

## جامعة باجي مختار عنابة

### كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

#### دراسة حالة في مادة استراتيجية النمو و التدويل لطلبة ماستر 02 ماستر تخصص إدارة استراتيجية

#### استراتيجية تدويل نشاط شركة Netflix

بدأت شركة Netflix كشركة لتأجير الأفلام عبر الإنترنت في عام 1997، حيث كانت تقدم خدماتها في الولايات المتحدة فقط. واليوم، أصبحت واحدة من خدمات البث الترفيهية الرائدة في العالم مع 183 مليون مشترك مدفوع في أكثر من 190 دولة، وتوفر المسلسلات التلفزيونية والأفلام الوثائقية والأفلام الروائية عبر مجموعة واسعة من الأنواع واللغات.

تتيح خدمات البث عبر الإنترنت للأعضاء مشاهدة أكبر قدر ممكن من المحتوى، والوصول إلى المحتوى في أي مكان وفي أي وقت على أي جهاز متصل بالإنترنت. بالإضافة إلى الشراكة مع موفري المحتوى لترخيص حقوق البث لمجموعة متنوعة من البرامج التلفزيونية والأفلام، تنتج الشركة أيضاً محتواها الأصلي الداخلي .

Netflix عبارة عن شركة مدرجة في البورصة تم طرحه أسهمها للاكتتاب العام في 23 مايو 2002، بسعر طرح عام أولي (IPO) بلغ 15 دولارًا للسهم. كان السهم الأفضل أداءً في مؤشر ستاندرد آند بورز 500 من عام (2010 حتى عام 2019)

تم تصنيف Netflix في المرتبة 47 على قائمة فوربس لأفضل 100 شركة رقمية لعام 2019، كما تم تصنيفها في المرتبة 38 على قائمة "العلامات التجارية الأكثر قيمة في العالم لعام 2019" والمرتبة 431 على قائمة GLOBAL 2000: "أكبر الشركات العامة في العالم" (فوربس). على الرغم من أن خدماتها تصل إلى الأعضاء في جميع أنحاء العالم، إلا أن المقر الرئيسي لـ Netflix يقع في لوس جاتوس، كاليفورنيا، ولديها أيضاً 19 موقعاً للمكاتب في 14 دولة أخرى

Netflix هي جزء من صناعة بث الفيديو. تم تقييم حجم سوق البث العالمي للفيديو بنحو 42.6 مليار دولار في عام 2019.

ومن المتوقع بالتأكيد أن تستمر الصناعة في النمو، بما يتماشى مع الابتكارات المتسقة في التكنولوجيا لتحسين جودة البث وخاصة بالنظر إلى عامين من الوباء المستمر. اعتباراً من عام 2019، كانت أكثر من 100 خدمة بث تتنافس مع بعضها البعض في هذه الصناعة.

التوسع الدولي Netflix هي مؤسسة عالمية حقاً. اعتباراً من عام 2020، كانت لديها عمليات في أكثر من 190 دولة، وأكثر من نصف مشتركها البالغ عددهم 183 مليوناً يعيشون خارج الولايات المتحدة (Netflix) ، (في الربع الثاني من عام 2019، ساهمت اشتراكات الأعضاء من خارج الولايات المتحدة بأكثر من نصف إيرادات الشركة (Reyes) ، 2019 .) (ويتضح ذلك أدناه في الشكل 2. والجدير بالذكر أنه قبل عشر سنوات فقط، في عام 2010، كانت خدمة Netflix متاحة فقط في الولايات المتحدة. وبحلول عام 2017، توسعت الشركة إلى أكثر من 190 دولة ،

وفقاً للرئيس التنفيذي لشركة Netflix ، فإن التوسع الدولي للشركة كان مدفوعاً استراتيجياً للتعويض عن التأثير المالي لتباطؤ النمو في الولايات المتحدة.

من خلال تنمية أسواقها على المستوى الدولي سعت Netflix لتنمية أرباحها، مما يسمح للشركة بإعادة الاستثمار في خدماتها بالإضافة إلى تطوير وترخيص المزيد من المحتوى. قبل اعتمادها لاستراتيجية التوسع الدولية، أبلغت Netflix عن نمو في عدد المشتركين بلغ حوالي 2.4 مليون عضو سنوياً.

زاد نمو الاشتراكات إلى متوسط 7 ملايين مشترك سنوياً بعد المرحلة الأولية من التوسع في المجموعة الأولى من الأسواق، بما في ذلك كندا وأوروبا وأمريكا اللاتينية .

كما أوضحت Netflix بأن الدافع وراء توسعها الدولي هو الوصول إلى قواعد عملاء جديدة والبقاء في الصدارة في الصناعة، خاصة وأن اشتراكات الولايات المتحدة بدأت في الانخفاض تحت وطأة المنافسة المحلية المتزايدة، ومن خلال الاستحواذ على المزيد من قطاعات السوق وحصة سوقية أكبر، جلب التوسع الدولي أيضاً المزيد من الإيرادات للشركة.

لقد بدأ الأمر أولاً بالدول القريبة جغرافياً/ مادياً نسبياً وكذلك الأسواق التي تشبه الولايات المتحدة. على سبيل المثال، كان التوسع الدولي الأولي في عام 2010 إلى كندا، وهي قريبة جغرافياً جداً من الولايات المتحدة وتشارك معها في العديد من أوجه التشابه

ومن خلال القيام بذلك، تمكنت الشركة من معرفة المزيد عن قدرات التدويل في مواقع خارج الولايات المتحدة. وفي المرحلة الثانية من توسعها، طرحت Netflix خدماتها في 43 دولة أخرى، معظمها في أمريكا اللاتينية وأوروبا الغربية.

وقد ساعد هذا الشركة على مواصلة التعلم حول التوقع التوطين والشراكات مع الشركات وأصحاب المصلحة المحليين، كما سمح لNetflix بجمع البيانات ودراسة سلوكيات المستهلكين المختلفة داخل أسواق مختلفة. وخلال المرحلة الثالثة والأخيرة، كثفت Netflix دخولها إلى الأسواق المتبقية، لإيصالها إلى 190 دولة.

لقد تمكنت من استخدام كل ما تعلمته خلال المراحل السابقة، حيث اكتسبت خبرة في المحتوى الذي يفضله الناس، والتسويق الذي يستجيبون له، وكيف تحتاج الشركة إلى تنظيم نفسها بشكل عام.

تقوم Netflix أيضًا بتوطين المحتوى وجهود التسويق للاستجابة للمستهلكين المحليين. المفهوم الأساسي للمنتج هو الاشتراك الشهري منخفض التكلفة لمشاهدة محتوى غير محدود، وواجهة المستخدم للمنتج - وهذا يظل كما هو في جميع الأسواق.

من ناحية التوطين، قامت Netflix بترجمة محتواها الدولي إلى لغات محلية ومحتوى محلي تم إنشاؤه خصيصًا لأسواق معينة على سبيل المثال، في كوريا الجنوبية، دخلت Netflix في شراكة استراتيجية مع Studio Dragon، وهو استوديو إنتاج رائد، لإنتاج محتوى أصلي، من شأنه أن يجذب المستهلكين الكوريين الجنوبيين على وجه التحديد (Netflix)، كما أطلقت ميزة "قائمة أفضل 10"، والتي تسمح للمشاهدين برؤية العروض الرائجة في موقعهم.

لدى Netflix وضع دخول هجين يختلف من سوق إلى آخر. بينما تصدر الشركة الكثير من محتواها الذي يركز على الولايات المتحدة، فإنها ترخص أيضًا محتواها لشركات في السوق المحلية، مما يمنحهم الحق في عرض محتوى Netflix.

تتعاون الشركة مع شركات محلية رئيسية، مثل مشغلي الهواتف المحمولة والكابلات، لجعل محتواها متاحًا كجزء من عرض الفيديو حسب الطلب الحالي.

لكن واجهت Netflix في دخول سوق الصين صعوبة، لأن الصين لديها لوائح صارمة للبيانات والرقابة، فقامت باعتماد الترخيص، حيث قدمت محتواها الأصلي في السوق الصينية من خلال صفقة الترخيص مع واحدة من أكبر خدمات بث الفيديو في الصين.

كما استعدت Netflix لدخول السوق اليابانية من خلال عقد شراكة مع وكالة المواهب اليابانية يوشيموتو كوغيو لإنتاج عروض محلية حصريّة. تضمنت الشراكة تمويلًا من Netflix مقابل حقوق البث الحصرية للعروض لفترة زمنية معينة في تايلاند، كما دخلت Netflix في شراكة مع شبكة الهاتف المحمول التايلاندية AIS (خدمة المعلومات المتقدمة)، مما يسمح لـ AIS بتقديم ترفيه حصري لعملائها، مع الترويج في الوقت نفسه للتوسع الدولي لـ Netflix.

### أسئلة الدراسة :

- استكشف التوجه الاستراتيجي لشركة Netflix ؛
- فهم دوافع الشركة للمشاركة الدولية واستراتيجية التوسع الخاصة بها؛
- تحليل طرق الدخول إلى الأسواق الدولية.