 milliárd amerikai dollárral) hozzájárult a hongkongi GDP-hez, és ezzel együtt 271 300 munkahelyet teremtett az ott élők számára. (Landler, 1999)

Michael Eisner, aki sok éven át a Disney vezérigazgatói posztját töltötte be, utolsó nagytettként - mint CEO - megnyitotta a Hong Kong Disneyland Resort-ot, és ezután Robert Iger vette át tőle a vezérigazgatói pozíciót.

A COVID-19 jelentős kihívásokat szült Hong Kongban is, de az élménypark visszatért a szokásos látogatói számához a 2022-es áprilisi újranyitása óta.

Shanghai Disneyland Resort

Úgy vélem az összes régióban fontos szerepet játszik a kultúra, de talán Kínában van a legnagyobb hatással jelen az üzleti világban. Ha Kínáról beszélünk fontos ide kapcsolni a Sun Tzu által írt *A háború művészete* (The Art of War) című könyvet és az ebből adódó ideológiát is. *“The Art of War-t tekintik a legbefolyásosabb klasszikus stratégiai gondolkodásmódnak Kelet-Ázsiában, amely nemcsak a kínai, hanem a koreai és a japán üzleti stílusra is jelentős hatással van.”*(Chen 1995, Tayeb 2000). Ebben említi meg a Ji-t is, aminek több fordítása is van (például: ötlet, terv), nagyon sok értelemben lehet használni, szöveg kontextustól függően. Ez egy fajta iránymutatás, aminek nem csak üzleti életben van jelentősége, hanem a magánéletben is.

Hogyan alkalmazta mindezt a Disney a Kínai branch megalakításához? Tanulva a Disneyland Paris-ban fellépő gondokból és kezdeti hibás kulturális döntésekből, a Disney teljesen más stratégiával érkezett. Megismerték és felkarolták a kínai kultúrát, a feng shui-tól egészen a számmisztika jelentőségéig.

Az egyik fő szempont volt, hogy a Kínában található Shanghai Disneylandben, hogy az épületeknek és egyéb építményeknek bele kell illeszkedniük a tájba, hogy biztosítsák az energia vagyis más néven a „qi” megfelelő áramlását. Arra is tekintettel volt a Disney vezetősége, hogy a feng shui modell öt eleme (víz, tűz, föld, fa, és fém) beépüljön a hongkongi Disneyland tájképébe és design elemeibe. Hasonlóképpen, a Disney figyelembe vette a kínai babonát és tabukat is. A kínaiak szeretik a piros színt mert a jólétet ábrázolja, ezért látható az egész vidámparkban. Továbbá bizonyos árukat nem árulnak a parkban. Például órák nincsenek a parkban, mert a kínai kultúrában szigorúan tilos az óra ajándékba adása mert a kínai kultúrában ez arra utal, hogy az ember temetésre megy. A számmisztika a kínai kultúra fontos részét képezi, ezért a vidámparknak nincs negyedik emelete, mivel a négyes szám ugyanúgy hangzik, mint a halál kantoni és mandarin nyelven is egyaránt, és szerencsétlenséget takar. (Oakwood University, Hong Kong Disneyland Case Study)

Kulturális Csernobil Európában (EMEA piac)

A Japánban aratott népszerűségben és profitban bővelkedő siker után a Disney felső vezetése úgy döntött, hogy nyitnak még egy parkot. Természetesen egy ekkora üzleti beruházásnál rengeteg különböző tényezőt kell figyelembe venni (például demográfiai, innovációs, politikai vagy piaci tényezőket is). Végül Franciaország lett a befutó, azon belül is Párizs 1986-ban. A kérdés itt is felmerülhet a lokációt illetően, miért pont Párizs? Párizsra főként a demográfia és (többek között állami) támogatások miatt esett a választás. Az akkori adatok szerint, körülbelül 17 millió európai lakos élt, kevesebb mint két órára Párizstól. További 310 millió európai lakos tud ugyanennyi idő alatt vagy annál rövidebb idő alatt elrepülni Párizsba a környező országokból.

Azonban Japánnal ellentétben, itt több problémába ütközött a Disney csapat, mint várták és a siker ezért egy ideig elmaradt. Sőt, a Disney kulturális baklövésai kezdettől fogva meghatározták a projekt alaphangját. A Joe Shapiro által vezetett Disney-csapat elkeseredésére a tárgyalások a vártnál jelentősen tovább tartottak. Amíg Tokióban pozitív visszhangnak örvendett a Disneyland megépítésének híre, addig Párizsban teljesen ellentétes, eléggé negatív volt a fogadtatás. Valószínűleg a Disney jobban vagy szimplán másképp kommunikálhatta volna le ezt a beruházási folyamatot, ugyanis "kulturális Csernobil"-ként is emlegették a Disney

álmovilágának átültetését a francia kultúrába. Sok francia ezt a kultúrájuk elleni támadásként élte meg.

Először is, a francia kultúra általános félreértése mind életmódbeli, mind jogi szempontból az amerikaiak által. Személyes tapasztalatom nekem is van, a Párizsi Disneylandről, illetve az évek alatt megtanultam franciául, sok francia barátom is lett és amikor az anyaggyűjtést végeztem ehhez a részhez, ez a kulturális hiba eléggé feltűnő volt, még nekem is. Nem végeztek teljesen megfelelő piackutatást és a kulturális értékekkel illetve különbségekkel egyáltalán nem voltak tisztában a Disney-nél. A felsővezetés téves feltételezésekkel élt, ami rossz vezetői döntések meghozatalához vezetett végül. Ezen túlmenően a Disney politikája, miszerint a parkban nem szolgálnak fel alkoholt, megdöbbenést keltett egy olyan országban, ahol a bor a kultúra szerves részét képezi, sőt a francia bor és borvidékek Európa szerte elismertek. Tanulva ebből a hibából, változtattak ezen és ma már lehet alkoholt fogyasztani a park területén.

Jelentős személyzeti problémák is felmerültek Párizsban. Emellett, a Disney megpróbálta ugyanazt a csapatmunka modellt alkalmazni a munkatársakkal, amely Amerikában és Japánban olyan jól működött, de Franciaországban ez nem így volt. Ráadásul, ami egy könnyen megelőzhető hiba lehetett volna, hogy a felsővezetői pozíciókat mind amerikaiaknak adták, ami tovább rontotta a helyzetet. Ehelyett, ha franciákat alkalmaztak volna a park vezetésére, hatékonyabban tudtak volna együttműködni, illetve felmérni kulturális különbségeket, megoldásokat találni és ezzel elkerülték volna a kulturális összeütközést.

A fent említett okok miatt 1994 végére az EuroDisney összesített vesztesége 2 milliárd dollár volt. Ekkor az EuroDisney stratégiát változtatott. Először is, a Disney vezetősége megváltoztatta a park nevét Disneyland Paris-ra, ezzel fejet hajtva a francia kultúra előtt. Másodszor, a napijegyek és a szállodai szobák árait harmadával csökkentették, ennek meglett a várva várt eredménye, az 1994-es 8,8 milliós mélypontról 11,7 millió látogatót jelentett 1996-ban.

A WDC végül minden problémát megoldott és így az EMEA régiójuk már több, mint 80 éve része a Disney vállalatnak. Az európai központ Londonban található, emellett 6000 embert alkalmaznak 30 országban, sőt ezen kívül csak a Disneyland Paris-ban 16,000 embert foglalkoztatnak. Jelenleg a Disney EMEA elnöke Jan Koeppen, aki 2019 óta tölti be ezt a pozíciót.

Marketing szempontból egy kampányt emelnék ki az EMEA Disney terén. A Disney+ platformmal kapcsolatos, **House of Disney+** nevű kampány, amit 2022 elején jelentett be a WDC. A kampány videóban fellelhetők részletek több közismert filmből, mint a Toy Story és

a Simpson család, egészen a sorozatokon át, mint a Walking Dead vagy a The Kardashians. Ezzel is szemléltették, hogy milyen sokszínű tartalom érhető el a platformon, ezzel kielégítve a kereslet színes skáláját. Január óta különböző online felületeken, illetve lineáris televízióban is elérhetőek voltak ezek a tartalmak.

5.3. A WALT DISNEY COMPANY PÉNZÜGYI HÁTTERE

Úgy gondolom, hogy ahhoz, hogy teljes képet kaphassunk egy vállalatról - jelen esetben a Walt Disney cégről - főleg egy erősen profitorientált piacon, ahhoz érdemes néhány pénzügyi adatot kiemelni. Ebben a fejezetben szó lesz a több milliárd dolláros felvásárlási folyamatokról (fókuszban a Lucasfilm és Marvel), továbbá a főbb beruházásairól, majd a Disney+ befektetéséről és annak megtérüléséről.

5.3.1. Lucasfilm és Marvel

Maga a felvásárlás fogalma nem volt ismeretlen a Disney számára, mivel korábban a kreatív perspektívájuk növelése érdekében megvették a Pixart. Jogosan feltehetünk a kérdését, hogy miért pont a Marvel-t szerették volna megvenni és nem egy másik franchise-ot? Úgy gondolom, hogy Bob Iger szavai igazán jól összefoglalják a választ *"Úgy véljük, hogy a Marvel hozzáadása a Disney egyedülálló márkakínálatához jelentős lehetőségeket kínál a hosszútávú növekedés és értékteremtés szempontjából."* (Iger, 2009).

Természetesen, amikor ilyen hatalmas céget érintő felvásárlásról beszélünk, sok komplikáció és probléma merülhet fel, ez a Marvel esetében sem volt másképp.

Az egyik probléma az volt, hogy különböző stúdióknak különböző szerződése illetve joga volt adott Marvel filmekre, például a *Spider-Man* jogai a Columbia Pictures-hez tartoztak, amíg a *Hulk* jogai a Universal Pictures-hez és így tovább. Ezért ebben az esetben nem egy sima IP felvásárlásról (acquisition) beszélünk.

A másik probléma a Disney számára az volt, hogy a Marvel Entertainment vezetőjét, Ike Perlmuttert és a terveit a jövőre nézve, semmilyen mértékben nem ismerték. A Disney vezetőségének majdnem egy évbe telt, hogy megkaphassák vele az első meetinget, amit még számos követett, sőt Ike elég kemény tárgyaló félnek bizonyult. De Bob Iger kiváló tárgyalási képességeinek és a csapata kemény munkájának meglelt az eredménye mivel végül sikerült megegyeznünk. Ahogy az Annual Fiscal Year Report-ban is megtalálható, 2009. augusztus 31.-én a WDC bejelentette, hogy megveszi részvény és készpénz tranzakció keresztül a Marvel franchise-ot 4 milliárd dollárért. (Ez a dokumentum egy másik fontos mérföldkövet is tartalmazott, mivel ebben erősítették meg, hogy a kínai kormány engedélyt adott és Disneyland megépítésére Shanghai-ban.) (WDC Annual Report, 2009)

Azóta már eltelt egy jó pár év, ezért érdemes feltenni a legfontosabb kérdést: Megérte-e ez a befektetés?

2022-es adatok alapján a Marvel teljes becsült értéke nagyjából 53 milliárd dollár volt, ami alapján magabiztosan kijelenthetjük, hogy több szempontból is de főleg pénzügyileg érdemes volt megtenni ezt a befektetést. (Chmielewski, 2021) Továbbá nem szabad elfelejtenünk, hogy a legnagyobb bevételt hozó filmek listáján előkelő helyen szerepelnek a Marvel filmek, például a *Bosszúállók* a történelem harmadik legjövedelmezőbb filmje lett, mivel 1,5 milliárd dolláros bevételt hozott. (All Time Worldwide Box Office, 2023)

A Disney számára a másik stratégiailag fontos felvásárlás a Lucasfilm Ltd megvétele volt. Azonban a Marvellel szemben, a Disney és a Lucasfilm már hozott létre közös projektet a múltban. Mivel az 1980-as években még Michael Eisner (korábbi Disney CEO) megegyezett George Lucas-al, hogy a Disneyland-ekben építhessenek Star Wars és Indiana Jones témájú attrakciókat. 2011-ben Star Tours néven új attrakciókat létrehozta a parkokban.

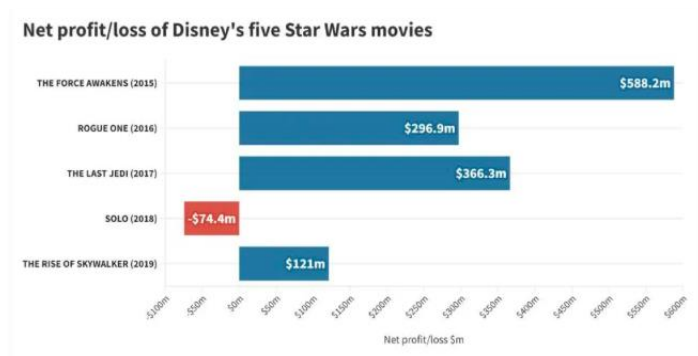
Bob Iger kezdeményezésére 2011-ben elkezdődtek a megbeszélések a felvásárlással kapcsolatban. Itt George Lucas megemlítette, hogy egy Pixar szintű, azaz 7,4 milliárd dolláros megegyezést szeretne. A Disney csapat tisztában volt azzal, hogy nagyon értékes és fontos lehetőségről van szó, de az árral nem értettek egyet. Többek között a Lucasfilmnek nem volt film fejlesztési vagy film gyártási pipeline-ja. (Iger, 2019)

Ami nagyobb problémát jelentett az elemzés elkészítéséhez, hogy nem nyilvánosan jegyzett vállalat (publicly traded company) voltak, ezért a Disney csapata nem tudott hozzáférni a pénzügyi adataikhoz. Viszont a megegyezések szempontjából, az egyik könnyedséget az jelentette, hogy a Lucasfilm Ltd 100%-ban George Lucas tulajdona volt, ezért nem kellett további befektetőket és üzlettársakat is meggyőzni, csak őt. Majd George és csapata segítségével sikerült a problémákat áthidalni és az árban is megegyeztek. Eredetileg az elemzések alapján, a Disney 3,5-3,75 milliárd dollárra gondolt, de tisztában voltak azzal, hogy George Lucas nem fog a Marvel megegyezésnél (4 milliárd dollár) kevesebbre igent mondani. Végül sikeresen zárultak a tárgyalások és 2012. október 30-án bejelentette a Walt Disney Company, hogy felvásárolja a Lucasfilm Ltd-t és ehhez tartozó leányvállalatokat 4,05 milliárd dollárért. (Iger, 2019)

Ahhoz, hogy megtérüljön a kívánságaiknak megfelelően ez a befektetés, kiszámolták, hogy az első három Disney tulajdonában lévő Star Wars filmnek minimum egy milliárd dollárt kell hozniuk globális szinten (global box office). Az első filmet 2015 májusában, a következő kettőt pedig 2017-ben és 2019-ben tervezték bemutatni. A megtérülésnek szintén fontos eleme volt

az engedélyezési üzletág (Licensing business) illetve a parkokban még több és nagyobb volumenű attrakció létrehozása is. (Iger, 2019)

Az *Ébredő Erő* volt az első megjelenő film a tervezett három közül és ez a film zárt a legnagyobb bevétellel, azaz 588,2 millió dollárral. Meglepő adat lehet, hogy a 2016-os *Rogue One* is ROI-többszöröst produkált. Azonban, ahogy az lenti grafikon is mutatja, a dollárban kifejezett profitja körülbelül fele annyi volt, mint az *Ébredő Erő* ért el. (Reid, 2023)



7. ábra: Nettó profit és veszteség

Forrás: Forbes, 2023

A skála másik végén a *Solo* áll, ugyanis ez a film produkálta a legkisebb ROI-t, ezzel a Disney egyetlen veszteséges *Star Wars*-filmje lett. A *Han Solo* film forgatása közben több probléma is felmerült 2018-ban. Többek között lecserélték a rendezőket, illetve az új rendezőnek több speciális kérése is volt, számos jelenet újraforgatását kérte, így ennek következtében a költségek szinte az egekbe szöktek. Ezt támasztja alá a *Solo* mögött álló produkciós cég pénzügyi kimutatása is, amelyek szerint a végső összköltség jelentősen magasabb volt az előre egyeztetett költségvetésnél. Összesen 330,4 millió dollárt (276,6 millió fontot) költöttek a film elkészítésére. Ebből 59,6 millió dollárt (49,9 millió fontot) megtérítettek a költségekből, így a nettó összkiadás 270,8 millió dollár lett. A film először jól teljesített a box-office-ban de a körülmények hatására, és mivel a bevétel mindössze 392,9 millió dollár volt, a Disney becsült vesztesége 74,4 millió dollár lett. (Reid, 2023)

5.3.2. Cash flow és főbb beruházások

A Disney éves működési tevékenységből származó cash flow értéke mindig szerepeltetve van az adott évi Fiscal Year Annual Report-ban. A Disney működési tevékenységből származó cash flow-t úgy lehet meghatározni, mint a vállalat működésből származó pénzáramlást.

A Disney működési tevékenységből származó cash flow a 2023. június 30-ával végződő negyedévben 5,064 milliárd dollár volt, ami 45,6%-os növekedést jelent a 2022-es évhez képest.

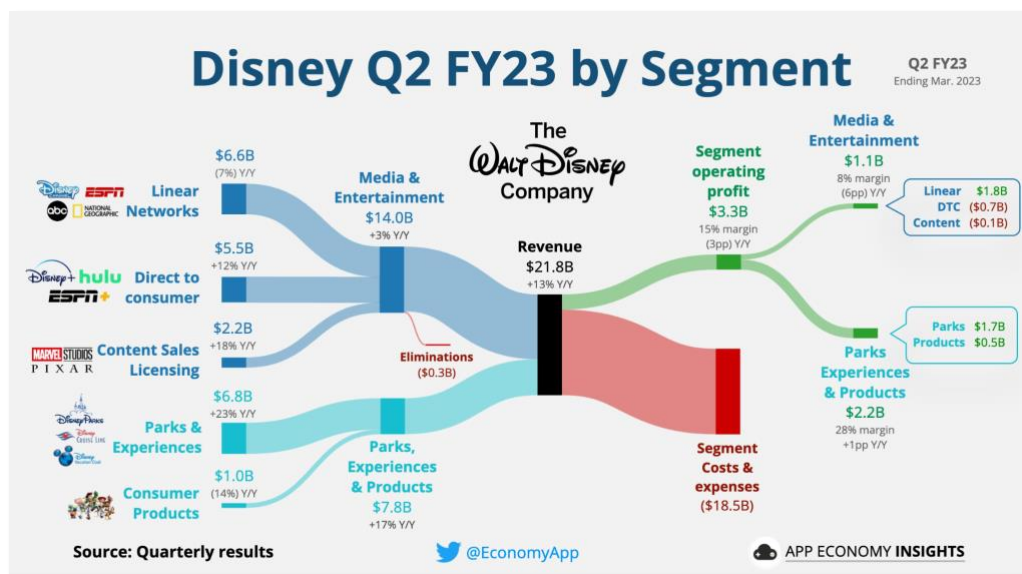
Disney Annual Cash Flow from Operating Activities (Millions of US \$)	
2022	\$6,002
2021	\$5,566
2020	\$7,616
2019	\$5,984
2018	\$14,295
2017	\$12,343
2016	\$13,136
2015	\$11,385
2014	\$9,780
2013	\$9,452
2012	\$7,966
2011	\$6,994
2010	\$6,578

8. ábra: Éves cash flow

Forrás: macrotrends.net, 2023

Továbbá a Disney működési tevékenységből származó cash flow a 2023. június 30-ával végződő tizenkét hónapban 12,354 milliárd dollár volt, ami 18,89%-os növekedést jelent a 2022-es évhez képest. A Disney 2022-es éves működési tevékenységből származó cash flow 6,002 milliárd dollár volt, ami 7,83%-os növekedést jelent 2021-es adatokhoz képest. (Disney Cash Flow, macrotrends.net)

Úgy gondolom, hogy az alábbi diagramon jól láthatjuk, hogy a Disney-nek milyen sokféle ágazik a tevékenységi köre, ezzel együtt a pénzügy adatai is nagyon színesek. Ez a kimutatás a 2023-as második negyedév (Q2-re) vonatkozik.



9. ábra: 2023 Q2 szegmentációk

Forrás: appeconomyinsights.com, 2023

Ahogy az ebből a diagramból, illetve a WDC 10-K Report-jából és az Annual Report-jából is látható, két fontos részből tevődik össze a Disney éves bevétele. (WDC 10-K Report, 2023)

Az egyik a Disney Media and Entertainment (rövidítve DMED), ami a negyedéves állás szerint eddig 14 milliárd dollárt hozott. Ide tartoznak a különböző lineáris network-ök, mint az ESPN, ABC NEWS és a National Geographic is. Ezen kívül még a Direct-to-consumer eladások is, mint például a Disney+, Hulu és ESPN+ is. Továbbá, a már emlegetett Marvel és Pixar content sales licensing is. (App Economy Insights, 2023)

Illetve a másik nagy része a Disney Parks, Experiences and Products vagyis DPED-ből áll össze, ami 7,8 milliárd dollárt bevételt generált, ami 17% year on year growth-ot is magában foglal. Ide tartozik a Parks and Experiences (23% YoY) és a termék eladások (consumer products) is. Így láthatjuk, hogy a bevétel (revenue) pedig 21,8 milliárd dollár.

Ami a működési profit szegmentációját illeti, ez az érték összesen 3,3 milliárd dollár. Ebből 1,1 milliárd dollárt a DMED, és 2,2 milliárd dollárt a DPED tesz ki. (App Economy Insights, 2023)

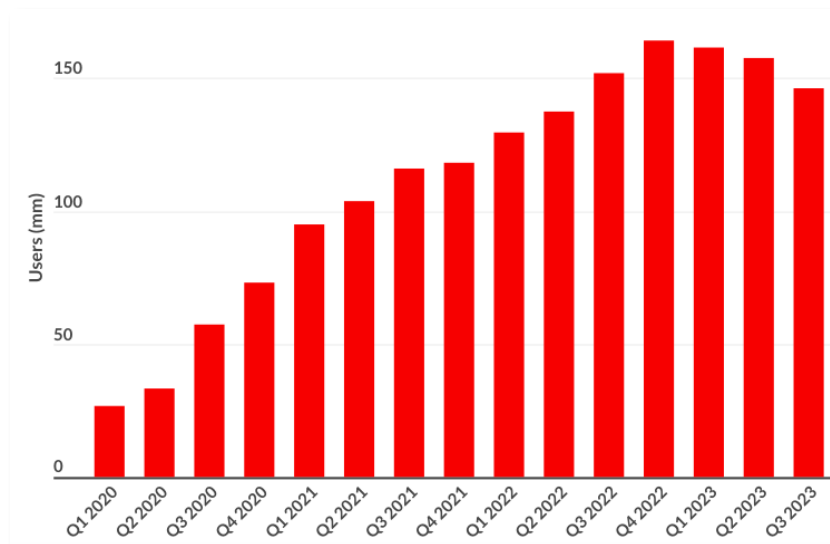
A kiadásokat is érdemes megemlíteni, tehát negyedévben ez 18,5 milliárd dollár volt. (App Economy Insights, 2023)

5.3.3. Befektetés a Disney+ streaming platformba

Most, hogy már mélyebb betekintést nyertünk a WDC pénzügyi hátterébe és rálátással rendelkezünk a különböző tevékenységeikre, így érdemes rátérni a dolgozatom középpontjában

álló Disney+ platformra. A WDC tevékenységei között a platform a DMED, azon belül is a Direct-to-consumer kategóriában található.

A történelmi dátum nem más volt, mint 2019. november 12., azaz ekkor lett elérhető a Disney+ platform, először az Egyesült Államokban és Kanadában. Érdekes megemlíteni, hogy rendkívül nagy volt a kereslet erre a platformra. Ezt az is mutatja, hogy 24 órával a megjelenés előtt több, mint 10 millió előfizetőjük volt. Majd a lista tovább bővült (42 országgal) és 2022. júniusában többek között Magyarországon is elérhetővé vált a Disney+.

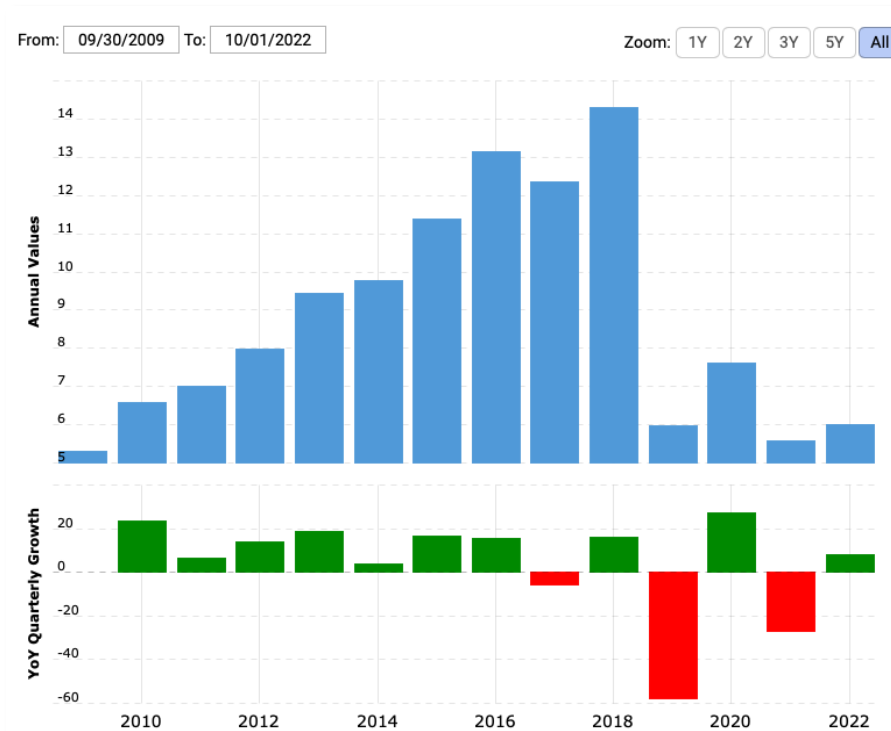


10. ábra Disney Plus előfizetők számának változása 2020-2022

Forrás: Iqbal, 2023

Ahogy az ábrán is láthatjuk a feliratkozó szám dinamikusan növekedett egészen 2022 Q4-ig (negyedik negyedév). Ehhez hozzájárultak a sikeres saját tartalmak (content), mint például a *Mandalorian* vagy a *Wandavision* sorozatok.

A következő ábrán látható, hogy 2010-től fokozatosan nőtt a WDC vállalat, 2016 és 2017 körül volt egy kisebb visszaesés. Mivel a Disney megvásárolta a 21st Century Fox-ot 52,4 milliárd dollárért 2017-ben, ezért csökkent a cash flow is. Majd az újabb növekedést követően a 2019-es évben volt egy jelentős pénzügyi visszaesés, ahogy a diagramon is látható.



11. ábra: Disney pénzügyi háttérének változása 2010-2023

Forrás: macrotrends.net, 2023

Ennek valószínűleg, a platformba való technológiai és pénzügyi befektetés lehetett a fő oka. A pontos befektetési összeget nem találtam meg, mivel ez egy hosszabb folyamat eredménye. Azonban a statista.com adatai szerint a Disney 2018-ban 23,8 milliárd dollárt költött csak tartalom gyártásra, ez szinte folyamatosan növekedett (2021-et leszámítva), sőt a 2022-es évben 33 milliárd dollárt fordítottak csak erre.(Stoll, 2022)

A Disney részvényeiből származó adat azt is mutatja, hogy 2019-ben is pozitív eredményeket ér el a cég, 2020-ban volt egy kisebb visszaesés a COVID-19 idején (sőt itt a parkokat is be kellett zárni), újabb növekedés kezdődött, majd 2022 Q2 és Q3 körül hatalmas zuhanás történt a részvényeket illetően. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy a piac egy ideig pozitívan reagált a befektetések és a Disney+ hírére. Azonban 2022 Q2 körül már nem tolerálta a piac ezt a helyzetet és ezért lezuhant a részvények ára és azóta sem tudtak jelentős fejlődést elérni pozitív irányba. Sőt, ahogy a piros diagramon is láthatjuk az előfizetők száma is szignifikánsan csökkent 2023 Q3-ban. (Iqbal, 2023)

6. A DISNEY+ PIACRA BEMUTATÁSA ÉS TERMÉKELEMZÉS

Az előző fejezetben, a pénzügyi háttérnél már említettem bizonyos adatokat és eseményeket, de csak olyanokat, amelyek pénzügyi szempontból relevánsak. Ebben a fejezetben minden - a Disney+ streaming szolgáltatáshoz - kapcsolódó adatot felsorakoztatok és megemlítem.

6.1. DISNEY+ BEVEZETÉSE ÉS BEMUTATÁSA

A Disney vezetősége 2015-16 körül ráébredt, hogy a Disney fogyasztók igényeit nem elégítik ki a jelenlegi szolgáltatások, főleg a streaming világ növekedését is számba véve. Bob Iger számára mindig is fontos volt az innováció és a technológia, ami ezután kiemelt szerepet kapott. Ahhoz, hogy valamilyen formában ezt a kialakult hiányt pótolni tudják két fontos dologra volt szükség: technológiai háttérre és tartalomra (content). Első lépésként, a WDC kisebbségi tulajdont vásárolt a BAMTech Media nevű technológiai cégben 2016-ban. A BAMTech a közönség számára talán nem, de a streaming iparban már ismert résztvevőnek számított. Majd Iger meggyőzte a Disney board-ot és egy újabb 1,58 milliárd dolláros befektetéssel, a Disney többségi tulajdonos lett a cégben.

A technológiai szektorban az újítások és az innováció miatt nagy a titoktartás általában, azonban a WDC teljesen más stratégiai döntést hozott. 2017-ben, két évvel a megjelenés (launch) előtt Bob Iger bejelentett a platform érkezését, ami elég meglepő fordulat volt. De ugyanakkor ezzel a taktikával a saját preferenciáik szerint jelenthették be, megelőzve azt, hogy kiszivárognak az információk. A jövőbeli fogyasztókat nagy lázban tartották a Disney forgatás alatt lévő saját gyártású sorozatai és filmjei, amelyek a platformra érkeztek. (Brereton, 2023)

A másik aspektus a tartalom volt. A Disney filmek többek között a Netflix platformján voltak elérhetőek egészen 2018. végéig, amikor bejelentették, hogy visszavonják a tartalmaikat. Azonban a *Toy Story 4*, a *Frozen 2* és a live-action *Oroszlánkirály* filmek már nem is voltak elérhetőek ott, azok megjelenését mindenképpen az új platformra tartogatták.

2018. novemberében ismerhette meg a nagyközönség a Disney+ nevet, illetve az árazást is. Megalkottak egy landing page-t, ahol a megjelenés előtt visszaszámlálóval együtt is követhették a rajongók a várva várt pillanatot.

6.1.1. Terjeszkedés

Természetesen 2019. novemberében először az NA (North America) piacon vált elérhetővé a platform, vagyis Kanadában és az Egyesült Államokban. Ezt követően a terjeszkedés iránya a latin-amerikai régió volt, ide hozták el a fogyasztók számára a platformot

2020-ban. Sőt több mint 70 olyan latin-amerikai produkció vált elérhetővé, ami akkoriban még forgatás alatt volt. (disneyplus.com, sajtó nyilatkozat, 2020)

A fókusz ezután az APAC (Asia and Pacific) régióra fordította Walt Disney Company. A platform már elérhető volt számos országban köztük: Ausztrália, Új-Zéland, Japán, Szingapúr, India, Malajzia, Indonézia és Thaiföld. Majd 2021-ben bejelentették, hogy a Disney+ szolgáltatás érkezik a következő országokba is: Dél-Korea, Hongkong és Tajvan. (disneyplus.com, sajtónyilatkozat, 2021)

Az EMEA piacra nagy hangsúlyt fordít a Disney, ezt az is alátámasztja, hogy 2022. júniusi bejelentéssel újabb 42 országban és 11 régióban vált elérhetővé a platform, köztük Magyarországon is. (disneyplus.com, sajtónyilatkozat, 2022)

6.1.2. Nézettségi adatok

A lehető legfrissebb adatokkal szeretném szemléltetni a legnézettebb filmeket jelenleg a platformon. Világszerte a tíz legnézettebb film 2023. október 27-ei adatok szerint a következők, ebből az első hármat emelném ki.



12. ábra: A Disney+ legnézettebb filmjei

Forrás: flixpatrol.com, 2023

Az *Elemental* című film népszerűségének egyik oka, hogy ez nemrég jelent meg (2023 szeptember). Illetve a legnézettebb film bemutató a 2023-as évben eddig, az első öt nap alatt 26,4 milliós megtekintettséget ért el.

Ahogy már említettem a dolgozatomban ebben az évben ünnepli a Disney a 100 éves fennállását, így készítettek egy külön filmet, a *Once upon a studio*-t. Ez a rövidfilm tiszteleg a történelmük előtt, megjelenik benne 543 karakter, 85 filmből és a jelenlegi adatok szerint a második legnézettebb film a platformon.

A harmadik helyet pedig a 2016-ban megalkotott *Moana* című film foglalta el.

Ami a legnézettebb sorozatokat illeti, pedig szintén láthatjuk a FlixPatrol adatai szerint.



13. ábra: A Disney+ legnézettebb sorozatai

Forrás: flixpatrol.com, 2023

A legnézettebb sorozat a *Loki* volt az adatok szerint ebben a periódusban. Az első évad is sikeres volt, ezért várható volt, hogy a sok Marvel fan igényeinek eleget téve érkezett meg a második évad szintén Tom Hiddleston főszereplésével. Nem kis sikernek könyvelhető el, hogy három nap alatt 10,9 millió megtekintés érkezett rá.

A második helyen jelenleg az animációs mesesorozat a *Bluey* áll, majd ezt követve a nagy közönségkedvenc amerikai animációs sorozat a *The Simpsons*.

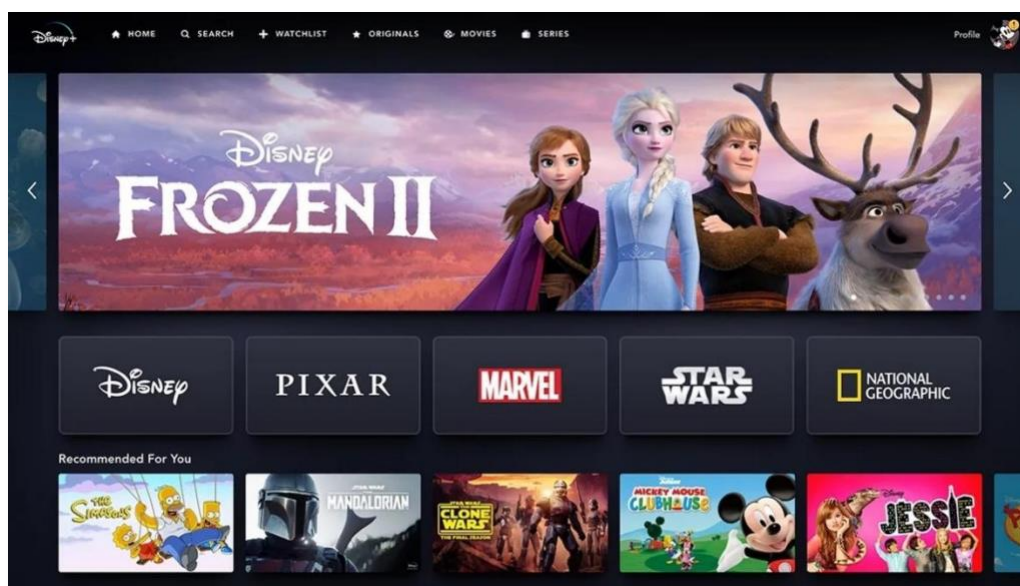
6.2. TERMÉKELEMZÉS (4P SZERINT)

Product (Termék)

A marketingben alapvető a 4P ismerete: Product, Price, Place, Promotion. Ezen szempontok alapján fogok termékelemzést végezni a Disney+ alkalmazásra nézve.

Az első P a legfontosabb, vagyis a product (termék). Jelen esetben ez a Walt Disney Company egyik direct-to-consumer szolgáltatása a Disney+ streaming platform. Ahogy már említettem a dolgozatom során, nagy kereslet volt erre szolgáltatásra. A Disney+ platformon

több mint 500 film és 15 000 epizódnyi tartalom érhető el. Továbbá 80 Disney+ Originals tartalom is elérhető. A felhasználói felület a következőképpen néz ki:



14. ábra: Disney+ felhasználó felület

Forrás: Nield, 2020

Csoportosított formában bemutatom a filmek egy részét, hogy mindenki tisztában legyen az elérhető tartalmakkal. A csoportok a következők: Marvel Univerzum, Star Wars filmek, régi klasszikusok, új generációs animációs filmek, Pixar filmek, live-action filmek, Ikonikus filmek.

A Marvel Univerzum összes filmje elérhető, köztük: *Vasember* filmek, *A hihetetlen Hulk*, *Bosszúállók* filmek, *Amerika-kapitány* filmek, *Thor* filmek, *A galaxis őrzői*, *A Hangya*, *Doctor Strange* filmek, *Fekete Párduc* filmek, *A Hangya és Darázs*, *Fekete Özvegy*, *WandaVision*. A *Csillagok háborúja* (Star Wars) témájú tartalmakban sincs hiány. Az összes eredeti film (I.-IX.-ig) mellett elérhetőek a Disney által gyártott külön sorozatok is köztük a nagysikerű *The Mandalorian* és az *Obi-Wan Kenobi*. Természetesen a régi klasszikus animációs filmek is jelen vannak a platformon, mint például az *Aladin*, *Szépség és szörnyeteg*, *Mulan*, *Oroszlánkirály*, *Dumbo* és még sorolhatnánk. Továbbá az “új generációs” filmként emlegetett tartalmak is, mint a *Hős hatos*, *Encanto*, *Moana*, *Jégvarázs*. A Pixar által gyártott filmek, mint például a *Verdák*, *Coco*, *Némó nyomában*, *Fel (Up)* és a *Toy Story* filmek. Live-action (élőszereplős) filmek, mint a *Mulan*, *Dzsungel könyve*, *Hamupipőke* és a *Cruella*. Ezek kívül még érdemes megemlíteni, hogy a STAR illetve Hulu gyártott tartalmak is elérhetőek. Illetve sok kiváló dokumentumfilm és a National Geographic által gyártott tartalom is elérhető az előfizetők számára. (disneyplus.com)

Price (Ár)

A második P, a price vagyis az ár, ami az egyik legfontosabb aspektus, amikor a vevő döntést hoz a vásárlás folyamatában. A dolgozatomban írásakor jelenleg árváltozás zajlik a Disney+ szolgáltatással kapcsolatban. Eddig árak szerint 2 490 Forint/hó és 24 900 Forint/év volt meghatározva, ami 2023. november elsején megváltozik. Ezután 3 090, Forint/hó és 30 900 Forint/év lesz az árazása Magyarországon. (disneyplus.com)

Ehhez kapcsolódik a platform struktúrájában fellelhető változás is, ami érinti az árakat is (ez nem minden EMEA országban lesz egyből elérhető, csak a következőkben: Dánia, Franciaország, Németország, Olaszország, Norvégia, Spanyolország, Svédország, Svájc és az Egyesült Királyság). Ugyanis különböző áron más-más csomagok lesznek elérhetőek Európában is (ezek a változások az Egyesült Államokban már lezajlottak) ahogy a lenti ábra is mutatja. Lesz standard (reklámokkal együtt; 5,99 euró/hó), standard (reklámok nélkül; 8,99 euró/hó) és prémium szolgáltatás (11,99 euró/hó) is. Az összes tartalomhoz hozzá lehet férni, ahogy eddig is, azonban letöltéshez csak a két magasabb kategóriás csomag nyújt lehetőséget. Illetve a filmek 4K-ban való megtekintése csak a prémium előfizetők számára lesz elérhető. (UK Press disneyplus.com, sajtónyilatkozat, 2023)

In the UK, the Disney+ Subscription plans available from November 1 are:

	Standard with Ads	Standard		Premium	
Ads	✓	✗		✗	
Exclusive Originals and Library Content	✓	✓	✓	✓	✓
Subscription Price	Monthly	Monthly	Annual	Monthly	Annual
	£4.99	£7.99	£79.90	£10.99	£109.90
Video Quality	Up to Full HD 1080p	Up to Full HD 1080p		Up to 4K UHD & HDR	
Concurrent Streams	2	2		4	
Downloads	✗	✓		✓	
Audio	5.1 and Stereo	5.1 and Stereo		Dolby Atmos	

Full list of all new pricing for all European countries are in the notes to editor.

15. ábra: Disney+ előfizetői csomagok

Forrás: UK Press Walt Disney Company, 2023

Az árakat viszonylag nehezebb összehasonlítani, mert számos platformon egy adott skálán mozognak az árak. Kezdve a legalapvetőbb szolgáltatásokkal egészen a prémium szolgáltatásokig. A lenti táblázatban összehasonlítóképpen láthatjuk az különböző platformok

reklám nélküli előfizetéseinek árát egy hónapra nézve dollárban. Az Apple TV Plus ára a legalacsonyabb, amit a Paramount Plus követ, majd a Disney Plus és a Hulu következik. Az összehasonlítás alapján a Netflix és a Max árazása a legdrágább a streaming piacon.

Streaming service	Ad-free rate
Disney Plus	\$13.99 a month
Netflix	\$15.49-\$19.99 a month
Max	\$15.99-\$19.99 a month
Hulu	\$17.99 a month
Paramount Plus	\$11.99 a month
Apple TV Plus	\$6.99 a month

16. ábra: Reklámmentes előfizetési csomagok

Forrás: Pateman, 2023

Ami a fizetés módját illeti, három különböző opció áll rendelkezésre az előfizetők számára. Az egyik opció a digitális fizetés vagyis PayPal. A másik a bankkártya vagy hitelkártyával történő fizetés - Visa, Mastercard, American Express, Discover. Az utolsó opció pedig nem más, mint a harmadik fél általi számlázott vásárlás, vagyis az Apple, Amazon és Google-n keresztül lehetséges ez.

Place (Hely/Értékesítési csatorna)

Mivel a Disney+ egy streaming platform ezért egyedül online felületen, digitális módon érhető el a szolgáltatás az előfizetők számára. Saját értékesítési csatornát használnak vagyis, Direct-to-consumer termékről beszélünk.

Promotion (Promóció)

Az utolsó P a marketing mixben a Promóció. Ide tartozik a Public Relations (PR), illetve reklám is. Ezeken a területeken több eszköz is rendelkezésére állt a WDC-nek, amikor a Disney+ szolgáltatást megjelenítette (launch).

Először is, rendelkezésre álltak a saját tulajdonú televíziós csatornáik, amelyek kiváló promóciós felületként szolgáltak az új szolgáltatás bemutatásához, mint a Disney Channel, ABC csatorna illetve az ESPN sportcsatorna is. Emellett a fizikai élményparkok (Disneyland-ek) és az óceánjáró hajóik (Disney Cruise Line) is vannak a világ különböző pontjain, ahol a saját igényük szerint helyezhették el a hirdetéseket. Továbbá a **D23 Expo** is egy újabb lehetőség, ami egy három napos eseménysorozat, amely minden évben Kaliforniába kerül megrendezésre 2009 óta. Itt a résztvevők betekintést nyerhetnek a kulisszák mögé, részletek láthatnak a megjelenés előtti filmekből és sorozatokból, ez is egy kiváló eszköz nem csak a promócióra, hanem a brand lojalitás növelésére is.

A szekunder kutatásomat elvégezve és jobban feltérképezve ezt a témát kettő fontos szakmai kérdés fogalmazódott meg benne, amelyekre nem találtam a választ a kutatásom során, ezért fordultam a lakossági kérdőívet kitöltők felé.

Az első kérdésem, hogy mekkora hátrányt szenvedett a WDC tekintettel arra, hogy késleltetéssel dobta piacra a Disney+ szolgáltatást?

A másik kérdés, ami megfogalmazódott bennem, hogy milyen tartós előnyökkel rendelkezik a WDC a versenytársaival szemben, és ezek a tényezők hogyan járulnak hozzá a tartós piaci versenyelőnyéhez?

7. KÉRDŐÍV ÉS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA

7.1. A KÉRDŐÍV CÉLJA

A kérdőívnek fő célja, hogy felmérjem az emberek mennyire ismerik a Walt Disney Company-t (továbbiakban WDC vagy Disney) és annak sokrétű tevékenységi körét, a mindennapi szórakoztatásra gyakorolt hatását. A kérdőív fókuszában a nemrégiben indult Disney+ online streaming szolgáltatás és az azokkal kapcsolatos ismeretek feltérképezése állt.

7.2. A KÉRDŐÍV FELÉPÍTÉSE

A kérdőív felépítése: összesen 33 kérdésből és 9 szakaszból állt, természetesen elágazódástól függően változott a kérdések száma. Az első szakaszban általános kérdések voltak a Disney-vel, mint vállalattal kapcsolatban. A második szakasz azokra vonatkozott akik jártak már valamelyik Disneylandben vagy Disney World-ben a világ valamely pontján (Amerikai Egyesült Államok, Párizs, Tokió, Shanghai, Hong Kong). A tapasztalataikat illetve véleményüket térképeztem fel ezekkel a kérdésekkel. A legrövidebb szakasz a harmadik volt, ahol két kérdés erejéig a Disney Cruise Line-ra vonatkozó tapasztalatokat gyűjtöttem össze. A negyedik szakasz a Disney franchise birodalmáról szólt, arra voltam kíváncsi, meg tudják-e különböztetni az emberek a Disney-hez tartozó vállalatokat és tevékenységeket vagy sem, ez különösen fontos volt számomra. Az ötödik szakasz teljes egészében a streaming világról és a streaming platformokról szólt, itt a használati szokásokra és a versenytársakra is rákérdeztem. A hatodik szakasz a Disney+ bevezetése volt és kötelező volt minden kitöltőnek, azonban a hetedik szakasz csak azok számára volt elérhető, akik jelenleg használják a Disney+ platformot. Itt a tapasztalataik mellett a használati szokásaikról is kérdeztem őket. A nyolcadik szakaszt azok tölthették ki, akik nem fizettek elő a Disney+ szolgáltatásra. A kilencedik szakaszban a különböző demográfiai adatokra kérdeztem rá.

A kérdőívet két nyelven, vagyis két külön kérdésort alkalmazva készítettem el, összesen 1385 kitöltés érkezett. Az egyik kérdéssor magyarul volt, erre 1052 kitöltés érkezett és a hazai Disney ismertséget és használati szokásokat térképeztem fel a segítségével. Mivel az egyetemi éveim alatt részt vettem Erasmus programban és sok külföldi ismerősöm lett. Úgy gondoltam, Európa más részein élők más tapasztalatokkal rendelkezhetnek, a Disney-ről, az ő véleményeiket megismerve szélesebb kitekintéssel rendelkezhetek a témára. Így a másik kérdőívet angolul készítettem el (természetesen ugyanazok a kérdések, ugyanabban a sorrendben szerepeltek) és erre 333 válasz érkezett. Az egyetlen kérdés amely eltért a magyar kérdéssorttól, az értelemszerűen a lakhelyre vonatkozó kérdés. Az elemzés során a megfelelő

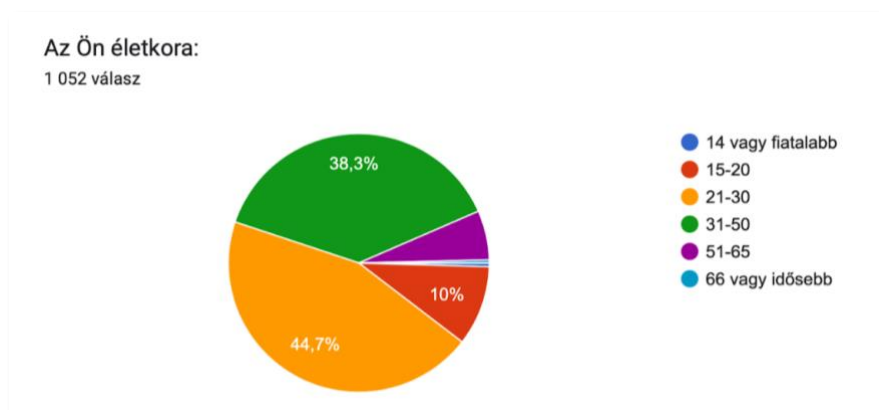
összehasonlítás szemléltetése érdekében nem darabszámra fogok hivatkozni hanem (százalékos) arányokra.

7.3. DEMOGRÁFIAI ELEMZÉS

Először a demográfiai adatokkal kezdem az elemzést, hogy megértsük, milyen a kitöltők háttere, illetve iskolázottsága és lakhelyük hiszen ezek meghatározóak a válaszokat illetően.

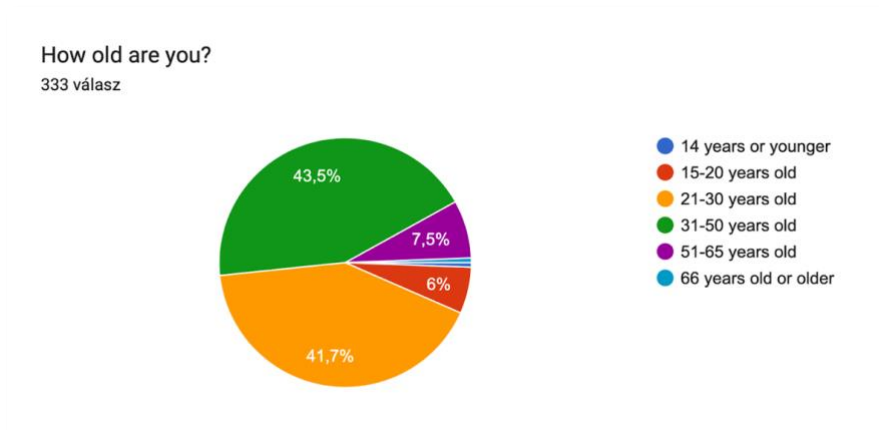
A magyar kérdőívben nemi megoszlás tekintetében, döntően hölgyek vezettek, mivel a kitöltők majdnem háromnegyedét ők tették ki (74%). A férfiak 25,5%-ot képviseltek, majd a fennmaradó 0,6% (6 kitöltő) a “nem definiált vagy nem szeretném megosztani” megosztani kategóriába tartozott. A hölgy kitöltő arány nagyobb volt az angol nyelvű kérdőívben is, mivel ők 70,3%-ban, az urak 30%-ban és 2,7% nem definiáltak töltötték ki.

Ami az életkort illeti, eléggé színes volt a kitöltők kora, amit az alábbi diagram is szemléltet. Legnagyobb százalékban (44,7%) a 21-30-as korosztály volt jelen, akiket szorosan követett 38,3%-kal a 31-50 éves korosztály. Az angol nyelvű kérdőív tekintetében ez a két csoport fordítva jelent meg. 31-50 éves korosztályból töltötték ki a legtöbben (43,5%), amíg a 21-30-as korosztályból 41,7% töltötte ki. Sőt a következő két csoport arányai is fordítottak voltak. A magyar kérdőívben a 15-20 éves korosztályból 10% majd az 51-65 (6,2%) töltötte ki a kérdéssort. Az angol kérdőívben a harmadik helyet a 51-65 (7,5%) és a negyedik helyet pedig a 15-20 éves korosztály (6%) foglalta el. A skála két végén lévő csoportokból vagyis a legfiatalabbak (14 vagy fiatalabb) illetve legidősebbek (66 vagy idősebb) csoport összesen kevesebb mint 15% tett ki mindkét kérdőív esetében.



17. Ábra: A kitöltők életkora (magyar kérdőív)

Forrás: Saját kutatás, 2023

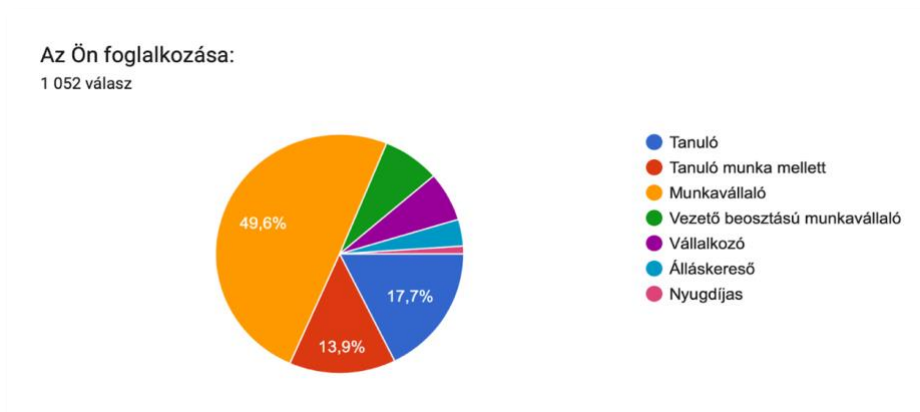


18. Ábra: A kitöltők életkora (angol kérdőív)

Forrás: Saját kutatás, 2023

Ami az iskolázottságot illeti, a magyar kitöltők több, mint fele (51,6%) gimnáziumot végzett. A kitöltők 43,4%-a járt egyetemre, illetve itt egy egyéb kategóriát is megadtam, ahova kis százalékban de érkeztek egyéni válaszok, mint például van aki OKJ-s szakmai képzést jelöl vagy technikumot végzett. Erre a válaszra az angol kérdőívben döntően az egyetemi végzettség hozta a legtöbb jelölést (57,4%), amit 41,7%-kkal követett a gimnázium.

A foglalkozások terén majdnem százalékra pontos megegyezés volt a legnagyobb csoportot illetően, ami a munkavállalók csoportja (magyar kérdőívben 49,6%, angol kérdőívben 48,6%). A magyar kérdőívet kitöltők között a következőképpen alakult a többi csoport: a tanulók 17,7%, tanulók munka mellett 13,9%, vezető beosztású munkavállaló (7,5%), vállalkozó (6,7%), álláskereső (3,6%), nyugdíjas (1%).

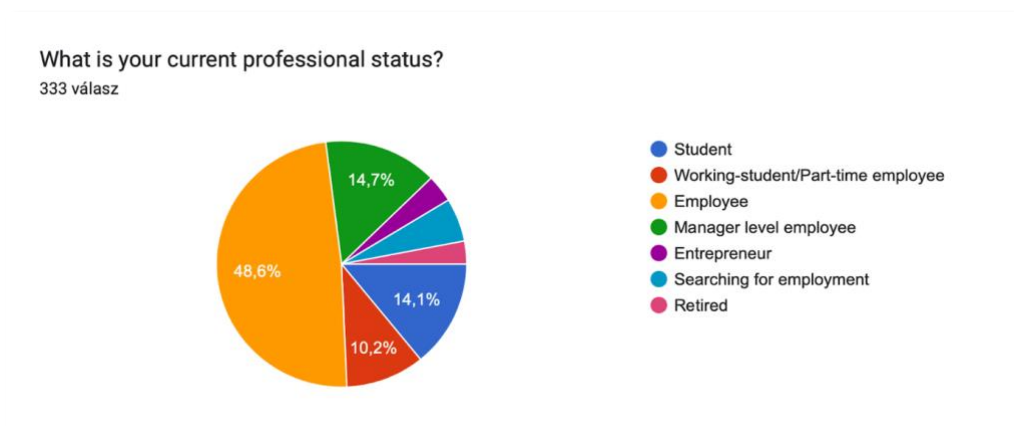


19. Ábra: A kitöltők foglalkozása (magyar kérdőív)

Forrás: Saját kutatás, 2023

Az angol kérdőívben az említett legnagyobb csoport után a vezető beosztású munkavállalók töltötték ki a legtöbben (14,7%), amit szorosan követtek a tanulók (14,1%) és a

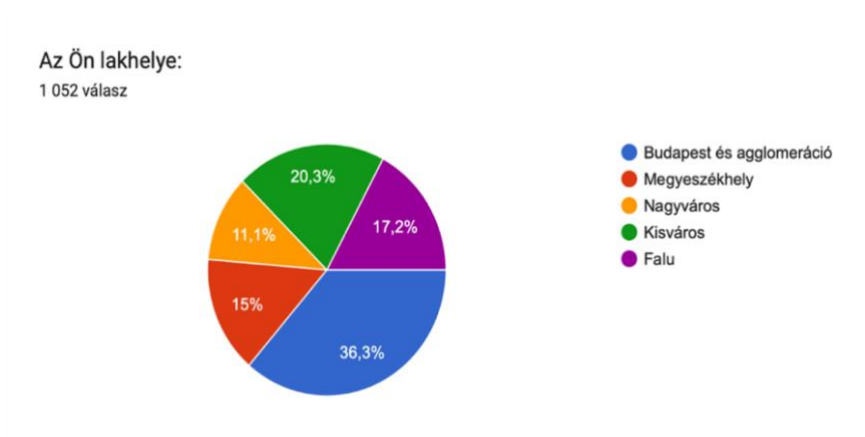
fél állásban/tanulás mellett dolgozók (10,2%). A maradék három kategóriában lévők pedig összesen 12,3%-ot tettek ki.



20. Ábra: A kitöltők foglalkozása (angol kérdőív)

Forrás: Saját kutatás, 2023

A kérdőív sor talán színesebb választ hozó kérdése a lakóhelyre vonatkozott. Az egyetlen eltérés a kérdések szempontjából itt volt a kérdőívben, értelemszerű okok miatt. A magyar kérdőívben a válaszlehetőségek a következők voltak: Budapest és agglomeráció, megyeszékhely, nagyváros, kisváros és falu. Itt messze magasan a budapesti kitöltők voltak többségben (36,3%), ezt követte számomra meglepő módon a kisvárosban (20,3%), majd a falun (17,2%), megyeszékhelyen (15%) és a nagyvárosban élők (11,1%).



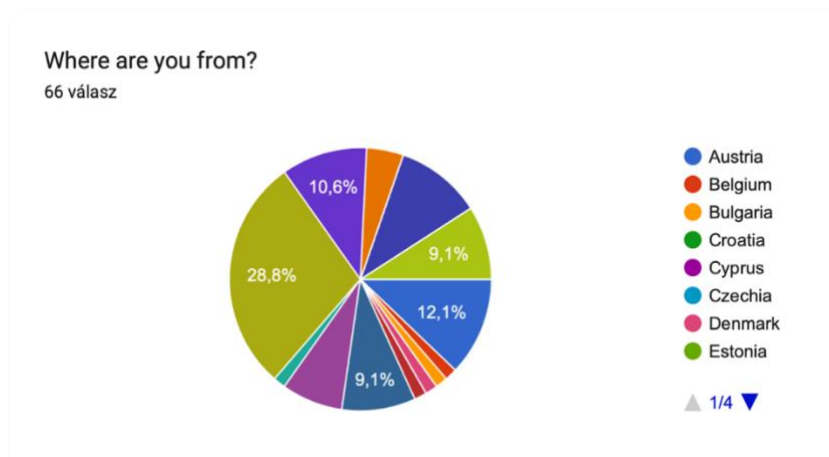
21. Ábra: A kitöltők lakhelye (magyar kérdőív)

Forrás: Saját kutatás, 2023

Az angol kérdőívben nagyon érdekelt, hogy ki, milyen országból származik, mert úgy gondolom, hogy a kulturális különbségek megmutatkoznak egy kérdőívben keresztül. Mivel azonban az európai Disney tevékenység kiemelt figyelmet élvezett a dolgozatomban, illetve erőforrások nélkül nem lett volna számottevő amerikai kitöltő közönségem ezért Aaz első

kérdés a lakhelyre vonatkozott, ahol a válaszok a következők voltak: EU-n belüli országból (19,8%), EU-n kívüli de európai országból (68,8%) illetve Európán kívüli országból származom (11,4%). Az Európai Unión kívül de Európán belüli százalék azért ilyen magas mert sok brit nemzetiségű töltötte ki a kérdőívet. Sőt ezen a kategórián belül csak két országból érkeztek válaszok: Egyesült Királyság (97,4%, 223 kitöltés), a másik ország pedig Svájc volt (2,6%, 6 kitöltés).

A legszínesebb a skála az Európai Unión belüli országokra vonatkozott. Mivel amerikai vállalatnál dolgozok (ahol a kommunikáció nyelve angol és az ott dolgozók nagy része külföldi) megkértem őket is a kérdőív kitöltésére de így érkeztek magyar válaszok is az ott dolgozó magyar kollégáktól is. Ezért látható az angol nyelvű kérdőív eredményeit mutató alábbi a diagramon, hogy a kitöltők 28,8%-a magyar. A legtöbb külföldi kitöltés Ausztriából (12,1%) érkezett, ezt követte szorosan Írország (10,6%), illetve Hollandia (10,6%). Franciaországból (9,1%) és Spanyolországból (9,1%) azonos számú kitöltés érkezett. Németországból (7,6%) és Olaszországból (4,5%) zárta a sort. A következő országokból kis arányban de érkeztek kitöltések: Belgium, Bulgária, Dánia, Finnország és Görögország.



22. Ábra: A kitöltők lakhelye (angol kérdőív)

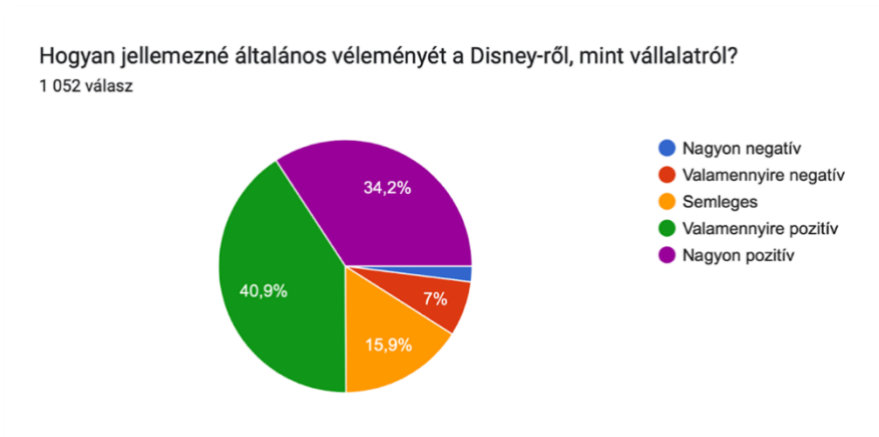
Forrás: Saját kutatás, 2023

Most, hogy megismertük a demográfiai adatokat és tisztában vagyunk a mintával, a kérdőív központjában álló, a Walt Disney vállalattal kapcsolatos kérdésekre térek át. A kérdőív tartalmi, vagyis a Disneyre vonatkozó elemzését pedig az első kérdéstől fogom kezdeni, sorrendben haladva.

7.4. ÁLTALÁNOS VÉLEMÉNYEK A DISNEY-RŐL

Kezdő kérdésként azt tettem fel, hogy hallottak-e már a Walt Disney Company-ről, itt 98,6% igennel válaszolt és meglepő módon, annak ellenére, hogy egy 100 éves nagyvállalatról

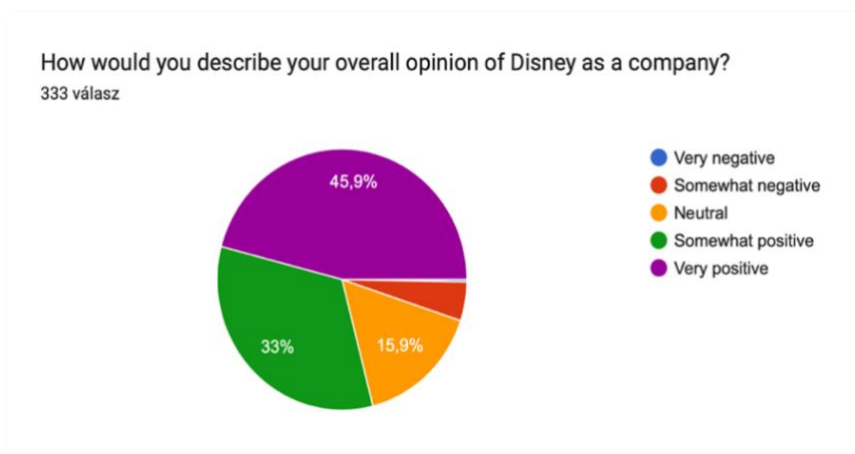
beszélünk, 1,4% nemmel válaszolt. Most látva a válaszokat, retrospektíven gondolkodva talán érdemes lett volna elágaztatni a kérdőívet itt az elején, de ebből is tanultam. Majd megkérdeztem a kitöltőket, hogyan jellemeznék véleményüket a WDC-ről? Ahogy a magyar kérdőív diagramján is látható, a két legelégedettebb kategória (nagyon pozitív és valamennyire pozitív) együtt 75,1%-ot, vagyis a háromnegyedét jelenti a válaszoknak.



23. Ábra: A kitöltők általános véleménye a Disney-ről (magyar kérdőív)

Forrás: Saját kutatás, Magyar kérdőív

Az angol kérdőív esetében nem tér el szignifikánsan az eredmény, mivel itt is ugyanez a két kategória 78,9%-ot tesz ki. Sőt a semleges kategória még százalékra pontosan is egyezik.



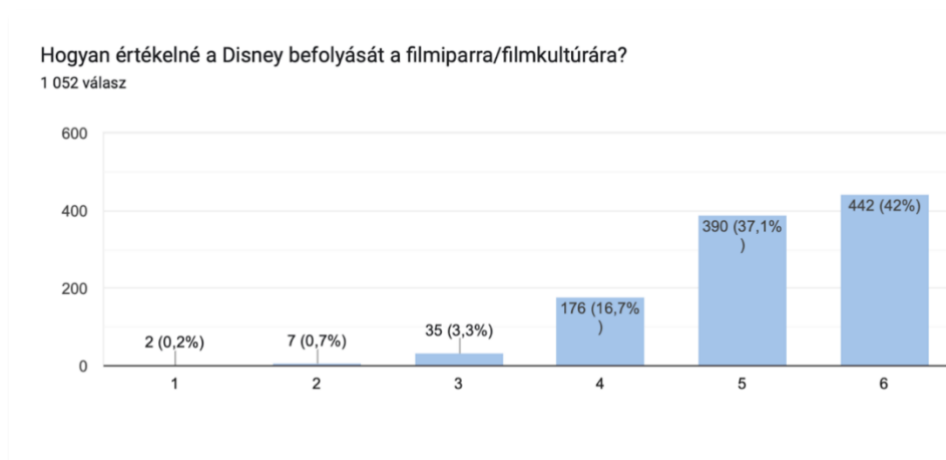
24. Ábra: A kitöltők általános véleménye a Disney-ről (angol kérdőív)

Forrás: Saját kutatás, 2023

A WDC ebben az évben (2023-ban) ünnepli a 100 éves évfordulóját, így kíváncsi voltam, hogy az elmúlt 100 évben mekkora hatást gyakorolt az emberekre (például most felnőttekre), mekkora részben voltak az életük részei a Disney által gyártott filmek vagy mesefilmek például. Ezért tettem fel a következő kérdést: "Igaz-e a következő állítás az Ön esetében? "A Disney-

filmek/csatorna/animációs mesék a gyermekkorom részei voltak." Ezt a fajta feltételezésem igazolást nyert, ugyanis a válaszadók 94,6%-a igennel válaszolt (az angol kérdőívben egy kicsit magasabb százalékkal (95,8%).

A következő kérdésem a Disney filmiparra illetve a film kultúrára gyakorolt hatására vonatkozott. Itt egy hat fokozatú skálán lehetett megadni a válaszokat (1-es relatív alacsonyt, a 6-os pedig relatív magasat jelentett). Ahogy láthatjuk is az alábbi diagramon a két legmagasabb fokozatot jelölők összesen 79,1%-ot adnak ki, ezért kijelenthetjük, hogy a kitöltők úgy vélik relatív nagy hatása volt a Disneynek az Egyesült Államok filmiparára. Az angol kérdőív adatai nem térnek el szignifikánsan.



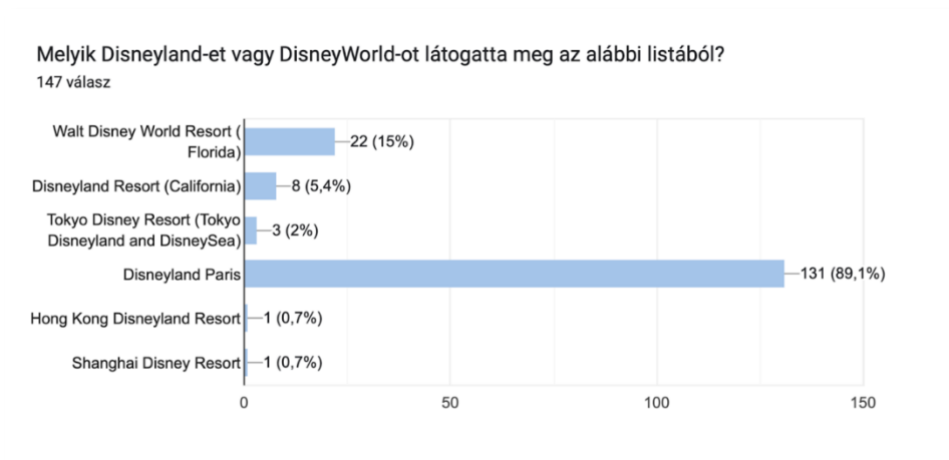
25. Ábra: Disney befolyása a filmiparra/filmkultúrára (magyar kérdőív)

Forrás: Saját kutatás, 2023

Ebben a blokkban az utolsó előtti kérdés arra vonatkozott, hogy a kitöltők vásároltak-e bármilyen Disney márkához, vagy hozzá köthető más márkához kapcsolódó árucikket (játékokat, ruhákat stb.) az elmúlt évben. Személy szerint én azt hittem, kisebb lesz azoknak a száma, akik vásároltak ezért meglepő volt az információ, hogy a kitöltők 73,2%-a vásárolt ilyen árucikkeket. Szinte százalékos pontossággal megegyeznek az angol kérdőív eredményeivel ezek az adatok.

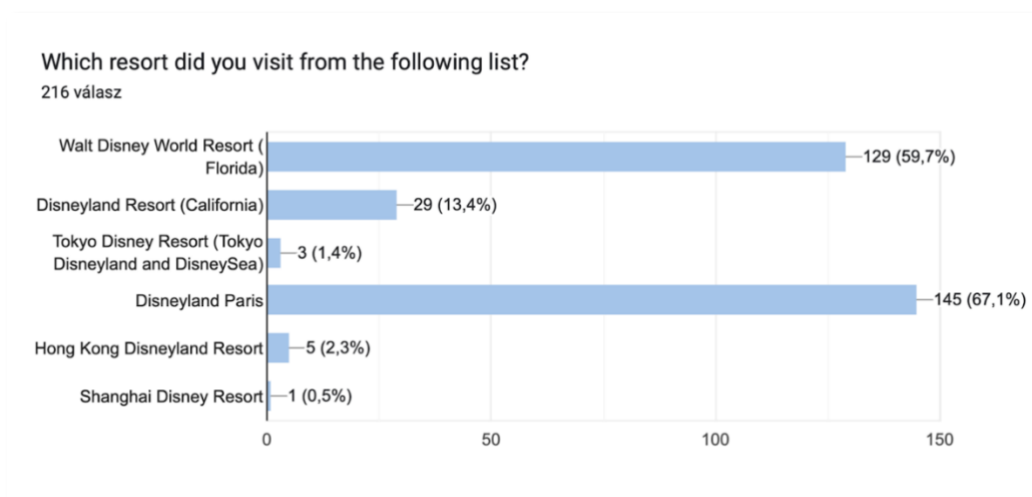
Az első szakaszt pedig egy elágazó kérdéssel zártam, mégpedig azzal, hogy voltak-e Disneylandben vagy Disney Worldben. Az angol és a magyar kérdőív között talán itt mutatkozott meg a legnagyobb különbség. Mivel a magyar kitöltők 86%-a válaszolt nemmel, és csupán 14%-uk válaszolt igennel. Ami az angol kérdőívet illeti, ott a válaszadók 35,1%-a nemmel válaszolt azonban 64,9%-a mondta azt, hogy már járt valamelyik élményparkban, ahogy lenti diagramon is látható.

Az ezt követő szakasz azok számára volt elérhető, akik igennel választok az utolsó kérdésre, vagyis jártak már Disneylandben.



26. Ábra: Disneyland és DisneyWorld látogatottsága (magyar kérdőív)

Forrás: Saját kutatás, 2023

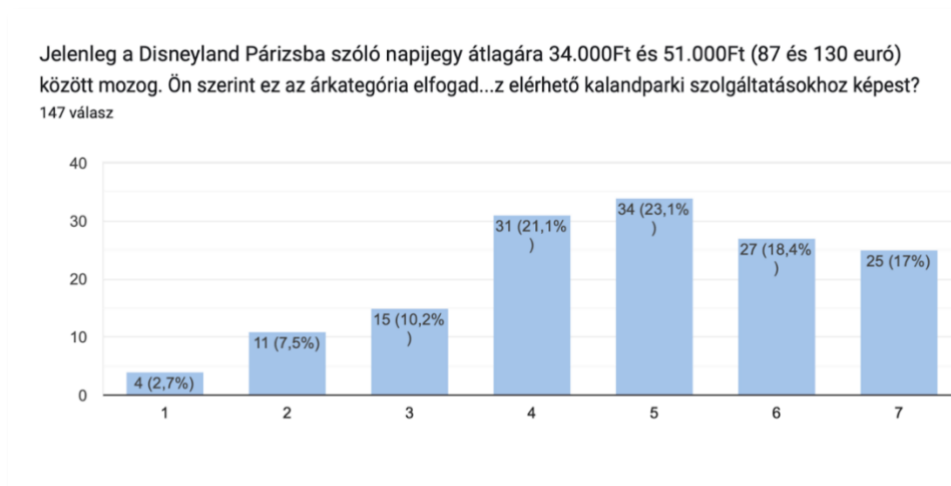


27. Ábra: Disneyland és Disney World látogatottsága (angol kérdőív)

Forrás: Saját kutatás, 2023

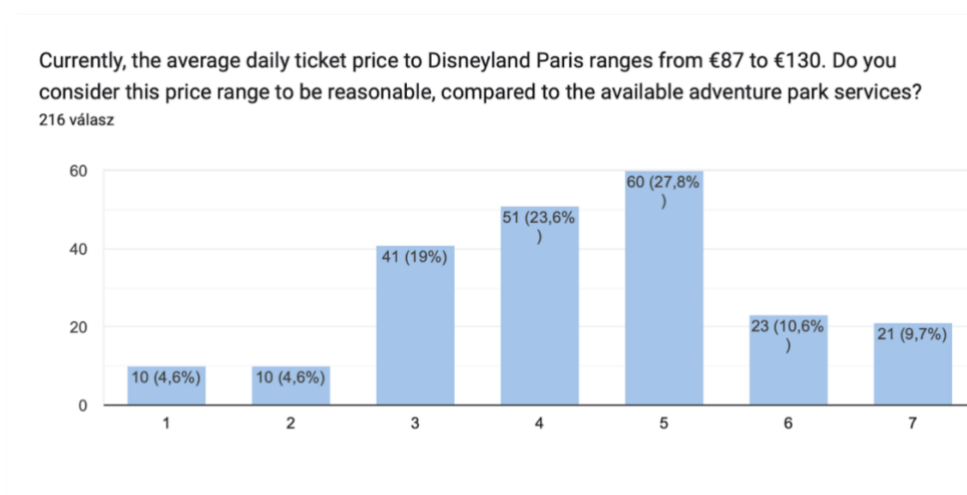
Amikor összeállítottam a kérdéseket, akkor számítottam rá, hogy Párizsban jártak valószínűleg a legtöbben mivel ez az egyetlen európai desztináció. Ahogy a fenti ábrákon is láthatjuk, beigazolódott ez a feltételezésem. A magyar kérdőíven igennel válaszolók 89,1%-a járt Párizsban, 15%-a Floridában, 5,4% Kaliforniában és kevesebb mint 5%-ukuk járt Tokióban, Hong Kongban illetve Sanghajban. Az angol kérdőív esetében igennel válaszolók 67,1%-a volt Párizsban, ezt követve szorosan a második populáris desztináció Florida (59,7%), majd Kalifornia (13,4%). Szintén relatív kis százalékban jártak a kitöltők az ázsiai Disneylandek valamelyikében. A magyar kitöltők több, mint háromnegyede (83%-a) véli kiválónak illetve nagyon jónak az ott szerzett tapasztalatát, ami nagyon jó visszajelzésnek számít.

Természetesen ahhoz, hogy elmehessen valaki egy ilyen élményparkba, szükséges a megfelelő anyagi háttér. Ezért rendkívüli módon érdekelt, hogy a kitöltők hogyan vélekednek a Disneylandek árazásáról. A skála egyik végén a “nem elfogadható ár” (1-es), a másik végén pedig a “teljesen elfogadható ár” (7-es) szerepelt az eredeti kérdőívekben, csak ebből a diagram nézetből ez nem látszik.



28. Ábra: Disneyland Párizs napijegy (magyar kérdőív)

Forrás: Saját kutatás, 2023



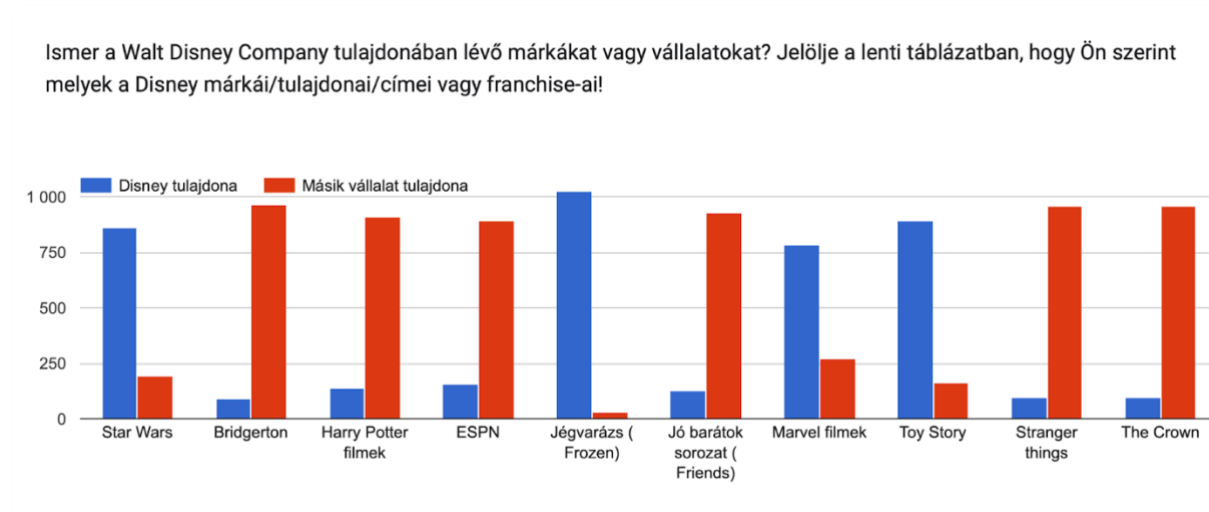
29. Ábra: Disneyland Párizs napijegy (angol kérdőív)

Forrás: Saját kutatás, 2023

Láthatóan a skálán mindkét kérdőív esetében az 5-ös (magyar kérdőív: 23,1%, angol kérdőív: 27,8%) és 4-es (magyar kérdőív: 21,1%, angol kérdőív: 23,6%) értékeléseket adták a kitöltők. Szóval láthatjuk, hogy a skála két szélső értékelésre kevesebb válasz érkezett, inkább a skála közepén lévőkre szavaztak a kitöltők. Ami azt jelenti, hogy elégedettek a szolgáltatásokkal és a szerzett élményekkel bár lehetne kevesebb a jegy ára.

7.5. DISNEYLAND TAPASZTALATOK ÉS FRANCHISE-OK

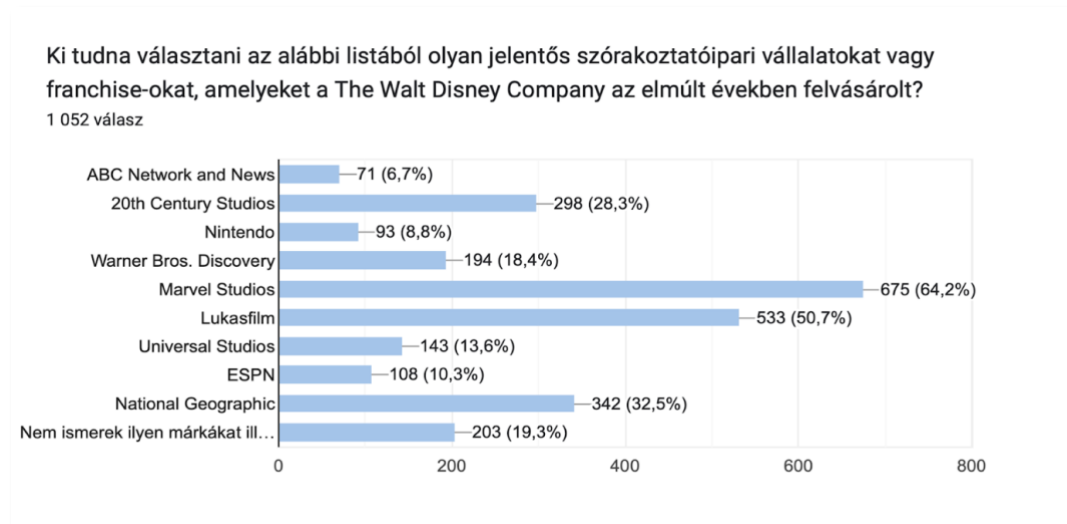
Ahogy a dolgozatomban már korábban részleteztem, az elmúlt 10-20 évben számos felvásárlást vitt véghez a WDC. Következmenyképpen sok márka és franchise került a Disney tulajdonába. Azonban úgy gondolom, hogy, aki nem olvas rendszeresen gazdasági híreket vagy nem jártas az üzleti világban, kevésbé valószínű, hogy pontosan be tudja sorolni a közismert tartalmak jelenlegi tulajdonosát és ezért tettem fel a következő két kérdést a dolgozatomban.



30. Ábra: Disney márkák (magyar kérdőív)

Forrás: Saját kutatás, 2023

Ebben a felsorolásban öt Disney-tulajdonú (*Star Wars*, *ESPN*, *Jégvarázs*, *Marvel filmek*, *Toy Story*) és öt másik vállalat tulajdonában lévő elem (*Bridgerton*, *Harry Potter filmek*, *Jó barátok*, *Stranger Things*, *The Crown*) volt. Próbáltam vegyesen és olyan tartalmi elemeket választani, ami több korosztály számára ismert. A felsorolásban szereplő két animációs filmet (*Jégvarázs* és *Toy Story*) kiemelkedően sokan tették a megfelelő helyre, ezzel is indikálva azt, hogy az animációs mesékben még mindig a Disney jár élen. Azt is érdemes kiemelni, hogy működik a Netflix marketingje illetve reklámozási tevékenysége hiszen az ő tulajdonába lévő közismert sorozatokat (*Bridgerton*, *Stranger Things*, *The Crown*) a kitöltő túlnyomó része a megfelelő helyre helyezte. A kitöltők a tíz címből egyet nem tettek megfelelő helyre, az ESPN hír- és sport tartalmakat közvetítő platformot. Az a véleményem, hogy a kitöltők valószínűleg a Disney filmes tevékenységére koncentráltak és nem gondolták, hogy sport illetve hírcsatornát is birtokol a vállalat. Az angol kérdőív válaszai nem tértek el szignifikánsan a magyar válaszoktól. Egyedül az ESPN kategóriában volt szorosabb a válaszadók megoszlása.



31. Ábra: Disney franchise-ok

Forrás: Saját kutatás, 2023

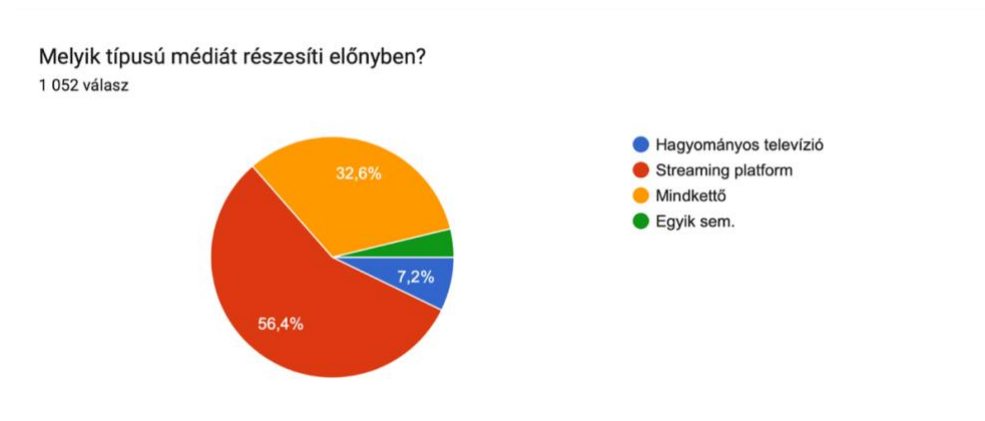
Nem csak konkrét tartalmakra kérdeztem rá, a következő kérdésben arra is kíváncsi voltam, hogy mennyire ismerik a kitöltők film illetve szórakoztató iparon belüli nagy stúdiókat. Ezen az ábrán a Disney tulajdonában lévő nagyvállalatok jelennek meg: ABC Network and News, 20th Century Studios, Marvel Studios, Lucasfilm, ESPN, National Geographic. Másik vállalat tulajdonában lévő stúdiók és tartalmak: Nintendo, Warner Bros. Discovery, Universal Studios.

Itt tisztán látszik, hogy a kitöltők nagy többsége tisztában volt azzal, hogy a *Star Wars*-ot a Lucasfilm gyártja, illetve azzal is, hogy a *Marvel* filmek is a Disneyhez tartoznak. Valószínűnek tartom, hogy ennek az egyik oka az, hogy a két filmsorozatnak hatalmas és aktív rajongótábora van. Másik oka pedig az, hogy ez a két nagy felvásárlás nagy port kavart a médiában akkoriban.

Az adatokból az látszik, hogy a kitöltők nem megfelelően tájékozottak a hír és sportcsatornákat illetően, ugyanis az ESPN-t a kitöltők 10,3%-a (az angol kérdőívben ez 35,1%), az ABC Network-öt pedig 6,7%-a (az angol kérdőívben ez 38,4%) jelölte be a megfelelő helyre.

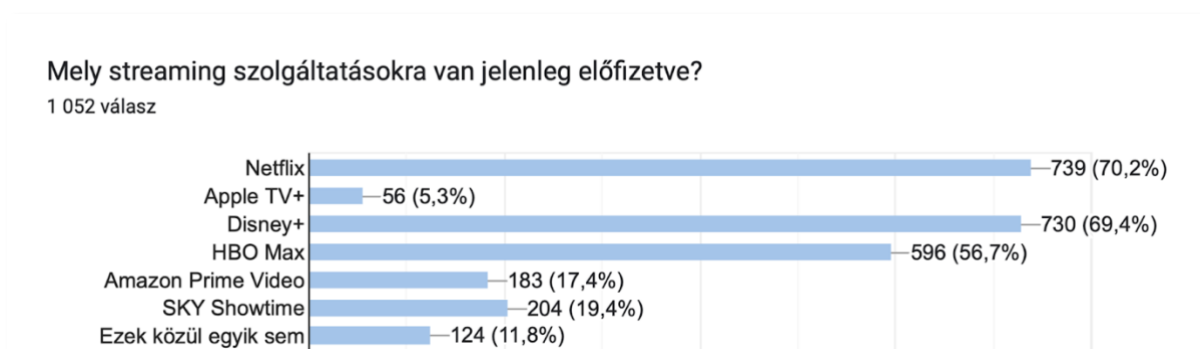
7.6. STREAMING PLATFORMOK ÉS HASZNÁLATI SZOKÁSAIK

Mivel a Disney+ egy streaming platform, így a kérdőív szempontjából fontosnak tartottam azt, hogy megkérdezzem a kitöltőket a médiafogyasztási szokásaikról. A magyar (56,4%) és az angol kérdőív (51,7%) alapján is a streaming platformokat részesítik előnyben a legtöbbben.



32. Ábra: Médiafogyasztás

Forrás: Saját kutatás, 2023

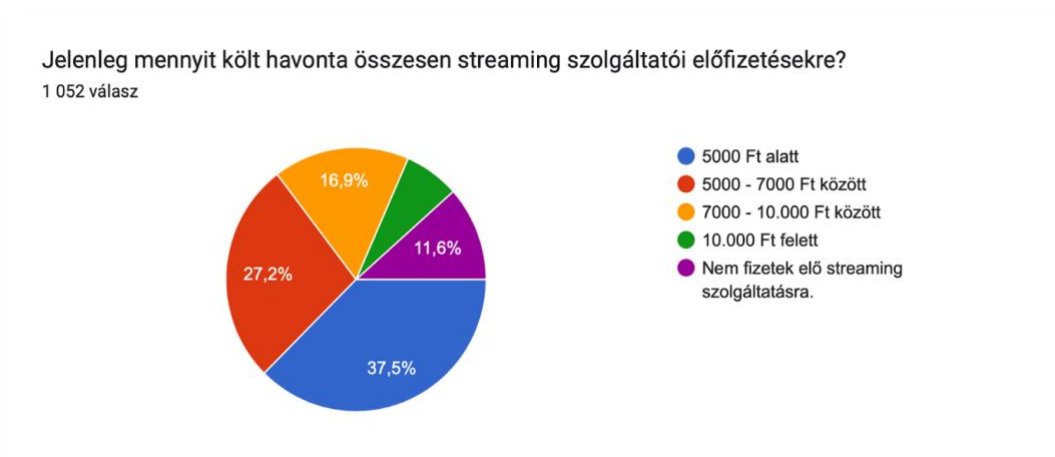


33. Ábra: Streaming szolgáltatások

Forrás: Saját kutatás, 2023

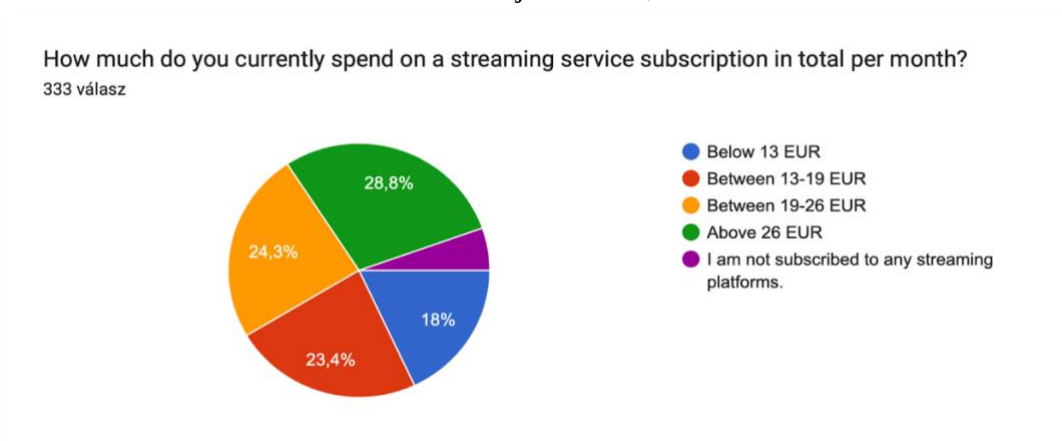
Ahogy erről a diagramról is látható, a Netflix-re vannak a legtöbbben előfizetve, vagyis a kitöltők 70,2% (az angol kérdőívben ez 88,6%). Amit szorosan követ a Disney+ előfizetők száma, a magyar kérdőívben 69,4%, az angol kérdőívben ez az eredmény 85,9%.

Talán az egyik legfontosabb kérdés a kérdőív során arra vonatkozott, hogy mennyit költenek a kitöltők összesen a streaming szolgáltatásokra egy hónapban. A válaszok között nagy eltérés van a magyar és az angol kérdőív között. Ahogy az ábrán is látható, hogy a magyar kitöltők 37,5%-a az 5000 Ft alatti kategóriát választotta, amíg az angol kérdőívben a legnagyobb százalék (28,8%) a legdrágább vagyis a 26 eurós kategóriát választotta. Ezzel is jól szemléltethető a vásárlóerő közötti különbség.



34. Ábra: Streaming előfizetés (magyar kérdőív)

Forrás: Saját kutatás, 2023

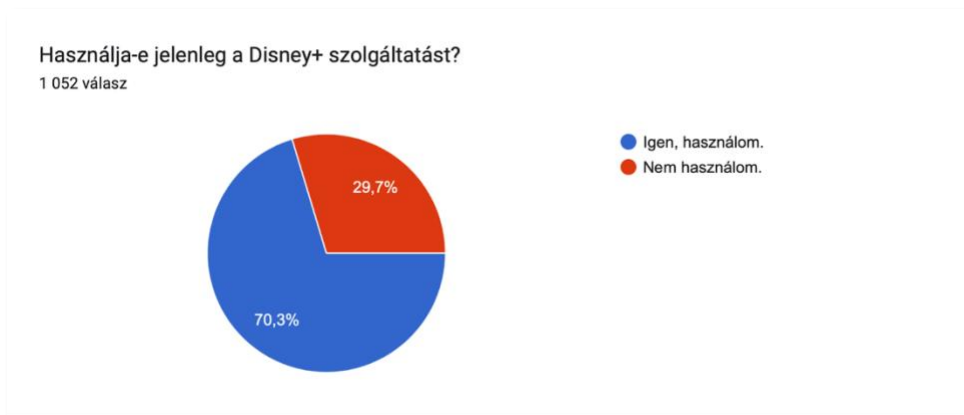


35. Ábra: Streaming előfizetés (angol kérdőív)

Forrás: Saját kutatás, 2023

7.7. DISNEY+ VÉLEMÉNYEK

Természetesen, mivel a Disney+ platform áll a dolgozatom fókuszában, ezért rendkívül fontos volt számomra a kitöltők véleménye a platformról. Érdekes tény, hogy a kitöltők 97,4%-a hallott a Disney+ platformról de csak a 70,3%-uk használja is jelenleg a platformot. Az angol kérdőívben az előfizetők aránya 85%.

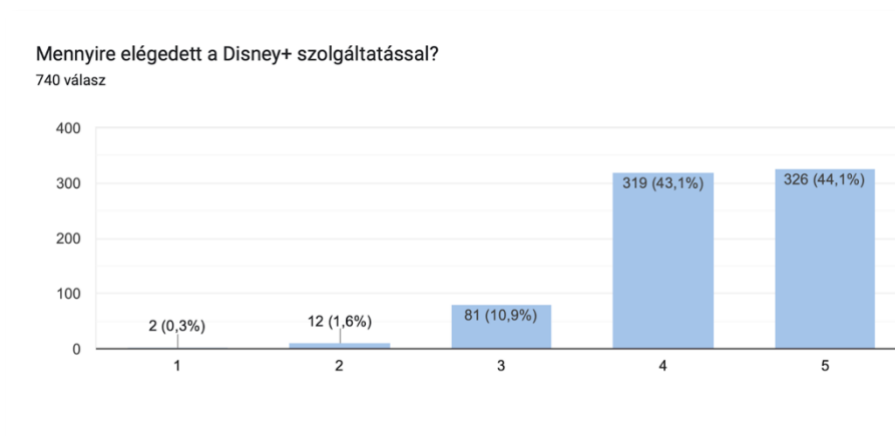


36. Ábra: Disney+ használat

Forrás: Saját kutatás, 2023

Nyilvánvalóan kíváncsi voltam arra, hogy mi motiválta a kitöltőket az előfizetésre. A három leggyakoribb motiváló erő a következők voltak: eredeti Disney (Disney+ originals) tartalmak, nosztalgia a Disney klasszikus filmek iránt és az exkluzív Disney tartalmak elérhetősége. Ezeken kívül még számottevő faktor volt a Marvel és a Star Wars tartalmak elérhetősége is.

A vásárlói elégedettség is fontos szempont, amikor egy szolgáltatásról van szó. A magyar kitöltők, akik előfizetnek a Disney+ szolgáltatásra relatív magas arányban elégedettek a platformmal. A kitöltők 87,2%-a adott 4-es és 5-ös értékelést összesen. Az angol kitöltők esetében 89,7% választotta ugyanez a két értéket (4-es, 5-ös kategória).

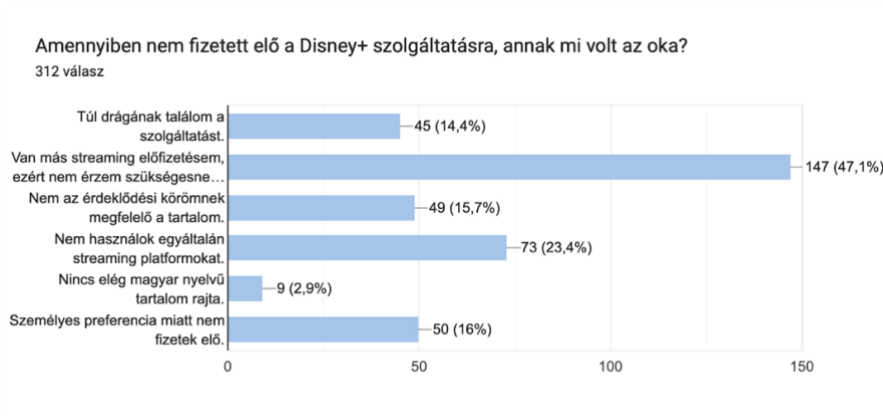


37. Ábra: Elégedettség a Disney+ szolgáltatással kapcsolatban

Forrás: Saját kutatás, 2023

Az is érdekes információ, hogy mi annak az oka, hogy a kitöltők 29,7%-a nem iratkozott fel a platformra. A magyar kérdőív előfizetőinek legmagasabb százaléka (47,1%) azt válaszolta, hogy rendelkezik más előfizetéssel ezért nem érzi szükségesnek a Disney+ szolgáltatást. Sokan

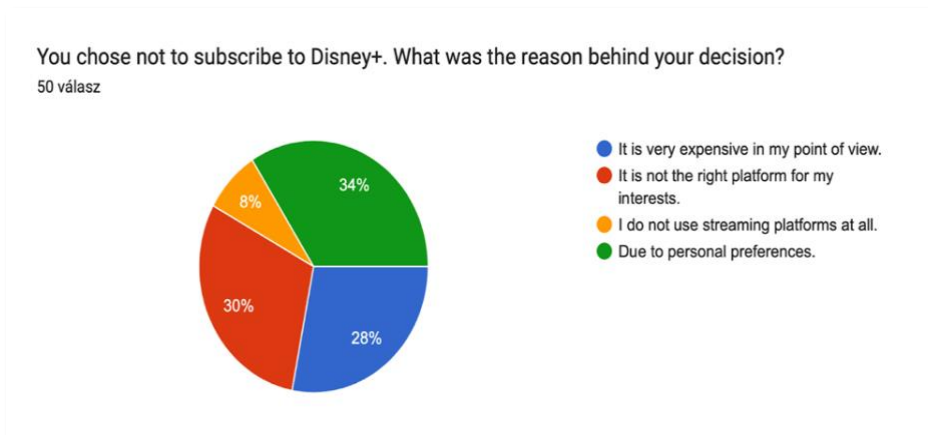
azt a kategóriát is megjelölték, hogy egyáltalán nem használnak streaming platformokat illetve, hogy a Disney+ által nyújtott tartalmak nem az érdeklődési körüknek megfelelők.



38. Ábra: Nem előfizetők és annak oka (magyar kérdőív)

Forrás: Saját kutatás, 2023

Az angol kérdőívben a legmagasabb arányban (34%) azok állnak, akik személyes preferencia miatt nem kívánnak előfizetni erre. Illetve sokan (28%) úgy gondolják, hogy drága az előfizetés ára.



39. Ábra: Nem előfizetők (angol kérdőív)

Forrás: Saját kutatás, 2023

ÖSSZEFOGLALÁS

Elvégezve a kérdőív elemzést, a szekunder kutatás végén megfogalmazott szakmai kérdésre is megtaláltam a keresett válaszokat. Arra a kérdésre, hogy mekkora hátrányt szenvedett a WDC, azt válaszolnám, hogy kérdések alapján nem szenvedett akkora hátrányt mivel nagyon aktív fogyasztói köre van, ami köszönhető annak, hogy több olyan márkát (Marvel, Lucasfilm, Pixar) is birtokolnak, ahol a rajongói kör életében aktív szerepet tölt be a Disney vállalat.

Arra második kérdésre, hogy milyen tartós előnyökkel rendelkezik a WDC, mindenképpen a nosztalgia faktort emelném ki. Őszintén, ez engem is meglepetésként ért, hogy a kérdőívet kitöltő Disney+ előfizetők a nosztalgiát jelölték meg, mint az egyik legbefolyásosabb vásárlásra ösztönző faktor. Ha jobban belegondolunk a Disney olyan előnyre tesz szert azzal, hogy a későbbi potenciális fogyasztók már kisgyermekkorban megismerkednek a Disney vállalattal, amivel egyik versenytárs sem rendelkezik. Természetesen más platform is gyárt gyermek tartalmakat de nem olyan mértékben, mint a Disney, hiszen számára a kezdtek óta a történetmesélés (animációs formában is) és a család volt kulcsfontosságú. Illetve a Disney a filmstúdiói és a megvásárolt franchise-ok által, olyan élethosszig tartó fogyasztói élményt nyújt, amely az élet minden szakaszában képes kielégíteni a fogyasztói igényeket.

A dolgozatomban törekedtem átfogó képet adni a WDC teljes üzleti tevékenységéről (amiket elemzésekkel is alá támasztottam), továbbá a mindennapi szórakoztatásra gyakorolt hatását is megvizsgáltam, amiben segítséget nyújtott a kérdőívre adott válaszok is. A kérdőívben a bemutatott válaszok alapján sikerült szemléltetni Európa különböző régióiban a Disney vállalatról alkotott véleményeket (amelyek döntően pozitív visszhangúak voltak).

Összefoglalva azt tudom megfogalmazni, hogy természetesen nem hibátlan vállalat a Walt Disney Company sem és több területen van még megoldandó problémájuk. Azonban kevés olyan méretű és múltú cég van aki ennyi szakmai felvásárlást (Marvel, Pixar, Lucasfilm) vitt véghez zökkenőmentesen, hiszen mindegyik leányvállalat meg tudta tartani a vállalati identitását a Disney-n belül. A WDC nemzetközi terjeszkedésre összpontosuló stratégiája is sikeresnek bizonyult az évek alatt.

Ami a Disney+ piacra lépését illeti, úgy gondolom, hogy azért tartott ilyen sokáig mert a Disney nem rendelkezett megfelelő technológiai és innovációs háttérrel ezen a területen. Így alapos kutatást és felmérést kellett végezniük, ahhoz hogy a legmegfelelőbb megoldást megtalálják. A másik ok szerintem a jogi háttér előkészítése volt, ugyanis meg kellett várniuk mire lejárnak a különböző megállapodásaik és szerződéseik a többi streaming platformmal

(ahol addig elérhetőek voltak a Disney tartalmak). Az viszont kétségtelen, hogy a Disney+ globális márkává vált és piacra lépésével a streaming piacon az erőviszonyok megváltoztak.

A Disney vállalat belépése a streaming piacra azt is bizonyítja, hogy a Disney mindenre képes annak érdekében, hogy a modern kori történetmesélés és szórakoztatóipar éllovasa legyen a következő 100 évben is.

IRODALOMJEGYZÉK

Alon, I. *et al.* (2021). *Global Marketing: Strategy, Practice, and Case*. 3rd edition. New York, ROUTLEDGE.

AnnualReports.com (no date). *Walt Disney Co.* Elérhető:

<https://www.annualreports.com/Company/walt-disney-co>. (Accessed: November 3, 2023)

App Economy Insights (2023). *The Magic Kingdom's Dilemma*. Elérhető:

<https://www.appconomyinsights.com/p/disney-the-magic-kingdoms-dilemma> (Accessed: November 1, 2023).

Apple (2023). *Apple TV+ wins Academy Award for Best Animated Short Film The Boy, the Mole, the Fox and the Horse*,. Elérhető: <https://www.apple.com/newsroom/2023/03/Apple-TV-plus-wins-Academy-Award-for-The-Boy-the-Mole-the-Fox-and-the-Horse/#:~:text=Apple%20made%20history%20in%202022,Adapted%20Screenplay%20for%20Si%20C3%A2n%20Heder>.

(Accessed: November 1, 2023)

Apple World Today (2023). *Apple TV+ now has 6% of the U.S. streaming services market*.

Elérhető: <https://appleworld.today/apple-tv-now-has-6-of-the-u-s-streaming-services-market/#:~:text=As%20of%20the%20second%20quarter,JustWatch%2C%20an%20international%20streaming%20guide>. (Accessed: November 1, 2023)

Bloom, D. (2022). *Apple TV+, HBO Max, Disney Big Winners As Oscars Embrace Streaming Movies Not From Netflix*. *Forbes*. Elérhető:

<https://www.forbes.com/sites/dbloom/2022/03/28/apple-tv-plus-hbo-max-movies-big-winners-as-oscars-embrace-streaming-projects-not-from-netflix/?sh=462c12032227>.

(Accessed: November 1, 2023)

Brereton, J. (2023). *Launch Notes*. Elérhető: <https://www.launchnotes.com/blog/how-they-launched-it-disney-plus>. (Accessed: October 20, 2023)

British Film Institute (2021). *The many merry eras of Disney*. Elérhető:

<https://www.bfi.org.uk/features/many-merry-eras-disney>. (Accessed: November 1, 2023)

Burns, W. (2015). *Disney proves that profitable marketing is about brand stories*. *Forbes*,.

Elérhető: <https://www.forbes.com/sites/willburns/2015/06/09/disney-proves-that-profitable-marketing-is-about-brand-stories/?sh=e362d52227b1> (Accessed: November 5, 2023).

Business of Apps (2023). *Disney Plus Revenue and Usage*. Elérhető:

<https://www.businessofapps.com/data/disney-plus-statistics/> (Accessed: November 3, 2023)

Carmely, M. (2023). *Disney Target Market – Discover Disney’s audience demographics, marketing strategy and competitors*. Elérhető: <https://www.start.io/blog/disney-target-market-discover-disneys-audience-demographics-marketing-strategy-competitors/> (Accessed: November 1, 2023).

Castillo, M. (2017). *Disney will pull its movies from Netflix and start its own streaming services*, CNBC. Elérhető: <https://www.cnbc.com/2017/08/08/disney-will-pull-its-movies-from-netflix-and-start-its-own-streaming-services.html> (Accessed: November 6, 2023).

Chmielewski, D. (2021). *From Avengers To Shang-Chi, What Marvel Studios Is Really Worth To Walt Disney*, Forbes. Elérhető: <https://www.forbes.com/sites/dawnchmielewski/2021/09/04/from-avengers-to-shang-chi-what-marvel-studios-is-really-worth-to-walt-disney/?sh=4d2e89966d9c> (Accessed: November 6, 2023).

Chong, L. (2020). *Disney’s Attempts at Asian Representation*, *The Bottom Line UCSB*, 7 November. Elérhető: <https://thebottomline.as.ucsb.edu/2020/11/disneys-attempts-at-asian-representation>. (Accessed: November 18, 2023)

CNET.com (2018). *Disney has reportedly earned back the \$4 billion it paid for Lucasfilm*. Elérhető: <https://www.cnet.com/culture/entertainment/disney-has-already-earned-back-the-4-billion-it-paid-for-lucasfilm/#:~:text=Disney's%20acquisition%20of%20Lucasfilm%20six,and%20merchandise%20deals,%20CNBC%20reports> (Accessed: November 1, 2023)

Costa, X. (2021). *The Walt Disney Company Internal Marketing Strategy.*, *ESCI-UPF News*. Elérhető: <https://www.esciupfnews.com/2020/11/11/disney-internal-marketing/> (Accessed: November 15, 2023).

Cuevas, A. (2018). *Disney to Acquire Lucasfilm Ltd.*, *The Walt Disney Company*. Elérhető: <https://thewaltdisneycompany.com/disney-to-acquire-lucasfilm-ltd/> (Accessed: November 1, 2023).

D23 The official Disney Fan Club (2019.) *About the EXPO*. Elérhető: <https://d23.com/about-the-expo/> (Accessed: November 6, 2023).

Disney Cruise Line News (2018). *Disney Cruise Line fun facts*. Elérhető: <https://dclnews.com/fact-sheets/2018/12/10/disney-cruise-line-fun-facts/>. (Accessed: November 1, 2023)

Disney Experience (2023). *About*. Elérhető: <https://disneyconnect.com/dpep/about-us/#leadership> (Accessed: November 6, 2023).

Disney Meetings and Events Blog (no date) *A Lesson from Disney Institute: Focus on the Little Things That Make Emotional Connections*. Elérhető: <https://www.disneymeetingsandevents.com/blog/a-lesson-from-disney-institute-focus-on-the-little-things-that-make-emotional-connections/> (Accessed: November 6, 2023)

Disney Plus Press (2023a). *Alisa Bowen Named President Of Disney*. 22 February, Elérhető: <https://press.disneyplus.com/news/alisa-bowen-named-president-of-disney-plus> (Accessed: November 11, 2023)

Disney Plus Press (2023b). *Disney+ Available In 60 Countries Across Europe, Middle East And Africa This Week*. Elérhető: <https://press.disneyplus.com/news/disney-plus-available-in-60-countries-across-europe-middle-east-and-africa> (Accessed: November 6, 2023)

Disney Plus Press (2023c). *Disney+ is Now Available in Latin America*. Elérhető: <https://press.disneyplus.com/news/disney-plus-now-available-latin-america> (Accessed: November 11, 2023)

Disney Plus Press (2023d). *Disney+ To Launch In South Korea, Hong Kong And Taiwan In November 2021*. Elérhető: <https://press.disneyplus.com/news/disney-plus-launch-in-south-korea-hong-kong-taiwan-november-2021>. (Accessed: November 11, 2023)

Disney Plus Press (no date). *About Disney+* Elérhető: <https://press.disneyplus.com/about> (Accessed: November 6, 2023).

Disney+ (no date). *Stream new Originals, blockbusters and series* Elérhető: <https://www.disneyplus.com/en-hu> (Accessed: November 11, 2023)

Disneyland Resort Paris (no date). Elérhető: <https://www.booktickets.disneylandparis.com/tnsa64/live/SP0/SP0.htm?affid=SECUTIX&tduid=32454335543R>. (Accessed: September 1, 2023)

duBois, M. (2020). *Taking A Look Back On The First Year Of Disney+, Here's What Worked And What Didn't*, *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/megandubois/2020/11/11/taking-a-look-back-on-the-first-year-of-disney-heres-what-worked-and-what-didnt/?sh=5b95d9a238a7>. (Accessed: November 1, 2023)

Durrani, A. (2023). *The Average American Spends Over 13 Hours A Day Using Digital Media—Here's What They're Streaming*, *Forbes Home*. Elérhető: <https://www.forbes.com/home-improvement/internet/streaming-stats/#:~:text=Netflix%20still%20dominates%20as%20the,streaming%20service%20and%20Spotify%20dominates>. (Accessed: October 12, 2023)

Fazio, M. (2020). *The Queen's Gambit' sends chess set sales soaring*, *The New York Times*, 9 December. Elérhető: <https://www.nytimes.com/2020/11/23/arts/television/chess-set-board->

[sales.html#:~:text=Over%20the%20last%20year%2C%20sales,sales%20have%20grown%20125%20percent.](#) (Accessed: October 12, 2023)

Finance Yahoo (no date). The Walt Disney Company. Elérhető:

<https://finance.yahoo.com/quote/DIS?p=DIS&.tsrc=fin-srch>. (Accessed: November 7, 2023)

Flixpatroé.com (2023). Top streaming services by subscribers Elérhető:

<https://flixpatrol.com/streaming-services/subscribers/>. (Accessed: October 27, 2023)

Flixpatrol.com (2023). TOP 10 on Disney+ in the world Elérhető:

<https://flixpatrol.com/top10/disney/> (Accessed: October 27, 2023).

Flixpatrol.com (2023). TOP 10 on Disney+ in the world on November 7, Elérhető:

<https://flixpatrol.com/top10/disney/>. (Accessed: October 27, 2023)

Francis, A. (2021). *Case study: Disney's cultural lessons from Tokyo and Paris - MBA*

knowledge base. Elérhető: <https://www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-disneys-cultural-lessons-from-tokyo-and-paris/>. (Accessed: October 12, 2023)

Gass, Z. (2019). *Disney 10 Most Creative Uses Of CGI Ranked, ScreenRant, Elérhető:*

<https://screenrant.com/disney-cgi-uses-creative-ranked/>. (Accessed: October 13, 2023)

Giles, E. (2023). *Trends in global media consumption, Extreme Reach. Elérhető:*

<https://extremereach.com/blog/trends-in-global-media-consumption/>. (Accessed: November 1, 2023)

Gillespie, K., Swan, K.S. (2022). *Global Marketing*. 5th edition. New York, Routledge.

Global China Daily (2021) *Untold story of Hong Kong Disneyland's magical bloom.*

Elérhető:https://global.chinadaily.com.cn/a/202111/02/WS6180bc09a310cdd39bc72d12_2.html (Accessed: November 7, 2023)

Global Web Index (2023). *The global media landscape. Elérhető:*

https://304927.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/304927/GWI%20-%20The%20Global%20Media%20Landscape%2020222023.pdf?utm_campaign=FY23_CC_ALL_GL_Global%20Media&utm_medium=email&_hsmi=236076122&_hsenc=p2ANqtz-9Jorn4NoGYEmF-S-fuWE72dCaiv7hIPXLWoJ6doben9S_cbjNheZSKuSPx1Rw_IRL3VDnrCpzE2CyDKWfRedpSRww9mAgg-OmFLbsXjs0XZ2SCja4&utm_content=236076122&utm_source=hs_automation
(Accessed: September 10, 2023)

Google Finance (2023). The Walt Disney Company. Elérhető:

<https://www.google.com/finance/quote/DIS:NYSE>. (Accessed: November 1, 2023)

Grand View Research (2022). *Movies And Entertainment Market Size, Share & Trends*

Analysis Report By Product (Movies, Music & Videos), By Region, And Segment Forecasts,

2022 – 2030. Elérhető: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/movies-entertainment-market>. (Accessed: October 20, 2023)

Greep, M. (2021). Bridgerton has inspired surge in sales of 19th century style items. *Daily Mail Online*. Elérhető: <https://www.dailymail.co.uk/femail/article-9114935/Bridgerton-inspired-surge-sales-19th-century-style-items.html>. (Accessed: October 12, 2023)

Hastings, R. and Meyer, E. (2020) *No rules rules: Netflix and the Culture of Reinvention*, New York, Penguin Random House.

Heffernan, R. and Zuniga, M. (2023). *12 Highest-Grossing Disney Animated Movies of all Time*, Collider, Elérhető: <https://collider.com/disney-highest-grossing-animated-movies/>. (Accessed: October 20, 2023)

Helfert, E.A. (1997) *Techniques of financial analysis: A Practical Guide to Manageing and Measuring Business Performance.*, Egyesült Államok, Irwin Professional Publishing

Hodder, H. F. (no date) Tokyo Disney, Elérhető: <https://www.harvardmagazine.com/1997/07/tokyo-disney> (Accessed: November 5, 2023).

Hong Kong Disneyland (2022). *Hong Kong Disneyland Annual Business Review*, Elérhető: <https://hkcorporate.hongkongdisneyland.com/pdf/AnnualBusinessReview22.pdf> (Accessed: September 3, 2023).

Hosch, W.L. (2023). *Netflix: Founders, History, Shows, & Facts*. Elérhető: <https://www.britannica.com/topic/Netflix-Inc>. (Accessed: September 4, 2023).

Hurley, J. (2023). *The enduring innovation and magic of Disney*, Digital Marketing Institute. Elérhető: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/the-enduring-innovation-and-magic-of-disney> (Accessed: November 5, 2023).

Iger, R. (2019). *The ride of a lifetime: Lessons Learned from 15 Years as CEO of the Walt Disney Company*. New York, Penguin Random House.

Independent Cinema Office (no date). *Social media marketing for cinemas*. Elérhető: <https://www.independentcinemaoffice.org.uk/advice-support/marketing/social-media-marketing-for-cinemas/>. (Accessed: November 20, 2023)

Iwerks, L. (2022). *The imagineering story: The Official Biography of Walt Disney Imagineering*. New York, Disney Editions.

Jackson, K. (2023). *HBO Max vs. Max Subscriptions: The Differences Explained*, CNET,. Elérhető: <https://www.cnet.com/tech/services-and-software/hbo-max-vs-max-subscriptions-differences-explained/>. (Accessed: September 4, 2023).

Jean, J. (2022) *How Disney built an empire by designing brand experience*. Elérhető: <https://www.zilliondesigns.com/blog/disney-brand-experience/> (Accessed: November 11, 2023).

Johnston, M. (2022). *How Disney makes money*, Investopedia. Elérhető: <https://www.investopedia.com/how-disney-makes-money-4799164>. (Accessed: September 4, 2023).

Journal, W.S. (no date) *DIS: Walt Disney Co. Stock Price & News, WSJ*. Elérhető: <https://www.wsj.com/market-data/quotes/DIS> (Accessed: November 3, 2023).

Kagan, J. (2023). *Who is Michael Eisner?*, Investopedia. Elérhető: <https://www.investopedia.com/terms/m/michael-eisner.asp>. (Accessed: October 20, 2023)

Katz, B. (2020). *The Walt Disney Company, Major Recent Acquisitions, Ranked By Cost*, Observer. Elérhető: <https://observer.com/2020/09/disney-buys-star-wars-marvel-fox-hulu-pixar-cost-box-office/#:~:text=Marvel%20%26%20Lucasfilm%3A%20%244%20billion%20apiece&text=O ver%2023%20total%20films%2C%20the,%242%20billion%20for%20the%20conglomerate> (Accessed: November 11, 2023).

Keijmes, F. (2023). *Life Fitness Business Office Regions Explained*, Life Fitness. Elérhető: [https://lifefitness9512.zendesk.com/hc/en-us/articles/4408650160023-Life-Fitness-Business-Office-Regions-Explained#:~:text=EMEA%20%3D%20Europe%2C%20Middle%20East%2C,America%20\(USA%20and%20Canada%20only\)](https://lifefitness9512.zendesk.com/hc/en-us/articles/4408650160023-Life-Fitness-Business-Office-Regions-Explained#:~:text=EMEA%20%3D%20Europe%2C%20Middle%20East%2C,America%20(USA%20and%20Canada%20only)) (Accessed: September 10, 2023).

Kolmar, C. (2023). *The 10 Largest Film Studios In The United States*, Zippia. Elérhető: <https://www.zippia.com/advice/largest-film-studios/>. (Accessed: October 20, 2023)

Kubersky, S. (2019). *Who owns the Disney parks around the world?*, Attractions Magazine. Elérhető: <https://attractionsmagazine.com/owns-disney-parks-around-world/#:~:text=By%201960%20the%20Walt%20Disney,by%20the%20Walt%20Disney%20Company>. (Accessed: October 20, 2023)

KYODO NEWS (2023). *Tokyo Disneyland operator's net profit surges in post-COVID rebound*, Kyodo News+. Elérhető: <https://english.kyodonews.net/news/2023/04/6f88182fe63d-tokyo-disneyland-operators-net-profit-surges-in-post-covid-rebound.html#:~:text=Oriental%20Land%20Co.%2C%20operator%20of,eased%20COVID%2D19%20pandemic%20restrictions>. (Accessed: October 20, 2023)

Landler M. (1999). Mickey an Minnie go to Hong Kong. Elérhető: <https://www.nytimes.com/1999/11/03/business/mickey-minnie-go-hong-kong-proposed-disney-park-raises-queries-tourism-cost.html#:~:text=Hong%20Kong%27s%20leaders%20said%20the,powerful%20launch%20pad%20into%20China> (Accessed: November 5, 2023).

Landler, M. (1999). *Mickey and Minnie Go to Hong Kong; A Proposed Disney Park Raises Queries on Tourism and Cost*, The New York Times. <https://www.nytimes.com/1999/11/03/business/mickey-minnie-go-hong-kong-proposed-disney-park-raises-queries-tourism-cost.html#:~:text=Hong%20Kong%27s%20leaders%20said%20the,powerful%20launch%20pad%20into%20China>. (Accessed: October 20, 2023)

Leigh, J.A. (2023). *Disney+ content list: Here's the best of everything available on the platform in the UK*, Digital Spy. Elérhető: <https://www.digitalspy.com/tv/ustv/a31248528/disney-plus-content-list/>. (Accessed: October 22, 2023)

Macrotrends.net (no date). *DIS, Disney cash flow*. Elérhető: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/DIS/disney/cash-flow-from-operating-activities> (Accessed: November 2, 2023).

Make a wish UK, (no date). *From our Family to Yours*. Elérhető: <https://www.make-a-wish.org.uk/news/disney-emea-campaign-wins-drum-awards/> (Accessed: November 5, 2023)

Market Watch (no date). *Walt Disney Co. Annual Cash Flow Statement*. Elérhető: <https://www.marketwatch.com/investing/stock/dis/financials/cash-flow> (Accessed: November 6, 2023).

Milliot, J. (2021). Disney reimagines its book business, *Publishers Weekly* (16th of April) Elérhető: <https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/publisher-news/article/86108-disney-launches-an-adult-imprint.html> (Accessed: November 6, 2023)

Mok, L. (2023). *Hong Kong Disneyland saw HK\$1 billion net loss in 2022 amid 6 month closure*, Hong Kong Free Press HKFP. Elérhető: <https://hongkongfp.com/2023/05/15/hong-kong-disneyland-saw-hk2-1-billion-net-loss-in-2022-amid-6-month-closure/> (Accessed: November 1, 2023).

Monali (2023). *HBO Max Statistics 2023: Users, Growth; New Vision Theatres* Elérhető: <https://www.newvisiontheatres.com/hbo-max-statistics>. (Accessed: October 20, 2023)

Moreau, J. (2021). *Disney will boost investment in Disney Plus Through 2024, Focusing on Global Content Expansion*, Variety. Elérhető: <https://variety.com/2021/film/news/disney->

[plus-spending-bob-chapek-](#)

[1235109609/#:~:text=Last%20December%2C%20Disney%20projected%20it,that%20amount%20would%20now%20rise](#) (Accessed: November 1, 2023).

Mouse Hacking (2023). All The Disney Parks In The World Ranked Elérhető:

<https://www.mousehacking.com/blog/ranking-every-disney-park>. (Accessed: October 20, 2023)

National Science and Media Museum (no date). *A very short history of cinema*. Elérhető:

<https://www.scienceandmediamuseum.org.uk/objects-and-stories/very-short-history-of-cinema> (Accessed: November 3, 2023).

NBC News (2005). *Disney opens theme park in Hong Kong*. Elérhető:

<https://www.nbcnews.com/id/wbna9311663> (Accessed: November 1, 2023)

Netflix.com (no date). *Top 10 – Global*. Elérhető: <https://www.netflix.com/tudum/top10/tv>. (Accessed: October 20, 2023)

Nguyen, J. and Siegfried, Y. (2023). *10 Best Movies Since 2020 (So Far), Ranked According to IMDb, Collider*. Elérhető: <https://collider.com/best-2020s-movies-according-to-imdb-so-far/#39-soul-39-2020>. (Accessed: October 20, 2023)

Nield, D. (2020) *How to get the most out of your Disney Plus subscription*, Gizmodo,

Elérhető: <https://gizmodo.com/how-to-get-the-most-out-of-your-disney-plus-subscriptio-1842392816> (Accessed: November 6, 2023).

Novela, S. (2017). *Case Study Disney in France for cross Culture Management*. Elérhető:

<https://bbs.binus.ac.id/ibm/2017/06/case-study-disney-in-france-for-cross-culture-management/>. (Accessed: November 5, 2023)

Oakwood University (2017) *Hong Kong Disneyland Case Study*.

<https://www.studocu.com/en-us/document/oakwood-university/media-industry-contexts/hong-kong-disneyland-case-study/1475436> (Accessed: September 12, 2023).

OLC Group (2022). *Happiness Creation Strategy Business Capital*. Elérhető:

https://www.olc.co.jp/en/ir/library/annual/main/019/teaserItems2/0/linkList/03/link/integrated_2022e_6.pdf (Accessed: November 11, 2023).

OLC Group (2022). *Our Goal for 2030*. Elérhető:

https://www.olc.co.jp/en/ir/library/annual/main/019/teaserItems2/0/linkList/02/link/integrated_2022e_5.pdf (Accessed: November 1, 2023).

Paramount Studios (no date). *History*. Elérhető:

<https://www.paramountstudios.com/paramount-history.html>. (Accessed: October 20, 2023)

Pateman, D. and Marshall, A. (2023) *Disney Plus price: new rates and ad-supported plans worldwide*. Elérhető: <https://www.techradar.com/deals/disney-plus-price> (Accessed: November 1, 2023).

Peers, M. (2020). *10 Of The Most Expensive Movies With CGI Effects*. ScreenRant. Elérhető: <https://screenrant.com/movies-most-expensive-best-cgi-effects/>. (Accessed: September 18 , 2023)

Picaro, E.B. (2023). *Apple TV+: How it works, features, shows, cost, and more*, Pocket-lint Elérhető: <https://www.pocket-lint.com/tv/news/apple/133233-apple-tv-subscription-streaming-service-what-s-the-story-so-far/>. (Accessed: September 18 , 2023)

Ramachandran, N. (2023). Disney+ to launch ad supported subscription plan in Europe in November, *Variety*. Elérhető: <https://variety.com/2023/tv/global/disney-ad-supported-subscription-plan-europe-1235692883/>. (Accessed: September 18 , 2023)

Rear, J. (2018). Inside the movie marketing machine: How studios turn a film into a blockbuster, ' *Verdict*, <https://www.verdict.co.uk/inside-the-movie-marketing-machine-how-studios-turn-a-film-into-a-blockbuster/>. (Accessed: September 18 , 2023)

Reid, C. (2023). *Disneyland Paris reports record >.6 billion revenue*, *Forbes*, Elérhető: <https://www.forbes.com/sites/carolinereid/2023/03/28/disneyland-paris-reports-record-26-billion-revenue/?sh=3390a8713187> (Accessed: November 3, 2023).

Reid, C. (2023). REVEALED: Disney's most profitable Star Wars movie, *Forbes*, Elérhető: <https://www.forbes.com/sites/carolinereid/2023/03/01/revealed-disneys-most-profitable-star-wars-movie/?sh=7e1db2772a25> (Accessed: November 1, 2023).

Reid, C. (2023). Washout As Disney Cruise Line Reveals \$325 Million Loss, *Forbes*, Elérhető: <https://www.forbes.com/sites/carolinereid/2023/07/24/washout-as-disney-cruise-line-reveals-325-million-loss/?sh=449351e3719f>. (Accessed: September 18 , 2023)

Reporter, G.S. (2017). A history of 3D cinema, *The Guardian*, Elérhető: <https://www.theguardian.com/film/2009/aug/20/3d-film-history>. (Accessed: September 18 , 2023)

Riquier, A. (2014). Disney Reanimated: How Eisner Brought The Magic Back, *Investor's Business Daily*, Elérhető: <https://www.investors.com/news/walt-disney-animation-stock-revived-in-1980s-1990s-under-eisner/>. (Accessed: September 18 , 2023)

Ruimy, J. (2023). Atrociously Bad 'Ghosted' is the Most Watched Movie in Apple TV History, *World of Reel*, Elérhető: <https://www.worldofreel.com/blog/2023/4/d1fbzguc5maliboe03tbqfua3hcz5z>. (Accessed: September 18 , 2023)

Samuelson, P.A. and Nordhaus, W.D. (2012) *Közgazdaságtan*, 19. kiadás, Budapest, Akadémiai Kiadó.

Shanghai Disney Resort (no date). Story. Elérhető:

<https://www.shanghaidisneyresort.com/en/disney-story/> (Accessed: September 18 , 2023)

Sheth, N. (2023) *How Disney Makes Money: The business model explained.*, Finty.com.

Elérhető: [https://finty.com/us/business-](https://finty.com/us/business-models/disney/#:~:text=It%27s%20movie%20business%20accounts%20for,recorded%20music%20and%20live%20performances)

[models/disney/#:~:text=It%27s%20movie%20business%20accounts%20for,recorded%20music%20and%20live%20performances](https://finty.com/us/business-models/disney/#:~:text=It%27s%20movie%20business%20accounts%20for,recorded%20music%20and%20live%20performances). (Accessed: September 13, 2023)

Shewale, R. (2023) Disney+ Statistics: Users And Revenue Facts (2023), *DemandSage*

Elérhető: <https://www.demandsage.com/disney-users/>. (Accessed: November 20, 2023)

Sieck, W. (2021) What is Cultural Sensitivity and How Does it Develop?, *Global Cognition*

Elérhető: <https://www.globalcognition.org/what-is-cultural-sensitivity/>. (Accessed: November 20, 2023)

Spector, N. (2021). Major financial risks Walt Disney took in his career, *GOBankingRates*.

Elérhető: [https://www.gobankingrates.com/money/business/major-financial-risks-walt-](https://www.gobankingrates.com/money/business/major-financial-risks-walt-disney-took-career/#:~:text=He%20borrowed%20%2450%2C000%20%E2%80%94%20the%20most,insurance%20policy%20to%20fund%20Disneyland)

[disney-took-](https://www.gobankingrates.com/money/business/major-financial-risks-walt-disney-took-career/#:~:text=He%20borrowed%20%2450%2C000%20%E2%80%94%20the%20most,insurance%20policy%20to%20fund%20Disneyland)
[career/#:~:text=He%20borrowed%20%2450%2C000%20%E2%80%94%20the%20most,insurance%20policy%20to%20fund%20Disneyland](https://www.gobankingrates.com/money/business/major-financial-risks-walt-disney-took-career/#:~:text=He%20borrowed%20%2450%2C000%20%E2%80%94%20the%20most,insurance%20policy%20to%20fund%20Disneyland). (Accessed: November 20, 2023)

Statista.com (2023). *Disney revenue by segment 2022*. Elérhető:

[https://www.statista.com/statistics/193140/revenue-of-the-walt-disney-company-by-](https://www.statista.com/statistics/193140/revenue-of-the-walt-disney-company-by-operating-segment/)
[operating-segment/](https://www.statista.com/statistics/193140/revenue-of-the-walt-disney-company-by-operating-segment/) (Accessed: November 6, 2023)

StockAnalysisOn.net (no date). Walt Disney Co. (NYSE:DIS, Financial Analysis and stock

Valuation. Elérhető: <https://www.stock-analysis-on.net/NYSE/Company/Walt-Disney-Co>

(Accessed: November 4, 2023).

Stoll, J. (2022). *Money spent on content by Disney versus Netflix 2018-2022*, Statista.com.

Elérhető: [https://www.statista.com/statistics/1299571/content-spending-disney-vs-](https://www.statista.com/statistics/1299571/content-spending-disney-vs-netflix/#:~:text=In%20comparison%2C%20Disney%27s%20content%20spending,spending%20in%20the%20previous%20year)
[netflix/#:~:text=In%20comparison%2C%20Disney%27s%20content%20spending,spending%20in%20the%20previous%20year](https://www.statista.com/statistics/1299571/content-spending-disney-vs-netflix/#:~:text=In%20comparison%2C%20Disney%27s%20content%20spending,spending%20in%20the%20previous%20year) (Accessed: November 1, 2023).

Stoll, J. (2023). Netflix subscribers by country in Europe 2021, Statista.com. Elérhető:

[https://www.statista.com/statistics/448394/number-of-netflix-subscribers-europe-by-](https://www.statista.com/statistics/448394/number-of-netflix-subscribers-europe-by-country/#statisticContainer)
[country/#statisticContainer](https://www.statista.com/statistics/448394/number-of-netflix-subscribers-europe-by-country/#statisticContainer). (Accessed: October 20, 2023)

Sweney, M. (2022). Younger viewers shun traditional TV channels as 90% opt for streaming

services. *The Guardian*, Elérhető: <https://www.theguardian.com/tv-and->

[radio/2022/aug/17/younger-viewers-shun-traditional-tv-channels-as-90-opt-for-streaming-services](https://www.fox.com/news/radio/2022/aug/17/younger-viewers-shun-traditional-tv-channels-as-90-opt-for-streaming-services). (Accessed: November 20, 2023)

Sylt, C. (2015). The Secrets Behind The International Expansion Of Disneyland, *Forbes*, Elérhető: <https://www.forbes.com/sites/csylt/2015/11/19/the-secrets-behind-the-international-expansion-of-disneyland/?sh=205cae75f18f>. (Accessed: November 20, 2023)

Tayeb, M. H. (2000). *International Business: Theories, Policies, and Practices*. New York, Pearson Education Ltd.

Team, I. (2023). How Netflix is changing the TV industry, *Investopedia*. Elérhető: <https://www.investopedia.com/articles/investing/060815/how-netflix-changing-tv-industry.asp>. (Accessed: November 20, 2023)

The Editors of Encyclopaedia Britannica (1998). *Columbia Pictures Entertainment, Inc. | Hollywood Studio, Movie Production*. Elérhető: <https://www.britannica.com/topic/Columbia-Pictures-Entertainment-Inc>. (Accessed: November 20, 2023)

The Numbers (no date). *All time worldwide box office for Paramount Pictures movies*. Elérhető: <https://www.the-numbers.com/box-office-records/worldwide/all-movies/theatrical-distributors/paramount-pictures> (Accessed: November 6, 2023).

The U.S. Department of State, (2021). U.S. Agency for International Development (USAID), The Walt Disney Company, and WildlifeDirect Launch National Geographic Kids Africa - United States Department of State. Elérhető: <https://www.state.gov/the-u-s-department-of-state-u-s-agency-for-international-development-usaid-the-walt-disney-company-and-wildlifedirect-launch-national-geographic-kids-africa/>. (Accessed: November 20, 2023)

The Walt Disney Company (2009). 2009 ANNUAL REPORT, Elérhető: <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2015/10/2009-Annual-Report.pdf> (Accessed: November 1, 2023).

The Walt Disney Company (2022). FISCAL YEAR 2022 ANNUAL FINANCIAL REPORT. Elérhető: <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2023/02/2022-Annual-Report.pdf> (Accessed: November 6, 2023).

The Walt Disney Company (2022). *HOUSE OF DISNEY+*. Elérhető: <https://press.disney.co.uk/news/disney-launches-emea-wide-marketing-campaign-house-of-disney+->. (Accessed: November 7, 2023)

The Walt Disney Company (2022). *The Walt Disney Family of Companies - The Walt Disney Privacy Center*. <https://privacy.thewaltdisneycompany.com/en/company-overview/> (Accessed: November 6, 2023).

The Walt Disney Company (2023) *FORM 8-K*, www.sec.gov.

<https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/0001744489/000174448923000174/dis-20230919.htm> (Accessed: November 1, 2023).

The Walt Disney Company (2023). *How Disney Animation's; Once Upon a Studio Pays Spectacular Tribute to Disney's Legacy*. Elérhető: <https://thewaltdisneycompany.com/how-disney-animations-once-upon-a-studio-pays-spectacular-tribute-to-disneys-legacy/>.

(Accessed: November 7, 2023)

The Walt Disney Company (2023). *Q3-fy23-earnings*. Elérhető:

<https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2023/08/q3-fy23-earnings.pdf> (Accessed: November 1, 2023).

The Walt Disney Company (2023). *Disney Treasure, Disney Cruise Line, latest ship, sets sail December 2024*. Elérhető: <https://thewaltdisneycompany.com/treasure-disney-cruise-lines/>.

(Accessed: October 12, 2023)

The Walt Disney Company (2023). *DISNEY+ TO LAUNCH AN AD-SUPPORTED*

SUBSCRIPTION PLAN, *UK Press*, Elérhető: <https://press.disney.co.uk/news/disney+-to-launch-an-ad-supported-subscription-plan-on-november-1-in-europe>

(Accessed: November 1, 2023).

The Walt Disney Company (2023). *Elemental: Is the Most Viewed Movie Premiere on Disney+ of 2023*. Elérhető: <https://thewaltdisneycompany.com/elemental-is-the-most-viewed-movie-premiere-on-disney-of-2023/>.

(Accessed: November 7, 2023)

The Walt Disney Company (2023). *Loki: Season 2 is the Second Most Viewed Season Premiere on Disney+ This Year with 10.9 Million Views After Three Days*. Elérhető:

<https://thewaltdisneycompany.com/loki-premiere-numbers-disney/>. (Accessed: October 12, 2023)

The Walt Disney Company (2023). *The Walt Disney Company Creates International Content Group to Expand Pipeline of Local Content and Continue to Grow Its Global Direct-to-*

Consumer Business. Elérhető: <https://thewaltdisneycompany.com/the-walt-disney-company-creates-international-content-group-to-expand-pipeline-of-local-content-and-continue-to-grow-its-global-direct-to-consumer-business/>

(Accessed: November 5, 2023).

The Walt Disney Company (Asia Pacific) Limited, (no date). <https://hk.kompas.com/c/the-walt-disney-company-asia-pacific-limited/hk034862/>. (Accessed: November 20, 2023)

The Walt Disney Company (no date) *StudioLab*. Elérhető: <https://studiolab.disney.com/>

(Accessed: November 5, 2023).

The Walt Disney Company (no date). *A Disney+ fizetési módjai*. Elérhető: <https://help.disneyplus.com/hu/article/disneyplus-payment-methods> (Accessed: November 6, 2023).

The Walt Disney Company (no date). *Disney+ pricing*. Elérhető: <https://help.disneyplus.com/hu/article/disneyplus-en-us-price>. (Accessed: November 7, 2023)

The Walt Disney Company (no date). Investor relations. Elérhető: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjI4IjEv-aCAxUYm_0HHfc2C_oQFnoECBIQAQ&url=https%3A%2F%2Fthewaltdisneycompany.com%2Finvestor-relations%2F&usg=AOvVaw1Rj7WDgwu3gvGoup1-3TaK&opi=89978449 (Accessed: November 1, 2023).

The Walt Disney Company Company Profile & Data: stocks, market cap, financials, digital and more (no date). Elérhető: <https://disfold.com/company/walt-disney-company/>. (Accessed: November 11, 2023)

The Walt Disney Company Europe, Middle East & Africa (2020). - *About* Elérhető: <https://thewaltdisneycompany.eu/about/> (Accessed: November 1, 2023).

The Walt Disney Company Europe, Middle East & Africa (2023). *Disney launches magical final instalment of 'From Our Family To Yours' Christmas advert trilogy in support of Make-A-Wish*. Elérhető: <https://thewaltdisneycompany.eu/fromourfamilytoyours/> (Accessed: November 1, 2023).

The Walt Disney Company, UK Press (2023). *DISNEY+ TO LAUNCH AN AD-SUPPORTED SUBSCRIPTION PLAN ON NOVEMBER 1 IN EUROPE*. Elérhető: <https://press.disney.co.uk/news/disney+-to-launch-an-ad-supported-subscription-plan-on-november-1-in-europe>. (Accessed: November 7, 2023)

The Walt Disney Studios (no date). Elérhető: <https://www.disneystudios.com/about> (Accessed: November 5, 2023).

Thilk, C. (2023). *The Hollywood Reporter, The Hollywood Reporter*, Elérhető: <https://www.hollywoodreporter.com/movies/movie-news/how-disney-is-marketing-frozen-2-1257275/>. (Accessed: November 20, 2023)

Toonkel, J. (2023). *Comcast, Disney Move Up Start of Hulu Negotiations, WSJ*. Elérhető: <https://www.wsj.com/business/media/comcast-disney-move-up-start-of-hulu-negotiations-f8b06e6f>. (Accessed: November 20, 2023)

Total Assignment Help (no date). Walt Disney Case Study: Challenges And Threats Faced
Elérhető: <https://www.totalassignmenthelp.com/free-sample/case-study-of-walt-disney-company>. (Accessed: November 7, 2023)

Ungureanu, D. (2022). *Disney: An APAC localization case study*.
<https://www.pangea.global/blog/disney-an-apac-localization-case-study/>. (Accessed: November 11, 2023)

Voice of America (2022). Hong Kong Disney opens as COVID-19 eases; Shanghai deaths rise, Elérhető: <https://www.voanews.com/a/hong-kong-disney-opens-as-covid-19-eases-shanghai-deaths-rise-/6540379.html>. (Accessed: November 1, 2023)

Walt Disney Archives (2023). *Disney History*. Elérhető: <https://d23.com/disney-history/>. (Accessed: November 1, 2023)

Walt Disney Company (no date). *A Disney+ használatának megkezdése*. Elérhető: <https://help.disneyplus.com/hu/article/disneyplus-introduction>. (Accessed: November 7, 2023)

Walt Disney Company (no date). *A Disney+ számlázási partnerségei*. Elérhető: <https://help.disneyplus.com/hu/article/disneyplus-third-party-subscription> (Accessed: November 6, 2023).

Whitten, S. (2019). Netflix can compete as Disney, Warner Bros. enter the streaming space, but it won't be cheap, *CNBC*, Elérhető: <https://www.cnbc.com/2019/02/21/hurdles-netflix-faces-as-disney-warner-bros-enter-the-streaming-space.html#:~:text=By%20the%20end%20of%202019,of%20Twenty%2DFirst%20Century%20Fox%20>. (Accessed: November 7, 2023)

Wikipedia contributors (2023). *Apple TV*, Elérhető: https://en.wikipedia.org/wiki/Apple_TV%2B. (Accessed: November 7, 2023)

Wikipedia contributors (2023). *Disney Parks, experiences and products*. Elérhető: https://en.wikipedia.org/wiki/Disney_Parks,_Experiences_and_Products. (Accessed: November 7, 2023)

Williams, P. and Denney, J. (2019) *Lead like Walt: Discover Walt Disney's Magical Approach to Building Successful Organizations*, Florida, Health Communications Inc

Wright, M. (2023). *Disney Cruise Line History: DCL Cruises Then and Now* - Cruise Critic, www.cruisecritic.com, Elérhető: <https://www.cruisecritic.com/articles/disney-cruise-line-history-how-dcl-began-and-where-theyre-going>. (Accessed: November 7, 2023)

Zacharek, S. (2022). If you care about movies, you care about Cannes (Even if you think you don't), *Time*, Elérhető: <https://time.com/6182784/cannes-film-festival-movies-significance/>.