

**Menedzserművészek,  
művészmenedzserek**

Bíró Péter

Budapest,  
2012

# **MENEDZSERMŰVÉSZEK, MŰVÉSZMENEDZSEREK**

Bíró Péter



## **Menedzserművészek, művészmenedzserek**

**Szerző:** dr. Bíró Péter

© Minden jog fenntartva, a szöveg bármilyen felhasználása csak a szerzők és a kiadó előzetes hozzájárulásával lehetséges!

**Borító és design** ElektroPress Stúdió, Budapest

**Lektorok** dr. Papp-Váry Árpád, prof. dr. Rekettye Gábor

**Műszaki szerkesztés** ElektroPress Stúdió, Budapest

**Korrektor** Kiss Flóra

**Nyomdai munkák** Grafit Pencil Nyomda

**Felelős vezető** Kárpáti Gábor

**ISBN** 978-963-89024-8-1

**Kiadó** T. bálint Kiadó, 2045, Törökbálint, Dózsa György u. 32.

**Felelős Kiadó** Juhász Gyula kiadóigazgató



[www.tbkiado.hu](http://www.tbkiado.hu)

[www.facebook.com/tbkiado](https://www.facebook.com/tbkiado)

Ezúton is szeretném megköszönni mindazok támogatását, akik információkkal, tanácsokkal segítettek e kötet létrejöttét:

Alföldi Róbert  
Baán László  
Barna Tamás  
Bock József  
Farkas József  
Fazekas Endre  
Gál Katalin  
Gerendai Károly  
Hortobágyi T. Cirill  
Kelényi Gyula  
Kepecs Gábor  
Kiss Imre  
Kocsis András Sándor  
Kürti Sándor  
Makai Éva  
Mácsai Pál  
Molitorisz Károly  
Monostori Katalin  
Pászti Balázs  
Papp-Váry Árpád  
Persányi Miklós  
Rekettye Gábor  
Somlói Zsolt  
Szabó György (Sanoma)  
Szabó György (Trafó)  
Szentgyörgyi Tibor  
Thummerer Vilmos és Éva  
Török András  
Várszegi Asztrik  
Vidák László  
Wáberer György  
Zsámbéki Gábor

**Bíró Péter**

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>ELŐSZÓ</b> .....	<b>8</b>
<b>NEMZETKÖZI VERSENYBEN</b> .....	<b>11</b>
Coca Cola: Mit tud mást, mint mindenki más? .....	13
IKEA: Tegezve is megtisztel.....	19
IMS: Egy kis piaci rés nagy lehetőségei.....	27
Kürt: Óriás a niche market szegmensben .....	33
McDonald's / McCafé: Az új stratégia .....	41
Swatch: Egy bevált jóslat, sőt... ..	49
Waberer's: Mindig a csúcsra.....	55
<b>HAZAI PÁLYÁN</b> .....	<b>63</b>
Aegon: Az Állami Biztosítótól az Aegon Biztosítói.....	65
Bock pincészet: Jó kedvvel, bőséggel.....	73
Gyulai Pálinka Manufaktúra: Gyuláról most már pálinka is.....	81
Kék Duna Wellness Hotel: Festina lente.....	87
MÁV – Rossmann: Olcsó jegyakció: win-win-win .....	93
Memories of Hungary: A szemléletváltás kockázata .....	99
Pannonhalmi Főapátság: Kor-szerűen .....	105
Republic Group: Garázscégből meghatározó szereplő .....	113
Sanoma Budapest: A digitális jövőt fel kell építeni .....	121
Sió: A kihívó piacvezető.....	127
Szamos Csokoládéműhely: Háromszoros örömet kínálni .....	133
Thummerer pincészet: Ahol a türelem jó bort terem.....	139
Tisza: Újrakezdés és újrapozicionálás.....	145
Univer: Szövetkezetből Zártkörű Részvénytársaság.....	151
Vodafone: Stratégiaépítés piacra lépés előtt .....	159

<b>KULTURÁLIS SZFÉRA</b> .....	<b>165</b>
Állatkert: FÁNK, amit mindenki szeret .....	167
Katona József Színház: A színház újragondolása – akkor is, most is..	175
Kossuth Kiadó: Innovációval az élre.....	183
Művészetek Palotája: Hagyományok megújítása.....	189
Nemzeti Színház: Nemzeti is, színház is .....	197
Örkény Színház: Egy művészszínház születése .....	207
Summa Artium: Meghonosítani egy jól működő modellt .....	215
Szépművészeti Múzeum: Paradigmaváltás után .....	223
Sziget: Kényszervállalkozásból #1 .....	231
Trafó: Egy korszak ikonja, egy ikon korszakai .....	239
Vince Kiadó: Nem mindent kell .....	247
<b>TRENDEK ÉS TRENDETTENSÉGEK</b> .....	<b>253</b>
Információs és Kommunikációs Technológia (ICT).....	256
Globalizáció .....	257
CIA az üzleti tevékenységben .....	259
Teams work – Együtt működünk.....	261
Bizalom, hitelesség .....	262
<b>CÉGNÉVJEGYZÉK</b> .....	<b>265</b>
<b>AZ UTÓSZÓ JOGÁN</b> .....	<b>272</b>

## ELŐSZÓ

### Kedves Olvasó!

Most, hogy a kezében tartja e kötetet, nem tudhatom, hogy az már az Öné, vagy még fontolgatja a könyv megvásárlását.

Szeretném nem becsapni! A könyvben az üzleti élet sikereiről olvashat, de a siker titkát kutatni nagyjából annyi esélyt kínál, mint a középkori alkímisták kísérletei: ők nem találták meg sem az örök élet, sem a fémek arannyá változtatásának titkát, és valószínűleg nekem sem sikerül definiálni az üzleti élet sikerének titkát.

Mindazonáltal szívesen elkalauzolom Önt, mert vállalkozóként, vezetőként, üzletemberként fontos lehet az Ön számára, hogy a 33 történet megismerve, az üzleti életben dolgozva, mások eseteiből levonhasson tanulságokat, és egyiket – másikat a saját hasznára fordíthassa. Garancia nincs, de a könyv ára, mint befektetés, nem jelent túl nagy kockázatot! Merem ajánlani!

Ha Ön nem üzletember, hanem egyszerűen „csak” ugyanúgy kíváncsi az üzleti élet eseményeire, mint pl. a Marsra szállásra, Leonardo da Vinci titkaira, a számítástechnika csodáira, vagy az állat- és növényvilág meglepő jelenségeire, biztosan nem csalatkozik: rengeteg okos ember és az őket körülvevő csapataik megmutatják, ők hogyan és miként érték el eredményeiket. Izgalmas olvasmány – vetekszik az említettekkel. S még érdekesebb, hogy a legtöbb esetben találkozhatunk egy kis kultúratörténelemmel, hiszen a tárgyalt márkák legtöbbje az emberiség kultúrájának is része, megvásárlásuk életstílusunk, életszínvonalunk tükörképei is. Merem ajánlani!

Ha pedig Ön fiatalemberként az egyik felsőoktatási intézményünk hallgatója, netán az üzleti életben készül majd megmutatni magát, de már

nagyon kíváncsi az életre, a könyvben olvasottakat érdekes lesz összevetni az oktatásban elsajátítottakkal: hogyan alkalmazhatók a gyakorlatban? Nagy örömet okozhat a kötet azzal, hogy itt találkozik az élet és az elmélet. Merem ajánlani!

Minden fejezetben rábukkanhatunk a sikeresek szerencséjére, ami sosem nélkülözhető: szükséges, de nem elégséges feltétel! De inkább érdemes észrevenni a vitorlázásból ismert „kreuzolás”-t is, ami az ellenszélben, cikk-cakkban történő előrehaladást jelenti. Ennek ismerete az ő igazi titkuk! Merthogy a jó szél ritka, és csak rövid ideig tart. Ám egy jó vitorlásnak akkor is kell tudni haladnia, ha ellenszél van. A fejezetekben szereplő vállalkozások ezt a tudást is magukénak mondhatják.

Végezetül egy indokolt kérdés: miért pont ők? Valóban, akár még egy kötetre való márka üzleti tevékenységének egyedi fordulatait is feldolgozhattuk volna, olyanokét, ahol szintén a tisztességes piaci magatartás és a sikeres üzleti tevékenység található. Spiró György, Magtár c. kötet kapcsán, amelyben mások könyveiről írott esszéit gyűjtötte össze, azt mondta<sup>1</sup>: „mert ha már ír az ember, arról írjon, amit jó szívvel tud ajánlani az olvasóinak”. Mást én sem mondhatok arra a kérdésre: „miért pont ők”? Nos: őket tudom jó szívvel ajánlani az Olvasóknak!

*Budapest, 2012. augusztus*

**Bíró Péter**

<sup>1</sup> Magyar Narancs, 2012 június 7

# **NEMZETKÖZI VERSENYBEN**



## MIT TUD MÁST, MINT MINDENKI MÁSZ?

**A**z Interbrand<sup>2</sup>, az egyik márkaértékekkel foglalkozó fontos szervezet honlapján ezt olvashatjuk: „Minden márka egy történet”. Ők is, mások is (pl. MillwardBrown<sup>3</sup>, Fortune, Brand Finance<sup>4</sup>, stb.), különböző listákat készítenek évről évre, és nem csak a reklámszakemberek érdeklődése miatt. Márkáinak értéke minden cég számára rendkívül fontos, a versenytársakhoz képest történt elmozdulások, de az abszolútérték-változások miatt is. Az összehasonlítás kedvéért sokféle lista születik, készül ágazatonként, de országonként is.

Különböző mérési módszerek léteznek, amelyek közül talán a legkönnyebben átlátható az, amikor a tőzsdei cég részvényeinek számát megszorozzák az adott árfolyammal (cégérték), s ebből az összegből kivonják a cég vagyonelettára alapján kapott összeget (materiális vagyoni érték). A különbség tekinthető a márka értékének: ez a cég immateriális vagyontárgya. Minthogy a vevők körében kialakult népszerűség növeli a valószínű forgalmat, az pedig az árfolyamot, ennek alapján a jelzett számítási módszer hitelesége egyértelmű. Minden tőzsdén szereplő társaság számára

2 <http://www.interbrand.com/en/BestRetailBrands/2012-Best-Retail-Brands.aspx>

3 [http://www.millwardbrown.com/brandz/Top\\_100\\_Global\\_Brands.aspx](http://www.millwardbrown.com/brandz/Top_100_Global_Brands.aspx)

4 <http://www.rankingthebrands.com/Brand-detail.aspx?brandID=1>

a cégről ill. a termékeiről kialakult image az egyik legfontosabb cél, mert befolyásolja a részvényárfolyamot, és a cég értékét ez határozza meg.

Sok más módszer is létezik, amelyik számos minőségi tényező (márkaismertség, vevők száma, vevőhűség, hosszú távú perspektívák, hitelesség, stb.) számszerűsítésével igyekszik kialakítani a márkaérték nagyságát. A Coca Cola a világ egyik legismertebb és legnagyobb értékű márkája, helyzete a versenytársak számára irigylésre méltó, de a „független”, tárgyilagos marketing szakember szemében hosszan tartó globális pozíciója (méri a márkaérték fenntarthatóságát is!) inkább tiszteletreméltóvá teszi. A márka ismertsége olyan nemzetközileg is használatos kifejezések ismertségével van versenyben, mit az „ok”, a „hello”. Izgalmas kérdés: mi a több mint százhuszonöt éves cég titka, amikor naponta kell megküzdenie a piaci vezető pozícióért?

A Coca Cola története közismert.<sup>5</sup> 1884-ben John Smith Pemberton gyógyszerész eredetileg borból és kokainból egy ún. „cocabort” készített, amit az alkoholtilalom kényszere miatt átalakított alkoholmentes szénsavas itallá. A kezdetben gyógyhatásúnak minősített készítményként árusított ital tulajdonjoga miatt számos per tárgya lett, amelyek közül több is, időben jócskán elnyúlva, már a XX. század peres ügyei között szerepelt.

A receptről nem érdemes szólni, hiszen titkos, s a legenda szerint csak a cég két vezetője ismeri azt. Ennél érdekesebb, hogy hasonlít-e az íze a nagy versenytárs terméke, a Pepsi ízéhez? A történetet jól ismerők szerint már csak azért sem, mert tudatos az ízválasztás: a Pepsié édesebb, s amikor ilyen irányba lépett el a Coca Cola, hatalmas botrány kísérte a törekvést. 1985-ben a cég úgy döntött, hogy egy négy millió dolláros piackutatás alapján, megváltoztatva a százéves sikeres receptet, elindítja új termékét az édesebb New Coke<sup>6</sup>-t. Nem látszott nagynak a kockázat, mert még a vaktesztet is azt mutatták, hogy a kóstolások során népszerűbb az édesebb változat. Ám a piacon óriási ellenállás fogadta az új terméket, és tíz hét után

5 <http://hu.wikipedia.org/wiki/Coca-Cola>

6 [http://www.thecoca-colacompany.com/heritage/cokelore\\_newcoke.html](http://www.thecoca-colacompany.com/heritage/cokelore_newcoke.html)

a gyártó – megadva magát – kilépett a piacról.<sup>7</sup> Amikor azonban immáron sok évvel ezelőtt a Pepsi egy ízfelismerő játékot szervezett, magam is láthattam a Balaton parti kóstolók alkalmával, hogy bizony nagy a zavar, s a Coca Cola – Pepsi Cola beazonosítása során a tévedések aránya messze felülmúlta az 50%-ot!

Ha tehát nem az íz teszi elkötelezett rajongóvá a sok-sok fogyasztót, akkor mi?

A logo, amely Pemberton könyvelőjének, Frank Mason Robinson jó szándékú és tisztességes munkája volt, ám nem mondható nagyon eredetinek, ugyanis az akkori írásmód nem lényeges megváltoztatásával jött létre. Olyannyira nem, hogy a nagy versenytárs Pepsi is egészen 1950-ig a Coca Cola logóval teljesen azonos írásmódú logót használt<sup>8</sup>. Ám kijelenthetjük: nem lenne ma olyan marketing szakember, aki egy fiataloknak szóló üdítő italnak ilyen logót hagyna jóvá, vagy ha már ilyent örökölt, nem kezdeményezné előbb – utóbb annak „modernizálását”. (Persze, csak ha nem lenne ilyen „kőbe vésett” hagyománnyal dolga.)

Ennél eredetibb „innováció” a sokáig keresett üvegforma, amit Earl R. Dean üvegtervező munkájaként 1915-ben szabadalmaztattak, s ami a mai napig sok ötlet alapjául szolgál: gondoljunk csak a napjainkban oly népszerű poharakra, amelyek az ikonikus üveg valamilyen „átiratai”. De megállapíthatjuk: „egy üveg sem csinál nyarat”, azaz a népszerűség – és verhetetlenség – titkát máshol kell keresnünk.

Ne keressük a versenytársak közötti meghatározó különbséget az árakban sem, sőt esetenként a Coca Cola drágább is. Az értékesítés – logisztika módszertana sem különbözik alapvetően, bár némi különbség a Coca Cola javára írható – de semmi lemásolhatatlan technológiáról nincs szó, és az újabb és újabb értékesítési – eladási pontokért küzd mindkettő a rendelkezésre álló eszközökkel. S ne foglalkozzunk a két termékportfólióval sem,

7 Philip Kotler–Kevin Lane Keller: Marketingmenedzsment, Akadémia Kiadó, Budapest, 2006

8 [http://facelift.blog.hu/2011/03/19/mitol\\_mukodik\\_egy\\_logo](http://facelift.blog.hu/2011/03/19/mitol_mukodik_egy_logo)