StratejiCo.

Gelenekselden İnovatife Netflıx'in Başarı Öyküsü

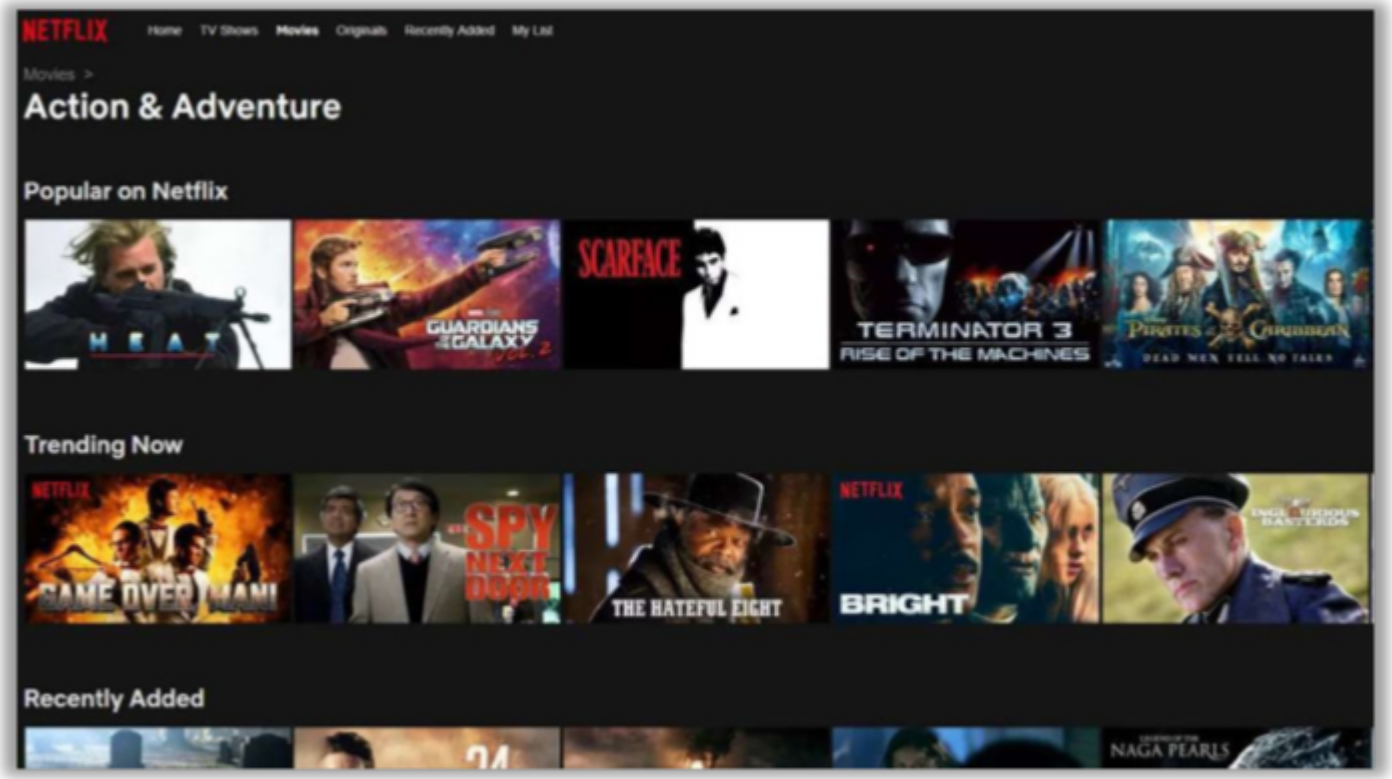
Yazar: Yazar: Gözde Aytulun
İletişim: email
Yazar: Yazar: Fatih Emir Kesikci
İletişim: email

06 Aralık 2019

- Netflix, kurucusu **CEO Reed Hastings** ile yapılan 2019 tarihli bir röportaja göre Netflix, bu yıl teknolojiye 3 milyar dolar yatırım yapacak. 2018'de 1000 orijinal sürüm elde etmek amacıyla içerik üretimi ve lisanslama için 8 milyar dolar harcadı. Bu yıl **112 Emmy Ödülü**'ne aday gösterildi ve HBO'nun en üst sıradaki 17 yıllık rekorunu kırdı **[**1**]**.

- 1997 yılında online ortamda seçilen filmlerin müşterilere kargo ile yollanması girişimciliğiyle yola çıkan Netflix, şu anda teknoloji devi şirketler arasında yer alıyor.

Bugünlerde online film & dizi izleme denince akla ilk gelen dijital platform olan Netflix'in başarı hikayesine kısaca bir göz atmaya ne dersiniz?



NETFLIX'İN HİKAYESİ NASIL BAŞLADI?

Netflix, 1997 yılında henüz DVD'lerin yeni çıktığı zamanlarda, DVD'lerin hızla ivme kazanacağını öngören Reed Hastings ve Marc Randolph tarafından kuruldu. Netflix, Nisan 1998'de müşterilerine DVD kiralama veya satın alma fırsatı sunan bir web sitesini hayata geçirdi. Kiralık DVD'lerin yer aldığı kütüphanede birçok film yer alıyordu ve kiralama işlemi geleneksel bir film kiralama mağazası modeliyle çalışıyordu. Müşteriler istedikleri filmleri online bir şekilde seçiyorlar ve Netflix onlara seçtikleri DVD'leri 1 ile 5 gün arasında bir süre zarfında kargo yoluyla gönderiyordu. Filmler müşterilerde 7 gün süreyle kalabiliyor ve daha sonra Netflix'e iade ediliyordu [2].

NETFLIX'İN YOLCULUĞU NASIL ŞEKİLLENDİ?

Şirket Stratejisi:

Netflix'in orijinal iş modeli, kiralama başına ödemeydi: DVD'lerin her biri 4 dolar, nakliye ve gecikme ücreti de 2'şer dolardı. Hastings ve ekibi, değer yaratma, kolaylık ve müşterinin seçimlerini odağına alan ve buna göre iş modeli geliştirmiş Amazon ve e-Bay gibi öncü e-ticaret perakendecilerinin iş modellerini kendi modellerine entegre etti. Ancak, ilk 6 ayda birçok müşterisini kaybetti [3].

Netflix müşterilerinin şikâyet ettiği nokta şuydu: Hem seçtikleri film için günlerce bekliyorlar hem de hali hazırda film kiralanabilen fiziksel DVD kiralama mağazalarında hemen hemen aynı fiyata istedikleri filmleri kiralayabiliyorlardı [3].

Hastings, bu problemi aşmak için şirket stratejisini değiştirerek, müşterilere ayda 15.95 dolara mal olan abonelik sistemini getirmeye karar verdi ve Marquee online programını geliştirdi. Bu programla müşteriler, gecikme ve nakliye ücreti ya da son geri gönderme tarihi olmaksızın, 2.300 başlıkta 250.000 DVD'nin yer aldığı online kütüphaneden ayda 4 film seçebilecek ve bu filmler

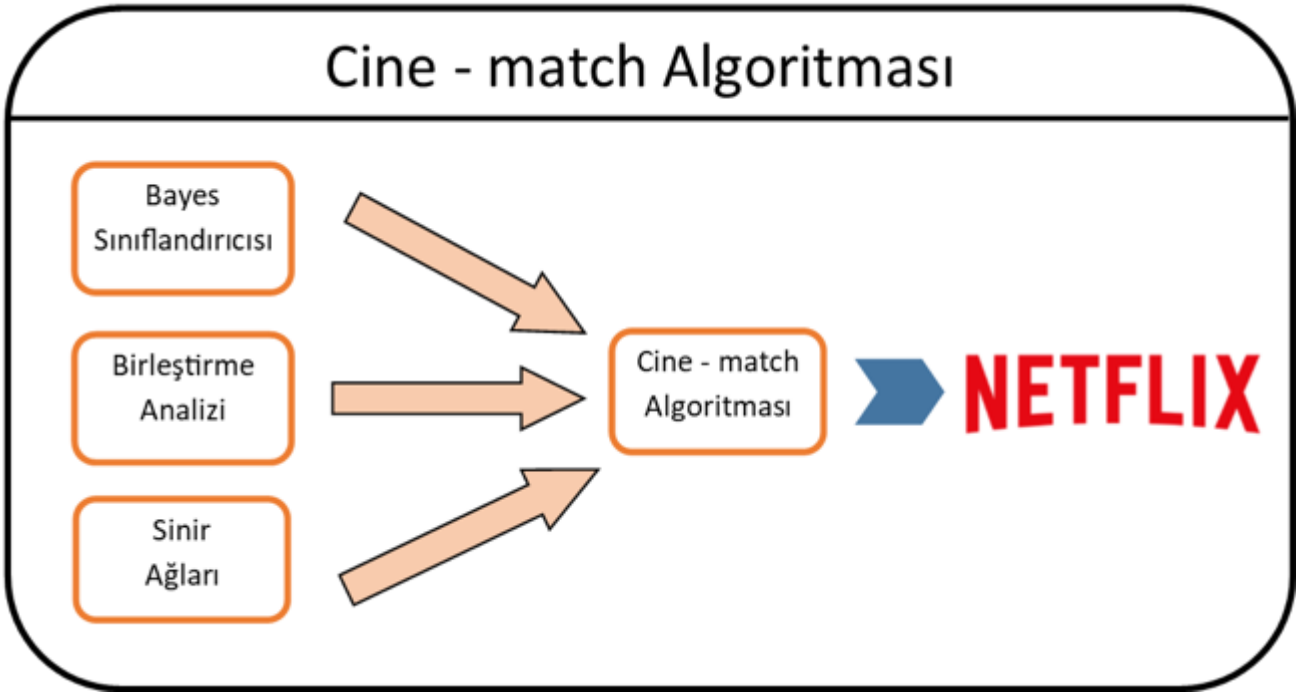
müşterilere gönderilecekti [4]. Müşteriler, bu platform üzerinden kiralamak istedikleri başlıkların yer aldığı online sıralamalarını belirlediler ve o başlıkta istenilen DVD'ler müşterilerin isteklerine ve o başlığın Netflix kütüphanesinde var olup olmadığını belirleyen bir algoritmaya dayanarak müşterilere gönderildi. Ayrıca, kişi, bir başlığa geri döndüğünde müşterinin seçtiği başlığın bir sonraki sırasında yer alan diğer film, müşterilere otomatik olarak gönderiliyordu [5]. Böylece evde her zaman bir film olması sağlanıyor ve teslimat süresinin dezavantajı avantaja çevriliyordu. Kısa bir süre sonra Netflix sınırsız kiralama sistemini getirdi. Müşteriler aynı anda 3 film izleyebilecek, istedikleri sıklıkta filmleri değiştirebilecekti.

Bu strateji değişiklikleri, kendilerine uygun zamanda **"her an"** istedikleri filmi izleme lüksüne sahip olmaları açısından müşterilerin ilgisini çekmeyi başardı. Ayrıca, Netflix 14 günlük deneme süresiyle de potansiyel müşterilerini çekti. Bu sürenin sonunda aboneliklerini iptal etmeyen kullanıcıların abonelikleri devam etti. O dönemlerde deneme süresini kullanan kişilerin %90'ına yakını Netflix aboneliğini iptal etmedi ve platformu para vererek kullanmaya devam etti [6].

Filmleri online izlemeye başladığımız dönemden itibaren ise DVD gönderme işlemini sona erdiren şirket, online platform üzerinden ödeme sistemini oluşturdu. Bunu farklı algoritmalar ve yenilikçi fikirlerle devam ettirdi. Her geçen yıl abone sayısını arttıran Netflix, 2019 sonuna doğru geldiğimiz bugünlerde 158.3 milyon gibi çok yüksek bir abone sayısına sahip [7].

Cinematch Algoritması:

Netflix, kuruluşundan itibaren müşteri demografisi hakkında önemli büyüklükte veriye sahip bir şirket olarak ön plana çıkmıştır. Şirketin temel amaçlarından biri de Cinematch adlı kişiselleştirilmiş bir film öneri sistemi oluşturabilmekti. Bu kapsamda ortalama 200 milyon kullanıcıdan oluşmuş bir veri tabanına sahip olması şirketin en güçlü yanlarından sadece biriydi. Cinematch algoritmasının geliştirilmesinin temelinde **"long tail"** yakalama kavramı yatmaktadır [8,9] Cinematch algoritması, Şubat 2002'de başlatılarak Ortak Filtreleme Sistemi (CFS) ismiyle aktif olarak kullanılmaya başlandı. CFS, kullanıcının (müşterinin) geçmiş tercihlerini ve benzer zevklerini karşılaştırarak müşterinin zevk ve taleplerinin tahmin edilmesini amaçlıyordu [10].



Tüm bu çalışmalar sayesinde, CFS algoritmaları, farklı insanlardan toplanan bilgilere dayanarak belirli bir birey için tavsiye ve tahminlerde bulunuyordu. Cinematch algoritmasından yararlanmak için Netflix üyelerinden beş yıldızlı bir puanlama sistemi kullanarak en az yirmi filmi derecelendirmeleri istendi. Cinematch, bu derecelendirmeleri kendileri için film profili oluşturmak amacıyla kullandı. Bir üye ne kadar çok oy verdiyse, tavsiye sistemi o kadar doğru prensiplerle çalışıyordu. Netflix

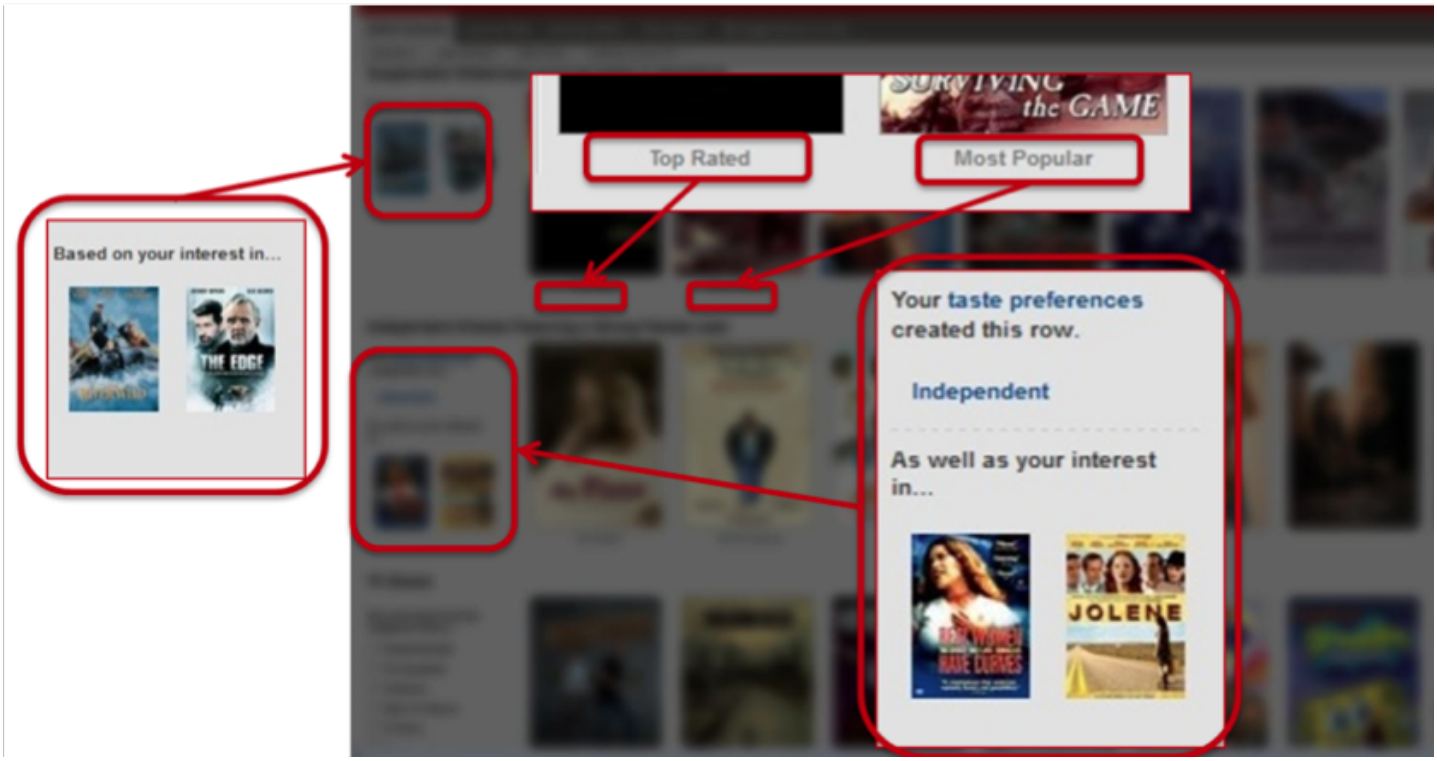
derecelendirmeleri doğrusal bir model üzerinden korelasyonlara bakarak sistemin geliştirilebilir olmasını hedeflemekteydi [11].

Kitlesel Kaynak Kullanımı (Crowdsourcing) ile Cinematch'i Geliştirme:

Netflix genel itibariyle Cinematch'i geliştirmek için "topluluğun bilgeliği" kavramını kullanmaya karar vermişti. Bu kapsamda, çeşitli ödüllü yarışmalar ile insanların algoritmalarına yeni yaklaşımlar ile katkı vermesinin önünü açtı. Bu yöntem aslında en eski kitle kaynaklı geliştirmelerde ortaya konan prensiplerden biri. Bu bağlamda Netflix'in asıl amacı bir sponsorun belirli bir sorunu tanımladığı, nakit para ödülü verdiği ve insanları çözüm üretmeye davet ettiği bir yarışma ortamı sağlamaktan geçiyordu. Bu sayede Netflix algoritmasını farklı yaklaşımlarla geliştirip marka bilinirliğini arttırmış oldu [12].

Kişiselleştirme:

Netflix, her biri farklı bir amaç için optimize edilmiş, kişilerin tercihlerine dayanan algoritmaları kullanarak, üyelerine kişiselleştirilmiş ana sayfalar sunmaya ve onların "biricik" olma isteklerini zengin video arşiviyle karşılamaya devam ediyor [13].



YENİLENEN İŞ MODELİNİN ETKİLERİ NELER OLDU?

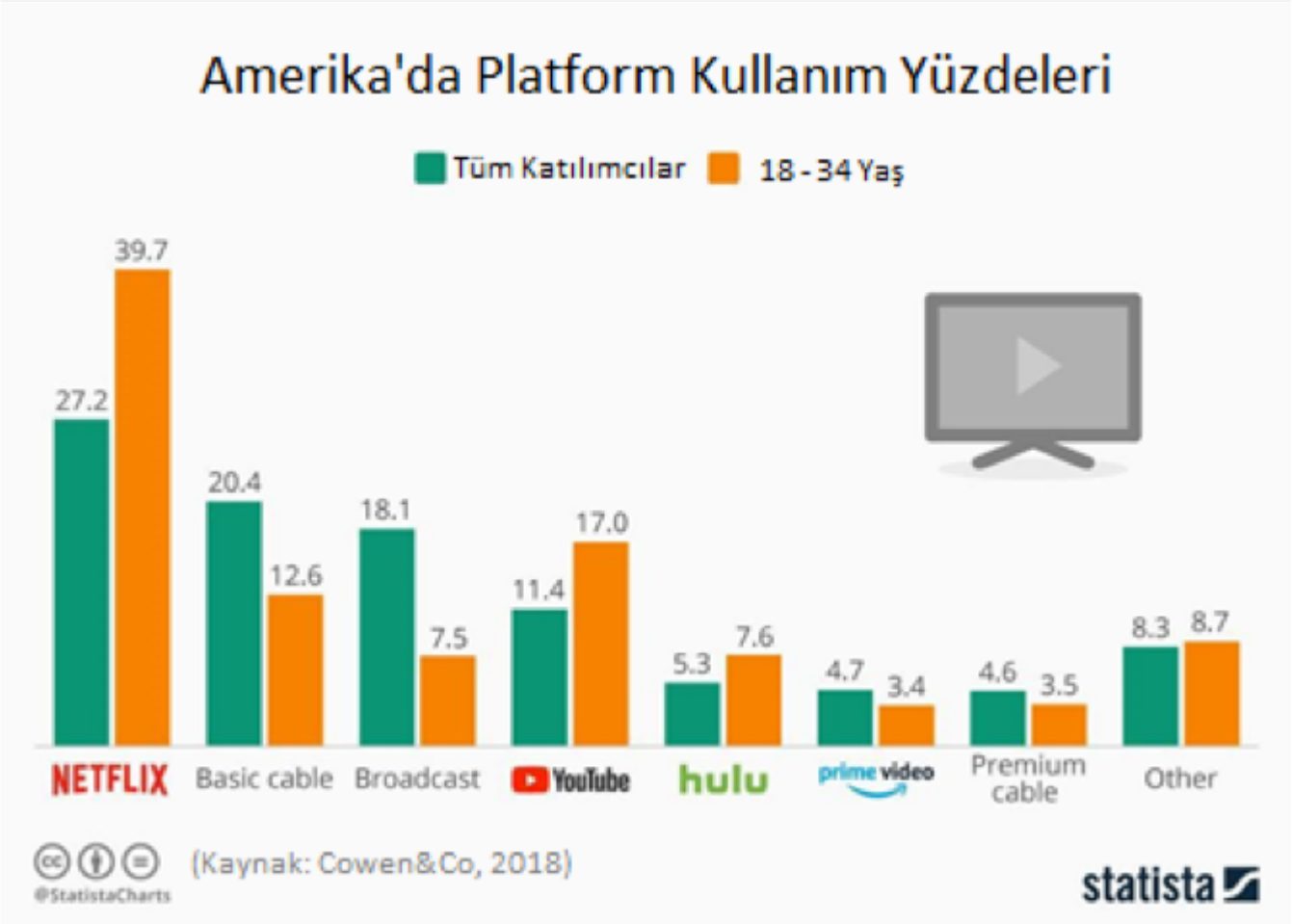
Netflix, müşteri ve teknolojiyi odağına alan yaklaşımı, içerik anlamındaki zengin arşivi, hızlı karar alma sistemi ve doğru işleyen algoritmalarla izleme deneyimini en "kişisel" hale getirmesi ile yeni nesil yayıncılık konusunda öncü konumda.

Netflix geçmiş film arşivi ve deneyimleriyle birlikte, veri anlamında çok zengin bir yapıya sahip. Bununla birlikte ana hedefi; geniş bir kitleye, hizmeti eşit ve kullanılabilirliği en üst düzeyde sunabilmek olarak belirlendi.

2019'un 3.çeyreği itibariyle tüm dünyada 158.3 milyon abonesi bulunan Netflix'e 4.çeyreğin sonunda 7.6 milyon yeni abone geleceği tahmin ediliyor [14].

2019 yılının 2. çeyreğinde 271 milyon dolar olan kâr, üçüncü çeyrekte 665 milyon dolara yükseldi [14].

2018 yılında yapılan Cowen & Company tarafından 2.500 Amerikalı katılımcı ile yapılan araştırmaya göre, katılımcıların %27'lik gibi büyük bir oranının diğer platformalara kıyasla Netflix'i tercih etmesi, platformun bu alandaki öncü konumunu gösteriyor [15].



Kaynakça:

[1] https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2018/07/12/10-charts-that-will-change-your-perspective-of-netflixs-massive-success-in

[2] Netflix Inc. History," http://www.fundinguniverse.com/company-histories/netflix-inc-history/, accessed December 11, 2012.

[3] Willy Shih, Stephen Kaufman, David Spinola. "Netflix," HBS No. 9-607-138 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2009), p. 3.

[4] Netflix Inc. History," http://www.fundinguniverse.com/company-histories/netflix-inc-history/, accessed December 11, 2012.

[5] How Netflix Works," http://electronics.howstuffworks.com/netflix.htm, accessed December 11, 2012.

[6] Sayan Chatterjee, Elizabeth Carroll, David M. Spencer. “Netflix,” IVEY No. 909M93 (Ontario: Richard Ivey School of Business, 2009), p. 4.

[7] https://edition.cnn.com/2019/10/16/media/netflix-third-quarter-earnings/index.html

[8] Chris Anderson, “The Long Tail,” Wired, October 2004.

[9] Chris Anderson, The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More, (Hyperion, 2006); Chris Anderson, webpage, http://www.longtail.com/about.html

[10] Katie Hafner. “And if You Liked the Movie, a Netflix Contest May Reward You Handsomely,” The New York Times, http://www.nytimes.com/2006/10/02/technology/02netflix.html, accessed October 6, 2006.

[11] “Personalized movie recommender provides Netflix visitors with highly accurate film recommendations based on their individual movie taste history,” https://secure.onlineprocessing.biz/mr5/netflix.us.en/index.php?s=24309&item=54615, accessed June 25, 2013.

[12] “The Netflix Prize Rules,” http://www.netflixprize.com//rules, accessed December 14, 2012.

[13] https://medium.com/netflix-techblog/interleaving-in-online-experiments-at-netflix-a04ee392ec55

[14] https://edition.cnn.com/2019/10/16/media/netflix-third-quarter-earnings/index.html

[15] https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2018/07/12/10-charts-that-will-change-your-perspective-of-netflixs-massive-success-i

Soru ve Yorumlar

Makale hakkındaki soru ve görüşlerinizi duymaktan memnuniyet duyacağız. info@stratejico.com adresinden bize ulaşabilirsiniz.

Hakkımızda

StratejiCo. 1987 yılından beri uluslararası firmalara ve kamu kurumlarına araştırma, analiz, stratejik yönlendirme, itibar yönetimi, kriz yönetimi, kurumsal değerler ve ilişkiler, organizasyonel dönüşüm ve çevik yapı yönetimi, çalışan ve sendika ilişkileri, hükümetle ilişkiler ve topluluk bağlılığı ve katılımı alanlarında hizmet sunan iletişim ve ilişki yönetimi konularında uzmanlaşmış bağımsız bir stratejik danışmanlık firmasıdır.