Стратегия диверсификации компании Disney

    Когда Майкл Изнер пришел в компанию "Уолт Дисней Продакшнз" (Walt Disney Productions), заняв пост президента, компания переживала четвертый год подряд снижения чистого дохода, и цены ее акций упали до уровня, привлекательного для "хищников". За период с 1984 по 1988 год выручка от продаж компании "Дисней" возросла с 1,66 до 3,75 млрд долл., чистый доход увеличился с 98 до 570 млн долл. и биржевая стоимость компании повысилась с 1,8 до 10,3 млрд долл. Между тем в первые три года работы Изнера в компании, сначала в качестве президента, а затем в качестве председателя, заметных изменений в стратегии не произошло. Все крупные стратегические мероприятия компании "Дисней" (создание развлекательного центра Epcot Center, тематического парка Tokyo Disneyland в Японии, киностудии Touchstone Films и телеканала Disney Channel, а также приобретение фирмы Arvida Corporation) были инициированы прежним руководством.

Что же произошло? Суть перемен заключалась в мобилизации значительной ресурсной, базы компании "Дисней".

Принадлежащие компании "Дисней" 28 000 акров земли во Флориде были пущены в коммерческое использование. С помощью приобретенной в 1984 году компании Arvida Corporation, специализирующейся в освоении земель, компания "Дисней" начала строительство гостиниц, курортов и жилья на принадлежащих ей земельных участках во Флориде. Были организованы новые аттракционы в развлекательном центре Epcot Center и создан новый тематический парк "Путешествие в диснеевские фильмы" (Disney-MGM Studio Tour). Произошла диверсификация компании "Дисней" в такие отрасли, как содержание курортов, проведение конференций и жилищное строительство. Компания "Дисней" стала более интенсивно использовать свою огромную фильмотеку. Помимо обычной практики периодического выпуска на экраны диснеевской классики, компания организовала продажу видеокассет с диснеевскими фильмами розничным торговцам и продажу лицензий на показ пакетов фильмов телевизионным сетям. Доход от продажи одной такой лицензии европейской телевизионной сети составил 21 млн долл. Отдача от огромных инвестиций в тематические парки была увеличена благодаря интенсификации маркетинга и повышению входной платы. Воодушевленное успехом проекта Tokyo Disneyland, руководство компании "Дисней" продолжило копирование американских тематических парков за рубежом, приступив к проекту EuroDisneyland.

Наиболее амбициозной инициативой было возвращение компании "Дисней" в отрасль кинопроизводства. Оставаясь верным традиции производства высококачественных семейных фильмов (включая мультипликационные), Изнер начал широкомасштабную экспансию диснеевской товарной марки Touchstone ("Пробный камень"), учрежденной в 1983 году, с целью увеличения загрузки диснеевских киностудий и утверждения компании "Дисней" на рынках тинэйджеров и взрослых зрителей. Диснеевские киностудии очень быстро удвоили количество выпускаемых фильмов. Одновременно компания "Дисней" осуществляла агрессивную политику переманивания ведущих продюсеров, режиссеров, кинооператоров, актеров и сценаристов. В 1988 году фирма "Дисней" стала ведущей кинокомпанией США по кассовым сборам. Увеличению загрузки киностудий способствовало также расширение присутствия компании "Дисней" на телевидении благодаря содержанию собственного канала Disney Channel и продаже программ другим телесетям.

С момента основания в 1923 году компания Disney и структуры, входящие в ее состав, остаются верны своему основному принципу — создавать исключительно качественный продукт в области развлечений, используя богатейший опыт, накопленный за долгие годы успешной работы. На сегодняшний день компания Disney состоит из четырех бизнес подразделений: Студии (Studio Entertainment), Парки и курорты (Parks and Resorts), Потребительские товары (Consumer Products) и Медиа-сети (Media Networks). Каждое подразделение объединяет в себе несколько взаимосвязанных компаний, согласованная деятельность которых направлена на конструктивное развитие Disney, как организации мирового масштаба.

Вопросы:

1. Какой вид корпоративной  стратегии диверсификации  осуществляет компания Disney?
2. По вашему мнению  какие факторы являются ключевыми факторами  успеха в конкурентной борьбе компании   Disney?