

Оригинальная статья / Original article

УДК 338.012

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-6-19-31>



Стратегии роста международных стриминговых сервисов: Netflix и Disney+

Д. А. Медведева¹, А. С. Новоселов², А. О. Гостилович³✉

¹ Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
ул. Мясницкая, д. 20, г. Москва 101000, Российская Федерация

² Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
ул. Мещанская, д. 9/14, стр. 1, г. Москва 129090, Российская Федерация

³ Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова
Ленинские горы, д. 1/46, г. Москва 119991, Российская Федерация

✉ e-mail: gostaleks@mail.ru

Резюме

Актуальность. В настоящее время индустрия потокового видео развивается быстрыми темпами благодаря развитию технологий, как с точки зрения пользовательского опыта и доступности портативных цифровых устройств для клиентов, так и с точки зрения развития сложных технологических решений, таких как машинное обучение и искусственный интеллект. В этих условиях обостряется международная конкуренция, и самой главной задачей развития бизнеса становится грамотный выбор стратегии роста.

Цель – выявить особенности стратегического планирования и сформулировать конкретные рекомендации по выбору стратегий роста на развивающихся и развитых рынках для международных стриминговых сервисов.

Задачи: изучение конкретных примеров (кейсов) стратегий роста на развитых и развивающихся рынках; выявить ключевые факторы успешного развития компаний; изучить кейсы адаптации продукта к потребностям местной рыночной среды.

Методология: сравнительный анализ; анализ финансовых показателей и бенчмаркинг; синтез полученной информации; индуктивные и дедуктивные методы.

Результаты исследования показали, что учет потребностей аудитории на национальных рынках является ключом к росту компании и ее абонентской базы. При выходе на рынок компании используют сформированную заранее стратегию развития рынка в качестве отправной точки расширения числа пользователей, после чего продолжают укреплять позиции, используя стратегии проникновения на рынок, разработки продукта или диверсификации, адаптируя продукт к потребностям и характеристикам рыночной среды.

Выводы. Партнерские отношения оказались важным фактором на развитых и развивающихся рынках, однако в случае развитых рынков этот стратегический шаг приносит пользу в количественном выражении, а в случае развивающихся рынков – как в качественном (локализация контента), так и в количественном выражении роста числа пользователей. Выводы и результаты исследования будут полезны существующим стриминговым сервисам, стартапам, венчурным инвесторам и регулирующим данную сферу государственным органам.

Ключевые слова: цифровая экономика; стриминговые сервисы; потоковое видео; стратегии роста; экосистема; бизнес-модель.

© Медведева Д. А., Новоселов А. С., Гостилович А. О., 2023

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2023; 13(6): 19–31

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Медведева Д. А., Новоселов А. С., Гостилович А. О. Стратегии роста международных стриминговых сервисов: Netflix и Disney+ // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13, № 6. С. 19–31. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-6-19-31>.

Поступила в редакцию 10.10.2023

Принята к публикации 07.11.2023

Опубликована 25.12.2023

Growth Strategies for International Streaming Services: Netflix and Disney+

Daria A. Medvedeva¹, Alexander S. Novoselov², Aleksandr O. Gostilovich³✉

¹ National Research University Higher School of Economics
20 Myasnitskaya Str., Moscow 101000, Russian Federation

² Moscow University for Industry and Finance "Synergy"
9/14, 1 Meshchanskaya Str., Moscow 129090, Russian Federation

³ Lomonosov Moscow State University
1/46 Leninskie Gory, Moscow 119991, Russian Federation

✉ e-mail: gostaleks@mail.ru

Abstract

The relevance Currently, the video streaming industry is developing rapidly due to the development of technology, both in terms of user experience and accessibility of portable digital devices to customers, and in terms of the development of complex technological solutions such as machine learning and artificial intelligence. In these conditions, international competition is intensifying and the most important task of business development is the competent choice of a growth strategy.

The purpose is to identify the features of strategic planning and formulate specific recommendations on the choice of growth strategies in developing and developed markets for international streaming services.

Objectives: study of specific examples (cases) growth strategies in developed and emerging markets; identify key factors for the successful development of companies; study cases of adapting a product to the needs of the local market environment.

Methodology: comparative analysis; analysis of financial indicators and benchmarking; synthesis of information obtained; inductive and deductive methods.

Results. of the study showed that taking into account the needs of the audience in national markets is the key to the growth of the company and its subscriber base. When entering the market, companies use a pre-formed market development strategy as a starting point for expanding the number of users, after which they continue to strengthen their positions using market penetration, product development or diversification strategies, adapting the product to the needs and characteristics of the market environment.

Conclusions. Partnerships have proven to be an important factor in developed and emerging markets, however, in the case of developed markets, this strategic step benefits in quantitative terms, and in the case of emerging markets, both in qualitative terms (localization of content) and in quantitative terms, the growth in the number of users. The findings and results of the study will be useful to existing streaming services, startups, venture investors and government agencies regulating this area.

Keywords: digital economy; streaming services; video streaming; growth strategies; ecosystem; business model.

Conflict of interest: In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Medvedeva D. A., Novoselov A. S., Gostilovich A. O. Growth Strategies for International Streaming Services: Netflix and Disney+. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2023; 13(6): 19–31. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-6-19-31>.

Received 10.10.2023

Accepted 07.11.2023

Published 25.12.2023

Введение

Рынок потокового видео вырос и кардинально изменился за последние 10 лет; сформировался определенный конкурентный ландшафт с явными лидерами в отрасли. В такой ситуации гиганты индустрии потокового видео (стриминговые сервисы) должны как конкурировать за пользователей на новых рынках, так и внедрять новые продукты, т. е. прибегать к стратегиям роста, чтобы увеличить свою долю рынка и прибыль [1].

Стратегия роста относится к стратегическому плану, в соответствии с которым бизнес может увеличить свою долю на рынке [2]. При выборе стратегии роста важно понимать основные причины, определяющие выбор, их зависимость от среды, в которой работает компания, здесь под средой понимается рынок, на котором работает компания – развитый или развивающийся.

Таким образом, в данном исследовании в качестве объекта были выбраны стратегии роста международных компаний на развивающихся и развитых рынках. Предметом исследования являются стратегии роста международных компаний из индустрии потокового видео в развивающихся и развитых странах. Ключевая цель исследования состоит в изучении особенностей стратегий роста и, основываясь на всестороннем анализе отрасли, формулировке рекомендаций по выбору стратегий роста на развивающихся и развитых рынках для компаний индустрии потокового видео.

В работе рассмотрены стратегии роста двух крупнейших компаний в индустрии потокового видео – Netflix и Disney+. Обе компании являются глобальными, представлены на разных национальных рынках, и особенно инте-

ресно, что у них разные бизнес-модели. В то время как сегодня Netflix — это в первую очередь компания по распространению контента, изначально развитие компании было направлено на предоставление услуг. Disney+ показывает исключительно свой собственный контент, и ее развитие является частью стратегии диверсификации компании в индустрии кинопроизводства. Анализ стратегий роста данных компаний позволил получить максимально широкое представление об индустрии потокового видео и понять, одинаковы ли причины, по которым компании выбирают стратегии роста на развитых и развивающихся рынках.

В первой части статьи будут рассмотрены теоретические аспекты стратегий роста, их трансформация применительно к рынку потокового видео. Методология предполагала изучение тематических исследований стратегий роста и финансовых показателей Netflix и Disney+, изучение кейсов использования ими стратегий роста на развитых и развивающихся рынках. В третьей части статьи представлены результаты исследования, систематизированные с помощью матрицы Ансоффа [3] и более современных исследований ее адаптации к цифровым платформам [4].

Почти все компании начинают свое развитие на местном рынке, затем они постепенно развиваются, растут и со временем могут стать активными участниками международного рынка. В основном компании растут либо за счет создания новых продуктов, т. е. прибегая к инновациям, либо за счет привлечения новых клиентов, выхода на новые рынки, т. е. проходя через процесс интернационализации и глобализации. В некоторых

случаях фирмы предпочитают не сосредотачиваться на одном направлении, а применять смешанную стратегию [5].

Игорь Ансофф впервые представил матрицу (Ansoff product-market expansion grid) в статье «Стратегии диверсификации» в 1957 г., концептуально матрица была разделена на два блока: продукт

(существующий, новый) и рынок (существующий, новый), на пересечениях были выделены четыре стратегии роста: стратегия развития рынка, освоение проникновение на рынок, разработка продукта и диверсификация [2]. Описание и характеристика данных стратегий представлена ниже (табл. 1).

Таблица 1. Стратегии роста на новых рынках [3]

Название стратегии	Краткое описание	Характеристика
Стратегия развития рынка	Предполагает экстенсивный рост и предполагает, что компания выходит на новые рынки с существующими продуктами	<ul style="list-style-type: none"> • Новые рынки не насыщены, имеют низкие барьеры для входа; имеют неудовлетворенный спрос в той области, в которой компания успешна. • Новые рынки характеризуются высокими темпами роста. • У компании есть дополнительный капитал для развития и закрепления на новых рынках
Стратегия проникновения на рынок	Если компания выбирает эту стратегию, она продолжает работать с существующим продуктом на существующих рынках. Его основная цель – расширить присутствие и увеличить продажи существующей продукции компании на рынке в кратчайшие сроки	<ul style="list-style-type: none"> • Продукт не достиг своего предела охвата рынка, поэтому у него есть возможности для роста с точки зрения распространения и охвата целевой аудитории. • Доля существующих потребителей может быть увеличена. • Существует возможность отвоевать долю рынка у других игроков за счет конкурентного преимущества продукта компании. • Существует экономия за счет масштаба. • Компания обладает потенциалом для высоких объемов инвестиций
Стратегия разработки продукта	Стратегия разработки продукта предполагает внедрение новых продуктов или услуг, уже имеющих на существующих рынках, для существующих потребителей	<ul style="list-style-type: none"> • Успех в отрасли зависит от инноваций и постоянных поставок новых продуктов. • Существующие продукты находятся на стадии зрелости своего жизненного цикла. • Жесткая конкуренция со стороны ключевых конкурентов. • Компания начинает развиваться в направлении новых видов деятельности, которые требуют разработки нового ассортимента
Стратегия диверсификации	Диверсификация предполагает расширение ассортиментной базы бренда или создание новых брендов, поэтому иногда, модифицируя продукт, компания создает новый рынок, создавая новые способы использования продукта	Возможные причины выбора стратегии диверсификации заключаются в распределении рисков компании между различными сферами бизнеса, уходе с существующих рынков с отрицательными темпами роста и низкой нормой прибыли

Рассмотрев основные концепции стратегий роста, по мнению Ансоффа, необходимо глубже вникнуть в специфи-

ку выбора и применения стратегий роста в индустрии потокового видео или рынка видео по запросу на основе подписки

(Subscription-based Video-on-Demand, SVOD). Рынок SVOD классифицируется как «высококонкурентный рынок» главным образом из-за количественных критериев – увеличения числа подписчиков сервиса и недавнего увеличения количества платформ на каждом рынке [4]. Таким образом, основной целью является увеличение числа подписчиков сервиса, что позволит увеличить прибыль.

Сейчас наблюдается прогрессирующая концентрация пользователей на рынке SVOD, формирование олигополии. В результате в формирующейся структуре небольшое количество услуг может занять самую большую и прибыльную долю рынка в основном за счет предложения более ограниченного, но эксклюзивного каталога и, следовательно, с меньшими эксплуатационными расходами [7, с. 5]. Это также связано со стратегиями роста, когда компания решает захватить большую долю рынка за счет предоставления уникального контента, соответствующего потребностям клиентов. Компании с развитыми высокими технологиями из индустрии потокового видео меняют обычные стратегические процессы, переходя от дистрибуции, основанной на технологиях, к стратегиям, которые позволяют контролировать темпы технологического прогресса, учитывать конкретные потребности клиентов и определять сегменты в соответствии с полученными данными, разрабатывать продукты, способные удовлетворить их потребности.

Есть несколько ключевых особенностей отрасли, на которые стоит обратить особое внимание:

- Продукт – это услуга, т. е. продвижение, отличное от товара (неосвязаемость, сильная зависимость от предпочтений людей, сильный акцент на бренде) [8]. Потоковое видео как технология вещания позволило напрямую обращаться к потребителю, тем самым устраняя промежуточные маркетинговые окна между потребителем и производителем оригинального контента. Таким образом,

в цепочке создания стоимости происходят изменения, которые непосредственно отражаются на реализации стратегий роста – захвате или охвате промежуточных игроков [7].

- Сама отрасль является новой и быстрорастущей, со специфическими движущими силами и разрушителями. Примечательно, что быстрое развитие новых цифровых технологий и вездесущность больших данных влияют на структуру компаний, затраты, рыночную власть – быстроменяющуюся конкурентную среду [4], и эта цифровая революция также меняет поведение потребителей [9].

- Важным фактором, который присутствует в стратегиях роста в сфере потокового видео, а также в других областях высоких технологий, являются инновации и гибкость цифровых технологий. Инновации, которые могут повлиять на продукт и рынок, включают персонализацию, замкнутый цикл, совместное использование активов, ценообразование на основе использования, совместную экосистему и гибкость [10]. Цифровая гибкость – способность ощущать и измерять рыночные возможности, предоставляемые цифровыми технологиями [11].

- Происходит переход от мышления, основанного на продукте, к мышлению, основанному на платформе [12]. Следовательно, это означает, что теперь компании переключаются с создания новых продуктов на управление и развитие платформ, своих партнеров – как поставщиков, так и заказчиков [13]. Такое внимание к платформам можно объяснить тем фактом, что они обладают высокой масштабируемостью и предполагают усиление сетевых эффектов. Кроме того, стоимость обслуживания одного дополнительного пользователя невелика, а в отношении цифровых платформ из индустрии потокового видео практически незначительна [14]. Другой причиной перехода к мышлению, основанному на платформе, является то, что модель платформы подразумевает, что клиенты с

одной стороны привлекают партнеров с другой стороны, это связано с многосторонностью рынка, основанного на цифровой платформе [15].

Таким образом, для индустрии потокового видео характерно, что продукт-услуга будет иметь другое позиционирование, специфику отрасли, характеризующую продвижение за счет инноваций, гибкости и адаптации. Также важен тот факт, что в индустрии потокового видео восприятие формируется не столько за счет самого продукта – видео, фильма, контента, сколько за счет платформы.

Питер Верхоф (Verhoef P.), Тийс Брокхейзен (Broekhuizen T), Яков Бартб (Bart Y.), Абхи Бхаттачарья (Bhattacharya A.), Джон Ци Донг (Dong J.), Николай Фабиана (Fabian, N.) и Майкл Хенлейн (Haenlein M.) попытались связать классическую матрицу Ансоффа со спецификой бизнеса, основанного на платформе, тем самым расширив концептуализацию традиционной матрицы [4, с. 894]. В результате произошли следующие модификации к матрице Ансоффа:

- Проникновение на рынок и развитие рынка не были изменены в соответствии с новой концепцией, но сохранили традиционное направление Ансоффа. Суть в том, что платформы используют свои цифровые и прорывные технологии для достижения роста за счет привлечения новых пользователей.

- Исследователи также выделили стратегию проникновения на рынок, основанную на платформе, суть которой заключается во внедрении платформы на новый рынок, благодаря которой пользователи получают доступ к нескольким различным продуктам, которые, возможно, ранее были предоставлены конечному пользователю третьими сторонами на рынке.

- Цифровые компании имеют преимущество в разработке новых эффективных продуктов и внедрении их с помощью платформы, которая обеспечивает быструю качественную синергию в линейке продуктов.

- Добавлена новая стратегия совместного использования, которая является инновационной, сосредоточенной на платформах, а не на продукте. Речь идет о привлечении пользователей к участию в создании ценности. Например, такая стратегия реализуется, когда участники могут оставлять свои собственные отзывы о фильме.

- Наконец, последняя добавленная стратегия, которая в некотором смысле охватывает все вышеперечисленные стратегии, – это диверсификация платформы. Эта стратегия роста часто применяется крупными платформами, стремящимися обеспечить дополнительный рост на неизведанных рынках с помощью новых продуктов, так что функциональность и портфель платформ расширяются, и может появиться возможность совместного создания ценности за счет партнерских отношений с другими платформами, поставщиками услуг или потребителями.

Первоначальной целью рынка потокового видео по подписке была необходимость занять старый рынок платного телевидения [16]. В то же время, согласно результатам исследований, существует ситуация, когда платформы не вытесняют с рынка платное телевидение, а вступают с ними в маркетинговое партнерство, используя стратегию роста, увеличивая количество зрителей двух сфер. «Стратегия интеграции», или «сосуществования», реализуется, когда службы потоковой передачи видео подписывают соответствующие соглашения [17]. В дополнение к партнерским отношениям также возможно приобрести права на вещание у третьих сторон, инвестируя в их собственное производство, чтобы расширить свое предложение, тем самым превосходя своих конкурентов в цепочке создания стоимости [18]. Принятие таких мер в рамках различных стратегий роста позволяет компании привлекать новую аудиторию и расширять долю рынка.

Таким образом, традиционные стратегии роста из матрицы Ансоффа могут

быть слегка изменены, когда речь заходит о платформах, а именно о платформах потоковой передачи видео (стриминговых сервисов). Платформа здесь становится как самим продуктом, который наполняется другими продуктами – контентом, так и непосредственным способом доставки этого контента, каналом распространения. Более того, поскольку индустрия потокового видео в принципе основана на платформах, последняя стратегия, вероятно, будет доминировать, и в результате будут заключаться партнерские отношения в основном с бывшими конкурентами – провайдерами телевидения и мобильной связи.

Материалы и методы

В исследовании был проведен обзор международного рынка потокового видео, анализ подхода Netflix к применению стратегий роста на развитых и развивающихся рынках (кейс Испании; кейс Индии), финансовый анализ и результаты стратегий роста Netflix на развивающихся и развитых рынках, анализ подхода Disney+ к применению стратегий роста на развитых и развивающихся рынках (кейс Европы: Австрия, Германия, Ирландия, Италия, Испания, Швейцария; кейс Индии), финансовый анализ и результаты стратегий роста Disney+ на развивающихся и развитых рынках. Полученные результаты анализа были систематизированы, что позволило сформулировать основные выводы и рекомендации.

Результаты и их обсуждения

Выводы о стратегиях роста Netflix

Стратегия развития рынка характеризуется большим акцентом на партнерские отношения, т. е. развитие происходит за счет других компаний, а не за счет собственных независимых рекламных активностей. В дальнейшем Netflix продолжает использовать партнерские отношения для проникновения на рынок, но в некоторой степени диверсифицирует их.

Стратегией разработки продукта во всех случаях является локализация языка и контента. Однако становление Netflix на развитом рынке хостинга происходит гораздо быстрее и эффективнее, чем на развивающемся, где специфика рынка сдерживает действия компании. Основными причинами выбора действий в рамках применения стратегий являются: жизненный цикл платформы на рынке; необходимость адаптации к существующей специфике рынка – культурным, экономическим особенностям и государственному регулированию; необходимость локализации, которая до определенного момента выступает камнем преткновения.

В 2015 г. началась международная экспансия, но ее эффект стал заметен только в конце 2016 г., о чем свидетельствует увеличение выручки и валовой прибыли. С 2014 по 2016 гг. выручка выросла на 60%, а валовая прибыль – на 47%, но с ростом финансовых доходов выросли и затраты, которые компания понесла при выходе на новые рынки, а именно себестоимость реализованной продукции за 2 года выросла на 67%, расходы на НИОКР увеличились в среднем на 63% [19].

В целом можно сделать вывод, что компания растет, она финансово стабильна, а международная экспансия сыграла важную роль в ее развитии. Более того, можно констатировать, что подход к реализации стратегий роста на развитых и формирующихся рынках является достаточно эффективным.

Выводы о стратегиях роста Disney+

Стратегия развития рынка характеризуется крупными маркетинговыми инвестициями, партнерскими отношениями с местными компаниями для первоначального завоевания большой клиентской базы. Впоследствии, выходя на рынок, компания Disney+ сосредоточилась на закрытии альтернативных каналов показа своего контента и разработке сопутствующих сервисов, которые могли бы при-

влекать более широкую аудиторию. Таким образом, наблюдается концентрация аудитории на точке входа в сервис Disney+ и диверсификация типов контента. Благодаря бренду компании экспансия идет быстрыми темпами как на развитых, так и на развивающихся рынках. К основным причинам выбора стратегий можно отнести: жизненный цикл платформы на рынке; узнаваемость бренда; первоначальное высокое признание аудитории; необходимость централизации контента; необходимость адаптации к существующей специфике рынка.

Общие данные о доходах от услуг Disney+ доступны и известны [20]. В первом квартале 2020 г. выручка составила чуть менее 450 млн долл. и за год удвоилась до 999 млн долл. Если сравнить выручку сервиса на конец 2020 г. с аналогичным периодом 2021 г., то ока-

жется, что она почти удвоилась – с 999 млн долл. до 1,8 млн долл. В общей сложности выручка Disney+ выросла более чем на 400% за два года.

Финансовые результаты показывают, что спрос на контент Disney и ее партнеров, а также на платформу Disney+ растет. Таким образом, применяемые стратегии роста оказывают положительное влияние на финансовые показатели компании. Следует также учитывать, что сейчас платформа Disney+ по-прежнему недоступна во многих странах, что создает массу возможностей для роста и получения дохода.

Обобщение результатов

Основные действия, применяемые Netflix и Disney+ на развивающихся и развитых рынках при реализации стратегий роста представлены ниже (табл. 2).

Таблице 2. Основные действия, применяемые Netflix и Disney+ на развивающихся и развитых рынках при реализации стратегий роста

Показатель	Netflix		Disney+	
	развивающиеся рынки	развитые рынки	развивающиеся рынки	развитые рынки
Бесплатные пробные версии	+	+	+	+
Крупные маркетинговые кампании в социальных сетях	+	+	+	+
Локализация контента с помощью языка (субтитры)	+	+	+	+
Локализация контента с помощью языка (дубляж)	+	+	+	+
Партнерские отношения с местными компаниями (крупные игроки из смежной отрасли)	+	+	+	+
Партнерские отношения с местными компаниями (небольшие игроки из смежной отрасли)	+	+	-	-
Партнерство с местными компаниями (производственные центры)	+	+	+	-
Добавление или создание локального контента	+	+	+	-
Запуск дополнительных сервисов с другим контентом	-	-	+	+
Сотрудничество с государством	+	-	-	-
Открытие центров по производству контента	+	+	-	-
Проблемы при входе в рынок (сопротивление рынка)	+	-	-	-

Окончание табл. 2

Показатель	Netflix		Disney+	
	развивающиеся рынки	развитые рынки	развивающиеся рынки	развитые рынки
Покупательная способность (адаптация к цене)	+	-	-	-
Рассмотрение культурных аспектов	+	-	+	-
Особенности государственной политики в отношении потоковой передачи видео	+	+	-	+

Индустрия потокового видео относительно новая, но она быстро развивается. Основное внимание уделяется разработке платформы (продукта), инновациям и необходимости реагировать на потребности клиентов. Именно учет потребностей аудитории на национальных рынках является ключом к росту компании и ее абонентской базы. Исследование показало, что основные характеристики отрасли действительно отражаются в действиях компаний, когда они реализуют стратегии роста.

Последовательность, в которой компании применяют стратегии, одинакова независимо от типа рынка. При выходе на рынок стратегия развития рынка используется в качестве отправной точки расширения абонентской базы, после чего компания продолжает укреплять позиции, используя стратегии проникновения на рынок, разработки продукта или диверсификации платформы, адаптируя продукт к потребностям и характеристикам рыночной среды. А поскольку существует только один доступ к контенту – через платформу, процесс подобен жизненному циклу.

Стратегия развития рынка заключается в основном в налаживании партнерских отношений с местными игроками для упрощения приобретения клиентской базы. Стратегия проникновения на рынок, как правило, продолжает фокусироваться на партнерской сети и расширении ее и включает в себя подключение дополнительных сервисов. Стратегия разработки продукта, как правило, заключается в локализации, реализуемой в созда-

нии местного контента, переводах и дубляже уже снятых фильмов. Диверсификация платформы также связана с местными партнерствами, улучшающими предлагаемые услуги. Таким образом, партнерские отношения оказались важным фактором на обоих рынках, однако в случае развитых стран это стратегический шаг в количественном выражении, а в случае развивающихся рынков – это стратегический шаг как в качественном (локализация контента), так и в количественном выражении.

На развитых рынках услуги распространяются довольно легко и быстро, в то время как на развивающихся рынках этот процесс сопровождается трудностями главным образом из-за культурных особенностей. Кроме того, цели партнерских отношений различаются.

Основными причинами принятия определенных мер при реализации стратегий роста как на развитых, так и на развивающихся рынках являются необходимость расширения клиентской базы, чтобы завоевать большую долю рынка. Необходимо учитывать следующие факторы:

- Культурная чувствительность, что особенно актуально для развивающихся рынков, где языковой барьер и жанры контента наиболее заметны, поскольку развитые страны часто идут в ногу с США и Западом, для которых контент изначально разрабатывается американскими компаниями.

- Покупательная способность, неспособность разработать ценовую политику могут иметь серьезные последствия и отпугнуть новую аудиторию, которая еще

не лояльна к сервису. Этот фактор также характерен в основном для развивающихся рынков.

- Государственное законодательство, которое вынуждает компании адаптировать свои стратегии роста к определенным правилам, будь то запрет на непристойные сцены или необходимость инвестировать в местное производство.

- Необходимость удовлетворения запросов потребителей, что отражается в локализации языка и последующем добавлении местного производства, что коррелирует с первым фактором.

- Рыночная среда, причина определяют способ, которым компании, занимающиеся потоковой передачей видео, будут выходить на рынок и затем развиваться на нем. Например, где-то компаниям выгоднее вступать в партнерские отношения с конкурентами из смежных отраслей, а где-то предоставлять уникальные услуги.

Таким образом, нет большой разницы в причинах подхода к стратегиям роста индустрии потокового видео на развитых и развивающихся рынках, за исключением культурной чувствительности и покупательной способности (социально-экономические и культурные аспекты), которые более очевидны на развивающихся рынках. Главной целью компаний является выход на рынок и закрепление на нем, что достигается за счет партнерских отношений и локализации.

Рекомендации для новых участников отрасли и действующих компаний

Индустрия потокового видео является быстрорастущей, требующей крупных технологических инвестиций и быстрого реагирования на новые вызовы. В настоящее время рынок представлен как глобальными игроками, так и местными, которые работают преимущественно на внутренних рынках. В таких условиях новым компаниям будет довольно сложно выйти на рынок, но возможности все еще есть.

1. Первое, что нужно сделать, – это проанализировать среду, в которой сервис планирует развиваться. Необходимо понимать законы, покупательную способность населения и культурные особенности, связанные с индустрией, такие как любовь к Болливуду в Индии.

2. Ключевым фактором при запуске и освоении новых рынков является технологическое усовершенствование платформы для создания качественного пользовательского интерфейса, простоты и удобства использования платформы. Это также включает в себя необходимость локализации языка и контента, если стоит цель, чтобы сервис был представлен по всему миру. Уникальность контента, доступного через сервис, также обязательна, поскольку из-за большого количества конкурентов возникает необходимость выделить сервис среди остальных. Такие компании, как Netflix, должны сосредоточиться и постепенно производить свой собственный контент на местном рынке. Сервисы потоковой передачи видео, такие как Disney+, в свою очередь, должны проникнуть на рынок со своим уже хорошо известным произведенным контентом.

3. Также необходимо использовать партнерские отношения с местными компаниями из смежных отраслей. Такая синергия выгодна обоим игрокам. В этом случае сервис потоковой передачи видео получает клиентскую базу. Кроме того, в начальный период работы лояльность создается за счет дополнительных маркетинговых мероприятий, например, запуска бесплатного пробного периода продолжительностью 3-6 месяцев.

Таким образом, можно резюмировать, что основные рекомендации можно разделить на три больших блока: анализ окружающей среды, разработка продукта и его адаптация к окружающей среде, а также продвижение через местных игроков.

Выводы

В данной статье основное внимание уделялось определению ключевых дей-

ствий, необходимых для реализации стратегий роста на развитых и развивающихся рынках, а также причинам, влияющим на этот выбор. Понимание индустрии потокового видео позволяет определить конкретное применение стратегий роста.

В исследовании был рассмотрен теоретический аспект темы путем изучения существующей литературы о специфике стратегий роста и их трансформации в связи с развитием инноваций и технологий. В нем также анализируются особенности стратегий роста применительно к индустрии потокового видео и основные факторы, которые могут повлиять на этот выбор на развитых и развивающихся рынках.

Был проведен анализ стратегий роста компаний (Netflix и Disney+) в индустрии потокового видео на развитых и развивающихся рынках. Кроме того, были изучены кейсы компаний по выходу на конкретные рынки развитых и развивающихся стран, проведен анализ финансовых результатов компаний. Это позволило

выявить основные особенности применения стратегий роста в индустрии потокового видео, а также факторы, которые следует учитывать при выходе на рынки и росте на них.

Полученные результаты раскрывают ключевые особенности применения стратегий роста в индустрии потокового видео с акцентом на платформу как продукт-услугу и сильным акцентом на клиентов. В результате также были изучены основные факторы, влияющие на принятие определенных мер при применении стратегий роста на развитых и формирующихся рынках. Результаты показывают, что на развитых рынках стратегии характеризуются скоростью проникновения, в то время как развивающиеся рынки более требовательны к пониманию культурных особенностей. Полученные результаты будут полезны существующим стриминговым сервисам, стартапам, венчурным инвесторам и регулирующим данную сферу государственным органам.

Список литературы

1. Лapidус Л. В. Барометр турбулентности цифровой среды и стратегии цифровой трансформации в образовании // Теория и практика проектного образования. 2020. Т. 3, № 15. С. 7–10.
2. Development strategies of high-tech companies in china: Huawei and tencent / A. Dmitrienko, M. Lipoenko, A. Gostilovich, A. Kolosov, L. Ming // Nexo Revista Cientifica. 2023. Vol. 2, N 36. P. 176–187.
3. Ansoff H. I. Strategies for diversification // Harvard Business Review. 1957. N 2. P. 113–124.
4. Digital Transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda / P. C. Verhoef, T. Broekhuizen, Y. Bart, A. Bhattacharya, J. Qi Dong, N. Fabian, M. Haenlein // Journal of Business Research. 2021. N 122. P. 889–901.
5. Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability / K. Kyläheiko, A. Jantunen, K. Puumalainen, S. Saarenketo, A. Tuppuru. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593110001137> (дата обращения: 17.09.2023).
6. Budzinski O., Gänble S., Lindstädt-Dreusicke N. The battle of youtube, TV and netflix: An empirical analysis of competition in audio-visual media markets. URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/215745> (дата обращения: 10.09.2023).
7. Vacas-Aguilar F. El Mercado del vídeo en streaming: Un análisis de la Estrategia de Disney+ // El Profesional De La Información. 2021. Vol. 30, N 4. P. 1–17.
8. Daidj N. Developing strategic business models and competitive advantage in the digital sector. IGI Global, 2015. 377 p.
9. Hoffman D. L., Novak T. P. Consumer and object experience in the internet of things: An assemblage theory approach // Journal of Consumer Research. 2017. Vol. 44, N 6. P. 1178–1204.

10. Song M. A Comparative Study on Over-The-Tops, Netflix & Amazon Prime Video: Based on the Success Factors of Innovation // *The International Journal of Advanced Smart Convergence*. 2021. Vol. 10, N 1. P. 62–74.
11. Sturgeon T. J. Upgrading strategies for the digital economy // *Global strategy journal*. 2021. Vol. 11, N 1. P. 34–57.
12. Platform-based innovation ecosystems: Entering new markets through holographic strategies / S. Barile [et al.] // *Industrial Marketing Management*. 2022. Vol. 105. P. 467–477.
13. Zhu Z., Zhao J., Bush A. A. The effects of e-business processes in supply chain operations: Process component and value creation mechanisms // *International Journal of Information Management*. 2020. Vol. 50. P. 273–285.
14. Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies / T. Kretschmer [et al.] // *Strategic Management Journal*. 2022. Vol. 43, N 3. P. 405–424.
15. Zimmermann A., Schmidt R., Sandkuhl K. Strategic challenges for platform-based intelligent assistants // *Procedia computer science*. 2020. Vol. 176. P. 966–975.
16. Burroughs B. House of netflix: Streaming media and Digital Lore // *Popular Communication*. 2018. Vol. 17, N 1. P. 1–17.
17. Grece C. Trends in the VOD market in EU28. Strasbourg: European Audiovisual Observatory, 2021. 52 p.
18. Yilmaz E. S., Ecemiş O. Investigation Factors Affecting Competitive Advantage in Streaming Industry with Multi-Criteria Decision Making Methods // *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*. 2022. Vol. 7, N 1. P. 239–252.
19. Netflix Income statement. URL: <https://finance.yahoo.com/quote/NFLX/financials?p=NFLX> (дата обращения: 17.09.2023).
20. Disney Plus Revenue and Usage Statistics. URL: <https://www.businessofapps.com/data/disney-plus-statistics/> (дата обращения: 17.09.2023).

References

1. Lapidus L. V. Barometr turbulentsi tsifrovoy sredy i strategii tsifrovoy transformatsii v obrazovanii [Barometer of digital environment turbulence and digital transformation strategies in education]. *Teoriya i praktika proektnogo obrazovaniya = Theory and Practice of Project Education*, 2020, no. 3 (15), pp. 7–10.
2. Dmitrienko A., Lipovenko M., Gostilovich A., Kolosov A., Ming L. Development strategies of high-tech companies in china: Huawei and tencent. *Nexo Revista Cientifica*, 2023, vol. 2, no. 36, pp. 176–187.
3. Ansoff H. I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 1957, no. 2, pp. 113–124.
4. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Qi Dong J., Fabian N., Haenlein M. Digital Transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 2021, no. 122, pp. 889–901.
5. Kyläheiko K., Jantunen A., Puumalainen K., Saarenketo S., Tuppurä A. Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593110001137>. (accessed 17.09.2023)
6. Budzinski O., Gänble S., Lindstädt-Dreusicke N. The battle of youtube, TV and netflix: An empirical analysis of competition in audio-visual media markets. Available at: <https://www.econstor.eu/handle/10419/215745>. (accessed 10.09.2023)
7. Vacas-Aguilar F. El Mercado del vídeo en streaming: Un análisis de la Estrategia de Disney+. *El Profesional De La Información*, 2021, vol. 30, no. 4, pp. 1–17.
8. Daidj N. Developing strategic business models and competitive advantage in the digital sector. IGI Global, 2015. 377 p.
9. Hoffman D. L., Novak T. P. Consumer and object experience in the internet of things: An assemblage theory approach. *Journal of Consumer Research*, 2017, vol. 44, no. 6, pp. 1178–1204.
10. Song M. A Comparative Study on Over-The-Tops, Netflix & Amazon Prime Video: Based on the Success Factors of Innovation. *The International Journal of Advanced Smart Convergence*, 2021, vol. 10, no. 1, pp. 62–74.

11. Sturgeon T. J. Upgrading strategies for the digital economy. *Global Strategy Journal*, 2021, vol. 11, no. 1, pp. 34–57.
12. Barile S., eds. Platform-based innovation ecosystems: Entering new markets through holographic strategies. *Industrial Marketing Management*, 2022, vol. 105, pp. 467–477.
13. Zhu Z., Zhao J., Bush A. A. The effects of e-business processes in supply chain operations: Process component and value creation mechanisms. *International Journal of Information Management*, 2020, vol. 50, pp. 273–285.
14. Kretschmer T., eds. Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal*, 2022, vol. 43, no. 3, pp. 405–424.
15. Zimmermann A., Schmidt R., Sandkuhl K. Strategic challenges for platform-based intelligent assistants. *Procedia Computer Science*, 2020, vol. 176, pp. 966–975.
16. Burroughs B. House of netflix: Streaming media and Digital Lore. *Popular Communication*, 2018, vol. 17, no. 1, pp. 1–17.
17. Grece C. Trends in the VOD market in EU28. Strasbourg, European Audiovisual Observatory Publ., 2021. 52 p.
18. Yilmaz E. S., Ecemiş O. Investigation Factors Affecting Competitive Advantage in Streaming Industry with Multi-Criteria Decision Making Methods. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 2022, vol. 7, no. 1, pp. 239–252.
19. Netflix Income statement. Available at: <https://finance.yahoo.com/quote/NFLX/financials?p=NFLX>. (accessed 17.09.2023)
20. Disney Plus Revenue and Usage Statistics. Available at: <https://www.businessofapps.com/data/disney-plus-statistics/>. (accessed 17.09.2023)

Информация об авторах / Information about the Authors

Медведева Дарья Алексеевна, магистр менеджмента, факультет мировой экономики и международных отношений, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва, Российская Федерация,
e-mail: meddaria99@gmail.com,
ORCID: 0009-0005-7734-2126

Daria A. Medvedeva, Master of Management, Faculty of World Economy and International Relations, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russian Federation,
e-mail: meddaria99@gmail.com,
ORCID: 0009-0005-7734-2126

Новоселов Александр Сергеевич, аспирант, факультет менеджмента, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», г. Москва, Российская Федерация,
e-mail: novoselov_as@icloud.com,
ORCID: 0009-0007-8031-0875

Alexander S. Novoselov, Post-Graduate Student, Faculty of Management, Moscow University for Industry and Finance "Synergy", Moscow, Russian Federation,
e-mail: novoselov_as@icloud.com,
ORCID: 0009-0007-8031-0875

Гостилович Александр Олегович, кандидат экономических наук, инженер лаборатории прикладного отраслевого анализа экономического факультета, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, г. Москва, Российская Федерация,
e-mail: gostaleks@mail.ru,
ORCID: 0000-0003-4146-6934,
Research ID: AAR-1814-2021

Aleksandr O. Gostilovich, Doctor of Philosophy (Ph. D) in Economic Sciences, Engineer of the Laboratory of Applied and Research Analysis, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation,
e-mail: gostaleks@mail.ru,
ORCID: 0000-0003-4146-6934,
Research ID: AAR-1814-2021