

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Τίτλος Εργασίας [Στρατηγικές Management-Μελέτη περίπτωσης
NETFLIX]**

Όνομα φοιτητή [Γεωργία Σουλτάνου]

Επιβλέπων Καθηγητής: Βασίλειος Γιαννόπουλος



Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Καλαμάτα, [Φεβρουάριος 2023]

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου
και Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

**Βασίλειος Γιαννόπουλος (Επιβλέπων)
Επίκουρος Καθηγητής, Τμήματος Λογιστικής και
Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**Σωτήριος Νικολόπουλος
Επίκουρος Καθηγητής, Τμήματος Λογιστικής και
Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**Γεώργιος Μαυριδόγλου
Λέκτορας, Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

Ονομάζομαι Γεωργία Σουλτάνου και δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1) Είμαι η κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

- 2) Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την παρούσα διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε στα πλαίσια του προπτυχιακού προγράμματος στη «Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας», αισθάνομαι τη βαθιά ανάγκη να ευχαριστήσω όλους εκείνους που συνέβαλαν με την πολύτιμη βοήθειά τους στην ολοκλήρωσή του.

Αρχικά θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες σε όλους τους καθηγητές του Προγράμματος ενώ ιδιαίτερες ευχαριστίες ανήκουν στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γιαννόπουλο Βασίλειο για τη πολύτιμη βοήθειά του, την επιστημονική καθοδήγηση, την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπό μου αλλά και για την ενθάρρυνση καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας μου.

Ξεχωριστά θα ήθελα να ευχαριστήσω γνωστούς και φίλους που με βοήθησαν δίνοντας μου κουράγιο που είχα τόσο ανάγκη για να ολοκληρώσω όχι μονάχα τη παρούσα εργασία αλλά και ολόκληρο το πρόγραμμα σπουδών.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ και στην οικογένεια μου, που ανέκαθεν υπάρχουν ως πολύτιμοι συμπαραστάτες και αρωγοί σε όλες μου τις προσπάθειες.

Περιεχόμενα

Περίληψη	7
Abstract.....	8
Εισαγωγή	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT	10
1.1 Εισαγωγή.....	10
1.2 Ιστορική αναδρομή στη στρατηγική	10
1.3 Η έννοια της στρατηγικής.....	11
1.4 Η αναγκαιότητα της στρατηγικής	12
1.5 Κύρια χαρακτηριστικά στρατηγικών αποφάσεων	14
1.6 Φάσεις της στρατηγικής.....	15
Συμπεράσματα 1 ^{ου} κεφαλαίου	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο NETFLIX	18
2.1. Η τηλεόραση σήμερα.....	18
2.2. Τα βασικά στοιχεία της Netflix	19
2.3. Η ιστορία της Netflix	20
2.4. Το χρονολόγιο της Netflix	20
2.5. Ποιοι είναι οι κύριοι ανταγωνιστές της Netflix;.....	22
2.5.1. Amazon.....	22
2.5.2. Hulu.....	23
2.5.3. HBO Go	23
2.5.4. Disney+	24
2.5.5. Warner Media	24
2.6. Οικονομικά της Netflix.....	24
2.7. Οι πραγματικές απειλές της Netflix	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ NETFLIX	26
3.1. Η αποστολή και το όραμα της Netflix	26
3.1.1. Η εταιρική αποστολή της Netflix.....	26
3.1.2. Το εταιρικό όραμα της Netflix.....	27
3.1.3. Βασικά σημεία για την εταιρική αποστολή και για το εταιρικό όραμα της Netflix	28
3.2. Γενική στρατηγική, επιχειρηματικό μοντέλο και στρατηγικές εντατικής ανάπτυξης της Netflix	29

3.2.1. Επιχειρηματικό μοντέλο και σχεδιασμός της Netflix	29
3.2.2. Γενική ανταγωνιστική στρατηγική της Netflix.....	31
3.2.3. Οι στρατηγικές εντατικής ανάπτυξης της Netflix.....	32
3.2.4. Επιπτώσεις της γενικής στρατηγικής, της εντατικής ανάπτυξης και του επιχειρηματικού μοντέλου της Netflix	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ NETFLIX	35
4.1. Ανάλυση στρατηγικής των 7Ps του μάρκετινγκ για το Netflix	35
4.1.1. Μείγμα μάρκετινγκ του Netflix	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ NETFLIX	43
5.1. Η αλυσίδα αξίας (value chain) της Netflix	43
5.1.1. Πλεονεκτήματα της διεξαγωγής ανάλυσης αλυσίδας αξίας της Netflix	43
5.1.2. Προκλήσεις που σχετίζονται με την ανάλυση αλυσίδας αξίας της Netflix	45
5.2. Ανάλυση της αλυσίδας αξίας του Porter για την Netflix.....	45
5.2.1. Κύριες Δραστηριότητες	46
5.2.2. Δευτερεύουσες δραστηριότητες	48
5.3. Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω της ανάλυσης αλυσίδας αξίας της Netflix	50
5.4. Πλεονεκτήματα κόστους της Netflix.....	51
5.4.1. Πλεονεκτήματα κόστους μέσω της ανάλυσης αλυσίδας της Netflix	51
5.4.2. Οδηγός κόστους της ανάλυσης αλυσίδας αξίας της Netflix	52
5.5. Πλεονέκτημα διαφοροποίησης της Netflix.....	52
5.5.1. Διαφοροποίηση μέσω δραστηριοτήτων πρωτογενούς αλυσίδας αξιών.	53
5.5.2. Διαφοροποίηση μέσω δραστηριοτήτων δευτερογενούς αλυσίδας αξιών	54
5.6. Παραδείγματα ανάλυσης αλυσίδας αξίας.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	56
6.1. Η ανάλυση SWOT της Netflix.....	57
6.1.1. Πλεονεκτήματα.....	58
6.1.2. Αδυναμίες	59
6.1.3. Ευκαιρίες.....	59
6.1.4. Απειλές.....	60
6.2. Σύνοψη Ανάλυσης SWOT της Netflix	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER	61
7.1. Χρησιμοποιώντας το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter	62
7.1.1. Προσδιορισμός της απειλής της νέας εισόδου.....	63
7.1.2. Προσδιορισμός της δύναμης των αγοραστών.....	63
7.1.3. Προσδιορισμός της δύναμης των υποκατάστατων	64

7.1.4. Προσδιορισμός της δύναμης των προμηθευτών.....	64
7.1.5. Προσδιορισμός της δύναμης των ανταγωνιστών.....	65
7.1.6. Συμπέρασμα 5 δυνάμεων του Porter.....	66
7.2. Οι 5 δυνάμεις του Porter για την Netflix	66
7.2.1. Απειλή των νεοεισερχόμενων (μέτρια).....	66
7.2.2. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (υψηλή)	68
7.2.3. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή/και υπηρεσιών (μέτρια)	69
7.2.4. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (υψηλή)	71
7.2.5. Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών (μέτρια)	72
7.3. Σύνοψη ανάλυσης της Netflix για τις 5 δυνάμεις του Porter.....	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο ΑΝΑΛΥΣΗ PESTEL.....	76
8.1. Η ανάλυση PESTEL της Netflix.....	79
8.1.1 Πολιτικοί παράγοντες που επηρεάζουν την Netflix	80
8.1.2. Οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν την Netflix	81
8.1.3. Κοινωνικοί παράγοντες που επηρεάζουν την Netflix.....	82
8.1.4. Τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν την Netflix	83
8.1.5. Περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την Netflix	84
8.1.6. Νομικοί παράγοντες που επηρεάζουν την Netflix.....	85
8.2. Σύνοψη Ανάλυσης PESTEL της Netflix	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9ο ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ NETFLIX.....	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11ο ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	95
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	97
Ξενόγλωσση.....	97
Ελληνική	103
Ιστότοποι.....	104
Εικόνα 1 SWOT Analysis.....	57
Εικόνα 2 Οι πέντε (5) Δυνάμεις του Porter	63
Εικόνα 3 Σχεδιάγραμμα PESTEL.....	79
Εικόνα 4 Σχεδιάγραμμα PEST	79

Περίληψη

Η παρούσα ερευνητική μελέτη αποτελεί προσπάθεια καταγραφής των στρατηγικών εννοιών και των στρατηγικών κινήσεων που πρέπει να ακολουθούνται από μία επιχείρηση, αλλά και μία μελέτη περίπτωσης σχετικά με τις στρατηγικές που ακολουθεί η Netflix.

Στην αρχή παρουσιάζονται γενικοί ορισμοί περί στρατηγικών, η ιστορική αναδρομή του όρου, οι φάσεις στρατηγικής και η ανάγκη ύπαρξής της στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον.

Μετάπειτα καταγράφονται ορισμένα εισαγωγικά δεδομένα περί της εταιρείας που θα μελετηθεί, τη Netflix, με περισσότερη έμφαση στους ανταγωνιστές της και στις απειλές που δύναται να την επηρεάσουν μελλοντικά.

Εν συνεχεία, το επόμενο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στη στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία και μέσω της ανάλυσης της προκύπτει το γεγονός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο κλάδο.

Παρακάτω, μελετώνται και αναλύονται συνδυαστικά το μείγμα marketing που επιλέγει να εφαρμόσει η εταιρεία, την αλυσίδα αξίας, το μοντέλο δυνάμεων – αδυναμιών, αναλύσεις που αποφέρουν συμπεράσματα περί της τρέχουσας, παρελθοντικής και μελλοντικής κατάστασης που επικρατεί στο κλάδο και πιο συγκεκριμένα στην Netflix.

Στο επόμενο κομμάτι της έρευνας και τα δύο (2) επισυναπτά κεφάλαια αφορούν το μοντέλο πέντε (5) δυνάμεων του Porter και την ανάλυση Pestel, μέσα από τα οποία προκύπτουν πλήρως αναλυτικά δεδομένα για τον ανταγωνισμό, τις δυνάμεις της εταιρείας έναντι αυτών, τις επιρροές που δέχεται από τα διάφορα περιβάλλοντα (οικονομικό, τεχνολογικό κ.α.) και γενικότερα μία αναλυτική περιγραφή των δεδομένων εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της Netflix. Εν κατακλείδι, τα τελευταία κεφάλαια παρουσιάζονται αναλυτικά και διεξοδικά όλα τα προσκοπτόμενα, εκ της παρούσης έρευνας, συμπεράσματα καθώς και μελλοντικές προτάσεις για πραγματοποίηση ερευνών από συναδέλφους. Τέλος αναφέρεται η βιβλιογραφία χωρισμένη στις βασικές κατηγορίες.

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγική, Netflix, SWOT (Δ.Α.Ε.Α.), Porter, Pestel

Abstract

This research study is an attempt to record the strategic concepts and strategic moves that must be followed by a company, but also a case study regarding the strategies followed by Netflix.

In the beginning, general definitions of strategies are presented, the historical review of the term, the phases of strategy and the need for its existence in the modern economic environment.

Afterwards, some introductory data about the company to be studied, Netflix, are recorded, with more emphasis on its competitors and the threats that may affect it in the future.

Then, the next chapter is dedicated to the strategy followed by the company and through its analysis the fact of the competitive advantage in the industry emerges. Below, the marketing mix that the company chooses to implement, the value chain, the strengths-weaknesses model, analyzes that bring conclusions about the current, past and future situation that prevails in the industry and more specifically in Netflix, are studied and analyzed in combination.

In the next part of the research, both the two (2) attached chapters concern Porter's five (5) forces model and the Pestel analysis, from which fully analytical data emerges about the competition, the company's strengths against them, the influences that accepts from the various environments (financial, technological, etc.) and more generally a detailed description of Netflix's internal and external environment data.

In conclusion, the last chapters present in detail and thoroughly all the conclusions drawn from the present research, as well as future proposals for carrying out research by colleagues. Finally, the bibliography divided into the main categories is mentioned

Key words: Strategy, Netflix, S.W.O.T., Porter, Pestel

Εισαγωγή

Η εν λόγω μελέτη έχει απώτερο σκοπό την ορθή και αποτελεσματική καταγραφή και παρουσίαση όλων των αποδεδειγμένα ορθών θεωριών που σχετίζονται με τη στρατηγική Marketing που επιλέγει η εκάστοτε επιχείρηση αλλά και την εφαρμογή αυτών σε μία μελέτη περίπτωσης. Η εταιρεία Netflix επιλέχθηκε διότι επιδεικνύει συνεχώς αυξανόμενες χρηματοοικονομικές καταστάσεις και τα τελευταία έτη με τον ερχομό της πανδημίας στη ζωή μας, αποτελεί σημείο ορόσημο για τις καραντίνες μας.

Στην αρχή και συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται διάφορες θεωρίες περί στρατηγικού σχεδιασμού. Μία μικρή ιστορική αναδρομή, πως εφαρμόζεται, ποια τα πεδία εφαρμογής της κ.α. Εν συνεχεία αναλύεται η περίπτωση της πασίγνωστης εταιρείας Netflix η οποία μέσω συνδρομητικής πλατφόρμας παρέχει διάφορα είδη ταινιών. Τα επόμενα κεφάλαια είναι προσαρμοσμένα πάνω στην εταιρεία αυτή διότι επιλέχθηκε ως μελέτη περίπτωσης και σχετίζονται με τη παρουσίαση της έως τώρα πορείας της, τα οικονομικά της στοιχεία, τη στρατηγική που ακολουθεί, το μείγμα Marketing, την ανάλυση με τη μέθοδο «SWOT (ΔΑΕΑ)» και κατόπιν ορισμένες αναλύσεις εκ των οποίων υπολογίζονται λοιποί δείκτες επηρεασμού της εταιρείας ως προς το οικονομικό της περιβάλλον. Να τονιστεί πως ελήφθησαν υπόψιν διάφοροι λοιποί ενισχυτικοί, ως προς το καθοριστικό ρόλο του Marketing της επιχείρησης, παράγοντες έτσι ώστε να διευκρινιστεί όσο το δυνατόν καλύτερα η εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής.

Εν κατακλείδι θα παρουσιαστούν όλα τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη παρούσα έρευνα και θα κατατεθούν συνδυαστικά με ορισμένες προτάσεις για περαιτέρω έρευνες και πιθανές μελλοντικές ενδείξεις ερευνών. Θα συνοπλογοποιηθούν όλα τα προβλήματα που μπορούν να παρεμποδίσουν την έρευνα ενώ παράλληλα θα αναγράφεται ξεκάθαρα το πλαίσιο σχολιασμού βάσει κριτικής σκέψης και όχι βάσει των ήδη υπαρχόντων δημοσιευμένων πηγών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

1.1 Εισαγωγή

Στο πρώτο και εισαγωγικό κεφάλαιο της εν λόγω ερευνητικής εργασίας θα αναλυθεί η έννοια της στρατηγικής και η σημαντικότητα αυτής για κάθε οικονομική μονάδα. Κατόπιν σύντομη ιστορικής αναδρομής του όρου, παρουσιάζονται διάφοροι ορισμοί της στρατηγικής ενώ τέλος αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρο του στρατηγικού Management έτσι ώστε να γίνουν πλήρως κατανοητά όλα τα στάδια του και η έννοια της στρατηγικής.

1.2 Ιστορική αναδρομή στη στρατηγική

Η «στρατηγική» ως λέξη έχει ρίζες στην Αρχαία Ελλάδα και εξ αρχής είχε καθαρά στρατιωτικό χαρακτήρα. Η στρατηγική εκείνης της περιόδου αφορούσε τη στρατιωτική διοίκηση και τη σχεδίαση η οποία κρίνονταν απαραίτητη για την ορθή χρησιμοποίηση των περιορισμένων πόρων για την επίτευξη των στόχων που ετέθησαν εκ των αρχηγών. Μεταξύ της στρατιωτικής στρατηγικής και της στρατηγικής επιχειρήσεων υπάρχουν πολλές ομοιότητες. Ωστόσο, αμφότερες οι περιπτώσεις, μας ενδιαφέρουν στα κοινά σημεία του εσωτερικού αλλά και εξωτερικού περιβάλλοντος, στις ευκαιρίες και απειλές της μίας μεριάς και στις δυνάμεις και αδυναμίες που βρίσκονται στην αντίπερα όχθη. Η βάση της στρατηγικής σχετίζεται με τη χρήση των δυνάμεων σε ένα πεδίο με τρόπο που δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων που αγωνίζονται στο ίδιο πεδίο «μάχης» (Newman William, 1951).

1.3 Η έννοια της στρατηγικής

Η στρατηγική αποτελεί έννοια που έχει διασαφηνιστεί από ελληνικές και ξένες βιβλιογραφικές αναφορές. Ο Newman εν έτει 1951 ήταν ο πρώτος που μας μίλησε για αυτή την έννοια καθώς οι ερευνητές του τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων παρατήρησαν πως εταιρείες του ίδιου κλάδου οι οποίες χρησιμοποιούν την ίδια τεχνολογία, διαφέρουν ως προς τα τελικά αποτελέσματα των επιπέδων απόδοσης.

Λίγα έτη αργότερα, το 1962, ο Chandler έδωσε έναν διαφορετικό ορισμό για την έννοια της στρατηγικής η οποία αφορά το καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων & σκοπών των εταιρειών αλλά και την διαδικασία – προσδιορισμό των πόρων που θα χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν αυτοί.

Δεκαέξι έτη αργότερα, οι Hofer & Schendel έδωσαν μία τρίτη ερμηνεία για τον όρο η οποία αφορά τη διαδικασία αντιστοίχισης των εσωτερικών διαθέσιμων πόρων, ευκαιριών και ικανοτήτων με τους κινδύνους εκ του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Εν έτει 1980, ο Quinn διατύπωσε έναν επιπλέον ορισμό για τη στρατηγική η οποία αφορά το σχεδιασμό προκειμένου να επιτευχθούν οι βασικοί στόχοι και σκοποί που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Η κατανομή των πόρων και των ικανοτήτων, πραγματοποιείται με τρόπο τέτοιο που βασίζεται στις δυνάμεις της εν λόγω επιχείρησης αλλά και στις αναμενόμενες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις στρατηγικές κινήσεις των λοιπών αντιπάλων – ανταγωνιστών.

Κατά τους Johnson & Scholes (2006) η κατεύθυνση, το εύρος και το είδος δραστηριοτήτων με το οποίο ασχολείται μία επιχείρηση, αποτελεί τη στρατηγική της. Μέσω της στρατηγικής επιδιώκεται να εξασφαλιστεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε βάθος χρόνου έτσι ώστε να υπάρχει πλήρη αρμονία των ικανοτήτων και των πόρων που διαθέτει η επιχείρηση, με τους εκάστοτε υφιστάμενους εξωτερικούς κινδύνους, για να προσελκυστούν νέοι επενδυτές (Stakeholders).

Οι ορισμοί που έχουν δοθεί έως και σήμερα για τον όρο «στρατηγική» είναι εκατοντάδες και διαφέρουν σε λεπτομέρειες με τους άνωθεν αναγραφόμενους. Για το λόγο αυτό αλλά και χάριν συντομίας, δεν θα αναφερθούν αναλυτικά οι λοιποί ορισμοί του όρου, ωστόσο θα σταθούμε στους ήδη αναλύσαντες.

1.4 Η αναγκαιότητα της στρατηγικής

Κατόπιν όλων των παραπάνω δοθέντων ορισμών της στρατηγικής, είναι εφικτός ο ισχυρισμός ύπαρξης σημαντικής βοήθειας στην επίτευξη της επιτυχίας μιας επιχείρησης, χωρίς ωστόσο να εξασφαλίζει την επιτυχία. Παρακάτω θα αναλυθούν οι βασικότεροι και αναγκαίοι λόγοι ύπαρξης της στρατηγικής (Chandler Alfred, 1962):

Οι κατευθύνσεις τίθενται διαμέσου της στρατηγικής

Ο καθορισμός των γραμμών μεταξύ των οποίων θα κινηθεί η επιχείρηση αποτελεί πρωτεύον ρόλο για τη στρατηγική. Ουσιαστικά, αποτελεί ένα χάρτη που φαίνεται η διαδρομή από το «τώρα» στο «τι θέλει να πετύχει η επιχείρηση». Προκειμένου να επιτευχθούν στόχοι και σκοποί, θέτονται ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές εκ της στρατηγικής και έτσι ικανοποιούνται οι άμεσα ενδιαφερόμενοι, μέτοχοι κ.α. Προγράμματα με ανάλυση και υποβοήθηση επίτευξης των μακροχρόνιων στόχων καθορίζονται βάσει της στρατηγικής (Hofer, C. W. & Schendel, D., 1978).

Οι λήψεις αποφάσεων υποστηρίζονται από την στρατηγική

Η στρατηγική είναι αυτή που εξασφαλίζει τη κοινή πλεύση όλων των τμημάτων μίας επιχείρησης και συνεπώς της ομοιότητας, ως προς τη μορφή, των αποφάσεων που λαμβάνονται. Στις περιπτώσεις όπου η στρατηγική είναι ευρέως αποδεκτή από όλα τα τμήματα μίας επιχείρησης, τότε λαμβάνονται ορθότερες αποφάσεις και οι στόχοι επιτυγχάνονται ευκολότερα. Ανεξάρτητα το μέγεθος της επιχείρησης, το γεγονός λήψης δεκάδων αποφάσεων ανά ημέρα είναι δεδομένο. Εκ της επιλεγμένης στρατηγικής καθορίζονται τα κριτήρια και οι κανόνες που προσδίδουν αξία σε αυτήν ενώ προσδίδεται αξιολόγηση στις μη επιλεγμένες αποφάσεις και έτσι είναι εφικτή η σύγκριση όλων των εναλλακτικών λύσεων ενός

ζητήματος. Η απουσία, μερική ή παντελής, των κριτηρίων και κανόνων που προαναφέραμε, δύναται να επηρεάσει το τρόπο λήψης αποφάσεων και το τελικό αποτέλεσμα εξ αυτών. Ένα παράδειγμα αυτού είναι οι στρατηγικές επιλογές ως βάση της ηγεσίας χαμηλού κόστους που επηρεάζουν άμεσα τις δυνατές επιλογές, συγκεκριμένα τις περιορίζουν ως ένα βαθμό.

Οι δραστηριότητες συντονίζονται από την στρατηγική

Ο συντονισμός των δραστηριοτήτων των εργαζομένων μιας επιχείρησης και η μαζική προσπάθεια αυτών για επίτευξη του στόχου, είναι άμεσα συνδεδεμένα με τη στρατηγική της επιχείρησης. Η κατάσταση αυτή, μας αποδεικνύει περίτρανα πόσο σπουδαία είναι η ύπαρξη της στρατηγικής σε έναν φορέα. Δίχως την ύπαρξη αυτής, κάθε εργαζόμενος θα είχε χαράξει τη δική του πορεία και η συνολική πορεία της επιχείρησης θα ήταν σε αχαρτογράφητα νερά. Η συλλογική δράση για την επίλυση προβλημάτων διασφαλίζει την ύπαρξη στρατηγικής.

Η ύπαρξη αβεβαιότητας εξαρτάται από την στρατηγική

Η αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος καθίσταται υπαρκτή και ο βαθμός ύπαρξης της διαφέρει από την επιλογή της στρατηγικής της επιχείρησης. Η ύπαρξη στρατηγικής συντονίζει τις δράσεις των ανθρώπων μιας επιχείρησης ενώ η απουσία αυτής καθιστά ένα ερέθισμα για ορισμένους απειλή ενώ για άλλους ευκαιρία. Με τη μείωση της αβεβαιότητας και τη θεώρηση ορισμένων καταστάσεων ως δεδομένων, η λήψη αποφάσεων πραγματοποιείται ευκολότερα. Η στρατηγική είναι σχεδόν απαραίτητη σε περιόδους επαυξημένης αβεβαιότητας και η απουσία της υπό τέτοιου είδους κατάσταση, καθιστά την επιχείρηση καταδικασμένη να αποτύχει.

Η επιχείρηση έναντι του ανταγωνισμού, καθορίζεται από την στρατηγική

Οι δράσεις του οργανισμού στο εγγύς και απώτερο μέλλον είναι άμεσα εξαρτώμενες από τη στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Οι ενδιαφερόμενοι για την επιχείρηση, όταν βρίσκονται εκτός αυτής και της στρατηγικής της, είναι σε θέση να καταλάβουν καλύτερα την επιχείρηση όσον αφορά τις τρέχουσες και μελλοντικές της δραστηριότητες, την τοποθέτησή της

έναντι των ανταγωνιστών της κ.α. Η απουσία στρατηγικής σε έναν οικονομικό φορέα, καθιστά τη θέση του, μη ξεκάθαρη στην αγορά.

Το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα & η στρατηγική

Ένας εκ των βασικότερων σκοπών της στρατηγικής, είναι η απόκτηση και η διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι των όμοιων επιχειρήσεων του κλάδου. Αυτό δημιουργείται εξαιτίας της άριστης γνώσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Στο εσωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να αναγνωριστούν οι δυνάμεις, αδυναμίες και οι ικανότητες που διαθέτει ως φορέας. Το εξωτερικό περιβάλλον είναι άμεσα σχετιζόμενο με τις αδυναμίες, τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών κ.α. Μέσω της στρατηγικής υπάρχει δίκαιη και ορθή κατανομή των πόρων ανάμεσα στα δύο (2) είδη περιβάλλοντος με απώτερο σκοπό την προσέγγιση της ισορροπίας ανάμεσα στα μέτωπα.

Συμπερασματικά, η στρατηγική είναι αυτή που καθοδηγεί το φορέα στον ορθό δρόμο των αποφάσεων μέσω των οποίων ενοποιούνται οι πόροι για την επίτευξη των στόχων του, τίθεται ξεκάθαρη γραμμή για τα όρια και τις κατευθύνσεις του φορέα, μειώνεται δραματικά η αβεβαιότητα, διασφαλίζει την ενότητα σε μία επιχείρηση ενώ τέλος ομαδοποιεί τις προσπάθειες για να γίνει πιο πετυχημένη και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.

1.5 Κύρια χαρακτηριστικά στρατηγικών αποφάσεων

Μία απόφαση δεν χαρακτηρίζεται πάντα ως «στρατηγική», αλλά για να συμβεί αυτό, θα πρέπει να πληρούνται σωρευτικά οι κάτωθι συνθήκες (Ansoff Iger, 1985).

1. Λήψη απόφασης «εν θερμώ», υπό συνθήκες υψηλής αβεβαιότητας
2. Λήψη αποφάσεων που σχετίζονται άμεσα ή/και έμμεσα με τις χρηματικές εντολές, χρόνο, άυλους πόρους κ.α.
3. Λήψη αποφάσεων για το «ύστερα».
4. Λήψη αποφάσεων σχετικές με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και τον λοιπό ανταγωνισμό.

5. Λήψη αποφάσεων που δεν θα επαναληφθούν σε μακροχρόνιο χρονικό διάστημα, απαιτούν διαίσθηση, εμπειρία, αναπτυγμένη κρίση κ.α.
6. Λήψη αποφάσεων που απαιτούν να επιλέξουμε μεταξύ εναλλακτικών λύσεων
7. Λήψη αποφάσεων με αυξημένο αντίκτυπο στην επιχείρηση λόγω πολύπλοκων δραστηριοτήτων

1.6 Φάσεις της στρατηγικής

Το στρατηγικό Management έχει τροποποιηθεί με το πέρασ των ετών. Σε αυτή την μετατροπή υποβοήθησε σημαντικά η ύπαρξη νέων τεχνικών και αντιλήψεων εκ των ακαδημαϊκών ερευνητών και των στελεχών επιχειρήσεων. Το στρατηγικό Management είναι το εργαλείο δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικότητας μίας επιχείρησης ως προς το κλάδο που ανήκει. Με το πέρασ των ετών, οι προκλήσεις όπως κίνδυνοι σφάλματος, δαπανηρά λάθη κ.α., αποτελούν λόγους «πτώσης» της εκάστοτε επιχείρησης και πρέπει να αποφεύγονται πάση θυσία. Το στρατηγικό Marketing χωρίζεται σε τέσσερις (4) φάσεις από τις οποίες «περνάει» κάθε επιχείρηση όταν οι manager της πραγματοποιούν ενέργειες αντιμετώπισης της μεταβλητότητας του περιβάλλοντος (Kenichi Ohmae, 1987).

Φάση Νο.1 – Βασικός Χ/Ο Σχεδιασμός

Τα στελέχη του τμήματος Marketing έχουν ως πρώτο εγχείρημα τον σχεδιασμό που αφορά τη κατάρτιση του προϋπολογισμού για το επόμενο έτος. Τα δεδομένα που χρησιμοποιούν προκειμένου να καταρτιστεί ορθά ο προϋπολογισμός, προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Προκειμένου να καταρτιστεί ένας λειτουργικός, αναλυτικός και ακριβής σχεδιασμός, απαιτείται επένδυση αρκετά μεγάλου χρονικού διαστήματος, γεγονός που δεν τον ταυτίζει άμεσα με τις δράσεις του στρατηγικού Management.

Φάση No.2 – Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός

Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός είναι αυτός που αφορά τουλάχιστον τρία (3) ή πέντε (5) έτη ανάλογα με το τι επιθυμεί η επιχείρηση. Στη πλειοψηφία των επιχειρήσεων, οι σχεδιασμοί αφορούν πλάνο πενταετίας. Οι μονοετείς σχεδιασμοί δεν βοηθούν στο προγραμματισμό των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθηθούν στο μέλλον, συνεπώς αποφεύγονται κατά πλειοψηφία. Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, εν αντιθέσει με το βασικό, δεν συλλέγει μόνο τα στοιχεία που σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά συμπεριλαμβάνει κάθε διαθέσιμο και αναγκαίο στοιχείο το οποίο θα συντελέσει σημαντικά στον υπολογισμό των τρεχουσών τάσεων σε ορίζοντα πενταετίας. Συμπερασματικά, κατανοούμε πως ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός απαιτεί την αφιέρωση μεγάλου χρονικού διαστήματος.

Φάση No.3 – Στρατηγικός Σχεδιασμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός πραγματοποιείται όταν τα πλάνα πενταετίας δεν έχουν καμία πρακτική εφαρμογή. Με την ολοκλήρωση του σχεδιασμού, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ικανή να ανταποκριθεί στο ολοένα και αυξανόμενο από απειλές περιβάλλον, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η ετοιμότητα αυτή εξαρτάται άμεσα από τη μελέτη του εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντός της. Η κάθε επιχείρηση έχει τουλάχιστον ένα άτομο ή ομάδα ανθρώπων που σχεδιάζουν το στρατηγικό πλάνο και τις κινήσεις που θα ακολουθηθούν. Οι σύμβουλοι επιχειρήσεων έχουν ρόλο γριναζιού καθώς αποτελούν απαραίτητο κρίκο της αλυσίδας εξαιτίας των παροχών καινοτόμων τεχνικών που δύναται να αξιοποιήσει το άτομο που ανέλαβε το σχεδιασμό με απώτερο σκοπό τη πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων. Τα στελέχη της ομάδας σχεδιασμού οφείλουν τουλάχιστον μία φορά κατ' έτος να πραγματοποιούν παρουσίαση του ευρύτερου περιβάλλοντος της επιχείρησης, του ανταγωνισμού και του σημείου που βρίσκονται εκείνη τη περίοδο μαζί με το που θέλουν να πάνε. Ο σχεδιασμός εστιάζει κυρίως στη διαμόρφωση της στρατηγικής και η υλοποίηση αυτού πραγματοποιείται από κατώτερα ηγετικά στελέχη. Το πλάνο

πενταετίας λαμβάνει «σάρκα και οστά» με τη βοήθεια των συμβούλων και με μειωμένη συνεισφορά από τα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας της επιχείρησης.

Φάση Νο.4 – Στρατηγικό Management

Τα στρατηγικά σχέδια δεν μπορούν να έχουν καμία απολύτως πρακτική εφαρμογή εάν τα στελέχη των κατώτερων ιεραρχικά επιπέδων της πυραμίδας, δεν συμβάλουν και δεσμευτούν για τήρηση αυτών. Για το λόγο αυτό δημιουργούνται ομάδες ελέγχου (διοικούντα μέλη - προϊστάμενοι – εργαζόμενοι). Οι ομάδες αυτές στο σύνολό τους προωθούν και προάγουν τα οφέλη της επιχείρησης, πραγματοποιούν ενέργειες προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι των επιχειρήσεων και γενικά ομαλοποιούν τυχόν αστοχίες στο πλάνο. Τα στρατηγικά σχέδια χωρίζονται σε δύο υποκατηγορίες, σε αυτά που περιγράφουν την αξιολόγηση και σε αυτά που αναφέρονται στον έλεγχο. Η διαχείριση τυχόν κρίσεων μέσω της διαμόρφωσης σεναρίων και σχεδίων έκτακτης ανάγκης, αποτελούν πρωταρχικό στόχο για μία επιχείρηση. Το ετήσιο στρατηγικό σχέδιο αντικαθίσταται από στρατηγικό τρόπο σκέψης που υφίσταται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Η πληροφόρηση θα πρέπει να είναι διαθέσιμη προς όλα τα κανάλια – δίκτυα της επιχείρησης προκειμένου να μην παραλειφθεί κάποια διαδικασία κατά την αξιολόγηση της προόδου και να ληφθούν υπόψιν όλα τα πραγματικά δεδομένα. Πλέον, τα στελέχη είναι αυτά που λαμβάνουν μέρος σε όλες τις διεργασίες της επιχείρησης καθώς έχουν πλήρη επίγνωση των υφιστάμενων καταστάσεων αλλά και των μελλοντικών προβλέψεων.

Συμπεράσματα 1^{ου} κεφαλαίου

Κατά καιρούς έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για την έννοια της στρατηγικής, γεγονός που αποδεικνύει περίτρανα την σύγχυση που επικρατεί στο κλάδο. Η στρατηγική αποτελεί το παράγοντα καθορισμού της επιτυχίας μιας επιχείρησης καθώς διαμέσου αυτής επιτυγχάνεται διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και απόκτηση μεγάλου μεριδίου της αγοράς. Προκειμένου να επέλθουν όλα τα

άνωθεν αναγραφόμενα, θα πρέπει να ακολουθηθεί το Στρατηγικό Management για να εντοπιστούν Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές. Οι απαιτήσεις των πελατών προς τις επιχειρήσεις αλλά και οι ανάγκες αυτών καθορίζουν το μείγμα στρατηγικών που επιλέγεται και εφαρμόζεται σε πρακτικό στάδιο. Πριν το τελικό στάδιο, οι ενέργειες λαμβάνουν χώρα σε ένα μικρότερα δείγμα πληθυσμού. Για να θεωρηθεί πετυχημένη η εφαρμογή κάποιας στρατηγικής, πρέπει να έχει προηγηθεί ορθή ανάλυση του οργανισμού σε όσων παραγόντων προσδιορισμού της θέσης της επιχείρησης. Συμπερασματικά, οι επιχειρήσεις του σήμερα λειτουργούν σε ένα πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο η υψηλότερη στη πυραμίδα στελεχών ευνοεί την ορθότερη κατανομή πόρων και εργασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο NETFLIX

2.1. Η τηλεόραση σήμερα

Η τηλεόραση αποτελεί το πιο διαδεδομένο και διαχρονικό οπτικοακουστικό μέσο. Οι άνθρωποι αφιερώνουν χιλιάδες ώρες από τη ζωή τους προκειμένου να παρακολουθήσουν τα θεάματά που δείχνουν τα διάφορα κανάλια της. Στο κλάδο της, θεωρείται το μέσο που έχει διεισδύσει περισσότερο από όλα τα άλλα στο κόσμο ενώ παράλληλα έχει τα περισσότερα έσοδα από διαφημίσεις. Η τηλεόραση έχει αναβαθμιστεί και από την αναλογική εποχή πέρασε στο ψηφιακό περιβάλλον αλλά οι συνεχείς μεταβολές της τεχνολογίας αναμένεται να την επηρεάσουν στο εγγύς μέλλον (Gallagher, D., 2019).

Εάν γυρίσουμε το χρόνο πίσω, κανείς δεν θα φανταζόταν πως θα μπορούσαμε να συνδέσουμε τη συσκευή της τηλεόρασης με το Internet (Smart TV), γεγονός που τώρα είναι εφικτό και ευρέως διαδεδομένο. Η αύξηση των χρηστών του διαδικτύου, σε συνδυασμό με την «αγάπη» των ανθρώπων για τη τηλεόραση, επέφεραν αυξημένη ζήτηση για «έξυπνες» τηλεοράσεις, συμβάν που με το πέρασ του χρόνου αύξησε τις απαιτήσεις των πελατών.

Η Netflix έμελλε να αλλάξει άρδην τα δεδομένα καθώς αποτελεί μία καινοτόμα υπηρεσία ροής σειρών και ταινιών με βασική προϋπόθεση την ύπαρξη σύνδεσης στο διαδίκτυο. Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός πως έχει τη δική της παραγωγή ταινιών και τη μεγαλύτερη γκάμα συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της, ενώ πολλές ταινίες της είναι υποψήφιας για τα βραβεία Oscar. Η καινοτομία αυτή προσέδωσε αρκετούς πελάτες στη Netflix, η οποία πλέον μετρά περισσότερους από 210 εκατομμύρια χρήστες ενώ οι χώρες στις οποίες απευθύνεται ξεπερνούν τις 190. Στη χώρα μας ήρθε το τελευταίο μήνα του 2017 και προσέφερε θεάματα υψηλού επιπέδου για μικρούς και μεγάλους (Flint J., 2016).

Τέλος, οι χρήστες της εφαρμογής έχουν δυνατότητα αποθήκευσης ταινιών ή κατεβάσματος αυτών και παρακολούθησή τους σε περιόδους που δεν βρίσκονται συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο. Κάθε λογαριασμός δύναται να αποτελείται από έναν έως και πέντε χρήστες ενώ όλοι μπορούν να δημιουργήσουν το προφίλ τους αποθηκεύοντας σε λίστα παρακολούθησης ταινίες και σειρές που θέλουν να παρακολουθήσουν αργότερα χωρίς τη διακοπή από διαφημίσεις (Μανδραβέλης, Β., 2019).

2.2. Τα βασικά στοιχεία της Netflix

Τα βασικά στοιχεία της Netflix συνοψίζονται στα παρακάτω:

- ☞ Η πρώτη εγγραφή χρήστη συνοδεύεται από ένα μήνα δωρεάν συνδρομή
- ☞ Η σύνδεση δεν απαιτεί προσωπικά δεδομένα όπως τόπο κατοικία αλλά πραγματοποιείται μέσω ενός e-mail και ενός προσωπικού κωδικού (password).
- ☞ Η διακοπή του λογαριασμού δύναται να πραγματοποιηθεί οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμεί ο χρήστης.
- ☞ Η Netflix δέχεται πληρωμή με όλους τους τύπους καρτών (πιστωτική, χρεωστική, Paypal).
- ☞ Υπάρχουν τρεις (3) μηνιαίες συνδρομές εκ των οποίων η πρώτη κοστίζει 7,99€, η δεύτερη 10,99€ και η Τρίτη 13,99€. Η διαφορά τους ανέρχεται στις ταυτόχρονες συσκευές σύνδεσης και θέασης όπου το πρώτο πακέτο παρέχει ως επιλογή μία συσκευή ενώ τα άλλα δύο από 2 και 4 συσκευές

αντίστοιχα. Επίσης, η ανάλυση εικόνας στα τρία αυτά πακέτα ανέρχεται σε HD, Full HD & Ultra HD, αντίστοιχα.

- ↳ Οι συσκευές που το υποστηρίζουν: PC, Mac, Android, iOS, Smart TV, Apple TV, Chromecast, PS3, PS4, Xbox, Xbox One, Set Top Box και Blu-Ray player.
- ↳ Ο κάθε χρήστης βαθμολογεί τις ταινίες και τις σειρές που βλέπει ενώ μπορεί να δημιουργήσει λίστα αγαπημένων. Οι προτεινόμενες βασίζονται στις αναζητήσεις του χρήστη και στα αποθηκευμένα για μελλοντική θέαση.
- ↳ Στο Netflix οι σειρές κυκλοφορούν ανά σεζόν και όχι ανά επεισόδιο, ενώ είναι διαθέσιμες στο χρήστη ανά πάσα ώρα και στιγμή.

2.3. Η ιστορία της Netflix

Η ιστορία της Netflix είναι σχετικά πρόσφατη και μετράει μόνο εικοσιπέντε (25) έτη λειτουργίας, με την δημιουργία της να οφείλεται στους Reed Hastings και Marc Randolph στην Scotts Valley της Καλιφόρνια, έχοντας ως απώτερο σκοπό τη διαδικτυακή ενοικίαση ταινιών και σειρών χωρίς διαφημίσεις. Οι υπηρεσίες αυτές προσφέρονται σε όλους της χρήστες της που διατηρούν σύνδεση στο διαδίκτυο ή έχουν κατεβάσει την ταινία/σειρά στη συσκευή τους και είναι offline (www.netflix.com) [Προσπελάστηκε στις 07/12/2022].

Τα διοικούντα μέλη της εταιρείας, με το πέρας των ετών, αποφάσισαν να επενδύσουν μεγάλο όγκο χρημάτων στη παραγωγή ταινιών αλλά και στην αγορά δικαιωμάτων έτσι ώστε να μπορούν να αναμεταδίδουν θεάματα με σκοπό την ευχαρίστηση των πελατών της. Η πλατφόρμα λειτουργεί με «έξυπνο» τρόπο καθώς αναγνωρίζει ποια είδη θεάματος αρέσουν στο καθένα, ποια θεάματα άφησε στη μέση ο χρήστης ενώ προτείνει διάφορα θεάματα ανάλογα με τα δεδομένα που λαμβάνει από τις αναζητήσεις και τις κριτικές. (www.netflix.com/about-netflix) [Προσπελάστηκε στις 07/12/2022].

2.4. Το χρονολόγιο της Netflix

Η Netflix δημιουργήθηκε το 1997 από έναν μαθηματικό και έναν υπάλληλο σε εταιρεία λογισμικού. Η βασική της δραστηριότητα ήταν η ενοικίαση DVD έως και

το 2000 όπου εξελίχθηκε σε ένα σύστημα προτάσεων ταινιών και σειρών για τα μέλη του. Η ραγδαία ανάπτυξή της επήλθε εξαιτίας λήψης χρηματοδότησης από επιχειρηματικές συμμετοχές περί των 30 εκ. ευρώ.

Δύο (2) έτη αργότερα, το 2002, η εταιρεία εισάχθηκε στο Χρηματιστήριο των Η.Π.Α. και στο δείκτη Nasdaq πουλώντας 5,5 εκ. μετοχές έναντι 15\$ έκαστη. Το αμέσως επόμενο έτος, εμφάνισε τα πρώτα της κέρδη, ύψους 6,5 εκ. δολάρια ενώ παράλληλα πέτυχε τον αριθμό στόχο συνδρομητών, 1 εκατομμύριο χρήστες.

Μερικά έτη αργότερα, το 2007, οι πελάτες έμελλε να λάβουν επιπλέον παροχές όπως η υπηρεσία streaming με την οποία όλα τα εγγεγραμμένα μέλη έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν θεάματα σε διάφορες συσκευές τους. Τα έσοδα της εταιρείας αφορούν αποκλειστικά τις συνδρομές και ουδεμία ανάμιξη σε αυτά έχουν οι διαφημιστικές προωθήσεις. Την επόμενη διετία, 2008 – 2010, η Netflix πραγματοποίησε στρατηγικές συνεργασίες με την PS3, Apple, iPod κ.τ.λ. έτσι ώστε οι χρήστες να ικανοποιηθούν ακόμη περισσότερο. Παράλληλα, εκείνη τη χρονική περίοδο η τιμή της μετοχής ξεπέρασε την άνοδο του 200% καθώς η τιμή της έφτασε 179,70€. Το 2011 εξαιτίας ανακοινώσεων περί διάσπασης της εταιρείας, καταγράφονται απώλειες 800.000 χρηστών και 35% στη τιμή της μετοχής.

Το 2013 η Netflix ως κυρίαρχος πλέον στους κλάδους που δραστηριοποιείται, δημιουργεί τη πρώτη της σειρά με τίτλο “House of cards”, η οποία μαζί με την “Orange is the New Black” λαμβάνουν επτά (7) βραβεία Emmy. Ένα έτος αργότερα οι συνδρομητές ξεπερνούν τα 50 εκ. χρήστες ενώ παράλληλα ξεκίνησε να διατίθεται σε χώρες όπως η Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία κ.α. Τέλος, η εταιρεία από τότε έως σήμερα έχει προβεί σε επενδύσεις εκατομμυρίων για τη παραγωγή νέων ταινιών ενώ έχει αρνηθεί πλήθος συνεργασιών που δεν έδειξαν το απαραίτητο κύρος αντιμετώπισης της τρέχουσας κατάστασης. Ο επόμενος στόχος της Netflix είναι η εισαγωγή στη Κίνα όπου τα πνευματικά δικαιώματα και οι ελευθερίες των ανθρώπων διαφέρουν αισθητά συγκριτικά με τα λοιπά κράτη (Russell, J., 2017).

2.5. Ποιοι είναι οι κύριοι ανταγωνιστές της Netflix;

Στη σημερινή εποχή τα καλωδιακά δίκτυα και οι συμβεβλημένοι πάροχοι περιεχομένων συνεχούς ροής είναι αρκετοί και ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την απόκτηση υψηλού αριθμού πελατών όπου θα τους εξασφαλίσει την βιωσιμότητά τους. Οι απειλές της Netflix όσον αφορά τον ανταγωνισμό, είναι αρκετές χωρίς όμως αυτό να σημαίνει πως όλοι οι ανταγωνιστές της, είναι ικανοί να τη βλάψουν.

Ήδη από τη χρονιά ορόσημο, έτος εμφάνισης του κορον-19 στη Κίνα, οι πολίτες ανά τη γη δεν συνδέονταν τόσο συχνά με τις τηλεοράσεις τους καθώς προτιμούσαν να επενδύσουν τον ελεύθερο τους χρόνο σε θεάματα συνεχούς ροής (video) μέσω smartphone και tablets. Η Netflix ήταν η εταιρεία με τους περισσότερους συνδρομητές παγκοσμίως με κορυφαία στατιστικά να παρουσιάζουν θέληση για χρήση της πλατφόρμας, έναντι άλλων μέσων διασκέδασης ίδιου τύπου, σε ποσοστά άνω του 50%.

Παρακάτω αναλύονται οι βασικοί ανταγωνιστές της Netflix, οι οποίοι προσπαθούν να αποκόψουν μέρος του πελατολογίου της χωρίς ωστόσο να υπάρχει κανένα ουσιαστικό αποτέλεσμα (Goldman D., 2016).

2.5.1. Amazon

Πρώτη και μεγαλύτερη απειλή για τη περίπτωση μελέτης είναι η Amazon (AMZN). Η Amazon Prime έχει μηνιαία συνδρομή στα 5,99€ αλλά το περιεχόμενο της είναι αρκετά περιορισμένο εάν σκεφτούμε πως εμπεριέχει περί των 30 σειρών και διάφορες λουπές ταινίες και τηλεοπτικά Shows. Στο χρήστη, δίνεται η δυνατότητα να «κατεβάσει» ό,τι επιθυμεί και να το δει αργότερα όταν θα βρίσκεται εκτός σύνδεσης.

Το Prime της Amazon παρέχει πρόσβαση σε χιλιάδες τίτλους που κυμαίνονται μεταξύ ντοκιμαντέρ, anime (παιδικά), τηλεοπτικές εκπομπές αλλά και ταινίες μεγάλου μήκους. Η Amazon όπως ακριβώς και η Netflix, έχει τις δικές της παραγωγές (σειρές) και ταινίες με διασημότερες αυτές των “The Marvelous Mrs. Maisel” και “Transparent”. Η εν λόγω υπηρεσία είναι διαθέσιμη διαμέσου της

εφαρμογής της εν ονόματι «Prime Video» σε «έξυπνες» τηλεοράσεις (Smart TV), συσκευών αναπαραγωγής πολυμέσων συνεχούς ροής και διαφόρων κονσόλων παιχνιδιών.

2.5.2. Hulu

Ο αριθμός των πελατών του Hulu δεν είναι συγκρίσιμος με αυτόν της Netflix ή/και της Amazon. Οι συνδρομές της εν λόγω εταιρείας ανέρχονται περί τις 80 εκατομμύρια ενώ έχει κοινό χαρακτηριστικό με την Netflix το έναυσμα τους, την πώληση / ενοικίαση DVD όπου μετέπειτα μετατράπηκε σε ψηφιακή ροή.

Σε αντίθεσή με τις προηγούμενες δύο αναλυθείσες εταιρείες, η συγκεκριμένη διαθέτει διαφημίσεις στη ροή της ενώ το βασικό της πακέτο διαμορφώνεται στα 5,99€ κατά το πρώτο χρόνο συνδρομής. Το πακέτο δίχως ύπαρξη διαφημίσεων κοστολογείται στα 11,99€ / μήνα.

Η Fox, η Walt Disney Co. και η NBC Universal κατέχουν το Hulu Plus του οποίου η μηνιαία συνδρομή στα 7,00€ και ο εκάστοτε συνδρομητής έχει πρόσβαση σε 50 ζωντανά (live) θεάματα και σε κατ' επιλογή κανάλια. Η δυνατότητα streaming ανέρχεται έως δύο συσκευές ταυτοχρόνως. Η συγκεκριμένη συνδρομή περιέχει διαφημίσεις ενώ η παράβλεψη αυτών θα κοστίσει κάτι παραπάνω από 13,00€ ανά μήνα και συνδυάζεται με πρόσβαση από απεριόριστες συσκευές. Η δημιουργία προφίλ ανά συνδρομητή αγγίζει τα έξι.

2.5.3. HBO Go

Η υπηρεσία HBO Now ή αλλιώς HBO Go κοστίζει μόλις λίγο πάνω από 13,00€ ενώ στοιχείο που το ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα είναι η παρακολούθηση διαφόρων shows σε μορφή virtual reality (εικονικής πραγματικότητας) με τη χρήση του HBO Now VR app. Το κόστος αυτό απορροφά τις διαφημίσεις και παρέχει δυνατότητα «download» ταινιών ή σειρών τους. Το περιεχόμενο της υπηρεσίας περιορίζεται στο περιεχόμενο των παρεχόμενων δικτύων.

2.5.4. Disney+

Ο Walt Disney προσέφερε υπηρεσίες συνεχούς ροής γύρω από τις οποίες υπήρξε η «αναγκαία» δημοσιότητα. Η Disney + αποτελεί υπηρεσία η οποία θα παρέχει στους συνδρομητές της όλη τη βιβλιοθήκη ταινιών της Disney συμπεριλαμβανομένης της νέας τηλεοπτικής σειράς «Disney». Μεταξύ των διαφόρων τίτλων συμπεριλαμβάνονται οι Pixar, Marvel, Star Wars αλλά και επιλογές από το National Geographic. Επιπρόσθετα συμπεριλαμβάνονται οι σεζόν των πασίγνωστων παγκοσμίως σειρών «The Simpsons» και «21st Century Fox». Οι λήψεις από τη πλατφόρμα είναι απεριόριστες με απώτερο σκοπό τη παρακολούθηση των θεαμάτων κατά το χρόνο και το χώρο που επιθυμούν οι καταναλωτές.

Η Disney με την Netflix είχαν μία αποκλειστική σχέση έως το χρονικό σημείο στο οποίο το studio αποφάσισε να εισέλθει στην αγορά υπηρεσιών συνεχούς ροής. Έκτοτε, η Disney ανακοίνωσε την έναρξη της δικής της υπηρεσίας και της διακοπής συνεργασίας της με την Netflix. Η Netflix εν έτει 2019 σταμάτησε να προσφέρει οποιοδήποτε τίτλο της Disney.

Η υπηρεσία της Disney+ έχει ήδη ξεκινήσει σε πολλές χώρες παγκοσμίως και το κόστος της διαφέρει από χώρα σε χώρα. Στη δική μας χώρα κοστίζει 8,99€ / μήνα ή 89,90€ / έτος.

2.5.5. Warner Media

Μία νέα υπηρεσία από την εταιρεία AT & T η οποία είναι διαθέσιμη στο κοινό από τα τέλη του 2019, ονομάζεται Warner Media και περιέχει περιεχόμενο στους συνδρομητές της σχετικά με ταινίες και σειρές παραγωγής Warner Bros. Η ετήσια συνδρομή ανέρχεται στα 60,00€ ή αλλιώς 5,00€ / μήνα.

2.6. Οικονομικά της Netflix

Η εταιρεία το 2019 κατάφερε να ξεπεράσει τα 150 εκατομμύρια δολάρια παγκοσμίως, ξεπερνώντας τις υπάρχουσες προσδοκίες επενδυτών και στελεχών

της. Πολλά χρήματα εξ αυτών επανεπενδύονται σε νέες παραγωγές σειρών και ταινιών, γεγονός που προσδίδει νέους πελάτες ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Η Netflix στα πλαίσια του αυξημένου ανταγωνισμού με άλλες εταιρείες ψυχαγωγίας όπως η Disney, η Apple, η Amazon κ.α., αύξησε τη συνδρομή της σε πολλές χώρες παγκοσμίως μεταξύ των οποίων και η δική μας στις 20 Ιουνίου 2019 όπου το basic πακέτο παρέμεινε στην ίδια τιμή ενώ το standard αυξήθηκε κατά ένα ευρώ και το premium κατά δύο.

Τα κέρδη της εν λόγω εταιρείας αυξάνονται χρόνο με το χρόνο ενώ έφτασαν στο μέγιστο σημείο κατά τις δύο περιόδους παγκόσμιας καραντίνας – περιορισμού των ανθρώπων εντός των κατοικιών τους. Τα έσοδα ανά τρίμηνο, ξεπέρασαν τα πέντε (5) δισεκατομμύρια δολάρια για τη περίοδο 2020 και 2021.

2.7. Οι πραγματικές απειλές της Netflix

Η προφανέστερη και μεγαλύτερη απειλή για τη Netflix είναι ευρέως γνωστή ως «κόστος προγραμματισμού». Το 2019 η εταιρεία ξόδεψε περί τα 15 δις δολάρια για να αποκτήσει το περιεχόμενό της χωρίς να αυξήσει τη τιμολογιακή της πολιτική εξαιτίας των συνεχών αναπτύξεων που γνωρίζει ως εταιρεία (Lohr, S., 2017).

Η ελεύθερη ταμειακή ροή, αποτελεί το δεύτερο βραχνά για την εταιρεία καθώς για το έτος 2018 η ταμειακή ροή δεν ξεπέρασε τα 3 δις δολάρια και πολλοί ήταν εκείνοι που ερωτήθηκαν εύλογα εάν η Netflix είναι ικανή να ξεπεράσει τα έξοδά της. Αυτό μπορεί να συμβεί στο πέρας των ετών και μόνο υπό τη προϋπόθεση πως θα διατηρήσει θεάματα «κράχτες» όπως το “The Crown”.

Η Netflix είναι μία εταιρεία με υψηλά αποθέματα συνεχόμενης ανάπτυξης. Εάν στην ευρύτερη αγορά υπάρξουν υποχωρήσεις και οι μέτοχοι αποσύρουν – πωλήσουν τις μετοχές τους εξαιτίας πίστεως ύπαρξης υπερτιμημένης μετοχής, τότε θα υπάρξει το φαινόμενο sell – off, θα πωλούνται μετοχές σε εξευτελιστικές τιμές και ουδείς θα επιθυμεί να τις αγοράσει. Θετικό σημάδι είναι πως κανείς από τους ανταγωνιστές της δεν έχει τις προϋποθέσεις να τη φτάσει, συνεπώς η εταιρεία θα πάει καλά και τα επόμενα χρόνια βρίσκοντας τρόπο αύξησης κερδών της.

Ουσιαστικά, η εταιρεία είναι κυριαρχούσα στο κλάδο και δεν κινδυνεύει να «σβήσει» παρά μόνο να διατηρήσει χαμηλό κόστος προγραμματισμού και να φροντίσει για τη διατήρηση αποθεμάτων για τα νέα έτη. Το συγκεκριμένο σχέδιο θα στέψει ως μακροχρόνιο νικητή της Netflix εξαιτίας του πλεονεκτήματος που έχει στην αγορά (Γαλάνης, Δ., 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ NETFLIX

3.1. Η αποστολή και το όραμα της Netflix

Ο βασικός στόχος και η αποστολή της Netflix είναι η κυριαρχία στο τομέα της ψυχαγωγίας. Η ομάδα της διοίκησης της εταιρείας χρησιμοποιεί κάθε δυνατό μέσο προκειμένου να πετύχει υψηλότερες αποδόσεις. Τα στελέχη αναζητούν συνεχώς νέες εταιρικές σχέσεις έτσι ώστε να αποκτήσουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Η επιχειρηματικότητα της εν λόγω εταιρείας, παραμένει ανοιχτή σε άλλες αγορές εκτός των διαδικτυακών μέσων. Η πιθανότητα ανάπτυξης σε νέους τομείς αφορά κυρίως ροές ταινιών, σε νέα προϊόντα τεχνολογίας κ.α. Η Netflix παρά τον ανταγωνισμό στο κλάδο και τις αντίξοες συνθήκες, πετυχαίνει τους στρατηγικούς τους στόχους.

Η Netflix αλλά και οι ανταγωνιστές της επιθυμούν τη κυριαρχία στο κλάδο της ψυχαγωγίας και για αυτό το λόγο η κάθε εταιρεία πρέπει να αντιμετωπίζει άμεσα τις απειλές της και να πραγματοποιεί ενέργειες περί αύξησης των δυνατών τους σημείων. Η Netflix έχει επικεντρωθεί στην ανάπτυξη των πολυεθνικών της δραστηριοτήτων έτσι ώστε να διασφαλιστεί η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της.

3.1.1. Η εταιρική αποστολή της Netflix

Η ψυχαγωγία του κόσμου αποτελεί προτεραιότητα της εταιρείας και για αυτό παρέχει υπηρεσίες ροής ταινιών κατά παραγγελία. Έμφαση δίνεται στις

επιχειρήσεις του κλάδου της ψυχαγωγίας καθώς επιθυμεί διακαώς να ανταποκριθεί σε όλες τις προτιμήσεις των καταναλωτών (Alegre I., et al., 2018). Τα κύρια σημεία της εταιρικής αποστολής της Netflix είναι η ψυχαγωγία & η παγκόσμια κλίμακα. Το πρώτο εξ αυτών μας δείχνει τον χαρακτήρα που έχει η εταιρεία ενώ άξιο αναφοράς κρίνεται της ψυχαγωγίας. Διαμέσου το εν λόγω τομέα δύναται να προβλεφθούν τα επόμενα βήματα της Netflix. Όπως κάθε εταιρεία, έτσι και αυτή, στοχεύει να αυξήσει τα μέλη της μέσω της αποτελεσματικής διασκέδασης σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι υπηρεσίες που παρέχονται από την Netflix είναι κατάλληλες για διαφορετικά ακροατήρια και αγορές. Ο στρατηγικός στόχος ανάπτυξης σε παγκόσμια κλίμακα, συνάδει με τις κατά παραγγελία υπηρεσίες (ταινίες, σειρές κ.ο.κ.) (D'Urso, S. C. (2018).

3.1.2. Το εταιρικό όραμα της Netflix

Η Netflix επιθυμεί να διατηρήσει το «χρυσό μετάλλιο» στο τομέα της διαδικτυακής ψυχαγωγίας. Η παραπάνω έκφραση συνάδει απόλυτα με τη στρατηγική της εταιρείας σχετικά με την αντιμετώπιση των δύο (2) μεγαλύτερων ανταγωνιστών (Amazon & Walmart). Η διοίκηση της εταιρείας, σε έκδοση επίσημων εγγράφων, δηλώνει ρητά πως έχει στόχο τη συνέχιση της προσφοράς υπηρεσιών υψηλής αξίας (Kirkpatrick, S. A., 2016). Συνεπώς, εάν ληφθούν υπόψιν όλα τα παραπάνω, θα κατανοηθεί πως το όραμα της Netflix σχετίζεται με τη συνέχιση ηγεσίας, με το διαδίκτυο και τέλος με τη ψυχαγωγία. Η υπάρχουσα διοίκηση υποστηρίζει εμφανώς την συνεχόμενη ηγεσία καθώς η Netflix έχει ήδη κατακτήσει το «ψηλότερο σκαλί του βάρους». Τα πλεονεκτήματα της εταιρείας συμβάλλουν σημαντικά στη βελτίωση των ηγετικών δραστηριοτήτων της βιομηχανίας. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της Netflix προωθούνται μέσα από τους διαδικτυακούς της ιστοτόπους όπου οι άνθρωποι είναι εφικτό να αναγνώσουν σχετικό κείμενο με το όραμα της εταιρείας. Η ψυχαγωγία αποτελεί βασικό παράγοντα του εταιρικού της οράματος και πάνω σε αυτή βασίζεται το πλάνο επέκτασης για τα επόμενα έτη. Παράλληλα, η κουλτούρα του οργανισμού είναι αυτή που υποβοηθά και παρακινεί τους εργαζομένους να προσπαθούν για

να επιτευχθούν οι μελλοντικοί στόχοι, εξασφαλίζοντας την μελλοντική ικανοποίηση των πελατών της (Kirkpatrick, S. A. (2017)

3.1.3. Βασικά σημεία για την εταιρική αποστολή και για το εταιρικό όραμα της Netflix

Η διασκέδαση του κόσμου αποτελεί βασικό σημείο της εταιρικής αποστολής, ουσιαστικά το τι πραγματικά κάνει η επιχείρηση. Η διαφορά μεταξύ εταιρικού οράματος και εταιρικής αποστολής είναι πως η δεύτερη αποτελεί σύντομη περιγραφή της παρουσίας των στόχων της εταιρείας και τους τρόπους παροχής υπηρεσιών. Η βελτίωση της εταιρικής αποστολής προϋποθέτει την χαρτογράφηση των στόχων και σκοπών της εταιρείας, το τρόπο προσέγγισης πελατών και τα μέσα που χρησιμοποιεί σε κάθε τομέα. Το όραμα της, στηρίζεται σε μελλοντικές στρατηγικές στο τομέα της ψυχαγωγίας, έτσι ώστε να βελτιωθεί ακόμη περισσότερο μέσω των επιχειρηματικών σχεδίων που θα διατηρήσουν την ηγετική θέση της Netflix (Suranga, J. M., 2014). Το όραμα της εταιρείας είναι πιο ικανοποιητικό για την ίδια συγκριτικά με την εταιρική αποστολή. Οι βελτιώσεις θα καθοδηγήσουν τη διαχείριση του στρατηγικού σχεδιασμού στις υπηρεσίες κατά παραγγελία. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Netflix, θα πρέπει να διατηρηθούν και να αξιοποιηθούν προκειμένου να επιτευχθούν όσο το δυνατόν περισσότερες επιχειρησιακές απαιτήσεις (Ekpe, E. O. Et al., 2015).

Τα δεδομένα των αγορών με το πέρας των ετών μεταβάλλονται έχοντας ως αποτέλεσμα την ανάγκη – απαίτηση εκ των εταιρειών να μεταβάλουν τα σχέδιά τους μεταξύ των οποίων το εταιρικό όραμα. Για παράδειγμα, μία πιθανή μεταβολή θα μπορούσε να συμπεριλαμβάνει λοιπές μεταβλητές όπως ο αριθμός εταιρικών συνεργατών ή η κερδοφορία. Η εταιρική αποστολή της Netflix θα τροποποιηθεί καθώς μεταβάλλονται οι ανάγκες της εταιρείας όσο περνούν τα χρόνια, γεγονός που δύναται να αναγκάσει την εταιρεία να προσθέσει νέες υπηρεσίες προκειμένου να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και την θέση ισχύος που κατέχει (Pace, S., 2017). Η εταιρική αποστολή της τη δεδομένη χρονική στιγμή περιορίζεται σε όσα πραγματοποιεί, παροχή συνεχούς ροής χωρίς διαφημίσεις κ.τ.λ., ωστόσο σε μελλοντικό χρόνο πιθανολογείται πως θα αλλάξει

εξαιτίας αναγκών επέκτασης των εσόδων. Συμπερασματικά, η αποστολή της εταιρείας αφορά τη τρέχουσα κατάσταση συν την ευελιξία σε οποιαδήποτε μελλοντική διαφοροποίηση ενώ το όραμα της Netflix ισούται με την κατάκτηση και διατήρησης της πρώτης θέσης στην απευθείας ροή πολυμέσων (Tomek, G., et al., 2016).

3.2. Γενική στρατηγική, επιχειρηματικό μοντέλο και στρατηγικές εντατικής ανάπτυξης της Netflix

Το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας έχει ταυτοποιηθεί με την στρατηγική που ακολουθεί και της παρέχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (μοντέλο του Porter) μέσω των στρατηγικών εντατικής ανάπτυξης (Ansoff Matrix). Η στρατηγική που ακολουθείται από το Spotify θεωρείται παρόμοια με αυτή της Netflix εξαιτίας των γενικών στρατηγικών ανάπτυξης που ακολουθούνται και από τις δύο εταιρείες ωστόσο για ξεχωριστό προϊόν, με διαφορετικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τρόπο παροχής υπηρεσιών. Το μοντέλο της εκάστοτε επιχείρησης ορίζει άμεσα τις λειτουργίες αυτής. Προκειμένου να αποδίδει τα μέγιστα η στρατηγική της Netflix αλλά και οι προσπάθειες περί ανάπτυξης, η εταιρεία πρέπει συχνά να λαμβάνει πρωτοβουλίες διαχείρισης προβλημάτων και ευκαιριών έτσι ώστε να ανταπεξέλθει στις νέες συνθήκες που επικρατούν στην αγορά.

Η γενική στρατηγική της είναι αυτή που εξασφαλίζει στον απόλυτο βαθμό πως το μοντέλο επιχειρηματικότητας λειτουργεί ορθά και συνεχίζει να της παρέχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο κλάδο δραστηριοποίησής της. Όσο πιο ισχυρή στρατηγική είναι η στρατηγική της Netflix, τόσο λιγότερο θα επηρεάζεται από εξωτερικούς κινδύνους (Adner, R. et al., 2016).

3.2.1. Επιχειρηματικό μοντέλο και σχεδιασμός της Netflix

Η Netflix δεν ακολουθεί μόνο ένα επιχειρηματικό μοντέλο, αλλά προσαρμόζεται κάθε φορά σε διάφορα μοντέλα προκειμένου να βρει το βέλτιστο συνδυασμό που θα της αποφέρει τη μέγιστη ικανοποίηση ως προς τους τεθειμένους στόχους της.

Οι δραστηριότητές της, συνεχή ροή περιεχομένου ψυχαγωγίας αλλά και η παραγωγή πρωτότυπου περιεχομένου όπως σειρές & ταινίες, αποτελούν επίσης λόγο συνδυασμού επιχειρηματικών μοντέλων. Η Netflix απέδειξε πως είναι εφικτό μέσω της ψηφιακής προβολής και διαφήμισης να επιτευχθούν υψηλές αποδόσεις με ελαχιστοποίηση των κερδών. Οι βασικές δραστηριότητες της Netflix είναι τρεις (3) και συνοψίζονται παρακάτω:

- Αγορά ψηφιακών μέσων & παραγωγή περιεχομένου ψυχαγωγίας (Επιχειρηματικά μοντέλα Platform & Pipeline).
- Επιχειρηματικό μοντέλο από τη παραγωγή στη διανομή (cut – out – the – middleman).
- Μοντέλο εσόδων για απεριόριστη πρόσβαση στο διαδίκτυο ή αλλιώς απεριόριστο συνδρομητικό επιχειρηματικό μοντέλο.

3.2.1.1. Επιχειρηματικά μοντέλα Platform και Pipeline

Η Netflix διαθέτει πλατφόρμα για απευθείας σύνδεση με τις υπηρεσίες που προσφέρει. Μέσω του Platform της, το περιεχόμενο των παραγωγών καταλήγει στους καταναλωτές. Η στρατηγική παροχής υπηρεσιών είναι σημαντική για τη διατήρηση και αύξηση του πελατολογίου της. Σημαντική στήριξη στη προσπάθεια ανάπτυξης της εταιρείας, παρέχεται από τη ψηφιακή διαφήμιση δημιουργώντας έτσι ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η παραγωγή περιεχομένου ψυχαγωγίας σχετίζεται με το επιχειρηματικό μοντέλο Pipeline μέσω της παραδοσιακής έκδοσης του όπου δημιουργούνται νέες σειρές και ταινίες. Διαμέσου του συγκεκριμένου επιχειρηματικού σχεδίου δίνεται η δυνατότητα ελέγχου παραγωγής ταινιών & σειρών ενώ το μοντέλο Platform είναι αυτό που υποστηρίζει τις στρατηγικές ανάπτυξης της εταιρείας και τις στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3.2.1.2. Επιχειρηματικό μοντέλο Cutting-Out-The-Middleman

Η Netflix δεν λειτουργεί με το σύστημα παραγωγός – μεσάζοντες – καταναλωτές, αλλά παρακάμπτει το δεύτερο παράγοντα μέσω της απευθείας διάθεσης του

περιεχομένου της προς τους πελάτες της. Το συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο βασίζεται εξ ολοκλήρου στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της. Τρανταχτό παράδειγμα αποτελεί η προσέγγιση της Netflix από παραγωγούς περιεχομένου ψυχαγωγίας οι οποίοι προσεγγίζουν πελάτες ανεξαρτήτως τοποθεσίας τους. Με αυτό το τρόπο πραγματοποιείται πιο εντατικά η έρευνα της αγοράς και η ανάπτυξη της εταιρείας θεωρείται ελάχιστα πιο σίγουρη. Η εξάλειψη των μεσαζόντων αφορά το σύνολό τους μεταξύ των οποίων ανήκουν και οι μεσάζοντες marketing, πωλήσεων κ.α.

3.2.1.3. Επιχειρηματικό μοντέλο Unlimited Subscription

Η μη περιορισμένη συνδρομή του καταναλωτή προς την εταιρεία αποτελεί βασικό τμήμα του οργανωτικού σχεδιασμού της. Ουσιαστικά το εν λόγω επιχειρηματικό μοντέλο, αποτελεί μοντέλο εσόδων για την Netflix. Η απεριόριστη συνδρομή παρέχει απεριόριστη πρόσβαση σε όλες τις σειρές, ταινίες, ντοκιμαντέρ κ.τ.λ., γεγονός που ελαχιστοποιεί το κόστος συγκριτικά με τη στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παραδείγματος χάριν η παρεχόμενη απεριόριστη προσφορά της συνδρομής της δεν αποτελεί στήριγμα έτσι ώστε να εξασφαλίσει τη κερδοφορία που θέλει, σε αντίθεση με την αποδοτικότητα κόστους όπου αποτελεί θεμέλιο της κερδοφορίας. Η συγκεκριμένη ακολουθούμενη μέθοδος, έχει βοηθήσει τα μέγιστα στη προσέλκυση αλλά και στη διατήρηση πελατών, αυξάνοντας έτσι την επιτυχία των ακολουθούμενων στρατηγικών ανάπτυξης (Pauwels, K., & Weiss, A., 2008)

3.2.2. Γενική ανταγωνιστική στρατηγική της Netflix

3.2.2.1. Ηγεσία Κόστους

Η ηγεσία του κόστους αποτελεί τη γενική στρατηγική της Netflix, η οποία μάλιστα κατά τα πρότυπα του Porter, της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαιτίας ελαχιστοποίησης του κόστους. Οι προσιτές τιμές προς το πελάτη είναι αποτέλεσμα της στρατηγικής της εταιρείας μέσω της απορρόφησης μέρους του

κόστους προκειμένου να μην επωμίζεται μεγάλο βάρος ο καταναλωτής. Η Netflix δια αυτό το τρόπο καταφέρνει να αποκτήσει πελάτες από μία ευρεία αγορά καθώς δεν εστιάζει αποκλειστικά σε ένα μόνο μέρος αυτής. Δεν εστιάζει σε κάποια συγκεκριμένη χώρα αλλά αναζητεί πελάτες από όλη την υφήλιο γεγονός που ευθυγραμμίζει τη γενική στρατηγική της με τις στρατηγικές ανάπτυξης που ακολουθεί η εταιρεία ((Sakellaridis, K., & Stiakakis, E., 2011). Η αλυσίδα αξίας αποτελεί πυλώνα του συγκεκριμένου μοντέλου διαμέσου του οποίου ικανοποιούνται οι πελάτες της και διατηρείται το υψηλότερο μερίδιο της αγοράς υπό τη κατοχή της. Ο εταιρικός στόχος της Netflix δεν είναι άλλος από τη διατήρηση της ηγετικής θέσης παγκοσμίως, γεγονός που πετυχαίνει απόλυτα έως και σήμερα.

3.2.2.2. Διαφοροποίηση

Όπως προαναφέρθηκε, η εταιρεία δεν ακολουθεί μόνο μία στρατηγική αλλά μία μίξη αυτών καθώς πέραν των παραπάνω αναγραφόμενων, άξιο προς αναφορά κρίνεται το γεγονός ότι η Netflix χρησιμοποιεί τη μέθοδο της διαφοροποίησης στις λειτουργίες της. Αυτό σημαίνει πως χρησιμοποιούνται μέθοδοι και τρόποι ανάπτυξης που την κάνουν να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της. Βασικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός παραγωγής και προώθησης δικών της σειρών και ταινιών, στρατηγική η οποία της επιτρέπει να πραγματοποιεί ευκολότερη προσέγγιση και διατήρηση πελατών υποστηρίζοντας τοιούτο τρόπο στρατηγικές ανάπτυξης και επέκτασης των λειτουργιών της.

3.2.3. Οι στρατηγικές εντατικής ανάπτυξης της Netflix

3.2.3.1. Διείσδυση Αγοράς

Η διείσδυση στην αγορά αποτελεί τη βασική στρατηγική ανάπτυξης της εταιρείας διότι συμβάλει σημαντικά στην επέκταση των δραστηριοτήτων της ανά το κόσμο. Η εν λόγω στρατηγική λειτουργεί με τη μέθοδο προώθησης νέων ταινιών, σειρών κ.α., σε αγορές όπου η Netflix κυριαρχεί σε μεγάλο βαθμό. Ο συγκεκριμένος

τρόπος προώθησης φέρνει αύξηση εσόδων και μεριδίου αγοράς αναλογικά με την διατήρηση και προσέλκυση πελατών στις συγκεκριμένες αγορές. Το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν επηρεάζεται μόνο από τις παρούσες στρατηγικές, αλλά και από άλλους τομείς όπως το μείγμα marketing της εταιρείας κατά το οποίο πραγματοποιούνται ενέργειες και τακτικές διείσδυσης στις νέες αγορές. Το συνολικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα βασίζεται σε παράγοντες που επιδρούν στα πλεονεκτήματα της ανάλυσης S.W.O.T. της Netflix.

3.2.3.2. Ανάπτυξη Αγοράς

Η ανάπτυξη της αγοράς είναι αυτή που επακολουθεί της οργανωτικής ανάπτυξης ως δευτερεύουσα στρατηγική ανάπτυξης. Η ανάπτυξη επέρχεται μέσω των πωλήσεων των υπηρεσιών και των αρχικών περιεχομένων της Netflix σε άλλες αγορές. Κατά την στρατηγική αυτή, οι στόχοι της εταιρείας είναι να αναπτυχθεί σε νέες αγορές, σε νέες χώρες. Η στρατηγική αυτή συνδέεται άμεσα με τις υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία μέσω ελκυστικών, οικονομικών και νέων τιμών. Η κατοχή του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, είναι αρκετή για να κριθεί ως κατάλληλο και αποτελεσματικό το μοντέλο της Netflix που αφορά δημιουργία κερδών σε νέες αγορές.

3.2.3.3. Ανάπτυξη προϊόντων

Η συγκεκριμένη στρατηγική δεν αποτελεί πρωτεύον στρατηγική, αλλά συμμετέχει με «μικρό ποσοστό» στο μείγμα marketing καθώς υποστηρίζει την ανάπτυξη και την επέκταση της εταιρείας. Ο στόχος της συγκεκριμένης στρατηγικής, σύμφωνα με τον Igor Ansoff πάντα, είναι η ανάπτυξη και η πώληση νέων προϊόντων στις αγορές όπου ήδη δραστηριοποιείται η Netflix. Η επιτυχία της συγκεκριμένης στρατηγικής κρίνεται από το ποσοστό ανάπτυξης προϊόντων και από το τρόπο οργανωτικής κουλτούρας μιας επιχείρησης, σχετιζόμενη πάντα με οποιαδήποτε διαδικασία αφορά νέα και καινοτόμα προϊόντα.

3.2.3.4. Διαφοροποίηση

Η στρατηγική της διαφοροποίησης αποτελεί στρατηγική υψηλού ρίσκου εξαιτίας της αύξησης των δραστηριοτήτων της εταιρείας. Ο σκοπός της λειτουργίας – στρατηγικής διαφοροποίησης είναι η παροχή νέων υπηρεσιών ή/και προϊόντων προς τους πελάτες της Netflix. Η συνήθεια αποτελεί δύσκολο παράγοντα ως προς την αλλαγή, συνεπώς οι πελάτες που έχουν αποκτήσει αυξημένη οικειότητα με τη πλατφόρμα της εταιρείας, ως επί των πλείστων, δεν απαιτούν – προτείνουν τη πραγματοποίηση ορισμένων αλλαγών, οι οποίες θα έπρεπε να βασίζονται σε νέα οργανωτική δομή (Hussain, S et al., 2014).

3.2.4. Επιπτώσεις της γενικής στρατηγικής, της εντατικής ανάπτυξης και του επιχειρηματικού μοντέλου της Netflix

Το σύνολο των στρατηγικών της εταιρείας έχουν ως απώτερο σκοπό τη μεγιστοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, της οικονομικής αποδοτικότητας και τέλος της λειτουργικής αποδοτικότητας των τεχνολογιών. Προκειμένου να ενταχθεί μία πολυεθνική εταιρεία στην Netflix και να υπάρξει συνεργασία μεταξύ τους, απαιτείται επιθετικό marketing εκ της πρώτης. Τακτική marketing που δεν ακολουθείται από την Netflix καθώς ο σκοπός της είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους σε συνδυασμό με την διείσδυση σε νέες αγορές. Η στρατηγική της εταιρείας συνάδει με τη χρησιμοποίηση στρατηγικών ανάπτυξης, επιχειρηματικού μοντέλου ανάπτυξης αλλά και με στρατηγικές επιπτώσεις όπου προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υποστήριξη όλων των τμημάτων της Netflix προκειμένου να διενεργούνται σωστά οι απαραίτητες διαδικασίες προώθησης, διαφήμισης κ.α. (Spry, A., & Lukas, B. A., 2016)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ NETFLIX

4.1. Ανάλυση στρατηγικής των 7Ps του μάρκετινγκ για το Netflix

Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων στην αγορά που διαπραγματεύεται η Netflix, επέρχεται μόνο με την ορθή και αποτελεσματική ανάπτυξη στρατηγικών marketing. Η ανάπτυξη αυτών των στρατηγικών επιφέρει την πληρότητα σε κάθε τομέα δραστηριοποίησης (Booms, B.H. and Bitner, M.J., 1981). Παρατίθεται ανάλυση των επτά (7) στοιχείων του μείγματος marketing της Netflix:

4.1.1. Μείγμα μάρκετινγκ του Netflix

4.1.1.1. Προϊόν

- Όλα τα προϊόντα της Netflix διατίθενται προς πώληση υπό την επωνυμία της. Τα προϊόντα αυτά είναι διαθέσιμα σε πέντε (5) ευρείες κατηγορίες οι οποίες λειτουργούν ως ξεχωριστές σειρές προϊόντων.
- Η Netflix έχει μεγάλη ποικιλία προϊόντων τα οποία είναι διαθέσιμα προς τους πελάτες της έτσι ώστε να επιλέξουν οι ίδιοι όσα τους ταιριάζουν καλύτερα.
- Τα προϊόντα της εταιρείας είναι μοναδικά διότι προσφέρονται σε εξαιρετικές ποικιλίες διαφόρων χαρακτηριστικών που δεν προσφέρονται από άλλους ανταγωνιστές της.
- Οι δυνητικοί αλλά και υπάρχοντες πελάτες είναι διαθετημένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για να αποκτήσουν μοναδικά προϊόντα υψηλής ποιότητας.

- Η πλατφόρμα χρήσης των παραδοσιακών σχεδιαστικών προϊόντων της (σειρές και ταινίες) είναι εύκολα προσβάσιμη και εύκολη ως προς τη χρήση της.

4.1.1.1.1. Προτεινόμενη στρατηγική προϊόντων για την Netflix

- Η Netflix θα μπορούσε να παρέχει επιπλέον οφέλη όπως παράδειγμα πίστωση επί αγορών, after sales services (πέραν της εξυπηρέτησης πελατών μέσω live chat) κ.α.
- Οι τάσεις της αγοράς μεταβάλλονται συνεχώς, όπως θα πρέπει να μεταβάλλονται και τα προσφερόμενα προϊόντα της εταιρείας. Η τοποθέτηση νέων προϊόντων θα πρέπει να διενεργηθεί κατόπιν έρευνας και εντοπισμού και χρήσης ευκαιριών της αγοράς (<https://thesaasplaybook.substack.com/p/the-product-strategy-that-made-netflix>, τελευταία προσπέλαση 07/01/2023).
- Όπως σε κάθε περίπτωση, έτσι και εδώ, θα πρέπει να τίθενται υπό δοκιμή όλα τα προϊόντα πριν χρησιμοποιηθούν σε πλήρη εμπορευματοποίηση.
- Η παροχή νέων σειρών και ταινιών προς ικανοποίηση προϊόντων ισοδυναμεί με διεύρυνση του χαρτοφυλακίου.

4.1.1.2. Τιμή

- Η ανταγωνιστική στρατηγική τιμολόγησης που ακολουθείται από την Netflix αποτελεί παράγοντα καθορισμού του επιπέδου των τιμών. Οι τιμές των ανταγωνιστών είναι ευρέως διαθέσιμες στον κλάδο δραστηριοποίησης της συγκεκριμένης εταιρείας.
- Για τον υπολογισμό των τιμών, λαμβάνονται υπόψιν σε θεωρητικό επίπεδο η πιθανή τιμή προϊόντων για τα οποία δεν υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες.
- Η υψηλότερη τιμή των προϊόντων της συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της οφείλεται στα περισσότερα χαρακτηριστικά που διαθέτουν αυτά.

- Τα προϊόντα που συνδέονται μεταξύ τους κοστολογούνται φθηνότερα από τα μεμονωμένα προϊόντα εξαιτίας του σετ προϊόντος (μαζική τιμολόγηση εκπτώσεων).
- Παράλληλα, χρησιμοποιείται η προαιρετική στρατηγική τιμολόγησης προϊόντων, για ένα μέρος από την ευρεία γκάμα προϊόντων, κατά την οποία ένα βασικό προϊόν έχει μία χρέωση «X» και παρέχει επιπλέον υπηρεσίες, συνοδευτικά με το προϊόν έναντι μίας τιμής «Y».
- Το κόστος των διαδικτυακών της προϊόντων είναι υψηλότερο εξαιτίας του κόστους παράδοσης που συμπεριλαμβάνεται στη τελική τιμή των προϊόντων.
- Η Netflix αποτελεί τον παράγοντα που ρυθμίζει τη τιμή του προϊόντος της και έχει άμεσο αντίκτυπο σε έμπορους λιανικής & χονδρικής πώλησης διότι αυτοί αγοράζουν το προϊόν σε χαμηλότερη τιμή και τα κέρδη τους πραγματοποιούνται μέσω των δικών τους εσόδων.

4.1.1.2.1. Προτεινόμενη στρατηγική τιμών για την Netflix

- ↳ Η πολιτική των εκπτώσεων θα πρέπει να ακολουθηθεί πιστά από την Netflix, ακόμη και εάν το κάνει για σύντομο χρονικό διάστημα, με σκοπό τη προσέλκυση νέων πελατών.
- ↳ Όπως πραγματοποιείται από πολλές εταιρείες, η Netflix δύναται να εισαγάγει νέα προϊόντα με στρατηγική διείσδυση των τιμών, κατά την οποία εν αρχί οι τιμές των προϊόντων είναι χαμηλότερες των ανταγωνιστών προκειμένου να κερδίσουν ένα σεβαστό μερίδιο αγοράς. Η εν λόγω στρατηγική γνωστοποιεί τα προϊόντα αυτά και συνήθως έχει μεγάλη αποτελεσματικότητα (BBC, 2019).

4.1.1.3. Τόπος διανομής

- Τα βασικά κανάλια εμπορίας προϊόντων της Netflix είναι δύο (2). Το πρώτο εξ αυτών αφορά τις απευθείας πωλήσεις προς το καταναλωτή διαμέσου της ιστοσελίδας της ενώ το δεύτερο σχετίζεται με το χονδρικό

εμπόριο του οποίου οι έμποροι πραγματοποιούν λιανικές πωλήσεις ανά τη χώρα. Τελικοί δέκτες είναι οι καταναλωτές – πελάτες.

- Η Netflix έχει προϊόντα προς διάθεση σε λιανοπωλητές, σε όλη τη χώρα, των οποίων ο αριθμός υπερβαίνει του πεντακόσιους (500). Οι λιανοπωλητές ουσιαστικά είναι οι πάροχοι που αγοράζουν το περιεχόμενο των ταινιών της Netflix όταν λήγει η σύμβαση μεταξύ της Netflix της και των προμηθευτών της για αποκλειστικότητα πρώτης προβολής. Ουσιαστικά, όταν μία ταινία ή σειρά «κατεβαίνει» από τη πλατφόρμα της Netflix, τότε αγοράζεται και δίνεται σε τρίτους για επαναπροβολή. Η στρατηγική marketing «πίσω» από αυτή τη φιλοσοφία αφορά την εύρεση όσο το δυνατόν περισσότερων πωλητών προκειμένου να εξασφαλιστεί η πώληση των προϊόντων της σε όλα τα μέρη των χωρών ανά την υφήλιο.
- Προκειμένου να παραδοθούν οι σειρές και οι ταινίες έγκαιρα, η Netflix πραγματοποιεί πολλές και ταυτόχρονες διαδικτυακές δραστηριότητες που αυξάνουν την επισκεψιμότητα της ιστοσελίδας της.
- Μετέπειτα, διατίθενται τα προϊόντα μέσω του συστήματος διανομής (κανάλια διανομής) με απευθείας σύνδεση ή εκτός σύνδεσης για ευκολότερη πρόσβαση από τους πελάτες της.
- Το δίκτυο προμηθευτών ξεπερνά τους πεντακόσιους (500) μεταξύ των οποίων προμηθευτές πρώτων υλών. Η δημιουργία στενής σχέσης με αυτούς, δίνει το «πράσινο φως» στην εταιρεία έτσι ώστε η δεύτερη, να ξεκινήσει τις εισαγωγές καινούριων και ελκυστικών χαρακτηριστικών των προϊόντων της.

4.1.1.3.1. Προτεινόμενη στρατηγική διανομής για την Netflix

- Τη σήμερον ημέρα οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα φιλικό, προς το χρήστη, διαδικτυακό ιστότοπο ο οποίος θα πληροί όλες τις προϋποθέσεις για ΑμεΑ (WCAG 2.0) και παράλληλα θα διευκολύνει το χρήστη ως προς τη πλοήγησή του. Τον ίδιο «δρόμο» θα πρέπει να ακολουθήσει και η Netflix, προκειμένου να αποκτήσει υψηλότερη αξία στις προτιμήσεις των καταναλωτών

- ↪ Η εταιρεία, θα πρέπει να παράγει περισσότερες πωλήσεις μέσω της ενσωμάτωσης του ηλεκτρονικού καταστήματος με τις κοινωνικές πλατφόρμες (social media).
- ↪ Η αύξηση πωλήσεων επέρχεται και με την προσέλκυση μεγάλου πληθυσμού λιανοπωλητών οι οποίοι προέρχονται από συστάσεις ικανοποιημένων πελατών, όπως συμβαίνει κατά τα τελευταία έτη. Η καλύτερη διαφήμιση είναι ο ευχαριστημένος πελάτης.
- ↪ Η δημιουργία λιανικών καταστημάτων εκ της Netflix θα υποβοηθήσει σημαντικά στην εξοικονόμηση κόστους για την εταιρεία εξαιτίας της «κατάργησης» κοστών χονδρικής εμπορίας και εξάλειψη περιθωρίου λιανικών εσόδων.

4.1.1.4. Προώθηση

- ➡ Η εταιρεία κάνει χρήση πολλαπλών καναλιών προκειμένου να προωθηθούν τα προϊόντα της. Χρησιμοποιείται κυρίως η διαφήμιση μέσω διαδικτύου και social media εξαιτίας φθηνού κόστους διαφήμισης και μετέπειτα γίνεται χρήση των ραδιοφωνικών σταθμών και των καναλιών τηλεόρασης.
- ➡ Η βασική προώθηση στα κοινωνικά μέσα πραγματοποιείται κυρίως στο YouTube, το Facebook και το Twitter εξαιτίας της αυξημένης χρήσης αυτών από τους ανθρώπους.
- ➡ Οι εμπορικές εκθέσεις σε διάφορα σημεία της γης δεν θα μπορούσαν να λείπουν από τη λίστα προώθησης των προϊόντων της Netflix.
- ➡ Προσωπικές πωλήσεις όπου γίνεται έντονη η δύναμη των πωλήσεων έτσι ώστε να αυξηθούν οι λιανικές πωλήσεις.
- ➡ Μέρος του ποσοστού των εσόδων των πωλήσεων καθορίζει τον προϋπολογισμό προαγωγών για την επόμενη χρονιά.

4.1.1.4.1. Προτεινόμενη στρατηγική προώθησης για την Netflix

- ↳ Η Netflix θα μπορούσε κάλλιστα να προωθηθεί διαμέσου ορισμένων blogs ή μέσω κινηματογραφικών μέσων (ως διαφήμιση). Η πρώτη κατηγορία αφορά διάφορα post σε blog τρίτων ενώ η δεύτερη σχετίζεται με την διαφήμιση σε δημοφιλή μέρος ταινιών, ειδικότερα από διάσημους ηθοποιούς.
- ↳ Η Netflix θα πρέπει να προωθήσει ένα μήνυμα προς τους πελάτες της από όλες τις πιθανές κατευθύνσεις έτσι ώστε να πετύχει την ευαισθητοποίηση του κοινού της.
- ↳ Το ψηφιακό marketing αποτελεί αναγκαία μέθοδο ανάπτυξης των πωλήσεων της εταιρείας. Μέσω αυτού θα αυξηθούν οι επισκέψεις στον ιστοχώρο και στα social media της εταιρείας.
- ↳ Οι δημοσιεύσεις στα social media πρέπει να σχετίζονται εν μέρει με το στόχο της εταιρείας προκειμένου να ενθαρρύνονται οι πελάτες της να μοιράζονται πληροφορίες για την εταιρεία η οποία θα έχει πολλαπλά οφέλη μεταξύ των οποίων το κόστος ανατροφοδότησης.
- ↳ Θα ήταν επιθυμητό να συλλεχθούν δεδομένα από τις παρακολουθήσεις ταινιών, σειρών κ.α. έτσι ώστε να τους προτείνεται μέσω e-mail ή SMS προκειμένου οι πελάτες να οδηγηθούν σε επαναλαμβανόμενες αγορές (Weprin, A., 2019).

4.1.1.5. Άνθρωποι

- Η ομάδα marketing αποτελείται από πολλούς ανθρώπους οι οποίοι προσπαθούν να αυξήσουν τις πωλήσεις της εταιρείας. Το προσωπικό της εταιρείας είναι άρτια εκπαιδευμένο στο τομέα του, παρέχοντας τον απαιτούμενο σεβασμό προς τους πελάτες της, υπόψιν πάντα των προτιμήσεων τους.
- Όπως όλες οι εταιρείες, έτσι και η Netflix έχει προσωπικό που είναι άμεσα διαθέσιμο για να εξυπηρετήσει τους πελάτες μέσω livechat για τυχόν προβλήματα – απορίες. Οι εργαζόμενοι έλαβαν την απαραίτητη εκπαίδευση προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη τους από κάθε επικοινωνία και να μη χαθεί κανένας πελάτης.

- Η διατήρηση ή/και η βελτίωση της ποιότητας του τελικού παραγόμενου προϊόντος επέρχεται της συνεργασίας εργαζομένων με προμηθευτές α' υλών.
- Ανά χώρες, η Netflix έχει φυσικά καταστήματα στα οποία δύναται να εξυπηρετηθούν οι πελάτες λιανικής για τυχόν απορίες – ερωτήσεις ή βοήθεια περί απόφασης αγορά προϊόντων της.

4.1.1.5.1. Προτεινόμενη στρατηγική συνιστομένων ατόμων για την Netflix

- ↳ Η Netflix θα μπορούσε να παρέχει κίνητρα πωλήσεων π.χ. bonus επί των πωλήσεων
- ↳ Όπως κάθε εταιρεία, έτσι και αυτή, θα πρέπει να προσλαμβάνει άτομα που έχουν πίστη σε αυτήν και τον ύψιστο σεβασμό προς τους πελάτες της (Watson, A., 2019).
- ↳ Η Netflix πρέπει να εκπαιδεύει συνεχώς τους εργαζομένους μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων και καταρτίσεων προκειμένου να προσφέρονται συνεχώς υπηρεσίες ύψιστης ποιότητας προς τους πελάτες της.

4.1.1.6. Διαδικασίες

- Προκειμένου να μην υπάρχει έλλειψη αποθεμάτων στα καταστήματα λιανικής πώλησης, η Netflix έχει εγκαταστήσει συστήματα ειδοποίησης του κέντρου πωλήσεων όταν υπάρχουν χαμηλά αποθέματα. Το εν λόγω σύστημα εξασφαλίζει διαρκές απόθεμα εμπορευμάτων όταν ζητούνται από πελάτες.
- Η Netflix παρέχει πωλήσεις μέσω διαδικτυακών μέσων και η παραλαβή των προϊόντων γίνεται από το πάροχο υπηρεσιών παράδοσης.
- Οι ανάγκες των πελατών κατανοούνται μόνο διαμέσου της έρευνας ευκαιριών η οποία συμβάλει στην ανάπτυξη και στη κατανόηση των αναγκών των πελατών διαμέσου των σχολίων που συλλέγονται στα καταστήματα λιανικής, τη γραμμή βοήθειας ή τα κοινωνικά μέσα.

4.1.1.6.1. Προτεινόμενη στρατηγική διαδικασιών για την Netflix

- ↳ Η έγκαιρη παράδοση και η αποδοτικότητα της εταιρείας, βελτιώνονται με τη χρήση νέων τεχνολογιών αιχμής που δεν αφήνουν περιθώρια δημιουργίας αστοχιών.
- ↳ Η καινοτομία και η βελτίωση των διαδικασιών που ακολουθεί μία εταιρεία θα πρέπει να βελτιώνονται συνεχώς και να αναπροσαρμόζονται στα νέα υπάρχοντα δεδομένα της εκάστοτε εποχής. Με αυτό το τρόπο θα δημιουργηθούν χαμηλότερες τιμές στα προϊόντα (Fiegerman, S., 2019).

4.1.1.7. Φυσικά αποδεικτικά στοιχεία

- Η Netflix παρέχει μέσω της ιστοσελίδας της, όλα τα προϊόντα υψηλής ευκρίνειας προς τους πελάτες της έτσι ώστε να είναι πλήρως ενημερωμένοι για την κάθε νέα προσθήκη.
- Τα προϊόντα της πρέπει να ξεχωρίζουν στα ράφια λιανικής πώλησης σε ξεχωριστή έγχρωμη συσκευασία. Τα ράφια αυτά θα πρέπει να βρίσκονται σε ξεχωριστό σημείο του καταστήματος και να έχουν τα αντίστοιχα χρώματα. Αυτό ζητείται για λόγους εύκολης αναγνώρισης των προϊόντων από τους πελάτες της.

4.1.1.7.1. Προτεινόμενη στρατηγική φυσικών αποδεικτικών στοιχείων για την Netflix

- ↳ Κάθε εταιρεία πρέπει να συλλέγει τις αντιδράσεις των καταναλωτών από ένα λανσάρισμα προϊόντων, προκειμένου να βελτιωθεί σε αυτό το τομέα.
- ↳ Η δημιουργία νέων καταστημάτων με φιλικό περιβάλλον και ατμόσφαιρα προς τους καταναλωτές, προκειμένου να τους ενθαρρύνει να προχωρήσουν σε αγορές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°

ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ NETFLIX

5.1. Η αλυσίδα αξίας (value chain) της Netflix

5.1.1. Πλεονεκτήματα της διεξαγωγής ανάλυσης αλυσίδας αξίας της Netflix

Η αλυσίδα αξίας της εταιρείας είναι αυτή που μπορεί να προσφέρει πληθώρα πλεονεκτήματα στην εταιρεία. Τα πλεονεκτήματα αυτά αναλύονται με μεγάλη ακρίβεια παρακάτω.

5.1.1.1. Προσδιορισμός πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Οι πιθανές πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας, γίνονται εμφανείς κατά την ανάλυση της αλυσίδας αξίας. Όλες οι διεργασίες των εταιρειών συσχετίζονται έως ένα βαθμό και αυτό μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη για την είσοδο νέων ανταγωνιστών στο κλάδο ή να αποτελέσει μειονέκτημα κόστους για τους ανταγωνιστές.

5.1.1.2. Προσδιορισμός πολύπλοκων σχέσεων και αλληλεξαρτήσεων

Η κάθε εταιρεία πρέπει να καταφέρνει να εντοπίζει οποιαδήποτε εσωτερική και εξωτερική σύνδεση των δραστηριοτήτων της διαμέσου της αλυσίδας αξίας. Οι συνδέσεις δεν παραμένουν πάντα σταθερές ως προς το ποσοστό συσχέτισής τους, αλλά μεταβάλλονται ανάλογα τις υπάρχουσες συνθήκες στο ευρύ περιβάλλον. Οι εξωτερικές συνδέσεις αποτελούν συνδέσεις μεταξύ διαφορετικών ή ίδιων επιχειρηματικών στοιχείων ενώ οι εσωτερικές αφορούν τις συνδέσεις δραστηριοτήτων που έχουν τα ίδια στοιχεία οργάνωσης. Η έρευνα και η μελέτη σχετικά με τις συνδέσεις αποδίδει πολλαπλά οφέλη στην εταιρεία, μεταξύ των οποίων η κοινή βελτιστοποίηση και ο συντονισμός εργασιών κ.α.

5.1.1.3. Βελτιωμένη ροή υλικών, πληροφοριών και οικονομικών

Οι οικονομικές καταστάσεις, τα προϊόντα και η ροή πληροφοριών της εταιρείας είναι εφικτό να βελτιστοποιηθούν με την αναλυτική χρήση της αλυσίδας αξίας.

Παρακάτω αναλύονται σχετικά:

1. Ο εντοπισμός και η εκμετάλλευση νέων ευκαιριών επιφέρουν μείωση των εξωτερικών απειλών, γεγονός που για να συμβεί απαιτείται βελτιωμένη ροή πληροφοριών. Τα εκάστοτε τυχόν κενά βρίσκονται ευκολότερα όταν η αλυσίδα αξίας αναλύεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
2. Οι προβλέψεις ζήτησης και πωλήσεων είναι πιο ακριβείς όταν υπάρχει συνεχή ροή προϊόντων και υλικού η οποία επέρχεται με την αποτελεσματική εφαρμογή της αλυσίδας αξίας. Η παρακολούθηση των αλυσίδων εφοδιασμού επιφέρει ανάλυση κόστους εφοδιασμού και συνεπώς εύρεση κενών και βελτίωση τεχνικών (π.χ. «πράσινη» διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας) αλλά και βελτίωση της διαχείρισης των αποθεμάτων με σκοπό την αποφυγή καθυστερήσεων.
3. Οι πελάτες της κάθε επιχείρησης δίνουν αυξημένη έμφαση στην εύκολη πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες των προϊόντων αλλά και στην άμεση ανταπόκριση από πλευράς εταιρείας. Η μη αναμενόμενη διακοπή της ροής πληροφοριών μεταξύ εταιρείας – πελάτη, δύναται να επιφέρει τραγικές συνέπειες. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας προσφέρει επισήμανση και συνεπώς δυνατότητα εξάλειψης όλων των «μελανών» σημείων συμφόρησης στη ροή πληροφοριών.

5.1.1.4. Δημιουργία αποτελεσματικών στρατηγικών για συγκεκριμένες επιχειρήσεις

Οι αποφάσεις σχετικά με την ακολουθούμενη στρατηγική είναι απαραίτητες για την εξέλιξη διαδικασιών σε μία εταιρεία και μάλιστα αποτελούν προμελετημένες κινήσεις που θα δημιουργήσουν οφέλη για την ίδια την εταιρεία και τους εργαζομένους της. Η αλυσίδα αξίας και συγκεκριμένα η ανάλυση αυτής δύναται να χρησιμοποιηθεί σε αυτή τη διαδικασία (στρατηγική ανάλυση). Οι ενδεχόμενες

στρατηγικές «οδοί» είναι αναρίθμητες και η επιλογή της βέλτιστης προϋποθέτει επίγνωση των ανταγωνιστών, της διάρθρωσης κόστους που έχει η εταιρεία αλλά και οι ανταγωνιστές, τις τυχόν διαφοροποιήσεις, το τομέα εστίασης της κάθε επιχείρησης κ.α. (Baldwin, R. E., & Evenett, S. J., 2015)

5.1.2. Προκλήσεις που σχετίζονται με την ανάλυση αλυσίδας αξίας της Netflix

Η ανάλυση των αλυσίδων αξίας δύναται να επιφέρει ορισμένες προκλήσεις που μπορούν να καθυστερήσουν ή/και να βλάψουν την ορθή έκβαση της ανάλυσης. Παρακάτω παρατίθενται οι σημαντικότερες προκλήσεις κατανεμημένες με βαθμό σημαντικότητας (Ramaswamy, V., & Ozcan, K., 2016):

- Η υποδιαίρεση της εταιρείας σε διαφορετικές δραστηριότητες είναι ικανή να επιφέρει απώλεια του οράματος και της γενικής στρατηγικής της εταιρείας.
- Η επαυξημένη πολυπλοκότητα δυσχεραίνει το διαχωρισμό των δραστηριοτήτων σε κύριες ή πρωτογενείς και δραστηριότητες υποστήριξης ή αλλιώς δευτερογενείς.
- Η εύρεση των απαραίτητων πληροφοριών δεν χαρακτηρίζεται ως μία εύκολη διαδικασία καθώς ο απαιτούμενος χρόνος είναι αρκετός.
- Η εξοικείωση της εταιρείας με την αλυσίδα αξίας αλλά και η γνώση επί του συνολικού ζητήματος αποτελούν βασικά προαπαιτούμενα για την ορθή ανάλυση της αλυσίδας αξίας.
- Η μη ορθή δόμηση ενός συστήματος πληροφοριών είναι εφικτό να επιφέρει δυσκολίες στην απόκτηση των απαιτούμενων πληροφοριών.

5.2. Ανάλυση της αλυσίδας αξίας του Porter για την Netflix

Το μοντέλο αξίας που σχεδιάστηκε από τον Porter ανήκει στη κατηγορία με τα πιο δημοφιλή στο είδος του χωρίς αυτό να σημαίνει πως η Netflix θα πρέπει να θεωρήσει ενιαίο το πλαίσιο του δίχως να το προσαρμόσει στις δραστηριότητές της. Σε κάθε εταιρεία οι ηγέτες οφείλουν να αναγνωρίσουν τις δραστηριότητες

και τους τομείς που απαιτούν αυστηρότερο επίπεδο ελέγχου προκειμένου να δοθεί αυξημένη προσοχή κατά το προγραμματισμό τους. Συμπερασματικά, το πρώτο βήμα που θα πρέπει να πραγματοποιηθεί από την πλευρά της διοίκησης της επιχείρησης είναι ο διαχωρισμός των δραστηριοτήτων που απαιτούν ιδιαίτερη σημασία (Chang, W et al., 2016).

Παρακάτω παρατίθενται όλες οι πρωτογενείς (βασικές) δραστηριότητες μίας αλυσίδας αξιών κατά Porter.

5.2.1. Κύριες Δραστηριότητες

Οι βασικές δραστηριότητες της Netflix είναι όσες συναντώνται ως άμεσοι παράγοντες της παραγωγής και της πώλησης προϊόντων σε στοχευμένους πελάτες. Όπως αναλύεται παρακάτω, η βελτίωση της απόδοσης είναι ακόλουθο της ανάλυσης των βασικών δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξιών.

5.2.1.1. Διαχείριση υλικών (inbound logistics)

Οι σχέσεις μεταξύ εταιρείας και προμηθευτών αποτελούν το κλειδί για την διαχείριση των υλικών (εμπορευμάτων, στη συγκεκριμένη περίπτωση παραγωγή ταινιών, σειρών κ.α.), γεγονός που καθιστά τις εν λόγω σχέσεις σημαντικές. Η διαχείριση των διαφόρων σταδίων από τη λήψη α' ύλης έως τη παραγωγή (τελικό προϊόν π.χ. ταινία) απαιτεί την εφιστάμενη προσοχή από το αρμόδιο τμήμα μίας εταιρείας.

5.2.1.2. Λειτουργίες

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες αποκτούν αξία κατόπιν παραλαβής α' ύλης και μετατροπής αυτής σε τελικό προϊόν, π.χ. σειρά, η οποία θα διατεθεί στους καταναλωτές. Τρανταχτό παράδειγμα της εν λόγω κατηγορίας είναι η συντήρηση των ταινιών.

Η κατασκευή ταινιών και σειρών αλλά και η εξυπηρέτηση πελατών, ανήκουν στις λειτουργίες της Netflix. Η αυξημένη παραγωγικότητα θα συμβάλει σημαντικά στη

διατήρηση της σταθερής οικονομικής ανάπτυξης, στην συνεχή αύξηση των κερδών της εταιρείας και στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας.

5.2.1.3. Φυσική διανομή (outbound logistics)

Η φυσική διανομή είναι η διαδικασία που αφορά τις δραστηριότητες παράδοσης των εμπορευμάτων και υπηρεσιών στο πελάτη διαμέσου μεσαζόντων. Για παράδειγμα, τέτοιες διαδικασίες αποτελούν η επεξεργασία παραγγελιών (εύρεση ζήτησης περί ταινιών κτλ.) αλλά και η παράδοση των ταινιών στο πελάτη. Η ανάπτυξη της Netflix δύναται να προέλθει από ανάλυση και κατ' επέκταση τη βελτιστοποίηση της φυσικής διανομής που θα οδηγήσει σε χαρτογράφηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Οι ευκαιρίες ανάπτυξης της εταιρείας, αυξάνονται με την ικανοποίηση του πελάτη η οποία επέρχεται από την διαχείριση του κόστους και της διαδικασίας παράδοσης. Τα προϊόντα της εταιρείας θα πρέπει να παραδίδονται έγκαιρα στο πελάτη, χωρίς μεγάλη καθυστέρηση έτσι ώστε να επιτευχθεί ο μέγιστος βαθμός ικανοποίησης του.

5.2.1.4. Μάρκετινγκ και πωλήσεις

Το τμήμα marketing έχει ως κύριο στόχο τη προώθηση των πωλήσεων και την επισήμανση των σημείων διαφοροποίησης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της Netflix έτσι ώστε να πειστούν οι πελάτες και να αγοράσουν τις υπηρεσίες της. Αυτό θα επιτευχθεί μόνο όταν παράγεται ένα προϊόν υψηλής ποιότητας με χαμηλό κόστος και συγκεκριμένα διακριτά χαρακτηριστικά που θα το κάνουν αναγνωρίσιμο στο ευρύ κοινό. Στο κομμάτι της διάδοσης των προϊόντων, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι έμποροι και οι λοιποί παράγοντες πωλήσεων (Dekker, H. C. (2003).

Οι πωλήσεις, η τιμολόγηση, οι διαφημιστικές δραστηριότητες, η διαφήμιση, η επιλογή καναλιών προώθησης αλλά και η δημιουργία και διατήρηση σχέσεων με τα μέλη των καναλιών, αποτελούν ορισμένες δραστηριότητες του τμήματος marketing. Οι κινήσεις του συγκεκριμένου τμήματος δύναται να προσελκύσουν

πελάτες ανάλογα με τους επιχειρηματικούς στόχους που θέτει η εταιρεία, τη τρέχουσα θέση στο «χάρτη» εταιρειών, την εικόνα της μάρκας αλλά και της ανταγωνιστικής δύναμης που διαθέτει.

Η ανάπτυξη της μάρκας της Netflix και ο διαχωρισμός της από τον ανταγωνισμό επιτυγχάνονται από τις αποτελεσματικές και ενοποιημένες δραστηριότητες του τμήματος marketing. Η αλυσίδα αξίας αποκτά μεγαλύτερη αξία όταν η εταιρεία δεν δεσμεύεται για τη παράδοση προϊόντων που δεν θα πραγματοποιηθεί άμεσα ή δεν έχουν τα χαρακτηριστικά που περιγράφονται.

5.2.1.5. Υπηρεσίες

Οι pre sales και after sales services παίζουν καθοριστικό ρόλο στην πιστότητα των πελατών. Οι πελάτες «του σήμερα» έχουν σε υψηλή εκτίμηση τις υπηρεσίες μετά τη πώληση και μάλιστα συγκρίνονται πολλές φορές με τις δραστηριότητες του τμήματος marketing όπως π.χ. προώθηση. Η ανάλυση των δραστηριοτήτων υποστήριξης προτρέπει τη καταστροφή της φήμης του εμπορικού σήματος και εν αντιθέσει θα χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο «δύναμης» που θα συμβάλει στην ανάπτυξη των πωλήσεων μέσω της διάδοσης της φήμης της εταιρείας που θα παρέχει έγκαιρες και αποτελεσματικές υπηρεσίες υποστήριξης.

5.2.2. Δευτερεύουσες δραστηριότητες

Ο συντονισμός και η διευκόλυνση των κύριων δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας πραγματοποιούνται μέσω των δευτερευουσών δραστηριοτήτων υποστήριξης. Παρακάτω παρατίθεται ανάλυση των δευτερευουσών δραστηριοτήτων υποστήριξης και των τρόπων που θα δράσουν στην βελτίωση των δραστηριοτήτων της Netflix (Fearne, A., G., 2012)

5.2.2.1. Εταιρική υποδομή

Η διαχείριση ποιότητας, νομικών και λογιστικών – φοροτεχνικών θεμάτων, η στρατηγική διαχείριση, ο προγραμματισμός κ.α. αποτελούν ορισμένες

δραστηριότητες που υπόκεινται στο κομμάτι της εταιρικής σύνθεσης. Η αποτελεσματική διαχείριση των παραπάνω δραστηριοτήτων συμβάλει ενεργά στην βελτίωση της αξίας της συνολικής αλυσίδας αξίας. Ο έλεγχος των γενικών δαπανών ενισχύει την ανταγωνιστική θέση της Netflix στην αγορά δραστηριοποίησης.

5.2.2.2. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων

Οι διάφορες πτυχές ανθρώπινου δυναμικού όπως η πρόσληψη, κατάρτιση, διαχείριση απόδοσης και άλλων δραστηριοτήτων διαχείρισης προσωπικού, αποτελούν κομμάτια που χρήζουν ανάλυση από το τμήμα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Η ανταγωνιστική πίεση της Netflix βασίζεται στα κίνητρα, τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού και τις δεσμεύσεις αυτού. Η πίεση αυτή πρέπει να βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα προκειμένου να υπάρχει ομαλή λειτουργία της εταιρείας και αυτό επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η ελαχιστοποίηση εξόδων μίσθωσης και εκπαίδευσης θα συμβάλει στην επίτευξη των γενικών στόχων της εταιρείας. Η αλυσίδα αξίας θα αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία εξαιτίας της εξάρτησης της Netflix από τα ταλέντα των υπαλλήλων της.

5.2.2.3. Ανάπτυξη της τεχνολογίας

Η τεχνολογική υποστήριξη στηρίζει το μεγαλύτερο εύρος των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας. Η τεχνολογική ανάπτυξη έχει μεγάλη σημασία για μία εταιρεία και αυτό είναι γεγονός εξαιτίας της μεγάλης επιρροής που ασκεί στην ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων παραγωγής, marketing, ανθρώπινων πόρων, διανομής κ.α. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας χωρίζεται σε δύο (2) βασικές υποκατηγορίες, σε δραστηριότητες τεχνολογικής ανάπτυξης υπηρεσιών και προϊόντων. Η εξυπηρέτηση πελατών διαμέσου τεχνολογικών μέσων, η ανάλυση δεδομένων καθώς και η έρευνα και η σχεδίαση προϊόντων κ.α. αποτελούν παραδείγματα των δύο υποκατηγοριών.

5.2.2.4. Προμήθειες

Οι προμήθειες αφορούν τα κέρδη κάποιου τρίτου π.χ. μεσάζοντα, όταν παρεμβαίνει σε μία αγοροπωλησία. Ουσιαστικά, στην αλυσίδα αξίας, η προμήθεια αφορά όλες τις απαραίτητες ενέργειες αγοράς των εισροών όπως εξοπλισμός, μηχανήματα κ.α. έως και τα στοιχεία τελικού προϊόντος (εκροές). Η προμήθεια αυτών απαιτεί κάποια διεργασία προκειμένου να παραδοθούν τα εμπορεύματα (ταινίες κοκ) στο πελάτη, συνεπώς η προμήθεια αφορά αφενός την αγορά α' υλών κ.α. αλλά και το κέρδος ενός μεσάζοντα που αγοράζει από τη χονδρική αγορά και πουλάει σε λιανική ή χονδρική. Η Netflix έχει πολλές δραστηριότητες και θα πρέπει να ελέγχει ανά τακτά χρονικά διαστήματα τις προμήθειές της προκειμένου να βελτιωθεί η αλυσίδα αξίας (εισροές – εκροές). Η κατανόηση της σημασίας όλων των δραστηριοτήτων μίας εταιρείας, αποτελεί προϋπόθεση εφαρμογής του μοντέλου αξίας του Porter. Με το πέρας αυτής της διεργασίας, η Netflix θα πρέπει να εντοπίσει τους τομείς στους οποίους θα προστεθεί αξία μέσω της επίτευξης αποδοτικότητας κόστους και της βελτίωσης των διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένου του καθορισμού της βάσης διαφοροποίησης.

5.3. Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω της ανάλυσης αλυσίδας αξίας της Netflix

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας διατηρείται καθώς έχει πρόσβαση σε σπάνιους πόρους μέσω των οποίων παράγονται τα τελικά αποτελέσματα (ταινίες, σειρές, ντοκιμαντέρ κτλ.). Το δίκτυο διανομής και τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης ενισχύουν το παρόν πλεονέκτημα. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας θα προσφέρει μεγαλύτερη ισχυροποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι στρατηγικές κατά Porter που συμβάλουν στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και του μοντέλου αλυσίδας είναι θεμιτό να χρησιμοποιηθούν ταυτοχρόνως έτσι ώστε να ισχυροποιηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Riasi, A., 2015) .

COMPETITIVE SCOPE	BROAD	COST LEADERSHIP	DIFFERENTIATION
	NARROW	COST FOCUS	DIFFERENTIATION FOCUS
		LOWER COST	DIFFERENTIATION
COMPETITIVE ADVANTAGE			

Πίνακας 1 Μοντέλο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του Porter

Μέσω της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας κατανοούνται ευκολότερα οι πηγές δημιουργίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διαφοροποίηση της Netflix στηρίζεται σε πολλούς παράγοντες μεταξύ των οποίων οι ανθρώπινοι πόροι, η τεχνολογία, τα πλεονεκτήματα κόστους κ.α. Οι πηγές της εταιρείας για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χωρίζονται σε κόστος και διαφοροποίηση, δύο (2) βασικές κατηγορίες. Η εταιρεία μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον έναν ή και στους δύο (2) τομείς ανάλογα με το ποιο θα επιλέξει να δώσει έμφαση. Παρακάτω θα αναλυθούν οι δευτερεύουσες δραστηριότητες και η βοήθεια αυτών στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων και στη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές.

5.4. Πλεονεκτήματα κόστους της Netflix

5.4.1. Πλεονεκτήματα κόστους μέσω της ανάλυσης αλυσίδας της Netflix

Η μείωση του κόστους που αφορά την αλυσίδα αξίας θα επιφέρει έμμεσο πλεονέκτημα στην εταιρεία καθώς θα αυξηθούν τα κέρδη της. Η ενέργεια αυτή απαιτεί εκ των προτέρων καταγραφή των δραστηριοτήτων της Netflix και έπειτα αναπροσαρμογή του εκάστοτε κόστους. Οι δραστηριότητες χαμηλού κόστους πρέπει να αυξηθούν όταν συνδέεται η αλυσίδα αξίας με τη στρατηγική καθοδήγηση. Για παράδειγμα, εάν η Netflix επιθυμεί να αποκτήσει μείωση κόστους, τότε θα πρέπει να εντοπίσει κάθε μέρος της αλυσίδας αξίας το οποίο κοστίζει περισσότερο από όσο «πρέπει». Στο πλαίσιο αυτής της ανάλυσης θα μπορούσε να επανεκτιμηθεί η τιμή ανά μήνα ή η μεγιστοποίηση κέρδους εκ των

λοιπών διαδικασιών. Ο στόχος ενός χαμηλού κόστους οδηγεί την αλυσίδα αξίας στο μονόδρομο βελτιστοποίησης της κερδοφορίας της εταιρείας. Η βελτίωση των διαδικασιών θα επιφέρει διαφοροποίηση του προϊόντος μέσω της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας και της μεγιστοποίησης της αποδοτικότητας του προϊόντος.

5.4.2. Οδηγός κόστους της ανάλυσης αλυσίδας αξίας της Netflix

Η διαφοροποίηση και η αύξηση της αποδοτικότητας είναι δύο κινήσεις «ματ» της Netflix όπου θα αποφέρουν περαιτέρω αξία στην εταιρεία.

- ➔ Συγχρονισμός
- ➔ Συνδέσεις
- ➔ Οργανωτικές πολιτικές
- ➔ Μάθηση και εκπαίδευση
- ➔ Αλληλεξαρτήσεις μεταξύ τμημάτων και εργαζομένων
- ➔ Οικονομίες κλίμακας
- ➔ Συγχρονισμός

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας δεν μπορεί να εκμηδενίσει το κόστος αλλά να το ελαττώσει έως ένα σημαντικό βαθμό. Η αξία των πελατών είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας, πέραν του κόστους, που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για την εκτίμηση της τιμής που καλείται να πληρώσει ο πελάτης.

5.5. Πλεονέκτημα διαφοροποίησης της Netflix

Το πλεονέκτημα διαφοροποίησης επέρχεται μέσω της ανάλυσης των διαφορετικών δραστηριοτήτων που εμπεριέχονται στην αλυσίδα αξίας. (Bustinza, O. F., et al., 2015). Η Netflix είναι ικανή να προσαρμόσει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας της είτε μεμονωμένα κομμάτια της που θα θέσουν την απαρχή της διαφοροποίησης. Η μοναδικότητα της εταιρείας εξαρτάται από την κλιμάκωση εργασιών, το συγχρονισμό των δραστηριοτήτων, τις συνδέσεις των τμημάτων κ.α. (Wiengarten, F., et al., 2016).

Τα βασικότερα παραδείγματα διαφοροποίησης που συμβαίνουν εξαιτίας της αλυσίδας αξίας είναι:

- ↳ Η εφαρμογή καινοτομιών τεχνολογικού τύπου – χαρακτήρα
- ↳ Αξιοποίηση των καινών καναλιών διανομής προϊόντων – υπηρεσιών
- ↳ Ολοκλήρωση ελέγχου εισροών προς πάσα κατεύθυνση

5.5.1. Διαφοροποίηση μέσω δραστηριοτήτων πρωτογενούς αλυσίδας αξιών

Η δημιουργία μίας νέας βάσης διαφοροποίησης διαμέσου του προσδιορισμού των παρακάτω πηγών, μπορεί να πραγματοποιηθεί με την ανάλυση όλων των πτυχών των βασικών δραστηριοτήτων.

- ➔ Διαχείριση υλικών
 - Παροχή υψηλών εσόδων εξαιτίας υψηλής ποιότητας τελικού προϊόντος
 - Αποτελεσματική διαχείριση εσόδων προκειμένου να μειωθούν οι ζημίες
- ➔ Λειτουργίες
 - Ευρεία γκάμα προϊόντων & υπηρεσιών
 - Βελτιωμένη εμφάνιση προϊόντος
 - Βελτιωμένη απόδοση προϊόντος
 - Ευέλικτο σύστημα παραγωγής
- ➔ Φυσική διανομή
 - Αποτελεσματική διαδικασία υποδοχής και επεξεργασίας παραγγελιών
 - Έγκαιρη παράδοση προϊόντος
 - Καλύτερη ποιότητα διανομής και αποτελεσματικός χειρισμός έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι ζημίες
- ➔ Πωλήσεις & marketing
 - Συνεχής βελτίωση σχέσεων μεταξύ επιχείρησης – προμηθευτών και επιχείρησης – πελατών.
 - Ευαισθητοποίηση, φήμη και θέληση για ανάπτυξη της εικόνας εξαιτίας της συνεχούς προβολής και διαφήμισης.
 - Ευρύτερη κάλυψη πωλήσεων

➔ Υπηρεσίες

- Αξιόπιστη και γρήγορη εξυπηρέτηση
- Τεχνική βοήθεια υψηλής ποιότητας

5.5.2. Διαφοροποίηση μέσω δραστηριοτήτων δευτερογενούς αλυσίδας αξιών

Όπως προαναφέρθηκε, η ανάλυση των δευτερευουσών δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας, θέτει νέα βάση διαφοροποίησης:

↳ Εταιρική Υποδομή που συμβάλει στην διαφοροποίηση της εταιρείας μέσω:

- Συνεχής και εκτεταμένη ανάπτυξη βάσεων δεδομένων που θα δημιουργήσουν αποτελεσματικό marketing.
- Μελέτη των πελατών μέσω προηγμένου συστήματος πληροφοριών

↳ Εκπαίδευση και κατάρτιση προσωπικού που θα συμβάλει ενεργά στην αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων των πελατών αλλά και σε υπηρεσίες υψηλής εξυπηρέτησης αυτών.

↳ Τεχνολογική ανάπτυξη που συμβάλει στην διαφοροποίηση της εταιρείας μέσω:

- Τάχιστης ανάπτυξης νέων προϊόντων – υπηρεσιών
- Δημιουργία καινοτόμων προϊόντων με καινοτόμα χαρακτηριστικά και σχεδιασμό.

↳ Προμήθεια της εταιρείας που συμβάλει στην διαφοροποίηση της μέσω:

- Αξιόπιστης μεταφοράς των εμπορευμάτων (ταινιών κτλ.) προς το πελάτη.
- Παροχή υψηλής ποιότητας α' υλών που θα επιφέρουν τελικά εμπορεύματα υψηλής ποιότητας (τεχνολογικά μέσα π.χ. κάμερες, λογισμικά επεξεργασίας εικόνων και βίντεο κ.α.).

5.6. Παραδείγματα ανάλυσης αλυσίδας αξίας

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένα παραδείγματα που θα υποβοηθήσουν σημαντικά στη κατανόηση της αναγκαιότητας ανάλυσης μίας αλυσίδας αξίας.

Η ανάλυση της εν λόγω αλυσίδας δύναται να συμβάλει στην επιλογή παραγωγής με Α' ποιότητας πρώτες ύλες (π.χ. τεχνολογίες αιχμής όπως κάμερες υψηλής ευκρίνειας κατά τα γυρίσματα ταινιών, χρήση καινών σχεδιαστικών προγραμμάτων κ.α.) και συνεπώς να αναπτύξει τη πίστη των πελατών της εξαιτίας της υψηλής ποιότητας των εμπορευμάτων της (ταινίες, σειρές, ντοκιμαντέρ κ.ο.κ.). Επιπρόσθετα, η αλυσίδα αξίας προσθέτει κύρος και αναπτύσσει τη ταυτότητα της εταιρείας.

Στη περίπτωση επίσπευσης παράδοσης των τελικών εμπορευμάτων στους πελάτες, όπως για παράδειγμα μέσω παράδοσης του επόμενου κύκλου μίας σειράς, η Netflix θα επιτύχει ανταγωνιστική διαφοροποίηση. Παράλληλα, οι ανθρώπινοι πόροι θα διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στο παραπάνω γεγονός αλλά και θα χρησιμοποιηθούν έτσι ώστε να βελτιωθούν στο μέγιστο οι πρακτικές της εταιρείας στο τομέα των ανθρώπινων πόρων. Ακόμη μία χρήση της αλυσίδας αξίας, περιγράφεται στην ανάλυση της προκειμένου να μειωθεί σημαντικά το κόστος μέσω της εύρεσης νέων βέλτιστων συμφωνιών με τους προμηθευτές, έτσι ώστε να προσφέρει προϊόντα υψηλής ποιότητας σε προσιτές και ανταγωνιστικές τιμές (Chatterjee, S., 2017). Οι προμηθευτές οφείλουν βάσει των συμβάσεων να παραδίδουν έτοιμες ταινίες ή/και σειρές προκειμένου αυτές να προβληθούν από την Netflix, ουσιαστικά, πραγματοποιείται αγορά πνευματικών δικαιωμάτων των ταινιών που παράγονται από τρίτους.

Συμπληρωματικά, η Netflix μπορεί να πραγματοποιήσει ανάλυση της αλυσίδας υποστήριξης προκειμένου να προσφέρει εξαιρετική υποστήριξη στους πελάτες της διαμέσου άμεσων απαντήσεων στα ερωτήματά τους, συχνών ερευνών περί ικανοποίησής του κ.τ.λ. Οι επιχειρησιακές δραστηριότητες γεωγραφικής επέκτασης μπορούν να μελετηθούν συμπληρωματικά με το άνωθεν κομμάτι.

Η αγορά εταιρικών μεριδίων των προμηθευτών ή η συγχώνευση εξασφαλίζει την έγκαιρη διαθεσιμότητα α' υλών. Η ανάλυση αλυσίδας αξίας στη προκειμένη περίπτωση βοηθά στην ολοκλήρωση των διαδικασιών παραγωγής. Με αυτό το τρόπο αυξάνεται και η μεγιστοποίηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και ενσωματώνεται η βιωσιμότητα στις λοιπές επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Συμπερασματικά, όλα τα άνωθεν παραδείγματα, παρουσιάζουν πρακτικούς τρόπους πραγματοποίησης ανάλυσης της αλυσίδας αξίας. Σημειωτέο πως η

ανάλυση Porter είναι εφαρμόσιμη εάν και μόνο εάν οι μοναδικές μεταβλητές λαμβάνονται υπόψιν κατά τον υπολογισμό κύριων και δευτερευουσών δραστηριοτήτων (Yoo, S. H., & Seo, Y. W., 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για το στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος τους. Η συγκεκριμένη μέθοδο χρησιμοποιείται κυρίως όταν η εταιρεία καλείται να πάρει μία απόφαση σχεσιακά με τους στόχους που έχουν τεθεί ή την ακολουθία τρόπων επίτευξης των σκοπών της. Το παρόν εργαλείο μελετά τις Δυνάμεις (Strengths), τις Αδυναμίες (Weakness), τις Ευκαιρίες (Opportunities) και τις Απειλές (Threats), ΔΑΕΑ (SWOT) (Gürel, E., & Tat, M., 2017).

Το εσωτερικό περιβάλλον των εταιρειών αποτελείται από τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία μίας επιχείρησης διότι προκύπτει από κατεχόμενους εσωτερικούς πόρους π.χ. τεχνογνωσία, ικανότητες προσωπικού κ.α. Οι ευκαιρίες και οι απειλές αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διότι η εκάστοτε εταιρεία θα πρέπει να τις εντοπίσει αλλά και να προσαρμοστεί αναλόγως σε αυτές. Παράδειγμα του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελούν είσοδος καινών ανταγωνιστών ή η εμφάνιση καινών αγορών. Κατά την ακολουθούμενη ανάλυση SWOT, οι αρμόδιοι σχεδιασμού και πλάνων της εταιρείας, καλούνται να απαντήσουν με ποσοτικοποιημένο τρόπο σε ερωτήματα όπως ποια τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας (Δυνάμεις), τι θα μπορούσε να βελτιωθεί (Αδυναμίες), ποιες οι νέες τάσεις σε μία γεωγραφική περιοχή (Ευκαιρίες) και ποια τα σύνηθες εμπόδια (Απειλές).



Εικόνα 1 SWOT Analysis

6.1. Η ανάλυση SWOT της Netflix

Η επιτυχία και η ταχεία ανάπτυξη που επέρχεται στις επιχειρήσεις λόγω της παγκοσμιοποίησης, δίνει ώθηση στην ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που συμβάλλουν στη κυριαρχία της παγκόσμιας αγοράς. Τα αποτελέσματα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι εμφανή στην ανάλυση SWOT. Η Netflix δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των δυνατών της σημείων και στην εκμετάλλευση των ευκαιριών παρά στην μείωση των αδυνάτων σημείων της ή στην ελαχιστοποίηση των απειλών της. Αυτή η τακτική ωθεί την εταιρεία να αναπτύσσει συνεχώς νέους τρόπους δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων έναντι των βασικών και μη ανταγωνιστών της. Οι ανταγωνιστές της έχουν ως σκοπό το περιορισμό των κινήσεων της Netflix και προσδοκούν την αποτυχία των στρατηγικών κινήσεων του μεγαλύτερου ανταγωνιστή τους. Η συνεχής βελτίωση της εταιρείας και η συνεχόμενη ροή προϊόντων αποδεικνύουν πως η Netflix έχει πραγματοποιήσει ορθή στρατηγική μελέτη και ακολουθία πράξεων.

Ο κλάδος της ψυχαγωγίας έχει πολλά εμπόδια τα οποία θα πρέπει να παρακάμψει κάποιος έτσι ώστε να εισέλθει στην αγορά και να ανταγωνιστεί τις ήδη υπάρχουσες κολοσιαίες εταιρείες. Η εκάστοτε εταιρεία θα πρέπει διαρκώς να βρίσκεται σε ετοιμότητα για τον επόμενο κίνδυνο μέσω της πρόβλεψης μελλοντικών καταστάσεων βάσει των τρεχόντων δεδομένων της αγοράς. Οι βασικοί στόχοι της Netflix, όπως θα αναλυθεί παρακάτω, συνάδουν με τη

μακροπρόθεσμη επιχειρηματική ανάπτυξη καθώς δεν επιθυμεί την κυριαρχία σε βραχυχρόνια περίοδο αλλά μία μόνιμη σταθερότητα στην αγορά, χωρίς νέες εκπλήξεις. Παρατίθενται ανάλυση των σημείων της ανάλυσης που βοηθούν σημαντικά στη λήψη μακροπρόθεσμων στρατηγικών αποφάσεων (Namada, J. M., 2018).

6.1.1. Πλεονεκτήματα

Η Netflix κατέχει τρία βασικά πλεονεκτήματα:

- ➔ Υψηλό μετοχικό κεφάλαιο
- ➔ Μεγάλη πλατφόρμα καταναλωτών αλλά και παραγωγών περιεχομένου
- ➔ Ικανότητα για παραγωγή αποκλειστικού περιεχομένου

Το πρώτο πλεονέκτημα εξ αυτών αφορά το επιχειρηματικό όφελος και την αξία που «συνοδεύει» το εμπορικό σήμα της Netflix έναντι των ανταγωνιστών της. Το εμπορικό σήμα αποτελεί από μόνο του ένα ισχυρό κίνητρο για την επιλογή εταιρείας από τον καταναλωτή, εξαιτίας της αυξημένης διαφήμισης από πλευράς εταιρείας η οποία συνεπάγεται την εξοικείωση του καταναλωτή με το σήμα. Το μέγεθος της πλατφόρμας είναι αυτό που συμβάλει θετικά στην ανάπτυξη της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας, της ανάπτυξης της εταιρείας αλλά και στην ελκυστικότητα των προϊόντων – υπηρεσιών της. Η προσέλκυση πολλών καταναλωτών οδηγεί στην αναγκαία προσέλκυση πολλών παραγωγών και για αυτό η σχέση των δύο (2) παραγόντων είναι θετική. Η ικανότητα δημιουργίας αποκλειστικού περιεχομένου σημαίνει αποκλειστικότητα ταινιών, σειρών κοκ εκ των οποίων η Netflix κερδίζει περισσότερα χρήματα. Η αύξηση στην αλυσίδα αξίας, επέρχεται και με αυτό το τρόπο. Η κουλτούρα της εταιρείας, δεν αφήνει ανεπηρέαστο το τρόπο επίδρασης των εσωτερικών παραγόντων στις επιδόσεις της εταιρείας, συνεπώς η Netflix θα πρέπει να φροντίσει να αναπτύξει την αρμόδια κουλτούρα προκειμένου να μην έχει κανένα πρόβλημα επιδόσεων.

6.1.2. Αδυναμίες

- ↳ Ευκολία αντιγραφής επιχειρηματικού μοντέλου
- ↳ Αυξημένη εξάρτηση από τους παραγωγούς περιεχομένου
- ↳ Ύπαρξη εξάρτησης από τους παρόχους υπηρεσιών διαδικτύου

Δεν αποτελεί «γρίφο για δυνατούς λύτες» η αντιγραφή του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας αλλά αποτελεί «σπαζοκεφαλιά» ο τρόπος επίτευξης απόκτησης του αριθμού πελατών της Netflix. Υπάρχει σχετική ευκολία αντιγραφής του μοντέλου της επιχείρησης αλλά η Netflix ήταν η πρώτη που το έκανε και απέκτησε πιστότητα πελατών, συνεπώς η απειλή δεν είναι μεγάλη απλά υπαρκτή. Οι ακολουθούμενες στρατηγικές των παραγωγών, επηρεάζουν άμεσα την Netflix και την καθιστούν ευάλωτη σε τέτοιου είδους αλλαγές καθώς θα πρέπει να προσαρμόσει εκ νέου τα πλάνα της όσον αφορά τη παραλαβή (από προμηθευτές) και παράδοση (στους πελάτες) των ταινιών, σειρών κ.α. Τέλος, η ταχύτητα σύνδεσης στο διαδίκτυο και η δυνατότητα σύνδεσης σε αυτό αποτελούν καθοριστικό παράγοντα παρακολούθησης ή/και λήψης ταινιών από τους πελάτες. Τα διοικούντα μέλη θα πρέπει να ελαχιστοποιήσουν τις αδυναμίες της εταιρείας έτσι ώστε να βελτιωθεί η γενική συνολική εικόνα του εσωτερικού περιβάλλοντός της.

6.1.3. Ευκαιρίες

- ➔ Δυνατότητα ανάπτυξης διαμέσου των συνδυαστικών προϊόντων
- ➔ Εισχώρηση σε νέες αγορές
- ➔ Διαφοροποίηση των επιχειρήσεων σε λοιπούς κλάδους και αγορές

Η ανάπτυξη των εταιρειών αποτελεί το Α και το Ω προκειμένου να τεθεί μία υγιή μακροχρόνια προγραμματιστική περίοδο αλλά και να εξασφαλιστεί όσον το δυνατόν καλύτερα γίνεται η ύπαρξη της εταιρείας. Η επέκταση του μείγματος προϊόντων ή/και υπηρεσιών μίας εταιρείας, είναι εφικτό να επιφέρει την ανάπτυξη. Η κατ' ακολουθίαν στρατηγική της Netflix για δημιουργία

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ανάπτυξης και συνεχούς βελτίωσης του επιχειρηματικού μοντέλου της συνάδουν πλήρως με την ευκαιρία ανάπτυξης. Η ένταξη της Netflix σε άλλες αγορές όπως η Κίνα, αποτελεί στόχο που για να επιτευχθεί πρέπει να ξεπεραστούν ορισμένα εμπόδια όπως π.χ. πολιτικά γεγονότα (Roxborough S., Ritmanhttps A., 2018). Ο συνδυασμός προϊόντων ή αλλιώς το μείγμα marketing διαδραματίζουν βοηθητικό ρόλο στην ένταξη της εταιρείας σε νέες αγορές καθώς οι προκλήσεις – προϊόντα/υπηρεσίες είναι αυξημένες και συνεπώς πιθανότερο κάποια μέλη των νέων αγορών να κάνουν χρήση των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών της νέας, στην αγορά τους, εταιρείας. Η διαφοροποίηση των επιχειρήσεων προέρχεται μέσα από την εγκαθίδρυση συμπληρωματικής επιχείρησης που θα λειτουργεί υποστηρικτικά ως προς τη θέση της Netflix ή τη ακολουθούμενη στρατηγική. Ο εν λόγω παράγοντας στηρίζεται πλήρως στην οργανωτική ικανότητα των διευθυντικών στελεχών αλλά και στις τρέχουσες συνθήκες της εκάστοτε αγοράς.

6.1.4. Απειλές

- ↳ Απομίμηση και αυξημένος ανταγωνισμός
- ↳ Πειρατεία περιεχομένου και λοιπά μέσα ψυχαγωγίας
- ↳ Έγκλημα ηλεκτρονικού τύπου

Από τις ισχυρότερες απειλές των υπάρχουσών εταιρειών είναι η απομίμηση και οι ανταγωνιστές, γεγονός που επιβεβαιώνεται με το επιχειρηματικό μοντέλο των πέντε (5) δυνάμεων του Porter. Τροχοπέδη στην ανάπτυξη των εσόδων και της κερδοφορίας της Netflix αποτελούν οι ανταγωνιστές της εξαιτίας της ανάπτυξής τους. Τα τελευταία έτη, η ηλεκτρονική πελατεία έχει αυξηθεί και έτσι ολοένα και περισσότερο περιεχόμενο είναι διαθέσιμο χωρίς τη συνδρομή κάποιου χρηματικού αντιτίμου σε κάποια ηλεκτρονική πλατφόρμα. Με αυτό το τρόπο εντείνεται ο ανταγωνισμός για το χρόνο προβολής των πελατών. Το έγκλημα στο κυβερνοχώρο αποτελεί συνηθέστερο γεγονός όσο υπάρχει τεχνολογική βελτίωση. Με την ύπαρξη του συγκεκριμένου τύπου εγκλήματος, κινδυνεύουν άμεσα τα ευαίσθητα δεδομένα των πελατών.

6.2. Σύνοψη Ανάλυσης SWOT της Netflix

Σύμφωνα με την άνωθεν SWOT analysis της Netflix, προκύπτει το συμπέρασμα πως οι εσωτερικοί παράγοντες αποτυπώνουν μία εταιρεία που δίνει έμφαση στην ανάπτυξη και μπορεί να την καταφέρει παρ' όλες τις αδυναμίες της. Είναι δεδομένο πως οι απειλές αποτελούν τροχοπέδη στην παγκόσμια ανάπτυξη και κυριαρχία της εταιρείας εξαιτίας των ανταγωνιστών και των στρατηγικών μίμησης που ακολουθούν πιστά. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που κατέχει η Netflix, η πιστότητα πελατών μέσω του εμπορικού παγκοσμίως αναγνωρισμένου σήματος αλλά και η δυναμικότητα της εταιρείας, αποτελούν λόγους ανάπτυξης δεδομένων των πολλαπλών, στρατηγικών και μη, προκλήσεων.

Αναφορικά με το εξωτερικό της περιβάλλον αποτυπώνεται το συμπέρασμα ύπαρξης αλληλεπίδρασης μεταξύ των πελατών, των εταιρειών διανομής ψηφιακού περιεχομένου αλλά και λοιπών μεταβλητών. Το έγκλημα στο διαδίκτυο αποτελεί γνώριμο πλέον συμβάν καθώς οι εταιρείες τύπου Netflix έχουν άμεση εξάρτηση σε τεχνολογίες απευθείας σύνδεσης. Η απόδοση της εταιρείας πρέπει να αυξάνεται συνεχώς προκειμένου να διατηρήσει τα ηνία στο κλάδο και για αυτό το λόγο τροποποιείται συνεχώς η στρατηγική της διαχείριση μέσω της συνεχούς αναζήτησης νέων λύσεων των προβλημάτων που προκύπτουν από τις διάφορες απειλές και τον ισχύοντα ανταγωνισμό. Οι ευκαιρίες ανάπτυξης αποτελούν προτεραιότητα του τμήματος στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας έτσι ώστε να περιοριστούν οι λοιποί παραγωγοί ψυχαγωγίας (ανταγωνιστές) που απειλούν άμεσα «τη ζωή» της Netflix (Phadermrod, B, 2019).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Το μοντέλο των πέντε (5) δυνάμεων του Porter βρίσκει εφαρμογή σε μία ολόκληρη αγορά είτε σε εθνικό είτε σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά ποτέ σε έναν τομέα ή κλάδο της αγοράς όπως για παράδειγμα μία εταιρεία και ορισμένοι

άμεσοι ανταγωνιστές της. Αποτελεί στρατηγικό εργαλείο υψηλού επιπέδου λόγω της κατανόησης της θέσης στην αγορά. Δεν αποτελεί εργαλείο που χρήζει εφαρμογή σε στενό εύρος εστίασης. Η χρήση διαφόρων εργαλείων με στενό τρόπο ενέχει κινδύνους υπερεκτίμησης ή υποεκτίμησης των πλεονεκτημάτων της εταιρείας στην αγορά. Παράλληλα, με την εκτίμηση τούτου του τρόπου, πιθανολογείται πως υπάρχει αυξημένο ενδεχόμενο μη υπολογισμού κάποιας σημαντικής ή μη πληροφορίας.

Το 1980, ο Michael Porter πρότεινε το μοντέλο των πέντε (5) δυνάμεων. Το έργο του, «Competitive Strategy» αναλύει την ύπαρξη πέντε (5) δυνάμεων που ασκούνται επί μίας συγκεκριμένης αγοράς. Η δύναμη που κατέχουν αυτές, είναι αρκετή προκειμένου να καθορίσει την ανταγωνιστική θέση μίας εταιρείας στην αγορά. Το συγκεκριμένο μοντέλο καταλογίζεται ως καθολικό μοντέλο που βρίσκει εφαρμογή σε επιχειρήσεις τοπικού ενδιαφέροντος έως και μεγάλες πολυεθνικές (Shuen, A., 2018).

7.1. Χρησιμοποιώντας το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter

Η εφαρμογή του μοντέλου του Porter δεν απαιτεί σύνθετες διαδικασίες, αλλά αποτελεί μία απλή διαδικασία που καλεί τα διοικητικά μέλη ενός οργανισμού, να απαντήσουν σε πέντε (5) απλές ερωτήσεις προκειμένου να προσδιοριστεί η δύναμη και η θέση της εταιρείας στο κλάδο που δραστηριοποιείται. Οι ερωτήσεις που αφορούν τις πέντε (5) δυνάμεις είναι οι εξής:

- Πρώτη Δύναμη - Ποια είναι η απειλή της νέας εισόδου στην αγορά;
- Δεύτερη Δύναμη – Πόση είναι η κατεχόμενη δύναμη των αγοραστών της αγοράς;
- Τρίτη Δύναμη – Ποια είναι η απειλή ενός υποκατάστατου προϊόντος στην αγορά;
- Τέταρτη Δύναμη – Τι δύναμη έχουν οι προμηθευτές στην αγορά;
- Πέμπτη δύναμη – Ποιες συμμαχίες και ανταγωνιστικές αντιξοότητες υπάρχουν στην αγορά;



Εικόνα 2 Οι πέντε (5) Δυνάμεις του Porter

7.1.1. Προσδιορισμός της απειλής της νέας εισόδου

Το υψηλότερο επίπεδο απειλής εισόδου σε μία νέα αγορά, συνοδεύεται άμεσα από την ευκολία εισόδου στην αγορά για μία επιχείρηση χωρίς κάποια ουσιαστική επένδυση. Ο προσδιορισμός της απειλής εισόδου προέρχεται από τις απαντήσεις των εξής ερωτήσεων:

- ↳ Τί θα κόστιζε μία νέα επιχείρηση στο κλάδο; Πόσο εύκολο θα ήταν να ξεκινήσει αυτή η επιχείρηση;
- ↳ Ποιοι οι κανονισμοί που διέπουν τον κλάδο;
- ↳ Ποια εμπόδια εισόδου της εταιρείας στο κλάδο ενδυναμώνουν την επιχείρησή σας σήμερα;

7.1.2. Προσδιορισμός της δύναμης των αγοραστών

Η έλλειψη των αγοραστών, σε οποιαδήποτε αγορά, σχετίζεται άμεσα με την αγοραστική δύναμη. Παραδείγματος χάριν, εάν το προϊόν είναι παγκοσμίου φήμης και χρήσιμο σε πολυεθνικούς κατασκευαστές, οι οποίοι είναι λίγοι, η ισχύς που διατηρούν στην επιχείρηση είναι δυσανάλογα υψηλή. Εν αντιθέσει, ένας έμπορος θυγατρικών δύναται να έχει απεριόριστη πελατειακή βάση, έχοντας ως αποτέλεσμα η δύναμη των αγοραστών να είναι ανίσχυρη (ανά πελάτη). Ο προσδιορισμός της δύναμης των αγοραστών προέρχεται από τις απαντήσεις των εξής ερωτήσεων:

- ➔ Πόσοι πραγματικοί και δυνητικοί αγοραστές υπάρχουν σε αυτή την αγορά;

- Έχουν δυνατότητα επιρροής του κόστους του προϊόντος σε μία αγορά οι αγοραστές;
- Δέχονται οι προμηθευτές υπαγορεύσεις όρων από τους αγοραστές.

7.1.3. Προσδιορισμός της δύναμης των υποκατάστατων

Η συγκεκριμένη απειλή σχετίζεται με τη διαθεσιμότητα τυχόν εναλλακτικών προϊόντων ή καινών μεθόδων επίτευξης συγκεκριμένου στόχου που υπάρχει στην αγορά ή δύναται να υπάρξει στην αγορά. Παράδειγμα της εν λόγω περίπτωσης αποτελεί μία εξωτερική υπηρεσία μισθοδοσίας που χειρίζεται τις πληρωμές με μη αυτόματο τρόπο και είναι εφικτό να αντικατασταθεί εύκολα με υπηρεσίες αυτοματοποιημένων υπολογισμών και πιστώσεων των αντίστοιχων ποσών μισθοδοσίας στους τραπεζικούς λογαριασμούς των εργαζομένων. Η απειλή των υποκατάστατων θα πρέπει να εξετάζεται με τις κάτωθι ερωτήσεις:

- ↳ Πόσο εύκολη είναι η εξακρίβωση τουλάχιστον μίας εναλλακτικής λύσης για το προϊόν ή την υπηρεσία μίας εταιρείας;
- ↳ Υπάρχει ευκαιρία παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε διεθνές επίπεδο για χαμηλότερο κόστος;
- ↳ Ο τρέχον αυτοματισμός μπορεί να βελτιωθεί μέσω του νέου προϊόντος;

7.1.4. Προσδιορισμός της δύναμης των προμηθευτών

Οι αγορές που χαρακτηρίζονται από μεγάλο αριθμό πελατών και ελάχιστους καταναλωτές, δεν αποτελούν ισορροπημένες αγορές υπέρ των υπαρχόντων προμηθευτών. Τρανταχτό παράδειγμα αποτελεί η πρώιμη περίοδος διαθεσιμότητας των «έξυπνων» κινητών (smartphones) όπου η ζήτηση ήταν σε υψηλά επίπεδα ενώ ο αριθμός των προμηθευτών ήταν μικρός. Οι προμηθευτές είχαν ασκήσει «εξουσία» και υπαγόρευαν ορισμένους όρους στους παρόχους δικτύων αναφορικά με το τρόπο πώλησης των προϊόντων τους. Τα πλεονεκτήματα που περιεγράφηκαν άνωθεν, δύναται να γίνουν ευάλωτα γρηγορότερα όταν εισέρχονται νέοι προμηθευτές στην αγορά. Οι ερωτήσεις που

πρέπει να απαντηθούν για το προσδιορισμό των δυνάμεων των προμηθευτών, αφορούν:

- Πόσοι νέοι προμηθευτές υπάρχουν στην αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση;
- Η τιμολόγηση καθορίζεται βάσει της αγοραίας αξίας ή οι προμηθευτές υπαγορεύουν τη τιμολογιακή πολιτική;
- Πόσο δύσκολη είναι η «μεταβίβαση» των πελατών από τον έναν προμηθευτή στον άλλον; Άξιο αναφοράς κρίνεται το γεγονός πως δημιουργείται συγκράτηση των πελατών ακόμη και όταν οι άλλες προσφορές είναι ανταγωνιστικές όταν υπάρχουν μεγάλα εμπόδια στην αλλαγή προμηθευτών.

7.1.5. Προσδιορισμός της δύναμης των ανταγωνιστών

Ο προσδιορισμός της δύναμης των ανταγωνιστών αφορούν τη σκληρότητα των ανταγωνιστών της εταιρείας. Επέρχονται αρνητικές καταστάσεις στην επιχείρηση και στη βιομηχανία, όταν υπάρχουν υψηλοί βαθμοί ανταγωνιστικότητας. Η αύξηση της κερδοφορίας και η προσέλκυση νέων πελατών καθίσταται δυσκολότερη όταν η ανταγωνιστικότητα βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα. Παράλληλα, η καινοτομία και η ανάπτυξη επηρεάζονται αρνητικά και άμεσα από τον υψηλό βαθμό ανταγωνιστικότητας. Το ανταγωνιστικό τοπίο που υπάρχει σε μία αγορά, πρέπει να μελετάται προκειμένου να εισέλθει μία νέα επιχείρηση στην αγορά αυτή. Τα ερωτήματα που αφορούν το ανταγωνιστικό τοπίο, είναι τα εξής:

- ↳ Πόσοι ανταγωνιστές δραστηριοποιούνται στην αγορά;
- ↳ Πόσο εύκολο είναι να ανταγωνιστείτε σε γεωγραφική βάση; (ανάλογα με το τύπο της εταιρείας, υπάρχουν πλεονεκτήματα σε εταιρείες με φυσική παρουσία ή εταιρείες διαδικτυακής δραστηριότητας)
- ↳ Η αγορά αποτελεί «αγορά βασικών προϊόντων»; Ως αγορά βασικών προϊόντων λογίζεται η αγορά όπου η τιμή είναι σχεδόν σταθερή (με μικρές διακυμάνσεις) και τα κέρδη βασίζονται σε υπηρεσίες πρόσθετης αξίας

7.1.6. Συμπέρασμα 5 δυνάμεων του Porter

Το παραπάνω αναλυόμενο μοντέλο των πέντε (5) δυνάμεων του Porter αποτελεί αποτελεσματικό και απλό τρόπο εξέτασης της θέσης της εταιρείας ή ενός προϊόντος/υπηρεσίας σε μία νέα αγορά. Η ομάδα marketing είναι αυτή που λαμβάνει τα μεγαλύτερα οφέλη καθώς λαμβάνουν ανατροφοδότηση σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το βέλτιστο δυνατό τρόπο προώθησης προϊόντων στην αγορά. Το αποτέλεσμα του μοντέλου Porter δεν είναι σταθερό διότι υπάρχει μεταβολή της αγοράς με τη πάροδο των ετών, συνεπώς προκειμένου να παραμείνει η εγκυρότητα της, θα πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα (Auletta, K., 2013).

7.2. Οι 5 δυνάμεις του Porter για την Netflix

Ακόμη και η Netflix που αποτελεί πρωτοπόρο εταιρεία στην αγορά που δραστηριοποιείται, έχει ορισμένες αδυναμίες στο επιχειρηματικό της μοντέλο, γεγονός που προκαλεί ανησυχίες. Η Netflix έχει άμεση εξάρτηση από εξωτερικούς προμηθευτές για το περιεχόμενό της και αντιμετωπίζει τις υψηλές προσδοκίες των πελατών της, την αναμενόμενη υψηλή ποιότητα και τέλος ένα πλήθος νεοεισερχόμενων εταιρειών στην αγορά. Η Netflix πραγματοποιεί συχνά ελέγχους τιμολόγησης έτσι ώστε να μην υπάρχουν αδικαιολόγητες αυξήσεις. Ταυτόχρονα, προσαρμόζει το επιχειρηματικό της περιβάλλον στα τρέχοντα δεδομένα της αγοράς των χωρών έτσι ώστε να είναι πάντα βιώσιμο. Το μοντέλο Porter χρησιμοποιείται από την Netflix για να καθορίσει με ακρίβεια τις δυνάμεις της αγοράς και το τρόπο που επηρεάζουν την εταιρεία σήμερα και στο εγγύς μέλλον (Williams, C., 2015).

7.2.1. Απειλή των νεοεισερχόμενων (μέτρια)

Ο τομέας της διαδικτυακής ροής εντείνεται με την πρόοδο της τεχνολογίας και έτσι αναπτύσσονται παράλληλα και οι τομείς τηλεόρασης και κινηματογραφίας. Το περιβάλλον του κλάδου της Netflix είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο και το

διακατέχει υψηλός ανταγωνισμός. Παρ' όλα αυτά, συνεχώς εισέρχονται νέοι διαδικτυακοί παρόχοι που αποτελούν έμμεσο κίνδυνο στην αγορά καθώς λειτουργούν με υπηρεσίες κατά παραγγελία προκειμένου να διατηρήσουν το μερίδιό τους στο κλάδο. Πολλοί παραδοσιακοί και μη προμηθευτές ταινιών έχουν πραγματοποιήσει πολλαπλές προσπάθειες αντιγραφής του επιχειρησιακού μοντέλου της Netflix έχοντας ως αποτέλεσμα να αποκτήσουν φήμη και να είναι πιο διαδεδομένες στην αγορά υπηρεσιών ψηφιακής ροής. Το 2014 στο Καναδά, οι Rogers & Bell Media ανίχνευσαν το κενό που υπήρχε στην αγορά ψηφιακής ροής και εισήγαγαν αντίστοιχα την Shomi και Crave TV. Οι δύο (2) εταιρείες είναι ευρέως γνωστές για το περιεχόμενό τους αλλά δεν μπορούν να ανταγωνιστούν την Netflix με τα τρέχοντα δεδομένα της αγοράς. Οι υπηρεσίες που προσφέρονται από τις δύο (2) εταιρείες, είναι παρόμοιες με αυτές της Netflix ενώ η τιμολόγηση της Crave TV είναι φθηνότερη εξ αυτών των Netflix και Shomi (4,00\$ και 8,99\$ αντίστοιχα). Η διαφορά τους βρίσκεται στο γεγονός πως η Netflix είναι διαθέσιμη σε οποιονδήποτε διαθέτει πρόσβαση στο διαδίκτυο ενώ οι άλλες δύο (2) είναι διαθέσιμες μόνο στους πελάτες συγκεκριμένων τηλεοπτικών παρόχων. Οι προσφάτως εισηγμένες εταιρείες στο κλάδο, δεν έχουν μεγάλο μερίδιο στην αγορά και έτσι ο κυρίαρχος ρόλος παραμένει στην Netflix η οποία έχει τεράστιο όγκο περιεχομένου, ευκολία στη πρόσβαση του, παραγωγές που δεν υπάρχουν σε άλλες εταιρείες κ.α.

Το 2014 ήταν μία χρονιά που η Netflix αντιμετώπισε την είσοδο και άλλων ανταγωνιστών στις Η.Π.Α. όπου το HBO όσο και το CBS ανακοίνωσαν την έναρξη των παροχών ψηφιακής ροής την αμέσως επόμενη χρονιά. Η διαφορά με τους προηγούμενους ανταγωνιστές είναι πως οι Αμερικάνοι ανταγωνιστές έχουν ήδη ένα ικανοποιητικό, για το μέγεθός τους, μερίδιο της αγοράς συνεπώς είναι αμεσότερος αντίπαλος της Netflix. Η Netflix κατέχει μία φήμη που πλέον έχει καθιερωθεί παγκοσμίως, κυριαρχία στη ψηφιακή αγορά και υψηλή μετοχική αξία. Οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι πάροχοι είναι παρόμοιες αλλά το περιεχόμενο αυτών διαφέρει. Μεταξύ των διαφόρων παρόχων της αγοράς, υπάρχει κάποια «άτυπη συνεννόηση» κατά την οποία ο καθένας παράγει το δικό του περιεχόμενο και προβάλλει αυτό έτσι πολλοί πάροχοι περιεχομένου να μπορούν να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά στην αγορά. Οι νεοεισαχθέντες στην

αγορά δεν γνωρίζουμε εκ των προτέρων αν θα αποτελέσουν απειλή για την Netflix παρ' όλο που η εταιρεία είναι σε θέση να τους αντιμετωπίσει κατά την είσοδο και την «παραμονή» τους στο κλάδο.

7.2.2. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (υψηλή)

Μέσω του τρέχοντος επιχειρηματικού της μοντέλου, η Netflix παρέχει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη στους πελάτες της. Οι καταναλωτές δεν αντιμετωπίζουν πολλές συνέπειες εκ της ακύρωσης της συνδρομής στην εταιρεία. Κατόπιν εντολής ακύρωσης της συνδρομής του πελάτη, η Netflix διατηρεί τα δεδομένα του προφίλ για ένα (1) έτος και κατόπιν διαγράφονται. Με την εκ νέου ενεργοποίηση του προφίλ από τον ίδιο το χρήστη εντός του χρονικού διαστήματος των 365 ημερών, το προφίλ θα εμφανιστεί όπως ήταν όταν ακύρωσε τη συνδρομή, χωρίς καμία απολύτως αλλαγή σε αγαπημένες ταινίες & σειρές, λίστα προτεινόμενων κοκ. Τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης είναι ακριβότερα από την Netflix η οποία κοστολογεί το βασικό της πακέτο σε 7,99€ που αποτελεί χαμηλή τιμή για το επίπεδο περιεχομένου που προσφέρεται το οποίο της προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το αυξημένο επίπεδο περιεχομένου σε συνδυασμό με τη χαμηλή τιμή, προκαλούν υψηλές προσδοκίες στους καταναλωτές και αυτό συνεπάγεται την ελάχιστη αύξηση της διαπραγματευτικής ικανότητας των ίδιων (καταναλωτών). Αν η Netflix προβεί σε συνεχείς αυξήσεις των τιμών, οι καταναλωτές είναι αρκετά πιθανό να εγκαταλείψουν τις παροχές που λαμβάνουν με συνδρομή διότι υπάρχει κίνδυνος εξαιτίας της ευαισθησίας των καταναλωτών στις τιμές που προέρχεται από της υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Η στρατηγική της εταιρείας φαίνεται επιτυχημένη έως τώρα ωστόσο υπάρχει αυξημένη ανάγκη να διατηρηθεί μίας στρατηγική ηγεσίας κόστους εξαιτίας της ευαισθησίας των πελατών στις μεταβολές των τιμών (Shankland, S., 2011)

Στις περιπτώσεις αγορών και κλάδων όπου οι διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις ποικίλουν και προσφέρονται από διάφορους παρόχους υπάρχει αυξημένη διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών. Η Netflix έχει δηλώσει πως η μεγαλύτερη απειλή για την ίδια είναι οι παράνομες υπηρεσίες που παραβιάζουν

τους ισχύοντες νόμους περί πνευματικών δικαιωμάτων. Εν έτη 2012 κατέθεσε στην Ομοσπονδιακή Εκλογική Επιτροπή ένα αίτημα περί σχηματισμού μίας πολιτικής δράσης (PAC) με την ονομασία FLIXPAC η οποία θα αποτελεί επιτροπή στις ΗΠΑ περί της προστασίας της ιδιωτικής ζωής. Ο Διευθύνων Σύμβουλος της Netflix εν έτη 2022 δήλωσε πως μεγαλύτερος ανταγωνιστής της εταιρείας είναι η πλατφόρμα “Porcorn Time” η οποία παρέχει μεγάλο εύρος περιεχομένου. Η Netflix επιλέγει να προσφέρει στους πελάτες της μόνο πρωτότυπο περιεχόμενο μέσω της πλατφόρμας της και έτσι μετριάξει την αγοραστική δύναμη των αγοραστών.

Η Netflix ξεκίνησε να αποκτά πρωτότυπο περιεχόμενο για τις ψηφιακές υπηρεσίες συνεχούς ροής που προσφέρει, το Μάρτιο του 2011 μέσω της απόκτησης του πολύωρου πολιτικού δράματος «House of Cards», το οποίο έκανε πρεμιέρα σχεδόν δύο (2) έτη αργότερα, το Φεβρουάριο του 2013. Έκτοτε έχει προστεθεί πρωτότυπο περιεχόμενο που έχει αγαπηθεί ευρέως από τους πελάτες της. Οι πελάτες της Netflix συνεχίζουν να πληρώνουν τη συνδρομή τους όσο η εταιρεία τους προσφέρει θεάματα παρόμοια με αυτά που προτιμούν και δηλώνουν ότι τους αρέσουν. Συνεπώς η Netflix είναι «υποχρεωμένη» να παράγει πρωτότυπο περιεχόμενο παντός ενδιαφέροντος προκειμένου να μην διακινδυνεύσει να υπάρξει ακύρωση συνδρομών και αλλαγή παρόχων των πελατών της. Η μεγάλη διαθεσιμότητα εναλλακτικών λύσεων σε συνδυασμό με την ευαισθησία των τιμών των πελατών, δημιουργούν αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη στους αγοραστές (Bradshaw, J. a., 2014).

7.2.3. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή/και υπηρεσιών (μέτρια)

Με μία απλή αναζήτηση μπορεί ο καθένας να ανιχνεύσει πολλά υποκατάστατα ψηφιακής ροής στην αγορά του σήμερα, παρ’ όλο που θεωρούνται παρακμάζουσες βιομηχανίες. Μερικά εκ των υποκατάστατων προϊόντων είναι η καλωδιακή ή δορυφορική τηλεόραση, ο κινηματογράφος και η ενοικίαση ή η αγορά DVD. Ο Καναδάς αποτελεί μεγάλη πηγή πελατών για την Netflix η οποία μόλις το 2013 κατάφερε να αποσπάσει μεγάλο μέρος πελατών εκ των συνδρομητών συνδρομητικών καλωδίων (Bradshaw, J. a., 2014). Σήμερα, με την

αύξηση της τεχνολογικής προόδου στη τηλεοπτική προβολή και στη προβολή ταινιών και με την αύξηση των βίντεο κατά παραγγελία, έχει γίνει πιο διαδεδομένη η απόλαυση στους παραδοσιακούς τρόπους προβολής ταινιών μέσω της Netflix. Η αύξηση της ψηφιακής ροής και της δημοτικότητας αυτής, σε συνδυασμό με την αισθητή μείωση της δημοτικότητας που είχαν τα παλαιότερα παραδοσιακά ΜΜΕ, μειώνεται η απειλή από τα υπάρχοντα υποκατάστατα προϊόντα.

Δεν αποτελεί σπάνια ένδειξη το γεγονός μη υιοθέτησης νέων τεχνολογιών ένα μέρος του συνόλου των θεατών και συνδρομητών της Netflix. Τα παραδοσιακά υποκατάστατα των ψηφιακών υπηρεσιών ροής είναι ακριβότερα και λιγότερο φιλικά προς το μέσο χρήστη, ο καταναλωτής τα προτιμά σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως αυτή της μη θέλησης για υιοθέτηση νέας τεχνολογίας, καθώς είναι βαθιά ριζωμένες μέσα του ορισμένες πεποιθήσεις και η ψυχική συμπεριφορά του ως καταναλωτής διαφέρει από των υπολοίπων. Η συγκεκριμένη περίπτωση συναντάται κυρίως σε ανθρώπους μεγαλύτερης ηλικίας και σχετίζεται με τη γήρανση του πληθυσμού και των καταναλωτών – πελατών των εταιρειών παραγωγής περιεχομένου συνεχούς ροής. Σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε το γεγονός πως οι άνθρωποι της συγκεκριμένης κατηγορίας έχουν χρησιμοποιήσει περισσότερο τους παραδοσιακούς τρόπους θέασης προβολής ταινιών και σειρών π.χ. σινεμά και τηλεόραση, συγκριτικά με τις νέες τεχνολογίες τύπου Netflix.

Η συγκεκριμένη κατηγορία ανθρώπων, έχει έναν παραπάνω λόγο να επιλέξει συμβατικό τρόπο θέασης π.χ. καλωδιακή τηλεόραση καθώς της προσφέρει θεάματα σε ζωντανή μετάδοση, γεγονός που δεν έχει επιχειρήσει ακόμη η Netflix. Από την άλλη, οι κινηματογράφοι προσφέρουν ίδιο τρόπο θεάματος με την Netflix αλλά προτιμώνται διότι προσφέρουν συναρπαστική εμπειρία προβολής, μεγάλη οθόνη, καθώς και τρόπο διασκέδασης για πληθώρα ανθρώπων που έχουν τη νοοτροπία της εξόδου από το σπίτι προκειμένου να διασκεδάσουν με κάποιο τρόπο.

Αναλογίζοντας όλα τα παραπάνω, κατανοούμε πως με το πέρας των ετών και τη βελτίωση της τεχνολογίας, πολλά υποκατάστατα προϊόντα υπηρεσίας ροής βίντεο κατά παραγγελία, θα βρίσκονται σε μεγαλύτερη παρακμή αλλά θα παραμείνουν

ευρέως διαδεδομένα στη βιομηχανία ψυχαγωγίας γεγονός που θα αποτελεί πηγή απειλής για την Netflix. Όσο η δημοτικότητα των απαιτήσεων περί υπηρεσιών ροής συνεχίζεται να αυξάνεται, τόσο περισσότερο θα μειώνεται η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων. Αυτό σημαίνει πως η ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας θα φέρει στο προσκήνιο της Netflix νέες απειλές από καινοτόμα υποκατάστατα στο μέλλον (Shankland, S., 2011).

7.2.4. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (υψηλή)

Οι προμηθευτές της Netflix έχουν σημαντική διαπραγματευτική ισχύ διότι η εταιρεία αποκτά το μεγαλύτερο ποσοστιαίο μέρος του περιεχομένου της διαμέσου συμβάσεων αδειοδότησης με τους ιδιοκτήτες περιεχομένου. Με την εκπνοή τούτων των συμβάσεων, δίνεται η δυνατότητα στους προμηθευτές να επιλέξουν τον τερματισμό της συνεργασίας τους με την Netflix, μειώνοντας αισθητά τη προσφερόμενη εκ της Netflix προς τους πελάτες της, ποσότητα. Αν γυρίσουμε το χρόνο δέκα (10) έτη πίσω, θα «συναντήσουμε» το παράδειγμα λήξης συνεργασίας της Netflix με την Viacom και τη παύση ροής περιεχομένου του καναλιού «Nickelodeon» στην Netflix. Με τον ερχομό της επικράτησης των υπηρεσιών ψηφιακής ροής ενισχύεται και η διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών. Οι προμηθευτές έχουν μεγάλη ποικιλία από ανταγωνιστές ψηφιακής ροής με τους οποίους θα μπορούσαν να συνάψουν συμφωνίες αδειοδότησης, γεγονός που έγινε ορατό και με τη συνεργασία Viacom – Amazon. Μία τάση που συνεχίζεται εδώ και μερικά έτη αφορά τη προσφορά ψηφιακών υπηρεσιών λήψης συνεχούς ροής από τους πιθανούς προμηθευτές. Για παράδειγμα, το Hulu αποτελεί μία ψηφιακή υπηρεσία κατά παραγγελία που ανήκει στην Walt Disney (Fontinelle, A., 2014). Το συγκεκριμένο μέσο εμπεριέχει διαφημίσεις από τις οποίες έχει επιπλέον έσοδα μέσω των οποίων ελαχιστοποιεί το κίνδυνο ευαισθησίας των καταναλωτών ως προς τη τιμή και έτσι είναι λιγότερο εξαρτημένο εκ του όγκου των συνδρομητών, συνεπώς είναι κερδοφόρο.

Τα δικαιώματα του αρχικού περιεχομένου της Netflix, δεν διατίθενται στην ίδια, αλλά τα δικαιώματα αδειοδότησης δύναται να πωληθούν σε έναν ανταγωνιστή της όταν λήξη η σύμβαση συνεργασίας. Η Netflix ουσιαστικά, είναι ο νόμιμος

κάτοχος του δικαιώματος ροής του εκάστοτε προγράμματος για ένα ορισμένο εκ της σύμβασης, χρονικό διάστημα. Αυτό συνεπάγεται με άμεση εξάρτηση της Netflix από τους προμηθευτές της προκειμένου να παρέχει το απαιτούμενο περιεχόμενο αλλά και για να διατηρήσει το ποσοστό διαπραγμάτευσης των υπογεγραμμένων συμβάσεων με τους προμηθευτές της οι οποίοι έχουν υψηλά συμβόλαια και αποτελούν άμεση απειλή για την βιωσιμότητα της εταιρείας βάσει του τρέχοντος επιχειρηματικού πλάνου (Sonenshine, J., 2018).

7.2.5. Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών (μέτρια)

Ο ανταγωνισμός στο κλάδο παροχής ψηφιακών περιεχομένων θα είναι ακόμη μεγαλύτερος τα επόμενα έτη, ειδικά εάν ο ρυθμός των νέων εισαγόμενων εταιρειών στο κλάδο είναι αυξανόμενος. Η αυξανόμενη αντιπαλότητα εντός του κλάδου, επιβεβαιώνεται από τις υπηρεσίες ψηφιακής ροής που προκύπτουν από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο κλάδο αλλά και από εταιρείες – υπηρεσίες όπως το Google Play, YouTube κ.α. Οι υπηρεσίες κατά παραγγελία μπορούν να προκαλέσουν ανταγωνιστικές συνεργασίες όπως αυτή της Amazon εν έτει 2014 όπου μέσω μίας θύρας USB παρείχε στους πελάτες της ψηφιακές υπηρεσίες συνεχούς ροής όπως και η Netflix αλλά και πρόσβαση στο Instant Video. Παράλληλα, η Google με το Chromecast προσφέρει όμοιες υπηρεσίες ροής. Οι επιλογές των καταναλωτών ως προς τις υπηρεσίες κατά παραγγελία αλλά και η εύκολη πρόσβαση σε ανταγωνιστικά προϊόντα, αποτελούν πηγή ύπαρξης του ανταγωνισμού και επιβεβαιώνουν την αναγνώριση της αξίας των υπόλοιπων εταιρειών του κλάδου.

Τα διοικούντα μέλη των εταιρειών του κλάδου, έχουν δηλώσει πως με την εξέλιξη της ψηφιακής αγοράς κατά παραγγελία και τη τεχνολογική πρόοδο, οι καταναλωτές θα εγγραφούν σε πάνω από μία πλατφόρμες, θα έχουν πάνω από μία συνδρομή σε παρόμοιες εταιρείες. Ο ανταγωνισμός στη ψηφιακή ροή είναι ιδιαίτερα αυξημένος ωστόσο με την εγγραφή ενός ανθρώπου σε τρεις (3) ή τέσσερις (4) πλατφόρμες επιτρέπει σε κάθε εταιρεία να έχει μερίδιο στην αγορά. Η γνώμη και η πίστη περί αυτού του γεγονότος προέρχεται από τα σημεία που διαφέρουν οι πάροχοι περιεχομένου συμβάν που προκαλεί πολλαπλές εγγραφές

σε υπηρεσίες προκειμένου ο καταναλωτής να απολαμβάνει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ωφέλεια – ικανοποίηση εκ του περιεχομένου για το οποίο πληρώνει αδρά. Οι καταναλωτές εξαιτίας ορισμένων μικρών κοστών σε διάφορες υπηρεσίες, θα μπορούσαν να υποστηρίξουν οικονομικά τη συνδρομή σε πολλές πλατφόρμες και μάλιστα το σύνολο των χρημάτων αυτών δεν θα ξεπερνούσε το κόστος της παραδοσιακής δορυφορικής ή καλωδιακής τηλεόρασης.

Η Netflix συνεχώς αυξάνει τα έσοδα της μέσω των στρατηγικών της κινήσεων και επιπλέον συμπαρασύρει το κλάδο σε γενική άνοδο. Οι συμφωνίες αδειοδότησης προσφέρουν υψηλά έσοδα στους παραδοσιακούς παρόχους περιεχομένων καθώς επιτρέπει στη Netflix τη προβολή δημοφιλών τηλεοπτικών σειρών και ταινιών αλλά αυτές είναι διαθέσιμες μόνο μέσω του προμηθευτή στον οποίο ανήκουν. Έτσι, η Netflix αναγκάζεται και πληρώνει το προμηθευτή αυτών για να λάβει τα δικαιώματα προβολής. Οι βαθμολογίες και οι κριτικές των σειρών και των ταινιών, αυξάνονται όταν αυτές προβάλλονται στη πλατφόρμα της Netflix. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον της σήμερα ημέρας είναι ο λόγος που βασίζονται όλοι οι λοιποί πάροχοι που αποτελούν μία μέτρια απειλή για την εταιρεία. Η αντιπαλότητα δύναται να ενταθεί περαιτέρω στο άμεσο μέλλον εξαιτίας της εισόδου πολλών εταιρειών στο κλάδο ή/και την επιλογή μη εγγραφής των καταναλωτών σε πολλαπλές πλατφόρμες ψηφιακής ροής (Amazon Fire TV, 2014).

7.3. Σύνοψη ανάλυσης της Netflix για τις 5 δυνάμεις του Porter

Ο ηγέτης του τομέα των ψηφιακών περιεχομένων είναι η Netflix και αυτό αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός. Ακόμη και υπό αυτό το πρίσμα, η στρατηγική της εταιρείας δεν είναι άρτια και το επιχειρηματικό της μοντέλο χρήζει ορισμένες διορθώσεις. Η πλευρά των αρνητικών συμπεριλαμβάνει την εξάρτηση της από τους προμηθευτές, τη διάρθρωση κόστους που την εξαρτά έρμαιο από την παροχή μεγάλου όγκου έτσι να παραμείνει κερδοφόρα και τέλος την ευαισθησία των καταναλωτών ως προς τις τιμές. Η Netflix παρ' όλη τη κυριαρχία της είναι ευάλωτη στις ανταγωνιστικές δυνάμεις καθώς το περιβάλλον του κλάδου είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο, το τεχνολογικό περιβάλλον εξελίσσεται συνεχώς και έτσι η σημερινή πρωτιά δεν εγγυάται την αυριανή επιτυχία. Προκειμένου να

συνεχιστεί και στο μέλλον η τωρινή επιτυχία, τα αρμόδια μέλη της διοίκησης της εταιρείας θα πρέπει να φροντίσουν για την ολοκλήρωση κινήσεων ευελιξίας ανάλογα με τις προτιμήσεις των καταναλωτών και παράλληλα θα πρέπει να διασφαλίσουν την αυξημένη συμμετοχή των νέων τεχνολογιών στα καινά τους επιχειρηματικά μοντέλα. Παρατίθενται ορισμένες προτάσεις βελτίωσης προκειμένου να συνεχιστεί η ανταγωνιστικότητα και η κερδοφορία της Netflix στο μέλλον:

- Η συνεχή παροχή αρχικού περιεχομένου καθώς και η διατήρηση του κερδοφόρου επιχειρηματικού μοντέλου θα επιφέρουν μελλοντικές αυξήσεις τιμών. Η εταιρεία θα πρέπει να απορροφήσει τις συγκεκριμένες αυξήσεις εάν θέλει να διατηρήσει την βάση πελατών που έχει. Η οικονομική επιβάρυνση του πελάτη θα πρέπει να συνδέεται άμεσα με κάποια επιπλέον παροχή προς αυτόν, ώστε να μην διακόψει απότομα τη συνδρομή του. Η προσαρμογή των προσδοκιών των πελατών μπορεί να ολοκληρωθεί επιτυχώς με την ύπαρξη διαφάνειας περί αυξήσεων των τιμών, έτσι ώστε ο πελάτης να έχει πλήρη επίγνωση για το κάθε τι που τον χρεώνει ο πάροχος του.
- Η δημιουργία ενός προϊόντος παρόμοιου με το Google Chromecast θα μπορούσε να της προσφέρει μεγαλύτερη σιγουριά εάν στο μέλλον υπάρξει κυριαρχία στην αγορά για το πάροχο που συγκεντρώνει τις περισσότερες ψηφιακές υπηρεσίες λήψης κατά τρόπο αποτελεσματικό. Το περιεχόμενο των παραγωγών θα πρέπει να συνάδει με αυτά τα προϊόντα προκειμένου να επικυρωθεί η κυριαρχία του παρόχου. Στη πραγματικότητα, εάν η Netflix καταφέρει να προσαρμόσει κάθε τηλεόραση σε «έξυπνη» τηλεόραση (Smart TV), μέσω της προβολής από διάφορα μέσα (π.χ. κινητό, laptop ή tablet) στη τηλεόραση χωρίς θύρα HDMI, απλά μέσω wi-fi, θα κερδίσει σημαντικό μερίδιο της αγοράς δημιουργώντας αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Μη διακοπή προσπαθειών επέκτασης σε παγκόσμια εμβέλεια. Η βιωσιμότητα της κάθε εταιρείας κρίνεται από τον όγκο πωλήσεων της ακόμη και για τον μεγαλύτερο «παίκτη» στην αγορά.

- Η προσθήκη διαφημίσεων θα μπορούσε να επιφέρει περισσότερα έσοδα στην Netflix, συνεχίζοντας να παρέχει υψηλής ποιότητας περιεχόμενο. Ωστόσο ένα τέτοιο ενδεχόμενο θα πρέπει να εξεταστεί διεξοδικώς καθώς αρκετοί πελάτες θα είναι αυτοί που θα δυσανασχετήσουν με μία τέτοια εξέλιξη εξαιτίας της θέλησης για συνεχή ροή. Η εύρεση κάποιων χορηγών αποτελεί μία καλύτερη ιδέα δημιουργίας επιπλέον εσόδων.
- Δημιουργία και διατήρηση σχέσεων με τους προμηθευτές που διακατέχονται από θετικό κλίμα. Η Netflix θα πρέπει να εξετάσει άμεσα το σενάριο δημιουργίας αξίας κινήτρων προστιθέμενης αξίας προς τους προμηθευτές της π.χ. διαμέσου της αύξησης αναγνωσιμότητας της επωνυμίας τους εξαιτίας της προβολής των λογότυπών τους πριν την έναρξη της σειράς/ταινίας.
- Η αναζήτηση στρατηγικών συμμαχιών θα συμβάλει άμεσα και αποτελεσματικά στην μείωση της ανταγωνιστικότητας και στην αύξηση της κερδοφορίας και του μεριδίου της στην αγορά.
- Ο παράγοντας καινοτομία αποτελεί καθοριστικό κομμάτι του παζλ «κερδοφορία». Η Netflix θα μπορούσε ανά τακτά χρονικά διαστήματα να πραγματοποιήσει έρευνες για τις προτιμήσεις των καταναλωτών και να προσφέρει καινοτόμα προϊόντα που θα καλύπτουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο εύρος των αναγκών τους και έτσι θα διατηρήσει τα ηνία στο κλάδο.

Η εταιρεία κατέκτησε άξια τη πρώτη θέση στις προτιμήσεις των πελατών μέσα από το στρατηγικό σχέδιο που εφάρμοζε εξ αρχής. Οι ικανότητες του τμήματος marketing και των ανθρώπων της διοίκησης περί προβλέψεων προτιμήσεων των καταναλωτών, αποδείχθηκαν κάτι παραπάνω από σωστές. Παρόλα αυτά η βιωσιμότητα του επιχειρηματικού μοντέλου που έχει αναπτυχθεί θα αποδειχθεί περίτρανα στο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο ΑΝΑΛΥΣΗ PESTEL

Το πλάνο Marketing εμπεριέχει διάφορα στρατηγικά εργαλεία Marketing μεταξύ των οποίων η ανάλυση PESTEL. Η παρούσα ανάλυση, το συγκεκριμένο εργαλείο, περιγράφει τη τρέχουσα κατάσταση σχετικά με το μακροοικονομικό περιβάλλον της εταιρείας, του συστήματος και των δομών που την υποστηλώνουν.

Τα αρχικά της ανάλυσης PESTEL προκύπτουν από τις εξής λέξεις:

- ➔ Το πολιτικό περιβάλλον (**P**olitical)
- ➔ Το οικονομικό περιβάλλον (**E**conomical)
- ➔ Το κοινωνικό περιβάλλον (**S**ocial)
- ➔ Το τεχνολογικό περιβάλλον (**T**echnological)
- ➔ Το φυσικό περιβάλλον (**E**nvironmental)
- ➔ Το νομικό πλαίσιο – περιβάλλον (**L**egal)

Ορισμένοι στρατηγικοί αναλυτές και marketeer δεν λαμβάνουν υπόψιν τους, τους δύο (2) τελευταίους παράγοντες και για αυτό το λόγο η ανάλυση είναι γνωστή και ως «PEST».

Παρατίθεται σχετική ανάλυση των παραπάνω περιβαλλόντων και του τι συμπεριλαμβάνουν – διαπραγματεύονται.

- ↪ Πολιτικό περιβάλλον: σχετίζεται με όλους τους πολιτικούς παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη στρατηγική μίας επιχείρησης. Η μορφή κυβέρνησης, η πολιτική σταθερότητα, οι εργασιακοί νόμοι, η δημόσια διοίκηση κ.α. Επιπρόσθετα, εντάσσονται οι αποφάσεις τοπικών αρχών π.χ. δήμων. Οι άνωθεν παράγοντες είναι σημαντικοί καθώς απαγορεύουν ή επιτρέπουν τη λειτουργία μίας εταιρείας.
- ↪ Οικονομικό περιβάλλον: η γενικότερη κατάσταση της οικονομικής ζωής μίας κοινωνίας ή μίας χώρας. Οι παράγοντες επηρεασμού του είναι ο ρυθμός πληθωρισμού, οι νομισματικές ισοτιμίες, τα επιτόκια δανεισμού – καταθέσεων κ.α. Οι οικονομικές εξελίξεις στο επιχειρηματικό κλάδο και γενικότερα στο περιβάλλον της επιχείρησης αποτελούν το Α και το Ω των

αποφάσεων που λαμβάνει η ίδια. Τα επιτόκια αποτελούν ένα τέτοιο παράδειγμα καθώς καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το κόστος δανεισμού το οποίο αποτελεί καίρια πηγή κεφαλαίου καθώς καθορίζει το ύψος της επένδυσης που μπορεί να πραγματοποιήσει η εταιρεία. Παράλληλα, τα δάνεια και οι συναλλαγές σε ξένο νόμισμα, υπόκεινται σε έξοδα μετατροπής νομίσματος και η αναλογία των νομισμάτων, ισοτιμία, επιδρά στο κόστος εισαγωγών και εξαγωγών. Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει το τομέα του marketing ως προς τις κινήσεις για επάρκεια βιωσιμότητας της εταιρείας μιας και σε μία γεωγραφική περιοχή που περιγράφεται από υψηλό δείκτη ανεργίας η αγορά δεν θα ευδοκιμήσει για εταιρείες πολυτελών αγαθών αλλά μία εταιρεία πώλησης βασικών προϊόντων θα μπορέσει να «επιβιώσει».

- ⇒ Κοινωνικό περιβάλλον: το οποίο σχετίζεται άμεσα με τη δομή της κοινωνίας, τα δημογραφικά της στοιχεία και λοιπά χαρακτηριστικά επηρεασμού της εταιρείας που δραστηριοποιείται σε ένα περιβάλλον. Παραδείγματα παραμέτρων του συγκεκριμένου περιβάλλοντος αποτελούν η ηλικιακή διαστρωμάτωση, οι θρησκευτικές πεποιθήσεις, οι συμπεριφορές των κοινωνικών ομάδων κ.α. Οι τάσεις που υπάρχουν στην κοινωνική αγορά καθορίζουν τη ζήτηση προϊόντων μίας εταιρείας και παράλληλα τη γενικότερη λειτουργία της. Η εκάστοτε εταιρεία οφείλει να διαφοροποιήσει τη στρατηγική της δεδομένου του κοινωνικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται προκειμένου να βελτιώσει τη θέση της σε αυτό και να αυξήσει τις πωλήσεις της.
- ⇒ Τεχνολογικό περιβάλλον: το οποίο αποτελεί μέγα γρανάζι μίας εταιρείας καθώς οι εξελίξεις σε αυτό το κλάδο επηρεάζουν όλους τους υπόλοιπους ως προς την εξέλιξη & την αναβάθμισή τους. Η καινοτομία, η τεχνογνωσία και η επιλογή του κατάλληλου τεχνολογικού συνδυασμού βοηθούν την επιχείρηση να απαλλαγεί από άσχημες καταστάσεις και τυχόν αστοχίες ενώ παράλληλα την ωθούν σε μείωση κόστους παραγωγής, στην εισαγωγή ή/και δημιουργία νέας αγοράς, την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κ.ο.κ.

- ↪ Φυσικό περιβάλλον: το οποίο συμπεριλαμβάνει όλα τα οικολογικού και περιβαλλοντικού τύπου ζητήματα, παραδείγματος χάριν τις μεταβολές στη θερμοκρασία της γης η οποία επηρεάζει τομείς όπως ο τουρισμός και η γεωργία. Σε τέτοιες περιπτώσεις, για την αποφυγή λυπητερών γεγονότων θα πρέπει να υπάρξει άμεση, σαφή και μαζική ενημέρωση του κοινού από την επιχείρηση, έτσι ώστε να γνωστοποιηθούν ευρέως όλοι οι πιθανοί κίνδυνοι και εξελίξεις. Ειδικότερα κατά τα τελευταία έτη, οι επιχειρήσεις με «φιλική προς το περιβάλλον» λειτουργία, γίνονται περισσότερο αποδεκτές και αγαπητές στο ευρύ κοινό μιας και οι ανανεώσιμες πηγές και τα βιολογικά προϊόντα μπορούν να βοηθήσουν και αυτά με το τρόπο τους στην «πράσινη ανάπτυξη».
- ↪ Νομοθετικό πλαίσιο: το περιβάλλον που περικλείει όλα τα νομοθετικά διατάγματα και τις νομοθετικές πράξεις της εκάστοτε χώρας αλλά και του παγκοσμίου εμπορικού δικαίου, την επιτροπή ανταγωνισμού, τους εργασιακούς νόμους και άλλα σχετιζόμενα με το πλαίσιο τούτο. Οι αναλυτές που κάνουν χρήση του όρου «PEST», ενσωματώνουν το εν λόγω περιβάλλον στο πολιτικό όμως η ανάλυσή τους υποβοηθά στο διαχωρισμό τους.

Η αναφορά των παραπάνω τομέων – πλαισίων δεν πραγματοποιήθηκε με αλφαβητική σειρά ή σειρά προτεραιότητας βάσει σημαντικότητας, καθώς ουδένα εξ αυτών δεν είναι λιγότερο σημαντικό από κάποιο άλλο, όλα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για μία εταιρεία, ειδικά όταν αυτή είναι νεοσυσταθείσα (Aguilar F.J., 1967).



Εικόνα 3 Σχεδιάγραμμα PESTEL

Πολιτικό Περιβάλλον	Οικονομικό Περιβάλλον
<ul style="list-style-type: none"> • Σταθερότητα Πολιτικού Συστήματος • Εργατικοί νόμοι & εργατικές σχέσεις • Φορολογικό Σύστημα • Έμπορικοί & Βιομηχανικοί περιορισμοί 	<ul style="list-style-type: none"> • Ύψος πληθωρισμού • Επιτόκια δανεισμού • Νομισματικές Ισοτιμίες • Επίπεδα ανεργίας • Προοπτικές εξέλιξης του ΑΕΠ
Κοινωνικό Περιβάλλον	Τεχνολογικό Περιβάλλον
<ul style="list-style-type: none"> • Προτιμήσεις Καταναλωτών • Ηλικία • Συνολικό Διαθέσιμο Εισόδημα • Ρυθμός Ανάπτυξης • Εκπαίδευση 	<ul style="list-style-type: none"> • Καινοτόμα προϊόντα & υπηρεσίες • Τεχνολογία που παρέχει νέα κανάλια διανομής • Τεχνολογία που επιτρέπει νέα κανάλια προβολής • Τεχνολογία που επιτρέπει την παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων

Εικόνα 4 Σχεδιάγραμμα PEST

8.1. Η ανάλυση PESTEL της Netflix

Ο καθηγητής του πανεπιστημίου του Harvard εν ονόματι Aguilar Francis επινόησε την ανάλυση PESTEL η οποία αποτελεί ένα εργαλείο που υποβοηθά σημαντικά στην πραγματοποίηση μίας πλήρους εξωτερικής ανάλυσης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος ενός κλάδου που υπάρχουν διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία και μελέτες. Η πραγματοποίηση της ανάλυσης PESTEL είναι το πρώτο και σημαντικότερο βήμα προκειμένου να χαραχθεί η στρατηγική η οποία θα βοηθήσει στη δημιουργία αποτελεσματικών κινήσεων που θα προσφέρουν αποτελεσματικές λύσεις επί του ανταγωνισμού και παράλληλα θα μεγιστοποιήσει τις υπαρκτές πιθανότητες της εταιρείας περί κερδοφορίας και βιωσιμότητας. Η ανάλυση της PESTEL δεν ταυτίζεται μόνο με τους αρχικούς διάφορους

παράγοντες που επηρεάζουν την Netflix αλλά ολόκληρο το κλάδο και τους παράγοντες που τον επηρεάζουν, όπως νομικοί, κοινωνικοοικονομικοί, περιβαλλοντικοί, πολιτικοί κ.α.

Η συγκεκριμένη ανάλυση παρέχει σημαντικές πληροφορίες που σχετίζονται με τις επιχειρησιακές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις ενός κλάδου. Η Netflix παρ' όλο το μέγεθος της και την αξία που έχει, αντιμετωπίζει και αυτή πληθώρα προβλημάτων, τα οποία προαναφέρθηκαν παραπάνω. Η πλήρη κατανόηση του ανταγωνιστικού πεδίου, θα αποτρέψει τις νέες επενδύσεις στο κλάδο εξαιτίας υψηλού κινδύνου λόγω π.χ. κάποιας οικονομικής κρίσης ή κάποιου γεωπολιτικού γεγονότος που επηρεάζει την ευρύτερη περιοχή και την αγορά. Το μέλλον προβλέπεται αβέβαιο και οι εξελίξεις σε κάθε τομέα μπορούν να αποβούν μοιραίες για τις νέες εταιρείες που θα επιχειρήσουν να εισαχθούν σε ένα κλάδο, για αυτό θα πρέπει να υπάρξουν προσεκτικές κινήσεις από αυτές αλλά και τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες (Cadle, J., et al., 2010).

8.1.1 Πολιτικοί παράγοντες που επηρεάζουν την Netflix

Η κερδοφορία και οι πιθανότητες προς επιβίωση που έχει μία εταιρεία επηρεάζονται σε ύψιστο βαθμό εκ των διαφόρων πολιτικών παραγόντων. Οι κίνδυνοι αυτοί ποικίλουν από ξαφνικές αλλαγές σε πολιτικά καθεστώτα έως και πολιτικές αναταραχές σε αποφάσεις που λαμβάνονται από τη κυβέρνηση. Στη περίπτωση της Netflix, όπου αποτελεί εταιρεία δραστηριοποίησης σε πολλές χώρες, το περιβάλλον της, δύναται να επηρεαστεί από τα νομικά πλαίσια όλων των χωρών δραστηριοποίησης και όχι μόνο αυτού της χώρας υποδοχής (Bradshaw, T., 2017).

Ο συνολικός συστηματικός κίνδυνος που εκτίθεται η Netflix εκτιμάται σωστά, όταν λαμβάνονται υπόψιν οι κάτωθι παράγοντες, πριν τη πραγματοποίηση κάποιας επένδυσης:

- Επίπεδο πολιτικής σταθερότητας της χώρας, ειδικότερα τα τελευταία έτη
- Πιθανότητα συμμετοχής πολιτικών, ειδικά ηγετών, σε σκάνδαλα διαφθοράς. Η τήρηση της ακεραιότητάς τους καθώς και οι επιπτώσεις εάν δεν διατηρηθεί αυτή στο έπακρο.

- Το νομοθετικό πλαίσιο της εκάστοτε χώρας και ειδικότερα το δίκαιο των επιχειρήσεων που αναγράφει τι επιτρέπεται και τι όχι να διενεργηθεί από την εκάστοτε επιχείρηση (π.χ. κάποιες χώρες, ειδικότερα στη Σαουδική Αραβία, απαγορεύουν τη πώληση αλκοόλ).
- Η ύπαρξη δικλίδων ασφαλείας περί προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας. Δεν επενδύονται πολλά χρήματα σε εταιρείες που βρίσκονται σε χώρες χωρίς ιδιαίτερη προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας και οι λόγοι που συμβαίνει αυτό είναι αυτονόητοι.
- Οι τυχόν εμπορικοί φραγμοί που υφίστανται σε μία χώρα και πιθανό να βλάψουν τις εισαγωγές ή/και τις εξαγωγές αυτής της χώρας.
- Ύπαρξη υψηλού φορολογικού συντελεστή ο οποίος θα αποθάρρυνε τις νέες επενδύσεις αλλά και δεν θα επέτρεπε τη μεγιστοποίηση των κερδών των εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε αυτή τη χώρα.
- Πιθανή εκποίηση της εταιρείας εξαιτίας διαφόρων στρατιωτικών εισβολών από εχθρικές χώρες, παράγοντας σημαντικός για τα τρέχοντα δεδομένα.
- Ο χαμηλός κατώτατος μισθός εργαζομένων μεταφράζεται σε περισσότερα κέρδη για την κάθε επιχείρηση, άρα μεγαλύτερες πιθανότητες επιβίωσης.

8.1.2. Οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν την Netflix

Η εκάστοτε εταιρεία επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες ενός κράτους, μεταξύ των οποίων βρίσκεται και ο οικονομικός παράγοντας που αφορά όλες τις δραστηριότητες οικονομικού τομέα π.χ. μεταβολές επιτοκίων, πληθωρισμού κ.α. Οι παράγοντες αυτοί, έχουν «τη δύναμη» να καταστήσουν μία επιχείρηση κερδοφόρα ή ζημιογόνα εξαιτίας του υψηλού αντικτύπου τους στο σύνολο της ζήτησης της αγοράς ενός προϊόντος, στο επιχειρηματικό κλίμα και στο συνολικό αριθμό των επενδύσεων. Οι οικονομικοί παράγοντες στη συγκεκριμένη ανάλυση, PESTEL, αφορούν το μακροοικονομικό περιβάλλον της Netflix (Bradshaw, T., and Bond, S., 2017).

Προκειμένου να εξετασθεί η οικονομική επιβίωση της Netflix, πρέπει να μελετηθούν όλοι οι οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ευαισθησία της κερδοφορίας πριν από τη πραγματοποίηση της επένδυσης. Πιο συγκεκριμένα:

- ↳ Το τρόπο λειτουργίας του οικονομικού συστήματος, ανεξάρτητα με το εάν πρόκειται για τέλει ανταγωνισμό, μονοπώλιο ή ολιγοπώλιο.
- ↳ Ο ρυθμός αύξησης/μείωσης του ΑΕΠ της χώρας δραστηριοποίησης της εταιρείας καθώς επηρεάζει άμεσα την ανάπτυξη ή όχι στο σύντομο χρονικά μέλλον.
- ↳ Τα επιτόκια δανεισμού που επηρεάζουν το συνολικό αριθμό ατόμων που είναι διαθέσιμα να δανειστούν χρήματα & να πραγματοποιήσουν επενδύσεις. Οι υψηλές τιμές των επιτοκίων σημαίνει μείωση του χρήματος που κινείται στην αγορά και το αντίστροφο.
- ↳ Η αποτελεσματικότητα των χρηματοπιστωτικών αγορών καθώς επηρεάζει την άντληση κεφαλαίων σε δίκαιη τιμή, λαμβάνοντας υπόψιν τη ζήτηση και τη προσφορά.
- ↳ Η κερδοφορία η οποία επηρεάζεται από το σημαντικό παράγοντα της συναλλαγματικής ισοτιμίας, ιδιαιτέρως σε διεθνές εμπόριο. Η έλλειψη σταθερότητας του νομίσματος επιφέρει μειώσεις επί του αριθμού των επενδυτών παγκοσμίως.
- ↳ Η μείωση κόστους εργαζομένων για την Netflix σε ένα περιβάλλον υψηλού επιπέδου ανεργίας όπου η προσφορά είναι κατά κόρον μεγαλύτερη της ζήτησης και έτσι οι άνθρωποι προθυμοποιούνται να εργαστούν λαμβάνοντας χαμηλότερες απολαβές.

8.1.3. Κοινωνικοί παράγοντες που επηρεάζουν την Netflix

Ο καθρέπτης της κοινωνίας της χώρας δραστηριοποίησης, αντανακλά τους κοινωνικούς παράγοντες επηρεασμού της εταιρείας. Μεταξύ αυτών βρίσκεται η κουλτούρα, τα ήθη, ο πολιτισμός κ.α. Η λειτουργική πτυχή μίας εταιρείας καθώς και το τμήμα marketing είναι οι άμεσοι αποδέκτες της κατάστασης του αντικτύπου των κοινωνικών παραγόντων – εξελίξεων. Προκειμένου να αναπτυχθεί ο αριθμός των πωλήσεων αλλά και να εδραιωθεί η Netflix σε μία

χώρα, θα πρέπει να κατανοήσει άψογα το τρόπο λειτουργίας της κοινωνίας της, τα ήθη της, τη κουλτούρα της και το γενικότερο πλαίσιο της κοινωνίας αυτής (Bond, D., 2017). Έτσι, το τμήμα marketing θα καταφέρνει να πετυχαίνει συνεχώς ολοένα και καλύτερα αποτελέσματα διαφήμισης.

Οι κοινωνικοί παράγοντες της ανάλυσης PESTEL της Netflix συμπεριλαμβάνουν:

- Τα δημογραφικά στοιχεία του πληθυσμού όπως οι ηλικίες και το φύλο που επηρεάζουν τον αριθμό των πωλήσεων.
- Η κατανομή του πληθυσμού σε τάξεις έτσι ώστε η Netflix να βρίσκεται σε θέση προώθησης προϊόντων (σειρών κ.τ.λ.) υψηλής ποιότητας σε κοινό όπου η πλειονότητα του κόσμου είναι μεγάλη έτσι ώστε να μη βασίζεται αποκλειστικά σε εξειδικευμένες τεχνικές marketing που βρίσκουν εφαρμογή σε μικρές, πληθυσμιακά, κοινωνίες.
- Η ύπαρξη αυξημένης προσοχής της Netflix όσον αφορά τα συμφέροντά της και τις προτεραιότητές της σε μία αγορά στόχο η οποία ταλαντεύεται από διαφορές των εμπορών όπως π.χ. το εκπαιδευτικό επίπεδο.
- Πρότυπο θεωρείται η εξ ολοκλήρου επίγνωση των τυχόν υγειονομικών πρωτοκόλλων της εκάστοτε κοινωνίας ή/και χώρας, προκειμένου να παρασχεθεί σεβασμός προς τους νόμους/κανόνες της αγοράς δραστηριοποίησης της Netflix.

8.1.4. Τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν την Netflix

Η τεχνολογία είναι εφικτό να επηρεάσει τη δομή των τιμών και το ανταγωνιστικό πλαίσιο σε μία βιομηχανία σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η αποσυναρμολόγηση της δομής των τιμών, έχει μεγάλες επιπτώσεις στην εταιρεία. Είναι σαφές πως η σημαντικότητα της καινοτομίας και η σταθερότητα της, είναι προ απαιτούμενα για τη μεγιστοποίηση των πιθανών κερδών που θα προσφέρουν στην Netflix την ηγετική θέση στην αγορά και παράλληλα θα αποτρέψουν την απαξίωση στο εγγύς μέλλον. Τα πρωτοποριακά προϊόντα αποτελούν καινοτομία για την αγορά και παρέχουν πολλαπλά οφέλη στην εταιρεία τα οποία καρπώνεται και «κατακτά τη πρώτη θέση και το χρυσό μετάλλιο» (Digitaltveurope.net., 2017). Η Netflix

επηρεάζεται από συγκεκριμένους τεχνολογικούς παράγοντες οι οποίοι αναγράφονται αναλυτικά παρακάτω:

- ↳ Οι νέες τεχνολογικές εξελίξεις καθώς και οι διάφορες καινοτομίες των ανταγωνιστών. Σε πιθανό ενδεχόμενο εύρεσης μίας νέας τεχνολογίας, η εταιρεία θα παρακολουθούσε στενά το επίπεδο δημοτικότητας και το κατά πόσο αυτό αυξάνεται εντός της βιομηχανίας, αλλά και το βαθμό που «τάραξε» τα νερά των ανταγωνιστών της, που επηρέασε τα έσοδά τους.
- ↳ Η ευκολία διαμερισμού της νέας τεχνολογίας σε λοιπές επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου δραστηριοποίησης, δημιουργώντας έτσι πολλά μοτίβα αντιγραφών από τις επιχειρήσεις.
- ↳ Ο βαθμός μετατροπής και τροποποίησης του αρχικού προϊόντος (ταινίες, σειρές κ.α.) από την ύπαρξη νέων τεχνολογιών αιχμής.
- ↳ Η μείωση ή αύξηση του κόστους εξαιτίας της αναβάθμισης τεχνολογίας για τις εταιρείες ενός κλάδου. Εάν υπάρξει αύξηση κερδών, αυτά μπορούν να επενδυθούν ξανά στο τμήμα ανάπτυξης και έρευνας για να αποφέρουν ακόμη μεγαλύτερα κέρδη στο απώτερο μέλλον.

8.1.5. Περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την Netflix

Ανάλογα με την εταιρεία και το κλάδο δραστηριοποίησης, οι κινήσεις περί προστασίας περιβάλλοντος διαφέρουν, καθώς ακολουθείται άλλο πρότυπο. Το πρότυπο αυτό υποδεικνύει όλες τις ελάχιστες προδιαγραφές που πρέπει να ακολουθεί μία εταιρεία έτσι ώστε να μη δημιουργήσει κίνδυνο επίθεσης από άλλες ομάδες προστασίας περιβάλλοντος, ανταγωνιστές της κ.α. Μεγάλο ρόλο διαδραματίζει και το επίπεδο πρόκλησης μόλυνσης στο περιβάλλον καθώς όταν ο δείκτης του είναι χαμηλός, τότε το πρότυπο αυτό είναι συνήθως περισσότερο αυστηρό.

Η ελευθερία σκέψης επέφερε προτιμήσεις παράδοσης έργων και παραλαβής προϊόντων από/σε εταιρείες που τηρούν τα κατάλληλα πρότυπα προστασίας περιβάλλοντος. Οι λόγοι αυτοί αναφέρονται σε:

- Οι τρέχουσες καιρικές συνθήκες οι οποίες μπορούν να επιδράσουν αρνητικά στη παράδοση μίας σειράς στην ώρα της εξαιτίας λήψης π.χ. ενός μέρους της ταινίας, σε εξωτερικό χώρο.
- Οι εταιρείες παραγωγής μεγάλου όγκου αποβλήτων υποχρεούνται εκ του νόμου να διαχειριστούν τις περιβαλλοντικές συνέπειες που προκάλεσαν. Η ψηφιοποίηση όλου του περιβάλλοντος της Netflix και η σύνεση στη χρήση των απαραίτητων για τη καταγραφή ταινιών, αποτελούν κινήσεις αποφυγής αυτού του προβλήματος. Σε περίπτωση ύπαρξης ενδεχομένου μόλυνσης του περιβάλλοντος, ουκ ολίγοι εκείνοι οι οποίοι θα σταματήσουν την συνδρομή τους διότι δεν εξυπηρετείται ο ηθικός τομέας τον οποίο «αγάπησαν» στην Netflix (Darrow, B., 2017).
- Η χρήση νέων τεχνολογιών αιχμής όπως Η/Υ μικρότερης κατανάλωσης ρεύματος, η εξοικονόμηση ενέργειας στα κτίρια στέγασης της Netflix κ.α. μπορούν να συμβάλουν αισθητά στο προσδιορισμό της τελικής τιμής της υπηρεσίας.

8.1.6. Νομικοί παράγοντες που επηρεάζουν την Netflix

Το κυβερνών κόμμα της εκάστοτε χώρας είναι ο κυρίως αρμόδιος φορέας περί ψήφησης ή καταψήφησης νομοθετικών διαταγμάτων. Οι νόμοι επηρεάζουν τις εταιρείες δραστηριοποίησης σε ένα κράτος και θα πρέπει να πραγματοποιείται επαναπροσδιορισμός της ανάλυσης PESTEL κάθε φορά που αλλάζει ο τελευταίος παράγοντας, ή ένας εκ των άλλων. Οι κοινές πολιτικές δεν επαρκούν για να προστατεύσουν αποτελεσματικά την Netflix, δημιουργώντας ένα κλίμα σύγχυσης μεταξύ των εργαζομένων αλλά και των διοικούντων της εταιρείας (Sprangler, T., 2016).

Οι παρακάτω νομικοί παράγοντες είναι όσοι θα πρέπει να εξετασθούν από την εταιρεία πριν την έναρξη της επένδυσης:

- ↳ Νόμοι περί προστασίας δεδομένων και πνευματικής ιδιοκτησίας, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η παραγωγή κάποιας ιδέας αλλά και να δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυξημένες πιθανότητες αποτυχίας των ανταγωνιστών.

- ↳ Νόμοι περί προστασίας ανθρωπίνων δικαιωμάτων, δικαιωμάτων εργαζομένων, ήθη, κουλτούρα, έθιμα κ.α.
- ↳ Με την απαρχή της πανδημίας το 2020, δημιουργήθηκε ειδικό πρωτόκολλο και νομοθετικό διάταγμα αποκλειστικά για την υγεία και την ασφάλεια του κοινού της χώρας. Η προσθήκη τέτοιων μέσων στο κόστος της εταιρείας είναι αυστηρή διότι αφενός συμμορφώνεται με το κανονιστικό πλαίσιο και έτσι εκτιμάται περισσότερο από τους τοπικούς πελάτες, δυνητικούς και μη, αλλά και διότι αναλαμβάνει κοινωνική ευθύνη μη κάνοντας διακρίσεις υπέρ κάποιων.
- ↳ Νομοθεσίες περί ύπαρξης ενός ορισμένου επιπέδου τιμής για τα παρεχόμενα προϊόντα, έτσι ώστε να ασφαλιστεί και ο πελάτης εκ της πλευράς του.

8.2. Σύνοψη Ανάλυσης PESTEL της Netflix

Οι παράγοντες της ανάλυσης PESTEL είναι σημαντικοί για τη Netflix αλλά οι πολιτικές, τεχνολογικές και οικονομικές συνθήκες, αποτελούν σημαντικότερους παράγοντες επιρροής της εταιρείας. Οι τρεις αυτοί παράγοντες επηρεάζονται από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην υψηλή ποιότητα περιεχομένου της. Η Netflix δεν έχει επεκταθεί σε όλες τις χώρες παγκοσμίως καθώς υπάρχουν ζητήματα νομοθεσίας, λογοκρισίας ή απαγόρευσης του περιεχομένου της. Ωστόσο, η εταιρεία θα πρέπει να είναι ανά πάσα στιγμή έτοιμη να παρουσιάσει τα δυνατά της σημεία και το περιεχόμενό της όταν καλείται από τις επιτροπές, τύπου Εθνικού Συμβουλίου Ραδιοτηλεόρασης (ΕΣΡ), προκειμένου να επισυναφθεί συμφωνία. Η εταιρεία κρατεί χαμηλό το κόστος προς τους δισεκατομμύρια πελάτες της προκειμένου να συνεχίσουν να αγοράζουν τις υπηρεσίες της και να ανανεώνουν τις συνδρομές τους. Σχετικά με τη τεχνολογική πρόοδο, η Netflix έχει ως στόχο τη χρήση του καλύτερου περιεχομένου της καθώς και την απόκτηση του πιο προηγμένου στον εν λόγω κλάδο. Τοιούτο τρόπο, η τεχνολογία θα παραμείνει σημαντικός παράγοντας και η εταιρεία θα συνεχίσει να παράγει και να διατηρεί υψηλής αξίας περιεχόμενο που συνάδει και με τη διατήρηση πελατών (Roettgers, J., 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ NETFLIX

Η ανάλυση των στρατηγικών κινήσεων της Netflix συνέβαλε στο πρακτικό μέρος της εν λόγω ερευνητικής μελέτης, όπου καταγράφηκαν κάποια εργαλεία τα οποία αποτέλεσαν «το μεταφραστή» των κινήσεων αυτών. Η χρήση της SWOT analysis αποτέλεσε εργαλείο καταγραφής του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος και επιλέχθηκε μεταξύ άλλων διότι συμβάλει δραστικά στην ανάπτυξη επιχειρηματικών στόχων και στρατηγικών αλλά και στη κατανόηση της εταιρείας στην οποία εφαρμόζεται. Η SWOT ανάλυση παρέχει ταυτόχρονη καταγραφή της ανάλυσης και της διαίσθησης που έχουν τα ηγετικά μέλη ενός φορέα. Ακόμη, την ίδια χρονική στιγμή, «επιτρέπει» την χρήση της δημιουργικότητας λόγω ευκολίας ως προς τη κατανόηση και συνεπώς ως προς τη χρήση (Kock, R., 2000).

Όπως κάθε τεχνική, έτσι και η SWOT, είναι εφικτό να συμπαρασυρθεί από διάφορους παράγοντες και να προκαλέσει συγκεκριμένα προβλήματα. Το μεγαλύτερο της πρόβλημα είναι η τόνωση των δυνάμεων και η αποφυγή αντιμετώπισης αλλά και η απόκρυψη των αδυνάτων σημείων του φορέα και των απειλών που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δεν μπορούν να είναι ρεαλιστικά όταν δεν αποτυπώνονται ορθά τα τέσσερα (4) σημεία της, άρα δημιουργούνται αρνητικές σκέψεις περί αποδοτικότητας της SWOT analysis (Robson, W., 1997).

Η εν λόγω τεχνική δεν λαμβάνει υπ' όψη της οποιαδήποτε πιθανότητα αβεβαιότητας καθώς δεν παράγεται κάποιο μοντέλο ολιστικής ανάλυσης του φορέα. Προκειμένου να θεωρηθεί βάσιμη η στρατηγική ανάλυση, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί η υπόθεση ότι οι στρατηγικοί αναλυτές γνωρίζουν τις δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές του οργανισμού και παρέχουν ορθές πληροφορίες ως προς την αξιολόγησή τους. Ενώ παραπάνω παρατίθενται ικανοποιητικά στοιχεία κρίσης της SWOT ανάλυσης ως μη κατάλληλα μέθοδο, στο πλαίσιο της στρατηγικής σημασίας και ανάπτυξης, κρίνεται μία από τις βασικές αναλύσεις εξαιτίας της συγκέντρωσης πολλών στοιχείων σε μικρή έκταση (σχεδιάγραμμα SWOT analysis). Προκειμένου να εφαρμοστεί καθολική ανάλυση

και εξ ολοκλήρου μελέτη, χρησιμοποιούνται λοιπές τεχνικές στρατηγικές σύστασης, συμπληρωματικά με την SWOT.

Συνδυαστικά με την SWOT, χρησιμοποιήθηκε και η μέθοδος PESTEL η οποία περιγράφει τις πιθανές σημαντικές αλλαγές που καλείται να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός μέσω διαφόρων παραγόντων όπως ο κοινωνικός, οικονομικός κ.α. Η χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου αποτελεί σημαντικό εργαλείο επειδή εξετάζει όλους τους μικροπεριβαλλοντικούς παράγοντες που οφείλει μία οικονομική μονάδα να λαμβάνει υπόψη της όταν σχεδιάζει τα επόμενα στρατηγικά της βήματα. Να τονιστεί πως έχει ομοιότητες με την SWOT και υπάρχει πιθανότητα παραγωγής ίδιων λέξεων – συμπερασμάτων και παράλληλα δεν ξεπερνά ορισμένα εμπόδια που τίθενται και στη SWOT. Στη SWOT ανάλυση οι στρατηγικοί αναλυτές θα πρέπει να γνωρίζουν τους κοινωνικοοικονομικούς ή τεχνολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση μίας οικονομικής μονάδας, ομοίως και στην PESTEL. Στο σχεδιάγραμμα της PESTEL αναπαράγεται περιεχόμενο αποκλειστικά βασισμένο σε παραδοχές χωρίς την ύπαρξη ουδεμίας απόδειξης. Η στρατηγική στοχοθέτηση και ο προγραμματισμός των λειτουργιών της εταιρείας αποκλειστικά βάσει τέτοιων μεθόδων, θα μπορούσε να αποβεί μοιραίος και για αυτό το λόγο αποφεύγεται. Η χρησιμοποίηση των δύο (2) αυτών μεθόδων, «έφεραν στην επιφάνεια» πληροφορίες για την Netflix οι οποίες επηρέασαν την «εικόνα» της (Andrews, K. R., 1971).

Ακόμη μία χρησιμοποιημένη μέθοδο στρατηγικού σχεδιασμού είναι η αλυσίδα αξίας του Porter, ο οποίος υποστηρίζει πως το εκάστοτε στρατηγικό σχέδιο θα ωφελήσει την εταιρεία μέσω της χρήσης του επειδή απεικονίζει το βαθμό έντασης διαφόρων πληροφοριών στην αλυσίδα αξίας της παραγωγής ενός προϊόντος/υπηρεσίας και της έντασης του ίδιου προϊόντος ή/και της ίδιας υπηρεσίας. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας παρέχει μία αβεβαιότητα του περιεχομένου της, γεγονός που συνάδει άρτια με τα παραπάνω αναγραφόμενα (Bakare, L., 2018).

Παράλληλα, η χρήση της μεθόδου των πέντε (5) δυνάμεων του Porter, συνδυαστικά με τη μέθοδο PESTEL & SWOT, επέφεραν πιο σίγουρα και απτά αποτελέσματα στρατηγικού σχεδιασμού. Η ανάλυση των πέντε (5) δυνάμεων προσέφερε σημαντικά οφέλη στην συνολική στρατηγική διαχείριση της εταιρείας

καθώς περιείχε πολύτιμες, ως σαν διαμάντια, πληροφορίες για την ανάλυση της βιομηχανίας και τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσει η Netflix έτσι ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το μοντέλο αυτό προσαρμόστηκε στα δεδομένα της Netflix η οποία παράγει κυρίως δύο (2) προϊόντα και έτσι δεν υπάρχει ενδεχόμενο μη καταγραφής σημαντικών στοιχείων. Ένα μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου αποτελεί η θεωρία περί στατικών αγορών και η επιρροή της αξίας του σχεδίου από την ίδια την εταιρεία (Bergman, T., 2018). Ο κλάδος που δραστηριοποιείται η Netflix δεν είναι στατικός, αλλά μεταβάλλεται συνεχώς και μάλιστα με γοργούς ρυθμούς, γεγονός που καθιστά χρήσιμη τη μέθοδο των πέντε (5) δυνάμεων σε ύστερο χρόνο και σε τυχόν στάδιο ανάλυσης μίας νέας κατάστασης. Το μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού επικεντρώνεται κατά βάση στο καθαρό ανταγωνισμό δίχως να αφήνει περιθώρια στρατηγικών συμμαχιών, όπως είχε προταθεί κατά την παραπάνω ανάλυση του στρατηγικού σχεδίου. Ο εκσυγχρονισμός του εν λόγω μοντέλου δύναται να επιφέρει συμμαχικές στρατηγικές συνεργασίες (Porter, M., 1987).

Το παρόν στρατηγικό σχέδιο κρίνεται χρήσιμο για την Netflix παρ' όλο που χρησιμοποιείται παλαιός τύπος μοντέλου με ενημερωμένες τεχνικές που αντιμετωπίζουν ορισμένα προβλήματα όπως η μη απόλυτη ταύτιση των θεωρητικών μερών με τα πρακτικά εδάφια. Η παραγωγή συστάσεων και η δημιουργία αλλά και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προήλθαν από τα χρησιμοποιούμενα εργαλεία που περιεγράφηκαν άνωθεν και παρείχαν σαφείς και αρκετές πληροφορίες. Η δημιουργία μίας καλής στρατηγικής ανάλυσης προήλθε από την δημιουργία του μοντέλου του Porter με τα πέντε (5) βασικά χαρακτηριστικά στρατηγικού σχεδιασμού. Η προσθήκη υψηλότερης αξίας στη στρατηγική ανάλυση προήλθε επίσης από το μοντέλο Porter. Οι γενικές ακολουθούμενες στρατηγικές από την Netflix διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία συγκεκριμένων συστάσεων που καθορίζουν τη βασική διαδρομή παρακολούθησης της τελικής επιλεγμένης στρατηγικής της Netflix. Η διαφοροποίηση που προτείνεται από τον Porter, δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να δώσει έμφαση σε στρατηγικές διαφοροποίησης κάνοντας χρήση της ανάλυσης των τεχνικών που αναλύθηκαν άνωθεν (Porter, M. E., 1985).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Netflix αποτελεί μία εξαιρετικά επιτυχημένη εταιρεία στο κλάδο δραστηριοποίησής της, γεγονός που απαιτεί στρατηγικές κινήσεις εκτελεσμένες με χειρουργική ακρίβεια. Θα πρέπει να φροντίσει τη κάθε λεπτομέρεια έτσι ώστε να ανταπεξέλθει πλήρως στις νέες προκλήσεις του εγγύς και απώτερου μέλλοντος στις διεθνείς αγορές (Gonzalez B. S., et al., 2018).

Μία εκ των σημαντικότερων τροποποιήσεων που «οφείλει» να πραγματοποιήσει η εταιρεία, είναι η άμεση απεξάρτηση – μη ύπαρξη τόσο στενής εξάρτησης με το δίκτυο. Αυτό το ζήτημα δεν αποτελεί άμεση αλλά έμμεση στρατηγική, η Netflix θα πρέπει να το διευθετήσει προκειμένου να μην υπάρξει απώλεια φήμης και κατηγορηθεί για άγνοια απαιτήσεων των πελατών της και δημιουργία συμφέροντος χωρίς να υπολογίζει «τα θέλω» των πελατών της. Η εταιρεία δεν θα πρέπει να ανησυχεί μόνο για τα δικά της περιθώρια κέρδους και στρατηγικές επέκτασης, αλλά να μελετά και να προσπαθεί να προβλέψει τις μελλοντικές κινήσεις των ανταγωνιστών της προκειμένου να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και να κινηθεί ταχύτερα εξ αυτών έτσι ώστε να διατηρήσει το «χρυσό μετάλλιο» στις προτιμήσεις των καταναλωτών ανά την υφήλιο. Στην εποχή της ψηφιακής αναβάθμισης όπου διανύουμε, ουκ ολίγοι οι χρήστες οι οποίοι παρατηρούν τις στρατηγικές των προμηθευτών τους και κατόπιν προχωρούν σε επιλογή όσων τους ενδιαφέρουν. Δεδομένου ότι η εικόνα της εταιρείας προς το πελάτη πρέπει να είναι η βέλτιστη δυνατή, η Netflix θα πρέπει να πράξει τα δέοντα.

Η μη έγκυρη παράδοση των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών από τους προμηθευτές προς τους πελάτες, δύναται να επιφέρει πληθώρα προβλημάτων στο μέλλον. Μεταξύ αυτών, βρίσκεται το πρόβλημα της φυγής των πελατών και της πτώσης των εσόδων της εταιρείας. Η Netflix θα πρέπει να καταστήσει στοχευμένο το περιεχόμενό της ανά χώρα και κοινό στο οποίο απευθύνεται. Οι πελάτες της εταιρείας είναι εξοικειωμένοι με τη χρήση κινητών συσκευών (smartphones) κάτι που έπρεπε να λάβει σοβαρά υπόψη της η Netflix κατά το σχεδιασμό της πλατφόρμας για κινητά έτσι ώστε να είναι φιλική προς το χρήστη. Οι τοπικοί παραγωγοί ψηφιακού περιεχομένου γνωρίζουν καλύτερα την αγορά

στην οποία απευθύνονται και ως εκ τούτου η Netflix έχει ανταγωνιστές που δύσκολα μπορεί να τους «νικήσει» καθώς απευθύνεται σε παγκόσμιο κοινό χωρίς να εξειδικεύσει το περιεχόμενό της ανά χώρα. Ιδίως στη Γαλλία και στη Γερμανία, οι τοπικοί ανταγωνιστές έχουν κάνει άλματα προόδου και παρέχουν εξειδικευμένο περιεχόμενο στους πελάτες τους. Η Netflix έχει ακόμη ένα σημαντικό μειονέκτημα όσον αφορά τις διαθέσιμες επιλογές των γλωσσών μετάφρασης αλλά και των γλωσσών που χρησιμοποιούνται στα ηχητικά εφέ. Οι περισσότεροι καταναλωτές επιθυμούν να υπάρχει σε τουλάχιστον έναν εκ τους δύο τρόπους η μητρική τους γλώσσα ωστόσο κάτι τέτοιο δεν έχει καταστεί ακόμη εφικτό. Στη Ρωσία όπου το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού δεν μπορεί να καταλάβει την αγγλική γλώσσα, υπάρχει τεράστιο ζήτημα για τις ταινίες που δεν έχουν Ρωσικούς υπότιτλους (Ivan Provalov, 2016).

Προκειμένου να επιλυθεί το παραπάνω ζήτημα η Netflix «οφείλει» να ακολουθήσει μία διαφορετική στρατηγική σε ορισμένες χώρες ανά την υφήλιο. Δεν είναι οικονομικά ορθό να συνεχίσει να χρεώνει υψηλές τιμές σε χώρες όπου τα προϊόντα κατά παραγγελία είναι είδος πολυτέλειας. Η ορθή κοστολόγηση είναι βασική μέθοδος διατήρησης πελατών, καθώς εάν ζητείται παράλογο αντίτιμο για τις παροχές που δίνει η εταιρεία, ο καταναλωτής θα στραφεί σε τρίτους προμηθευτές. Έως και σήμερα, η Netflix δεν έχει διορθώσει εξ ολοκλήρου το συγκεκριμένο πρόβλημα, αλλά έχει προβεί σε διορθωτικές ενέργειες στη τιμολογιακή της πολιτική σε συγκεκριμένες χώρες π.χ. Τουρκία. Το ελάττωμα της εταιρείας εκμεταλλεύονται οι τοπικοί ανταγωνιστές, στήνοντας παντού καταστήματα αλλά και μέσω διαδικτύου όπου οι καταναλωτές μπορούν να μιλήσουν face 2 face με κάποιον εκπρόσωπο αλλά και να πληρώσουν μετρητοίς τις υπηρεσίες ψυχαγωγίας, τρόπος πληρωμής μη αποδεκτός από την Netflix. Προτεινόμενη λύση επί του ζητήματος είναι η δημιουργία καταστημάτων τουλάχιστον στις μεγαλύτερες πόλεις ανά κάθε χώρα (Trainer, D., 2017). Βέβαια η πολιτική της Netflix είναι η διαφήμιση μέσω διαδικτύου και όχι μέσω φυσικών καταστημάτων όπως η συμβατική αγορά, αλλά αυτό δεν σημαίνει πως δεν μπορεί να ανατραπεί προς όφελος της εταιρείας.

Η Netflix έχει αναπτύξει ασφαλές σύστημα πληρωμών αλλά αυτό δεν σημαίνει πως είναι εύχρηστο για όλους τους πολίτες όλων των κρατών. Η ευρυζωνική

υποδομή σε ορισμένες χώρες έχει υποβαθμισμένη ποιότητα, κάτι που πρέπει να αλλάξει το συντομότερο δυνατόν προκειμένου να μην σταματήσουν τη συνδρομή τους οι πελάτες των περιοχών αυτών. Η τεχνική υποστήριξη της Netflix δεν έχει προσαρμοστεί πλήρως στα οικονομικά δεδομένα της εκάστοτε χώρας με αποτέλεσμα να θεωρείται φθηνή στις Η.Π.Α. αλλά όχι στην Ιαπωνία ή σε διάφορες άλλες αναδυόμενες αγορές. Η εταιρεία καλείται να ισορροπήσει τις παροχές υποδομής ανά τα κράτη που απευθύνεται (Pelts, S., 2016).

Η Netflix είναι μία εταιρεία συστηματικά ενεργή και αποτελεσματική ως προς τις αντιδράσεις της στις τυχόν αλλαγές του περιβάλλοντος που την επηρεάζουν. Η υιοθέτηση τέτοιων στρατηγικών έχει ως αποτέλεσμα την επίλυση υφιστάμενων αλλά και μελλοντικών προβλημάτων με σχετικά μικρή προσπάθεια. Συγκεκριμένα, για τα υφιστάμενα προβλήματα η καταβολή προσπάθειας θα είναι ακόμη μικρότερη από αυτή που θα πρέπει να καταβληθεί για τυχόν μελλοντικές αστοχίες.

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση SWOT, είναι κάτι παραπάνω από ξεκάθαρα τα βασικά πλεονεκτήματα του brand name εξαιτίας της ανάπτυξης της εταιρείας στο διεθνές στερέωμα, μέσω της προβολής μοναδικού περιεχομένου, ευελιξίας σε ταυτόχρονη θέαση από πολλές συσκευές (κινητά, laptops, τηλεοράσεις κοκ), με σχετικά φθινό κόστος. Η κυριαρχία στο κλάδο επήλθε λόγω των άνωθεν πλεονεκτημάτων αλλά και για την εξαιρετική παρουσία στο κλάδο της ψυχαγωγίας όπου παρέχει εξαιρετικές υπηρεσίες ροής. Τα ηγετικά στελέχη της είναι αρμόδια για την ορθή διαχείριση όλων των θεμάτων της εταιρείας και συνεπώς και για την ανίχνευση περισσότερων ευκαιριών για περαιτέρω αύξηση του πελατολογίου της. Η αναθεώρηση της βιβλιοθήκης περιεχομένου της και η συνεργασία με τις υπηρεσίες των τηλεπικοινωνιών αποτελούν δύο (2) επιπλέον καθήκοντα της ομάδας ηγεσίας. Η ομάδα αυτή καλείται να αντιμετωπίσει όλους τους ανταγωνιστές που βρίσκονται στον ίδιο κλάδο αλλά και τους διάφορους κυβερνητικούς και μη περιορισμούς της εκάστοτε χώρας. Η ψηφιακή πειρατεία αποτελεί ένα ακόμη «αγκάθι» που αποτελεί αρμοδιότητα των ηγετών ως προς τον έλεγχο ορθής λειτουργίας του αντίστοιχου τμήματος επίβλεψης παρανομιών και καταστολής αυτών. Σαφώς, κύριο μέλημά τους είναι η πρόληψη και όχι η «θεραπεία».

Η ανάλυση των πέντε (5) δυνάμεων παρείχε σημαντικές πληροφορίες ως προς τους στρατηγικούς σχεδιασμούς που ακολουθεί η εταιρεία προκειμένου να κατανοηθούν όλοι οι παράγοντες αλλά και το «πώς» (ποιοτική μεταβλητή) και το «πόσο» (ποσοτική μεταβλητή) επηρεάζουν τη κερδοφορία του κλάδου δραστηριοποίησης. Η υψηλή κερδοφορία είναι αποτέλεσμα ασθενέστερων δυνάμεων που δεν επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το τζίρο της εταιρείας, ενώ η υψηλές δυνάμεις αποτελούν λόγους περικοπής των κερδών και συνεπώς αυτά (τα κέρδη) παρουσιάζονται μειωμένα. Βάσει της συγκεκριμένης παραδοχής ρυθμίζονται οι απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να διενεργηθούν άμεσα ή έμμεσα από τα διοικητικά μέλη, έτσι ώστε να υπάρξει κερδοφορία στο κλάδο. Οι κινήσεις αυτές ακολουθούν το στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρείας.

Η ανάλυση PESTEL είναι αυτή που αντιπροσωπεύει σε μεγάλο βαθμό την εξήγηση της στρατηγικής που ακολουθεί η Netflix εξαιτίας του τεραστίου μεγέθους της Netflix αλλά και της φύσης της αγοράς. Η χρήση της παρούσας μεθόδου επιτρέπει την εύρεση ανισοτήτων οι οποίες «καθοδηγούν» τη διοίκηση στο δρόμο του ορθού σχεδιασμού μείωσης κινδύνου και παράλληλης αξιοποίησης των εσωτερικών δυνατών σημείων της Netflix. Η επιτυχία της, πέραν από τις δικές της κινήσεις, εξαρτάται έμμεσα και από άλλους παράγοντες όπως οι οικονομίες, η πολιτική, οι τεχνολογικές αναβαθμίσεις, οι κοινωνικές δομές των χωρών που απευθύνεται κ.α. Η εταιρεία έχει καθοδηγηθεί από σχετικά ευνοϊκές οικονομικές συνθήκες στις 190+ χώρες δραστηριοποίησης, γεγονός που απαιτεί την κατανόηση των άνωθεν παραγόντων αλλά και τον ορθό προγραμματισμό των στρατηγικών κινήσεων της εταιρείας έτσι ώστε να επωφεληθεί το μέγιστο δυνατό από τον κάθε παράγοντα αλλά και να περιορίσει τις αστοχίες που μπορούν να προκληθούν από τη μεταβολή κάποιου εκ των λοιπών προσδιοριστικών παραγόντων. Λόγω της παγκόσμιας εμβέλειας της Netflix και της διεθνούς ανάπτυξης, η ανάλυση PESTEL καθίσταται περισσότερο σημαντική.

Συμπερασματικά, η Netflix έχει καταφέρει να εντοπίσει τους τρόπους που την διατηρούν υψηλά «στο βάθος» του κλάδου, επιτυγχάνοντας παράλληλα αυξανόμενες κερδοφορίες. Οι παροχές ευρέως φάσματος, τεχνολογικού αναβαθμισμένου περιεχομένου που είναι συνδεδεμένο με τις προτιμήσεις των

καταναλωτών αλλά και οι υψηλές σε ποιότητα υπηρεσίες βοήθησαν στην επίτευξη της διαρκούς ανάπτυξης.

Η βασική στρατηγική της εταιρείας συνάδει με την εύρεση νέων τάσεων και απαιτήσεων περί καταναλωτών στην παγκόσμια αγορά. Η πρώτη στρατηγική που αποδείχθηκε επιτυχημένη ήταν η στόχευση των καταναλωτών που αγόραζαν συσκευές αναπαραγωγής DVD, όπου στη τότε εποχή αποτελούσε τάση με υψηλή ζήτηση. Το αποτέλεσμα ήταν να αυξηθεί η πελατειακή βάση της Netflix σε ένα περιβάλλον όπου ο ανταγωνισμός ήταν σχεδόν μηδαμινός, ανύπαρκτος. Οι ανάγκες του πελάτη εξελίχθηκαν, τροποποιήθηκαν και η εταιρεία θα έπρεπε να εκσυγχρονιστεί και να ξεφύγει από τους παραδοσιακούς τρόπους – μοντέλα ανάπτυξης.

Η Netflix επιλέγει να δίνει μεγάλη βαρύτητα στη παραγωγή πρωτότυπου περιεχομένου και στο ίδιο το περιεχόμενο προκειμένου να δημιουργήσει καινοτόμα προϊόντα που δεν θα υπάρχουν από τους ανταγωνιστές και δια αυτού του τρόπου να προσελκύσει νέους πελάτες αλλά και να διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες. Συνεχίζει έως και σήμερα την ίδια τακτική και ακόμη διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και ταυτόχρονα μειώνει δραστικά την εξάρτηση που έχει από τους παραγωγούς.

Το μεγάλο στοίχημα της Netflix για την επόμενη χρονική περίοδο είναι η βελτίωση των δεικτών αποδοτικότητας διότι δίχως τα υψηλά κέρδη και με την ύπαρξη υψηλού δανειακού κεφαλαίου, κινδυνεύει άμεσα από αθέτηση πληρωμών προς τους επενδυτές, οι οποίοι και θα αποχωρήσουν σε αυτή τη περίπτωση έχοντας ως αποτέλεσμα τη πτώση της τιμής της μετοχής και την δυσκολία προσέλκυσης νέων κεφαλαίων. Σε περίπτωση που συμβεί το παραπάνω σενάριο, η εταιρεία θα δεχθεί επίθεση κατά μέτωπο από τους ανταγωνιστές της οι οποίοι θα έχουν καλύτερη οικονομική κατάσταση και θα μπορέσουν να αποσπάσουν μεγάλο κοινό και να αναπτυχθούν περαιτέρω. Οι διεθνείς επεκτάσεις απαιτούν μεγάλο χρονικό διάστημα προκειμένου να αποφέρουν κέρδος εκ των επενδυτικών κεφαλαίων, «απόσβεση» κεφαλαίων, όμως η έως τώρα στρατηγική έχει αποδείξει πως η εταιρεία κινείται σε ορθή πορεία προκειμένου να πετύχει αυτή την «απόσβεση». Η στρατηγική της κρίνεται

επιτυχημένη και αυτό επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα που παρουσιάζει στο τέλος κάθε οικονομικής χρήσης.

Οι διοικούντες την Netflix οφείλουν να αναλογιστούν πως η ορθή συμπεριφορά έως τώρα, έχει συνεισφέρει τα μέγιστα στην ανάπτυξη του εμπορικού σήματος και συνεπώς στη διευκόλυνση στρατηγικών συμμαχιών ύψιστης σημασίας για την εταιρεία.

Η εταιρεία θα πρέπει να προβεί άμεσα σε τροποποιήσεις της τιμολογιακής πολιτικής και να προσαρμόσει τις τιμές της ανάλογα με το βιοτικό επίπεδο των πολιτών της εκάστοτε χώρας και τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε αυτή. Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση έχει αφήσει αρκετά κατάλοιπα στα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα οποία και επεκτείνεται η Netflix κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών.

Εν κατακλείδι, η επιτυχία της Netflix στο τομέα της επιχειρηματικής δραστηριότητας δεν αποτελεί συμβάν που καθορίζεται από έναν παράγοντα, αλλά συνδυασμό πολλών στρατηγικών παραγόντων οι οποίοι κατ' όπωσ φαίνεται έχουν επιτευχθεί σε υψηλό βαθμό από την εταιρεία (Radak, D., 2016). Οι τροποποιήσεις της στρατηγικής με το πέρασ των ετών και οι συνεχείς προσπάθειες για παραμονή της No.1 επιλογής των πελατών στο τομέα ψυχολογίας, έχουν δημιουργήσει ένα ισχυρό brand name που «τρέμουν» οι ανταγωνιστές. Η συνέχιση της ίδιας στρατηγικής θα αποφέρει μεγάλα οφέλη, γεγονός που θα επιβεβαιωθεί τα επόμενα έτη (Hefner D. & Vorderer P., 2017)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11^ο ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα ερευνητική μελέτη αποτελεί συμπληρωματική έρευνα στις ήδη υπάρχουσες και καλύπτει τα κενά σε θεωρητικό επίπεδο καθώς και σε πρακτικό όσον αφορά τη μελέτη περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε για μία συγκεκριμένη εταιρεία ενός πολυσυζητημένου κλάδου.

Περαιτέρω έρευνες θα μπορούσαν να εστιάσουν σε περισσότερο θεωρητική ανάλυση των όρων στρατηγικής ή/και αναφορά περισσότερων λεπτομερειών επί

των αναγραφόμενων, γεγονός που δεν πραγματοποιήθηκε λόγω περιορισμού της έρευνας.

Όσον αφορά το πρακτικό κομμάτι, θα μπορούσε να εξετασθεί το ενδεχόμενο σύγκρισης στρατηγικών δύο εταιρειών του ίδιου κλάδου δραστηριοποίησης με απώτερο σκοπό την ανάδειξη «του νικητή» ή και τη σύγκριση των στρατηγικών έτσι ώστε να επιβεβαιωθεί η τρέχουσα κατάσταση για τις εταιρείες και το κλάδο.

Παράλληλα, κρίνεται εφικτή η διεξαγωγή κάποιου ερωτηματολογίου ή/και συνεντεύξεων με ιδρυτικά ή διοικητικά μέλη εταιρειών, έτσι ώστε να υπάρχουν ερεθίσματα «εκ των έσω». Οι νέες έρευνες θα μπορούν να εστιάζουν σε βιβλιογραφία μεταγενέστερη του 2022, έτος διεξαγωγής της παρούσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

Adner, R., Ruiz-Aliseda, F., & Zemsky, P. (2016). Breaking Trade-Offs: When is Dominating from the Middle a Winning Generic Strategy? In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p.16580). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Aguilar F.J. (1967), *Scanning the Business Environment*, Macmillan.

Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J., Guerrero, A., & Mas-Machuca, M. (2018). The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 456-473.

Amazon Fire TV Stick review: A streaming hot bargain. (2014). Retrieved from Cnet: <http://www.cnet.com/products/amazon-fire-tv-stick>

Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. University of California: Dow Jones-Irwin

Ansoff Iger, (1985), "Corporate Strategy", London Penguin

Auletta, K. (2013). Netflix and the future of television. Retrieved from *The New Yorker*: <http://www.newyorker.com/magazine/2014/02/03/outside-the-box-2> [Προσπελάστηκε στις 10/01/2023]

Bakare, L. (2018). Netflix has forever changed the way we consume television. *The Observer* .

Baldwin, R. E., & Evenett, S. J. (2015). Value creation and trade in 21st century manufacturing. *Journal of Regional Science*, 55(1), 31-50.

BBC (2019). Netflix raises prices for US customers, available at <https://www.bbc.co.uk/news/business-46881977> [Προσπελάστηκε στις 28/12/2022]

Bergman, T. (2018). «American Television: Manufacturing Consumerism». In: Pedro Carañana, J., Broudy, D., Klaehn, J. (eds.). *The Propaganda Model Today: Filtering Perception and Awareness*. Pp. 159–172. London: University of Westminster Press.

Booms, B.H. and Bitner, M.J. (1981). "Marketing strategies and organization structures for service firms", in Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 47-51.

Bradshaw, J. a. (2014, August 24). *The Globe and Mail*. Retrieved from Shomi gives Rogers, Shaw a toehold on Netflix's turf: <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/new-rogersshaw-video-streaming-service-to-match-netflixcost/article20204045/> [Προσπελάστηκε στις 07/01/2023]

Bradshaw, T. (2017) Netflix boosted as viewers outside the US tune in. *Financial Times*. [Online] Available at: <https://www.ft.com/content/e8c742f2-6b34-11e7-b9c7-15af748b60d0> [Προσπελάστηκε στις 03/01/2023].

Bradshaw, T., and Bond, S. (2017) Netflix looks to become world's entertainer as it hits milestone. *Financial Times*. [Online] Available at: <https://www.ft.com/content/06b55bb8-6d0c-11e7-bfeb33fe0c5b7eaa> [Προσπελάστηκε στις 04/01/2023]

Bond, D. (2017) Traditional TV becomes turn-off for young viewers. *Financial Times*. [Online] Available at: <https://www.ft.com/content/0aa8f2fc-6339-11e7-91a7-502f7ee26895> [Προσπελάστηκε στις 04/01/2023]

Bustinza, O. F., Bigdeli, A. Z., Baines, T., & Elliot, C. (2015). Servitization and competitive advantage: the importance of organisational structure and value chain position. *Research-Technology Management*, 58(5), 53-60.

Cadle, J., Paul, D. and Turner, P. (2010), *Business Analysis Techniques, 72 Essential Tools for Success*, BCS The Chartered Institute for IT.

Chandler Alfred, (1962), "Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise", MA: MIT press

Chang, W., Ellinger, A. E., Kim, K. K., & Franke, G. R. (2016). Supply chain integration and firm financial performance: A meta-analysis of positional advantage mediation and moderating factors. *European Management Journal*, 34(3), 282-295.

Chatterjee, S. (2017). Two efficiency-driven networks on a collision course: ALDI's innovative grocery business model vs Walmart. *Strategy & Leadership*, 45(5), 18-25.

Darrow, B. (2017) Greenpeace Just Dropped This Video to Push Netflix on Energy Use. Fortune Tech. [Online] Available at: <http://fortune.com/2017/01/13/greenpeace-netflix/> [Προσπελάστηκε στις 05/01/2023]

Dekker, H. C. (2003). Value Chain Analysis in interfirm relationships: a field study. *Management accounting research*, 14(1), 1-23.

Digitaltveurope.net. (2017) 4K TV market 'to be worth US\$380.9bn by 2025'. Digitaltveurope. [Online] Available at: <https://www.digitaltveurope.com/2017/07/12/4k-tv-market-to-be-worth-us380-9bn-by-2025/> [Προσπελάστηκε στις 05/01/2023]

D'Urso, S. C. (2018). Towards the final frontier: Using strategic communication activities to engage the latent public as a key stakeholder in a corporate mission. *International Journal of Strategic Communication*, 12(3), 288-307.

Ekpe, E. O., Eneh, S. I., & Inyang, B. J. (2015). Leveraging organizational performance through effective mission statement. *International Business Research*, 8(9), 135.

Fearne, A., Garcia Martinez, M., & Dent, B. (2012). Dimensions of sustainable value chains: implications for Value Chain Analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 575-581.

Fiegerman, S. (2019). Netflix adds 9 million paying subscribers, but stock falls, available at: <https://edition.cnn.com/2019/01/17/media/netflix-earnings-q4/index.html> [Προσπελάστηκε στις 23/12/2012]

Flint, J. (2016). Netflix To Ramp Up Originals Targeting Kids. Available at: <https://www.wsj.com/articles/netflix-to-ramp-up-originals-targeting-kids-53058812> [Προσπελάστηκε στις 30/11/2022]

Fontinelle, A. (2014). The Economics of Hulu, Netflix, Redbox and Blockbuster. Retrieved from Investopedia: <https://www.investopedia.com/articles/investing/092414/economics-hulu-netflix-redbox-andblockbuster.asp>.

Gallagher, D. (2019). For Netflix, the World May Not Be Enough. Ανάκτηση 08/12/2022, από Wall Street Journal: <https://www.wsj.com/articles/for-netflix-the-worldmay-not-be-enough->

11576670401?fbclid=IwAR3xyGlcixc7tYxlvGQzHlc0Zq1Ghe8z7QP1XDkp-
kL0vQYQzZrVWMX1ZE

Goldman, d. (2016). Netflix prices are going up. Here's when you' ll have to pay more. Available at: <http://money.cnn.com/2016/04/19/technology/netflix-prices/>
[Προσπελάστηκε στις 04/12/2022]

Gonzalez B. S., González E. L., Hughey M. W., Embrick D., Collins S. and Dodson M. (2018). On-Demand Diversity? The Meanings of Racial Diversity in Netflix Productions Challenging the Status Quo: Diversity, Democracy, and Equality in the 21st Century,. Studies in Critical Social Sciences: Brill.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. Journal of International Social Research, 10(51), 994-1006

Hefner D. & Vorderer P. (2017). Digital stress: Permanent connectedness and multitasking In L. Reinecke & M. B. Oliver (Eds.), The Routledge handbook of media use and well-being: International perspectives on theory and research on positive media effects. New York: Routledge.

Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978). Strategy formulation: Analytical concepts. St. Paul, MN: West

Hussain, S., Khattak, J., Rizwan, A., & Latif, A. (2014). Interactive effects of Ansoff growth strategies and market environment on firm's growth. British Journal of Business and Management Research, 1(2), 68-78.

Ivan Provalov. 2016. Global Languages Support at Netflix. <https://netflixtechblog.com/global-languages-support-at-netflix-testing-search-queries-ed40f7d93d3> [Προσπελάστηκε στις 12/01/2023]

Kenichi Ohmae, (1987), The Triad World View, Journal of Business Strategy

Kirkpatrick, S. A. (2016). Build a better vision statement: Extending research with practical advice. Rowman & Littlefield.

Kirkpatrick, S. A. (2017). Toward a grounded theory: A qualitative study of vision statement development. Journal of Management Policy and Practice, 18(1), 87-101.

Kock, R. (2000). The Financial Times guide to strategy (Second Edition). London: Pearson Education

Lohr, S. (2017). Net Neutrality Is Trump's Next Target, Administration Says, The New York Times, Available at: <https://www.nytimes.com/2017/03/30/technology/net-neutrality.html>

[Προσπελάστηκε στις 07/12/2022]

Namada, J. M. (2018). Organizational learning and competitive advantage. In Handbook of Research on Knowledge Management for Contemporary Business Environments (pp. 86-104). IGI Global.

Newman William, (1951), "Administrative Action: The Techniques of Organization and Management", New York: Prentice-Hall

Pace, S. (2017). Shaping corporate brands: From product features to corporate mission. International Studies of Management & Organization, 47(2), 197-205

Pauwels, K., & Weiss, A. (2008). Moving from free to fee: How online firms' market to change their business model successfully. Journal of Marketing, 72(3), 14-31.

Pelts, S. (2016) Factors that could affect Netflix's international expansion. Yahoo Finance. [Online] Available at: <https://finance.yahoo.com/news/factors-could-affect-netflix-international-130712152.html> [Προσπελάστηκε στις 08/01/2023]

Phadernrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-performance analysis based SWOT analysis. International Journal of Information Management, 44, 194-203.

Porter Michael, (1996), "What is Strategy?", Harvard Business Review, Nov-Dec.

Porter, M. (1987). Corporate Strategy: The state of strategic thinking. Economist.

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Simon & Schuster.

Quin Brain James, (2002), "The Strategy Process", Pearson Education (US)

Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. International Journal of Research in Marketing, 33(1), 93-106.

Radak, D. (2016). Breaking down the Netflix Business Model: The history and the future of the VOD Giant. Ανάκτηση από <https://www.business2community.com/business-innovation/breaking-netflix-business-model-history-future-vodgiant-01582436>, [Προσπελάστηκε στις 11/01/2023].

Riasi, A. (2015). Competitive advantages of the shadow banking industry: An analysis using Porter diamond model. *Business Management and Strategy*, 6(2), 15-27.

Robson, W. (1997). *Strategic Management & Information Systems* (Second Edition). Towbridge, Wiltshire: Financial Times.

Roettgers, J. (2017) How Netflix Wants to Rule the World: A Behind-the-Scenes Look at a Global TV Network. *Variety*. [Online] Available at: <http://variety.com/2017/digital/news/netflix-lab-day-behind-thescenes> 1202011105/ [Προσπελάστηκε στις 08/01/2023]

Roxborough S., Ritmanhttps A. (2018). As Netflix Goes Global, Can It Avoid Regional Politics? *The Hollywood Reporter*.

Russell, J. (2017). Netflix enters China via licensing deal with top video streaming service iQiyi. *Tech Crunch*. Available at: <https://techcrunch.com/2017/04/25/netflix-china-iqiyi/> [Προσπελάστηκε στις 01/12/2022]

Shankland, S. (2011, September 19). Netflix CEO's apology brings new backlash. Retrieved from Cnet: <http://www.cnet.com/news/netflix-ceos-apology-brings-new-backlash/>

Shuen, A.(2018). *Web 2.0:A Strategy Guide: Business thinking and strategies behind successful Web 2.0 implementations*. Canada: O'Reilly Media.

Sonenshine,J.(March 1,2018). Netflix is creating a 'competitive advantage' by adding 700 new and original shows this year. *Business Insider*. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/netflix-stockprice-creating-a-competitive-advantage-adding-700-shows-2018-2> [Προσπελάστηκε στις 02/01/2023]

Spangler, T. (2016) Netflix User Sues Over Rate Hike, Claiming Breach of Contract. *Variety*. [Online] Available at: <http://variety.com/2016/digital/news/netflix-user-lawsuit-class-action-rate-hike-1201807561/> [Προσπελάστηκε στις 05/01/2023]

Spry, A., & Lukas, B. A. (2016). Brand Portfolio Architecture and Firm Performance: The Moderating Impact of Generic Strategy. In *Looking Forward, Looking Back: Drawing on the Past to Shape the Future of Marketing* (pp. 866-867). Springer, Cham

Suranga, J. M. (2014). Importance of Corporate Vision. In Proceedings of International HR Conference (Vol. 1, No. 1), pp. 34-40.

Trainer, D. (2017). Netflix's Costly Business Model Proves Unsustainable. Ανάκτηση από seekingalpha: <https://seekingalpha.com/article/4082083-netflixscostly-businessmodel-proves-unsustainable>, [Προσπελάστηκε στις 28/12/2022].

Tomek, G., Vávrová, V., Červenka, P., Naščáková, J., & Tomčíková, M. (2016). Corporate vision from management development in the globalization context. In Production Management and Engineering Sciences (Vol. 297, No. 303, pp. 297-303). Routledge and GSE Research.

Watson, A. (2019). Number of Netflix employees from 2015 to 2018, by type, available at: <https://www.statista.com/statistics/587671/netflix-employees/> [Προσπελάστηκε στις 26/12/2022]

Weprin, A. (2019). Netflix Spent \$1.8B On Advertising In 2018, available; <https://www.mediapost.com/publications/article/331426/netflix-spent-18b-on-advertising-in-2018.html> [Προσπελάστηκε στις 28/12/2012]

Wiengarten, F., Humphreys, P., Gimenez, C., & McIvor, R. (2016). Risk, risk management practices, and the success of supply chain integration. International Journal of Production Economics, 171, 361-370.

Williams, C.(2015). Effective management. USA: South-Western Cengage Learning.

Yoo, S. H., & Seo, Y. W. (2017). Effect of supply chain structure and power dynamics on R&D and market performances. Journal of Business Economics and Management, 18(3), 487-504.

Ελληνική

Γαλάνης, Δ. (2017). Η επέλαση του Netflix. Διαθέσιμο στο: <https://www.vimagazino/views/article/?aid=926031> [Προσπελάστηκε στις 08/12/2022]

Μανδραβέλης, Β. (2019). Κερδίζουν έδαφος στην Ελλάδα οι υπηρεσίες της συνδρομητικής Netflix. Καθημερινή .

Sakellaridis, K., & Stiakakis, E. (2011). Business model change due to ICT integration: An application to the entertainment industry. International Journal of

Computer Information Systems and Industrial Management Applications, 3, 1-13.

Ιστότοποι

www.cnet.com/news [Προσπελάστηκε στις 06/12/2022]

www.money.cnn.com [Προσπελάστηκε στις 08/12/2022]

<https://www.netflixinvestor.com/financials/financial-statements/>

[Προσπελάστηκε στις 03/12/2022]

www.netflixprize.com [Προσπελάστηκε στις 05/12/2022]

www.prnewswire.com/news-releases [Προσπελάστηκε στις 05/12/2022]