



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ (ISC603)

Ομαδική Εργασία

Στρατηγική Ανάλυση της Netflix, Inc.

Μέλη ομάδας

Λεοντιέφ Μάριος

Νάσης Πρόδρομος-Ανάργυρος

Πρασίνης Δημήτριος

Φυτιλής Παναγιώτης

Χρυσοχοΐδης Αναστάσιος

Ιούνιος 2023

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή.....	3
1. Netflix, Inc – Case Study	3
2. Εξωτερικό περιβάλλον	4
2.1 Ανάλυση PEST.....	4
2.1.1 Political.....	4
2.1.2 Economic	5
2.1.3 Social	5
2.1.4 Technology	5
2.2 Ανάλυση 5 Δυνάμεων Porter.....	5
2.2.1 Ανταγωνισμός.....	5
2.2.2 Δύναμη προμηθευτών.....	6
2.2.3 Δύναμη αγοραστών	7
2.2.4 Κίνδυνος από Υποκατάστατα.....	7
2.2.5 Απειλή από Νεοεισερχόμενους	8
3. Εσωτερικό Περιβάλλον	8
3.1 Πόροι και Ικανότητες	8
3.1.1 Αύλοι Πόροι	8
3.1.2 Υλικοί Πόροι	9
3.1.3 Ικανότητες	11
3.2 Αλυσίδα Αξίας.....	15
3.2.1 Κύριες Λειτουργίες.....	15
3.2.2 Υποστηρικτικές Λειτουργίες.....	15
4. Αποστολή	17
5. SWOT Analysis.....	17
5.1 Strengths.....	17
5.2 Weaknesses	18
5.3 Opportunities	18
5.4 Threats	19
6. Εταιρική Στρατηγική	19
7. Στρατηγική Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	21
8. Εναλλακτικές Εταιρικές Στρατηγικές	23
9. Προτεινόμενες Αλλαγές	24
10. Συμπεράσματα	25
11. Βιβλιογραφία.....	26

Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία αποτελεί την Στρατηγική ανάλυση της διάσημης και πρωτοπόρας εταιρείας παροχής συνδρομητικών υπηρεσιών, τη Netflix. Διενεργήθηκε στα πλαίσια του μαθήματος Στρατηγική Επιχειρήσεων και Πληροφοριακών Συστημάτων, μαθήματος του Τμήματος Εφαρμοσμένης Πληροφορικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Επιλέχθηκε η συγκεκριμένη εταιρεία, διότι έχει αρκετό ενδιαφέρον να μελετηθεί η στρατηγική που την έφερε στο σημείο που βρίσκεται σήμερα, ως πρωτοπόρος στην αγορά των συνδρομητικών υπηρεσιών.

Αρχικά, περιγράφονται ορισμένα γενικά στοιχεία για την Netflix, μια σύντομη ιστορική αναδρομή υπογραμμίζοντας τα σημαντικά γεγονότα και παρατίθεται η επίσημη αποστολή της. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στο εξωτερικό περιβάλλον με την βοήθεια μιας PEST Analysis και μιας ανάλυσης των 5 δυνάμεων κατά Porter, δίνοντας μια πλήρη εικόνα για την κατάσταση που επικρατεί στο περιβάλλον της αγοράς αλλά και τις σχέσεις που έχει η Netflix με εξωτερικούς παράγοντες. Μετέπειτα, γίνεται αναφορά στο εσωτερικό περιβάλλον όπου αναλύονται οι Πόροι και οι Ικανότητες που διαθέτει και μελετάται η Αλυσίδα Αξίας που απαρτίζεται από τις Κύριες και Υποστηρικτικές λειτουργίες. Στη συνέχεια πραγματοποιείται SWOT Analysis και αναλύεται η εταιρική Στρατηγική της Netflix μαζί με την Στρατηγική Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος. Σε εκείνο το σημείο αξιολογείται από εμάς η αποδοτικότητα της παραπάνω στρατηγικής και αναφέρονται τρόποι και μέθοδοι βελτίωσής της για το μέλλον.

1. Netflix, Inc – Case Study

Η Netflix είναι μια άκρως επιτυχημένη εταιρεία που προσφέρει υπηρεσίες streaming σε όλο τον κόσμο. Το τέταρτο τρίμηνο του 2022 είχε περίπου 230 εκατομμύρια συνδρομητές σε περισσότερες από 190 χώρες. Ένας βασικός λόγος της επιτυχίας του Netflix οφείλεται στην έμφαση που έδωσε στην παρακολούθηση των απαιτήσεων και αναγκών των καταναλωτών. Οι τεχνολογικές λύσεις που χρησιμοποιεί το Netflix, από την αρχή της δραστηριότητάς της, ήταν τρόποι για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καταναλωτών, οι οποίες ήταν καίριες για όλα τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα της εταιρείας και αποτελούσαν οδηγό για όλους τους ψηφιακούς μετασχηματισμούς που υλοποίησαν.

Το Netflix προσφέρει υπηρεσίες streaming Ταινιών και Τηλεοπτικών Σειρών μέσω του internet. Η πρόσβαση στις υπηρεσίες του, πραγματοποιείται μέσω της εφαρμογής του από smart συσκευές (Τηλεοράσεις, tablet, κινητά, laptop κα). Οι συνδρομητικές υπηρεσίες που προσφέρει αποτελούνται από διαφορετικά πλάνα χρέωσης και παροχών. Τα πλάνα καθορίζουν την ποιότητα των προβαλλόμενων ταινιών, τις συσκευές που μπορούν να συνδεθούν ταυτόχρονα σε ένα λογαριασμό καθώς τις διαθέσιμες συσκευές που μπορούν να κατεβάσουν ταυτόχρονα. Τα τελευταία χρόνια ο ανταγωνισμός έχει αυξηθεί διότι πολλές εταιρείες κολοσσοί σε άλλες αγορές, εισέρχονται στην αγορά του streaming, Amazon, Disney κτλ. Διαχρονικά το Netflix είχε προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού της διότι πάντα αξιοποιούσε την τεχνολογία και υιοθετούσε ψηφιακά μοντέλα για την δραστηριότητά της.

Ιδρύθηκε το 1997 από τους Marc Randolph και Reed Hastings στις ΗΠΑ, με αφορμή ένα πρόστιμο που είχε επιβληθεί στον τελευταίο λόγω της καθυστερημένης επιστροφής ενός DVD ενοικίασης από το Blockbuster, εταιρεία ενοικίασης ταινιών DVD. Ξεκίνησαν, κατασκευάζοντας την πρώτη τους ιστοσελίδα, μέσω της οποίας πελάτες ενοικίαζαν ταινίες με

τον παραδοσιακό τρόπο, λαμβάνοντας τις ταινίες τους κατ'οίκον. Τον Σεπτέμβριο του 1998 παρουσίασαν το μοντέλο της μηνιαίας συνδρομής, κάτι το οποίο είχε μεγάλη αποδοχή από τους πελάτες της, καθώς εξάλειψε τα περισσότερα στοιχεία που προκαλούσαν δυσανεξία των καταναλωτών με τον παραδοσιακό τρόπο ενοικίασης, όπως η σκέψη για τις ημερομηνίες που οι κασέτες ή τα DVD έπρεπε να επιστραφούν, καθυστερημένα τέλη και άλλα παρόμοια. Το 2000 αναπτύχθηκε και ένα σύστημα προσωποποιημένων προτάσεων για κάθε πελάτη, που χρησιμοποιούσε την βαθμολογία που έδινε ο πελάτης για να καθορίσει τις ταινίες που θα προτείνονται. Σταδιακά, οι συνδρομητές ανέβηκαν στο 1 εκατομμύριο το 2003 και στα 5 εκατομμύρια το 2006. Το 2007 πραγματοποιήθηκε η μετάβαση από το μοντέλο της παράδοσης ταινιών κατ'οίκον ταχυδρομικώς σε υπηρεσία streaming, που επέτρεπε τους συνδρομητές να δουν ταινίες ή σειρές επιτόπου, κάτι εντελώς επαναστατικό για την εποχή. Το 2010 ξεκίνησε η επέκταση της εταιρείας σε άλλες χώρες, με αφετηρία τον Καναδά και την Λατινική Αμερική. Είχε αποκτήσει τόση δημοσιότητα που το 2011 εμφανίστηκε για πρώτη φορά το κουμπί του Netflix στα πρώτα τηλεχειριστήρια. Η επέκταση στην Ευρώπη ήρθε το 2014 χρονιά που η εταιρεία ξεπέρασε τα 50 εκατομμύρια συνδρομητές. Την περίοδο 2013-2015 ακολούθησε η δημιουργία πρωτότυπων παραγωγών για την εξάλειψη εξάρτησης της, από τρίτους παρόχους ταινιών. Το 2016 η εταιρεία είχε παρουσία σε πάνω από 130 χώρες παγκοσμίως και προστέθηκε η δυνατότητα λήψης των ταινιών στην συσκευή για παρακολούθηση offline. [19]

Ως η πιο επιτυχημένη εταιρεία streaming υπηρεσιών το Netflix πρωταγωνιστούσε στην αγορά για πολλά χρόνια, έχοντας έως και το μεγαλύτερο ποσοστό της συνολικής αγοράς. Το 2022 το Netflix εξακολουθεί να έχει την μερίδα του λέοντος στην αγορά παρά την είσοδο και τις επενδύσεις των μεγάλων εταιρειών τα τελευταία χρόνια, καθώς το 2021 κατέχει το 50.2% της αγοράς και το 2022 το 45.2%. Το γεγονός ότι σταδιακά το ποσοστό που έχει στην αγορά μειώνεται, καθιστά αναγκαία την δημιουργία μιας στρατηγικής προκειμένου να παραμείνει στην κορυφή και να κεντρίσει εκ νέου το ενδιαφέρον των συνδρομητών. [16], [11]

2. Εξωτερικό περιβάλλον

2.1 Ανάλυση PEST

2.1.1 Political

Σε κάποιες χώρες υπάρχουν αυστηροί περιορισμοί όσον αφορά το περιεχόμενο του Netflix. Παρόλα αυτά δεν έχει σοβαρά πολιτικά ζητήματα προς το παρόν. [1] Ένα παράδειγμα δυσκολίας που συνάντησε η Netflix σε αυτόν τον τομέα ήταν όταν άρχισε να μεταδίδει την σειρά: “Narcos”. Τότε ήταν που αρκετοί πολίτες της Κολομβίας προσβλήθηκαν καθώς πίστεψαν ότι το Netflix προωθούσε τον έμπορο ναρκωτικών Πάμπλο Εσκομπάρ που με τον οποίο η χώρα είχε αρκετά βεβαρημένο παρελθόν. [4] Το Netflix ακόμη, θα πρέπει να είναι σε εγρήγορση για πιθανές αυξήσεις φόρων που μπορούν να συμβούν σε κάποιες χώρες, αφού μπορεί να έχει σημαντική επίπτωση στα έσοδά της. Παραδείγματος χάριν, στην Ευρώπη είναι σε διαβούλευση νέοι φορολογικοί νόμοι για διεθνείς εταιρείες τεχνολογίας. Γι' αυτό ίσως είναι καλύτερο να απέχει από κάποιες συγκεκριμένες αγορές όταν απειλούνται τα έσοδά της από τέτοια νομικά πλαίσια. [2] Το Netflix ώντας πλέον εταιρία πληροφορικής έχει για κάθε περιοχή διαφορετικό πακέτο υπηρεσιών. Αυτό συμβαίνει καθώς οι κυβερνήσεις ανά τον κόσμο έχουν αυστηρούς νόμους σχετικά με τη συλλογή δεδομένων και θέτουν υπό έντονη επιτήρηση τις διάφορες εταιρείες πληροφορικής και κατ' επέκταση το Netflix. [5]

2.1.2 Economic

Ένας οικονομικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τα κέρδη του Netflix είναι οι δυσμενείς αλλαγές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες καθώς η λειτουργία του εκτείνεται σε πολλές χώρες. Επιπλέον η οικονομική ανάπτυξη σε διάφορες περιοχές είναι και αυτή ένας παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει τους καταναλωτές στο να αυξήσουν τις δαπάνες για ψυχαγωγία και κατ' επέκταση τα κέρδη του Netflix. [4].

2.1.3 Social

Πολλοί κοινωνικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το Netflix με θετικό πρόσημο. Η ύπαρξη υποτίτλων και μεταγλωττίσεων βοηθούν τους χρήστες τόσο στο να παρακολουθήσουν περιεχόμενο καταλαβαίνοντας το στη γλώσσα τους, όσο και να μάθουν διάφορες ξένες γλώσσες. Επιπλέον, η διαθεσιμότητα υλικού σε πληθώρα γλωσσών ανά τον κόσμο, καθώς και η καταλληλότητα του για όλες τις ηλικιακές βαθμίδες μπορεί να αποφέρει στο Netflix αυξημένα κέρδη. Αξίζει να σημειωθεί ότι η τάση στα πακέτα συνδρομών (επί πληρωμή) είναι να απουσιάζουν τα διαφημιστικά μηνύματα. Έτσι, ο συνδρομητής θα μπορεί να παρακολουθεί ανενόχλητα και αδιάκοπα το περιεχόμενο που έχει μόλις έχει πληρώσει.

2.1.4 Technology

Η τεχνολογία καθώς και οι εξελίξεις της αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι σε μια εταιρεία παροχής streaming υπηρεσιών όπως η Netflix. Οι τάσεις της τεχνολογίας καθορίζουν την πορεία που πρέπει να πάρει η εταιρεία σχετικά με την βελτίωση της εμπειρίας που θα έχουν οι συνδρομητές, όπως για παράδειγμα η εμπειρία ενός ατομικού προφίλ χρήστη [1] ή παροχή περιεχομένου σε πολύ υψηλή ποιότητα. Επιπλέον, οι εξελίξεις στην τεχνολογία σχετικά με τον διαμοιρασμό περιεχομένου, όπως για παράδειγμα η βελτιστοποίηση του δικτύου των διακομιστών, είναι κάτι που επηρεάζει την Netflix καθώς υπάρχει διαρκής απαίτηση για την χρήση σύγχρονων τεχνολογιών που μπορούν να δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος, οι κίνδυνοι που υπάρχουν όταν όλο το υλικό διαμοιράζεται στο διαδίκτυο αναγκάζουν όλες τις εταιρείες που έχουν τις ΤΠΕ ως βασικό πυλώνα λειτουργίας, να παρακολουθούν τις εξελίξεις σχετικά με τα θέματα κυβερνοασφάλειας για την προστασία του δικού τους περιεχομένου από πειρατεία ή και κυβερνοεπίθεση.

2.2 Ανάλυση 5 Δυνάμεων Porter

2.2.1 Ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός είναι πολύ **υψηλός** για το Netflix, με βασικούς ανταγωνιστές τις εταιρείες κολοσσούς όπως η Disney, με το Hulu και το Disney +, η Amazon με το Amazon Prime Video, η Warner Bros με το HBO Max, η Apple με το Apple TV + κα. . Ορισμένες από τις προαναφερθέντες εταιρείες έχουν ήδη μια ισχυρή βάση θαυμαστών όπως η Disney, που καλύπτει όλες τις ηλικίες από 0-100+ και προσφέρει αποκλειστικό περιεχόμενο για όλη την οικογένεια, στις μηνιαίες συνδρομές του.

Η Disney + ξεκίνησε την δραστηριότητά του το 2019 και προσφέρει ένα εξαιρετικά ευρύ φάσμα περιεχομένου με τη μορφή ταινιών κινουμένων σχεδίων, ντοκιμαντέρ, ταινίες και σειρές του Marvel franchise καθώς και μια συλλογή παλιών ταινιών της Disney που χρονολογούνται από τη δεκαετία του 1950. Την ίδια χρονιά, η Disney ανέλαβε το τηλεοπτικό δίκτυο Fox προσθέτοντας τις δικές της εκπομπές, όπως το The Simpsons. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει η Disney έγκειται στην νοσταλγική αξία των ταινιών της Disney,

δεδομένου ότι πολλές γενιές μεγάλωσαν με τα δημοφιλή κλασικά έργα. Προσθέτοντας σε αυτά τα δυνατά σημεία μια πιο προσιτή τιμή των 6,99 \$, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η Disney + κατέχει σήμερα μια ισχυρή θέση στον κλάδο και θα μπορούσε να κερδίσει ένα μεγάλο αριθμό συνδρομητών σε σύντομο χρονικό διάστημα και να γίνει ο κύριος ανταγωνιστής του Netflix.

Η Amazon με την παρουσία της σε άλλες βιομηχανίες όπως σε αυτή των ταχυμεταφορών, έχει και αυτή ήδη ένα βασικό πελατολόγιο που θα προτιμήσει τις υπηρεσίες που προσφέρει. Για παράδειγμα, το Amazon Prime προσφέρει μεταξύ άλλων αποστολή 1–2 ημερών, δωρεάν ηχητικά βιβλία, απεριόριστη μουσική, δωρεάν παιχνίδια, δωρεάν Grubhub+ υπηρεσία παράδοσης φαγητού μέλους και επιστροφή χρημάτων 5% όταν ψωνίζουμε με πίστωση Amazon κάρτα ως Prime μέλος, κ.λπ. Το Netflix πρέπει να προσφέρει περισσότερα, έτσι ώστε να παραμείνει ανταγωνιστικό. [1]

Το Apple TV+ καταβάλλει επίσης προσπάθειες για τη δημιουργία σχετικής κατάστασης στην αγορά streaming. Εκτός από το ότι η υπηρεσία είναι διαθέσιμη σε περισσότερες από 100 χώρες, έχουν υπογράψει συμβόλαια με μερικούς από τους καλύτερους σκηνοθέτες και ηθοποιούς στο Χόλιγουντ προκειμένου να δημιουργούν νέες τηλεοπτικές εκπομπές. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η Apple, όπως και η Disney, είναι ήδη μια δημοφιλής μάρκα με χτισμένη εικόνα και μια βάση πιστών καταναλωτών, γεγονός που δημιουργεί πρόσθετη πίεση σε άλλες εταιρείες σε αυτόν τον κλάδο. Οι θαυμαστές της Apple σίγουρα θα θέλουν να προσθέσουν το Apple TV+ στη συλλογή τους προϊόντα και υπηρεσίες της Apple. [2]

Όλα τα παραπάνω παραδείγματα εταιρειών και δραστηριοτήτων τους καθιστούν την δύναμη του ανταγωνισμού **υψηλή**.

2.2.2 Δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές, στην περίπτωση της Netflix, έχουν **υψηλή επιρροή**. Η Netflix ήταν η πρώτη εταιρεία που προσέφερε υπηρεσίες streaming και ως πρωτοπόρος στην αγορά απέκτησε το πλεονέκτημα του να προσελκύει εξαιρετικό περιεχόμενο από κινηματογραφιστές. Προκειμένου να έχει το δικαίωμα να προβάλει μια ταινία ή τηλεοπτική σειρά, πρέπει αρχικά να πάρει άδεια από τον ιδιοκτήτη της παραγωγής. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει διάφορες διαπραγματεύσεις τιμών όπου οι προμηθευτές ή οι κάτοχοι περιεχομένου έχουν το πλεονέκτημα ως κέρδος τους και επίσης, στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν πρόκειται για αποκλειστικές συμβάσεις όπου το περιεχόμενο είναι διαθέσιμο μόνο από έναν διανομέα.

Τα μη αποκλειστικά συμβόλαια παραμένουν φθηνότερα, ωστόσο ο προμηθευτής έχει την επιλογή να πουλήσει τα δικαιώματα προβολής του περιεχομένου του σε έναν ανταγωνιστή, με την λήξη του συμβολαίου. Σε αντίθεση, τα αποκλειστικά συμβόλαια μεταξύ εταιρείας streaming και παραγωγού, έχουν το χαρακτηριστικό της αποκλειστικότητας, καθώς το περιεχόμενο δεν επιτρέπεται να προβληθεί από άλλα κανάλια, ωστόσο η εξάρτηση από την προμηθευτή παραμένει υψηλή. [1] Η Netflix επιχειρεί να καταπολεμήσει την επιρροή που έχουν οι προμηθευτές με το να δημιουργεί δικό της περιεχόμενο, τις γνωστές πρωτότυπες παράγωγες Netflix. Η πρωτοβουλία αυτή ξεκίνησε το 2013 αλλά δεν έχει καταφέρει ακόμα να επιφέρει την επιτυχία που έχουν άλλες παραγωγές.

Ένα επιπλέον πρόβλημα για το Netflix δημιουργείται από αυτούς τους πωλητές που αποσύρουν το περιεχόμενό τους προκειμένου να ξεκινήσουν οι ίδιοι την αποκλειστική διανομή του, όπως το Hulu, το οποίο ανήκει στην The Walt Disney Company και στο NBC Universal. [2].

Συνεπώς, καταλαβαίνουμε πως η δύναμη των προμηθευτών έχει **υψηλή επιρροή**.

2.2.3 Δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές, δηλαδή στην περίπτωση της Netflix οι συνδρομητές, έχουν **χαμηλή επιρροή**.

Το Netflix έχει δημιουργήσει μια σημαντική βιβλιοθήκη αυθεντικού και αποκλειστικού περιεχομένου που δεν είναι διαθέσιμη σε άλλες πλατφόρμες streaming. Επιπλέον, ενημερώνει συνεχώς τη βιβλιοθήκη του προσθέτοντας νέους τίτλους και αφαιρώντας παλαιότερους. Αυτή η συνεχής ροή νέου περιεχομένου διατηρεί τους συνδρομητές ενεργούς και πιστούς στην πλατφόρμα με αποτέλεσμα να μην επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την εταιρεία ή τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Αυτό το μοναδικό περιεχόμενο προσφέρει στο Netflix έναν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μειώνει την δυνατότητα διαπραγματεύσεως των πελατών, καθώς εναλλακτικές λύσεις περιλαμβάνουν λιγότερο ή χαμηλότερης ποιότητας περιεχόμενο.

Παράλληλα, η ανταγωνιστική τιμολόγηση και η εμπειρία των χρηστών παραμένουν σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την αντίληψη των πελατών για την αξία της υπηρεσίας και τονώνουν την προθυμία τους να συνεχίσουν τη συνδρομή τους στο Netflix. Η πλατφόρμα της Netflix έχει γίνει συνώνυμη με τις streaming υπηρεσίες, αποτελώντας “γενικό εμπορικό σήμα” για τον κλάδο, λόγω της συνολικής διευκόλυνσης και ευχάριστης εμπειρίας προβολής περιεχομένου που προσφέρει στο χρήστη.

Η μετάβαση από το Netflix σε μια άλλη πλατφόρμα streaming συνεπάγεται ένα επίπεδο αναστάτωσης και κόστους. Οι πελάτες παρόλο που έχουν την δυνατότητα να διακόψουν την συνδρομή οποιαδήποτε στιγμή λόγω μη ικανοποιητικού περιεχομένου, θα χρειαζόταν να εξοικειωθούν με μια νέα πλατφόρμα, να προσαρμοστούν στη διεπαφή χρήστη της και πιθανότατα να χάσουν την πρόσβαση στις εξατομικευμένες συστάσεις, αποκλειστικό περιεχόμενο και ιστορικό προβολής τους, δυνατότητες που παρέχει το Netflix. Αυτά τα κόστη μετάβασης καθιστούν τους πελάτες λιγότερο πιθανούς να ασκήσουν ισχυρή διαπραγματευτική ισχύ. [5] 10]

Άρα καταλήγουμε στο ότι η διαπραγματευτική δύναμη των συνδρομητών είναι **χαμηλή**. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι ο κλάδος των υπηρεσιών streaming είναι δυναμικός και υψηλά ανταγωνιστικός. Καθώς νέες πλατφόρμες αναδύονται και προσφέρουν ελκυστικές εναλλακτικές, η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών μπορεί να αυξηθεί.

2.2.4 Κίνδυνος από Υποκατάστατα

Στη περίπτωση της Netflix, ο κίνδυνος από υποκατάστατα είναι **χαμηλός**, καθώς οι υπηρεσίες streaming κυριαρχούν στον χώρο της διασκέδασης [1]. Η τηλεόραση, η προηγούμενη κυρίαρχος στη βιομηχανία της διασκέδασης, φαίνεται να αποδυναμώνεται όλο και περισσότερο με τη πάροδο του χρόνου, καθώς η νεότερη γενιά ενδιαφέρεται πιο πολύ για τις υπηρεσίες streaming, παρά για τη “παραδοσιακή” τηλεόραση [2]. Ένας άλλος “διεκδικητής” του θρόνου είναι το YouTube, προσφέροντας δωρεάν κοινοποιημένο περιεχόμενο από άλλους χρήστες, καθώς και δική του υπηρεσία streaming, υστερώντας ωστόσο στην επαγγελματικότητα του περιεχομένου [2].

Κάποιοι άλλοι ανταγωνιστές έξω από το χώρο της ενημέρωσης και της ψυχαγωγίας, προσελκύοντας τις νεαρές ηλικίες είναι κάποια μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook Meta, το Instagram, το Tik-Tok κ.α., προσφέροντας τη πλατφόρμα στους χρήστες με σκοπό την ψυχαγωγία των ιδίων, καθώς και άλλων χρηστών, δημιουργώντας μια νέα τάση στον τρόπο ψυχαγωγίας που επιλέγουν οι χρήστες [2].

Τέλος, μπορούμε να θεωρήσουμε τον κινηματογράφο ως υποκατάστατο μιας υπηρεσίας προβολής ταινιών. Αποτελώντας παραδοσιακή επιλογή των ανθρώπων για

ψυχαγωγία, οι εταιρείες παραγωγής πρώτα προβάλλουν τις παραγωγές τους στον κινηματογράφο και έπειτα τις παραχωρούν σε συνδρομητικές υπηρεσίες.

Όλα τα παραπάνω αποδεικνύουν πως τα υποκατάστατα αγαθά έχουν **χαμηλή** επιρροή στην εταιρεία.

2.2.5 Απειλή από Νεοεισερχόμενους

Η είσοδος νέων streaming πλατφόρμων έχει **χαμηλή επιρροή** για τη Netflix. Η είσοδος νέων εταιρειών στη βιομηχανία του streaming είναι πολύ απαιτητική, αφού απαιτεί την ύπαρξη πρωτότυπων παραγωγών από την εταιρεία αν θέλει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις ήδη υπάρχουσες υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στον κλάδο όπως η Netflix, η Disney+, η HBO κ.α. [2]

Κάποιοι άλλοι παράγοντες που δυσκολεύουν την είσοδο νεοεισερχόμενων στην βιομηχανία του streaming είναι οι κυβερνητικοί κανονισμοί, το κόστος μεταγωγής και το κόστος επένδυσης κεφαλαίου [3]. Επιβάλλοντας ο κυβερνήσεις περιορισμούς όσον αφορά την “ξένη” ιδιοκτησία στα μέσα ενημέρωσης, προκαλούν σημαντικά λιγότερες συμμετοχές, ενισχύοντας έτσι τις ήδη εγκατεστημένες εταιρείες. [3]

Η επένδυση χρόνου, χρήματος και ενέργειας από ένα πελάτη με σκοπό τη μετάβαση του από ένα προϊόν σε ένα άλλο, είναι παράγοντες που σχηματίζουν τα κόστη μεταγωγής. Οι προτιμήσεις των καταναλωτών είναι ένας παράγοντας ο οποίος πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη και μπορεί να σταθεί εμπόδιο σε νεοεισερχόμενους στον κλάδο, καθώς λόγω του αυξημένου κόστους αλλαγής παρατηρείται εγκλωβισμός των πελατών σε προϊόντα, ακόμα και με την ύπαρξη καλύτερης πρότασης αξίας από κάποιον νεοεισερχόμενο.

Τέλος, απαιτείται ένα μεγάλο αρχικό κεφάλαιο για την αγορά πνευματικών δικαιωμάτων προβολής ταινιών ή σειρών καθώς η Netflix και πολλές άλλες εταιρείες αγοράζουν τα δικαιώματα προβολής του περιεχομένου που προβάλλουν. Συνεπώς η εισαγωγή νεοεισερχόμενων έχει **χαμηλή επιρροή** στη Netflix.

3. Εσωτερικό Περιβάλλον

3.1 Πόροι και Ικανότητες

Το Netflix διαθέτει στην “φαρέτρα” του δεκάδες πόρους, τόσο υλικούς, όσο και άυλους και τους αξιοποιεί αποτελεσματικά, καθώς οι ικανότητες που προκύπτουν, του δημιουργούν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.1.1 Αύλοι Πόροι

Τεχνολογία:

Πολύ σημαντικός πόρος που συντελεί στην απόκτηση πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού είναι η τεχνολογία. Η Netflix έχει αναπτύξει ένα εξελιγμένο σύστημα συστάσεων που διευκολύνει τους χρήστες να επιλέξουν τους καλύτερους τίτλους για παρακολούθηση. Αυτό το σύστημα έχει αποσπάσει θαυμασμό σε όλο τον κλάδο για το επίπεδο ακρίβειας του, παρέχοντας εξατομικευμένες προτάσεις που ταιριάζουν με τα προτιμήσεις του κάθε χρήστη. Επιπλέον, ο σχεδιασμός της πλατφόρμας και άλλα τεχνολογικά χαρακτηριστικά της διακρίνουν την εμπειρία του χρήστη από άλλες παρόμοιες υπηρεσίες. Αυτό έχει συμβάλει

στην εδραίωση της Netflix ως έναν από τους ηγέτες στο χώρο της ψυχαγωγίας και της καταναλωτικής ψηφιακής εμπειρίας.

Παγκόσμια επέκταση:

Η Netflix έχει πραγματοποιήσει μια εντυπωσιακή παγκόσμια επέκταση, μεταδίδοντας τις ταινίες και τις εκπομπές της σε όλο τον κόσμο σε 190 περιοχές μέχρι το 2020. Αυτό έχει οδηγήσει σε μια εντυπωσιακή αύξηση της βάσης συνδρομητών της εταιρείας, η οποία έχει φτάσει τα 193 εκατομμύρια από όλο τον κόσμο. Αν και η Αμερική και ο Καναδάς αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της Netflix, καταλαμβάνοντας περίπου το 50% των εσόδων της, η εταιρεία έχει γνωρίσει σημαντική αύξηση στα έσοδα από τις υπόλοιπες περιοχές της αγοράς. Αυτή η επέκταση της παγκόσμιας παρουσίας της Netflix έχει δώσει στην εταιρεία τη δυνατότητα να απευθύνεται σε μια ευρύτερη και ποικίλη κοινότητα παγκοσμίως, ενισχύοντας τη θέση της ως ένας από τους κορυφαίους παρόχους ψυχαγωγίας σε παγκόσμιο επίπεδο.

Παγκόσμια αναγνωρισιμότητα (Φήμη):

Η Netflix έχει καταφέρει να δημιουργήσει μια ισχυρή δημοσιότητα και από στόμα σε στόμα φήμη, βασιζόμενη στην ισχυρότερη επωνυμία στον χώρο των streaming υπηρεσιών. Αυτό έχει οδηγήσει σε αυξημένο ενδιαφέρον από προμηθευτές και δημιουργούς περιεχομένου, οι οποίοι προτιμούν να συνεργαστούν με τη Netflix μέσω αποκλειστικών συμβολαίων. Επιπλέον, η Netflix έχει επιτύχει αναγνώριση ως μια καινοτόμα και πελατοκεντρική εταιρεία, με έμφαση στο μάρκετινγκ και την προβολή μιας επωνυμίας που προσφέρει υψηλή αξιοπιστία. Αυτοί οι άυλοι πόροι συμβάλλουν στη διαμόρφωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της Netflix και στη διατήρηση της ηγετικής της θέσης στην αγορά των ψυχαγωγικών υπηρεσιών.

3.1.2 Υλικοί Πόροι

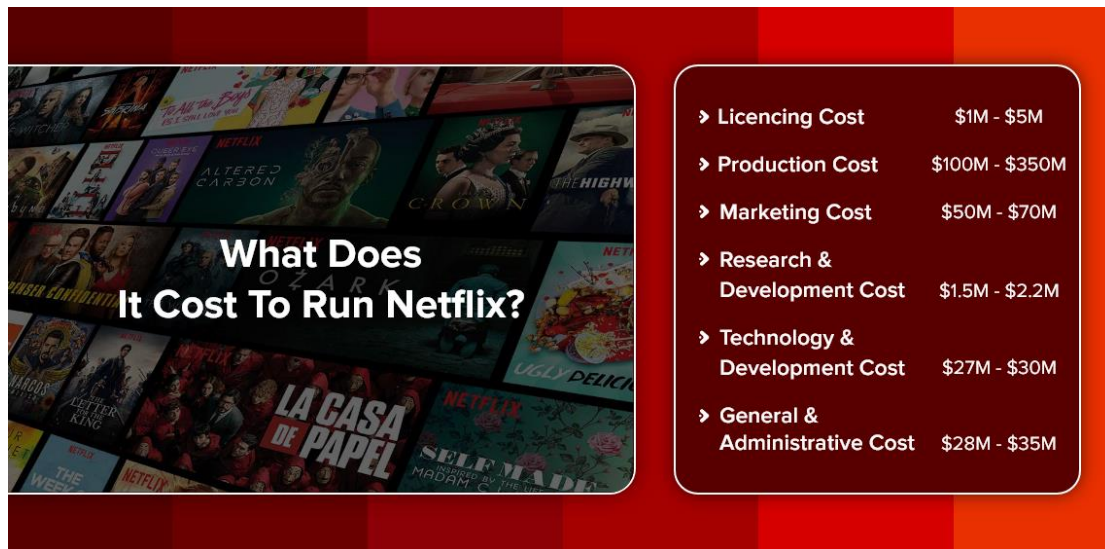
Χρηματοοικονομικοί πόροι:

Σύμφωνα με τον Lee(2021), η Netflix έχει αξιοποιήσει διάφορα μέσα χρηματοδότησης για τη λειτουργία και παραγωγή περιεχομένου της, και η δανειοληψία μέσω δανείων είναι μία από τις στρατηγικές που έχει υιοθετήσει. Ειδικότερα, έχει αυξήσει το κεφάλαιό της μέσω εκδόσεων ομολόγων και έχει λάβει δάνεια για να χρηματοδοτήσει την ανάπτυξή της, την απόκτηση περιεχομένου και την παραγωγή πρωτότυπου περιεχομένου. Αυτά τα δάνεια έχουν επιτρέψει στην Netflix να επενδύσει σε νέο περιεχόμενο και να διευρύνει τη βάση συνδρομητών της. Συγκεκριμένα, η εταιρεία έχει δανειστεί συνολικά 16 δισεκατομμύρια δολάρια έτσι ώστε να αγοράσει δικαιώματα προβολής περιεχομένου, να χρηματοδοτήσει νέες παραγωγές, να καλύψει τα λειτουργικά της έξοδα καθώς και να εστιάσει στο μάρκετινγκ. [9]

Όσον αφορά τα εσωτερικά κεφάλαια της, η Netflix έχει δύο βασικές πηγές εσόδων: τις συνδρομές και τις συνεργασίες. Διαθέτει τρία πακέτα συνδρομών:

- *Basic Plan* (μία οθόνη, 8,99\$/μήνα ή 7,99€/μήνα)
- *Standard Plan* (δύο οθόνες ταυτόχρονα, 13,99\$/μήνα ή 9,99€/μήνα)
- *Premium Plan* (τέσσερις οθόνες ταυτόχρονα, 17,99\$/μήνα ή 10,99€/μήνα)
- *Πρώτος μήνας ΔΩΡΕΑΝ σε κάθε πακέτο*

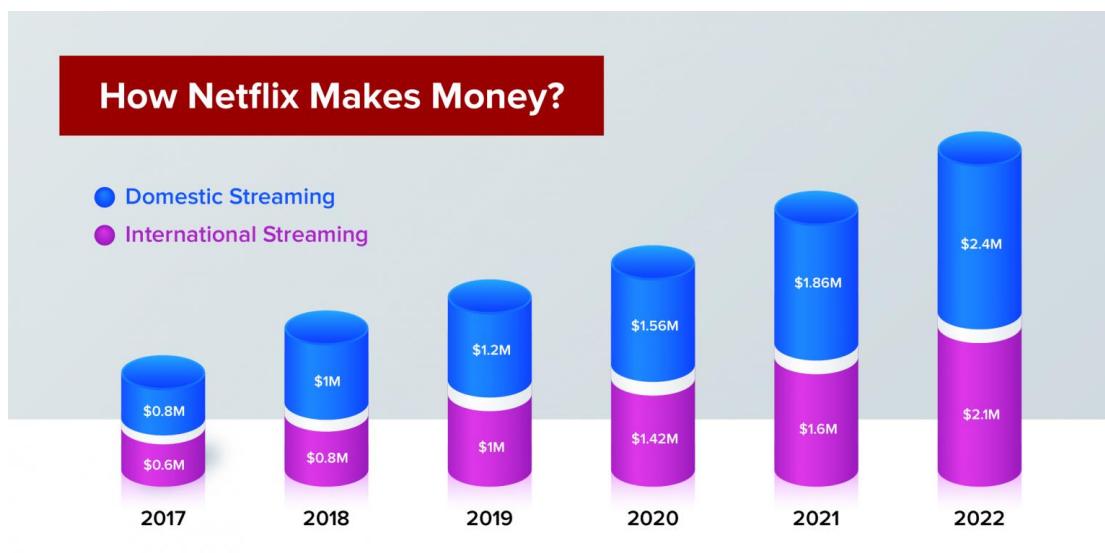
Το Netflix πραγματοποίησε 31,616 δισεκατομμύρια δολάρια ως έσοδα για τους 12 μήνες που έληξαν στις 31 Δεκεμβρίου 2022, σημειώνοντας αύξηση 6,46% από το προηγούμενο έτος. Τα ετήσια έσοδα του για το 2021 αυξήθηκαν από το 2020 κατά 18,81% στα 29,698 δισεκατομμύρια δολάρια (Sampathkumar, 2023)



Εικόνα 1 – Τα κόστη του Netflix

Πηγή εικόνας: <https://www.vplayed.com/blog/how-does-netflix-make-money/>

Σύμφωνα με την Sampathkumar(2023), “Το Netflix συνεργάζεται συλλογικά για συμφωνίες συνεργασίας με μια ποικιλία παραγωγών ταινιών, συγγραφέων, κινηματογραφιστών και κινουμένων σχεδίων προκειμένου να αποκτήσει και να μεταδώσει νόμιμα περιεχόμενο. Έχει επίσης συνεργασίες με παρόχους υπηρεσιών διαδικτύου, οι οποίες συμβάλλουν στην οικονομική της επιτυχία”. Σχεδόν το 90% του συνόλου των εσόδων της προέρχεται από συνδρομές και συνεργασίες, ενώ το ~10% προέρχεται από διαφημίσεις.



Εικόνα 2 – Τα κέρδη του Netflix

Πηγή εικόνας: <https://www.vplayed.com/blog/how-does-netflix-make-money/>

Ανθρώπινοι Πόροι:

Οι ανθρώπινοι πόροι διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία οποιασδήποτε οργάνωσης, συμπεριλαμβανομένης και της Netflix. Η Netflix απασχολεί μια ευρεία γκάμα

επαγγελματιών, συμπεριλαμβανομένων των δημιουργών περιεχομένου, συγγραφέων, σκηνοθετών, παραγωγών, ηθοποιών, μηχανικών, επιστημόνων δεδομένων (data scientists), εμπειρογνομόνων στην στρατηγική μάρκετινγκ, αντιπροσώπων υποστήριξης πελατών και πολλών άλλων ρόλων. Η εταιρεία εκτιμά μια ποικιλία και ταλέντου προσωπικού, καθώς αυτό συμβάλλει στη δημιουργία συναρπαστικού και ελκυστικού περιεχομένου που απευθύνεται σε ένα παγκόσμιο κοινό.

Επιπλέον, η Netflix επενδύει στην αναζήτηση, ανάπτυξη και διατήρηση των ανθρώπινων πόρων της, προκειμένου να διατηρήσει τον ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η εταιρεία είναι γνωστή για το ξεχωριστό εταιρικό της πνεύμα και την έμφαση που δίνει στην ατομική ελευθερία και ευθύνη, που μπορούν να ελκύσουν και να διατηρήσουν τα κορυφαία ταλέντα στη βιομηχανία. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους που το 70% των εργαζομένων της προτείνουν το περιβάλλον του NETFLIX σε άλλους εργαζόμενους.

Συνολικά, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν ζωτικό στοιχείο της επιτυχίας της Netflix, καθώς οι δεξιότητες, η δημιουργικότητα και η αφοσίωση των υπαλλήλων της συμβάλλουν στην ανάπτυξη και παροχή περιεχομένου υψηλής ποιότητας και στη συνεχή ανάπτυξη της εταιρείας. [15]

Οργανωτικοί πόροι:

Όσον αφορά τους οργανωτικούς πόρους, η Netflix επιδιώκει να δημιουργήσει και να διατηρήσει μια αποτελεσματική και ευέλικτη δομή οργάνωσης. Οι οργανωτικοί πόροι αναφέρονται στα συστήματα, τις διαδικασίες και τις δομές που υπάρχουν για να υποστηρίξουν τις λειτουργίες και τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας.

Η Netflix επενδύει στην ανάπτυξη μιας αξιόπιστης τεχνολογικής υποδομής που επιτρέπει την άψογη ροή και παράδοση περιεχομένου στους συνδρομητές της. Αυτό περιλαμβάνει κλιμακούμενη αρχιτεκτονική διακομιστών, συστήματα διαχείρισης περιεχομένου και εργαλεία ανάλυσης δεδομένων για τη συγκέντρωση πληροφοριών και τη βελτιστοποίηση της εμπειρίας χρήστη.

Επιπλέον, η Netflix επιδίωξε μια πολιτιστική κουλτούρα καινοτομίας και συνεχούς βελτίωσης. Η εταιρεία ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία, τη συνεργασία και την αυτονομία μεταξύ των υπαλλήλων της, διαμορφώνοντας ένα δυναμικό και ευέλικτο περιβάλλον εργασίας. Αυτό επιτρέπει γρήγορη λήψη αποφάσεων, προσαρμοστικότητα σε αλλαγές της αγοράς και τη δυνατότητα αποτελεσματικής ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών.

Τέλος, οι αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης έργων και κατανομής πόρων συμβάλλουν στη βέλτιστη αξιοποίηση των οργανωτικών πόρων. Η Netflix διασφαλίζει ότι τα έργα προγραμματίζονται, παρακολουθούνται και υλοποιούνται με τρόπο που μεγιστοποιεί την αποδοτικότητα και ανταποκρίνεται στις προθεσμίες παράδοσης. Έχει ένα ξεχωριστό τμήμα που εργάζεται πάνω στη βελτίωση των επιδόσεων μέσω τακτικών επανεξετάσεων των αποδόσεων. Η εταιρεία επίσης επενδύει σε προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης για τη βελτίωση των δεξιοτήτων και των δυνατοτήτων των εργαζομένων της. [8]

3.1.3 Ικανότητες

Το Netflix έχει αναπτύξει αρκετές βασικές ικανότητες που συντελούν στον ανταγωνιστικό του πλεονασμό και επιτυχία στον κλάδο του streaming. Αυτές οι βασικές ικανότητες περιλαμβάνουν:

Οριακές (Threshold)

Τεχνολογία Streaming και Υποδομή (threshold competencies): Το Netflix έχει αναπτύξει ισχυρή τεχνολογία streaming και μια κλιμακούμενη υποδομή για να παρέχει περιεχόμενο βίντεο υψηλής ποιότητας σε εκατομμύρια συνδρομητές σε όλο τον κόσμο. Η εξειδίκευσή τους στη βίντεο κωδικοποίηση, τους αλγόριθμους προσαρμοστικής ροής και τα δίκτυα παράδοσης περιεχομένου εξασφαλίζει ομαλή και αξιόπιστη ροή περιεχομένου σε διάφορες συσκευές και συνθήκες δικτύου.

Ενισχυμένη Εμπλοκή του Πελάτη και Επικοινωνία (threshold competencies): Το Netflix έχει χτίσει ένα ισχυρό brand και έχει καλλιεργήσει μια πιστή βάση πελατών. Η δέσμευσή τους να παρέχουν μια φιλική πλατφόρμα, μια άψογη εμπειρία streaming και την ικανοποίηση του πελάτη έχει συμβάλλει στη διατήρηση μιας ισχυρής θέσης στην αγορά. Αυτή η ικανότητα συνεισφέρει στη διατήρηση πελατών, στο θετικό στόμα προς στόμα και στην προσέλκυση νέων συνδρομητών.

Θεμελιώδεις (Core)

Απόκτηση και Επιμέλεια Περιεχομένου (core competencies): Το Netflix έχει εξειδίκευση στην απόκτηση και επιμέλεια ενός ποικίλου εύρους περιεχομένου. Μέσω στρατηγικών συνεργασιών, συμφωνιών άδειας και επενδύσεων στην παραγωγή πρωτότυπου περιεχομένου, το Netflix έχει χτίσει μια σημαντική και πειστική βιβλιοθήκη περιεχομένου. Αυτή η ικανότητα επιτρέπει στο Netflix να προσφέρει μια μεγάλη ποικιλία περιεχομένου που ελκύει διάφορα τμήματα του κοινού και διατηρεί τους συνδρομητές ενεργούς.

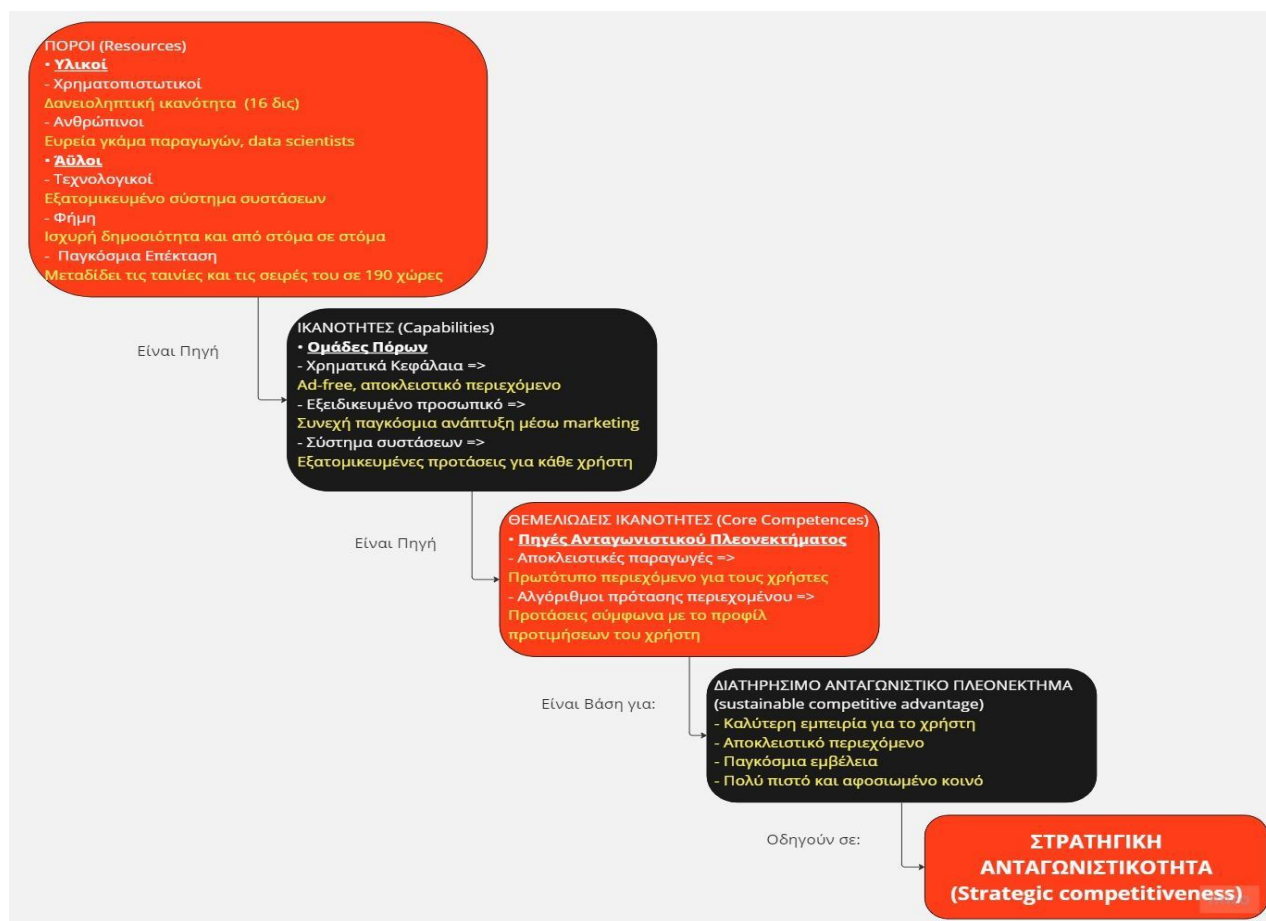
Προσαρμοσμένη Προσωποποίηση μέσω Δεδομένων (core competencies) : Το Netflix εκμεταλλεύεται το μεγάλο όγκο δεδομένων χρηστών του και χρησιμοποιεί προηγμένους αλγόριθμους για να προσφέρει εξατομικευμένες προτάσεις στους συνδρομητές του. Μέσω της ανάλυσης των συνηθειών προβολής, των αξιολογήσεων και των αλληλεπιδράσεων των χρηστών, το Netflix προτείνει περιεχόμενο που ανταποκρίνεται στις ατομικές προτιμήσεις, αυξάνοντας την ικανοποίηση και την ενασχόληση των πελατών. Αυτή η ικανότητα επιτρέπει στο Netflix να προσαρμόζει την εμπειρία χρήστη και να βελτιώνει την ανακάλυψη περιεχομένου.

Παγκόσμια Επέκταση και Εντοπισμός (core competencies): Το Netflix έχει επιτύχει επιτυχημένα τη διεθνή επέκταση της υπηρεσίας του σε πολλές χώρες, δημιουργώντας ένα παγκόσμιο παρόν. Αυτή η ικανότητα περιλαμβάνει την προσαρμογή στην τοπική δυναμική αγοράς, την αντιμετώπιση ρυθμιστικών προκλήσεων και την παροχή τοπικοποιημένου περιεχομένου και εμπειρίας χρήστη. Μέσω της προσαρμογής της υπηρεσίας του σε διάφορες περιοχές και πολιτισμούς, το Netflix έχει προσελκύσει ένα ποικίλο διεθνές κοινό.

Καινοτομία και Πειραματισμός (core competencies): Το Netflix διατηρεί μια πολιτιστική καινοτομίας και πειραματισμού. Αυτή η ικανότητα τους επιτρέπει να εξερευνούν συνεχώς ιδέες, τεχνολογίες και μορφές περιεχομένου. Το Netflix είναι πρόθυμο να αναλαμβάνει κινδύνους και να προσαρμόζεται γρήγορα στις εξελισσόμενες τάσεις της αγοράς και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, τοποθετώντας τον εαυτό του στην πρώτη γραμμή του κλάδου.

Αυτές οι βασικές ικανότητες συνεισφέρουν συλλογικά στην ικανότητα του Netflix να προσφέρει μια ελκυστική και εξατομικευμένη εμπειρία streaming στους συνδρομητές του, ξεχωρίζοντας από τους ανταγωνιστές και συμβάλλοντας στην συνεχιζόμενη επιτυχία της

εταιρείας στην αγορά. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι βασικές ικανότητες μπορούν να εξελιχθούν με τον χρόνο, καθώς η εταιρεία ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς και τις απαιτήσεις των καταναλωτών.



Εικόνα 3 - Διάγραμμα με Πόρους και Ικανότητες του Netflix

Ανάλυση VRIO

Η ανάλυση VRIO είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των πόρων ή των ικανοτήτων μιας εταιρείας. Ας την εφαρμόσουμε στο Netflix:

Value (V): Το Netflix παρέχει πολλά στοιχεία που δημιουργούν αξία για τους πελάτες του:

- Εκτεταμένη βιβλιοθήκη περιεχομένου με μεγάλη γκάμα ταινιών, τηλεοπτικών εκπομπών, ντοκιμαντέρ και πρωτότυπων προγραμμάτων.
- Εξατομικευμένες προτάσεις και προφίλ χρηστών, βελτιώνοντας την εμπειρία χρήστη.
- Βολική ροή κατ' απαίτηση, που επιτρέπει στους χρήστες να παρακολουθούν περιεχόμενο οποτεδήποτε και οπουδήποτε.
- Προσβασιμότητα σε πολλές συσκευές, συμπεριλαμβανομένων smartphone, tablet, υπολογιστών και smart TV.

Rarity (R): Το Netflix διαθέτει ορισμένους πόρους και δυνατότητες που είναι σχετικά σπάνιες στον κλάδο:

- Μεγάλη βάση συνδρομητών: Το Netflix έχει εκατομμύρια συνδρομητές παγκοσμίως, δίνοντάς του ένα σημαντικό πλεονέκτημα στη διαπραγμάτευση αδειών περιεχομένου και στην προσέλκυση νέων πελατών.
- Ιδιόκτητοι αλγόριθμοι και αναλύσεις δεδομένων: Το σύστημα συστάσεων του Netflix, που βασίζεται στις συνήθειες και τις προτιμήσεις προβολής των χρηστών, είναι μια πολύτιμη και ξεχωριστή δυνατότητα.
- Παραγωγή πρωτότυπου περιεχομένου: Οι επενδύσεις του Netflix στη δημιουργία αποκλειστικού και υψηλής ποιότητας πρωτότυπου περιεχομένου, το διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές.

Imitability (I): Ορισμένοι από τους πόρους και τις δυνατότητες του Netflix είναι δύσκολο για τους ανταγωνιστές να μιμηθούν ή να αναπαραχθούν:

- Φήμη επωνυμίας και αφοσίωση πελατών: Η Netflix έχει δημιουργήσει μια ισχυρή επωνυμία με πιστή βάση πελατών, γεγονός που καθιστά δύσκολο για τους νεοεισερχόμενους να αποκτήσουν παρόμοιο επίπεδο εμπιστοσύνης και αναγνώρισης.
- Λήψη αποφάσεων με γνώμονα τα δεδομένα: Η τεχνογνωσία του Netflix στην ανάλυση δεδομένων και την ανάπτυξη αλγορίθμων έχει βελτιωθεί με την πολυετή εμπειρία, γεγονός που καθιστά δύσκολο για τους ανταγωνιστές να αναπαράγουν το εξατομικευμένο σύστημα συστάσεων.
- Συμφωνίες αδειοδότησης περιεχομένου: Το Netflix έχει εξασφαλίσει συμφωνίες αποκλειστικού περιεχομένου και συνεργασίες με μεγάλα στούντιο και εταιρείες παραγωγής, καθιστώντας δυσκολότερο για τους ανταγωνιστές να έχουν πρόσβαση στο ίδιο εύρος και βάθος περιεχομένου.

Organisation (O): Η οργανωτική δομή, η κουλτούρα και οι δυνατότητες του Netflix συμβάλλουν στο ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα:

- Ευέλικτη και καινοτόμος κουλτούρα: Το Netflix καλλιεργεί μια κουλτούρα πειραματισμού και ανάληψης κινδύνων, επιτρέποντάς τους να προσαρμοστούν γρήγορα στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς και στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Εξειδίκευση στην παραγωγή περιεχομένου: Το Netflix έχει αναπτύξει εσωτερικές δυνατότητες για τη δημιουργία πρωτότυπου περιεχομένου, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να παράγουν βραβευμένες εκπομπές και ταινίες.
- Παγκόσμια υποδομή: Το Netflix έχει δημιουργήσει μια ισχυρή υποδομή ροής και έχει δημιουργήσει μια ισχυρή παγκόσμια παρουσία, επιτρέποντας την απρόσκοπτη παράδοση περιεχομένου σε διαφορετικές περιοχές.

3.2 Αλυσίδα Αξίας

3.2.1 Κύριες Λειτουργίες

Λειτουργίες χειρισμού εισερχόμενων (Inbound Logistics): Το Netflix επιτρέπει την άμεση προβολή περιεχομένου, δηλαδή σειρών και ταινιών από τη βάση δεδομένων του, με εύχρηστο τρόπο στους χρήστες του, οπουδήποτε και οποτεδήποτε.

Λειτουργίες Παραγωγής (Operations): Όσον αφορά το δίκτυο διανομής περιεχομένου (CDN), το Netflix έχει κάνει βελτιώσεις έτσι ώστε να καλύπτει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών του. Αρχικά, το Netflix είχε δικούς του διακομιστές. Πλέον έχει στραφεί στην AWS (Amazon Web Services) και έχει έτσι όλο το περιεχόμενό του στο cloud πράγμα το οποίο είναι πολύ αποδοτικό στο να εξυπηρετεί την πολύ μεγάλη ανάπτυξη των τελευταίων ετών. Το Netflix παρόλα αυτά διαθέτει και δικούς του διακομιστές κατανεμημένους σε διάφορα μέρη του κόσμου έτσι ώστε να υπάρχει ίδια ποιότητα σε όλους τους χρήστες (CED). Το Netflix χρησιμοποιεί μηχανική μάθηση έτσι ώστε να βελτιστοποιεί την κωδικοποίηση βίντεο και ήχου και να προσαρμόζει κατάλληλα τον ρυθμό μετάδοσης. Αυτό ανεβάζει κατά πολύ την ποιότητα των υπηρεσιών streaming και έτσι ικανοποιεί τα 139 εκατομμύρια χρήστες σε τουλάχιστον μισό δισεκατομμύριο συσκευές (Cool).

Διαχείριση εξερχόμενων (Outbound Logistics): Το Netflix στην αρχή του θέλοντας να κάνει αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο το Streaming, έκανε συνεργασίες με εταιρείες ηλεκτρονικών ειδών και παρόχους διαδικτύου όπως η Comcast ("Σχετικά με το Netflix"). Έτσι κατάφερε να προσελκύσει περισσότερους ανθρώπους που χρησιμοποιούν ένα μεγάλο εύρος συσκευών.

Μάρκετινγκ και Πωλήσεις (Marketing and Sales): "Το Netflix είναι ο πρώτος επιτυχημένος πάροχος υπηρεσιών streaming στον κόσμο" αριθμώντας 158,47 εκατομμύρια συνδρομητές το πρώτο τρίμηνο του 2019. Απόδειξη αυτής της επιτυχίας είναι και η πολύ συχνά χρησιμοποιούμενη φράση "Netflix and Chill" ενώ τα αμέτρητα βραβεία των ταινιών - σειρών σε συνδυασμό με τα πολύ ενδιαφέροντα τρεϊλερ αποτελούν πόλο έλξης. Όμως, "το 2018, το Netflix δαπάνησε πάνω από 1,8 δισεκατομμύρια δολάρια για 28 διαφημίσεις, δηλαδή αύξηση 65% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, και 12 δισεκατομμύρια δολάρια για περιεχόμενο με αύξηση 35% σε σχέση με το 2017 (Weprin)." Από αυτό μπορούμε να συμπεράνουμε το ότι τα έξοδα για την ύπαρξη πρωτότυπου περιεχομένου και για διαφημίσεις έχουν πολύ μεγάλο κόστος για το Netflix.

Υπηρεσίες μετά την Πώληση (Services): Το Netflix χρησιμοποιεί τα Social Media όχι μόνο για σκοπούς μάρκετινγκ-προώθησης. Αντίθετα αυτή η χρήση οδηγεί σε μία διαδραστική αλληλεπίδραση μεταξύ αυτού και των πελατών του για τυχόν σχόλια, βοήθεια μεταξύ τους κ.ά. (Wilhelm-Volpi). [6]

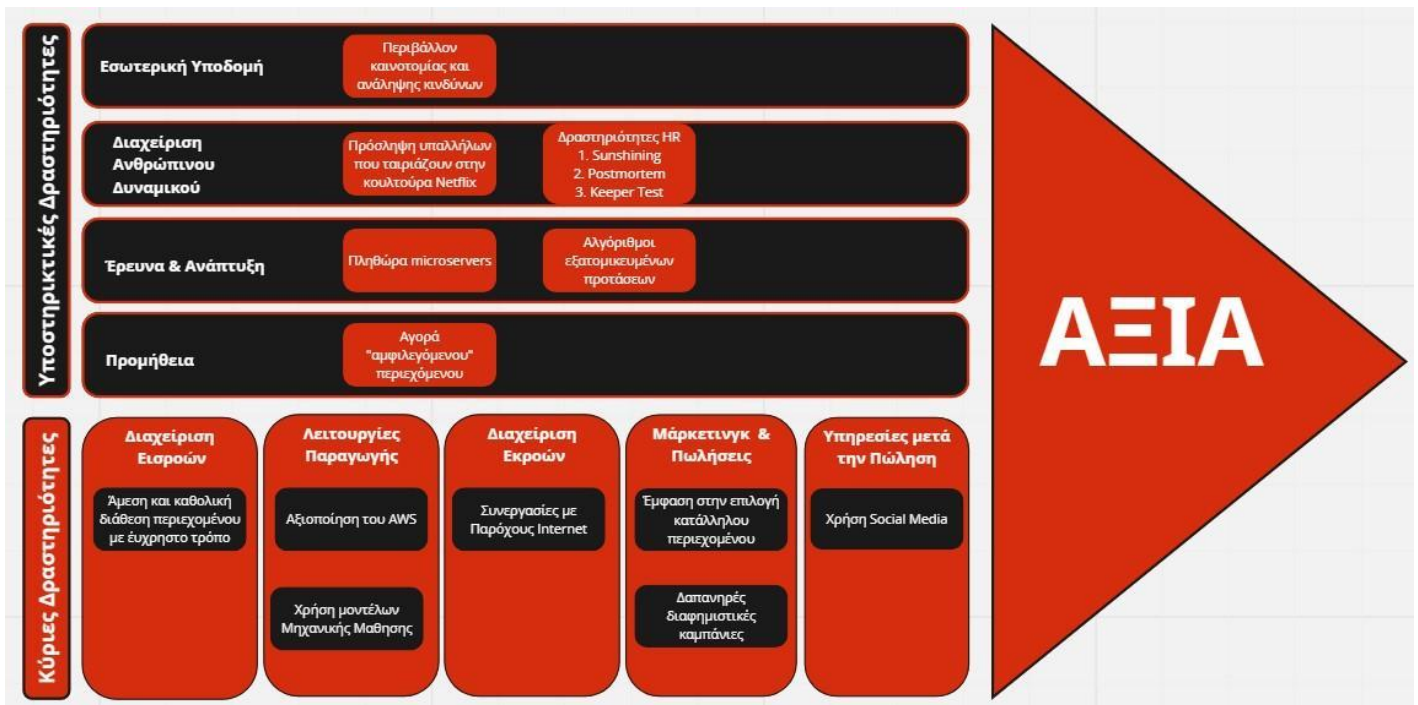
3.2.2 Υποστηρικτικές Λειτουργίες

Εσωτερική Υποδομή (Infrastructure): Η επιτυχία του Netflix οφείλεται κυρίως στο περιβάλλον καινοτομίας και ανάληψης κινδύνων στο οποίο περιστρέφεται. Η υιοθέτηση αυτής της κουλτούρας, επέτρεψε την Netflix να εντοπίσει νέες ευκαιρίες στην αγορά προϊόντων και να προσελκύσει σκηνοθέτες κινηματογραφικών και τηλεοπτικών ταινιών που λειτουργούν ανεξάρτητα, για την δημιουργία των γνωστών πρωτότυπων παραγωγών Netflix.

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Management): Η κουλτούρα της Netflix στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι μια κουλτούρα ελευθερίας, ευθύνης και διαφάνειας, η οποία αποτελεί “το μόνο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει τον πλήρη έλεγχο” κατά τον Hastings. Η πολιτική πρόσληψης αφορά την επιλογή των καλύτερων υπαλλήλων που ταιριάζει στην κουλτούρα της εταιρείας και που ανταποκρίνονται στις αξίες της όπως κρίση, επικοινωνία, περιέργεια, θάρρος, πάθος, ανιδιοτέλεια, καινοτομία, ένταξη, ακεραιότητα και αντίκτυπο. Οι δραστηριότητες διαχείρισης περιλαμβάνουν τα εξής : “Sunshining”, “Keeper Test” και “Postmortem”. Το Sunshining και το Postmortem είναι δραστηριότητες που αποτελούν την δημόσια ταπείνωση των εργαζομένων που έχουν προβεί σε λάθη ή απολύθηκαν, ώστε οι συνάδελφοί τους να μην διαπράξουν τα ίδια ή παρόμοια λάθη κατά τον MacLennan. Το Keeper Test, δημιουργήθηκε από την Patty McCord, πρώην Chief Talent Officer, κατά το οποίο ενθάρρυνε τον Hastings να κρατήσει μονάχα τους καλύτερους εκτελεστές. Ωστόσο το 2011 το συγκεκριμένο στέλεχος απολύθηκε αφού της έγινε το τεστ “Netflix’s Culture of Fear”. Παρόλο που το ποσοστό των απολυμένων εργαζομένων είναι στο 8%, μεγαλύτερο από το μέσο όρο του 6%, παρέχεται ένα γενναιόδωρο πακέτο αποζημίωσης το οποίο περιλαμβάνει 4 μήνες πλήρους μισθού, γεγονός που τοποθετεί το Netflix στην κορυφή του ανταγωνισμού.(Putter, “Netflix Culture”).

Έρευνα και Ανάπτυξη (Research & Development): Οι αλγόριθμοι συστάσεων που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με την εξατομίκευση των προβαλλόμενων στοιχείων στα προφίλ χρηστών αποτελούν το βασικότερο στοιχείο της επιτυχίας του Netflix. Με την συλλογή και ανάλυση των δεδομένων που ανακτώνται από την ροή δεδομένων των χρηστών, το Netflix κατάφερε να παρέχει εξατομικευμένες προτάσεις σε κάθε χρήστη ξεχωριστά. Επιπλέον, η αποτίμηση του περιεχομένου, δηλαδή η διαδικασία αξιολόγησης που καθιστούν ένα περιεχόμενο επιτυχημένο, αποκτά καθοριστικό ρόλο στην έρευνα αγοράς περιεχομένου και έχει συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία της εταιρείας συνολικά. Επίσης, το σύστημα λογισμικού του Netflix αποτελείται από 500 μικροεξυπηρετητές που είναι ξεχωριστοί και λειτουργούν αυτόνομα κατά κύριο λόγο, αλλά όταν υπάρχει η ανάγκη να αλληλεπιδρούν, χρησιμοποιούνται διάφορα APIs. Με την κατοχή τόσων πολλών μικροεξυπηρετητών η Netflix καταφέρνει να παρέχει τις υπηρεσίες του με τον ταχύτερο δυνατό ρυθμό.

Προμήθειες – Αγορές (Procurement - Purchasing): Η αγορά “επικίνδυνου” περιεχομένου αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του Netflix. Μέσω των σημερινών συμφωνιών αδειοδότησης "cost-plus" με εταιρείες παραγωγής, το Netflix έχει τη δυνατότητα να αγοράζει δικαιώματα ιδιοκτησίας προγραμμάτων σε υψηλότερη τιμή από ό,τι τα τηλεοπτικά δίκτυα. Το πλεονέκτημα αυτής της τεχνικής διαπραγματεύσεως είναι ότι οι εταιρείες παραγωγής λαμβάνουν ένα μεγαλύτερο χρηματικό ποσό προκαταβολικά και το Netflix αποκτά την κυριότητα εκπομπών που έχουν την πιθανότητα να γίνουν δημοφιλείς και να αποφέρουν μεγαλύτερα κέρδη (Castillo). Δεδομένου ότι το Netflix δεν υπόκειται σε περιορισμούς όσον αφορά το ακατάλληλο περιεχόμενο, μπορεί εύκολα να αγοράσει υλικό που διαφορετικά δεν θα ήταν άμεσα διαθέσιμο στο κοινό. [6]



Εικόνα 4 - Αλυσίδα Αξίας του Netflix

4. Αποστολή

Η Netflix έχει ρητή αποστολή η οποία παρατίθεται αντούσια όπως παρακάτω :

At Netflix, we want to entertain the world. Whatever your taste, and no matter where you live, we give you access to best-in-class TV series, documentaries, feature films and mobile games. Our members control what they want to watch, when they want it, in one simple subscription. We're streaming in more than 30 languages and 190 countries, because great stories can come from anywhere and be loved everywhere. We are the world's biggest fans of entertainment, and we're always looking to help you find your next favorite story. [2]

Η αποστολή είναι σύντομη, ξεκάθαρη και έχει ως επίκεντρο την ικανοποίηση των πελατών της. Ξεκαθαρίζει ότι κύριο μέλημά τους είναι η διασκέδαση των συνδρομητών ανεξαρτήτως γεωγραφικής περιοχής και γλώσσας διότι κατέχουν παγκόσμια κάλυψη και το περιεχόμενο που μεταδίδουν μπορεί να έχει πηγή έμπνευσης οποιοδήποτε μέρος του κόσμου και ταυτόχρονα να αποτελέσει πηγή διασκέδασης για οποιοδήποτε.

Η παραπάνω δήλωση αποστολής αποτελεί ένα καλό παράδειγμα διατύπωσης ξεκάθαραν πελατοκεντρικού μηνύματος. Η αποστολή θεωρείται αποτελεσματική αν ληφθεί υπόψη η δεδομένη θέση της Netflix στην αγορά των συνδρομητικών υπηρεσιών.

5. SWOT Analysis

5.1 Strengths

Σύμφωνα με την Baker(2021), τα δυνατά σημεία του Netflix πηγάζουν από την πρωτοπορία και την φήμη του. Πρώτο το Netflix παρείχε την δυνατότητα της offline παρακολούθησης, κάτι που λάτρεψαν οι ταξιδιώτες ή αυτοί που για κάποια στιγμή δεν είχαν καλή σύνδεση στο διαδίκτυο. Έχει καταφέρει να προσεγγίσει πάνω από 165 εκατομμύρια θεατές τα τελευταία δέκα χρόνια, γεγονός που της εξασφαλίζει μία πολύ γερή βάση

συνδρομητών και δεν μπορούν να το μιμηθούν εύκολα οι ανταγωνιστές του. Μία επίσης σημαντική δύναμη του Netflix είναι η συμβατότητα που παρέχει, καθώς δεν υπάρχει ηλεκτρονική συσκευή σήμερα που να μην το υποστηρίζει. Ταυτόχρονα, η πολύ προσιτή τιμή του, είναι ακόμα ένας πόλος μαζικής έλξης, διότι με μόλις 8.99/μήνα μπορεί ο συνδρομητής να παρακολουθήσει αμέτρητο υλικό σε εξαιρετική ποιότητα.

5.2 Weaknesses

Οι νεοεισερχόμενες εταιρείες του κλάδου, όπως η Disney+, οδήγησαν το Netflix στο να χάσει δικαιώματα προβολής περιεχομένου που ήταν δημοφιλείς στους καταναλωτές (κυρίως οικογενειακό περιεχόμενο όπως το “Jessie” και το “Bunk’d” που πλέον ανήκουν στη Disney). Σημαντική αδυναμία του Netflix είναι και το υψηλό κόστος παραγωγής των ταινιών και σειρών. Για παράδειγμα, ένα επεισόδιο σειράς του Netflix έχει μέσο όρο 8 εκατομμύρια δολάρια κόστος παραγωγής. Αυτή η υψηλή κοστολόγηση οδηγεί το Netflix στην αύξηση του κόστους των συνδρομών και κατά συνέπεια στην απώλεια επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. [1]

5.3 Opportunities

Η Netflix έχει αρκετές ευκαιρίες που μπορεί να αξιοποιήσει για να διατηρήσει την ανάπτυξη και επιτυχία της [4], [13] :

Παραγωγή πρωτότυπου περιεχομένου : Οι πρωτότυπες παράγωγες του Netflix έχουν υψηλή επιτυχία και η εταιρεία έχει την ευκαιρία να δημιουργεί παραγωγές με υψηλό περιεχόμενο για να προσελκύσει περισσότερο κοινό. Αυτό θα διαφοροποιήσει την Netflix από άλλες εταιρείες που προσφέρουν υπηρεσίες Streaming.

Στρατηγικές Συνεργασίες : Η εταιρεία μπορεί να συνάψει στρατηγικές συμμαχίες με άλλες εταιρείες για να προσδώσει περισσότερη αξία στους συνδρομητές της. Για παράδειγμα συνεργασίες με παρόχους internet μπορούν να προσφέρουν συνδρομές πακέτου που περιλαμβάνει σύνδεση στο internet μαζί με συνδρομή Netflix.

Εμπορευματοποίηση : Η Netflix έχει ένα μεγάλο αριθμό fan base και υπάρχει η ευκαιρία να το μετατρέψει σε χρήμα, προσφέροντας εμπορεύματα που σχετίζονται με τις δημοφιλείς παραγωγές. Αυτό μπορεί να συμπεριλαμβάνει ρουχισμό, παιχνίδια και άλλα προϊόντα που αρέσουν στους fans.

Επέκταση σε νέους τομείς : Η Netflix μπορεί να εξερευνήσει ευκαιρίες σε νέους τομείς όπως video games ή εικονική πραγματικότητα, διαφοροποιώντας τις υπηρεσίες που προσφέρει και προσελκύοντας νέο κοινό.

Αλλαγή πλάνου συνδρομής : Η Netflix χρησιμοποιεί το πλάνο της συνδρομής ανά μήνα, οπότε σε πολλές περιπτώσεις οι χρήστες θα δουν συνεχόμενα (binge) τις αγαπημένες τους ταινίες και σειρές και μετά θα διακόψουν την συνδρομή. Κατά συνέπεια, η Netflix χάνει κέρδη διότι αυτοί οι χρήστες έχουν “καταναλώσει” πολύ περιεχόμενο με το ελάχιστο δυνατό αντίτιμο, χωρίς κάποιο πρόστιμο. Η εταιρεία μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της εισάγοντας ένα ετήσιο πλάνο με εκπτώσεις για να ενθαρρύνει τους συνδρομητές για να αλλάξουν από μηνιαίο σε ετήσιο πλάνο.

5.4 Threats

Οι μεγαλύτερες απειλές που αντιμετωπίζει σήμερα η Netflix είναι:

Ανταγωνισμός: Η μεγαλύτερη απειλή που αντιμετωπίζει η Netflix είναι η είσοδος νέων εταιρειών στον τομέα παροχής περιεχομένου όπως η Disney+, HBO max και Hulu [2] κοστίζοντας 1.3 εκατομμύρια συνδρομητές στη Netflix από Αμερική και Καναδά [1]. Καθώς αυξάνονται τα κόστη, η Netflix θα οδηγηθεί στο να αυξήσει τις συνδρομητικές τιμές της, με αποτέλεσμα να χάσει κάποιους πελάτες της.

Κλοπές λογαριασμών: Στη διάρκεια της καραντίνα εν όψη του Covid 19, παρατηρήθηκε ραγδαία αύξηση στις κλοπές λογαριασμών, πράγμα που αν συνεχιστεί μπορεί να οδηγήσει στη νομαδοποίηση πολλών χρηστών σε άλλες ανταγωνιστικές πλατφόρμες. [13]. Η επιπλέον χρέωση για το διαμοιρασμό κωδικών, αποτελεί κίνδυνο για την Netflix. [1]

Πειρατεία: Η Netflix έχει επενδύσει ένα μεγάλο κεφάλαιο στην προσπάθεια της να προστατέψει το περιεχόμενο του από φαινόμενα πειρατείας περιεχομένου. Παρόλα αυτά, το 16% του πειρατικού περιεχομένου προέρχεται από τη Netflix, με αποτέλεσμα να υπάρχει απώλεια πολλών κερδών ετησίως.

Κρατικοί κανονισμοί: Οι προσπάθειες της να εξαπλωθεί και σε άλλες χώρες, αποτυγχάνουν λόγω κρατικών περιορισμών.[2]

Κλιματικές επιπτώσεις: Σύμφωνα με μελέτες, ο κλάδος του video streaming αποτελεί το 1% των παγκοσμίων ρύπων, με αποτέλεσμα κάποιες χώρες να θελήσουν να περιορίσουν τη χρήση του Netflix στους χρήστες. [13]

6. Εταιρική Στρατηγική

Σε αυτό το σημείο θα αναλύσουμε περισσότερο την Εταιρική-Επιχειρηματική Στρατηγική της Netflix. Αυτό το είδος στρατηγικής ανήκει στο 1ο επίπεδο καθώς αναφέρεται στη στρατηγική που αφορά στο σύνολο της επιχείρησης (ομίλου). Δηλαδή περιλαμβάνει κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές.

Πιο συγκεκριμένα οι αποφάσεις που γίνονται σε αυτό το επίπεδο στρατηγικής μπορεί να έχουν σχέση με:

- Εταιρικό όραμα/αποστολή
- Εύρος και είδος δραστηριοτήτων
- Επίτευξη συνεργειών
- Κατανομή πόρων μεταξύ επιχειρηματικών μονάδων
- Οργάνωση και έλεγχος επιχειρηματικών μονάδων
- Χρηματοοικονομική στρατηγική και δημιουργία αξίας στους μετόχους

Η Netflix χρησιμοποιεί την **Εταιρική Στρατηγική Διαφοροποίησης** και συγκεκριμένα τη στρατηγική της **Ομόκεντρης Διαφοροποίησης**. Η εταιρεία συνεχίζει να αναπτύσσεται και να επεκτείνει την προσφορά της με νέο περιεχόμενο και υπηρεσίες, ενώ παράλληλα διατηρεί τη

βασική της ταυτότητα και την ευρύτερη γκάμα των περιεχομένων της. Επιδιώκει να προσφέρει νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που βασίζονται στο ήδη υπάρχον προϊόν ή την υπηρεσία της εταιρείας, αλλά προσθέτουν μια διαφορετική διάσταση ή νέα χαρακτηριστικά που τις καθιστούν μοναδικές ή ελκυστικές για τους πελάτες.

Με τη δημιουργία και παραγωγή πρωτότυπων σειρών, ταινιών και ντοκιμαντέρ, η Netflix διαφοροποιεί την προσφορά της και προσελκύει νέους πελάτες με διαφορετικά ενδιαφέροντα και προτιμήσεις. Επιπλέον, η εταιρεία προσφέρει διάφορες υπηρεσίες, όπως η δυνατότητα λήψης περιεχομένου για προβολή offline, η αυτόματη αναπαραγωγή επόμενου επεισοδίου σε μια σειρά και η εξατομικευμένη σύσταση περιεχομένου, προσφέροντας μια εμπειρία που την καθιστά μοναδική και ελκυστική για τους χρήστες.

Συνολικά, η Netflix εφαρμόζει μια στρατηγική ομόκεντρης διαφοροποίησης για να διατηρήσει τη βάση πελατών της, να προσελκύσει νέους πελάτες και να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της στην αγορά των υπηρεσιών streaming.

Πιο αναλυτικά, η στρατηγική της Netflix επικεντρώνεται στην υπηρεσία της ροής βίντεο (streaming), η οποία επιτρέπει στους συνδρομητές να έχουν πρόσβαση σε μια τεράστια βιβλιοθήκη ταινιών, τηλεοπτικών σειρών και πρωτότυπου περιεχομένου κατά παραγγελία. Στόχος της εταιρείας είναι να γίνει η κυρίαρχη πλατφόρμα για τον ψυχαγωγικό κόσμο, και σκοπεύει να το πετύχει μέσω των σημαντικών επενδύσεων στο πρωτότυπο περιεχόμενο, με παραγωγές πολύ αγαπημένων σειρών όπως "Stranger Things", "Narcos" και "The Crown".

Η Netflix επίσης, γνωρίζοντας πόσο σημαντικό είναι το watchtime στη εξασφάλιση πιστού και αφοσιωμένου κοινού, έχει αναπτύξει προηγμένους αλγόριθμους, αφιερώνοντας σημαντικούς ανθρώπινους πόρους και χρηματικά κεφάλαια για εξατομικευμένες συστάσεις για να βοηθήσει τους χρήστες να ανακαλύψουν νέο περιεχόμενο που μπορεί να τους ενδιαφέρει. Παράλληλα, η εταιρεία έχει διευρύνει το παγκόσμιο της κοινό, προσφέροντας την υπηρεσία της σε πάνω από 190 χώρες, και έχει επικεντρωθεί στην ανάπτυξη ισχυρών συνεργασιών με παρόχους υπηρεσιών ίντερνετ και κατασκευαστές ηλεκτρονικών συσκευών για να διευκολύνει την πρόσβαση στις υπηρεσίες της.

Όσον αφορά την οργάνωση και τον έλεγχο των επιχειρηματικών μονάδων, όπως εταιρείες παραγωγής η Netflix υιοθετεί μια στρατηγική "αυτόνομης εργασίας", δηλαδή δίνει στους συνεργάτες της την ευελιξία να αναπτύξουν και να παράγουν περιεχόμενο με το δικό τους στυλ και με τη δική τους ταυτότητα. Αυτό συχνά οδηγεί σε μοναδικές και καινοτόμες δημιουργίες.

Η εταιρεία επενδύει σημαντικούς χρηματικούς πόρους για την παραγωγή υψηλής ποιότητας περιεχομένου. Αυτό επιτρέπει στα στούντιο να αναπτύσσουν και να παράγουν διαφοροποιημένο και ελκυστικό περιεχόμενο που απευθύνεται σε ευρύ φάσμα κοινού.

Η Netflix επιδιώκει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα στις διαδικασίες παραγωγής του. Έχει θέσει ως στόχο τη βελτίωση των λειτουργικών διαδικασιών και την εξοικονόμηση περιττής γραφειοκρατίας, προωθώντας την ευελιξία και την αποτελεσματική διαχείριση του περιεχομένου.

Τέλος, η στρατηγική της Netflix βασίζεται στην καινοτομία και την ευελιξία, προσαρμόζοντας συνεχώς την προσφορά της στις ανάγκες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Η εταιρεία έχει δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο οικοσύστημα ψυχαγωγίας, που προσφέρει στους συνδρομητές της μια πλούσια και εξατομικευμένη εμπειρία. Η επιτυχία της Netflix έχει κάνει την εταιρεία έναν από τους μεγαλύτερους παίκτες στην αγορά της

ψυχαγωγίας, με μεγάλη επίδραση στον τρόπο που καταναλώνουμε και απολαμβάνουμε τα περιεχόμενα.

7. Στρατηγική Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Στο μοντέλο A.D.L, που βαθμολογεί την επιτυχία μιας συγκεκριμένης επιχείρησης σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό της, θα μπορούσαμε να κατατάξουμε το Netflix ως “Ηγετική Δύναμη” στον κλάδο των streaming υπηρεσιών. Το Netflix έχει πρωτοπορήσει στον κλάδο του streaming και έχει επιτύχει να ανατρέψει τα παραδοσιακά μοντέλα διανομής τηλεόρασης και κινηματογράφου, αποκτώντας σταθερά μεγάλη βάση συνδρομητών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να διαθέτει ισχυρή παρουσία με σημαντικό ποσοστό της αγοράς.

Η ανταγωνιστική στρατηγική της Netflix ανήκει στο 2ο Επίπεδο Στρατηγικής καθώς αναφέρεται στη στρατηγική που αφορά μια συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα της επιχείρησης (ομίλου). Δηλαδή, Ανταγωνιστική στρατηγική είναι η στρατηγική που ακολουθείται προκειμένου μια επιχειρηματική μονάδα να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στο συγκεκριμένο χώρο που δραστηριοποιείται.

Πιο συγκεκριμένα οι αποφάσεις που γίνονται σε αυτό το επίπεδο στρατηγικής μπορεί να έχουν σχέση με:

- Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Εκμετάλλευση ευκαιριών στην αγορά μας
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών
- Κατανομή πόρων στα πλαίσια της επιχειρηματικής μονάδας
- Δομή και έλεγχος της επιχειρηματικής μονάδας

Κύριες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε επιχείρηση αποτελούν:

1. Η ηγεσία κόστους, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά. (μείωση του κόστους λειτουργίας).
2. Η διαφοροποίηση, η οποία αναφέρεται στην προσφορά ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει. (αυξάνονται τα συνολικά έσοδα).
3. Η στρατηγική εστίασης, η οποία μπορεί να αντλεί στοιχεία είτε από τη στρατηγική διαφοροποίησης, είτε από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους.
*Η βασική διαφορά τους είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς.

Με βάση αυτές τις στρατηγικές θα σχολιάσουμε την πορεία της στρατηγικής επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που ακολουθούσε η Netflix στην αγορά.

Πιο συγκεκριμένα :

Στα πρώτα χρόνια της η Netflix εστίαζε σημαντικά στην στρατηγική ηγεσία κόστους, έτσι ώστε να εδραιώσει την παρουσία της στο χώρο των streaming υπηρεσιών. “Η ανταγωνιστικότητα του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας βασίζεται στο χαμηλό κόστος και στη δυνατότητα προσφοράς προϊόντων σε προσιτές τιμές. Σε σύγκριση με τους αρκετούς αντιπάλους της που μόλις πρόσφατα άρχισαν να προσφέρουν υπηρεσίες ροής, η εικοσαετής

εμπειρία της Netflix επέτρεψε στην εταιρεία να αναπτύξει μια αποτελεσματική υποδομή ροής σε μεγαλύτερη κλίμακα. Επιπλέον, αντί να εστιάζει σε εξειδικευμένα τμήματα της αγοράς, το Netflix στοχεύει τη συνολική αγορά και προσπαθεί να προσελκύσει περισσότερους πελάτες παγκοσμίως.” [18]

Η Netflix παρέχει το πιο φθηνό πακέτο, όσων αφορά τη βασική έκδοση της υπηρεσίας, από όλες τις άλλες υπηρεσίες, κάτι που ήταν απαραίτητο για τα πρώτα χρόνια της επιχείρησης έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η επιβίωση του οργανισμού και να συγκεντρώσει πιστούς ακολούθους και πελάτες. Για να μπορέσει να προωθεί τη υπηρεσία της τόσο φθηνά η Netflix έπρεπε να αλλάξει και τον τρόπο που λειτουργεί η ίδια η εφαρμογή και να αξιοποιήσει τους τεχνολογικούς και ανθρώπινους πόρους της εταιρείας. Συγκεκριμένα επανακωδικοποίησε όλο το περιεχόμενό του έτσι ώστε να προβάλλει την εικόνα με τη καλύτερη δυνατή ποιότητα εικόνας, αλλά ταυτόχρονα και με το μικρότερο εύρος ζώνης (bandwidth). Επιπλέον η Netflix, αξιοποίησε στο έπακρο την ομάδα marketing, για να προσαρμοστεί στις ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών της σε όλο το πλανήτη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αγορά της Ινδίας, όπου οι χρήστες παρακολουθούν περισσότερα βίντεο σε κινητές συσκευές από ότι στον υπολογιστή ή τηλεόρασή τους. Η Netflix το διαπίστωσε νωρίς μετά από έρευνες που διεξήγαγε και έτσι η εταιρεία προσαρμοσε το περιεχόμενο και ανέπτυξε ένα πρόγραμμα συνδρομής σχεδιασμένο ειδικά για κινητά.

Ακόμα και μετά από πολλά χρόνια η εταιρεία συνεχίζει να είναι αποφασισμένη να συνεχίσει να κρατά τις τιμές της χαμηλές, τουλάχιστον για τη βασική έκδοση της εφαρμογής. **Ωστόσο**, η Netflix δεν αδιαφορεί για τη στρατηγική της διαφοροποίησης διότι γνωρίζει πως η υπηρεσία που προσφέρει πρέπει να μπορεί να συγκριθεί με το αντίστοιχο των ανταγωνιστών της, αλλιώς, αν δε γίνεται αποδεκτό από τους καταναλωτές ως ίσο με τα υπόλοιπα, θα πρέπει να μειωθεί περαιτέρω η τιμή του, γεγονός που τελικά θα οδηγήσει στην εξαφάνιση του κοστολογικού πλεονεκτήματος.

Πλέον η Netflix, εφόσον έχει εδραιώσει την θέση της ως ηγέτιδα δύναμη στο κλάδο των streaming υπηρεσιών, επικεντρώνεται κυρίως σε μια **στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy)** παρά σε μια στρατηγική ηγεσίας σε κόστος (cost leadership strategy). Η στρατηγική ηγεσίας σε κόστος συνήθως συνεπάγεται την προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών στο χαμηλότερο δυνατό κόστος ενώ διατηρείται ένα αποδεκτό επίπεδο ποιότητας. Ωστόσο, η Netflix έχει θέσει τον εαυτό της ως ένα προηγμένο streaming service με έμφαση σε ποιοτικό περιεχόμενο και μια υψηλή εμπειρία χρήστη.

Αντί να ανταγωνίζεται αποκλειστικά με βάση την τιμή, η Netflix διαφοροποιείται μέσω της εκτεταμένης βιβλιοθήκης περιεχομένου της, περιλαμβάνοντας μια μεγάλη ποικιλία προγραμμάτων που παράγονται εξ ολοκλήρου από την ίδια και αδειοδοτημένο περιεχόμενο. Μέσω της σημαντικής επένδυσης στην παραγωγή πρωτότυπου περιεχομένου, η Netflix στοχεύει να προσφέρει αποκλειστικό και ελκυστικό περιεχόμενο που την ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές. Ενώ η Netflix προσπαθεί να προσφέρει αξία στους συνδρομητές της, η τιμολόγησή της **δεν** βασίζεται στο να προσφέρει το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Η εταιρεία προσφέρει διάφορα επίπεδα συνδρομής με διάφορα χαρακτηριστικά και τιμές για να καλύψει τις προτιμήσεις και τις ανάγκες των διαφόρων πελατών.

Η στρατηγική διάκρισης της Netflix επικεντρώνεται στην παροχή μιας απρόσκοπτης και εξατομικευμένης εμπειρίας χρήστη, αξιοποιώντας τα δεδομένα χρήστη για την παροχή προσαρμοσμένων προτάσεων και την βελτιστοποίηση της πλατφόρμας streaming για ευκολία και πρόσβαση. Αυτή η έμφαση στο ποιοτικό περιεχόμενο και στην εμπειρία χρήστη θέτει την Netflix ως ηγέτη στον κλάδο του streaming, παρά ως πάροχο χαμηλού κόστους.

Τέλος, όσον αφορά τη στρατηγική εστίασης η Netflix δεν εστιάζει σε κάποιο συγκεκριμένο target group πελατών ώστε να σχεδιάσει την υπηρεσία της σχετικά με τις ανάγκες του αλλά αντίθετα απευθύνεται σε ευρύ κοινό με γνώση της τεχνολογίας και πρόσβαση σε αυτή. Παρόλα αυτά, πρέπει να επισημάνουμε ότι η εταιρεία τείνει προς την εστίαση στη διαφοροποίηση του περιεχομένου που προσφέρει, με ενέργειες όπως οι επενδύσεις σε πρωτότυπο περιεχόμενο, η συνεχή τεχνολογική ανάπτυξη (κυρίως στο σύστημα συστάσεων) καθώς και το ενδιαφέρον για τη προβολή διαφορετικού είδους περιεχομένου, όπως στο τομέα των αθλημάτων με τη ζωντανή αναμετάδοση αγώνων και ντοκιμαντέρ γύρω από το κόσμο του αθλήματος (Drive to Survive).

8. Εναλλακτικές Εταιρικές Στρατηγικές

Με βάση την κυρίαρχη θέση που κατέχει η Netflix, σε συνδυασμό με την ανάγκη να συνεχίσει να αναπτύσσεται έτσι ώστε να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θεωρούμε πως η κατάλληλη απόφαση είναι να ακολουθηθεί η **Στρατηγική Ανάπτυξης**. Πιο συγκεκριμένα θα αναφέρουμε μερικές κύριες ενέργειες που η εταιρεία μπορεί να ακολουθήσει για να αναπτύξει την ποιότητα και την ποικιλία του περιεχομένου που προσφέρει καθώς και να βελτιώσει τη σχέση της με τους πελάτες της.

➤ Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)

Συνεργασίες και αδειοδότηση: Η Netflix ακολουθώντας την στρατηγική της Κάθετης Ολοκλήρωσης προς τα πίσω (προς τον προμηθευτή), μπορεί να εξαγοράσει εταιρείες παραγωγής περιεχομένου συνάπτοντας στρατηγικές συνεργασίες με άλλους δημιουργούς ή ακόμη και μεγάλες εταιρείες πολυμέσων για να αποκτήσει άδειες για δημοφιλείς σειρές και ταινίες. Αυτό της επιτρέπει να επεκτείνει τη βιβλιοθήκη της και να απευθύνεται σε ένα ευρύτερο κοινό.

Επένδυση σε περιεχόμενο: Η Netflix μπορεί να συνεχίσει να επενδύει σημαντικά στην παραγωγή πρωτότυπου περιεχομένου για να διατηρήσει μια ποικίλη και συναρπαστική βιβλιοθήκη. Αυτό περιλαμβάνει τη χρηματοδότηση νέων τηλεοπτικών σειρών, ταινιών, ντοκιμαντέρ και άλλου αποκλειστικού περιεχομένου που ανταποκρίνεται σε μια ευρεία γκάμα προτιμήσεων του κοινού.

➤ Ανάπτυξη Αγοράς (Market Development)

Παγκόσμια επέκταση: Η Netflix μπορεί να επικεντρωθεί στην επέκταση της παρουσίας της σε ανεξερεύνητες διεθνείς αγορές ακολουθώντας τη στρατηγική της Ανάπτυξης Αγοράς. Με τοπικοποίηση του περιεχομένου, συνεργασίες με τοπικούς παραγωγούς και ανταπόκριση σε ειδικές προτιμήσεις κάθε περιοχής, η Netflix μπορεί να προσελκύσει νέους συνδρομητές και να ενισχύσει την ανάπτυξή της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί και η χώρα μας, με παραγωγές όπως το Maestro του Χριστόφορου Παπακαλιάτη.

➤ Ανάπτυξη Προϊόντων (Product Development)

Επέκταση σε νέες μορφές μέσων: Η Netflix μπορεί να εξερευνήσει ευκαιρίες πέρα από τον παραδοσιακό χώρο της ροής περιεχομένου, όπως η διαδραστική αφήγηση, η εικονική πραγματικότητα και τα παιχνίδια.[7] Με την είσοδο σε αυτούς τους αναδυόμενους τομείς, η Netflix μπορεί να διαφοροποιήσει την προσφορά της και να προσελκύσει νέους ακροατές.

9. Προτεινόμενες Αλλαγές

Οργάνωση επιχείρησης: Ως επακόλουθο της στρατηγικής Κάθετης Ολοκλήρωσης που προτείναμε, η εταιρεία θα μπορούσε να συγκροτήσει διαλειτουργικές ομάδες που μπορούν να λειτουργήσουν συνεργατικά και αυτόνομα, παρέχοντας συχνή ανατροφοδότηση για τη πρόοδο τους στις παραγωγές που διαχειρίζονται. Αυτή η δομή ενθαρρύνει την καινοτομία, βελτιώνει την επικοινωνία και ενισχύει την αποτελεσματικότητα με τη διάσπαση των σιλό και την προώθηση της ανταλλαγής γνώσεων.

Ανθρώπινοι Πόροι: Για να υποστηρίξει η εταιρεία, τη στρατηγική Ανάπτυξη Προϊόντος, θα χρειαστεί να προβεί στη πρόσληψη νέου εξειδικευμένου προσωπικού στον τομέα της εικονικής πραγματικότητας, όπως προγραμματιστές, σχεδιαστές, αρχιτέκτονες λογισμικού κλπ. Τα νέα μέλη της εταιρείας, θα βοηθήσουν και στην ανάπτυξη του απαραίτητου εξοπλισμού που θα αξιοποιεί αυτή τη τεχνολογία, δηλαδή τη κατασκευή ενός νέου VR Headset που θα προορίζεται για τους συνδρομητές της Premium έκδοσης.

Εισαγωγή νέας δωρεάν έκδοσης με διαφημίσεις: Με σκοπό την αντιμετώπιση του ζητήματος της κοινής χρήσης κωδικών πρόσβασης στο Netflix προτείνουμε την εισαγωγή μιας δωρεάν έκδοσης της πλατφόρμας με διαφημίσεις. Αυτή η δωρεάν έκδοση θα προσφέρει πρόσβαση στο ίδιο περιεχόμενο με το βασικό πρόγραμμα συνδρομής, επιτρέποντας στους χρήστες που δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να αγοράσουν τη συνδρομή να απολαμβάνουν το περιεχόμενο, αλλά με διαφημίσεις. Προκειμένου να διατηρηθεί το κίνητρο αγοράς της βασικής συνδρομής, για τους συνδρομητές που πληρώνουν, θα τους παρέχονται αποκλειστικά προνόμια όπως η έγκαιρη πρόσβαση σε νέο περιεχόμενο. Μετά από ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, το νέο περιεχόμενο θα γίνεται διαθέσιμο και στη δωρεάν έκδοση.

Αυτή η προσέγγιση επιδιώκει να δημιουργήσει έσοδα μέσω της διαφήμισης, έσοδα τα οποία θα χάνονταν εναλλακτικά με τη κοινή χρήση κωδικών με χρήστες που δεν έχουν πληρώσει για τη πρόσβαση στο περιεχόμενο. Παράλληλα δίνει κίνητρα στους χρήστες να επιλέξουν μια συνδρομή επί πληρωμή και διατηρώντας την κερδοφορία της εταιρείας. Συνολικά, η προτεινόμενη λύση επιτυγχάνει μια ισορροπία μεταξύ της δημιουργίας εσόδων και της παροχής μιας βιώσιμης επιλογής για τους χρήστες, ενώ αντιμετωπίζει το πρόβλημα κοινής χρήσης κωδικού πρόσβασης.

Ανανέωση περιεχομένου: Το αίσθημα της νοσταλγίας είναι ένα πολύ δυνατό συναίσθημα σε όλους τους ανθρώπους που βλέπουν τηλεοπτικό περιεχόμενο, και παρατηρείται ότι κάθε φορά που προβάλλεται μια παλιά ταινία ή σειρά στην τηλεόραση, υπάρχει ένας ενθουσιασμός που προκαλείται από την αναβίωση του παρελθόντος. Η Netflix μπορεί να το εκμεταλλευτεί αυτό, αγοράζοντας τα δικαιώματα προβολής των αγαπημένων εγχώριων παραγωγών, σειρών ή ταινιών και να τις προσθέσει στις βιβλιοθήκες της. Ωστόσο, το περιεχόμενο αυτό διαφέρει από χώρα σε χώρα οπότε η προβολή του θα απευθύνεται κυρίως στους συνδρομητές της συγκεκριμένης χώρας προέλευσης και στις γειτονικές τους. Για να πραγματοποιηθεί αυτό, θα χρειαστεί να γίνει προσεκτική επιλογή στο υλικό που θα προστεθεί καθώς δεν είναι όλες οι παραγωγές εξίσου αγαπημένες. Για παράδειγμα στην χώρα μας μία από τις πιο αγαπημένες σειρές αποτελεί “Το Νησί”, που προβλήθηκε πρώτη φορά το 2010 αλλά δεν προβάλλεται πλέον στις τηλεοράσεις, ούτε και σε επανάληψη.

Αξίζει να σημειωθεί πως τέτοιες αλλαγές θα μπορούσαν να έχουν και αρνητικές συνέπειες για την εταιρεία. Για παράδειγμα, τη δυσαρέσκεια ορισμένων συνδρομητών που πληρώνουν για τη βασική έκδοση, καθώς μπορεί να αντιληφθούν την εισαγωγή μιας δωρεάν έκδοσης με διαφημίσεις ως υποτίμηση της συνδρομής επί πληρωμή. Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε αντιδράσεις και σε πιθανή ανατροπή συνδρομητών, εάν οι χρήστες αισθάνονται ότι η συνδρομή τους δεν αξίζει πλέον το κόστος. Παράλληλα, η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών (VR) με την πρόσληψη νέου προσωπικού αλλά και η ανανέωση του διαθέσιμου περιεχομένου με την αγορά των δικαιωμάτων προβολής αγαπημένων σειρών, θα οδηγήσει σε εκτόξευση των εξόδων της εταιρείας, που ίσως να φτάσει και μη βιώσιμο επίπεδο. Θα χρειαστεί επομένως, ενδελεχή έρευνα ώστε να εκτιμηθεί το ποσοστό επίπτωσης των αλλαγών στα δεδομένα της εταιρείας καθώς και την θετική απόδοση που θα έχουν για την εταιρεία.

10. Συμπεράσματα

Από την παρούσα Στρατηγική Ανάλυση της Netflix μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε πως πρόκειται για μια άκρως επιτυχημένη εταιρεία στον τομέα της παροχής υπηρεσιών Streaming. Η μέχρι τώρα πορεία της έχει δείξει πως η καινοτομία στην παροχή υπηρεσιών έχει παίξει τον πιο σημαντικό ρόλο για να δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην εργασία πραγματοποιήθηκε ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και μελετώντας τους πόρους και την αλυσίδα αξίας της εταιρείας.

Για το εξωτερικό περιβάλλον πραγματοποιήθηκε ανάλυση PEST, όπου αποτυπώσαμε Πολιτικούς, Οικονομικούς, Κοινωνικούς και Τεχνολογικούς παράγοντες που συνέβαλαν στην ανάπτυξη της εταιρείας και την επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά ακόμα και σήμερα. Στη συνέχεια αναλύθηκαν οι 5 δυνάμεις του Porter, όπου αντιληφθήκαμε την υψηλή επιρροή που ασκούν στην εταιρεία ο Ανταγωνισμός, οι Προμηθευτές αλλά και οι ίδιοι οι Αγοραστές, ενώ δεν επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τα Υποκατάστατα και την Εισαγωγή νέων Εταιρειών στην αγορά.

Για το εσωτερικό περιβάλλον προχωρήσαμε σε καταγραφή των Πόρων και των Ικανοτήτων, χωρίζοντας τους πόρους σε υλικούς και άυλους, ενώ για τις Ικανότητες σε Οριακές και Θεμελιώδεις, οι οποίες αποδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές συνοψίζονται στη δημιουργία αποκλειστικού και πρωτότυπου περιεχομένου αξιοποιώντας τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης και στο εξατομικευμένο σύστημα συστάσεων με τη χρήση των τεχνολογικών πόρων που έχει στη διάθεσή της. Στη συνέχεια αναφέρονται οι λειτουργίες που προσδίδουν αξία στην εταιρεία, τόσο ως Κύριες όσο και ως Υποστηρικτικές, όπου η λειτουργία της Έρευνας και Ανάπτυξης μαζί με τη λειτουργία του Marketing και των Πωλήσεων αποτελούν τις πιο σημαντικές.

Κλείνοντας, μέσω της στρατηγικής ανάλυσης που πραγματοποιήσαμε καταλαβαίνουμε πως η Netflix είναι μια εταιρεία που έχει επαναστατήσει στη βιομηχανία του ψυχαγωγικού περιεχομένου. Μέσω της εστίασης στη δημιουργία και διανομή ποιοτικού περιεχομένου και της αξιοποίησης της τεχνολογίας, σε συνδυασμό με την εκμετάλλευση κοινωνικοπολιτικών παραγόντων, η Netflix έχει επιτύχει εντυπωσιακή επιτυχία και παγκόσμια αναγνώριση αν και ο ανταγωνισμός από άλλες πλατφόρμες streaming, η ψηφιακή πειρατεία και οι δαπάνες για την παραγωγή περιεχομένου αποτελούν σημαντικές απειλές. Με τις στρατηγικές ανάπτυξης (Κάθετη Ολοκλήρωση, Ανάπτυξη Αγοράς & Προϊόντος) και τις περαιτέρω αλλαγές που προτείναμε πιστεύουμε πως η Netflix θα διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, θα κερδίσει πίσω τους χρήστες που έχασε λόγω της εισόδου νέων ανταγωνιστών, αλλά θα προσελκύσει και νέους, πιστούς πελάτες που θα απολαμβάνουν το περιεχόμενο που προσφέρει.

11. Βιβλιογραφία

- [1]. Bobmanuel, A. A. (2022). THE STRATEGIC ANALYSIS OF NETFLIX, INC.
- [2]. Gregory, A. (2021). Complete Analysis of Netflix, Inc.
- [3]. Morris, K. L. (2022). Netflix Strategic Business Analysis.
- [4]. Onyusheva, I., & Baker, A. S. (2021). Netflix: A Case Study on International Business Strategy Development. The EURASEANs: journal on global socio-economic dynamics, 6(31), 40-52
- [5]. Rešetar, J., & Seljan, M. The Case study of Netflix. Company analysis and risk management strategies in the global business environment—a case study collection, 279-318
- [6]. Tessa Blair, Taylor Burrer, Jolly Garcia, Angela Hernandez, Qiu Yan Li-Southwick, Kaitlyn Logar, Miranda Orcutt, and Leah Porter. (2019, April 29). Netflix-CompanyAnalysis.
- [7]. Book, A. (2023, January 7). Netflix’s Virtual Reality Streaming: Fully Immersive Movies and TV. The Pourquoi Pas. <https://www.thepourquoiipas.com/post/netflix-vr-streaming-movies-and-tv>
- [8]. Kobiruzzaman, M. M. (2022, January 08). Netflix Organizational Change & Structure Case Study 2022. Newsmoor- Best Online Learning Platform. <https://wp.kennisbanksocialeinnovatie.nl/wp-content/uploads/2022/09/Netflixorganizationalchange.pdf>
- [9] Lee, E. (2021, January 19). Netflix Will No Longer Borrow, Ending Its Run of Debt. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2021/01/19/business/netflix-earnings-debt.html>
- [10] Netflix on the video streaming market - Porter’s Five Forces. (n.d.). Oboolo.com. <https://www.oobolo.com/blog/our-tips/porter-five-forces-netflix-video-streaming-market-19-10-2022.html>
- [11]. Netflix Is Losing Market Share. But Is It Losing Customers? (19 April 2021) <https://www.bloomberg.com/news/newsletters/2021-04-18/netflix-is-losing-market-share-but-is-it-losing-customers>
- [12]. Netflix’s Mission Statement & Vision Statement: A Strategic Analysis (10 Nov 2019) <https://www.rancord.org/netflix-corporate-vision-statement-mission-statement-strategic-analysis>
- [13]. Netflix SWOT Analysis 2023 - <https://bstrategyhub.com/swot-analysis-of-netflix-2019-netflix-swot-analysis/>
- [14]. Netflix SWOT Analysis - <https://thestrategystory.com/blog/netflix-swot-analysis/>
- [15] Nguyen, T. V. (2023, May 2). Inside Netflix company culture: Amazing and unusual. Grove. <https://blog.grovehr.com/netflix-company-culture>
- [16]. Parrot: Netflix Share of Streaming Originals Dropped in Q1 as Competition Increased (19 April 2022) <https://www.mediaplaynews.com/parrot-netflix-share-of-streaming-originals-dropped-in-q1-as-competition-increased/>
- [17]. Vega, N. (2023, February 1). Netflix’s password sharing crackdown is coming: What we know so far about how it will work. CNBC. <https://www.cnbc.com/2023/02/01/netflix-password-sharing-crackdown-faq-updates.html>

[18]. What is a competitive advantage with examples. (n.d.). Awwaredigital.
<https://awware.co/blog/competitive-advantage/>

[19]. Επίσημη ιστοσελίδα Netflix <https://about.netflix.com/en>