

4.3. МЕДІА-ІМПЕРІЇ В СИТУАЦІЇ КРИЗИ: МОДЕЛІ ВИЖИВАННЯ

Медіа, комп'ютерні та телекомунікаційні технології вже традиційно вважаються «переднім краєм» новітніх технологій, сферою постійних інновацій. У період глобальної фінансово-економічної кризи конкурентна боротьба тут не вщухає, а навіть загострюється, набуваючи нових обертів на всіх напрямках підприємницької діяльності.

Питанням розвитку глобальних та регіональних медіа-систем на початку ХХІ ст. присвячені праці Т. Флю, К. Афеза, К. Спаркса, Д. Серваеса. Функціонування та соціальні наслідки використання нових інформаційних та комунікаційних технологій аналізуються у монографічних дослідженнях Т. ван Дейка, І. Філіпа, Г. Джонса та С. Джонса. Висвітлення глобальної кризи у медіа стало предметом дослідження С. Котла. Проте ще не вистачає фундаментальних та прикладних досліджень із проблем анти-

кризових стратегій, які використовуються головними акторами у сфері медіа та інформаційно-комунікаційних технологій, особливо в контексті сучасної глобальної кризи. В цьому підрозділі ми спробуємо дослідити основні стратегії медіа-імперій та потужних компаній у сфері інформаційно-комунікаційних технологій під час та після глобальної економічної кризи, прояснити їхню взаємодію та проаналізувати результати цих багатомільярдних інтеракцій.

Глобальна комерційна медіа-система очолюється кількома велетнями бізнесу, серед яких є як представники брендів світового значення «старих медіа», таких як медіа-імперії Walt Disney, News Corp., Time Warner, Viacom, так і мегакомпанії, що уособлюють технологічні прориви нових медіа, наприклад пошуковик Google або такі велетні комп'ютерного бізнесу, як Apple і Microsoft.

Для того, щоб унаочнити ситуацію в цьому секторі світової економіки напередодні та під час глобальної кризи, варто звернутися до аналізу стратегічних концепцій найбільших медіа-імперій та виявити їхні взаємозв'язки із титанами нової економіки.

Першою за економічною могутністю серед медіа-імперій є компанія Walt Disney. На своєму корпоративному сайті компанія визначає власну місію у такий спосіб: «Бути одним зі світових лідерів у виробленні та постачанні розваг та інформації. Використовуючи наш портфолію брендів для того, щоб урізноманітнити наш контент, послуги та споживацькі товари, ми намагаємося розвинути найбільш креативні, інноваційні та прибуткові розваги та пов'язані з ними послуги у всьому світі. Волт і Рой (Діснеї. — *Авт.*) вірили, що їхня компанія мусить бути на крок попереду в конкуренції, щоби бути найбільш інноваційною та креативною анімаційною компанією всіх часів. Навіть не піддається сумніву, що Walt Disney Corporation стала медіа-імперією, з якою ніщо не може зрівнятися. Вони прагнули неперевершеності у всьому та постійно змінювалися. Вони оточили себе найкращими митцями, найбільш інноваційними творцями та найновішими технологіями на додачу. Проте на першому місці для них були ті, для кого вони виробляли свою продукцію, — споживачі — провідна сила в їхній справі, вони, споживачі — понад усе. І брати Діснеї ніколи не випускали з поля свого зору цю головну мету»¹⁶.

У свідомості більшості людей, які знайомі зі славетним брендом компанії Disney, існує переконання, що її головна цільова аудиторія — діти та підлітки. Але це не так. Таргетинговою аудиторією цієї компанії є жінки віком 44,5 років, які мають прибутки, вищі за 75 тис. дол. США на рік, щонайменше одну

дитину, є домовласницями, 32 % з них мають ту чи іншу освіту. Дійсно, діти, так би мовити, є базовою складовою, проте батьки є *вирішальним фактором*. Отже, цільова аудиторія компанії Disney — це батьки.

Успіхи компанії Disney є наочним прикладом експансивного конгломерування та відповідного домінування на глобальному медіа-ринку. Це було зроблено шляхом диверсифікації товарів і послуг, а також консолідування медіа-індустрії та індустрії розваг (ця ідея була закладена у підгрунтя компанії ще її фундаторами).

Задля з'ясування реального стану справ цієї медіа-імперії звернемося до SWOT-аналізу*.

SWOT-аналіз діяльності медіа-імперії Disney

Сильні сторони:

- один із найпопулярніших брендів світу;
- успішні стратегії франшизи.

Можливості компанії:

- успішно розвивається у різних сегментах ринку;
- досконалий інвентарний менеджмент;
- дбає про розвиток ринку своєї продукції у країнах, де її присутність ще не була зафіксована;
- здійснює стратегію щодо зменшення операційних витрат;
- здійснює стратегію «довгої лави менеджменту»;
- впроваджує стратегію онлайн-сайтів;
- приділяє багато уваги розробці нових атракціонів.

Слабкі сторони:

- компанії властива висока операційна вартість;
- дуже швидкі зміни в ешелоні топ-менеджменту;
- високовитратні тематичні парки;
- незадовільні умови праці на фабриках;
- залучення інвестицій із високою часткою ризику;
- обмежена таргетингова аудиторія.

Загрози для компанії:

- утримання на робочих місцях працівників компанії;
- безпека відвідувачів тематичних парків від тероризму;
- висока конкуренція в індустрії.

* SWOT-аналіз — метод стратегічного планування, що полягає у з'ясуванні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації та поділі їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози).

Сильними сторонами компанії Disney є те, що це один із найпопулярніших брендів світу. Насамперед він міцно пов'язаний із Walt Disney Studio, яка впродовж десятиліть прекрасно себе зарекомендувала, а також із такими іншими головними підрозділами корпорації, як сектор розваг, Disney-ABC Television Group, Disney Interactive. Тенденціями, які посилюються з року в рік, незважаючи на глобальну фінансово-економічну кризу, є зростання загальних прибутків і доходів. Так, 2011 р. її річний дохід становив 38,063 млрд дол. США, прибуток — 3,963 млрд дол. США¹⁷. Активи компанії становлять 62,497 млрд дол. США. Надзвичайно популярними є герої діснеївських мультфільмів, як класичних (Білосніжка, Бембі, Міккі Маус тощо), так і сучасних (Король Лев, Красуня, Чудовисько та інші). Вони давно стали персонажами тематичних парків, іграшок, друків на одязі дітей та дорослих у всьому світі. Бренд компанії миттєво впізнається людьми у будь-якому куточку планети. Як відзначає компанія Interbrand, навіть для того, щоби потрапити до списку «Кращі бренди світу», кожний із брендів-претендентів третину прибутків має приносити з-за меж своєї країни, впізнаватися не тільки своїми базовими покупцями, а й іншими категоріями покупців, та мати публічно доступні маркетингові та фінансові дані. Як бачимо, всім цим вимогам повністю відповідає бренд компанії Disney.

Безумовно, однією з успішних стратегій компанії, що приносить їй стабільний дохід, є постійне постачання франшиз від кінофільмів. Інша діснеївська стратегія, яка себе виправдала, — подорожі та відпочинок у численних тематичних парках і на курортах, які вона може продавати через власну мережу Magic Kingdom. Логотип Walt Disney настільки відомий, що протягом багатьох років займає восьме місце серед 100 найвідоміших брендів світу¹⁸.

Слабкі сторони компанії. По-перше, компанії властива висока операційна вартість. По-друге, у ній відбуваються дуже швидкі зміни в ешелоні топ-менеджменту. По-третє, високовитратні тематичні парки вартістю до 1,8 млрд дол. США мають тільки 16 атракціонів. По-четверте, на фабриках, де виробляються супутні продукти компанії Disney, наявні незадовільні умови праці. По-п'яте, діяльність компанії характеризується великими інвестиціями з високою часткою ризику. По-шосте, таргетингова аудиторія, що складається переважно з дітей та їхніх матерів, є досить обмеженою.

Можливості компанії Disney можна визначити також як її основні стратегії, які впродовж років надають їй конкурентні пере-

ваги у боротьбі за сегменти медіа-ринків у США та в інших частинах світу:

- вона успішно розвивається в різних сегментах ринку;
- їй властивий досконалий інвентарний менеджмент;
- вона дбає про розвиток ринку своєї продукції у країнах, де її присутність ще не була зафіксована;
- компанія здійснює *стратегію щодо зменшення операційних витрат*;

• далекоглядною стратегією компанії є ставка на чотирнадцятирічну діснеївську зірку Г. Сіріус, яка стала наймолодшою за віком із рекордним випуском двох пісенних альбомів, кожний з яких став «альбомом № 1» у чартах одного й того ж року. За даними агентства Alloy Media + Marketing, у Сполучених Штатах підлітки й молодь витратили на їх придбання 51 млрд дол. США за рік, тоді як члени їхніх родин — ще додатково 170 млрд дол. США за рік. Такі прибутки допомогли не лише музичному каналу Disney Music Channel, але й музичній індустрії Сполучених Штатів у цілому, яка, починаючи з 1999 р., втратила 21,2 % продажів, що дорівнює 11,5 млрд дол. США збитків у цьому сегменті індустрії;

• для покращення управління всіма виробничими ланками медіа-імперія застосовує стратегію «довгої лави менеджменту», тобто в неї є в запасі кваліфіковані кадри менеджерів, які завжди напоготові замінити тих, хто не витримує зростаючих вимог компанії;

• з такою самою метою в компанії діє школа менеджменту і підготовки — Disney School of Management and Training. Проте в ній наголос робиться на підготовці та перекваліфікації молодих кадрів для компанії Дісней;

• у відповідь на глобальне занурення дітей та підлітків (які становлять не тільки нинішню, а й майбутню аудиторію Disney) у мережу Інтернет компанія активно впроваджує стратегію онлайнових сайтів, урізноманітнюючи їхній контент, роблячи спеціальний наголос на соціальних іграх та інших онлайнових розвагах;

• при цьому компанія не забуває про переваги її традиційного контенту й тому приділяє багато уваги розробці нових атракціонів для старих тематичних парків. Ця стратегія збільшує кількість їх відвідувачів, залучаючи як нових, так і тих, хто вже не раз відвідував парки на кшталт Діснейленду у США, Франції та Японії, проте охоче прийде ще раз, щоби випробувати нові атракціони.

Загрози, з якими стикається компанія Disney, мають різну природу. Тут і питання соціального спрямування, пов'язані з

утриманням на робочих місцях працівників компанії, що в умовах глобальної фінансово-економічної кризи корелюється із проблемами підвищення/зниження заробітної плати та складними процесами ціноутворення на працю як таку.

Тут і проблеми безпеки відвідувачів тематичних парків через тероризм. Із діяльністю тематичних парків пов'язана не лише безпекова, а й економічна складова проблеми: висока конкуренція в медіа-індустрії в цілому й у ринковій ніші тематичних парків зокрема, що безпосередньо стосується запеклої конкурентної боротьби із суперниками. Це такі тематичні парки, як Paramount Parks, Universal Studios Theme Parks та Six Flags Theme Parks інших медіа-імперій.

Варто також пам'ятати, що з огляду на технологічну складову медіа-ринок є високовитратним, оскільки вимагає постійного застосування інновацій, а це означає великі фінансові вливання.

Також існують і політико-інституційні аспекти загроз, пов'язаних із політикою уряду в галузі медіа, діяльністю Федеральної комісії зі зв'язку (Federal Communications Commission (FCC); США) тощо.

Об'єктивно оцінюючи результати SWOT-аналізу, ми схилиємося до думки, що у компанії Disney переважають позитивні тенденції розвитку. Про це свідчить також і аналіз її найновітніших антикризових стратегічних концепцій та стратегій розвитку, в яких вбачається згуртована співпраця топ-менеджменту із середньою менеджерською ланкою цієї медіа-імперії.

Продовжуючи традиції засновників компанії, вони постійно дбають про нарощування позитивного іміджу бренда Disney. У кризовий 2008 рік компанія вдається до стратегії «дружнього менеджменту», пропонуючи, наприклад, тим відвідувачам її курортів, у кого відпочинок збігся із днем народження, одну ніч у готелі провести безкоштовно. Цій стратегії передувала велика рекламна кампанія. Інша стратегія в цьому ж напрямі була теж позитивно сприйнята прихильниками відпочинку в готелях, що належать компанії Disney: знижки на перебування в них 2010 р. були до 40 %.

Інноваційною в галузі розваг та відпочинку стала стратегія відкриття круїзів в акваторії Карибських островів на двох діснеївських океанських лайнерах «The Disney Dream» та «The Disney Fantasy». Вона знаменує також диверсифікацію компанії Disney у нові сегменти індустрій: придбання круїзних лайнерів та посилення конкуренції в царині тропічних круїзів.

Головним суперником компанії Disney можна вважати іншу потужну медіа-імперію Time Warner, Inc.¹⁹ Причому конкурентна боротьба між ними точиться не тільки у секторах національного мережевого та кабельного й супутникового телебачення, не тільки в соціальних мережах, а й у царині тематичних парків і парків розваг (див. табл. 1).

Підрозділ медіа-імперії News Corp. Руперта Мердока — Fox Entertainment Group — також є сильним суперником діснеївських телевізійних мереж, оскільки має не тільки популярні шоу на каналах Fox, такі як «Ally McBeal», а й права на трансляцію матчів Національної футбольної ліги США, що кидає виклик компанії Disney у спортивному телевізійному форматі, оскільки її спортивний телеканал ESPN впродовж десятиліть залишався головним спортивним каналом США. Глобальна медіа-імперія Руперта Мердока відзначається агресивними стратегіями диверсифікації, що, зокрема, знайшло яскравий прояв у придбанні головної фінансової газети США «The Wall Street Journal» та індексу Dow Jones²⁰.

Тож суперники компанії Disney активно діють у різних сегментах секторів медіа та інформаційно-комунікаційних технологій, а коли виникає економічна доцільність, то можуть створювати і альянси з конкурентами. Так само чинить і Disney (див. табл. 2).

Наприклад, Disney та інша потужна медіа-імперія Viacom, власниця дитячого телеканалу Nickelodeon, разом планують захопити частку ринку мобільних ігор як такого, що перебуває на підйомі.

Т А Б Л И Ц Я 1. Головні конкуренти компанії Disney

Назва	Форма організації	Сектор конкурентної боротьби
Time Warner, Inc.	Медіа-імперія	Національне мережеве, кабельне і супутникове телебачення; тематичні парки та парки розваг
Fox Entertainment Group	Підрозділ медіа-імперії News Corp. Руперта Мердока	Телевізійні мережі, телевізійні програми, зокрема спортивного формату

Т А Б Л И Ц Я 2. Об'єднані потужності компанії Disney та її конкурентів

Конкурент	Форма організації	Сектор співпраці з компанією Disney
Дитячий телеканал Nickelodeon	Входить до медіа-імперії Viacom	Ринок мобільних ігор
Sony Electronics	Японська компанія	3D-пристрої для домашнього перегляду фільмів

Nickelodeon запустив мобільну версію сайту addictinggames.com для iPhone'ів та iPod'ів під назвою Addicting Games iNetwork. Тоді як Disney оголосив про створення восьми мобільних ігор для iPhone, Android, Blackberry та Java/Brew. Як чітко вимальовується зі стратегій обох компаній, ставка на високоякісний контент та інноваційні технології забезпечує комерційний успіх.

Взагалі компанія Disney нині є одним із найбільших гравців на ринку соціальних ігор, що експонентно зростає. Вона придбала за 763 млн дол. США компанію соціальних ігор Playdom, відому іграми на кшталт Social City, Sorority Life та Market Street. 2010 р. в ігри Playdom грали понад 42 млн гравців на місяць. Вона займала четверте місце серед постачальників соціальних ігор у Facebook і перше місце — у соціальній мережі MySpace. Стратегія Disney — якнайшвидше долучитися до цього інтерактивного бізнесу, пов'язаного з бумом нових медіа, оскільки, за підрахунками експертів, через три роки він матиме вартість більшу, ніж 1,5 млрд дол. США.

Задля втримання провідної позиції у сфері нових медіа діснеївська медіа-імперія йде на альянси не лише з вітчизняними, а й зарубіжними корпораціями. Так, підрозділ компанії Disney — Walt Disney Studios — та всесвітньо відома японська компанія Sony Electronics об'єднали зусилля, щоби створити у США та запуснути у продаж 2010 р. 3D-пристрої для домашнього перегляду фільмів. Для цього був обраний діснеївський хіт 2010 р. — фільм «Аліса в Країні Чудес». Поєднання вироблених Sony 3D BRAVIA HDTV (трьохвимірного телеприймача з високою чіткістю зображення) та одного з найуспішніших кінофільмів Walt Disney Studios у форматі 3D якнайкраще демонструють стратегію переваг поєднання інноваційних технологій та високоякісного контенту, що гарантує високий попит і відповідні прибутки для Sony та Disney.

Тож, підбиваючи підсумки аналізу антикризових стратегічних концепцій та стратегій у посткризовий період у секторі медіа та інформаційно-комунікаційних технологій світової економіки (який, на думку ряду зарубіжних та вітчизняних учених, є лише нетривалим періодом перед новою хвилею глобальної кризи), можна дійти наступних висновків. Специфіка розглянутих медіа-імперій, що полягає у постійній диверсифікації їхньої діяльності, нерозривно пов'язана з виробництвом високоякісного різноманітного контенту, який забезпечує швидко зростаючі потреби споживачів, котрі використовують як старі, так і нові медіа, соціальні медіа, інтерактивні пристрої, гаджети — усі новітні до-

сягнення технологічної думки. Перемагає той, хто першим уловить тенденції розвитку інноваційних технологій в інформаційно-комунікаційній сфері та поєднає їх із різноманітним контентом, який задовольняє потреби споживачів майже всіх вікових категорій, соціальних груп, освітнього статусу та різних національних і культурних приналежностей нинішнього глобалізованого світу. Практика медіа-імперій та інтернет-ресурсів доводить, що подолання національних кордонів, а отже, й опанування все нових і нових ринків та ринкових ніш не викликає труднощів у добу глобалізації, розвиткові якої вони значною мірою сприяють. Постійна увага до професійного зростання як топ-менеджерів, так і інших менеджерських ланок, пошуки креативно мислячих керівників та залучення молоді, яка в епоху Інтернету часто випереджає попередні покоління в розумінні потреб «покоління третього тисячоліття», позитивно впливають на економічне та фінансове становище як окремих медіа-імперій, так і всього медіа-сектору в цілому в нинішній бурхливий і багато в чому непрогнозований час глобальної кризи.