



---

# WALT DISNEY COMPANY

---

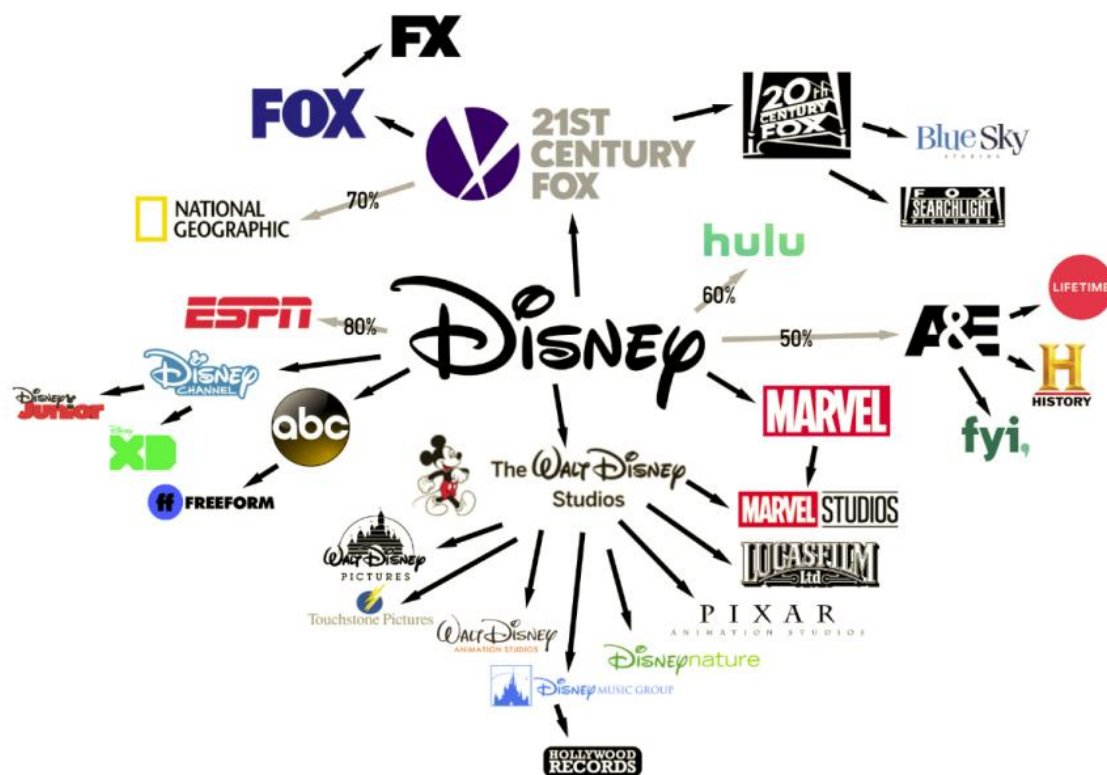
Amirreza Bizhani



AUGUST 12, 2024

والت دیزنی، یکی از بزرگترین شرکت‌های آمریکایی در حوزه‌ی سرگرمی می‌باشد. این شرکت توسط والت و روی دیزنی، تأسیس شد. در ابتدا، دیزنی فقط استودیو انیمیشن سازی بود که این موضوع تا ده‌های ۳۰ و ۴۰ میلادی ادامه داشت. در ده‌های بعدی، با ساخت مستند، فیلم‌های لایو اکشن و برنامه‌های تلویزیونی و همچنین ساخت موزه، حوزه‌ی فعالیت‌ی خود را گسترش دادند و امروزه به یک ابرشرکت چند ملیتی تبدیل شده است.

تولیدات فیلم و سریال: یکی از برجسته‌ترین قسمت‌های این شرکت مربوط به انیمیشن‌های کلاسیک آن است. (شیر شاه، سفید برفی و هفت کوتوله، فروزن و...). در طی سال‌ها، والت دیزنی استودیوهای بزرگی مانند پیکسار، مارول و لوکاس فیلم (استاروارز) را خریداری کرده است. این خریدها باعث شده که دیزنی آی‌پی‌های معروفی مانند، ابرقهرمانان مارول و انیمیشن‌های پیکسار را به‌دست آورد و از این طریق طیف فیلم‌هایی که عرضه می‌کند گسترش پیدا کرد.



شکل ۱ مجموعه‌ی والت دیزنی



شبکه‌های تلویزیونی: شبکه‌هایی مثل ABC، ESPN و شبکه دیزنی جزئی از دیزنی می‌باشد که هر شبکه تماشاگران مخصوص به خود را دارد. از طرفداران ورزشی و اخبار تا برنامه‌های کودک برای بچه‌ها.

پارک‌های دیزنی: این پارک‌ها که دارای تم‌های مختلف می‌باشد از قسمت‌های مهم مدل کسب‌وکار این شرکت است. این پارک‌ها علاوه بر در آمریکا در برخی کشورهای دیگر هم حضور دارند.

محصولات: با توجه به تعداد زیاد آی‌پی‌های این شرکت، دیزنی، محصولات خیلی زیادی از جمله اسباب بازی، لباس و غیره را برای طرفداران عرضه می‌کند.

پلتفرم‌های دیجیتال: با توجه به تغییرات در نوع دریافت این محتواها، دیزنی سرمایه‌گذاری بزرگی در دیجیتال مدیا انجام داده است و سرویس آنلاین خود با نام دیزنی پلاس را راه‌اندازی کرده است. دیزنی پلاس دارای مجموعه‌ی بزرگی از فیلم و سریال می‌باشد و با دیگر سرویس‌های آنلاین مانند نتفلیکس و آمازون پرایم رقابت می‌کند.

درحالی که والت دیزنی جایگاه بسیار بزرگی در صنعت سرگرمی دنیا دارد اما در سال‌های اخیر با چالش‌هایی روبه‌رو شده است که مانع رشد این شرکت شده است.

تاثیرات پاندامی: پاندمی کووید ۱۹ تاثیر بزرگی به قسمت‌های مختلف دیزنی گذاشت. در این دوران پارک‌های آن‌ها در نقاط مختلف جهان بسته شد و فیلم‌ها و سریال‌ها با تاخیر در عرضه مواجه شدند.

قیمت سرویس استریم: با وجود موفقیت‌آمیز بودن شروع دیزنی پلاس و مشترکین زیاد، سرمایه‌گذاری زیادی را نیاز داشته است. این هزینه‌های زیاد برای تولید محتوا بوده است و موضوع مهم درباره‌ی صنعت استریم این است که بازگشت سرمایه زمان بیشتری طول می‌کشد.

تغییرات استراتژی و مدیریتی: این تغییرات باعث نگرانی‌هایی درباره‌ی مسیری که شرکت در حال طی کردن است، به‌وجود آورده است.

افزایش رقابت: بازار سرگرمی به خصوص در حوزه‌ی استریم به شدت رقابتی شده است و شرکت‌هایی مثل دیزنی، آمازون، نتفلیکس، اپل تی‌وی و غیره برای به‌دست آوردن توجه و پول مخاطب، بایکدیگر رقابت می‌کنند.

تغییر رفتار مخاطب: تغییرات بسیار زیاد در نوع و نحوه‌ی محتوایی که مخاطب دریافت می‌کند، به‌وجود آمده است. دیگر شاهد سیتکام‌های با فصل‌های طولانی مانند فرندز، تئوری بیگ بنگ یا آشنایی با مادر نیستیم به دلیل اینکه



مخاطب برای برقراری ارتباط با این نوع از مدیا نیاز به زمان بیشتری دارد و در ابتدای سریال توانایی جذب مخاطب آن معمولاً کم است و شرکت‌های بزرگ مثل دیزنی به دلیل هزینه‌ی زیاد سرویس استریم و بازگشت دیر هنگام سرمایه، از این نوع پروژه‌ها دیگر حمایت نمی‌کنند و یا در فصل‌های ابتدایی آن‌ها را کنسل می‌کنند.

البته با توجه به تاریخ، شرکت دیزنی قابلیت انعطاف‌پذیری بالایی دارد و می‌تواند با برنامه‌ریزی و شناخت بهتر از مخاطب از این مشکلات عبور کند. برنامه‌ی استراتژیک دیزنی، با هدایت ماموریت خود برای سرگرم کردن و الهام بخش بودن، توانسته به موفقیت‌های بزرگی برسد.

"ماموریت شرکت والت دیزنی، سرگرم کردن، اطلاع دادن و الهام بخش بودن برای تمام مردم جهان با استفاده از قدرت بی‌نظیر داستان‌سرایی، بازتاب برندهای نمادین، ذهن‌های خلاق و تکنولوژی‌های نوآورانه که شرکت سرگرمی رده‌ی جهانی ما را نشان می‌دهد."

"ارائه‌ی بهترین تجربه سرگرمی برای خانواده در سراسر دنیا با استفاده از پارک‌های تم‌دار، کشتی‌های تفریحی، فیلم و رادیو و پوشش اخبار و رویدادهای ورزشی"



شکل ۲ پارک دیزنی در کالیفرنیا به همراه شخصیت‌های محبوب میکی موس



متن بالا، به ترتیب ماموریت و دید<sup>۱</sup> شرکت والت دیزنی به گفته‌ی خودشان است. این بیانیه‌ها ارزش‌های اصلی دیزنی در خلاقیت، فناوری و تاثیر جهانی آن‌ها نشان می‌دهد. آن‌ها با توجه به قدرت داستان‌گویی می‌خواهند حضور فعال خود در بازار و تاثیر جهانی که دارند را حفظ کنند. که در ادامه قسمت‌های مختلف آن را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

داستان‌سرایی: محور ماموریت دیزنی، داستان‌سرایی آن است. ساخت داستان‌هایی که می‌تواند مخاطبان را درگیر کند و با مخاطبان در سطح جهانی ارتباط برقرار کند، همیشه از نقاط قوت دیزنی بوده است. این تمرکز بر داستان‌سرایی باعث شده که بر استراتژی قسمت‌های مختلف آن‌ها از تولید انیمشین، فیلم و سریال تا تجربه‌ی پارک‌های تم‌دار آن‌ها تاثیر می‌گذارد. برای مثال خرید پیکسار، مارول، لوکاس فیلم و ۲۱ سنتری فاکس برای افزایش قابلیت داستان‌سرایی و افزایش میزان محتوا دیزنی می‌باشد.

تاثیر جهانی: ماموریت دیزنی برای ”الهام بخش بودن برای مردم در سراسر دنیا” نشان‌دهنده‌ی استراتژی آن‌ها برای گسترش است. برای رسیدن به این هدف، پارک‌های مختلفی در آسیا و اروپا ساخته شده است و همچنین محتوایی که مربوط به آن منطقه و برای فرهنگ آن مردم است تولید می‌شود و در دیزنی پلاس قرار می‌گیرد.

نوآوری: علت علاقه‌ی دیزنی به پیشرو بودن در تولید و فراهم کردن سرگرمی و اطلاعات به خاطر نوآوری است. این موضوع در سرمایه‌گذاری عظیم آن‌ها در پلتفرم استریمینگ دیزنی پلاس، استفاده از آخرین تکنولوژی ساخت انیمیشن و استفاده از واقعیت مجازی در پارک‌ها می‌باشد. این نوآوری نه تنها باعث بهبود تجربه مصرف‌کننده شده بلکه باعث پیشرو بودن دیزنی در صنعت سرگرمی می‌باشد.

حضور فعال در بازار: استراتژی اکتساب دیزنی (مثل مارول و لوکاس فیلم) برای به‌دست آوردن محتوا با کیفیت و به‌دست آوردن مخاطبین بیشتر است. این اکتساب‌ها باعث شده است که باکس آفیس تحت تاثیر فیلم‌های این کمپانی قرار بگیرد و امپراطوری خود را گسترش دهد.

در گزارش سال ۲۰۲۱ یکی از برنامه‌های رشد این کمپانی افزایش سرعت رشد در بازارهای موجود (آمریکای شمالی)، با تولید محصولات بیشتر و همچنین افزایش نفوذ پلتفرم استریمینگ در میان مردم است. علاوه بر این، با همکاری با دیگر شرکت‌ها و برقراری یک نوع همکاری سودمند برای هر دو طرف تلاش می‌کند تا میزان مخاطبان

<sup>1</sup> Vision



جهانی را افزایش دهد و بازده سرمایه‌گذاری را افزایش دهد. همچنین برای ادامه‌دار بودن موفقیتشان، برنامه و اهداف مشخصی دارند و با توجه به نیاز زیاد جامعه به محتوا، موفقیت شرکتی مثل دیزنی تقریباً تضمین شده است.

## اهداف شرکت والت دیزنی

جدول ۱ اهداف مالی والت دیزنی

اهداف مالی	فرد مسئول	نتیجه دلخواه (زمان / معیار)
کاهش هزینه‌های عملیاتی	CFO	کاهش پنج درصدی در سال اول
رشد فروش در فروشگاه	CFO	افزایش یک درصد به صورت جهانی در سال اول
افزایش در بازگشت سرمایه	CEO	افزایش ۵۰ درصدی در ۵ سال اول

جدول ۲ اهداف مربوط به مخاطبان والت دیزنی

اهداف کاربران	فرد مسئول	نتیجه دلخواه (زمان / معیار)
افزایش مخاطبین در حوزه‌ی دیجیتال	مدیر سوشیال مدیا	افزایش ۵ میلیونی
بهبود دسترسی کاربران به محصولات	مدیر عملیات‌های جهانی	افزایش حضور ۱۵ درصدی در جهان در سال اول
بهبود احساس و حس تعلق کاربر به برند	مدیر سوشیال مدیا	افزایش ده درصدی در سال اول



جدول ۳ اهداف درونی والت دیزنی

اهداف فرایندی درون کمپانی	فرد مسئول	نتیجه دلخواه (زمان / معیار)
کاهش تعداد خطا در تولید	مدیر کنترل کیفیت	کاهش ۷۵ درصدی در سال اول
استفاده بهینه از تکنولوژی و بهبود کارایی	کارشناس فناوری اطلاعات	ذخیره حداقل ۹۰ درصد از داده-های کاربران در یک دیتابیس جهانی
حفظ کارکنان	هماهنگ کننده منابع انسانی	۱۰-۵ درصد افزایش درآمد برای کارمندان با سابقه بیشتر از ۲ سال

جدول ۴ اهداف اجتماعی و رشد

اهداف آموزشی و رشد	فرد مسئول	نتیجه دلخواه (زمان / معیار)
افزایش سرعت رشد در فروشگاه-های آمریکا	مدیر فروش	افزایش ۵۰ درصدی تعطیلی فروشگاه‌هایی با عملکرد ضعیف
اطمینان از با کیفیت بودن و مطمئن بودن از کالا یا تجربه‌ها	مدیر ارشد پایداری (CSO)	افزایش ۱۵ درصدی در شاخص-های اطمینان در سال اول
شناسایی فرصت برای محصولات و خدمات جدید	استراتژیست کسب و کار	توسعه ۵ خط تولید برای کالاهای جدید در سال اول



برای هر گروه از این اهداف، تیمی از متخصصان بر روی پروسه رسیدن به اهداف کنترل دارند. با توجه به گزارشی که در فصل دوم سال ۲۰۲۴ انتشار شد، این شرکت، ۲۳٪ درصد رشد در سودآوری داشته است. این رشد می‌تواند به علت گذشتن از زمان اپیدمی باشد که برای مثال در این زمان پارک‌های تم‌دار این شرکت عملکرد بسیار خوبی داشتند و همچنین، فروشگاه‌های بسیار زیادی که در آمریکای شمالی باز کردند عملکرد بسیار خوبی دارند. این نشان دهنده‌ی اطمینان شرکت از حفظ سهم بازار و نفوذی که در بازار دارند، است.

اما، این شرکت علاوه بر اینکه باید آمریکای شمالی را به عنوان هدف خود قرار دهد، باید حضور قدرتمندی در دیگر بازارها هم داشته باشد. این بحث به شرکت کمک می‌کند که دایره‌ی مخاطبین خود را گسترش دهد و همچنین تنوع میان فرهنگ‌ها را به شکل مناسبی نشان دهد. برای اجرای موفق این برنامه نیاز است که تعداد خطا در تولید را کاهش دهد و همچنین استفاده از تکنولوژی را بهبود ببخشد.

همچنین پاندیمی رفتار مخاطبان را تغییر داده است و این موضوع باعث شده است که والت دیزنی اهداف بلند مدت و کوتاه مدت خود را مطابق با این تغییرات کند. والت دیزنی علاوه بر اینکه باید نیازهای مخاطبان را برآورده کند، همچنین میزان مشارکت مخاطبان با برند را افزایش دهد. نوآوری برای دیزنی هم یعنی ارتقای تجربه مصرف کننده، ایجاد پلتفرم آنلاین جدید و بزرگ کردن رابطه‌ی دیجیتال بین کمپانی و مخاطبان است.

## SWOT

با این حال، حتی با سابقه‌ی قوی شرکت والت دیزنی برای فهم بهتر از جایگاه و پتانسیل رشد آن، باید نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهایی که این شرکت را تحت تاثیر قرار می‌دهند مورد بررسی قرار گیرد. این بررسی کمک می‌کند که شرکت بتواند از نقاط قوت خود استفاده کند، نقاط ضعفش را از بین ببرد و از فرصت‌هایی که در مقابلش قرار دارد، به بهترین شکل ممکن استفاده کند.

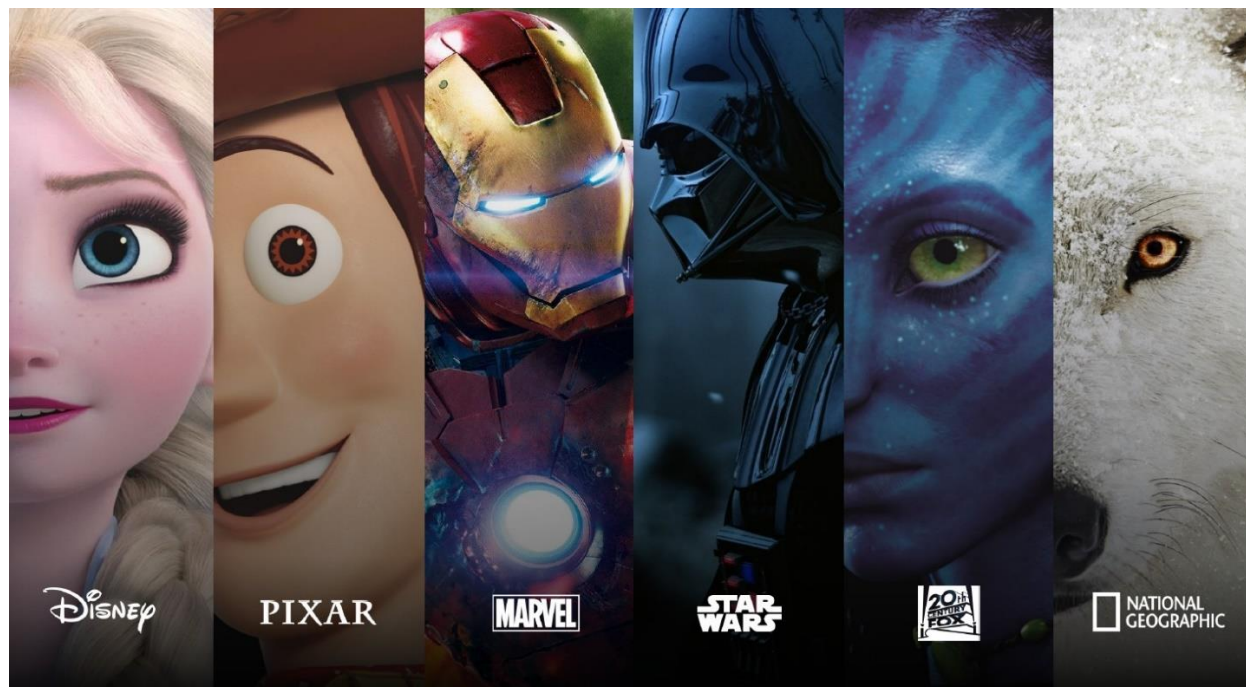
در قسمت زیر نقاط قوت این شرکت آورده شده است.

برند شناخته شده و نمادین: بدون شک یکی از مهم‌ترین نقاط قوت والت دیزنی، برند آن است. این برند تقریباً نزدیک به یک قرن است که شناخته شده است و برای نسل‌های بسیاری یادآور خاطرات کودکی و سرگرمی می‌باشد. این برند بر اساس شخصیت‌های دوست داشتنی، داستان‌های به یادماندنی و تجربه‌ی میلیون انسان در سراسر جهان شکل گرفته است. برند شناخته شده به دیزنی کمک می‌کند تا در رقابت با رقیبان پیشی بگیرد و





یک رابطه‌ی احساسی با مصرف کننده برقرار کند. این موضوع همچنین به دیزنی کمک می‌کند تا بتواند وارد بازارهای جدید بشود و کالاهای جدیدی تولید کند و همچنین پلتفرم بسیار قوی برای انجام تبلیغات در اختیار تیم مارکتینگ قرار می‌دهد.



شکل ۳ بزرگترین استودیوهای زیرمجموعه‌ی والت دیزنی

تنوع پورتفولیو: دیزنی کالاها و محصولات متنوعی در صنایع مختلف در اختیار دارد. این پورتفولیو شامل فیلم، تلویزیون، پارک‌های تفریحی، محصولات مصرفی و پلتفرم استریم است. این تنوع باعث شده است که دیزنی بتواند از نوسانات اقتصادی به‌خوبی عبور کند و به یکی از با ثبات‌ترین شرکت‌های بزرگ جهان تبدیل کند. به دلیل حضور داشتن در کسب‌وکارهای مختلف، اگر یکی از آن‌ها به خوبی کار نکند، دیگر قسمت‌های شرکت می‌تواند این موضوع را جبران کند. این تنوع پورتفولیو باعث شده است که درآمدهای آن از کانال‌های مختلف باشد که به شرکت برای سرمایه‌گذاری در پروژه و تکنولوژی‌های جدید کمک می‌کند. همچنین دیگر رقیبان نمی‌توانند با چنین پیشنهادهایی که دیزنی می‌دهد رقابت کنند.

قدرت مالی زیاد: این قوت در توانایی شرکت در ایجاد سود ثابت و جریان‌های نقدی نمایان است. با ارزش بازاری بیشتر از ۱۸۳ میلیارد دلار و درآمد سالانه بیشتر از ۷۰ میلیارد دلار، نشان دهنده‌ی قدرت مالی و عملکرد عالی



شرکت است. این قدرت مالی به دیزنی در اکتساب‌های استراتژیک آن کمک می‌کند و همین موضوع باعث رشد و سودآوری می‌شود.

محتوای باکیفیت و مالکیت معنوی: دیزنی قابلیت تولید محتوای با کیفیت را به صورت پیوسته دارد و این موضوع یکی از علت‌های اصلی موفقیت آن‌ها است. تاریخچه‌ی قوی شرکت در داستان‌سرایی و فرنچایز کردن از شخصیت‌های محبوب، شرکت را به یکی از پیشروهای صنعت تولید محتوا تبدیل کرده است. با استفاده از مالکیت‌های معنوی که دیزنی در اختیار دارد، می‌تواند یک هم‌افزایی بین قسمت‌های مختلف کسب‌وکار خود مثل ساخت فیلم، پارک‌ها و فروش محصولات، ایجاد کند. این یکپارچه سازی یک تجربه‌ی بسیار لذت‌بخش برای مصرف‌کننده می‌سازد.

تیم مدیریتی با سابقه: یکی از علت‌های اصلی موفقیت دیزنی را می‌توان تجربه‌ی تیم مدیریتی آن دانست که باعث رقم خوردن موفقیت شرکت می‌شوند و مقصد نهایی آن را مشخص می‌کنند. این تیم مدیریتی تجربه‌ی بالایی در زمینه‌ی سرگرمی دارند و برند و ارزش‌های شرکت را به‌خوبی می‌شناسند. همچنین تیم مدیریتی دیزنی قابلیت پذیرش تکنولوژی‌های جدید را دارد و با استفاده از تغییرات دیجیتالی که در حال انجام بود، دیزنی پلاس را راه انداخت.

در قسمت بعدی نقاط ضعفی که باعث می‌شود قدرت دیزنی در صنعت را تضعیف کنند، آورده شده است که شرکت باید راه حلی برای این موضوعات پیدا کند.

وابستگی به برخی فرنچایز: با وجود اینکه دیزنی دارای پورتفولیو متنوعی از شخصیت‌های محبوب و دوست‌داشتنی است، به شدت به برخی از این فرنچایزها مانند استاروارز و مارول وابستگی دارد که این موضوع، باعث به وجود آمدن ریسک‌های بزرگ و مشکلات است. این وابستگی شدید به برخی از برندها می‌تواند رکت را در جایگاه آسیب‌پذیری در روند بازار و ترجیحات مخاطبین، قرار می‌دهد. این جایگاه آسیب‌پذیر به دلیل این است که سلیقه‌ی مخاطبین می‌تواند به سرعت تغییر کند، به شکلی که فیلم یا شخصیتی که امروز بسیار تقاضای زیادی دارد در آینده‌ی نزدیک اهمیت خود را از دست بدهد یا کم‌تر بشود. همچنین وابستگی زیاد به یک فرنچایز می‌تواند باعث شود که نوآوری و ریسک‌پذیری کاهش پیدا کند و اگر قسمت بزرگی از سرمایه‌گذاری‌های دیزنی صرف برخی از فرنچایزهای محدود بشود ممکن است که برخی از پروژه‌هایی که پتانسیل موفقیت دارند، نادیده گرفته شوند.

هزینه‌ی بالای عملیات: یکی از موارد منفعی که ناشی از پورتفولیوی متنوع است، هزینه‌ی زیاد مربوط به عملیات است که باید مورد بررسی قرار بگیرد. یکی از بزرگ‌ترین هزینه‌های دیزنی مربوط به تعمیرات و نگهداری از پارک‌های تم‌دار می‌باشد. این مقصدهای جذاب مثل دنیای والت دیزنی یا دیزنی ورد، نیاز به زیرساخت‌های



گسترده، تعمیرات دوره‌ای و کارکنان زیاد برای اطمینان از تجربه‌ی مثبت مهمانان است. همچنین تولید و پخش محتوای با کیفیت یکی دیگر از علت‌های هزینه‌ی بالای دیزنی است. این هزینه می‌تواند صرف فیلم‌های بلاکباستر، سریال‌های تلویزیونی یا انیمیشن باشد. دیزنی هزینه‌ی زیادی در پیش‌تولید، تولید، بازاریابی و پخش این محصولات می‌کند. این هزینه‌ها شامل حقوق بازیگران، وسیله‌های تولید، جلوه‌های ویژه و مسائل مربوط به کمپین تبلیغاتی و پخش آن می‌باشد. دیزنی همیشه سرمایه‌گذاری‌های بزرگی در تکنولوژی‌های روز دنیا برای جلوه‌های ویژه‌ی بهتر یا تجربه‌ی بهتر در پارک‌ها انجام می‌دهد. این هزینه‌ها تاثیر زیادی بر سودآوری دیزنی دارد.

وابستگی به قراردادهای مشارکت و مجوز: با وجود اینکه بسیاری از شخصیت‌هایی که دیزنی استفاده می‌کند، اما بسیاری از دارایی‌های معنوی آن از طریق خرید لایسنس به‌دست آمده است. وابسته بودن به قرارداد لایسنس نقطه ضعف محسوب می‌شود به دلیل اینکه، باعث عدم قطعیت، محدودیت و ممنوعیت‌های احتمالی می‌شود. دیزنی نمی‌تواند به بهترین شکل از این شخصیت‌ها برای خود استفاده کند، همچنین هزینه‌ی مربوط به لایسنس هم می‌تواند زیاد باشد. دیزنی معمولاً برای استفاده از فرنچایز و شخصیت دیگر کمپانی‌ها باید رویالتی و مقدار قابل توجهی را بپردازد.

حضور بیش از حد در برخی از بازارها: دیزنی حضور خوبی در بازارهای جهانی دارد اما تکیه‌ی زیاد آن به بازار آمریکا می‌تواند آن‌ها را در مقابل تغییرات بازار و قوانین ممکن است، آن‌ها را با مشکل مواجه کند. همچنین با تاکید زیاد بر یک بازار، دیزنی فرصت حضور قوی‌تر و کانال‌های سودآوری بیشتر در بازارهای جهانی را از دست می‌دهد و در مقابل تغییرات سلیقه‌ی مخاطبین یک منطقه به شدت در منطقه‌ی خطر قرار می‌گیرد. همچنین تغییرات اقتصادی ممکن است بازار یک منطقه را خراب کند.

آسیب‌پذیری در مقابل رکود اقتصادی: دیزنی توانمندی مالی و بازاریابی بالایی دارد اما باز هم در مقابل نوسانات اقتصادی، ضد ضربه نمی‌باشد. مدل کسب‌وکار دیزنی وابستگی زیادی به هزینه‌ای که مصرف‌کننده می‌کند، دارد. این میزان هزینه با توجه به نوسانات اقتصادی دچار تغییرات می‌شوند. در هنگام رکود اقتصادی هزینه‌ی کمتری برای موضوعاتی مثل سرگرمی انجام می‌هند و بیشتر پول خود را خرج اقلام ضروری می‌کنند. همچنین این رکود باعث می‌شود میزان هزینه‌ای که دیزنی برای تبلیغ یک فیلم یا محصول جدیدی انجام می‌دهد، کاهش یابد و در نتیجه ممکن است به مخاطبان هدف نرسد و فروش آن محصول کمتر شود.

در قسمت بعدی فرصت‌های پیشروی دیزنی مورد بررسی قرار می‌گیرد که با استفاده از این موضوعات می‌تواند، سودآوری بیشتری داشته باشد و حضور قوی‌تری در بازارهای جهانی را تجربه کند.



ورود به بازارهای جدید: به عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های حوزه‌ی سرگرمی دیزنی می‌تواند وارد بازارهای جدید بشود و کانال‌های درآمدی خود را افزایش دهد. با انجام این کار دیزنی می‌تواند با تغییرات فرهنگی همراه شود و از روند جهانی عقب نماند. این موضوع می‌تواند درهای زیادی را بر روی دیزنی برای همکاری‌های استراتژیک باز کند. با ورود به بازارهای جدید دیزنی ریسک و وابستگی خود را نسبت به دیگر بازارها کاهش می‌دهد.

افزایش تقاضا برای محتوای آنلاین: یکی از محصولات بسیار مهم دیزنی در حال حاضر، شبکه‌ی استریم آن، دیزنی پلاس می‌باشد. روند دنیا به سمت محتوای آنلاین و پلتفرم‌های استریم می‌رود که این موضوع یک فرصت بسیار خوبی را در اختیار دیزنی می‌گذارد تا با استفاده از آن بتواند میزان مخاطبین خود را افزایش دهد و همچنین کنترل بیشتری بر روی پخش محتوا و کسب درآمد از آن را دارد. پلتفرم دیزنی پلاس، باعث شده است که دیزنی بتواند در نحوه‌ی قیمت‌گذاری و زمان انتشار محصولات، انعطاف‌پذیری بیشتری داشته باشد.

اکتسابات استراتژیک: دیزنی می‌تواند با اکتساب دیگر شرکت‌ها باعث رشد کسب‌وکار خودش بشود. اکتسابات استراتژیک به دیزنی کمک می‌کند که پورتفولیو فرنچایزها و شخصیت‌های خود را متنوع و بزرگ‌تر کند. همچنین یکی از راه‌های دستیابی به تکنولوژی‌های جدید و کانال‌های پخش محصولات، می‌تواند از طریق اکتساب و دستیابی به متخصصان آن حوزه است.

سرمایه‌گذاری در محتوای ارجینال: در حال حاضر دیزنی بیشتر سرمایه‌گذاری خود را در قسمت فرنچایزهای شناخته شده انجام می‌دهد اما، این فرصت را دارد تا بتواند داستان‌های جدید و اصیلی را برای مخاطبان خود بگوید. این موضوع می‌تواند به یکی از وجه تمایزات دیزنی با دیگر شرکت‌های حوزه‌ی سرگرمی بشود. همچنین می‌تواند به تنوع شخصیت‌ها کمک کند و برای برآورده کردن نیاز مخاطبین انعطاف‌پذیری و محصولات بیشتری داشته باشند.

پیشرفت تکنولوژی: به عنوان پیشرو صنعت سرگرمی، دیزنی این قابلیت را دارد تا از این تکنولوژی‌ها برای رسیدن به مخاطبین بیشتر و ایجاد تجربه‌های بهتر، استفاده کند. پیشرفت تکنولوژی در جلوه‌های ویژه و واقعیت مجازی به دیزنی کمک می‌کند تا دیزنی بتواند دنیای واقعی‌تری را برای مخاطبان خود ایجاد کند و همچنین میزان ارتباطی که افراد با شرکت دارند، قوی‌تر می‌شود. به‌طور خلاصه تکنولوژی می‌تواند با استفاده از داده دید بهتری برای گرفتن تصمیم و بهبود عملیات‌ها به دیزنی بدهد.

در قسمت آخر موضوعاتی مورد بررسی قرار می‌گیرد که می‌تواند باعث تضعیف دیزنی بشوند.



رقابت سخت: والت دیزنی در صنعتی که بسیار رقابتی است حضور دارد که رقیبان به صورت پیوسته در تلاش برای به دست آوردن توجه و پول مخاطبین است. استودیوهای بزرگ، پلتفرم‌های استریم و سازنده‌ی محصولات به صورت پیوسته در تلاش برای به دست آوردن مخاطب هستند. این موضوعات باعث شده است که فشار زیادی به دیزنی برای تولید محصولات با کیفیت وارد می‌شود.



شکل ۴ برخی از بهترین پلتفرم‌های استریم فیلم و سریال

تغییرات تکنولوژی: سرعت زیاد پیشرفت تکنولوژی می‌تواند مدل کسب‌وکارهای قدیمی را دچار مشکل کند و در یک محیط دینامیک، ضاعفه‌ی مخاطب را تغییر دهد. این تکنولوژی‌ها مشخص می‌کنند محتوا چگونه ساخته شود، پخش شود و مصرف شود. پیشرفت در تکنولوژی‌هایی مانند هوش مصنوعی، واقعیت افزوده و واقعیت مجازی می‌تواند برای صنعت سرگرمی خطرناک باشد. اگر دیزنی نتواند به خوبی خود را با این تغییرات وفق بدهد، می‌تواند مخاطبان و در نتیجه سود خود را از دست بدهد. این پیشرفت‌ها همچنین باعث شده‌اند که استودیوهای مستق با هزینه‌ی کمتری بتوانند فیلم‌های با کیفیتی تولید کنند و این مسائل می‌تواند باعث از بین رفتن سلطه‌ی دیزنی بر بازار باشد.



توزیع غیرمجاز: دیزنی به دلیل داشتن تعداد زیادی فرنچایز و شخصیت‌های دوست‌داشتنی همیشه با موضوعاتی مانند توزیع غیرمجاز محتوا تولیدی توسط این شرکت مواجه بوده است. این توزیع می‌تواند شامل فیلم، سریال و دیگر محتواهای آن از طریق تورنت و پلتفرم‌های استریم غیر قانونی، باشد. در صورت استفاده از دیزنی پلاس این موضوع به سود دیزنی می‌افزاید.

چالش‌های قانونی: به دلیل اینکه دیزنی یک شرکت بین‌المللی است مجبور است به تعداد زیادی قانون توجه کند. هرکدام از این کشورها قانون‌های مخصوص به خودشان را در زمینه‌های تولید محتوا، حقوق معنوی، پخش و نیروی کار دارد. به همین دلیل دیزنی نیاز به تعداد زیادی متخصص در این حوزه‌ها نیاز دارد تا بتواند بر قوانین محلی مسلط باشد، زیرا یک اشتباه می‌تواند حضور دیزنی در بازار آن منطقه را به خطر بیاندازد و فرصت به دست آوردن مخاطبین بیشتر از بین می‌رود.

حفظ استعداد و رقابت: دیزنی برای تولید محتوا به تعداد بسیار زیادی آدم متفاوت وابسته است. رقابت برای به دست آوردن این افراد متخصص بسیار زیاد است و این موضوع اگر حل نشود می‌تواند باعث از دست رفتن افرادی بشود که دارای علم صنعت سرگرمی، دید خلاق و یک دیدگاه منحصر به فرد هستند. حفظ کارکنان بسیار وابسته به فرهنگ سازمانی و رضایت کارمندان است.

## آنالیز پورتر

بزرگ‌ترین هدف دیزنی، جهانی شدن است. با وجود اینکه پارک‌های این شرکت در ۳ کشور دیگر تاسیس شده‌اند اما همچنان به دنبال فرصت در بازارهای جهانی برای بزرگ شدن و گسترش دادن شرکت است. در قسمت پایین آنالیز پورتر برای شرکت دیزنی توضیح داده می‌شود.

### قدرت معامله تامین‌کنندگان

یکی از رشدهای بزرگ دیزنی در صنعت مدیا و سرگرمی از طریق پلتفرم استریم آنلاین آن یعنی دیزنی پلاس می‌باشد. دیزنی جایگاه مناسبی در بین رقبا به دلیل دیزنی پلاس دارد. به دلیل قدرت معامله تامین‌کنندگان، دیزنی خطری از طرف شرکت‌های جدید ندارد، به دلیل اینکه، تمام فیلم و سریال‌هایی که توسط دیزنی ساخته می‌شود، در دیزنی پلاس حضور دارند و تنها راه دسترسی به این محتواها می‌باشد. دیزنی پلاس قیمت نسبتاً رقابتی دارد که مخاطبین حاضر به پرداخت آن هستند. برای مثال یکی از شبکه‌های دیزنی به نام دیزنی جونیور، ۶۶ میلیون مخاطب در آمریکا و ۱۶۶ میلیون در بازار جهانی دارد.



## قدرت معامله خریداران

شبکه‌های تلویزیونی والت دیزنی دارای مخاطبان بسیار زیادی است و این موضوع می‌تواند به این شرکت دست بالا را در مذاکراتی که با شرکت‌هایی که می‌خواهند تبلیغ کنند، دارند و می‌توانند قیمت‌های بالایی را درخواست دهند چون علاوه بر مخاطبین آمریکایی، این پلتفرم و شبکه‌ها بینندگان جهانی بسیار زیادی دارد. همچنین پورتوفیلو قوی دیزنی به آن در پیدا کردن مشتریان جدید و حفظ مشتریان سابق، کمک کند.

## خطر ورودی‌های جدید

در قسمت پارک‌های تم‌دار دیزنی در سه کشور ژاپن، فرانسه و چین، پارک‌هایش را تاسیس کرده است. تنها یک کمپانی دیگر توانسته که پارکی در خارج از آمریکا تاسیس کند. (یونیورسال استودیو در ژاپن) از نظر ورودی‌های جدید، هیچ خطری دیزنی را تهدید نمی‌کند.

## خطر جایگزینی

دیزنی پلاس در تلاش برای تبدیل شدن به یکی از پر استفاده‌ترین پلتفرم‌های اتسیریم می‌باشد اما همچنان نسبت به رقیبانی مانند هولو و نتفلیکس در جایگاه پایین‌تری قرار دارد. یکی از دلایل این موضوع، تعداد کمتر فیلم‌ها و سریال‌ها می‌باشد زیرا در دیزنی پلاس تنها سریال و فیلم‌های مارول، پیکسار، استاروارز و فیلم‌های اورجینال خودش می‌باشد. در سال ۲۰۲۱، اشتراک نتفلیکس شامل ۳۷۸۱ فیلم، هولو شامل ۱۰۶۱ فیلم، درحالی که تعداد فیلم‌های دیزنی پلاس تنها ۶۱۵ فیلم بوده‌است. این محدودیت می‌تواند باعث از دست رفتن برخی از تبلیغ‌کنندگان می‌باشد.

## رقابت میان رقبای حاضر

در اوج زمان شبکه‌های تلویزیونی، شبکه‌ی کودک دیزنی دو رقیب داشت: نیکلودین و شبکه‌ی کارتون. دیزنی در رقابت با نیکلودین همیشه در حوزه‌ی پایین‌تری قرار داشته است و در ۱۵ سال رقابت نیکلودین همیشه تماشاگران بیشتری داشته است تا اینکه در سال ۲۰۱۵ دیزنی با اختلاف ۳۰ هزار نفر در روز، از نیکلودین برای یک روز پیشی بگیرد.





## آنالیز PESTEL

در چارچوب ارائه شده، تاثیرات محیط خارجی بر روی شرکت دیزنی مورد بررسی قرار گرفته است. این بررسی شامل عوامل سیاسی، اقتصادی، جامعه، تکنولوژی، محیط زیستی و مسائل قانونی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### فاکتور سیاسی

- قوانین و سانسور: محتوای دیزنی باید با توجه به قوانین کشور مقصد، توزیع شود که می‌تواند شامل سانسور شود. برای مثال در برخی کشورهای محافظه‌کار ممکن است صحنه‌هایی از فیلم حذف شود.
- قوانین تجارت: جنگ‌های تجاری میان کشورها ممکن است بر روی توزیع محتوای دیزنی تاثیراتی بگذارد. این می‌تواند شامل کالاهای تولیدی، محتوای مدیا و موادی که در ساخت پارک‌ها استفاده می‌شود، باشد.
- ثبات سیاسی: کشورهای که در این زمینه ثبات ندارند می‌توانند برای انجام فعالیت‌های یک شرکت نامناسب باشد. تغییرات در قدرت و اختلافات داخلی می‌تواند تاثیرات زیادی بر روی تعداد بازدیدکنندگان پارک‌ها و فیلم‌های خریداری شده داشته باشد.
- قوانین اجتماعی و قانون کپی‌رایت: مالکیت معنوی، هسته‌ای اصلی کسب‌وکار دیزنی است. قوانین در حوزه کپی‌رایت و حفاظت از حق مالکیت برای این شرکت اهمیت بسیار زیادی دارد. در گذشته دیزنی لابی‌های زیادی با دولت آمریکا داشته است تا این قوانین سختگیرانه‌تر شود.
- همکاری با دولت: دیزنی با برخی از دولت‌ها برنامه‌های همکاری ریخته است. برای مثال برای تولید پارک در شانگهای، همکاری‌هایی با دولت محلی انجام داده است. این همکاری‌های موفق می‌تواند تاثیراتی بر روی تغییرات قوانین و قدرت داشته باشد.
- قوانین مالیات: تغییرات در نرخ مالیات و دیگر قوانین در حوزه مالی بر سوددهی دیزنی تاثیر می‌گذارد.
- روابط بین‌المللی: به عنوان یک شرکت جهانی، روابط کشوری که در آن فعالیت می‌کند تاثیرات بسیار زیادی بر آن شرکت بگذارد. برای مثال روابط چین و آمریکا تاثیرات زیادی را به عملیات‌های دیزنی در چین می‌گذارد.





## فاکتور اقتصادی

- تغییرات اقتصادی جهان: رکود یا افت در اقتصاد می تواند تاثیرات بزرگی را بر روی درآمد دیزنی بگذارد، به دلیل اینکه پارک ها و کالاهای آن جزو کالاهای لاکچری قرار می گیرند و از سبد خرید مردم خارجی-شود.
- نرخ ارز: به عنوان یک شرکت جهانی، درآمدهای دیزنی از ارزهای مختلف می باشد. تغییرات در نرخ ارز تاثیراتی بر سود این شرکت می گذارد. برای مثال اگر این نرخ زیاد باشد، ارزش پول که در کشورهای دیگر حاصل می شود هنگام تغییر به دلار ارزش خود را از دست می دهد.
- نرخ بهره: این نرخ بر هزینه های مالی دیزنی تاثیر می گذارد. برای مثال زمانی که این نرخ پایین است، دیزنی می تواند پول بیشتری قرض بگیرد و هزینه های بزرگتری برای پروژه های خود انجام دهد.
- تورم: تورم های بالا باعث می شود هزینه های دیزنی بالا برود. برای مثال دستمزد بیشتری را به کارکنان بدهد. البته این موضوع باعث می شود دیزنی بتواند افزایش قیمت سرویس های خود را توجیه کند.
- سطح اطمینان مخاطب: اگر مخاطبان از وضعیت مالی خود رضایت داشته باشند و نسبت به مسائل اقتصادی اطمینان داشته باشند، احتمالاً مبلغ بیشتری را خرج مسائلی مانند سرگرمی و فیلم می کنند و همچنین این مسائل باعث بازدید بیشتر از پارک ها می شود.
- میزان اشتغال: هرچه میزان اشتغال مخاطبان بیشتر باشد احتمال هزینه برای فعالیت سرگرمی آنها هم بیشتر می باشد.
- رشد اقتصادی در بازارهای رو به رشد: دیزنی به دلیل اینکه در تلاش برای گسترش جهانی است، توجه زیادی به بازارهای در حال رشد دارد. برای مثال رشدهای اقتصادی در چین و هند فرصت بسیار خوبی را در اختیار دیزنی برای گسترش می گذارد.

## اجتماعی فرهنگی

- تغییرات در دینامیک خانواده: ساختار سنتی خانواده در طی سالیان اخیر تغییرات بسیاری داشته است. شناخت این تغییرات می تواند باعث شود که دیزنی محصولات مناسب تری را ارائه کند.
- حساسیت و تنوع فرهنگی: دیزنی باید توجه داشته باشد که محصولاتش برای برخی از فرهنگ ها توهین آمیز نباشد زیرا این موضوع می تواند به گسترش جهانی آن صدمه بزند.



- افزایش تقاضا برای معرفی کردن: امروزه تقاضای زیادی برای تنوع در شخصیت‌هایی که نشان داده می‌شود، وجود دارد. مخاطبین به دنبال شخصیت‌هایی هستند که اعتقادات، گذشته، جنسیت و گرایش‌های جنسی متفاوتی دارند. فیلم‌هایی مانند بلک پنتر و موآنا از جمله تلاش‌های موفق دیزنی برای تنوع دادن به شخصیت‌ها می‌باشد.
- تغییرات در نوع تفریح: پیشرفت در تکنولوژی باعث تغییر در نوع برقراری ارتباط میان انسان‌ها و نوع وقت‌گذراندن آن‌ها شده است. دیزنی برای حفظ جایگاه خود باید همراه با این تغییرات باشد.
- توجه به سلامتی: این توجهات به زندگی سالم‌تر می‌تواند تاثیراتی را بر دیزنی بگذارد. برای مثال ممکن است بازدیدکنندگان تقاضای غذای سالم‌تری در پارک‌ها داشته باشند.
- تغییر در ارزش‌های اجتماعی: ارزش‌های اجتماعی در طول زمان دچار تغییراتی می‌شوند و ممکن است موضوعی که سال‌های گذشته مورد قبول جامعه بوده است، امروزه به عنوان توهین‌آمیز تلقی شود و دیزنی باید این مسائل را شفاف‌سازی کند.
- فعالان اجتماعی: در دنیای امروزه با تشکر از فضای مجازی، مخاطبان صدای بلندتری برای مخالفت خود با موضوعات مختلف دارند و این موضوع باعث شده که دیزنی به دلیل تاثیراتی که بر محیط‌زیست و فرهنگ می‌گذارد، مورد مواخذه قرار گیرد.
- آموزش و اطلاع‌رسانی: به دلیل افزایش در سطح آموزش و آگاهی مردم درباره‌ی مسائل مختلف، نوع محتوای تولیدی برای آن‌ها باید تغییراتی کند. برای مثال نیاز به داستان‌های بهتری برای سرگرم کردن این افراد وجود دارد.

#### تکنولوژی:

- استریم آنلاین: حضور پلتفرم‌هایی مانند نتفلیکس، شکل عرضه‌ی سریال‌ها تغییر کرده است. دیزنی در جواب این تغییرات ابتدا دیزنی پلاس را راه‌اندازی کرد و در ادامه با اکتساب ESPN+ و هولو، حضور خود در این حوزه را قوی‌تر کردند.
- پیشرفت در انیمیشن و جلوه‌های ویژه: این پیشرفت‌ها تاثیرات زیادی را بر روی دیزنی گذاشته است و این موضوع را می‌توان در انیمیشن‌هایی مانند فروزن و لایو اکشن شیرشاه دید.
- واقعیت مجازی و افزوده: این تکنولوژی‌ها می‌توانند در نحوه‌ی ارائه خدمات دیزنی به‌خصوص در پارک‌ها تاثیر بگذارد به‌گونه‌ای که باعث تجربه‌ی بسیار بهتری را برای مخاطبان رقم زند.



- تکنولوژی موبایل: در دنیای امروز بسیاری از افراد، محتوای خود را از طریق موبایل یا تبلت دریافت می‌کنند. دیزنی با ساخت بازی و نرم‌افزارهای مناسب برای موبایل، در تلاش است تا تجربه‌ی بهتری برای کاربران موبایل، ایجاد کند.
- هوش مصنوعی: با استفاده از این تکنولوژی می‌توان محتوایی را به کاربر پیشنهاد داد که احتمال دیدن آن بیشتر است. ( ساخت لیست‌ها پیشنهادی)
- تکنولوژی 4k: همانطور که مخاطبان، وسایل سرگرمی مانند تلویزیون خود را به‌روز می‌کنند و این دستگاه‌ها قابلیت اجرای فیلم با کیفیت‌های بالا و 4k را دارند، دیزنی هم باید فیلم‌ها و سریال‌های خود را با بالاترین کیفیت موجود عرضه کنند.
- بازی‌سازی: با توجه به شخصیت‌های محبوب زیادی که در اختیار دیزنی قرار دارد، می‌توانند از آن‌ها در ساخت بازی‌های مختلف استفاده کنند و کانال‌های درآمدی خود را افزایش دهند.

#### محیط‌زیست

- پایداری: با توجه به آگاهی بیشتر مردم درباره‌ی مسائل محیط‌زیستی، فشار زیادی به شرکت‌ها وارد می‌شود تا در حفظ محیط‌زیست اقداماتی انجام دهند. برای دیزنی این اقدامات می‌تواند در استفاده از تکنولوژی‌هایی که سوخت کمتری مصرف می‌کنند، در پارک‌ها باشد یا تلاش برای احیای جنگل به عنوان بخشی از مسئولیت شرکتی آن‌ها باشد.
- مدیریت پسماند: پارک‌های تم‌دار، انبار و کشتی‌های تفریحی دیزنی، زباله‌های بسیار زیادی را تولید می‌کند. مدیریت درست این زباله‌ها، بازیافت و کاهش آن‌ها می‌تواند باعث بهبود عملکرد آن‌ها بشود.
- حفاظت از آب: پارک‌های دیزنی از مقدار زیادی آب استفاده می‌کنند، با تصویب این آب می‌توان کمک بزرگی به محیط‌زیست کرد.
- تولید کربن: فعالیت‌های دیزنی از پارک‌های تم‌دار تا فعالیت‌ای فیلم‌سازی باعث تولید میزان زیادی از مشتقات کربن می‌شود. این شرکت به‌شکل جدی تحت نظارت است تا ردپای کربن خود را کاهش دهد.
- حفاظت از تنوع زیستی: دیزنی در اکوسیستم‌های مختلفی پارک‌های خود را تاسیس می‌کند. یکی از وظایفش مربوط به حفاظت از گونه‌های مختلف جانوری است. همچنین این ساخت مستندهایی توسط National Geographic و DisneyNature می‌تواند اهمیت این موضوع را به جامعه اطلاع‌رسانی کند.



- محصولات سازگار با محیط زیست: امروزه مصرف کنندگان اهمیت بیشتری را به مسائل محیط زیستی می دهند. در نتیجه درخواست برای محصولاتی که کمتر به محیط زیست آسیب برسانند بیشتر شده است.
- تصور عمومی از برند: تصویر دیزنی، یک تصویر با ارزش های خانوادگی است. هر عملیاتی از طرف دیزنی که باعث آسیب رسیدن به محیط زیست شود باعث خراب شدن این تصویر می شود. در نتیجه حفظ محیط زیست برای حفظ این تصور ضروری است.

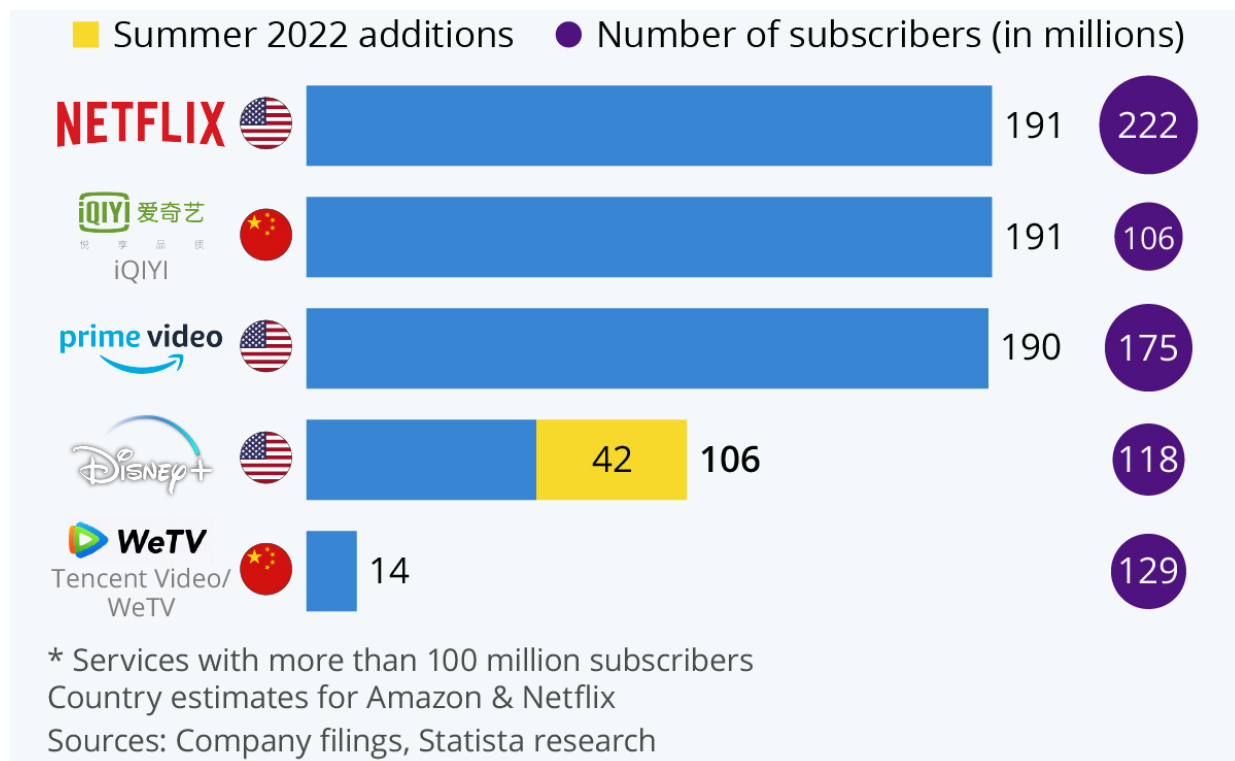
#### قانونی

- حقوق مالکیت معنوی: دیزنی دارای داستان، شخصیت و علامت های تجاری بسیار زیادی است و حفاظت از حقوق این سرمایه ها چه درون آمریکا یا خارج از آن بسیار مهم است و همچنین باید توجه کند تا حقوق دیگران را هم نادیده نگیرد.
- قانون اشتغال: با توجه به هزاران کارمند دیزنی در سطح جهان، دیزنی باید قوانین مربوط به کار زیادی را هنگام انجام فعالیت های خود در نظر بگیرد. این موارد شامل، حداقل حقوق، ساعت کاری و حقوق کارکنان می باشد.
- قوانین سلامتی و ایمنی: این قوانین باید برای حفظ سلامت مهمانان و کارکنان پارک ها، به درستی اجرا شوند.
- قوانین حفاظتی و داده: پلتفرمی مانند دیزنی پلاس داده های مخاطبین خود را ثبت می کند تا با استفاده از آن بتواند محتوای بهتری را تولید و پیشنهاد کند. در حوزه ای استفاده از این داده و جمع آوری آن برخی از کشورها به خصوص اروپا قوانین سخت گیرانه ای را دارند.
- قوانین اکتساب و ادغام: انجام اکتساب و ادغام که یکی از استراتژی های دیزنی می باشد، باید قوانین مثل مونوپولی و غیره را رعایت کند.
- محتوای تبلیغاتی: دیزنی با توجه به نفوذی که در جامعه دارد، باید بر روی محتوایی که تبلیغ می کند بسیار حساس باشد.
- قوانین محیط زیست: در قسمت قبلی به صورت کامل مورد بررسی قرار گرفت. دیزنی باید در حفظ آن تلاش کند.
- قوانین حفاظت از کودک: با توجه به اینکه مخاطبین مورد هدف دیزنی کودکان است، باید محتوای خود را مناسب با این گروه سنی تولید کند یا دسترسی کودکان به محتوای نامناسب را محدود کند.



## سقوط دیزنی

هنگامی که به شرکت والت دیزنی فکر می‌کنیم، موفقیت‌های بزرگ و فیلم‌های پرفروش به‌خاطرمان می‌آید. اما به‌نظر می‌رسد موفقیتی که این شرکت در صد سال گذشته داشته است، درحال تضعیف است. دیزنی در سال ۲۰۲۳ با مشکلات زیادی از جمله، سقوط ارزش سهام، تغییرات مدیریتی و پروژه‌های شکست‌خورده، مواجه شد. در ادامه این مشکلات به‌شکل کامل‌تری مورد بررسی قرار می‌گیرد.



شکل ۵: تعداد مخاطبین سرویس‌های استریم با بیشترین اشتراک ( اعداد روبه‌روی چارت مربوط به تعداد کشوری که در آن سرویس فعال است، مربوط می‌باشد).

## آشفته‌گی در مدیریت دیزنی در سال ۲۰۲۳ و تأثیرات آن بر ثبات شرکت

در ماه نوامبر سال ۲۰۲۲ باب چاپک از سمت مدیرعاملی این شرکت اخراج شد و باب ایگر، یکی از مدیران سابق، به عنوان سرپرست مدیریت انتخاب شد. این تغییرات در ابتدای سال ۲۰۲۳ و انتخاب سرپرست، باعث ایجاد تردیدهایی درباره‌ی استراتژی و مدیریت بلندمدت شرکت، شد. گزارش‌هایی درباره‌ی مشکلات بین این دو مدیر درباره‌ی آینده‌ی دیزنی، وجود دارد که باعث دو دستگی میان هیئت مدیره شده است. همین مسائل باعث کاهش ارزش سهام دیزنی شده است





شکل ۶ باب چاپک مدیر سابق دیزنی در سمت راست و باب ایگر مدیرعامل فعلی دیزنی در سمت چپ در کنار سفینه میلینیوم فالکون هان سولو از سری محبوب استاروارز

### آنالیز چالش‌های دیزنی پلاس در سال ۲۰۲۳

با توجه به هزینه‌ی زیاد دیزنی برای این پلتفرم (خرید سرویس هولو)، توقعی وجود داشت که میزان مخاطبان بسیار زیادی را جذب کند، اما تعداد مخاطب به مقدار ثابتی رسید و برای اولین بار دیزنی پلاس مخاطب خود را از دست داد. همچنین محتوایی که در این سال ساخته شد به جز محصولات دیزنی و استاروارز که مخاطبان مخصوص به خود را دارد، در ساخت محتوایی که بتواند تاثیری بر فرهنگ یا باعث ایجاد همه‌پرسی بزرگی شود، ناموفق بوده است. هزینه‌ی تولید محصولات بالا رفته‌اند اما دیزنی نتوانسته است که محصول پرفروشی یا فرنچایز جدیدی تولید کند و همین موضوع باعث شده است که در مقابل رقیبان این حوزه یعنی Hbo max و نتفلیکس، دچار مشکل شود. پارک‌های این شرکت همچنان سودده هستند اما یکی از دلایل پایین آمدن ارزش سهام دیزنی، عدم موفقیت دیزنی پلاس است. دیگر کسی داشتن اشتراک دیزنی پلاس را مانند دیگر پلتفرم‌های استریم، ضروری نمی‌داند.





## مشکلات باکس آفیس دیزنی در سال ۲۰۲۳

در این سال فیلم‌هایی مثل آمستردام و دنیای عجیب که بودجه‌ی بزرگی داشتند با شکست در باکس آفیس مواجه شدند و با توجه به گذر از زمان پاندامی، بیشتر فیلم‌های آن‌ها به تعویق افتاد و فیلم‌های کمتری منتشر کردند. بهترین فیلم‌های دیزنی از نظر فروش مربوط به دنباله‌ی آواتار ساخت جیمز کامرون، المنتال و نگهبانان کهکشان است. به جز این موارد بقیه‌ی فیلم‌های آن با شکست در باکس آفیس مواجه شدند. به نظر می‌رسد بیشتر فیلم‌های امروزه‌ی دیزنی، خلاقیت کمتری را به خرج می‌دهند و سعی می‌کنند با نوستالژی یا دیگر موارد، فیلم خود را به فروش برسانند. پس از شکست ایده‌های جدید که می‌توان گفت بیشتر آن‌ها اوریجینا نبودند، دیزنی به سراغ فرنچایزهای معروف خود با انتشار فیلم جدید انت‌من، رفت.



شکل ۷ دیزنی در مجموع برای این سه فیلم حدود ۴۰۰ میلیون دلار ضرر کرد

## استراتژی قیمت‌گذاری پارک‌ها

دیزنی برای جبران شکست فیلم با بودجه‌های بزرگ، قیمت مربوط به پارک‌های خود را افزایش داد تا آن هزینه‌ها جبران شود. اما با توجه به نگرانی‌های زیاد به دلیل تورم ناشی از پاندامی، این قیمت‌ها باعث شدند که میزان افرادی که به پارک‌ها می‌روند کمتر شوند. همچنین هتل‌های دیزنی ورد حتی در زمان تعطیلات، با کمبود مسافر مواجه



بود. متأسفانه، دیزنی مقداری که خانواده‌ها با توجه به تورم، حاضر به پرداخت برای حضور در این پارک‌ها باشند را، بیش از اندازه پیشبینی کرده‌بودند. این افزایش قیمت‌ها هم باعث دل سرد شدن خانواده‌ها برای سفر به پارک‌های دیزنی شد.

#### اقدامات کاهش هزینه دیزنی در سال ۲۰۲۳

همزمان با سقوط سهام، از دست دادن مخاطبان، شکست فیلم‌ها و حضور کمتر در پارک‌ها، دیزنی مجبور به کاهش هزینه‌های خود شد که شامل اخراج‌های عمده و کاهش هزینه‌ها در اواخر سال شد. باب ایگر در همان ابتدا، برنامه‌ی کاهش ۵.۵ میلیارد در بودجه را اجرا کرد. این هزینه‌ها شامل ساخت محتواهای جدید برای دیزنی پلاس می‌باشد. این اخراج‌ها بیشتر در شرکت جدیدی که دیزنی خریده است یعنی هولو انجام شده است و این موضوع نشان داد که دیزنی وارد یک دوران بسیار سختی شده است.

#### عملکرد مالی دیزنی در سال ۲۰۲۳

در سال ۲۰۲۲ ارزش سهام دیزنی به پایین‌ترین مقدار خود رسید و اخراج‌های گسترده و بازگشت باب ایگر به مدیریت، نتوانست که ارزش سهام به پیش از سقوط برسد. سرمایه‌گذاری‌هایی که مدیرقبلی برای پلتفرم استریم انجام داده بود موفقیت‌آمیز نبودند و نتوانستند به اندازه‌ی کافی مخاطب جذب کنند. یکی دیگر از تصمیمات اشتباه دیزنی، انتشار فیلم به صورت همزمان در سینما و پلتفرم دیزنی پلاس بود. این موضوع نه تنها نتوانست که میزان مشترکین دیزنی پلاس را کاهش دهد، بلکه باعث کاهش فروش بلیط این فیلم‌ها در سینما هم شد. این موارد باعث شد درباره‌ی آینده‌ی دیزنی و حضور قدرتمند آن در حوزه‌ی سرگرمی شک‌هایی به وجود آید. گ



شکل ۸ روند سهام شرکت والت دیزنی





با توجه به گزارش‌های منتشر شده از عملکرد مالی دیزنی در فصل دوم ۲۰۲۴ نشان می‌دهد که این شرکت، علاوه بر عملکرد خوبی که زیرنظر باب ایگر داشته، بلکه سرمایه‌گذاری‌های مناسبی برای آینده انجام می‌دهند. یکی از قراردادهای دیزنی برای اکتساب ESPN در پاییز سال دیگر امضا خواهد شد و مخاطبین ورزشی زیادی به سمت دیزنی پلاس می‌آیند همچنین در این سال یکی از موفق‌ترین سریال سال به نام شوگان از این پلتفرم منتشر شد که از محصولات شبکه‌ی FX می‌باشد و مخاطبین زیادی پیدا کرده است و برای فصل دوم هم تمدید شده است.



شکل ۹ سریال شوگان، سریال تاریخی ساخت ژاپن

طبق گفته‌های ایگر در فصل دوم ۲۰۲۴، سریال‌هایی که در دیزنی منتشر شدند، شامل ۱۷ تا از ۲۰ سریال با بیشترین بیننده بوده است که مخاطبان چیزی حدود ۳ میلیارد ساعت محتوا مصرف کرده‌اند.



Finance.yahoo.com

Thewaltdisneycompany.com

Businessmodelanalyst.com

Bstrategyhub.com

Edrawmax.com

Panmore.com

Postpace.io

