

دراسة حالة حول شركة Netflix : التحول من أقراص البريد إلى البث العالمي

تُعدّ شركة Netflix, Inc. واحدة من أبرز الشركات العالمية في مجال الترفيه الرقمي وخدمات البث عبر الإنترنت. تأسست في 1997 في مدينة سكوتس فالي (Scotts Valley) بولاية كاليفورنيا، على يد ريد هاستينغز (Reed Hastings) ومارك راندولف (Marc Randolph). في عام 1997، أرسل "ريد هاستينغز" قرصًا مدججًا بالبريد إلى صديقه لاختبار فكرة بسيطة: هل يمكن أن تعمل خدمة لتأجير الأفلام عبر البريد بسرعة وموثوقية كافية لجعل الناس يستغنون عن الذهاب إلى متجر الفيديو؟ وبالتالي كانت فكرتها الأولى تقوم على تأجير أقراص DVD عبر البريد مقابل اشتراك شهري ثابت، وهو نموذج مثّل في حينه ابتكارًا في سوق تأجير الأفلام، إذ ألغى رسوم التأخير وأتاح للزبائن الاحتفاظ بالأفلام ما شاءوا من الوقت. كانت تلك التجربة الأولى لما سيصبح بعد سنوات واحدة من أكبر شركات الترفيه في العالم.

مع مرور الوقت، أدركت الشركة أن مستقبلها لا يكمن في الطرود البريدية، بل في الفضاء الرقمي. لكن اتخاذ قرار بقتل نموذج العمل الذي يحقق أرباحًا من أجل مستقبل غير مؤكد كان خطوة جريئة. في منتصف العقد الأول من الألفية، بدأت الشركة في اختبار بث الأفلام عبر الإنترنت. لم تكن السرعة متاحة، ولا الأجهزة جاهزة، ولا حتى الاستوديوهات متحمسة للفكرة. ومع ذلك، قررت المضي قدمًا — رهانًا على أن السلوك الإنساني سيتغير قبل أن يدرك السوق ذلك. في عام 2007، أطلقت الشركة خدماتها الجديدة للبث الرقمي عبر الإنترنت، وهو التحول الذي غيّر مسارها جذريًا وجعلها من أوائل من قدّم نموذج المشاهدة عند الطلب (Video on Demand). وبحلول عام 2010، توسّعت عالميًا لتغطي كندا ثم أمريكا اللاتينية وأوروبا، وصولاً إلى أكثر من 190 دولة اليوم.

يقع المقر الرئيسي للشركة في لوس غاتوس (Los Gatos)، كاليفورنيا، ويعمل بها أكثر من 13 ألف موظف حول العالم (تقرير الشركة 2024). كما تعتمد على بنية الحوسبة السحابية من Amazon Web Services (AWS) لتشغيل خدماتها وتوزيع المحتوى عالميًا بكفاءة عالية.

مع بداية البث عبر الإنترنت، تغيّر وجه العلاقة مع الجمهور. لم يعد المشاهد يختار الفيلم من رفّ، بل من خوارزمية تعرفه أكثر مما يعرف نفسه. صار النظام يقترح، ويعيد ترتيب الواجهة بناءً على كل ضغط زر، وكل لحظة توقف، وكل نوع من الأعمال المفضلة. تحوّل التفاعل من “اختيار فيلم” إلى “اكتشاف تجربة”، ومن “مشاهدة محتوى” إلى “قضاء وقت”. ” في الوقت نفسه، بدأ صراع آخر في الكواليس: من أين سيأتي المحتوى؟

في المراحل الأولى، لم يكن لدى الشركة محتوى خاص بها. كانت تعتمد على تراخيص قصيرة الأجل من استوديوهات كبرى. مثل هوليوود لكن سرعان ما أدركت أن من يتحكم بالمحتوى يتحكم بالمستقبل. حينها قررت أن تصبح صانعة محتوى بنفسها. وأجرت تحولًا جذريًا في استراتيجيتها إذ انتقلت من كونها مجرد منصة رقمية لتوزيع المحتوى المرتخص من استوديوهات وشبكات تلفزيونية أخرى إلى **منتج وممول رئيسي للمحتوى الأصلي. وقد شكّل عام 2013 نقطة الانطلاق الفعلية لهذا التحول، بإطلاق أول عمل أصلي من إنتاجها الكامل، وهو المسلسل السياسي الأمريكي House of Cards، الذي مثّل تجربة رائدة في عرض مسلسل تلفزيوني حصريًا على شبكة الإنترنت دون المرور عبر القنوات التقليدية. حقق المسلسل نجاحًا باهرًا على المستويين النقدي والجمهوري، مما شجّع الشركة على تبني استراتيجية إنتاجية موسّعة تقوم على الاعتماد على البيانات الضخمة وتحليل تفضيلات المشاهدين لتوجيه قراراتها في اختيار الأعمال وتمويلها. ومنذ ذلك الحين، واصلت الشركة الاستثمار في إنتاج أعمال أصلية حققت شهرة عالمية، لتصبح بذلك إحدى أبرز الشركات الرائدة في صناعة الترفيه الرقمي عالميًا. وبحلول عام **2023، أصبحت نتفليكس تمتلك استوديوهات إنتاج خاصة وتستثمر مليارات الدولارات سنويًا في إنتاج محتوى أصلي متنوع بلغات متعددة، ما عزّز مكانتها كأكبر منصة بث رقمي عالمي من حيث عدد المشتركين وتأثيرها الثقافي والإعلامي.

تركّز Netflix على توفير محتوى مرئي متنوع يشمل الأفلام، والمسلسلات، والوثائقيات، والعروض الكوميديّة والأنيميشن، مع إمكانية المشاهدة عبر الهواتف الذكية وأجهزة التلفاز الذكية والحواسيب دون إعلانات. وتقدّم الخدمة بنظام الاشتراك الشهري بباقة من الأسعار تختلف حسب جودة الصورة وعدد الأجهزة المستخدمة. ومنذ 2022 بدأت بتقدم خطة مدعومة بالإعلانات لجذب فئات جديدة من المستخدمين.

تواجه شركة **Netflix** اليوم منافسة شديدة ومتعددة الأبعاد في سوق البث الرقمي العالمي، إذ لم تعد وحدها في الميدان الذي كانت تتزعمه لسنوات. من أبرز منافسيها شركة **Disney+** و **Amazon Prime Video** و **HBO Max** (المعروفة الآن باسم Max) و **Apple TV+**. وإلى جانب هؤلاء العمالقة، تبرز أيضًا منصات إقليمية محلية في آسيا، وأوروبا، والشرق الأوسط، تقدّم محتوى مخصصًا ثقافيًا ولغويًا بأسعار تنافسية وبشراكات مع شركات الاتصالات، مما يزيد من صعوبة احتفاظ Netflix بمحبتها السوقية في بعض المناطق. بهذه الصورة، لم تعد المنافسة تدور حول عدد المشتركين فقط، بل حول جودة المحتوى، وأساليب التسعير، ومستوى التخصيص، وتجربة المستخدم، ومدى قدرة المنصة على التكيف مع التفضيلات المحلية والتطورات التقنية مثل الذكاء الاصطناعي والتوصيات الذكية. وفي خضم هذه المنافسة من شركات ضخمة تمتلك خزائن هائلة من الأفلام القديمة والعلامات التجارية القوية، بدأت الشركة في اختبار تجارب تفاعلية تسمح للمشاهدين باختيار مسار الأحداث، واستكشاف نماذج جديدة للبث بتمويل من الإعلانات، وربط الحسابات العائلية بطريقة تتيح مشاركة التوصيات بين الأصدقاء والأقارب.

في السنوات الأخيرة، تغيّرت استراتيجيات الأسعار أكثر من مرة؛ فبينما كان هناك اشتراك واحد ثابت لسنوات، تحوّلت الشركة إلى مستويات اشتراك مختلفة ترتبط بجودة البث وعدد الأجهزة المسموح بها (مثل خطط Basic و Standard و Premium)، كما طُرحت في بعض الأسواق نسخ منخفضة السعر مدعومة بالإعلانات وخطط «موبايل فقط» تستهدف المستخدم الحساس للسعر. بدت هذه القرارات في الظاهر خطوات تجارية لتوسيع قاعدة المشتركين وزيادة العائدات، لكنها في الجوهر تعكس فلسفة أعمق تركز على التكيف مع تباين القدرات الشرائية والتفضيلات الثقافية حول العالم: تسعير تفاضلي في الأسواق النامية، خيارات اقتصادية لجذب شرائح جديدة، ومستويات مميزة للحفاظ على العملاء ذوي الدفع الأعلى. إضافيًا، تتيح النماذج الهجينة (اشتراك + إعلانات) للشركة تحقيق توازن بين نمو قاعدة المستخدمين وتحسين عوائد المحتوى، بينما تستجيب سياسات الجودة والأجهزة لاحتياجات المستهلكين المختلفة في بيئات تقنية متباينة.

من الناحية الداخلية، عُرفت الشركة بثقافتها الصارمة وغير التقليدية. لا توجد سياسات إجازات محددة، ولا موافقات مطوّلة، ولا هياكل جامدة. يمتلك الموظف حرية التصرف كاملة بشرط أن يتحمل تبعات قراره. وتقاس النتائج بالأثر، لا بعدد الاجتماعات. قد يُكافأ موظف على فكرة جديدة، أو يُستغنى عنه في اليوم التالي إن لم تتطابق رؤيته مع فلسفة الفريق. توازن دقيق بين الحرية والمسؤولية جعلها بيئة جاذبة للمبدعين، ومخيفة للباحثين عن الاستقرار. في عالم يزداد ازدحامًا بالمنصات، يبدو أن التحدي الأكبر لم يعد في جذب المشتركين الجدد، بل في الحفاظ على ولاء الموجودين، وسط وفرة الخيارات وانخفاض الأسعار. ولهذا، تتوسع الشركة اليوم في مجالات جديدة: الألعاب الإلكترونية، الفعاليات الحية، وربما قريبًا المحتوى التفاعلي الفوري الذي يمزج بين السينما والذكاء الاصطناعي. ورغم كل التغيرات، يظل جوهر الفكرة كما بدأ قبل أكثر من ربع قرن: كيف تمنح الناس تجربة مشاهدة تجعلهم يعودون كل يوم دون أن يُطلب منهم ذلك؟

اعتبارًا من عام 2025، يبلغ عدد مشتركي Netflix نحو 270 مليون مستخدم في العالم، وتصل إيراداتها السنوية إلى قرابة 39 مليار دولار، مما يجعلها رائدة في صناعة البث الرقمي، ومثالًا حيًا على نجاح نموذج الأعمال القائم على الاشتراك، والابتكار المستمر في تجربة المستخدم.

أسئلة المناقشة:

1. ما هي القيمة المقترحة الأساسية التي تقدمها شركة Netflix لمستخدميها حول العالم؟
2. ما هي نماذج الإيرادات الأساسية الذي تعتمد عليها Netflix لتحقيق الأرباح؟
3. ماهي فرصة السوق التي سمحت بنجاح نموذج عمل الشركة الحالي؟
4. من هم أبرز المنافسين الحاليين لـ Netflix في سوق البث الرقمي؟
5. ما هي المزايا التنافسية التي تمتلكها Netflix في مواجهة منافسيها العالميين؟
6. ما أهم عناصر استراتيجية التسويق التي تعتمد عليها Netflix لجذب العملاء والاحتفاظ بهم؟
7. ما مدى تأثير فريق عمل الشركة في نجاحها؟