



# How Disney Found Its Way Back to Creative Success

## INTRODUKTION TIL ARTIKLEN

Det er efterhånden blevet slået fast, at industrier og markedsforhold ændrer sig med tiden. Nøglen til succes har altid været evnen til at tilpasse sig de ændringer, som kommer med tidens udvikling. Med denne anerkendelse som premisse, er innovation og kreativitet herudover blevet stigende vigtigere dele af virksomheders strategier og deres generelle ageren på markederne verden over. I denne artikel fra Harvard Business Review har forfatteren Vijay Govindarajan taget udgangspunkt i selskaberne Disney og Warner Brothers. Formålet er at påvise forskellen på nytænkning og innovation kontra stilstand og imitation. Det kan nemlig have dyre konsekvenser at forfalde til imitation ens konkurrenter, fremfor selv at tænke nyt.

## OM FORFATTEREN

**Vijay Govindarajan** er professor på Dartmouths Tuck School of Business samt Marvin Bower Fellow hos Harvard Business School. Vijay Govindarajan har skrevet flere artikler til Harvard Business Review og derudover er han forfatter til bogen *The Three Box Solution: A Strategy for Leading Innovation*..



# Summary

Tilbage i 1990'erne var Lion King og Aladdin store kommercielle succeser, men efter årtusindskiftet skete der noget uventet. Populariteten gik fra tegnefilmene i retning af animationsfilm som Monsters, Inc., Finding Nemo og The Incredibles.

CEO og bestyrelsesformand for Disney, Robert Iger, forsøgte længe at fremme Disneys egen animation, men nogle gange opnås de bedste resultater ved at samarbejde med andre virksomheder. Derfor indgik Disney og Pixar (produktionsselskabet bag succesfulde animationsfilm) en aftale om distributionsrettigheder til filmene, men senere købte Disney dog hele Pixar selskabet for \$7.4 milliarder, hvilket af mange i branchen blev betragtet som komplet vanvittigt.

Disneys forretningsmodel var på daværende tidspunkt funderet omkring tegnefilmene og de ikoniske karakterer som Donald Duck og Mickey Mouse. Alligevel forudså Robert Iger et stigende behov for input i animationsafdelingen.

Købet af Pixar var i manges øjne et dristigt træk. Iger var dog stålsat, og i 2009 købte Disney således også Marvel Entertainment for \$4 milliarder. Mange mente, ligesom ved købet af Pixar, at Disney havde betalt alt for mange penge, idet rettighederne til tre af Marvels mest populære karakterer; Spiderman, Fantastic Four og X-men allerede var blevet solgt til hhv. Sony og 20th Century Fox. Alligevel valgte Disney at købe selskabet for at satse på andre og mindre populære superhelte som Captain America, Thor, Iron Man og Avengers. Dette har i dag vist sig at være et næsten genialt træk.

Med købene af Pixar og Marvel gik Disney efterfølgende til Lucasfilm (produktionsselskabet bag Star Wars og Indiana Jones) og købte således igen et filmselskab for \$4 milliarder.

Disse tre opkøb har siden genskabt og revolutioneret Disneys kreativitet og innovation. Disney kan nu, som de eneste i branchen, promovere sine produkter, budskaber og franchises gennem et flertal af kanvasser såsom; forlystelsesparker, film og legetøj. Eksempelvis er Marvel filmene blevet kæmpe kommercielle succeser i biograferne, men karaktererne er også fremtrædende succeser i diverse forlystelsesparker verden over.

Fra december 2015 til maj 2016 har Disney øget salg og markedsandele med 25 % med succesfilmene Star Wars, The Jungle Book og Captain America: Civil War, som er produceret af hhv. Lucasfilm, Disney og Marvel. Dette har blandt andet medvirket til, at Disney for tiende kvartal i træk har tocifret EPS (Earning Per Share) vækst. Og det bedste venter stadig i fremtiden, da antallet af børn og unge i Asien er støt stigende.

Kombinationen af de tre opkøb og Disneys egne to produktionsselskaber, Walt Disney Animation og Walt Disney Pictures giver Disney fem unikke brands. Hver af de fem brands besidder herudover flere ikoniske karakterer, som igen giver endnu flere strategiske aktiver.

I kontrast til Disney står Warner Brothers (WB). WBs omsætning dykkede med 13 % i fjerde kvartal sidste år, og modsat indtægterne fra Marvels superheltefilm faldt salgsindtægterne fra WBs længeventede superheltefilm Batman v Superman: Dawn of Justice med 69 % efter åbningsweekenden.

Et tydeligt mønster viser sig, når man gennemgår WBs filmregister og produktionsmønster igennem; Batman (1989), Batman Returns (1992), Batman Forever (1995), Batman & Robin (1997), Batman Begins (2005), The Dark Knight (2008) og sidst The Dark Knight Rises (2012). Det

samme mønster ses med Superman (1978), Superman II (1980), Superman III (1983), Superman IV (1987), Superman Returns (2006), Man of Steel (2013) og seneste Batman v Superman (2016).

Mønsteret er nu skiftet ud med en fremgangsmåde, som ligner et forsøg på at kopiere Disneys succes. Disney har utrolig økonomisk succes med Marvels superheltefilm – noget som WB nu forsøger at kopiere. WB har nemlig allerede nu tre superheltefilm i produktion; Suicide Squad, Wonder Woman og Justice League.

Forskellen på WB og Disney er, at Disney redefinerede sig selv og var innovative i processen, mens WB bare forsøger at kopiere. Disney skabte interessen og banede vejen gennem innovativ markedsføring, hvilket har genereret en helt enorm kundebase og loyalitet, som WB ikke kan kopiere sig til.

At køre rundt i det samme mønster, som tidligere gav succes, eller at kopiere konkurrenterne er ikke innovation. Som nævnt indledningsvist er innovation vejen til fremtidig succes. WB har en rig innovationshistorie, men som det ser ud nu er selskabet blevet fanget i en ond spiral.

De tydelige forskelle mellem Disney og WB målt på omsætning og brand værdi. Dette afspejler vigtigheden af innovation, idet fremtidens konkurrencefordele er afhængige heraf. Både markedsføring og salgsstrategier er til stadighed afhængig af innovation samt kreativitet i hele organisationen, hvilket synliggøres hos selskaberne Disney og Warner Brothers.