

## MITŐL DUZZAD DAGOBERT BÁCSI SZÉFJE?

### AVAGY A RÉSZVÉNYESI ÉRTÉKET NÖVELŐ MARKETINGSTRATÉGIÁK

*A Walt Disney Company hatalmas marketingköltségei ellenére sikerebben, eredményesebben működik, mint versenytársai. A szerző azt a kérdést vizsgálja: hogyan hat a vállalat marketingtevékenysége a részvényesi értékre, és ezáltal miként válik a sikeres vállalatok egyik kulcsfunkciójává. Ismerteti a diszkontált cash-flow-modellt, mint a leginkább elfogadott értékelési eljárást; azonosítja azokat a tényezőket, amelyekeken keresztül a marketing hatást gyakorol a vállalat értékére. Végül az újszerű marketingfelfogást és annak gyakorlati megvalósulását mutatja be a Disney példáján keresztül.*

## 1. BEVEZETÉS

Az elmúlt tíz évben fontos változás állt be a marketing funkciójáról alkotott nézetekben: az elkülönült, kreatív részleg helyett ma már úgy tekintenek rá, mint értékek közvetítőjére. Mivel a vállalat működésének alapvető eleme, hogy a fogyasztó számára maximális értéket teremtsen, a vállalat minden funkciójának részt kell vennie a marketing céljainak megvalósításában. [Moorman–Rust 1999] Így „a marketing jövője nem az, hogy egy feladat legyen a vállalat működésében, hanem az, hogy a vállalat rendeltetése legyen”. [Haeckel 1997 in Moorman–Rust 1999:180] Ez az újfajta holisztikus felfogásmód nagyban átalakította a marketing szerepéről alkotott képet: a marketing lett a részvényesi értéknövelést szem előtt tartó vállalatok működésének fő mozgatórugója. Fontossá vált a tevékenység teljesítményének folyamatos értékelése és a vállalat értékére ható legfontosabb mozzanatok azonosítása. Bemutatom, hogy a marketingrészleg hogyan járul hozzá a maximális érték eléréséhez.

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

## 2. A MARKETINGFUNKCIÓ SZEREPE A RÉSZVÉNYESI ÉRTÉK NÖVELÉSÉT SZEM ELŐTT TARTÓ VÁLLALATOKNÁL

A marketingtevékenységek ráfordításai és a racionális, részvényesi értéket növelő vállalatműködés a legtöbb vezető számára sokáig egyfajta trade-off-ként, egymást kizáró tényezőként jelent meg. A minőségjavításra és fogyasztói hűségnevelésre fordított pénzre rövid távú költségtényezőként tekintettek, amelyek mellőzése javítani tudott a vállalat eredményességén. A marketingdöntések során sokáig nem szá-

mítottak megtérülésre, így nehéz volt az ezzel előállított produktumokra befektetésként tekinteni. Egy könnyen használható, praktikus tanácsot is nyújtó modell felépítése nehézségekbe ütközött, egy valami azonban nem volt kérdés: a marketingnek jelentős szerepe van a vállalat részvényeinek áralakulásában, döntései alapjaiban határozzák meg a vállalat stratégiáját [Rust et al. 2004].

## 2.1. ÉRTÉKELÉSI MÓDSZEREK

Az elmélet kiindulópontja szerint napjaink kielezett versenyében egyedül azok a vállalatok képesek életben maradni, amelyek a fogyasztói igények kielégítése mellett a befektetett tőke után a tőkekölségnél magasabb hozam elérésére törekednek, ezzel maximalizálva a részvényesi értéket [Dorgai 2001]. Az első felmerülő kérdés az volt, hogy hogyan mérhető a részvényesi érték növekedése. Ez a probléma a marketingvezetők által is közismert. A CMO Council 2009-es kutatásában technológiai fókuszú amerikai cégek vezetői körében végzett felmérést arra vonatkozóan, hogy mennyire tartják szükségesnek a marketing teljesítményének mérését, és erre milyen módszereket alkalmaznak. Az eredmények alapján a vezetők 90 százaléka bár lényegesnek tartja, nem rendelkezik olyan eszközzel, amely lehetővé teszi, hogy hatékonyan mérhesse a marketing vállalati értékre gyakorolt hatását. Ugyanakkor a vizsgálat azt is bebizonyította, hogy azok, akik viszont alkalmaznak valamilyen számítási módszert, képesek hosszú távú versenyelőnyre szert tenni [Steward 2009].

Egy egységes, standard értékelési modell kialakulása nagyban megkönnyítené a vállalati döntéshozatalt. Elemzők sokáig támaszkodtak a könyv szerinti értékre, a különböző megtérülési mutatókra és a P/E rátára. Az első mutató a cég számviteli értékét, vagyis azt mutatja meg, hogy mennyit érnek a tulajdonában lévő eszközök, a második bizonyos mérlegkategóriákra vetítve mutatja be a vállalat éves bevételét, a P/E pedig az éves nyereségre vetített részvényárat mutatja meg [Brealy-Myers 2005]. A mutatók általános problémája, hogy rövid távon értékelik és mutatják be a vállalat értékét. Kikalkulálásához statikus adatokat vesznek figyelembe, hiányzik belőlük a dinamikus szemlélet [Lou-Donthu 2006]. Emellett az elméletek kritikus pontja, hogy nem képesek a marketing szempontjából fontos immateriális javak (pl.: márkák) és befektetések értékének meghatározására, így a vállalat értékét sem mutatják pontosan [Lou-Donthu 2006]. Egy ilyen értékelési rendszer egyértelműen a rövid távú profitnövelést és költségcsökkentést támogatja. Ezekre a problémákra ad megoldást a *cash-flow* (pénzáram) *mint teljesítménymérce* használata.

## 2.2. A DISZKONTÁLT CASH FLOW MODELLJÉNEK ELŐNYEI ÉS HÁTRÁNYAI

A diszkontált cash flow módszere képes arra, hogy helyén kezelje a marketing által a jelenbe implikált költségeket, amelyek hatása csak hosszabb távon érvényesül. Az értékelés során alapvető kritérium, hogy a marketingfunkció által létrehozott lehetőségeket is számításba vegye [Steward 2009]. A vállalat értékét és a részvényesek várakozásait az a pénzáramlás testesíti meg, amit a cég a jövőben várhatóan el fog érni. Mivel a ma megszerzett pénz többet ér, mint a holnapi, ezért a pénzáramot

a tőkeköltséggel diszkontálni kell [Brealy–Myers 2005]. Ez lesz az az érték, amelynek alapján összehasonlítható az egyes vállalatok attraktivitása. Az így meghatározott értékelési eljárást nevezzük *a diszkontált pénzáram modelljének*.

### 2.3. A MARKETING PÉNZÜGYI HAJTÓERŐI

A pénzáram növelésének négy olyan területe van, amelyek befolyásolásában fontos szerep jut a marketingnek. Ezek *a pénzáram várható mértéke, ütemezése, fenntarthatósága és kockázata*. Olyan stratégiát kell kialakítani, amely növeli a pénzáram mértékét, hangsúlyosabb benne a tervezési időszakban befolyó cash flow, hosszú távú pénzáramot biztosít és alacsony kockázatú. A pénzáram szintjét alapvetően az értékesítés növelésével, a méretgazdaságosságból fakadó előnyök kiaknázásával, a profitráta javításával és pozitív nettó jelenértékű beruházások megvalósításával lehet. A másik módja a pénzáram emelésének az adózás utáni nettó profitráta javítása, ami magasabb árakkal, költségcsökkentéssel és a kibocsátás ütemének emelésével érhető el. Közben a vállalatnak szem előtt kell tartania, hogy a fogyasztók felé közvetített érték ne csökkenjen, végig ugyanazt az észlelt értéket közvetítse. Ugyancsak ezt a célt szolgálja, ha a vállalat pozitív nettó jelenértékű beruházásokat valósít meg, például olyan képességeket és jogokat vásárol, amelyek pozitív növekedést indukálnak. A pénzáramot erőteljesebb termékfejlesztéssel, kereszt-funkcionális teamek létrehozásával és intenzívebb piaci térhódítással (amit premarketing kampányokkal valósíthat meg a vállalat), stratégiai szövetségesekkel és a márkavagyon bővítésével lehet felgyorsítani. Az így létrehozott márkák révén a vállalat a későbbiekben kihasználhatja az új lehetőségeket, tovább bővíülhet [Doyle 2002].

Ebből egy másik fontos következtetést is levonhatunk: a jól pozícionált, a részvényesi érték növelését szem előtt tartó stratégia célja egy márkához hűséges fogyasztói bázis kialakítása. Ez csökkenti az előrejelzéssel kapcsolatos kockázatot, és mérsékli a pénzáram kockázatát. Mindezekből kirajzolódik dolgozatom kiinduló álláspontja, amely szerint a marketingmenedzsment kezében rengeteg olyan eszköz csoportosul, amelyek meghatározzák a részvényesi érték alakulását.

Hosszú távú fennmaradásához szükséges a tartós különbözeti előny kialakítása és fenntartása, a kockázat mérséklésének legjobb módja pedig a hűséges vevői és befektetői kapcsolatok kialakítása. Az utóbbi egyre inkább hangsúlyosabbá válik és kiemelkedő jelentősége miatt részletesen foglalkozom vele a következő fejezetekben. A modell felismerése után a vezetőség első feladata, hogy azonosítsa a pénzáram legfőbb hajtóerőit, majd ezekhez olyan mérési módszert rendeljenek, amely azonnal mutatja az esetleges változtatások hatását, megmutatja és igazolja várakozásaik helyességét [Steward 2009].

### 2.4. A MARKETING TERÜLETEI ÉS A RÉSZVÉNYESI ÉRTÉK

A marketing vállalati értékben betöltött szerepének előrekerülésével egyre több olyan kutatás jelent meg, amely azt vizsgálta, hogy a stratégia egyes elemei hogyan járulnak hozzá a vállalat részvényesi értékéhez. Luo és Donthu 2006-os tanulmánya

azt vizsgálta, hogy a *marketingkommunikáció* mértéke (a továbbiakban MCP – Marketing Communication Productivity) miként viszonyul a részvényesi értékhez, és így hogyan definiálható egy, a működést elősegítő és a piaci értéket növelő kommunikációs stratégia. Belátták, hogy a marketingkommunikációs stratégia pozitív hatással van a részvényesi értékre, azonban csak egy ideig. Ez azt jelenti, hogy egy bizonyos mértékig növeli a vállalat értékét, majd eljut egy telítettségi pontra, ahol először csak csökken a hozzájárulás határhaszna, majd fokozatosan a vállalat értékét rontó tevékenységgé alakul át. Itt már teljesül a menedzserek korábban trade-off-ként bemutatott feltételezése, hogy *a marketing csökkentheti is a részvényesek számára nyújtott értéket*. Emiatt a bizonyított trend miatt fontos, hogy a vezetés mindenképpen azonosítsa, melyik fázisban helyezkedik el az ő vállalata. Túl kevés erőforrás befektetése esetén a vevők elpártolnak a vállalattól, megszűnik a bizalom a márka iránt, ami a hosszú távú profitabilitás egyik alapeleme. A telítettségi ponton túlhaladva pedig a plusz költségek és erőforrások hozzáadott érték hiányában rontják a teljesítményt. Azonban ha a menedzsment eltalálja azt az eladási szintet és ismertséget, amelynek megtartásával képes elérni a legnagyobb hasznosságot, akkor maximalizálni tudja vállalatának értékét. Ez a pedig az értékvezérelt működés egyik hajtóereje. A hatékonyabb kommunikáció lehetővé teszi, hogy a vállalat ugyanazt az ismertséget és eladási szintet kevesebb ráfordítással érje el. Az értékvezérelt kommunikációnak egyértelműen pozitív hatása van a márkaváltás veszélyének elkerülésére, így csökkenti az emiatt a bevételben bekövetkező volatilitás és sérülékenység veszélyét. Ezt a kockázatot csökkenti a hűséges fogyasztói bázis.

## 2.5. A HŰSÉGES FOGYASZTÓ

Empirikus kísérletek már az 1980-as években is azt az eredményt mutatták, hogy a profiton kívül van még egy tényező, ami nagyban befolyásolja, sőt magyarázza a cég sikerét, ez pedig a hűség. Ahogyan a vállalatok a profit mindenhatósága felől elkezdtek az értékteremtés-alapú gazdálkodásra áttérni, úgy került egyre inkább előtérbe a lojalitás szerepe. Az emberek többé már nem pusztán számviteli költségek, hanem befektetések, amelyek értékét mérni kell. Bár a lojalitás a vállalatok esetében három (vásárlói, befektetői és alkalmazotti) csoport iránt értelmezhető [Reichheld 1996], most a vizsgált problémához leginkább kapcsolódó vevői hűséget vesszük szemügyre a következőkben.

A fogyasztók sikeres meggyőzése után a vállalat egyvel magasabb szinten elhelyezkedő célja az, hogy fogyasztóit további vásárlásra ösztönözze. Mivel sokkal költségesebb az új, potenciális vevők felkutatása és meggyőzése, ezért a sikeres vállalatoknak vásárlóik megőrzésére kell törekedniük. Ez a lépés alapvető feltétele a sikeres szegmentálásnak [Doyle 2002: 98]. A termékközpontúságról a fogyasztókat középpontba helyező működésre való áttéréssel felmerül a kérdés, hogy hogyan dönti el a vállalat, hogy mely fogyasztókra érdemes hosszú távú befektetésként tekinteni, kikre érdemes erőforrást fordítaniuk. Sokáig a vállalatok kizárólag a márka értékét becsülték, mára azonban világossá vált, hogy ez ennél kisebb elemi egységekre, a fogyasztók szintjéig lebontható [Rust et al 2004]. Az egyes fogyasztókhöz hozzárendelve visszatérésük valószínűségét, a vállalat összeállíthat egy olyan

táblázatot, amellyel korrigálva az átlagosan fizetett összeg nagyságát, meghatározható, hogy mekkora bevétel várható az adott periódusban. Egy ilyen mátrix ismerete nagyon fontos lehet abból a szempontból, hogy az értékek az új körülményeknek megfelelően alakíthatóak minden egyes periódusban, így képes folyamatosan valós képet nyújtani a vállalat felső vezetői számára. Ez a modell képes praktikus útmutatást nyújtani, többek között a szegmentálás kérdésében [Rust et. al 2004].

A lojalitás mérése azért is fontos, mert egyértelmű kapcsolat van a működési pénzáram és a vevőmegtartási arány között. Egyrészt a hosszú távú kapcsolatoknak köszönhetően csökkennek a vásárlók megszerzésére fordított költségek, illetve az idő előrehaladtával a fogyasztók kiadásai egyre nagyobb hányadát fordítják a vállalat termékeire, ami egyértelműen serkenti a bevételeket és csökkenti a kiszolgálás költségét [Reichheld 1996]. A hűséges fogyasztó nem csak saját kifizetésein keresztül képvisel értéket. Jelentős pozitív externáliát jelentenek az elégedett fogyasztók által megfogalmazott ajánlások, amelyen keresztül új vevők kerülhetnek kapcsolatba a termékkel [Doyle 2002].

Sokáig tartotta magát az a tévhit, hogy az elégedett fogyasztó automatikusan hűséges fogyasztóvá válik. Mára már finomodott az állítás, így már csak azt mondhatjuk biztosan, hogy a hűséges fogyasztók egyben elégedett fogyasztók is, valamint azt, hogy egy, a szolgáltatással elégedett vásárló nagyobb valószínűséggel fogja ismét a vállalatot választani, mint egy elégedetlen. A hűség kialakítása után pedig elindulhat az a folyamat, amelynek során a vállalat a vevői kiadásokból minél nagyobb részesedést próbál megszerezni. A tartós kapcsolat kialakításának leghatékonyabb eszköze minden esetben a *hosszan tartó élmény* nyújtása [Oliver 1999]. A vevők megtartása érdekében a vállalatnak olyan partnermarketinget kell kialakítania, amely azon túl, hogy felismeri és proaktív módon reagál a kereslet igényeire, folyamatosan együttműködik partnereivel és segíti őket teljesítményük javításában [Kotler-Keller 2006].

### 3. A MARKETING SZEREPÉNEK ÚJRAFOGALMAZÁSA

Az elméleti alapok ismertetése utána már sokkal világosabban kirajzolódik a marketing újszerű, holisztikus szerepe. Egy olyan szerep, amelyben a marketing többé nem csak egy taktikai költség, hanem stratégiai tényező, amelynek jelentősége van a vállalat felső vezetése számára, elkötelezettségével megalapozhatja a részvényesi érték növekedését [Steward 2009].

#### 3.1. A MARKETING HELYE A SZERVEZETBEN

Doyle [2002] szerint „a marketing az a vezetési folyamat, amely a részvényesi hozam maximalizálására törekszik a nagyon értékes vásárlókkal való kapcsolatépítést és a fenntartható, megkülönböztető előny létrehozását célzó stratégiák kidolgozása és megvalósítása révén.” [Doyle 2002:121]. A már korábban is idézett *Srivastava* [1998] szerint három olyan eszközt tudunk megkülönböztetni, amelyek nincsenek benne a vállalat mérlegében, megfoghatatlanok, értékelésük igen

nehéz, a marketing feladata előállítani őket és nagyban hozzájárulnak a vállalat cash flow-jának növeléséhez. Ezek a *márkaérték*, a *vevői elégedettség* és a *menedzsment kapcsolatrendszer*. A marketing feladata, hogy ezek erősítésével hatékonyan segítse a pénzügyi célok megvalósítását. A feladatok közé tartozik a márkaidentitás kialakítása, az hogy a legkisebb eltérés legyen a fogyasztók által észlelt márkaimázs és azon üzenet között, amit a vállalat kommunikációja céljaul megfogalmaz. A marketing feladata a körülmények folyamatos elemzése, a jelenlegi piacokon meglévő profitlehetőségek felkutatása, illetve annak a kérdésnek a kezelése, hogy a vállalat hogyan lépjen be a nemzetközi piacokra. A márka a tulajdonságokba és tapasztalatba vetett hit megtestesítője és a legfontosabb eszmei vagyonszám, amellyel a vállalat rendelkezik, mindenképpen fontos, hogy megjelenjen a vállalat könyv szerinti értékében. A magas márkaérték lehetőséget ad arra, hogy a vállalat magasabb áron, alacsonyabb árrugalmasság mellett, nagyobb volumenben értékesítse termékeit [Doyle 2002].

### 3.2. KÖVETKEZTETÉSEK

Ebben a gondolatmenetben a marketing funkcióját, viszonyát az egyes érintettekkel újra kell gondolni. Az alkalmazottakat az eszmei vagyonszám részének, erőforrásnak kell tekinteni, a szállítókat pedig egymással versenyző hálózatokként kell felfogni, amelyek nem külön-külön, hanem együttesen versenyeznek egymással, a közösség irányában tett erőfeszítések pedig már beépültek a részvény árába. Végül pedig a *legfontosabbak a vevők*, akikkel ha a vállalat nem egyszeri tranzakció megvalósítására, hanem tartós kapcsolatra törekszik, akkor a cash flow fő mozgatórugóivá válhatnak. Ehhez a legfontosabb az, hogy a vállalat rendelkezzen azzal a képességgel, hogy felismerje a nehezen megoldható problémákat és kielégíthető igényeket, amelyek a hosszan tartó nyereséges kapcsolat alapjai lehetnek [Doyle 2002].

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

## 4. THE WALT DISNEY COMPANY: AZ ELMÉLET MEGVALÓSULÁSA A GYAKORLATBAN

Az új szemléletű marketingkonceptiót a Walt Disney Company (továbbiakban Disney) példáján keresztül fogom bemutatni. Választásom azért erre a vállalatra esett, mert a világ legnagyobb médiakonglomerátumának részvényei versenytársainál

magasabb hozamot kínálnak.\* Amennyiben hipotézisem helyes, és a magas részvényesi érték visszavezethető egy olyan marketingstratégiára, amelyben az értékre-remtés a fő cél, ezen belül pedig kiemelkedő szerep jut a vevői lojalitás megszerzésének, akkor ezt a Disney esetében is tapasztalni fogjuk. A Disney történetének, működésének és termékének áttekintése után választ keresek arra, hogy miért úttörő jellegű a Disney piacszemlélete, vevői kapcsolatai és kommunikációja.

A Walt Disney Companyt 1923-ban alapította egy testvérpár, *Walt és Roy Disney*. A fivérek első karaktere *Mickey egér* volt, akinek utazásait független hollywoodi stúdiójukban rögzítették. Már ekkor fontos alapelve volt a vállalatnak, hogy minden tevékenységet ők maguk végezzenek, kivételes esetekben szerződéses alapon működtek együtt az adott iparág legjobb képviselőjével. Mickey egér ismertté válása után Walt Disney ötletére a cég legyártotta az első, gyermekeknek készült asztallapot, amelyet a híres egér karaktere díszített. A következő lépés a siker felé az 1937-es *Hófehérke és a hét törpe* volt, ami a filmgyártó első, egész estét betöltő animációs filmje volt, majd rá 15 évvel felépült az első szórakoztató park Floridában [Wasko 2003].

#### 4.1. A VÁLLALAT STRATÉGIÁJA

Mára a médiabirodalom négy üzletágban van jelen: filmgyártás, médiatartalom sugárzása, szórakoztató parkok és fogyasztói termékek, amelyek nagyban épülnek egymásra, és amelyek között hatalmas szinergialehetőségek vannak [Disney.com 2011]. A filmgyártás több kisebb ágra bomlik, amik különböző fogyasztói szegmensekre fókuszálnak. A stúdiókban megtervezett karakterekre és helyszínekre épülnek a szórakoztató parkok [Wasko 2003]. Walt Disney már az első filmje után elkezdett olyan termékeket előállítani, amelyeket valamelyik figurája díszített. Ma már persze nem csak írotáblát találhatunk Mickey egér arcával, hanem ruhákat, játékokat, lakásdekorációt, könyveket, irodaszereket, elektronikai termékeket, sőt akár képzőművészeti alkotásokat is. Első csatornáit a vállalkozás azért vette, hogy saját filmjeit a mozik vászna után máshol is sugározhassa, ezzel növelve a film élettartamára jutó bevételét. A tulajdonában lévő ABC televíziós hálózat pedig az amerikai háztartások 99 százalékához biztosít elérést [Annual Report 2011:14].

A Disneynek megvan a képessége a történetmesélésre és birtokolja azt a kreatív örökséget, amely lehetővé teszi, hogy a közönség által szerethető karaktereket állítson elő. Alapvető tevékenységének megfelelően fő terméke a filmek sugárzása, ami a mozijegyek értékesítésével fogható meg. Azonban a fogyasztókban egy ennél sokkal komplexebb kép él, ami a Disney részlegei összehangolt működésének köszönhető. Amint elkészülnek a központi karakterek, a Disney gépezete működésbe lép: a parkokban felépülnek a személyes találkozást lehetővé tevő helyszínek, a boltok polcain megjelennek az őket hirdető termékek, majd a mozi műsoráról történő

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

levétel után a kalandok a vállalat saját tévécsatornáin tekinthetők meg [Disney.com 2011]. *Kirkman* [2001] szerint a Disney sikerének kulcsa abban keresendő, hogy képes az üzletágai között olyan szinergiákat létrehozni, amelyek a vásárlónak és ezen keresztül a részvényeseknek is sokkal nagyobb értéket teremtenek, mint a termékek összessége.

#### 4.2. A DISNEY TERMÉKE ÉS A MEGKÜLÖNBÖZTETŐ ELŐNY

A Disney közel egy évszázados működése alatt végig a családi szórakoztatást tűzte ki célul maga elé. Azt szeretné, ha a család minden tagja élvezné a termékeit, a most született csecsemőtől a nagyszülőkig [McLellan 2006]. Azt azonban, hogy mi is az a termék, amit élveznek, már nehezebb körülhatárolni. Walt Disney szerint a vállalata nem nyújt mást, mint pusztán szórakoztatást [Wasko 2003], ezt pedig a fogyasztók is így érzélik. Egy 1988-as fogyasztói felmérésből kiderül, hogy a vásárlók 34 százalékban úgy gondolták, hogy a Disney számukra *a varázslatot adja el*. A vállalkozás termékeit oly módon kapcsolta össze, üzletágai között olyan erős szinergiákat hozott létre, hogy fogyasztói nem önmagukban a termékeket veszik meg, hanem a varázslatot, amit az üzletágak egymást kiegészítve érnek el [Kirkman 2001].

A Disney-nek sikerült olyan megkülönböztető előnyt kialakítania a piacon, amely segítségével hatékonyabban tudja kielégíteni a fogyasztók igényeit. A megkülönböztető előny segítséget nyújt abban, hogy a fogyasztói preferenciákat a vállalat folyamatosan szinten tartsa, attraktivitása miatt magasabb hozamot kínáljon a tőke-költségnél. Kotler és Keller [2006] szerint ennek három formája lehetséges: *piaci érzék, kapcsolatteremtő képesség a vevőkkel és több csatorna egyidejű használata*. A Disney esetén is meg kell határozni azt az előnyt, amely miatt hatékonyabban működik, mint versenytársai, amit a korábban bemutatott pénzügyi mutatókon túl igazol a tény, hogy az Interbrand által évente meghatározott rangsorban a Disney márkaértéke 29,018 millió dolláros összeggel a kilencedik legértékesebb márka a világon. [Interbrand.com 2011] A megkülönböztető előny kialakításának és azonosításának első lépése, hogy a vállalat meghatározza, mely vevőkre kíván működése során koncentrálni. A Disney célcsoportját azok a fogyasztók alkotják, akik az önmegvalósítást, és a márkát, mint értéket keresik. Erre a csoportra épít a kiemelkedő márkák stratégiája, amelynek alapja az érzelmi értékek átalakítása, leghatékonyabb megvalósítása pedig a Disney esetén is a kiemelkedően hatásos és jól megtervezett kommunikáció [Doyle 2002].

#### 4.3 A NÖVEKEDÉS SZEREPE AZ IPARÁGBAN

Az emelkedő részvényárakhoz szükséges növekedési kényszert felismerve a Disney-nek több lehetősége is van ennek fenntartására: beléphet új piacokra, foglalkozhat termékfejlesztéssel, és kiterjesztheti a márkáját olyan javakra, amelyeket a fogyasztók már elfogadtak. A már korábban meglévő bizalom és márkaismertség miatt a vevők gyorsabban fogadják el az újdonságokat [Kotler-Keller 2006]. Ezen utak közül rengeteg alkalmazható egy szórakoztatóipari birodalom esetén, amelyek



közül először egy iparági specifikum, a *folytatások* készítésével célszerű foglalkozni. A márkakiterjesztés alkalmazása a szórakoztatóiparban nem egyedi jelenség. *Henning-Thurau* és munkatársai 2009-es kutatásukban, 101 amerikai filmet bevonva (1998 és 2006 közötti folytatások), azt vizsgálták, hogy mennyit ér egy vállalat számára az a jog, hogy korábbi termékeikhez kapcsolódóan új termékeket vezethet be a piacra. A szerzőhármás a szabadalmi jog értékét két részre bontja, és ezen keresztül próbálja beépíteni a vállalat értékébe. Elkülöníti egymástól a kockázattal korrigált eredményt az eredeti és a folytatás esetén, illetve az anyamárka értékében beállt változást, ami a márka kiterjesztése miatt következett be. A kutatásban felállított modell hitelesen tudta becsülni a folytatásból származó bevételeket, és az ezekre ható legfontosabb tényezőket.

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

#### 4.4 HOSSZAN TARTÓ ÉLMÉNY ÉS A LOJÁLIS FOGYASZTÓ

Alkalmazva Doyle [2002] elméleti struktúráját a vállalatra, láthatjuk, hogy a Disney által nyújtott varázslat egy olyan egyedi élmény, amely a céget megkülönbözteti az összes többi versenytársától. A vállalkozás nem csak érti a vevők igényeit, de képes számukra kiemelkedő értéket teremteni. A Disney termékeinek átadásakor soha sem tranzakciót bonyolít le, hanem megpróbál kapcsolatot kialakítani a vevővel, amely a hosszú távú hűség alapja. A partnerkapcsolat és a vevőket érő folyamatos érzelmi impulzusok a hűségen keresztül erős márkaértéket teremtenek, amelyet jól tükröz a részvényárfolyamok növekedése [Doyle 2002]. A Disney útja a lojális vevők tömegéhez és az erős, értékes márka létrehozásához nem stratégiai szempontból különbözik a piac többi szereplőjétől, hanem annak megvalósításában és a részletekre irányuló aprólékos odafigyelésben [Doyle 2002]. A továbbiakban néhány olyan folyamatot mutatok be, amik hozzájárulnak az életre szóló élmény kialakításához, és így lojális vásárlókat teremtenek. A fogyasztói felmérések alapján a Disney-élmény csúcsa egy nap a vállalat egyik parkjában [Wasko 2003]. A Walt

Disney parkok az élménymarketing tökéletes példái. Olyan helyek, amelyek szolgáltatásokat és termékeket gondosan összehangolva élményt hoznak létre és kínálnak [Kotler–Keller 2006]. A nagy befogadóképességű, elsősorban a szórakoztatást szolgáló létesítmények központi alakja Mickey egér. A parkok jelentőségét a vállalat is ismeri, így ezeken a pontokon olyan élményt hoz létre, amely minden egyes mozzanatában a varázslatot kommunikálja a látogatók számára. Szabályzat rögzíti, hogy a tisztaság és csoda világában nem lehet szemét a földön öt percnél tovább, illetve saját közlekedéstitábla-rendszeren keresztül kommunikálnak az eltévedt vendégekkel. A hagyományos tombola helyett, ahol egy-egy ajándékkal gazdagodnak a szerencsések, dolgozók járják az utakat, és teljesítik a gyermekek álmait [Wasko 2003]. Ezek az apró mozzanatok a hagyományos profitorientált felfogásban nem valósulhattak volna meg. Mivel megvalósításuk növeli a vállalkozás erőforrásigényét (például több alkalmazottra van szükség), így rövid távon csökkenne a profit. Az értékvezérelt marketing szemüvegén keresztül szemlélve azonban könnyen belátható, hogy egy-egy ilyen tevékenység hosszú távon növeli a fogyasztók számát. Az értékesítési volumen növekedése pedig magasabb cash flowt generál, ami végül a részvényesi érték növekedésében ölt testet (Doyle [2002] elméletét a Disney példájára alkalmazva).

Folyamatos innovációk segítenek abban, hogy újabb és újabb emberek érkezzenek, de a cég akkurátusan ügyeljen a lojális látogatók megtartására. Ezt szolgálja például a 2000-es évek elején megnyitott hotel. Az itt megszálló vendégek számára a park hosszabb nyitvatartási időt garantál, illetve nem kell sorba állniuk a játékokhoz [McLellan 2006]. Bizonyított tény, hogy a tematikus hotelek a hosszan tartó kikapcsolódás lehetőségét megteremtve nagy mértékben növelik a park vonzerejét [Puczko–Rátz s. a.] A parkok egy további nagyon értékes lehetőséget biztosítanak a cégnek: lehetővé teszik a fogyasztók szegmentálását és a fogyasztói termékek pontos elhelyezését, ami jelentősen növeli az impulzusvásárlásokat. Például a Toy Story játékbolt a Toy Story Mánia után található, ezzel ösztönözve a vásárlást [McLellan 2006].

#### 4.5 ÉRTÉKVEZÉRELT KOMMUNIKÁCIÓ

Hipotézisem szerint a Disney sikerének egyik oka az értékvezérelt marketing stratégiája, amely hatást gyakorol a kommunikáció szerepére. Érdekes egy konkrét film kommunikációját és sikerét megvizsgálni, majd levonni a tanulságokat. A Walt Disney és a Pixar Animációs Stúdió közös munkájaként készült el 2010-ben a *Toy Story* harmadik része. Egymilliárd dolláros árbevételével az év legsikeresebb filmje lett és messze lekörözte az eddigi összes rajzfilmet. A *Toy Story* harmadik része esetében a Disney-nek egy komoly kihívással kellett megküzdenie; általában a folytatásos rajzfilmek az előző részek rajongóira pozicionálják magukat, de a *Toy Story* trilogia utolsó része 15 évvel az első után jelent meg, vagyis a legkisebb rajongók is már a húszas éveiket taposták. Így a Disney agresszív közösségi médiakampányt folytatott, kiegészítve azt saját televíziócsatornáin futó hirdetésekkel, amelyek sikerét a mozi bevételek mutatják. A premier után azonnal megkezdődött a *Toy Story* élmény kitérítése, kialakítva a hosszan tartó varázslatot, ami erősíti a vevői lojalitást.

A párizsi Disneylandben augusztus elején megnyílt a *Toy Story Playland*, amely a globális trendekhez igazodva háromdimenziós élményt nyújt az érdeklődőknek. Ezzel párhuzamosan megjelentek a Nintendo, Xbox, PlayStation, számítógépes játékok és iPad alkalmazások [The business of magic 2010]. A *Toy Story 3* példája jól szemlélteti, hogy a Disney arra törekszik, hogy a filmek élete során befolyt bevételeket maximalizálja, és ennek megfelelően alakítja kommunikációs kiadásait. Az iparágban egyedülként a márka hitelességének fenntartása érdekében külön kontrollt gyakorol minden egyes karaktere felett, és egyesével tervezi meg költségvetésüket [Kirkman 2001].

#### 4.6 A DISNEY SIKERÉNEK TITKA

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

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

## 5. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatomban arra tettem kísérletet, hogy bemutassam a marketing újszerű koncepcióját, amelyet két fontos elmélet: az részvényesi érték növelését célul kitűző értékvezérelt marketing koncepciója és a lojalitás kiemelten fontos szerepét hangsúlyozó hűség hatás határoz meg. Ebben a felfogásban a vállalat fő célja az általa generált pénzáram szintjének növelése, mivel hosszú távon ez határozza meg a részvényárfolyamot és a részvényesi értéket. [Doyle 2002] Megmutattam, hogy egy ilyen szemléletmódban a marketing teljesítménye a tradicionális nézetekhez viszonyítva sokkal nagyobb szerepet kap a vállalat értékében. Ennek az egyik jelentős újítása, hogy a vevői lojalitás mérésére nagy hangsúlyt fordítanak, ami a márkaérték növelésének egyik fő tényezője [Doyle 2002].

A Disney példája jól szemlélteti, hogy ezen elvek követésével a vállalat képes versenytársainál magasabb hozam előállítására. Dolgozatomban hangsúlyt helyeztem a lojalitás márkaértékre gyakorolt hatására. Ez, bár igen nehezen számszerűsíthető,

de jelentősége miatt mindenképpen figyelemre érdemes. A Disney stratégiájában is jól kirajzolódnak ezek az elemek: ágazatai összekapcsolásával igyekszik hosszan tartó élményt nyújtani vevőinek. Véleményem szerint a vállalat marketing szemlélete az, amely kiemeli versenytársai közül.

## IRODALOM

- Brealy, Richard-Myers, Stuart (2005): *Modern vállalati pénzügyek*. Budapest: Panem.
- Disney.com (2011): <http://corporate.disney.go.com/corporate/overview.html>, letöltve: 2011. december 09.
- Disney Annual Report (2011): [http://a.media.global.go.com/investorrelations/annual\\_reports/WDC-10kwrap-2011.pdf](http://a.media.global.go.com/investorrelations/annual_reports/WDC-10kwrap-2011.pdf), letöltve: 2012. március 25.
- Dorgai Ilona (2001): A részvényesi értékmaximalizálás elméleti háttere *Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék, 6. sz. Műhelytanulmány*
- Doyle, Peter (2002): *Értékvezérelt marketing: A részvényesi értéket és a vállalati növekedést támogató marketingstratégiák*. Budapest: Panem.
- Finance.Yahoo.com (2011a): <http://finance.yahoo.com/q/hp?s=DIS&a=00&b=2&c=2010&d=11&e=31&f=2010&g=d&z=66&y=198>, letöltve: 2011. december 09.
- Finance.Yahoo.com (2011b): <http://finance.yahoo.com/q/hp?s=TWX&a=00&b=04&c=2010&d=11&e=31&f=2010&g=d>, letöltve: 2011. december 10.
- Finance.Yahoo.com (2011.c): <http://finance.yahoo.com/q/hp?s=NWS&a=00&b=01&c=2010&d=11&e=31&f=2010&g=d>, letöltve: 2011. december 10.
- Interbrand.com (2011): *Best global brands 2011: 2011 ranking of top 100 brands* <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx>, letöltve: 2012. március 25.
- Kirkman, Christopher (2001): *Strategy Analysis of The Walt Disney Company*. Yale School of Management.
- Kotler, Philip-Lane, Kevin (2006): *Marketingmenedzsment*. Budapest: Akadémia Kiadó Zrt.
- Luo, Xueming-Donthu, Naveen (2006): Marketing's credibility: A longitudinal investigation of marketing communication productivity and shareholder value, *Journal of Marketing* 70: 70-91.
- McLellan, Drew (2006): *Marketing Lessons from Walt*. <http://drewmclellan.typepad.com/Downloads/marketingwalt.pdf>, letöltve: 2010. december 9.
- Moorman, Christine-Rust, Roland (1999): The Role Of Marketing, *Journal of Marketing* 63: 180-197.
- Oliver, Richard (1999): Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*. 63: 33-46.

- Puczkó László–Rátz Tamara (s.a.): *A tematikus park mint turisztikai attrakció*. [http://itthon.hu/site/upload/mtrt/Turizmus\\_Bulletin/02\\_01/SZ6.HTM](http://itthon.hu/site/upload/mtrt/Turizmus_Bulletin/02_01/SZ6.HTM), letöltve: 2012. március 17.
- Reichheld, Frederick F. (1996): *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Values*. Harvard Business School Press
- Rust, Roland T.–Lemon, Katherine N.–Zeithaml, Valarie A. (2004): Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy, *Journal of Marketing*. 68:109–124.
- Srivastava, Rajendra K.–Shervani, T. A.–Fahey Liam (1998): Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework For Analysis, *Journal of Marketing* 62: 2–18.
- Steward, David W. (2009): Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results, *Journal of Business Research* 62: 636–643.
- The Business of Magic (2010): <http://www.thedailybeast.com/news-week/2010/11/03/disney-s-powerful-marketing-machine.html>, letöltve: 2011.december 09.
- Wasko, Janet (2003): *Understanding Disney*. Blackwell Publishing Inc.