

УДК 336.1:005

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.9>**Дзюба О.М.**кандидат економічних наук, доцент
Національний транспортний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2411-5844>**Левіщенко О.С.**кандидат економічних наук, доцент
Національний транспортний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3704-5352>**Білоус В.С.**Інтернет-маркетолог SocialTech, Genesis
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8994-198X>

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙ БІЗНЕС-МОДЕЛІ «ПІДПИСКА» НА ПРИКЛАДІ NETFLIX

У статті розглянуто традиційну бізнес-модель «підписка» та шляхи її інноваційних перетворень. В сучасних мінливих умовах бізнес-моделі мають змінюватись так само як продукти компанії і процеси. Розглянути інноваційні перетворення запропоновано за зміною мінімум двох із чотирьох складових: клієнта, ціннісних пропозицій, ланцюгів створення вартості та механізму генерації прибутку. Такі перетворення особливо доречні для адаптації традиційних бізнес-моделей, які успішно використовуються у різних сферах. Одним з факторів, що спричинив зростання кількості підписників таких потокових сервісів, є пандемія і посилення попиту на доступ до контенту людей з усього світу, що змушені були залишатись вдома. Так перевагами потокових сервісів над традиційними виробниками і поширювачами контенту було визначено можливість зекономити час, зручність платіжів та їх регулярність, що забезпечує такий самий регулярний доступ до величезної бібліотеки. Для прикладу було обрано «інноваційну» бізнес-модель Netflix – лідера ринку subscription box business, що визначено зміною двох з чотирьох параметрів – способу створення вартості та механізму монетизації. Це було реалізовано через концепцію підписки і необмеженого користування одночасно із доступом до оплаченого контенту у будь-який час. Третім параметром бізнес-моделі, що наразі змінює Netflix, є клієнти та їх вподобання. Обґрунтовано використання «інноваційної» бізнес-моделі Netflix за критеріями ефективності бізнес-моделі за передплатою за формулою Девіда Скока на основі співвідношення цінності передплатника протягом життєвого циклу та вартості залучення клієнта.

Ключові слова: інновації, бізнес-модель, «модель підписка», економічна цінність, subscription box business.

Постановка проблеми. Поняття бізнес-моделі вже тридцять років є широкоживаними практиками: підприємцями, інвесторами, іншими стейкхолдерами. І не зважаючи на це, досі є багато підходів до визначення бізнес-моделі. Хоча всі погоджуються із рядом базових характеристик даного поняття: динамічністю, модульністю та бізнес-процесами у її основі. Зокрема динамічність передбачає можливість змін бізнес-моделей у часі. А у сучасному мінливому середовищі традиційні популярні бізнес-моделі потребують змін. Тому актуальним питанням є обґрунтування саме інноваційних перетворень елементів бізнес-моделей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню поняття «бізнес-модель» присвячені праці багатьох вчених та практиків, серед яких О. Остервальдер, І. Пін'є, Р. Моборн, Ч. Баден-Фюлер, Д. Дебелак, Л. Швайцер, Д. Келлф, О. Гасман, К. Франкенбергер, М. Шик, Ф. Сеннет, Г. Шульц. Процеси формування бізнес-моделей знаходяться у площині наукових досліджень і вітчизняних науковців. Вагомий внесок у вивчення проблеми внесли О. Богма, О. Болдуєва, Я. Бжуска, В.В. Скриль, М.В. Сидорук, Е.С. Кравченко, Н.В. Ревуцька, Л.В. Фролова та інші. Однак, окремі теоретичні і практичні питання перетворень бізнес-моделей досі не отримали комплексного наукового обґрунтування.

Мета статті полягає в аналітичному обґрунтуванні імплементації «інноваційних» параметрів в «традиційні» бізнес-моделі на прикладі Netflix.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні застосування бізнес-моделювання є тенденцією, до якої виявляють інтерес підприємці, керівники, консультанти та вчені. В цьому можна побачити ознаки як бізнес-моди, так і реального прагнення уникнути помилок при започаткуванні бізнесу та підвищити ефективність його організації.

Формально бізнес-модель є наочною схемою, що відображає ключові компоненти та процеси проекту або підприємства та організовує їх в єдину систему, спрямовану на отримання доходу [1]. Вона дає змогу вивчити тенденції його розвитку, обґрунтувати плани та управлінські рішення, здійснювати контроль за їх виконанням, виявляти резерви підвищення ефективності бізнесу, що в загальному сприяє стратегічній спрямованості будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності. Цей підхід відображає орієнтацію бізнес-моделювання на внутрішні бізнес-процеси. Другим підходом до бізнес-моделювання є орієнтація на цінності та потенційних клієнтів. Вона необхідна для формування цілісного уявлення про цінності, що пропонує компанія і в який спосіб останні створюються; кому і яким чином вони пропонуються; як використовувати

ються ресурси та можливості з метою створення стійкої конкурентної переваги та отримання прибутку [2]. Окрім окресленого вище, бізнес модель демонструє схему перетворення інновації в економічну цінність для бізнесу. Але бізнес-модель не просто може ефективно виводити на ринок інновації продуктів чи послуг (процесів), вона сама може змінюватись інноваційно. Як вказують вчені із університету Санкт-Галлена, якщо виділити у шаблоні бізнес-моделі чотири складові: клієнта, ціннісну пропозицію, ланцюг створення вартості та механізм генерації прибутку, то інновацією перетворення саме бізнес-моделі буде якісна зміна мінімум двох з цих складових [3, с. 21]. Саме такі інноваційні зміни допомагають успішно використовувати умовно старі традиційні бізнес-моделі в нових середовищах на мінливих ринках, зокрема таку давно відому «підписку». Це бізнес-модель, в основі якої лежить закономірність – клієнт отримує доступ до якоїсь послуги або продукту, здійснюючи на користь фірми регулярні (щомісячні або щорічні) платежі. Передплатна бізнес-модель дозволяє компанії безпосередньо отримувати вигоду від зростаючої цінності відносин зі споживачами. Адже до тих пір, поки ваш споживач бачить цінність, він буде продовжувати платити.

Згідно з опитуванням агентства McKinsey & Company, 46% клієнтів вже оплачують послуги стрімінгових сервісів, а 15% оформили підписку на рік участі в опитуванні [4]. Бізнес-модель на основі передплати (subscription box) стає надзвичайно популярною на зарубіжному е-commerce-ринку з декількох причин:

- Люди прагнуть заощадити час. Перший і головний фактор полягає в тому, що споживачі шукають готові рішення для своїх повсякденних проблем. Вони цінують час більше, ніж гроші, і тому готові платити за його економію.

- Звичка платити за стрімінгові сервіси. Apple Music, Netflix, Spotify, Disney+ і багато інших виробили звичку у споживачів платити за контент на постійній основі. За даними Zuoga п'ятирічної давнини, 81% британців підписані як мінімум на одну послугу [5]. І ця цифра стабільно росте.

- Автоматичні покупки, зроблені сучасною побутовою технікою. Так Midea представила свою нову посу-

домийну машину на виставці IFA в Берліні. Її ключова особливість – це здатність штучного інтелекту визначати, коли закінчуються таблетки для миття посуду, і робити їх автоматичне замовлення з конкретного магазину, який раніше був обраний в додатку.

Модель електронної підписки (англ. Subscription business model) відрізняється від традиційної електронної торгівлі тим, що клієнти можуть здійснювати повторювані замовлення за допомогою автоматичних платежів, налаштовуючи оплату через рівні інтервали [6]. Додатковий плюс – вартість передплати зазвичай нижче, ніж сукупна вартість окремих товарів або послуг. Багато компаній пропонують клієнтам знижки при оформленні підписки, оскільки тим самим клієнти беруть на себе зобов'язання регулярно купувати товари або послуги, що для компанії означає передбачувані стабільні грошові надходження. Щоб підписка згодом не втратила своєї привабливості, вкрай важливо давати клієнтам відчуті переваги такої системи, не відчуваючи себе обдуреними.

На основі цієї бази розвинулось багато сучасних інноваційних бізнес-моделей, адже вона забезпечує дуже постійний і прогнозований дохід. Крім того модель формує лояльність до бренду і стабільну базу клієнтів – дві ключові складові життєздатного бізнесу. Загальна цінність кожного окремо взятого клієнта в підписці, як правило, вище. Отже, ця бізнес-модель знижує загальний ризик і полегшує прогнозування. Завдяки такому довгому списку переваг, ця модель стала популярною в світі онлайн-бізнесу і зазнала багато варіацій застосування.

Що саме і яким чином інноваційно змінюють у цьому традиційному шаблоні виробники контенту, доцільно розглянути на прикладі Netflix. Сервіс Netflix – американська розважальна компанія, постачальник фільмів і серіалів на основі потокового мультимедіа. Netflix – це дев'ята за величиною інтернет-компанія у світі за рівнем доходу, яка привертає увагу у світовому масштабі [7].

Стратегія компанії полягає в тому, щоб зосередитись на оригінальному контенті, що сприяє зростанню. Інноваційність бізнес-моделі Netflix полягала в зміні 2 з 4 параметрів – способу створення вартості та механізму монетизації, що зображені на рисунку 1.

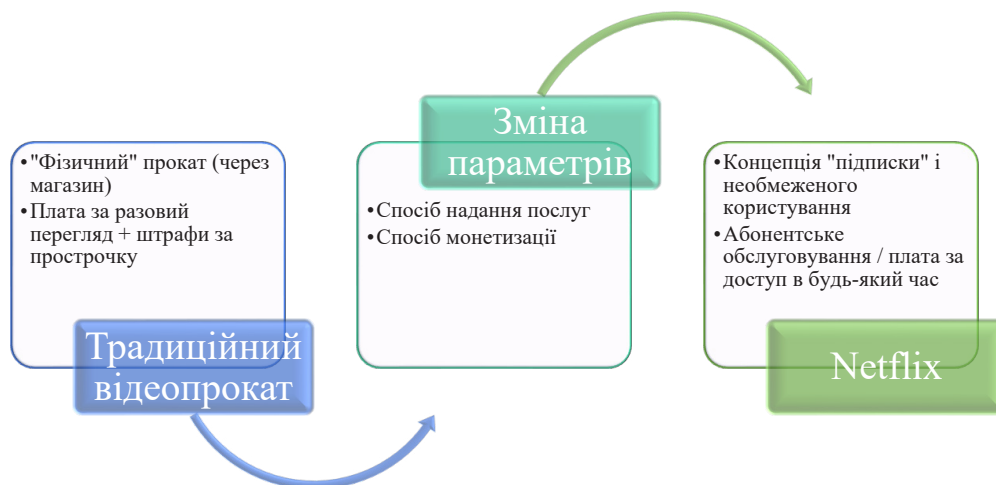


Рисунок 1 – Зміна параметрів «традиційного» відеопрокату, введена Netflix

Компанія зростає як бізнес, заснований на концепції підписки і необмеженого користування. Нововведення в Netflix дозволило клієнтам незалежно від місця розташування з дому замовляти, оплачувати і дивитись фільми. Без залучення пошти, фізичних носіїв контенту та штрафів за прострочене повернення. Перехід до такої абонентської моделі був величезним ризиком. Але до 2000 року традиційний відеопрокат в США був повністю заміщений абонентським обслуговуванням. Сама ідея, що передплатники можуть дивитися обраний фільм щоразу, коли їм захочеться, стільки завгодно раз, без обмежень по термінах і без будь-яких штрафів за прострочення платежу, була революційною і змінила саму природу відеопрокатного бізнесу [8].

Для кращого розуміння параметрів, що зазнали інноваційних змін у «моделі підписки» у сфері розповсюдження контенту, проаналізуємо дві базові моделі. Перша «модель зобов'язань», – це традиційна бізнес-модель «театрального релізу» (тобто показ фільму в кінотеатрі) п'яти великих голлівудських студій. Друга – «модель зручності», реалізована в цифрових бібліотеках та моделях передплати.

Порівняємо інституційну логіку голлівудських студій та потокових онлайн-сервісів у таблиці 1.

Отже, основою діяльності «інноваційних» бізнес-моделей потокових онлайн-сервісів є те, що вони надають споживачам інтернет-доступ до фільмів, що

випускаються та замовляються власноруч та в традиційних студіях на відміну від разового перегляду фільму в кінотеатрі. Вони використовують аналітику даних для створення та рекомендацій фільмів, тим самим мікро-орієнтуючись на певні групи споживачів та сприяючи пошуку користувачів у точці споживання.

Основною причиною поступового витіснення «традиційних» кіностудій потоковими онлайн-сервісами є зміна стосунків між споживачами та виробниками, перехід від зобов'язання до зручності. Логіка зручності звільняє споживачів від виходу з дому для перегляду фільмів у кінотеатрах та пропонує більш широкі творчі можливості, звільняючи режисерів від формату художнього фільму (тобто вимоги тривати близько 90 хв., достатньо тривалої для повністю розробленого кінематографічного оповідання, але досить короткої, щоб фільм могли показувати кінотеатри), що дозволяє їм експериментувати з різноманітнішими формами розповіді, включаючи коротші фільми та епізодичний зміст [9].

Але інноваційні перетворення бізнес-моделі «підписки» не обмежуються зміною двох параметрів, і наразі в умовах глобалізації Netflix стає найбільшим постачальником Інтернет-контенту майбутнього. І компанія починає змінювати третій параметр власної бізнес-моделі – клієнтів. Це відбувається у формі диверсифікації контенту для різних країн та культур

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика інституційної логіки голлівудських студій та потокових онлайн-сервісів

Інституційна логіка	Зобов'язання (традиційні студії)	Зручність (потокові онлайн-сервіси)
Процес залучення клієнтів	Зусилля витрачені на пошук фільму, кінотеатру, обрання способу подорожі до кінотеатру.	Пошук в Інтернеті серед сотень опцій, не встаючи з дивану. Найскладніший вибір – який фільм обрати до перегляду.
Фокус управління	Театральний реліз.	Пряма трансляція.
Основа стратегії	Поєднання переваг фільмів та кінотеатрів.	Поєднання переваг якісного контенту та потокових технологій.
Основа місії	Послідовний підхід (після 1948 р.): Якість над кількістю. Наявність екрану, сезонність та законодавство визначають «вікна» для театральних релізів.	Підхід глобальних портфелів: кількість над якістю. Майже необмежені можливості зберігання в Інтернеті дозволяють створювати великі каталоги фільмів.
Основні ресурси	Конкуренція за увагу призвела до зростання кінозірок (після 1920р.), блокбастерів (після 1975р.) та збільшення рекламного бюджету.	Конкуренція за підписників звільняє провайдерів від залежності від зірок, блокбастерів, моделі пропонують сплатити за відсутність реклами у контенті.
Формат контенту	Стандартизований формат художнього фільму та сюжету, необхідність дотримуватись норм моралі та етики.	Свобода експериментувати з форматами та сюжетами, необмежена фантазія за умови верифікації віку клієнтів.
Ринкова стратегія	Послідовний випуск: кінотеатр, плата за перегляд на медіаресурсах, відео на замовлення – цифрове потокове передавання, телевізор.	Ексклюзивний випуск он-лайн або одночасний випуск на всіх каналах.
Показник ефективності	Касові збори.	Підписки.
Стратегія збільшення доходу	Відкриття кас на вихідних призводить до високої відвідуваності та збільшення уваги ЗМІ, що призводить до збільшення відвідуваності в довгостроковій перспективі.	Широкий каталог призводить до підписок, що призводить до вдосконалення алгоритмів рекомендацій, збільшення часу користування передплатниками, подальших інвестицій у контент, збільшення кількості абонентів, більшої кількості даних про клієнтів та більшої кількості підписок.
Схеми	Сценарії, кастинг, бюджети, виробничий персонал, просування засобів масової інформації.	Сценарії та кастинг, керовані аналітикою даних, сегментація, мікроорієнтація.

(до того у 2019 році компанія просто мала абонентів з 190 країн), створення оригінального контенту для нішевих через культурні особливості сегментів глядачів, адаптацію не всесвітньовідомих, а локальних книг, фільмів, аніме тощо. Це підтверджують дані звіту за 2020 рік, де у планах на 2021 рік було заплановано випускати принаймні один новий оригінальний фільм щотижня 2021 року [10], що і було реалізовано. Крім локального контенту для різних країн, особливо тих, що розвиваються, компанія і далі диверсифікує продукти. зокрема вони представили мобільні ігри на Android та iOS загальною кількістю 10 на кінець 2021 року [10].

Оцінити життєздатність та ефективність перетворень бізнес-моделі пропонуємо за формулою Девіда Скока на основі співвідношення цінності передплатника протягом життєвого циклу (LTV, Lifetime Value) та вартості залучення клієнта (CAC, Customer Acquisition Cost), у таблиці 2.

Таблиця 2 – LTV та CAC компанії Netflix за 2017-2019 рр, дол. [11]

Netflix	2017	2018	2019
LTV	337	426	471
CAC	61	75	87
LTV/CAC	5,5	5,7	5,4

Як ми бачимо з таблиці 2 цінність платника протягом життєвого циклу зростає з кожним роком. Це пояснюється постійним зростанням клієнтської бази і зменшенням кількості відписок. Виходячи з досвіду управління компаніями і оцінки сотень бізнесів, Скок встановив, що у життєздатної в довгостроковій перспективі компанії, що працює за передплатою, співвідношення показників LTV і CAC має бути як мінімум

3:1 [12]. Для Netflix це співвідношення у 2017 році становило 5,5 разів, у 2018 – 5,7 разів, а у 2019 – 5,4 рази. Показники коливаються, але загалом є стабільними і за останні три роки коливалися в діапазоні 3 пунктів. Для медіа-гіганта, що веде свою діяльність на багатьох аренах, та постійно розширюється такі коливання є незначними. Отже, бізнес-модель є життєздатною в довгостроковій перспективі компанії.

Висновки. Мінливі умови зовнішнього середовища спричиняють необхідність постійного редагування та налаштування бізнес-моделі відповідно до їх впливу. Одним з таких чинників став розвиток мережі Інтернет. Однією з ефективних бізнес-моделей, що діють в мережі Інтернет є передплатна модель. Це бізнес-модель, в основі якої лежить закономірність – клієнт отримує доступ до якоїсь послуги або продукту, здійснюючи на користь фірми регулярні платежі.

Прикладом для аналізу успішних інноваційних перетворень за двома параметрами обрано компанію Netflix – найбільшу онлайн-платформу потокового стрімінгу у світі. Вона пропонує свої послуги близько 193 мільйонам абонентів по всьому світу. Кількість підписок у Netflix продовжує швидко зростати. Тільки за другий квартал 2020 року компанія додала понад 10 мільйонів нових підписників. Аналіз інноваційних змін моделі «підписка» на прикладі Netflix показав, що вони змінювали бізнес-процеси у такому порядку: створювали програмне забезпечення, що змінило ланцюг створення вартості, дозволяючи клієнтам з дому обирати контент і платити за нього; виробляли власний ліцензований контент та одночасно співпрацювали із традиційними студіями, розширюючи пропозицію (зміна ціннісних пропозицій); останнім кроком стало виробництво локального контенту та ігор.

Список використаних джерел:

1. Монетизация стартапа: 7 лучших моделей. URL: <https://startupjedi.vc/ru/content/monetizaciya-startapa-7-luchshih-modeley> (дата звернення: 20.02.2022).
2. Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf (дата звернення: 20.02.2022).
3. Гасман О., Франкенберг К., Шик М. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. Москва : «Альпина диджитал». 2016. 432 с.
4. Бизнес по подписке: актуальные модели в 2019 году. «LPGenerator». 30.05.2019. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2019/05/30/biznes-po-podpiske-aktualnye-modeli-v-2019-godu/> (дата звернення: 16.02.2022).
5. Is Broadcast Dead? New Research Finds Brits Now Rarely Watch 'Normal TV' Due to Amazon and Netflix Video. URL: <https://www.zuora.com/press-release/broadcast-dead-new-research-finds-brits-now-rarely-watch-normal-tv-due-amazon-netflix-video/> (дата звернення: 16.02.2022).
6. Как покупки по подписке помогут вашему ecommerce-бизнесу. 8.07.2019. URL: <https://www.likeni.ru/analytics/kak-rokupki-po-podpiske-pomogut-vashemu-ecommerce-biznesu/> (дата звернення: 16.02.2022).
7. Netflix Business Model (2020) / How does Netflix make money. Business Strategy Hub. URL: <https://bstrategyhub.com/netflix-business-model-how-does-netflix-make-money/> (дата звернення: 10.02.2022).
8. NETFLIX, 10 инновационных шагов, которые изменили мир. 2016. URL: <https://le-vpn.com/ru/10-netflix-innovations/> (дата звернення: 10.02.2022).
9. Hollywood studio filmmaking in the age of Netflix: a tale of two institutional logics. 2020. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10824-020-09379-z#Tab1> (дата звернення: 10.02.2022).
10. Netflix: quarterly-earnings. URL: <https://ir.netflix.net/financials/quarterly-earnings/default.aspx> (дата звернення: 10.02.2022).
11. How Netflix makes money. URL: <https://www.garyfox.co/netflix-business-model/> (дата звернення: 10.02.2022).
12. Что такое юнит-экономика простыми словами: экспресс-курс. 03.09.2021. URL: <https://1-a-b-a.ru/blog/1689-cho-takoe-yunit-ekonomika-prostyimi-slovami-ekspress-kurs> (дата звернення: 10.02.2022).

References:

1. Monetizatsiya startapa: 7 luchshykh modeley [Monetizing a startup: The 7 Best Models]. Available at: <https://startupjedi.vc/ru/content/monetizaciya-startapa-7-luchshih-modeley> (accessed 20 February 2022).
2. Skrylj V.V. (2016) Biznes-modeli pidpryjemstva: evoljucija ta klasyfikacija [Business models of an enterprise: evolution and classification]. *Ekonomika i suspiljstvo* [Economy and Society] (electronic journal), vol. 7. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf (accessed 20 February 2022).

3. Hassman O., Frankenberh K., Shyk M. (2016) *Byznes-modely: 55 luchshykh shablonov* [Business models: 55 best templates]. Moskva: «Al'pyna dydzhital». (in Russian)
4. Byznes po podpyske: aktual'nye modely v 2019 godu [Subscription business: current models in 2019]. «LPGenerator». Available at: <https://lpgenerator.ru/blog/2019/05/30/biznes-po-podpiske-aktualnye-modeli-v-2019-godu/> (accessed 16 February 2022).
5. Is Broadcast Dead? New Research Finds Brits Now Rarely Watch 'Normal TV' Due to Amazon and Netflix Video. Available at: <https://www.zuora.com/press-release/broadcast-dead-new-research-finds-brits-now-rarely-watch-normal-tv-due-amazon-netflix-video/> (accessed 16 February 2022).
6. Kak pokupky po podpyske pomohut vashemu ecommerce-byznesu [How subscription purchases help your ecommerce business]. Available at: <https://www.likeni.ru/analytics/kak-pokupki-po-podpiske-pomogut-vashemu-ecommerce-biznesu/> (accessed 16 February 2022).
7. Netflix Business Model (2020) / How does Netflix make money. Business Strategy Hub. Available at: <https://bstrategyhub.com/netflix-business-model-how-does-netflix-make-money/> (accessed 10 February 2022).
8. NETFLIX, 10 ynnovatsyonnykh shahov, kotorye yzmenyly myr. [NETFLIX, 10 innovative steps that changed the world] (2016). Available at: <https://le-vpn.com/ru/10-netflix-innovations/> (accessed 10 February 2022).
9. Hollywood studio filmmaking in the age of Netflix: a tale of two institutional logics. 2020. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10824-020-09379-z#Tab1> (accessed 10 February 2022).
10. Netflix: quarterly-earnings. Available at: <https://ir.netflix.net/financials/quarterly-earnings/default.aspx> (accessed 10 February 2022).
11. How Netflix makes money. Available at: <https://www.garyfox.co/netflix-business-model/> (accessed 10 February 2022).
12. Chto takoe yunit-ekonomyka prostymy slovamy: ekspress-kurs [What is unit economy in simple words: an express course]. Available at: <https://1-a-b-a.ru/blog/1689-chto-takoe-yunit-ekonomika-prostymi-slovami-ekspress-kurs> (accessed 10 February 2022).

Dziuba Oksana, Levishchenko Olena

National Transport University

Bilous Viktoriia

Internet marketer SocialTech, Genesis

ANALYSIS OF INNOVATIONS IN THE “SUBSCRIPTION” BUSINESS MODEL, USING NETFLIX AS AN EXAMPLE

The article considers the traditional business model "subscription" and the ways of its innovative transformation. In today's changing environment, business models need to change just as much as companies' products and processes. It is innovative transformations of business models that give companies the best competitive advantage. It is suggested to consider innovative transformations by transforming at least two of the four components: the customer, the value proposition, the value chain, and the profit generation mechanism. Such transformations are particularly appropriate for adapting traditional business models successfully used in various fields. This model is now being used by a growing number of content producers and distributors on the Internet. One of the factors causing the growth in the number of subscribers to such streaming services is the pandemic and the increasing demand for access to content by people from all over the world who are forced to stay at home. Thus, the advantages of streaming services over traditional content producers and distributors were defined as the possibility to save time, the convenience of payments and their regularity, which provides the same regular access to a huge library. The "innovative" business model of Netflix, the market leader in the subscription box business, was chosen as an example. The innovativeness of the Netflix business model is defined by a change in two of the four parameters – the way value is created and the monetization mechanism. This was realized through the concept of subscription and unlimited use at the same time with access to paid content at any time. The third parameter of the business model changing Netflix is customers and their preferences. The result of its market penetration across Europe, Latin America and Asia-Pacific is precisely because the company is spending more and more on creating an original product, paying attention to local stories, cultures and characters. In 2021, the company continues to diversify its product by creating mobile games on Android and iOS. Netflix's "innovation" business model is justified using David Skok's subscription business model performance criteria based on the ratio of subscriber lifecycle value to customer acquisition cost.

Key words: *innovation, business model, subscription model, economic value, subscription box business.*

JEL classification: M16, M21, O31, O35, O36