

Французская медиа-группа **Lagardère** и специфика ее диверсификации

Е.М. Волынкина

ст. преподаватель кафедры менеджмента ИГУМО,
Магистр в области международных переговоров,
международного менеджмента, рекламы и маркетинговых коммуникаций
Kate555@rambler.ru



В настоящей статье рассмотрена история становления французской медиа-группы Lagardère и проанализирована ее деятельность на современном этапе развития. Далее представлен SWOT-анализ преимуществ и недостатков группы Lagardère, а также возможностей и угроз медиа-отрасли как полноценное исследование внешней и внутренней среды компании. В статью проанализированы стратегии развития ключевых направлений деятельности группы Lagardère, главной из которых является стратегия диверсификации. В заключение рассмотрены варианты развития компании в перспективе.

Ключевые слова: стратегия развития, стратегия диверсификации, медиа-группа, Lagardère, дочерняя компания, региональная диверсификация.

Lagardère является одной из крупнейших мировых медиа-групп. Данная группа широко представлена в различных сегментах медиа-отрасли: она занимается деятельностью, связанной с новостями, образованием, культурой, спортом и развлечениями. Также компания осуществляет бизнес в области публикации книг и журналов, радио и телевидения, распространения услуг, создания аудиовизуальных товаров и деятельности, связанной со спортом. Помимо этого, Lagardère контролирует 7,5 % Европейского аэрокосмического и оборонного концерна (EADS), производителя самолетов для коммерческого пользования, гражданских и военных вертолетов, ракет-носителей, ракет, самолетов для военного пользования, спутников, защитных устройств и электроники.

Создание медиа-группы Lagardère датируется 1826 годом. За 185 лет функционирования и развития компания претерпела множество изменений, в частности:

- стратегические альянсы с Northern Telecom и Deutsche Telecom;
- слияние с компанией BAe Dynamics, приведшее впоследствии к созданию Matra BAe Dynamics, первого в Европе и третьего в мире производителя оружия; слияние Aérospacial Matra SA, Aeronauticas SA и Daimler Chrysler Aerospace AG, в результате которого возникло EADS;
- поглощение компании Matra, занимающейся НИ-ОКР в области самолетостроения;
- приобретение французского дистрибьютора книг с филиалами в Южной Америке и многих европейских странах AGRL, компании British Aerospace, крупнейшей сети газетных киосков Канады UCS, третьей в мире компании по публикации образовательной литературы Hatier Group, испанского издательства обучающей литературы Bruno, брендов Virgin Stores и Virgin Megastores, компании Editis, американского издательства Time Warner Books, 20% акций французской компании Canal + и ведущей европейской компании по управлению спортивными правами Sportfive.

В 2007 г. один из членов совета директоров компании, Арно Лягардер (Arnaud Lagardère) объявил о реорганизации группы и ее сосредоточении на 4 основных направлениях деятельности: Lagardère Publishing, Lagardère Active, Lagardère Services и Lagardère Sports, которая впоследствии была преобразована в Lagardère Unlimited в 2010 г. Подробная структура деятельности компании Lagardère на современном этапе представлена на схеме 1.

В целом, группа Lagardère ведет политику усовершенствования компании, направляя основные уси-

лия на внедрение в сегменты новой медиа-индустрии. Компания расширяет свою деятельность на высокоинтерактивные медиа-каналы путем осуществления партнерства с iBooks, создания приложений для iPad, стратегического партнерства с YouTube для трансляции видео в сети Интернет и проч.

Таким образом, компания Lagardère является медиа-группой с диверсифицированным присутствием в различных сегментах медиа-рынка. Компания имеет представительный спектр направлений деятельности, который улучшает имидж бренда и позволяет организации эффективно конкурировать в данной бизнес-среде. SWOT-анализ преимуществ и недостатков компании Lagardère, а также возможностей и угроз медиа-отрасли представлен в табл. 1.

Группе принадлежат четыре основных дочерних компании, которые сбалансированно представлены с точки зрения географического распределения. Согласно данным из финансового отчета 2010 г.¹, 34% прибыли компания получает от деятельности на территории Франции, 37% — Европейского Союза, 8% — прочих странах Европы, 12% — США и Канады, 7% — Азиатско-Тихоокеанского региона, 2% — Среднего Востока, Африки и Латинской Америки. Более того, компания продолжает следовать стратегии региональной диверсификации, создавая стратегический альянс с японской компанией Sumitomo и совместное предприятие с китайской корпорацией Phoenix Publishing & Media Group.

Общее число дочерних компаний данной медиа-группы превышает 520 организаций². В целом стратегия диверсификации направлена на увеличение активов компании, распространение на международные рынки, в частности в англо-саксонские страны. Согласно официальным данным³, данная стратегия принесла компании доход в размере 1500 млрд. евро. Более того, подобное направление развития привело к тому, что в 2009 г. Lagardère Publishing стала второй крупнейшей в мире компанией по публикации печатных материалов (после компании Pearson). С точки зрения территориального присутствия компании, а также ассортимента выпускаемой продукции, в период с 2003 по 2009 гг. произошли существенные изменения (диаграмма 1).

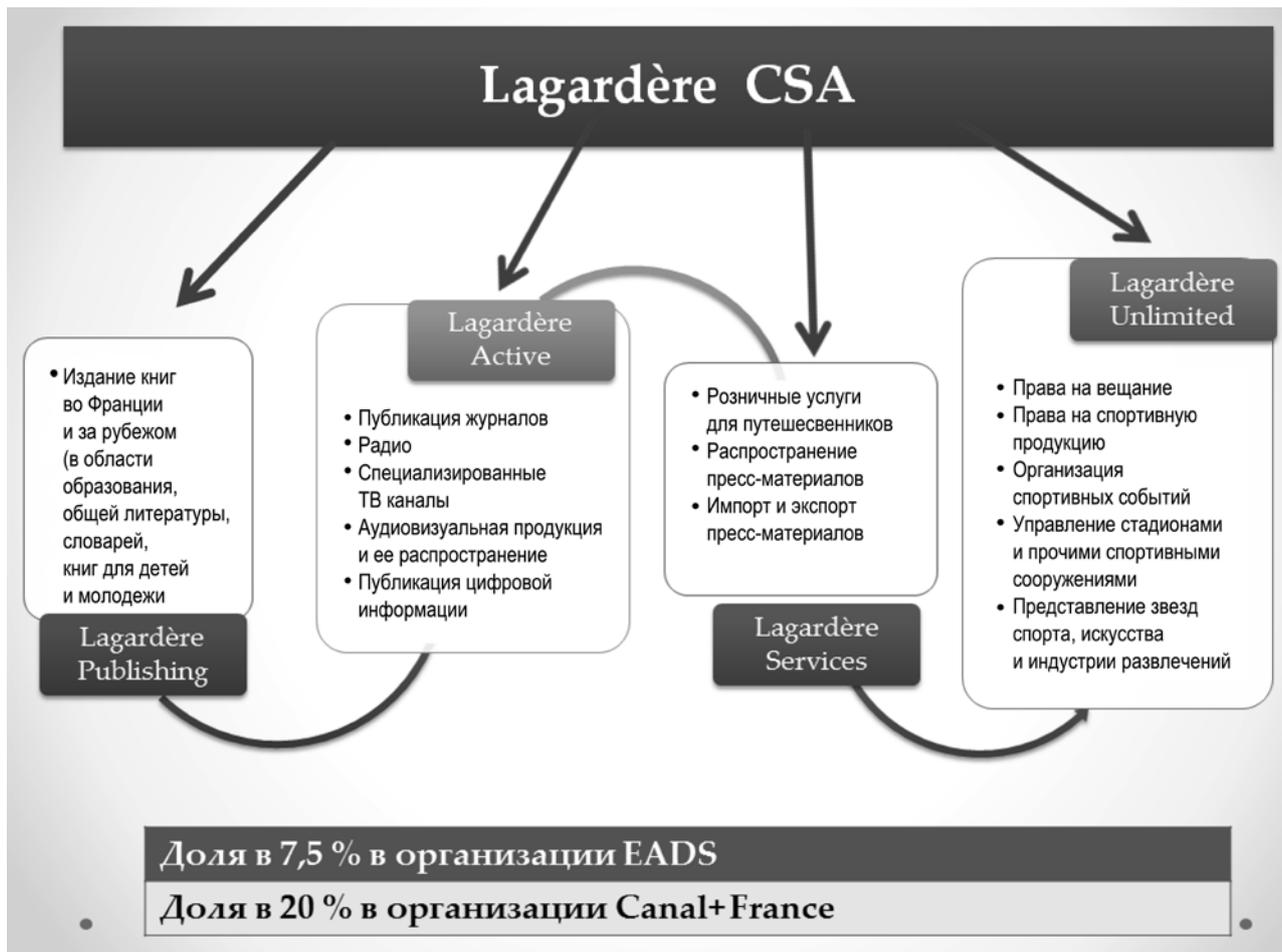
Дочерняя компания **Lagardère Publishing** осознает, что новые технологии вытесняют печатную продукцию из медиа-бизнеса и на ее смену приходят материалы в онлайн или электронных версиях. Продажа электронных книг значительно увеличилась за последние годы. Трансформация компании в сторону цифровой деятельности требует существенных инвестиций в создание новых продуктов, реорганизацию и технологические перемены. Однако в перспек-

¹ Lagardère. Investor Presentation. April 2011 [Electronic resource] // Corporate web-site of Lagardère 2011. Mode of access: <http://www.Lagardere.com/press-room/publications-1202.html> P. 6.

² Lagardère. Reference Document including the Annual Financial Report Year 2010 [Electronic resource] // Corporate web-site of Lagardère 2011. Mode of access: <http://www.Lagardere.com/press-room/publications-1202.html> P. 27.

³ Lagardère Publishing. Investor day. [Electronic resource] // Corporate web-site of Lagardère 2011. 115 p. Mode of access: http://www.Lagardere.com/fichiers/fckeditor/File/Relations_investisseurs/presentations_analystes/2010/lagpublishing_investday_170610_def.pdf P. 14.

Структура компании Lagardère



Источник: составлено автором по: Lagardère. Reference Document including the Annual Financial Report Year 2010 [Electronic resource] // Corporate web-site of Lagardère 2011. Mode of access: <http://www.Lagardère.com/press-room/publications-1202.html> – P.26; Lagardère. Investor Presentation. April 2011 [Electronic resource] // Corporate web-site of Lagardère 2011. Mode of access: <http://www.Lagardère.com/press-room/publications-1202.html>. P. 5.

Таблица 1

SWOT-анализ компании Lagardère

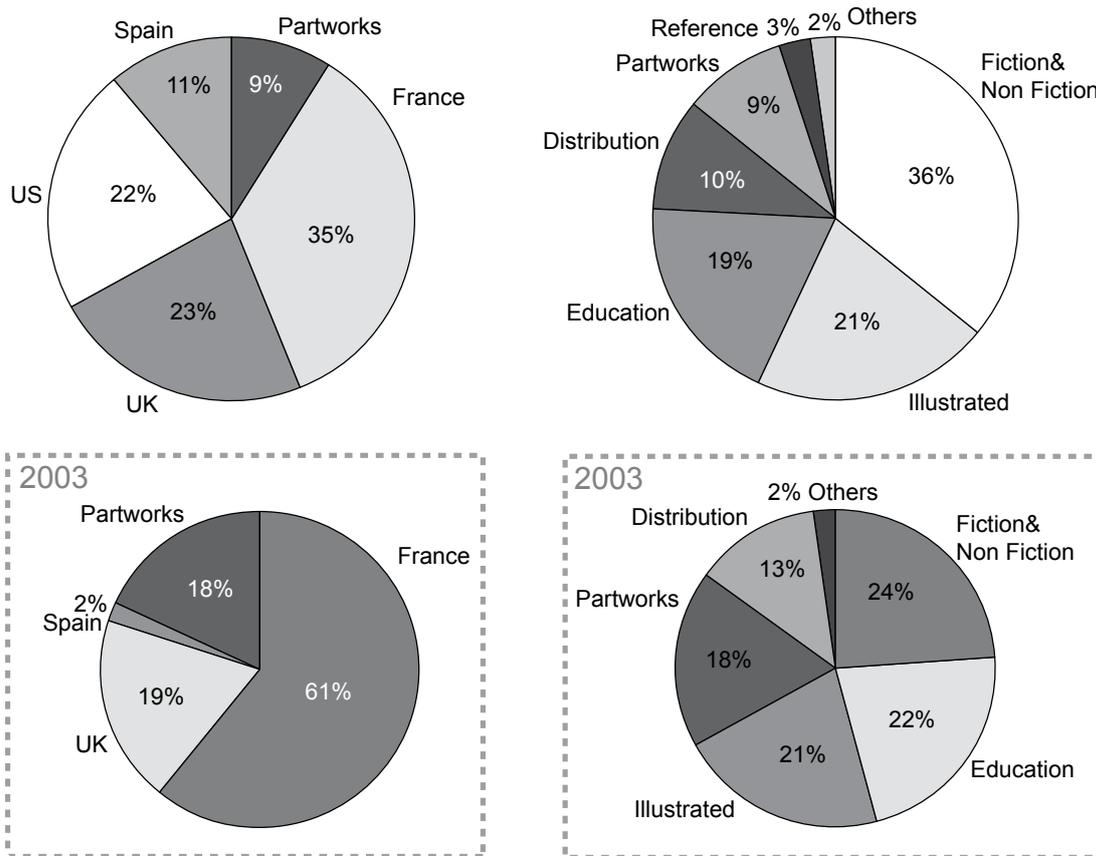
<p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> – Представительный спектр направлений деятельности – Устойчивая позиция на медиа-рынке – Значительные сбытовые возможности – Внушительный масштаб операций 	<p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> – Сравнительно небольшое присутствие в секторе цифрового бизнеса
<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> – Расширение в Азиатско-Тихоокеанский регион – Сосредоточение усилий на спортивном бизнесе 	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> – Сокращение темпов роста рынка рекламы – Затраты на сырье

Источник: составлена автором на основе данных о компании, полученных на официальном сайте.

тине данная тенденция сократит расходы на сырьевые материалы для производства печатной продукции. Следуя данной стратегии развития, компания начала сотрудничество с фирмами Apple, Google и Amazon. Например, в 2005–2006 гг. компания Amazon осуществила перевод печатных материалов компании Lagardère в цифровую версию. Грамотно оценивая значимость и инновационность американского рынка, компания осуществила экспансию на рынок цифровых технологий именно этого региона.

Руководство компании осознает необходимость сотрудничества с такими странами, как Индия, Мексика и страны Среднего Востока ввиду понимания того, что эти страны представляют собой перспективный рынок для диверсификации. Целями Lagardère Publishing в данном сегменте являются становление одной из лидирующих компаний в арабскоговорящих странах и проникновение на рынок Китая для дистрибуторской деятельности. Для их осуществления в 2009 г. компания создала два совместных предпри-

Изменения, произошедшие в территориальном присутствии и ассортименте компании с 2003 по 2009 гг.



Источник: Lagardère Publishing. Investor day. [Electronic resource] // Corporate web-site of Lagardère 2011. 115 p. Mode of access: http://www.Lagardère.com/fichiers/fckeditor/File/Relations_investisseurs/presentations_analystes/2010/lagpublishing_investday_170610_def.pdf, P. 17.

ятия (1) с Librairie Antoine в Ливане и (2) с PPGM в Китае.

Деятельность дочерней компанией **Lagardère Active** зависит от тенденций развития в области периодических изданий. По данным исследования⁴, популярность журнальной продукции падает в развитых странах и значительно возрастает в развивающихся странах (диаграмма 2).

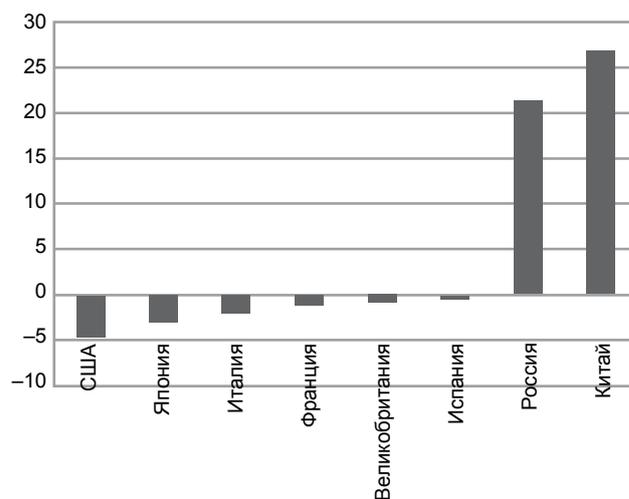
Потребители активно используют интернет, мобильные телефоны и прочие цифровые устройства, вследствие чего в период с 2003 по 2008 гг. значительно выросли затраты на рекламу в интернете (диаграмма 3).

Однако стратегия дочерней компании Lagardère Active не отражает вышеописанные тенденции и доминирующую позицию в ассортименте ряда предлагаемой продукции занимают глянцевые периодические издания, а доля интернета составляет лишь 3% (диаграмма 4).

Диверсификация продукции Lagardère Active по территориальному признаку представлена в диаграмме 5. Несмотря на значительное присутствие в ведущих странах мира, ключевую позицию занимает рынок Франции.

Диаграмма 2

Темпы роста потребления журнальной продукции (в %)

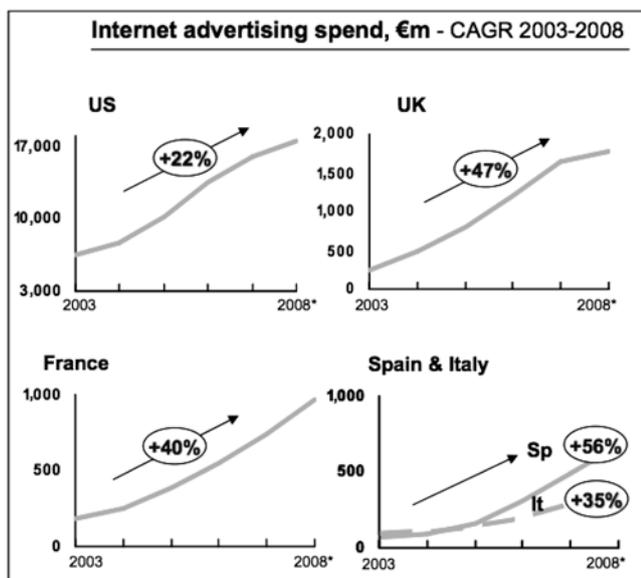


Источник: Lagardère Active. Investor day. [Electronic resource] // Corporate web-site of Lagardère 2008. 83 p. Mode of access: http://www.Lagardère.com/fichiers/fckeditor/File/Relations_investisseurs/presentations_analystes/2008/2008_Investor_Day_Lagardère_Active.pdf, P. 7.

⁴ Lagardère Active. Investor day. [Electronic resource] // Corporate web-site of Lagardère 2008. 83 p. Mode of access: http://www.Lagardère.com/fichiers/fckeditor/File/Relations_investisseurs/presentations_analystes/2008/2008_Investor_Day_Lagardère_Active.pdf, P. 7.

Диаграмма 3

Затраты на рекламу в сети интернет



Источник: Lagardère Active. Investor day. [Electronic resource] // Corporate web-site of Lagardère 2008. 83 p. Mode of access: http://www.Lagardère.com/fichiers/fckeditor/File/Relations_investisseurs/presentations_analystes/2008/2008_Investor_Day_Lagardère_Active.pdf. P. 12.

Диаграмма 5

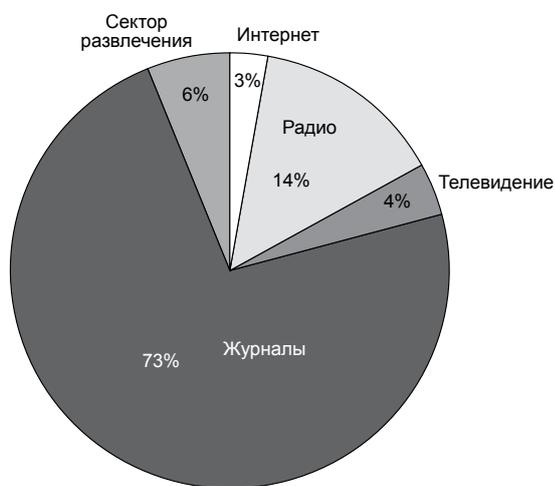
Диверсификация продукции компании Lagardère Active по территориальному признаку (в %)



Источник: составлено автором на основе данных, полученных с официального сайта компании Lagardère

Диаграмма 4

Диверсификация деятельности дочерней компании Lagardère Active (в %)



Источник: составлено автором на основе данных, полученных с официального сайта компании Lagardère

Таким образом, стратегией развития данной дочерней компании является продажа и ликвидация неприбыльных направлений деятельности, улучшение качества продукции в соответствии с запросами потребителей, концентрация усилий на тех сегментах, где компания занимает лидирующие позиции. Также Lagardère Active ориентируется на активное развитие сектора цифровой деятельности и на проникновение в сектор телевидения и радио развивающихся стран.

Дочерняя компания **Lagardère Services** осуществляет свою деятельность в более чем 20 странах по

трем основным направлениям: (1) продажа товаров для путешественников, (2) распространение печатного материала и (3) продажа товаров в торговых центрах. Основной стратегией развития компании за последние годы было распространение деятельности в развивающихся странах европейского и азиатско-тихоокеанского региона и диверсификация продукции.

Через совместные предприятия в различных странах (например, Naville в Швейцарии, AMP в Бельгии, Larke в Венгрии, SGEL в Испании) компания продает широкий ассортимент продукции: книги, симкарты для телефонов, шоколад, табачные изделия, DVD диски, сувениры и проч.

Стратегией развития компании на период с 2010 по 2013 гг. является усиление позиций в деятельности по продаже туристических товаров, усиление диверсификации продукции, но при этом отказ от реализации табачных товаров и печатных материалов.

Дочерняя компания **Lagardère Unlimited** проводит активную политику сотрудничества с компаниями-представителями своей отрасли. В 2006 г. Lagardère Unlimited приобрела Sportfive, европейского лидера по управлению спортивным маркетингом и правами собственности в медиа-отрасли; в 2007 г. — IEC In Sports, специализированную компанию в области спорта; в 2008 г. — Upsolut, немецкое маркетинговое агентство по организации спортивных мероприятий; в 2009 г. — Prevent, организатора Шведского открытого теннисного турнира; в 2010 г. — Best, американскую компанию, специализирующуюся на представлении спортивных знаменитостей.

Компания осуществляет региональную диверсификацию в Европу, Африку, Северную Америку

и Азиатско-тихоокеанский регион. Также Lagardère Unlimited расширила деятельность в области спорта за пределы футбола. В 2008 г. удельный вес футбола составлял 86%, теннис — 2%, регби — 1%, и другие виды спорта — 11%; а в 2010 г. футбол занимает уже 73% спортивного бизнеса, при этом 7% приходится на гольф, 4% — на крикет, тенниса — 2%, регби — 1% и других видов спорта.

Согласно официальным источникам, компания Lagardère и в дальнейшем будет ориентироваться на четыре основных направления деятельности в медиа-индустрии⁵. Подобное разделение позволит компании занимать лидирующие позиции в данных областях, а диверсификация снизит общий риск портфеля инвестиций.

В управлении активами компании также произойдут некоторые изменения: руководство компании приняло решение следовать стратегии перераспределения прибыли и ликвидации неприбыльных активов. Относительно стратегии перераспределения прибыли, компания Lagardère выделила направления с наиболее высоким уровнем роста и планирует инвестировать в них денежные средства: (1) Развивающийся рынок новых видов спорта, (2) Бизнес в области цифровой информации: диверсификация сильных брендов и поиск новых источников прибыли, (3) Розничная торговля в области путешествий. Стратегия ликвидации неприбыльных активов состоит в том, что руководство компании выделило несколько нерентабельных направлений деятельности и приняло решение об избавлении от них. Международные журналы будут проданы компании Hearst на выгодных условиях: 651 млрд. евро наличными при закрытии направления; долгосрочное лицензионное соглашение, позволяющее ежегодный доход в 8 млрд. евро от журнала Elle; и сохранение недвижимых активов в Италии и Франции общей стоимостью 30 млрд. евро. Также планируется первичное

размещение акций Canal+ France на фондовом рынке. Изначально данное мероприятие намечалось на 16 марта 2011 г., но вследствие ухудшения рыночных условий из-за трагических событий в Японии, оно было перенесено на более поздний срок.

Исследование компании Lagardère позволяет говорить об эффективности стратегии диверсификации. Данная медиа-группа представлена в более чем 40 странах, и на всех региональных рынках она занимает доминирующие позиции. На взгляд автора, успех Lagardère обусловлен четким разграничением основных направлений деятельности, выделением их как ключевых и дальнейшим развитием компании внутри данных направлений. Более того, стратегии дальнейшего развития, принятые компанией Lagardère, свидетельствуют о ее стремлении к увеличению количества направлений деятельности и региональных рынков.

Список литературы

1. Lagardère. Корпоративный сайт [Электронный ресурс] // 2011. Режим доступа: www.Lagardere.com
2. Lagardère Active. Investor day. [Electronic resource] // Corporate web-site of Lagardère 2008. 83 p. Mode of access: http://www.Lagardere.com/fichiers/fckeditor/File/Relations_investisseurs/presentations_analystes/2008/2008_Investor_Day_Lagardere_Active.pdf
3. Lagardère. Investor Presentation. April 2011 [Electronic resource] // Corporate web-site of Lagardère 2011. 50 p. Mode of access: <http://www.Lagardere.com/press-room/publications-1202.html>
4. Lagardère Publishing. Investor day. [Electronic resource] // Corporate web-site of Lagardère 2011. 115 p. Mode of access: http://www.Lagardere.com/fichiers/fckeditor/File/Relations_investisseurs/presentations_analystes/2010/lagpublishing_investday_170610_def.pdf
5. Lagardère. Reference Document including the Annual Financial Report Year 2010 [Electronic resource] // Corporate web-site of Lagardère 2011. 308 p. Mode of access: <http://www.Lagardere.com/press-room/publications-1202.html>

The French media group Lagardère and the peculiarities of its diversification

E.M. Volynkina

This article reveals the French media group Lagardère's history of establishment and the analysis of the group's current activities. Further the SWOT-analysis of advantages and drawbacks of the company, as well as opportunities and threats of the industry follows as a thorough research of the internal and external environment of the group. The Lagardère's development strategies of the group's core activities are analyzed: diversification strategy is the key one. Finally the prospective development options of the company are discussed.

Keywords: *development strategy, diversification strategy, media group, Lagardère, subsidiary, regional diversification.*

⁵ Lagardère. Investor Presentation. April 2011 [Electronic resource] // Corporate web-site of Lagardère 2011. Mode of access: <http://www.Lagardere.com/press-room/publications-1202.html>. P. 8.