

## מלחמת דיסני בנטפליקס

היה היתה פעם, לפני המון שנים, ממלכה קסומה, ארץ יפהפייה שכמו נלקחה מסיפורי האגדות, עם נסיכות במצוקה ואבירים על סוסים לבנים. לממלכה קראו דיסני, והיא גדלה ושגשגה ועושרה נודע למרחקים (היא הגיעה בשיאה לשווי של 200 מיליארד דולר).

לצידה של הממלכה חי שבט אינדיאנים קטן שגר באזור הביצות הטובעניות, לוחמיו האמיצים נהגו לרכב על סוסי בר פראיים. היחסים בין השבט הקטן לממלכת הענק היו טובים והתנהלו ביניהם יחסי מסחר פוריים, שכנות טובה ושיתוף פעולה.

יום אחד, מונה לשבט מנהיג חדש ואגרסיבי שרצה לכבוש ולבזוז את הממלכה העשירה, רכוב על סוס האינטרנט השחור, הוא התנפל יחד עם כל צבאו על הממלכה הפסטורלית. ביום בו פרצה המלחמה כל העולם עצר את נשימתו, כולם הבינו שזוהי מלחמה סמלית בין ממלכה עתיקה וחדשה.

### **מערכה ראשונה: החיים הם דיסניוורלד**

אימפריית דיסני הוקמה על ידי וולט בשנת 1924, עם עכבר מאויר בשם מורטימור שמהר מאוד הפך למיקי. היא צמחה והפכה לתאגיד מדיה (אחד משני הגדולים בעולם) שהוא הרבה יותר גדול מסרטים מצוירים - דיסני הם הבעלים של מארוול (ספיידרמן, קפטן אמריקה, אירון מן), סרטי מלחמת הכוכבים, ערוץ הספורט ESPN, ערוץ ABC (האנטומיה של גריי, למשל) ופיקסאר (צעצוע של סיפור, הקול בראש). כיום דיסני, שמנהלת בהצלחה על ידי בוב איגר, שולטת ביקום עצום בלתי נגמר ובלתי נתפס של תוכן שמשודר ונחווה בכל הפלטפורמות האפשרויות: בתי קולנוע, חברות כבלים, פארקי שעשועים ומרצנדייז.

### **מערכה שנייה: ואז הגיעה נטפליקס**

אלא שדווקא כשהכל היה דיסניוורלד הגיעה נטפליקס כשהיא רכובה על גל האינטרנט היא התנפלה על תחום הסטרימינג (ולמעשה אף המציאה אותו). הביאה לחיינו את תרבות הבינג' ושיחררה סדרות שלמות במכה אחת במקום בפרקים פרקים וכך יצרה דיבור מטורף על מותגי התוכן שלה.

נטפליקס נבנתה על בסיס תפיסות אינטרנט מתקדמות, ממש כמו גוגל ואמזון היא רואה את עצמה קודם כל כפלטפורמה וכחברת דאטה. ככל פלטפורמה, בתחילה היא התמקדה רק בהפצה ובמשתמשים עצמם בעוד שהתכנים יוצרו עבורה על ידי חברות ששיתפו איתה פעולה, כמו דיסני למשל.

אבל עם האוכל בא התיאבון, ולאחר שבחמש שנים האחרונות קפצה מניית החברה פי 13 (!) ומספר מנויה המשלמים הגיע ל-100 מיליון, היא הבינה שכדי להמשיך לצמוח היא צריכה לשלוט בכל שרשרת הערך. במקום להסתפק רק בחצי השני, של ההפצה, היא התחילה לעשות את החצי הראשון - הייצור.

נטפליקס התחילה להפיק תכנים בעצמה, ואף שזו יכולת חדשה עבורה היא מהר מאוד למדה את הטריק והפיקה בהצלחה את בית הקלפים, Stranger things, כתום הוא השחור החדש, The crown ועוד. פתאום היא הפכה לבית יצירת תכנים מקוריים וטובים, כבר לא מכונת הפצה אלא מכונת סטורי-טלינג שגרפה 91 פרסי אמי.

### **מערכה שלישית: הכוח מתעורר**

דיסני הבינה שצומחת לה מפלצת מתחת לאף, שמפתחת יכולות דומות לשלה, ושהגיע הזמן לסיים את יחסי ה"פרנמיז" (חברים-אויבים).

כשבוב איגר הודיע באוגוסט האחרון שדיסני תמשוך את התכנים שלה מנטפליקס זו היתה הכרזת מלחמה. ממש כמו שמו של סרט מלחמת הכוכבים שדיסני הוציאה, היה ברור ש"הכוח מתעורר". השיא קרה ממש בשבוע שעבר, כאשר דיסני הפילה עוד פצצה - והפעם גרעינית - והודיעה שהיא רוכשה את רשת Fox ב-52 מיליארד דולר, יחד עם סל ענק של נכסי תוכן רבי עוצמה כמו הסימפסונס, אווטאר, אקס-מן, נשיונל גיאוגרפיק ועוד.

הגביע הקדוש הוא שבמסגרת העסקה דיסני הופכת גם לבעלת השליטה ב-hulu, פלטפורמת הסטרימינג שמתחרה בנטפליקס. יש לה אומנם פחות מנויים מנטפליקס (16 מיליון לעומת 100 מיליון) אבל עדיין - עכשיו יש לדיסני בבעלותה המלאה ערוץ הפצה דיגיטלי מתקדם, עם נגיעה ישירה בצרכן, יכולת איסוף דאטה ותרבות ארגונית שמתאימה לכך. בקיצור, דיסני התעוררה ומנסה לעשות נטפליקס.

בצד השני, נטפליקס מנסה לעשות דיסני - לצאת מהעולם הדיגיטלי ולהפוך ליצרנית תוכן וחוויות גם בעולם הפיזי. בשנה הקרובה היא תשקיע 8 מיליארד דולר בהפקת תכנים לסדרות המקור שלה, במקביל להקמת מחלקת מרצנדייז שכבר התחילה בשיתופי פעולה מעניינים, כמו עם רשת Topshop שיצרה קולקציית חולצות ל-Stranger things.

## מערכה רביעית: המלחמה הגדולה

מה שבטוח הוא שכיום נטפליקס מובילה את השיח, עם סדרות מסקרנות ובוועטות שמצליחות בעיקר בקרב מילינליאז - הקהל הכי טרנדי כיום והקהל העיקרי של מחר. המילניאלז צורכים תוכן בדיוק כמו שנטפליקס בונה אותו עבורם.

הקרב בין דיסני לנטפליקס מרתק והוא אנלוגי לקרבות דומים בתעשיות אחרות: אתרי התוכן נגד פייסבוק, בתי המלון מול airbnb, מותגים נגד אמזון, נהגי המוניות נגד אובר - בכולן יש תעשייה מסורתית שייצרה ומייצרת ערך, עד שהגיעה תעשייה חדשה שפרשה מעליהן רשת של דאטה וסושיאל ויצרה ערך חדש ובריבוע. בהתחלה זה תמיד קרה באמצעות שיתוף פעולה עם התעשייה הישנה, אבל בהמשך הפלטפורמות הפסיקו להיות רק ערוץ הפצה והפכו לערוץ ייצור, מה שהעיר את התעשיות הישנות והן מפסיקות לשתף איתן פעולה ומתחילות לנסות להיות פלטפורמות דיגיטליות בעצמן.

יש מקרים שבהן התעשיות המסורתיות התעוררו מאוחר מידי (העיתונים מול גוגל) אבל יש עוד מקומות, כמו במקרה של דיסני, שבהם היא עוד יכולה להחזיר מלחמה רצינית.

## מערכה אחרונה: ההכרעה

מי ינצח, דיסני או נטפליקס? קשה לחזות, אבל נראה לי שמה שיקבע בסוף הוא התרבות הארגונית, היא זו שתעשה את ההבדל. ראינו בעבר המון רכישות והחלטות אסטרטגיות גדולות שנראו טוב על הנייר והיו אמורות ליצור עבור שני הצדדים קפיצת מדרגה אמתית שנכשלו ביישום, כי רוח החברה היתה חזקה מהכל (כמו שאומרים - תרבות ארגונית אוכלת את האסטרטגיה לארוחת בוקר). השאלה הגדולה כרגע היא לאיזו חברה יעדיפו הכישרונות הבאים שיוצאים לשוק העבודה ללכת.

מצד אחד, דיסני יכולה לנצח אם היא תאחד את כל הכוחות שלה להצעת ערך אחת: אפשר לדמיין "דיסני פריים" (כמו אמזון פריים) שבמסגרתה עבור תשלום חודשי של 9.99 דולר מקבלים גישה לשידורי סטרימינג, לקולנוע ואפילו כניסה שנתית לאחד מ-12 הפארקים הפיזיים שלה ברחבי העולם.

מצד שני, נטפליקס רק הולכת וצומחת והתרבות הארגונית שלה, שהשריש ריד הייסטינג המייסד, דומה מאד לזו של פייסבוק ואמזון. היא מבוססת על מצוינות ועל חדשנות - זו חברה שיודעת לנצח, והיא בעלת יכולת טובה יותר למשוך כישרונות, מהנדסים יצירתיים ואנשי מוצר חדשניים.

אם הייתי צריך להמר, אני צופה שבאופן פרדוקסלי שתי החברות ימשיכו לצמוח במקביל ויהפכו ליותר ויותר דומות. ייתכן שבסופו של דבר הלקוחות יהיו מנויים לשתיהן, וירכיבו לעצמם את הבאנדל שלהם. נראה לי שמי שתיפגע היא דווקא קומקאסט, חברת הכבלים הגדולה ביותר בארצות הברית, שאת הארוחה שלה יאכלו הממלכה הישנה והחדשה - ביחד.

מה שאפשר ללמוד מכל זה הוא שנגמר העידן של חברות מסורתיות מנחה, וחברות דיגיטליות ממאדים. כולם יצאו כבר מההלם ומנסים לעשות אותו דבר: להפוך לחברות שמנסות לשלוט בכל שרשרת הערך, מהייצור ועד ההפצה הדיגיטלית הישירה, ובעיקר להחזיק את הקשר עם הצרכן בקצה.

בינתיים, אני מאחל לך סוף שבוע של בינג' בייתי עם The crown (סיפורה של מלכת אנגליה) או עם מלחמת הכוכבים שובו של הגידי בקולנוע. ינצח מי שינצח, לפחות כשהם נלחמים - אנחנו נהנים.

שבת שלום,

גפן