

# DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE VIDEO AKIŞ SERVİSLERİNDE REKABET: PORTER’IN BEŞ GÜÇ MODELİ ÜZERİNDEN BİR İNCELEME

Esmâ Nur SEZEN  
Marmara Üniversitesi, Türkiye  
esmanursezen96@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-0970-7478>

Tolga KARA  
Marmara Üniversitesi, Türkiye  
tolgakara@marmara.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-9107-4248>

<i>Atıf</i>	Sezen, E. N. & Kara, T (2023). Dünyada ve Türkiye’de Video Akış Servislerinde Rekabet: Porter’ın Beş Güç Modeli Üzerinden Bir İnceleme, Yeni Medya Elektronik Dergisi, 7 (2), 132-149.
-------------	--

## ÖZ

Ortaya çıkışının ardından sürekli genişleyen potansiyeliyle bugün internet, sosyal ağlardan, müzik ve video akışına kadar geniş bant gerektiren pek çok verinin iletimine olanak sağlayacak şekilde dönüşmüştür. Bugün küresel anlamda internet trafiğinin büyük çoğunluğunu oluşturan video akışının yaygınlaşması bireylerin izleme alışkanlıklarının değişimi beraberinde getirmektedir. Dünyanın her yerinde olduğu gibi Türkiye’de de video akış sektörü her geçen daha da büyümektedir. Akış Savaşları olarak anılan yoğun rekabet yaşanan bu büyüme yerel aktörlerin yanı sıra yabancı sermayenin pazara girişi ile artmaktadır. Video akış sektörünün rekabet analizi için Michael Porter’ın Beş Güç Modeli kullanılmıştır. Nitel içerik analizi yöntemi ile yapılan araştırma sonucunda sektördeki rekabetin yoğun olduğunu ve rekabet avantajına sahip platformların teknolojik yatırım, orijinal içerik üretimi ve yerelleşme stratejilerini etkili şekilde kullandıkları sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Netflix, Video Akış Servisleri, Platform Rekabeti, Porter’ın Beş Güç Modeli.

## COMPETITION IN VIDEO STREAMING SERVICES IN THE WORLD AND TURKEY: A REVIEW OF PORTER'S FIVE POWER MODELS

### ABSTRACT

With its ever-expanding potential after its emergence, today the internet has transformed to allow the transmission of many broadband data, from social networks to music and video streaming. Today, the prevalence of video streaming, which constitutes the majority of internet traffic in the global sense, brings about a change in the viewing habits of individuals. As in the rest of the world, the video streaming sector in Turkey is growing day by day. This growth with intense competition, known as Flow Wars, is increasing with the entry of foreign capital into the market as well as local actors. Michael Porter's Five Forces Model was used for the competitive analysis of the video streaming industry. As a result of the research conducted with the qualitative content analysis method, it was concluded that the competition in the sector is intense and that the platforms with competitive advantage effectively use technological investment, original content production and localization strategies.

**Keywords:** Netflix, Video Streaming Services, Platform Competition, Porter's Five Forces Model.

## GİRİŞ

Tarih boyunca insanlığın ilerlemesini sağlayan bilimsel keşifler insan hayatına eklenirken değişimi de beraberinde getirmiştir. Bu keşiflerden bazıları beklenenden çok daha büyük etkiler yaratmıştır. İnternet keşfinin ardından diğer teknolojilere kıyasla hızlı şekilde insan yaşantısının her alanına yayılmış ve bugün en yaygın kullanılan kitle iletişim aracıdır. İnternet teknolojisi bir iletişim aracı olarak ortaya çıkmışsa da sahip olduğu muazzam potansiyel sayesinde bilimsel, ekonomik, sosyal ve siyasi olmak üzere yaşantımızın neredeyse her alanında büyük dönüşümleri de beraberinde getirmiştir. İnternetin alıcı ve satıcıları buluşturma potansiyeli çeşitli platformların doğuşuna öncülük etmektedir. Geleneksel pazar yerlerinin aksine çevrimiçi platformlar alıcılar ve satıcılar için maliyet ve zaman avantajı sağlamaktadır. Sahip oldukları bu avantajlar sebebiyle çevrimiçi platformlar rekabetin yoğun yaşandığı ortamlardır. Dijitalleşmenin temelini oluşturduğu süreç medyanın üretim ve tüketim şeklinin tamamen dönüşmesi ve kültürel etkilerini de beraberinde getirmiştir. Yeni medyaya geçişle birlikte yakınsama pek çok farklı alanı etkilemiştir. Televizyon yayıncılığının internet teknolojileriyle yakınsaması sonucu ortaya çıkan yeni yayıncılık yöntemleri hem izleyicilerin hem televizyon yayıncılarının alışkanlıklarında değişimler meydana getirmektedir. Kullanıcılar daha özgür, etkileşimli ve bireyselleştirilmiş izleme deneyimi ararken, denklemin karşı tarafındaki içerik üreticileri ise hizmetlerin düşük maliyetle sunumu ve yüksek kar elde etmeyi hedeflemektedir. İsteğe bağlı video kavramı geleneksel televizyon yayınlarının aksine sıralaması önceden belirlenmemiş, kullanıcının nerede, ne zaman ve neyi izleyeceğine karar vermesine izin veren bir sistemi açıklamaktadır.

Çalışmanın son bölümünde video akış servislerinden küresel pazarda faaliyet gösteren aktörler olarak Netflix, Amazon Prime Video ve Disney+'ın ortaya çıkış ve tarihsel gelişimleri açıklanmıştır. Türkiye pazarındaki yerel ve yabancı aktörler hakkında bilgi verilmiştir. Video akış sektörünün analizi için Porter'ın Beş Güç Modeli kullanılmış, veriler nitel araştırma yönteminden içerik/dokümanların analiziyle elde edilmiştir. Porter'ın Beş Güç Modeli çerçevesinde sektöre yeni girecek firmaların tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü, ikame ürün ve hizmet tehdidi ve son olarak mevcut firmalar arasındaki rekabet durumunun açıklanmasının ardından video akış sektörünün rekabet analizi yapılmıştır. Pazarda faaliyet gösteren firmaların rekabet stratejileri, abone sayıları, orijinal içerik stratejileri, yerleşme stratejileri, rekabeti etkileyen unsurlar literatürdeki çalışmaların ışığında ortaya konularak analiz edilmiştir. Kampanya görsellerinin yanı sıra istatistikler ve hazırlanan karşılaştırmalı tablolarla sektördeki firmaların güçlü ve zayıf yanları ortaya konulmuştur.

## YENİ İZLEME ALIŞKANLIKLARI

Televizyon ve internetin yakınsaması sadece teknolojik olarak değil başka yönlerden de önemlidir. Dijital video sıkıştırma, daha yüksek çözünürlüklü görüntü yakalama, yüksek çözünürlüklü yayın formatları ve daha fazla bant genişliğindeki teknolojik gelişmeler televizyon yayıncılığı üzerinde büyük değişimlere yol açmaktadır.

Günümüzde televizyon içeriklerinin tüketiminin evin sınırlarını aşarak hayatın her alanına yayılması, daha sonra televizyon ekranları küçülerek cep telefonlarına sığacak hale gelmesiyle şahit olmaktayız. Televizyon içeriklerinin yalnızca televizyonda değil, çeşitli web siteleri, Youtube ya da Facebook gibi çeşitli sosyal ağlarda dolaşımı akademik çevrelerde televizyonun bir araç olarak temel bileşenlerini yitirmiş olabileceği tartışılmaya başlanmıştır. Bir zamanlar kitle iletişimlerinin başlıca aracı olan televizyon, artık bireyselleştirilmiş, özelleştirilmiş tüketimin son derece kişisel bir aracı olarak da tartışılabilir. Televizyon bir kitle iletişim aracı olarak sahip olduğu bilgilendirici, kurumsal rolünü vurgulayan modelden farklı türde izleyicilere hitap eden ve onları yaratan yakınsak medya halini almaktadır (Turner ve Tay, 2009: 4)

## VİDEO AKIŞ SERVİSLERİ (STREAMING SERVICES)

Verilerin iletiliş yöntemini ifade eden akış (streaming) kavramı gerçek zamanlı veri akışı olarak açıklanabilmekte, ses veya video dosyalarının sunucudan istemciye sürekli olarak iletilmesini kapsamaktadır. Akış işlemi indirme işleminin aksine gerçek zamanlıdır ve veriler kaydedilmeden oynatılmaktadır. İdland ve diğerleri video akışını “video sinyallerinin bir veri ağı üzerinden tek yönlü iletimi” olarak tanımlamaktadır. Video akış süreci içeriğin telefon, bilgisayar, tablet gibi bir cihazda

görüntülenirken dosyanın ilk on saniyesinin indirilmesi, bu on saniyelik kısım oynatılırken diğer on saniyenin indirilmesi ve daha sonra ilk kısmın silinmesi şeklinde ilerlemektedir. Bu sayede dosyanın tamamının indirilmesine gerek kalmadan videonun akışı sağlanmaktadır (Idland vd., 2015 : 3).

Bugün sinema ve televizyon sektöründe büyük dönüşümlerin yaşanmasına neden olan video akış teknolojisi, niş okuyucu kitlesine hitap etme, sözleşmesiz abonelik imkânı, geniş içerik kütüphanesi gibi özellikleri ile kullanıcılar tarafından tercih edilmiş ve eğlence sektörüne yeni bir soluk getirmiştir. Video akış hizmeti sağlayan şirketler son yıllarda abone sayılarını gittikçe artırmaktadır. Yeni yayın hizmetleri ‘gişe rekortmeni’ filmler üretme ya da dağıtma düşüncesini terk ederek kullanıcıların denemesi için daha fazla film ve program sunmakta ve herkes için ortak bir eğlencenin peşinde koşmak yerine niş ürünlere yer vererek farklı izleme zevklerine sahip kullanıcıları memnun etmeye çabalamaktadır. Kaybetmekten çekinecekleri reklam gelirleri olmadığı sürece daha riskli projelerin sunulması için fırsat bulmaktadır (Tzuo ve Weisert, 2019: 48).

## İNTERNET TABANLI ENDÜSTRİLERDE REKABET

İnternetin yaygın bir teknoloji olarak kullanımı ve dijitalleşmenin artışıyla birlikte elektronik araçların yükselişine tanıklık etmekteyiz. Birbirleriyle iletişime giren çok sayıda kullanıcıyı bir araya getiren bu araçlara platform denmektedir. (Belleflamme ve Peitz, 2018: 286) Çok taraflı platformlar ise iki veya daha fazla platforma bağlı tarafı bir araya getirmekte ve aralarında doğrudan etkileşim sağlamaktadır (Hagiu ve Wright, 2015: 5). Bu platformlar eski zamanlardan beri var olmakla birlikte internetin kullanım alanının artışı ile çok daha önemli hale gelmiş ve dijitalleşmiştir. Hız, maliyet avantajları ve fiziksel kapasite sınırlamaları olmadan alıcılar ve satıcılar arasındaki geniş hacimli etkileşimi yönetmektedirler (Belleflamme ve Peitz, 2018: 286). Dünyanın en değerli ilk 5 şirketi olan Apple, Google, Microsoft, Amazon ve Facebook platform temelli şirketlerdir (Demirci, 2021).

Platform rekabeti konusundaki akademik çalışmalar 1985'lere dayanmakla birlikte 2003'te hız kazanmıştır. Dijitalleşmenin ve endüstrilerin artan şekilde platform etrafında örgütlenmesi gibi unsurların etkisiyle 2010 sonrasında platform rekabeti konusunda yayınlanan çalışmaların sayısı hızla artmıştır (Rietveld ve Schilling, 2021: 1532). Bir kesim ağ etkileri ve kapsam ekonomisinin rekabeti artırdığını ve giriş engeli yaratmadığını bu sebeple platformun büyüme de pazarın tamamına hakim olamayacağını savunmaktadır. Bu fikrin savunucuları geleneksel işletmelerden farklı olarak platformların yüksek giriş maliyetlerine sahip olmuyor oluşu ve kullanıcıların birden fazla platformu aynı anda kullanma oranının yüksek olmasını rekabeti artıran ve piyasa hakimiyetini önleyen bir unsur olarak görmektedir (Keller, 2018:15). Platformların yoğunlaşma düzeyi ve rekabetini etkileyen pek çok unsur vardır bu unsurlar; doğrudan ve dolaylı ağ etkileri, uzun kuyruk, dikey ve yatay entegrasyon ve büyük veri olarak özetlenebilmektedir.

## ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Dünyada ve Türkiye’de video akış servislerinin rekabet ortamının Porter’ın Beş Güç Modeli üzerinden incelenmesi; günümüzde günlük hayatın büyük bir kısmını etkileyen televizyon içeriklerinin ve bu içeriklerin dağıtım biçimlerinin yanı sıra bireylerin izleme alışkanlıklarının değişim ve dönüşümünün, kullanıcılara içerik sunan video akış servislerinin birer ekonomik aktör olarak faaliyet gösterdikleri pazardaki rekabet ortamının analiz edilmesi ve rekabet düzeyinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın sektöre giriş yapacak yeni firmalar ve mevcut firmalar açısından faydalı bilgilerin ortaya konulması ve gelecekte video akış servisleri ve/veya video akış servislerinin rekabet ortamını ele alacak akademik anlamdaki çalışmalar için faydalı olması ve akademik literatüre katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Araştırma hipotezi; “Porter’ın beş güç modeli video akış sektörünü ve sektörün rekabet ortamını değerlendirebilmek için yeterli midir?” olarak belirlenmiştir.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Nitel araştırma yöntemlerinden gözlem ve doküman incelemesi kullanılarak ikincil veriler üzerinden bir araştırma tasarlanmıştır. Verilerin toplanması ve analizi yapılırken; alanda yapılmış akademik çalışmalar, dergi makaleleri, konferans bildirimleri, doktora ve yüksek lisans tezlerine ek olarak video akış servislerine yönelik verilerin elde edilmesi için çeşitli araştırma şirketlerinin özellikle ABD ve Türkiye’de olmak üzere internet kullanım, video akış servisleri, medya ve eğlence sektörüne yönelik araştırmaları, küresel video akış servislerinin yıllık finansal raporları, web siteleri, sosyal medya hesapları, şirket yöneticilerinin röportajları ve servisleri ele alan güncel haberler olmak üzere kamuya açık kaynaklardan yararlanılmıştır.

## ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırma kapsamında küresel olarak faaliyet gösteren Netflix, Amazon Prime Video ve Disney+ ve Türkiye’de yerel aktörlerden Blu TV, puhutv, Exxen ve Gain olmak üzere pazardaki rekabet ortamının ele alınması için toplam yedi platform araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bunlar;

- *Netflix*

Netflix, 1998 yılında 800 film ile (Levin, 2019) NetFlix.com ismiyle ilk internetten DVD kiralama mağazası olarak hizmete başlamıştır (Randolph, 2020: 102-105). 2002 yılında halka arz edilen şirket 2007 yılında, bir milyon DVD tesliminden sonra video akış servisi olarak piyasaya girmiştir (Elberse ve Cody, 2019). Netflix ilk büyük lisans anlaşmasını 2008’de 4 yıllık olmak üzere 2.500 film ve TV şovu için Starz ile yapmış, bu anlaşmadan Disney ve Sony Pictures filmlerine ilk oynatma hakkı doğmuştur (Nelson Jr., 2014). İlk dönemde Netflix ABC, NBC, CBS gibi büyük yayın ağları ile lisans sözleşmeleri yapan Netflix daha sonra Epix, Lionsgate, Paramount gibi kanallar ve film dağıtım ağları ile anlaşmalar yapmıştır. Lisanslama maliyetlerinin yükselmesi ile Netflix orijinal içeriklere yönelmeye başlamıştır. Benzersiz bir iş modeli ile uluslararası faaliyetlerine 2010 yılında Kanada’da başlamıştır.

- *Amazon Prime Video*

Amazon Prime Video 7 Eylül 2006’da Amazon tarafından ‘Amazon Unbox’ ismiyle piyasaya sürülmüştür. 2008’de video akış sağlamaya başlamış ve Amazon Video on Demand olarak ismi değiştirilmiş, 2011’de LoveFilm’in Amazon bünyesine alınmasının ardından hizmet Prime Video olarak yeniden adlandırılmış ve bazı Avrupa ülkelerinde hizmete sunulmuştur (Gruenwedel, 2022). 2011 yılında kütüphanesini Prime müşterileri için 5000’den fazla film ve televizyon programı içine alacak şekilde genişlemiştir (Lad vd., 2020: 284). Amazon’un platforma bakış açısı Netflix’in aksine video akış üretimi ve dağıtımını değil, Amazon platformu Prime için üyelik tabanını oluşturmak ve genişletmek için bir araç olarak görmesidir (Osur, 2016: 179).

- *Disney Plus*

Şirket geleneksel dağıtım yerine kendi akış hizmetleri aracılığıyla içeriklerini izleyicilere ulaştırmaktadır. Walt Disney Company Disney+, Disney, Pixar, Marvel, Star Wars ve National Geographic markalı programlara sahip abonelik tabanlı bir video akış hizmeti olarak tanımlanmaktadır. Kütüphanesinde 33.000 bölüm, 1.850 film, yaklaşık 75 özel orijinal dizi ve 40 özel orijinal film ve özel yapım olmak üzere lisanslanan ve üretilen içerik bulunmaktadır (The Walt Disney Company, 2021: 9). Walt Disney şirketi kendi duraksız video servisini yayınlamadan önce 21st Century Fox’un büyük bölümünü satın alarak küresel erişimini ve içerik portföyünü genişletmiştir (Szalai ve Bond, 2019).

- *Blu TV*

23 Ocak 2016 yılında Doğan Holding bünyesinde kurulmuştur. Blu TV’yi aynı pazarda faaliyet gösteren diğer platformlardan ayıran özelliği canlı TV özelliğidir. Blu TV içerikleri Netflix’ten farklı olarak platforma sezonun tüm bölümlerini yüklememekte, haftalık olarak yayınlamaktadır (Kırık ve Dönmez, 2019: 104). Türkiye dışında Orta Doğu, Latin Amerika ve Kuzey Afrika’da faaliyet göstermektedir. 2021 itibarıyla Discovery, Blu TV’nin %35 hissesine 20 milyon dolar karşılığında sahip olarak içeriklerini Blu TV’de sunmaya başlamıştır. Bu ortaklıkla beraber Blu TV’nin Türkçe içerikleri de uluslararası dijital yayın platformu discovery+’da yayınlanarak Türkiye sınırlarını aşmış olacaktır (Kartal, 2021).

- *Puhu TV*

2016 Kasım ayında denemelere ve aynı yıl yayın hayatına başlamıştır. Finansmanını reklamlardan sağlayan Puhu TV'ye üyelik ücretsizdir. Bilim, yarışma, sağlık programları, filmler ve dizilere ek olarak canlı radyo ve televizyon yayını sağlamaktadır. Puhu TV orijinal içerik kütüphanesinde on üç başlık bulunmaktadır.

- *Exxen*

Exxen Acun Medya bünyesinde kurulmuş, 1 Ocak 2021'de yayınlarına başlamıştır. Exxen Spor ve Exxen olmak üzere iki üyelik çeşidi sunan platform, reklamlı ve reklamsız başlıkları altında yıllık ve aylık oluşturulmuş 4 farklı paket sunmaktadır. Platformunun kütüphanesi dizi, belgesel, çocuklara ve gençlere hitap eden içerikler barındırmaktadır. İçeriklerin büyük kısmı sosyal medya fenomenleri ve Youtube içerik üreticilerinin daha önce başka platformlarda yayınlanan ve sevilen programlarının ve bir hayran kitlesine sahip programların yeniden platformun orijinal içerikleri olarak çekilmesi ile oluşturulmaktadır.

- *Gain*

Beyn Danışmanlık bünyesinde 2019 yılında kurulmuş ve 30 Aralık 2020 tarihinde yalnızca mobil cihazlar üzerinde kullanılacak şekilde yayın hayatına başlamıştır (T24, 2020). Platform içerik sürelerinin kısa, eğitici, güncel ve eğlenceli içerikler sunma stratejisiyle pazardaki rakiplerinden farklı bir yol izlemektedir. Başlangıçta ücretsiz yayın yapan platform 2021 itibariyle abonelik temelli sisteme geçmiştir (Aslan, 2022: 27). Bugün internete bağlı Gain erişimini destekleyen televizyon, bilgisayar ve mobil cihazlarda hizmet sağlamaktadır. Platforma üye olan izleyiciler orijinal içeriklerin ilk bölümlerine ve seçili bazı programlara ücretsiz erişim sağlayabilir fakat içeriklerin tamamına erişmek için abonelik gerekmektedir.

## **VIDEO AKIŞ SERVİSLERİNİN PORTER'IN 5 GÜÇ MODELİ ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Porter'a göre bir sektördeki rekabet mevcut oyuncuların ötesindedir. Bir firmanın rakipleri ikame firmalar, müşteriler, tedarik ve sektöre yeni giriş yapan firmaların tamamı olup sektörün koşullarına göre bu rakiplerin etki oranları değişmektedir (Porter, 2015: 5-6). Sektördeki nihai karın yoğunluğu, sektördeki rekabet ve sektörün çekiciliği (Fleisher ve Bensoussan, 2008: 95) bu beş güç tarafından belirlenmektedir. Sektördeki rekabeti güdüleyen beş güç;

- *Sektöre yeni giren katılımcıların tehdidi*
- *Tedarikçilerin pazarlık güçleri*
- *Alicıların pazarlık güçleri*
- *İkame ürün veya hizmet tehdidi*
- *Mevcut firmaların arasındaki rekabet* olarak açıklanmaktadır (Porter, 2015: 4).

Rekabet analizi yapılırken firmaların faaliyet gösterdikleri pazarların özellikleri, bu beş güçle nasıl başa çıkacağı ve bu güçleri kullanarak avantaj elde etmek için rekabet stratejisi geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

## **BULGULAR**

Çalışma için toplanan veriler Porter'ın 5 güç modeli ve unsurları çerçevesinde değerlendirildiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

### **Sektöre Yeni Giren Katılımcıların Tehdidi**

Bir sektöre girişin yarattığı tehdit mevcut giriş engellerine bağlıdır. Giriş engellerinin niteliği sektöre yeni girecek firmaların karşılaştığı zorluk seviyesini etkilemektedir (Fleisher ve Bensoussan, 2008: 96). Engellerin yüksek olduğu veya sektörde hali hazırda mevcut rakiplerin yeni oyunculara karşı hamle yapacakları beklenen durumlarda giriş tehdidi düşüktür.

Kweon ve Kweon (2021: 3), video akış servisleri pazarında pazara yeni girenlerin tehdidinin yüksek olduğunu belirtmektedir. Medya ve eğlence sektöründe halihazırda faaliyet gösteren yerleşik büyük firmaların giriş engellerinin düşük olması, zaten sahip oldukları içerik kataloğu ile bağlantılıdır. Özellikle

kablo hizmetlerinin kullanımının azalması ve müşteri tabanının video akış servislerine kayması kablo şirketlerinin kendi video akış servislerini piyasaya sürmelerine yol açmaktadır. Pazardaki yeni aktörlerin hali hazırda sahip oldukları geniş içerik kütüphanesi ve daha önce başka platformlara lisansladıkları içerikleri kendi platformlarında sunmaya başlamaları bu firmalar için sektöre giriş engellerinin düşük olduğunu göstermektedir.

ABD pazarında faaliyet gösteren video akış servisleri ve sahiplik yapılarına bakıldığında; daha önce içeriklerini video akış servislerine lisanslayan Walt Disney Company ve Warner Media gibi stüdyoların yanı sıra Paramount ve Comcast gibi telekomünikasyon ve medya sektöründe yerleşik ve Apple Inc. gibi yazılım, çevrimiçi hizmet sektöründe faaliyet gösteren büyük firmaların 2019 yılından itibaren kendi video akış servislerini kurarak video akış pazarına dahil olmaları sektörde yeni girenlerin tehdidinin yüksek olmasına neden olmaktadır. 2019 yılında Walt Disney Disney+'ı ve Apple, Apple TV+'ı 2019'da, 2020'de Warner Bros. HBO Max'i ve Comcast Peacock'u, Discovery ise 2021'de discovery+'ı piyasaya sürmüştür (Wikipedia, 2022). Medya ve eğlence sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin lisanslı içeriklerinin yanı sıra marka bilinirliği ve bir izleyici kitlesine sahiptir.

Disney yalnızca medya ağları değil medya ağları yolu ile ürettiği popüler kültür ürünleri ve bu ürünlerin yer aldığı farklı ülkelerdeki tema parklar, tatil köyleri, Disney Cruise gemileri ve lisanslı tüketim ürünleri ile neredeyse her eğlence alanında faaliyet gösteren bir şirkettir. Sturgill'e (2019: 13) göre Disney'in akış savaşlarındaki en önemli silahı marka gücü ve zaten sahip olduğu geniş içerik kütüphanesidir. Video akış pazarında seçeneklerin artması ile potansiyel müşterilerin seçiminin bilinir markalardan yana olacağı varsayımı Disney gibi aile eğlence konusunda lider bir markanın bu konuda rekabet avantajı elde edeceği açıktır.

Fakat sektörün içinde olmayan yeni oyuncular için video akış yayını sağlamak için lisans alma gerekliliği ve yüksek yatırım maliyetleri bulunmaktadır (Sharma vd., 2021). Fakat pazara yeni giriş yapanlar çoğunlukla sektörde yerleşik büyük medya şirketleri olduğunda giriş engellerinin düşük olduğu görülmektedir.

Disney+'ın 14 Haziran 2021'de uluslararası bir şirket olarak Türkiye pazarına girmesi sahip olduğu içerikler ve marka bilinirliği açısından rekabet avantajı sağlamıştır. Aynı yıl pazara giren Exxen ise uluslararası olmasa da yerel medya pazarında faaliyet gösteren Acun Medya bünyesinde bulunmaktadır. 2020 yılında yayına başlayan Gain ise medya dışından video akış sektörüne giriş yapan bir platform olarak benimsediği kendine has stratejiyle kendi kitlesini oluşturmaktadır.

Warner Bros ve Discovery şirketleri 2022 Nisan ayında Warner Bros Discovery ismiyle birleşmelerini tamamlamışlardır (Maas, 2022). Birleşme sonucunda şirketlerin sahip oldukları HBO Max ve discovery+ video akış servislerinin içerik kütüphanelerinin birleşimi ve yayına başlaması 2023 yılında gerçekleşmesi planlanmaktadır (Spangler, 2022)Türkiye'de yayın yapmak için Ekim 2022'de RTÜK'e yaptığı lisans başvurusunun onaylandığının açıklanmasının ardından platformun ülkemizde faaliyete başlayacağı düşünülse de HBO tarafından yapılan açıklamaya göre yaşanan birleşmenin ardından Türkiye'de faaliyet gösterme planları bulunmamaktadır (Yıldırım, 2022). Warner Bros. Discovery birleşmesinin Blu TV'de %35 hissesi bulunan Discovery'nin içeriklerini, Blu TV'yi ve dolayısıyla video akış platformlarının içerik lisans anlaşmalarını ve rekabet dinamiklerini nasıl etkileyeceği henüz belli değildir.

## **Tedarikçilerin Pazarlık Gücü**

Bir sektörde tedarikçilerin yeni girecek firmalara karşı fiyat arttırma veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidi bulunmaktadır (Porter, 2015: 32). Daha çeşitli alıcı kitlesine satış yapan birkaç tedarikçi şirketin olduğu durumlarda fiyat, kalite üzerinde etkilidir. Tedarikçinin belirli bir sektördeki toplam satışlarının oranı, tedarikçi gücü ile ters orantılı olarak değişecektir (Fleisher ve Bensoussan, 2008: 97). Alıcıların tedarikçi değiştirmesi konusunda geçiş maliyetleri düşükse tedarikçilerin pazarlık gücü azdır. Tedarikçinin ürünü alıcı için önemli bir girdi olduğunda tedarikçinin pazarlık gücü artmaktadır (Porter, 2015: 33).

Tedarikçilerin pazarlık gücünün video akış servisleri pazarında orta ile yüksek arasında değiştiğini belirten Kweon ve Kweon (2021: 3), sektöre yeni girenlerin tehdidinde de bahsedildiği üzere tedarikçiler yani film stüdyoları, kablo yayıncıları, TV kanalları kendi platformlarını kurarak bir aktör haline gelse de hala pek

çok platform lisanslanmış içeriği sunmaktadır. Orijinal içerik üretimine yatırımlarını arttıran video akış servisleri tedarikçilerin pazarlık gücünü azaltmayı hedeflemektedir. Statista'nın istatistiklerine göre 2021 yılında orijinal içerik üretimi için Netflix 6,8 milyar dolar, Amazon Prime Video 2,71 milyar dolar harcamıştır (Stoll, 2022). Video akış servislerinin orijinal içerik üretim ve dağıtım süreçlerinin dikey entegrasyonu tedarikçilerin pazarlık gücünü azaltmaktadır. Netflix'in dikey entegrasyon stratejisi yapım stüdyolarını satın almakla ya da üçüncü taraf stüdyoların ürettikleri içeriklerin haklarını satın alarak orijinal içerik olarak sunması olarak açıklanabilmektedir (Rajala ve Korhonen, 2020: 101).

Lisans içerik anlaşmaları ülkelere özgü şekilde yapılmakta ve küresel platformların içerik kütüphaneleri hizmet sundukları ülkelere göre değişebilmektedir. Lisans anlaşmalarının yapıldığı ülkelerdeki mevcut platformlar bu durumda etkilidir. Dünya çapında çok izlenen NBC'nin sahip olduğu "The Office" Warner Media'nın "Friends"i gibi önemli içeriklerin Peacock ve HBO Max'te yayınlanıyor olması sonucu bu içerikleri kaybeden Netflix bu içerikler sebebi ile platformu kullanan abonelerini kaybedecektir. Kendi video akış platformunu kuran Disney'in içeriğinin çoğunu Netflix'ten kaldırıldığını duyurması ile Netflix hisse senetleri %4 oranında düşmüş bu durum Disney'in piyasa gücünü ortaya koymuştur (Sturgill, 2019: 17).

15 Ocak 2022'de Netflix'te yayınlanmaya başlayan "The Office" 1 Ocak 2023 itibariyle Netflix kütüphanesinde bulunmamaktadır. The Office şuan Amazon Prime Video Türkiye platformunda yer almaktadır. Türkiye'de "Friends" Netflix kütüphanesinde yer alırken ABD'de Netflix'te bulunmamaktadır. ABD'de Ocak 2022'de Netflix kütüphanesinden ayrılan How I Met Your Mother'ın yayın hakları Disney+'tadır. Warner Bros. filmlerinden Harry Potter serisinin Netflix'te izlenmek için son tarihi 14 Ocak 2023 olarak belirlenmiştir. Platformdan yine çok izlenen ve büyük hayran kitlesi bulunan Alacakaranlık serisi de 31 Ocak'tan sonra platformda yer almayacaktır. Lisans anlaşmalarının değişmesi ve içeriklerin platformlardan kaldırılıp başka platformlara geçişi ile içeriklerin farklı platformlara yayılması sonucunda kullanıcılar en azından bazı sevdiği şovları içeren platformları seçmek durumunda kalacaktır. Platformlar açısından bakıldığında orijinal programlamanın yanı sıra izleyiciler tarafından sevilen programların platformların kütüphanelerinde bulunması kesinlikle rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu yüzden tedarikçiler ile yapılan lisans anlaşmaları rekabet açısından önemlidir.

### **Alıcıların Pazarlık Gücü**

Porter'a (2015: 29) göre alıcılar fiyatları aşağıya çekmeye zorlayarak daha iyi kalite ve hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet etmektedir. Ürünün büyük kısmının bir alıcı tarafından satın alındığı durumlarda büyük hacimli alıcının pazarlık gücü yüksektir. Benzersiz ürünler alıcıların gücünü azaltırken, emtia ürünler güçlerini arttırmaktadır. Alıcıların geçiş maliyetlerinin yüksek olduğu durumlarda alıcının gücü azalır, satıcının geçiş maliyetlerinin yüksek olduğu durumlarda ise alıcının gücü artmaktadır (Fleisher ve Bensoussan, 2008: 98).

Video akış servisleri pazarında alıcıların yani abonelerin pazarlık gücü yüksektir. Abonelerin bir platformu bırakıp diğerine geçme maliyetleri düşüktür. Aboneliklerin aylık olması ve sözleşme gibi bağlayıcı bir faktörün olmaması alıcıların pazarlık gücünü arttırmaktadır.

Aynı zamanda alıcıların birden fazla platforma abone olması söz konusudur. 1500 kişi üzerinde yapılan ankete göre Amerikalıların %58'inin üç veya daha fazla servise abone olduğu görülmektedir (Caporal, 2022). Özmen'in Blu TV ve Netflix abonelerine yönelik bu platformların kullanılma motivasyonlarının belirlenmesini amaçlayan çalışmasına göre 680 kişi üzerinde uygulanan ankete bu iki platformun aynı anda kullanılma oranı %17,3 olarak belirlenmiştir. Her iki platformu kullanan 26-30 yaş aralığındaki katılımcıların oranı %39,2'dir. (Özmen, 2020: 82).

Alıcıların pazarlık gücünü etkilen faktörlerden biri de video akış servislerinin parola paylaşımı sonucunda bir abonelik üzerinden birkaç kişinin platformu kullanmasının mümkün olmasıdır. YouGov'un 2022 Nisan ayındaki anketine göre %25 abone oldukları platformun şifresini hane halkı dışında biriyle paylaştıklarını söylerken %71'i paylaşmadıklarını belirtmiştir (YouGov, 2022). Türkiye'de yapılan çalışmalardan elde edilen verilere göre hesabın birden fazla kişi tarafından kullanılması ve parola paylaşımı yaygındır. Birden fazla platformun kullanılması konusunda Özmen'in (2020: 77) araştırmasına göre Netflix ve Blu TV kullanıcıları üzerinde yaptığı araştırmaya göre kullanıcıların abone oldukları platformları tek başına

kullanma oranı %38,7'dir. Kullanıcıların %31,2'si aboneliklerini aileleriyle, %2,9'u akrabalarıyla, %20,1'i arkadaşlarıyla ortak olarak kullandıkları belirlenmiştir. Ceylan'ın (2022: 80) Netflix abonelerini kapsayan çalışmasına göre; 374 kişinin katıldığı ankette Netflix abonelerinin %58,8'i hesaplarını aileleri ile paylaşıırken, %22,7'si arkadaşlarıyla birlikte kullanmakta olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bir ya da daha fazla video akış servisini kullanan kullanıcılar için bu hizmetler arasında geçiş maliyetinin yüksekliğini belirleyen etkenler içerik kataloğu, kullanıcı arayüzü, tavsiye sistemleri ve uyumlu cihazlar olarak sayılmaktadır. Bir platformun sahip olduğu fakat diğerinin sahip olmadığı her türlü özellik alıcılar için servisten vazgeçme olasılığını düşürmektedir. Ağ etkileri de kullanıcıların hizmeti kullanmaya devam etme ya da değiştirme kararlarını etkilemektedir (Rajala ve Korhonen, 2020: 100).

Akbaba'nın (2021: 67) video akış servisleri aboneleri üzerinde kullanım ve doyumlar bağlamında Netflix, Blu TV ve puhutv abonelerini kapsayan 300 kişilik örneklem üzerinde yapılan anket çalışmasına göre video akış içeriklerini hangi cihazların kullanılarak izlendiği konusunda katılımcıların %49'unun akıllı telefon, %33,1'inin bilgisayar, %14,3'ünün akıllı televizyon ve %3,6'sının tablet kullanarak içeriklere ulaştığı sonucuna varılmıştır. Özmen'in (2020: 74) çalışmasında uygulanan ankette Netflix ve Blu TV izlemek için kullanıcıların kullandıkları cihazlara dair soruya %43,3 olmak üzere en büyük çoğunluk akıllı telefon cevabını vermiş, %25,1 televizyon ve %23,2 dizüstü bilgisayar kullanarak izlediğini belirtmişti. Bu durumda video akış servisleri için içerikleri yayınladıkları uyumlu cihaz sayısının çeşitliliği önemli bir rekabet faktörü olarak kabul edilmelidir. Uyumlu cihazların artırılması ve kullanıcılara daha fazla seçenek sunulması platformun tercih edilme oranını etkileyecektir.

Platformların ücretleri abonelerin satın alma kararı üzerinde etkilidir. Türkiye pazarında faaliyet gösteren video akış servislerinin güncel aylık abonelik ücretleri Tablo 1'de yer almaktadır. Bu tabloya göre Gain 34,90 TL olan aylık ücretiyle fiyatı en uygun platformdur. Puhutv ise reklam temelli bir isteğe bağlı video platformu olduğu için ücretsiz hizmet sunmaktadır. Netflix abonelerine sunduğu 3 farklı plan ile farklı segmentlerden müşterilerine hitp etmektedir. Exxen de Netflix'e benzer şekilde reklam ve reklamsız aylık ve yıllık olmak üzere farklı müşteri gruplarına hitap eden paketler sunmaktadır. Disney+ ise aylık abonelik fiyatlarına oranla yıllık aboneliklerde kullanıcılara indirim sağlamaktadır. Blu TV'de aynı şekilde yıllık aboneliklerde kullanıcılara indirimli fiyat sunmaktadır. Gain ise üniversite öğrencileri ve akademisyenler için 11,90 TL olmak üzere indirimli fiyat uygulamaktadır.

## İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi

Tüm firmalar ikame ürünleri üreten diğer firmalarla rekabet içerisinde. İkame ürünlerin sektördeki firmaların belirleyeceği fiyatlara sınır koyma özelliği bulunmaktadır. Sektördeki karlılığı sınırlamaktadır (Porter, 2015: 28). İkame ürün ya da hizmet tehdidinin düşük olması sektördeki rakipler tarafından tercih edilmektedir. Müşteriler tarafından kullanılan ürün/hizmetin geçiş maliyetleri yüksek ise ikame ürünlere olan talep düşük olacaktır (Fleisher ve Bensoussan, 2008: 99).

Video akış hizmetlerine rakip olacak kablo yayınları, uydu yayınları, geleneksel yayımlar, DVD'ler gibi pek çok rakip ikame eğlence içeriği sağlamaktadır. Buna rağmen özellikle kablo ve geleneksel yayıncılıktaki düşüş, kablo kesme trendi video akış servislerinin daha kaliteli ve daha ucuz hizmet sunması sonucunda kullanıcılar tarafından daha çok tercih edilmektedir.

2021'de dijital içerik akışı (digital content streaming) pazarı, 2019'da yüzde 46 olan birleşik tiyatro ve ev/mobil eğlence pazarının yüzde 72'sini oluşturmaktadır (MPA, 2022 : 3). Netflix ve Disney+ gibi küresel toplam çevrimiçi video abonelikleri (1,3 milyar) 2021 ile 2020 yılları arasında %14 veya 164,1 milyon artmıştır. Kablo aboneliklerinin sayısı ise %1 azalarak 526,5 milyon olmuştur. (Birden fazla abonelik hizmeti türü olan haneler, abone oldukları kategorilerin her birinde sayılır. Örneğin, hanelerin çoğunluğunun hem ödemeli TV hem de çevrimiçi abonelikleri vardır ve her iki kategoride de sayılırlar.)

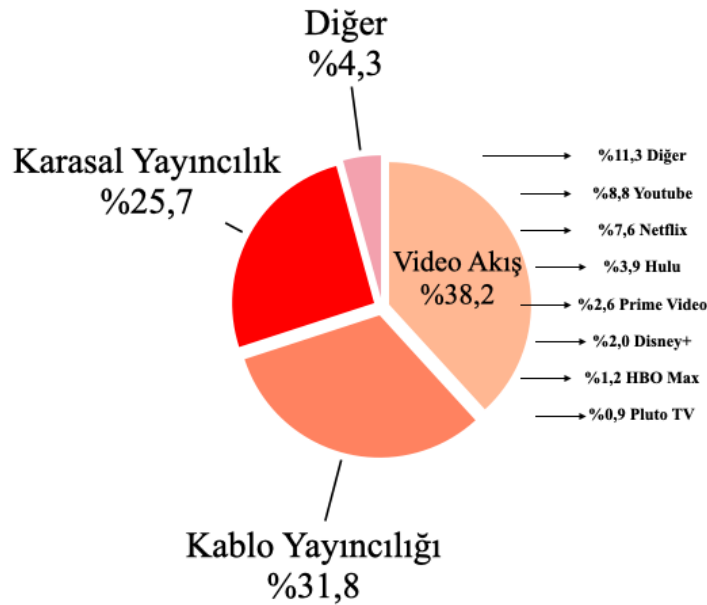
Amerika Birleşik Devletleri'nde çevrimiçi video aboneliği, 17,9 milyar dolarlık veya yüzde 26'lık artışla uydu TV'yi geride bırakarak 2021'de en büyük ikinci abonelik geliri pazarı olmuştur. 2019'da 250 milyon olan online video abonesi 2021'de 350 milyona yükselmiştir (MPA, 2022 : 20). 2021'in ilk yarısında toplam bant genişliği trafiğinin %53,72'si ile video akışı hakimdir. Youtube %14,61, Netflix %9,39 ve Facebook %7,39 ile ilk üç sırada yer almaktadır. Listenin 15. Sırasında video akış pazarına giriş yapan Disney+'ı 16. Sırada Amazon Prime takip etmektedir (Sandvine, 2022 : 12-13). Fiziksel eğlence sektöründe



Covid 19 pandemisiyle birlikte yaşanan gerileme ve kullanıcıların video akış platformlarının kullanıcılarına sağladığı olanaklar sayesinde eğlence endüstrisinin geleceği olarak görülmektedir (Sharma vd., 2021).

Disney +'ın Türkiye'de uyguladığı strateji ile Recep İvedik 7, Bursa Bülbülü gibi yapımların sinemalar yerine kendi platformunda ilk gösteriminin sağlanması ikame ürünlerin tercih edilme olasılığını düşürmektedir. Sinema sektöründe 2023 yılı 2022 yılı açılış gişe rakamları göre %47'lik düşüş yaşamıştır (Çalışkan, 2023). Geleneksel sinema endüstrisindekinin aksine video akış platformlarında filmlerin dağıtım ve gösterimleri belirli bir süreyle sınırlı değildir bu yeni iş yapma biçimi sinema sektörünün geleceğini etkilemektedir (Zengin, 2022: 198). Video akış servislerinin sinema endüstrisi üzerindeki yıkıcı etkisine rağmen sinema salonlarında izleme deneyiminin sona ermesine sebep olmayacağı düşünülmektedir (Zengin, 2022: 203).

2022'nin Kasım ayında yapılan Nielsen araştırmasına göre toplam izlemelerin %38,2'si yani en büyük payı video akış oluşturmaktadır. Kablo yayınları %31,8 ile video akışın gerisinde kalmaktadır. Geleneksel yayın akışı hala %25,7'lik orana sahiptir (Nielsen, 2022). Nielsen araştırmasına göre %38,2'lik video akışın; %11,3'ü diğer, %8,8'i Youtube, %7,6 Netflix, %3,9'u Hulu, %2,6'sı Prime Video, %2,0'si Disney+, %1,2'si HBO Max ve %0,9'u Pluto TV oluşturmaktadır (Nielsen, 2022).



Şekil 1:TV Yayınları Dağılımı  
Kaynak: (Nielsen, 2022)

### Mevcut Oyuncular Arasındaki Rekabet

Firmaların karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olmaları mevcut oyuncular arasındaki rekabet, bir sektörün cazibesini ve potansiyel karlılığını belirlemede çoğu zaman beş güçten en önemli olandır (Fleisher ve Bensoussan, 2008: 99). Rakiplerin birinin ya da bazılarının baskı hissettiği durumlarda rekabet ortaya çıkmakta, ve firmaların rekabet hamleleri diğerlerini etkilemektedir. Bazı rekabet hamleleri sektörlerin karlılığını azaltmak, geliri azaltmak, ürün farklılaşma düzeyini arttırmak gibi sonuçlar doğurmaktadır. (Porter, 2015: 21)

Hootsuite ve We Are social işbirliğiyle hazırlanan 'Digital Global Overview Report 2022'a göre dünya çapında 16-64 yaş arasındaki internet kullanıcılarının %93,5'i internet üzerinden video akış sağlamaktadır. Türkiye'de 16-64 yaş aralığındaki internet kullanıcılarının %96,4'ünün video akış sağlayarak dünya ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir (We Are Social, Hootsuite, 2022: 59). Bir önceki yılın raporu ile kıyaslandığında 2021 16-64 yaş arası internet kullanıcılarının video akış tüketiminin dünya genelinde %70,0 iken Türkiye'de bu rakam %72,6 ile yine ortalamanın üzerindedir (We Are Social, Hootsuite, 2021:

59).İki rapor verileri incelendiğinde internet kullanıcıların video akış içerikleri tüketiminin arttığı görülmektedir.

Yıllık finansal raporları incelendiğinde Disney + rekabet ettikleri oyuncuları; stüdyo operatörleri, televizyon ağları, SVOD sağlayıcıları, geniş bant içerik kaynakları ve diğer tüm medya ve eğlence türleri olarak sıralarken (The Walt Disney Company, 2021: 23), Amazon Prime Video; her türden ve tüm dağıtım kanallarından fiziksel, dijital ve etkileşimli medyanın yayıncıları, üreticileri ve dağıtımcılar olarak (Amazon, 2021: 4) ve Netflix ise çok kanallı video dağıtım programları, korsan da dahil olmak üzere video akış sağlayıcılar, video oyun sağlayıcıları ve potansiyel müşterilerin boş zamanlarında tercih edebilecekleri tüm eğlence akışı sağlayıcıları ile rekabet halinde olduklarını belirtmektedir (Netflix Inc., 2022: 1).

Rekabetçi kaynak oluşturması sebebiyle 2015 ve 2019 yılları arasında video akış servislerinin teknolojik yatırımlarını inceleyen Rajala ve Korhonen tavsiye sistemlerinin geliştirilmesinin rekabeti tetiklediğini belirtmektedir (Rajala ve Korhonen, 2020: 77). İzleyicilerin izlemek isteyecekleri bir sonraki içeriği tahmin etmek ve içerikler arasında gezinmek yerine kişiselleştirilmiş deneyim yaşamalarına olanak sağlamaktadır. Platformların sahip olduğu profil oluşturma, listeye ekleme ve içeriğin puanlanması gibi özellikler sayesinde tavsiye sistemleri gün geçtikçe gelişmektedir. Örneğin Netflix’e abone olduğunuzda sizden üç içerik seçmenizi talep ederek tavsiye algoritmasını çalıştırmaya başlamaktadır. İlerleyen süreçlerde izlediğiniz programlar ve puanlamalarınız (bunu sevdim, bana göre değil gibi) algoritmanın çalışması için veri üretmeye devam etmektedir (Sevim ve Sevim, 2018: 55). Video akış servislerinde kullanıcı deneyimi ve kişiselleştirme çerçevesinde yapılan Başer ve Akıncı’nın (2020: 879) çalışması kapsamında 17 Netflix aboneliği ile yapılan derinlemesine görüşme sonucunda katılımcıların platformun kişiselleştirilmiş tavsiye mekanizmasından memnun oldukları gözlemlenmiştir.

Video akış platformları abonelerinin izleme alışkanlıklarını etkileyen faktörlerin tespit edilmesi amacıyla yapılan çalışmada 50 adet Blu TV ve Netflix aboneliği ile derinlemesine görüşme yapan Aral’ın (2018:108-123) çalışması sonucunda birden fazla cihazdan platformlara ulaşmanın kolaylığının platformların tercih edilmesinde etkili olduğunu gözlemlenmiştir. Araştırma kapsamında katılımcıların %24’ü (12 katılımcı) platformlara ulaşmanın ve kullanımının kolaylığının platformu tercih etmelerindeki en önemli etken olduğunu belirtirken, 20 katılımcı ise abonelik tercihlerini birden fazla cihazda izleme imkanının etkilediğini ifade etmiştir. 12 katılımcı platformlara abone olmalarının ardındaki nedenlerden birinin sunulan içeriğin yüksek görüntü kalitesi olduğunu belirtmiştir. Kişiselleştirilmiş tavsiye sistemlerinin abonelik kararına olan etkisi de araştırma kapsamında ele alınmıştır. 50 katılımcının 32’si tavsiye sistemlerini faydalı bulmakta ve tavsiye sisteminin geçmiş izleme davranışlarıyla %90 uyumlu olduğunu belirtmiştir. Aktaş (2021: 94) tarafından 417 katılımcı ile yapılan anket çalışması analizine göre Netflix’in yapay zeka uygulamaları ile sunduğu kişiselleştirilmiş önerilerin kullanıcılar için kolaylık sağladığı sonucuna varılmıştır. Kullanıcıların video akış platformlarının genel izleme alışkanlıkları üzerinden önerilerde bulunmasının seçim konusunda yardımcı olduğuna %53 oranında katılıyorum cevabı verilmiştir. İzlenen içeriklerin benzerlerinin platform tarafından sunulması izleyicilerin motivasyonunu arttırdığı konusunda katılımcılardan %52,28 oranında katılıyorum yanıtı gelmiştir. Netflix’in öneri sistemi üzerine yaptığı çalışmada Belhadj (2022: 43), 9 katılımcı ile yaptığı görüşme sonrasında kullanıcıların çoğunun sistemin tavsiyelerinin kullanıcı tercihleriyle %50 uyumlu olduğunu ifade etmektedir.

Rajala ve Korhonen (2020: 80), fiziksel kampanyalara ve mekanlara yapılan yatırımların da sektördeki rekabeti etkilemekte olduğunu savunmaktadır. Netflix, Los Angeles’ta bulunan Mısır Tiyatrosunu satın alan Amerikan Sinematek ile 2020 yılında ortak olmuştur ve prömiyer etkinlikleri için burayı kullanmayı planlamaktadır (DiLillo, 2022). Yine Los Angeles’ta düzenlenen Netflix’in Şaka Gibi festivali örnek olarak verilebilmektedir. 14 Haziran’da Türkiye’de yayına başlayan Disney+ lansmanına pek çok ünlü isim katılmış ve gecede Tarkan sahne almıştır. Bu durum basında önemli yer tutmuştur. Fiziksel etkinlikler düzenleyerek platformun tanıtımı, içeriklerin tanıtımı ve hedef kitle ile gerek basın gerek sosyal medyada daha fazla etkileşim kuran platformlar rakiplerinden avantajlı olmaktadır.

İçerik video akış sektöründe rekabetçi avantaj elde etmek için en önemli faktörlerden biridir. Çocuk içerikleri, spor, belgesel, canlı TV gibi içeriklerin sunulmaya başlanması izleyicileri çekmek için rekabetçi bir adımdır. Özellikle Canlı TV hizmetlerinin platformlara eklenmesi spor faaliyetleri ve konserler gibi hala eş zamanlı tüketilen içeriklerin tercih edildiğini göstermektedir. (Rajala ve Korhonen, 2020: 84-85) Exxen’in Exxen Spor paketleri ile Uefa Şampiyonlar Ligi, Avrupa Ligi, Avrupa Konferans Ligi olmak

üzere maçları yayınlamaktadır. Blu TV Show TV, Star TV, Fox, TRT başta olmak üzere belgesel, spor ve haber kanallarının canlı yayınlarını üyelerine ücretsiz sağlamaktadır. Puhutv de NTV, Star TV, Kral TV ve Kral Pop TV kanallarının canlı yayınlarını platformda sunmaktadır. Türkiye’de hizmet veren küresel aktörler ise canlı yayın hizmetine sahip olmaması, yerel aktörlerin canlı yayınların sunumuna önem vermesi pazardaki rekabeti etkileyen bir faktördür.

Video akış pazarındaki rekabet platformların sahip olduğu fikri mülkiyet ve teknolojilerle de ilişkilidir. Pazara 2019 yılından sonra giren The Walt Disney Company, NBC ve Warner Media gibi medya şirketleri bugüne kadar sahip içeriklerinin dağıtıcılığını yapan video akış platformlarından içeriklerini çekerek Disney+, Peacock, HBO Max gibi platformları başlatmışlardır (Rajala ve Korhonen, 2020: 97-98). Bu durum pazarda faaliyet gösteren diğer aktörlerin orijinal içerik üretimini arttırmasını hayati hale getirmektedir. Netflix ve Amazon Prime Videonun önemli platformlardan adaylık ve ödüllü orijinal içerikleri ile geniş ve eşsiz kütüphanelere sahiptir. Orijinal içeriklerin yanında izleyiciler tarafından çok izlenen eski dizi ve filmlerin lisans hakları rekabeti arttırmaktadır. Friends, The Office gibi geniş hayran kitlesine sahip yapımların Netflix’ten kaldırılması platform için büyük bir dezavantaj yaratmaktadır. Türkiye’de video akış sektörüne yabancı rakiplerin girişi ve yatırımları, Netflix ve Disney+ gibi platformların yerel orijinal içerikler üretmeleri sektördeki yerli yatırımcılar açısından yüksek rekabet ortamı oluşturmaktadır.

Pazarda faaliyet gösteren küresel şirketlerin yerelleşme stratejileri de rekabet açısından önemlidir. Netflix yerelleşme stratejisinin bir parçası olarak giriş yaptığı yerel pazarlarda yerel markalar ve telekomünikasyon şirketleriyle iş birliği sağlamaktadır. Sağlanan bu iş birliklerinin aboneliklere olan etkisi bu durumun mevcut rekabette etkili olduğunu göstermektedir. Wayne ve Castro’nun Netflix’in bu stratejisinin İsrail ve İspanya’daki yansımalarını ele almıştır. Araştırmanın sonuçları uygulanan bu iş birliklerinin iki ülke için de Netflix’in izleyicilere ulaşma ve abonelik tabanını genişletmesi açısından olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Wayne ve Castro, 2021: 906). Türkiye pazarında video akış servislerinin internet servis sağlayıcılarla ve bazı yerel markalarla yaptığı iş birliklerine; Blu TV’nin Vodafone müşterilerine indirimli abonelik imkanı sağlaması (Blu TV, t.y.), Vodafone Red üyelerine sunulan 3 ay ücretsiz Netflix aboneliği (Vodafone, t.y.), 2017 yılında Puhu TV’nin orijinal içeriği Fi’ye sponsor olması örnek olarak verilmektedir (Sabah, 25 Mart 2017).

**Tablo 1:** Türkiye Video Akış Servisleri Karşılaştırması

	Yayına Başlama Yılı	Uyumlu Cihazlar	Aynı Anda Kullanılan Ekran Sayısı	Fiyat	Canlı TV	İndirme
						/Çevrimdışı İzleme
Netflix Türkiye	2016	Medya Oynatıcılar, Akıllı TV, oyun konsolları, Alıcı kutuları, Blu Ray oynatıcılar, Akıllı telefonlar ve tabletler, kişisel bilgisayarlar ve Dizüstü bilgisayarlar	4	Temel Plan 63,99 TL	Yok	Var
Prime	2020	Amazon Cihazları, Blu-ray oynatıcılar, oyun konsolları, mobil cihazlar, Set üstü kutular ve medya oynatıcılar, Akıllı TV	3	Aylık 39 TL (Prime üyeliği)	Yok	Var
Blu TV	2016	Bilgisayar, tablet, cep telefonu, Smart TV, Android kutuları ve Apple tv uygulamaları ile televizyon	1	Aylık 69,90 TL	Var	Var
				Yıllık 478,80 TL (Yıllık üyeliklerde 7 gün ücretsiz deneme)		
Disney+	2021	Web tarayıcıları, mobil cihazlar ve tabletler, smart tvler, oyun konsolları ve çevrimiçi izleme cihazları	4	Aylık 64,99 TL	Yok	Var
				Yıllık 649,90 TL		
puhutv	2016	Akıllı telefon, tablet, Apple TV, Smart TV yada web sitesi üzerinden	Sınırsız	Ücretsiz	Var	Yok
Exxen	2021	Cep telefonu, Tablet, Bilgisayar, Akıllı TV ve Android TV	Satın alınan pakete göre değişmekte	Reklamlı Aylık /Yıllık 49,90TL/41,90 TLx12	Var	Var
				Reklamsız Aylık/Yıllık 69,90TL/58,50TLx12		
Gain	2020	Mobil cihazlar, Bilgisayar, Akıllı TV	3	Aylık 34,90 TL	Var	Var
				Yıllık 262,80 TL		

**Kaynak:** Platformların web sitesinden elde edilen veriler yazar(lar) tarafından derlenmiştir.

Devletin yaptığı düzenlemeler yoluyla sektördeki pek çok faktörü etkileyebildiği gibi kimi zaman pazarda bir aktör olarak sektördeki rekabette rol oynamaktadır (Porter, 2015: 35). Teknolojinin geliştiği ölçüde devletlerin gözetimlerinin de genişlemesi gerektiğini savunan Aluç, devletin kamu yararını gözeticek şekilde düzenleme ve denetleme yapması gerektiğini belirtmektedir. İnternet üzerinden televizyon yayıncılığının düzenlenmesi konusunda hukuki anlamdaki eksiklerin tamamlanması ve bu yayınların hukuka ve ahlaka uygun, sınırları önceden belirlenmiş kurallar ışığında kamuya sunulması gerekmektedir (Aluç, 2022: 49-50). Video akış pazarında devletin yaptığı düzenlemelerin etkileri Avrupa Birliği ülkelerinde, Avrupa Parlamentosu'nun 2018 yılında abonelik temelli isteğe bağlı video hizmetlerinin içerik kütüphanelerinin %30'unun Avrupa içeriği olmasını mecburi kılmıştır. Kanada'da ise medya iletişim sektöründen fayda sağlayan tüm aktörlerin (video akış servisleri de dahil olmak üzere) sektöre katkıda bulunmalarını öneren rapor ile sektörde reformlar yapılmıştır (Cunningham ve Scarlata, 2020: 157). 2018'de onaylanan ve 2019'da yürürlüğe giren yasa ile birlikte Türkiye'de radyo ve televizyon yayınlarını düzenleyici bir kurum olan Radyo ve Televizyon Üst Kurulu (RTÜK)'nin internetteki yayınlar üzerindeki artan denetleme yetkileri Netflix içeriklerine çeşitli müdahaleleri beraberinde getirmiştir. Bu yasa çerçevesinde internet üzerinden yayın sağlayan video akış platformlarının 10 yıl geçerli lisans hakkı kazanmak için lisans ücreti ödemeleri gerekmektedir. Netflix'in yerli yapımı If Only'nin iptal edilmesi ve Fransız filmi Mignonnes (Cuties)'in yayınının ülkemizde yasaklanması içerikler üzerindeki baskı ve sansür mekanizması örnek olarak verilmektedir (Vitrinel ve İldır, 2021). Yayınların denetlenmesinin toplum değerlerinin, temel hak ve özgürlüklerin korunması açısından önemiyle birlikte devletin düzenleme politikalarında dengeli bir yol uygulanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Aral'ın (2018: 140-141) çalışmasında da kullanıcıların platformları tercih etme motivasyonlarında içeriğin sansürsüz olması; platformun ücretinin karşılığını verdiği ve müdahale olmadan içeriklere erişebilmenin kendilerine özgürlük sağladığını ifade etmektedir. 2018'de çıkarılan söz konusu yasanın araştırmadan sonra yürürlüğe girmiş olması sebebiyle araştırma verileri gelişmeden bağımsızdır. Dağ'ın (2022: 67-76) 40

Netflix izleyicisini kapsayan, video akış servislerinin ortaya çıkması ile kullanıcıların izleme alışkanlıklarındaki dönüşümlerin incelendiği çalışmada 40 katılımcıdan 6'sı sansürsüz olduğu için Netflix'i tercih ettiklerini söylemiştir. Netflix'in sansürsüz yayınlarının kullanıcılar tarafından platformun tercih edilmesine olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak sosyal medya kullanımlarının abone sayılarına olan etkisi, platformların kampanyalarına olan katkıları bilinmektedir. Bu durumda sosyal medya platformları video akış platformları arasındaki mevcut rekabet için önemli bir etkidir. Aral'ın (2018: 105) çalışmada katılımcıların 13 tanesi Netflix orijinal içeriklerinin tanıtımlarına sosyal medya aracılığıyla ulaştıklarını ifade etmiştir. Sosyal medya platformlarının özellikle küresel video akış servisleri tarafından kullanımı yerel pazarlardaki müşterilere ulaşmak için bir yol olarak görülmektedir. Yüncüoğlu (2019: 127-128) çalışmada Netflix Türkiye özelinde sosyal medya paylaşımlarını analiz etmiştir. Sosyal medyada paylaşılan içeriklerdeki yerelleştirme, mizah, bilgi paylaşımı ve etkileşime yönlendiren bir pazarlama stratejisi uygulayan Netflix Türkiye takipçileri izleyicilerin içeriklere duyduğu ilginin ve etkileşimin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Aktaş'ın (2021: 90) çalışmada ise katılımcıların Netflix'i ilk kez duydukları kaynağın ne olduğu sorusuna %47,7'si sosyal medya cevabını vermiştir.

**Tablo 2:** Türkiye'de Video Akış Servisleri Sosyal Medya Takipçi Sayısı Karşılaştırması

	Youtube (Abone Sayısı)	Instagram (Takipçi Sayısı)
Netflix Türkiye	1,36 Mn	4,4 Mn
Prime Video Türkiye	48,3 B	51,7 B
Disney + Türkiye	124 B	536 B
BluTV	661 B	610 B
Puhutv	270 B	205 B
Exxen	485 B	669 B
Gain	52,5 B	231 B

**Kaynak:** Platformların Instagram ve Youtube hesaplarından elde edilen veriler yazar(lar) tarafından derlenmiştir.

Türkiye'de faaliyet gösteren video akış servisleri Youtube abone sayıları ve Instagram takipçi sayıları incelendiğinde her iki platformda da en çok takipçi sayısına sahip platformun Netflix olduğu görülmektedir. Youtube platformunda 661.000 abone ile ikinci sırada Blu TV bulunurken, Instagram takipçi sayısı en yüksek ikinci platform 669.000 takipçi ile Exxen'dir. 485.000 Youtube abonesi ile listenin 3. Sırasında Exxen yer almaktadır. Blu TV ise 610.000 takipçi ile Instagram'da en çok takipçiye sahip 3. Platform olmaktadır. Youtube için 270.000 ile puhutv dördüncü, 124.000 takipçi ile Disney+ beşinci, 52.500 ile Gain altıncı ve 48.300 ile Amazon Prime yedinci sırada bulunmaktadır. Instagram takipçi sayılarında ise Disney + Türkiye 536.000 takipçi ile dördüncü, Gain 231.000 ile beşinci, puhutv 205.000 ile altıncı ve Amazon Prime Video Türkiye 51.700 ile yedinci ve en az takipçiye sahip platformdur.

## SONUÇ

Kitle iletişim araçlarının internet teknolojisiyle bütünleşmesi ve yaşanan yakınsama sonucunda geleneksel medya alımlanma ve tüketim biçimleri değişerek yeni iletişim araçlarının ortaya çıkmasına öncülük etmiştir. Yeni medya televizyon içeriklerinin üretim, dağıtım ve tüketim olmak üzere tüm süreçlerini derinden etkilemiştir. Akış verilerin indirilmeden oynatıldığı bir sistem olarak işlemektedir. Bu teknoloji ile yayın sağlayan video akış servislerinin gün geçtikçe artması, sahip oldukları teknolojilerin gelişmesi ve en önemlisi giderek artan oranda tüketiciler tarafından tercih edilmeleri video akış sektörünün analiz edilmesini önemli hale getirmektedir. Video akış sektöründe yaşanan yoğun rekabet ortamı son dönemde 'Akış Savaşları' olarak literatürde geniş yer tutmaktadır. Akış savaşlarının anlaşılabilmesi için internetin gelişiminden başlayarak, yeni medya ve beraberinde yeni izleme alışkanlıklarının açıklanmasının ardından bu sektörde faaliyet gösteren şirketlerin incelenmesi yapılmıştır.

Bu çalışmada Michael Porter'ın Beş Güç Modeli üzerinden alıcıların, tedarikçilerin, pazara yeni giren şirketlerin, ikama mal ve hizmetlerin ve mevcut rekabet ortamının literatürdeki örnekleri ele alınarak video akış pazarına ve Türkiye'deki durumun ortaya konulması amaçlanmıştır. Sektöre yeni giren katılımcıların yarattığı tehdit mevcut platformlar için yüksektir. Fakat video akış sektörüne giriş için gereken orijinal içerik ya da içerik lisanslama maliyetlerinin yüksek olması medya sektörü dışındaki aktörlerin pazara giriş engellerinin yüksek olmasına sebep olmaktadır. Disney+ gibi küresel şirketler sahip oldukları güç ile Netflix gibi yerleşik markalarla rekabet gücüne sahip olabilmektedir. Bunun yanında yerel firmaların Türk kullanıcıların beklentilerini daha iyi analiz edebilme gücü ve canlı TV gibi farklı seçenekler sunmaları bu platformların kullanıcı kitlesi edinmelerine yardımcı olsa da özellikle Netflix ve Disney+'ın yerleşme stratejilerini etkin şekilde kullandıkları ve Türkiye'de orijinal içerik üretimine önem verdikleri görülmektedir. Video akış sektöründe tedarikçilerin pazarlık gücünün orta ve yüksek arasında değişkenlik göstermesi söz konusudur. Bu servislerin tedarikçileri stüdyolar, kablo yayıncıları gibi içerik sağlayıcılarıdır. Kendi akış servislerini kullanıma sunan kablo yayıncıları ve stüdyoların lisans anlaşmalarının yenilenmemesi ve içeriklerin platformlardan çekilmesi yerleşik platformları büyük ölçüde etkilemektedir. Tedarikçilerin pazarlık gücünü düşürmek için platformlar özellikle orijinal içerik üretimine yatırımlarını arttırmaktadır. The Office, How I Met Your Mother gibi sevilen önemli içeriklerin Netflix kütüphanesinden ayrılması platformu ne kadar etkilese de ödüllü orijinal içerikleri ile Netflix pazarda kendine sağlam bir yer edinmiştir. Video akış sektöründe alıcıların yani abonelerin pazarlık gücünün yüksek olduğu ve bu durumun video akış servislerinin taahhüt olmadan abone olabilmeleri, platformu birden fazla ekran kullanarak kullanabilmeleri, sektörde birbirine benzer hizmetlerin sunulması sebebiyle alıcıların geçiş maliyetlerinin düşük olduğu görülmektedir. Fakat video akış servisleri ürünlerini benzersiz kılacak, orijinal içerik üretimine yönelik stratejiler uygulamaları kullanıcıların vazgeçemedikleri içerikler için platforma abone olmalarına sebep olmaktadır. Bu noktada platformların sahip oldukları diğer platformlardan ayırıcı özellikler alıcıların pazarlık gücünü azaltacaktır.

Bu ayırt edici özellikler platformların kullanıcı ara yüzü, tavsiye algoritmaları ve sistemleri, görüntü kaliteleri ve uyumlu oldukları cihazlar şeklinde sıralanmaktadır. Tüm bu faktörlerin kullanıcıların video içerik servislerine abone olma kararlarını etkiledikleri bilinmektedir. İkame ürün ve hizmet tehdidi daha önce de bahsedildiği gibi kablo kesmenin yaygınlaşması ve içeriklerin geleneksel yayın yöntemleri ve sinemada tüketiminin azalması göz önüne alındığında ve video akışın küresel anlamda ve Türkiye'de kullanımının gittikçe yaygınlaşması ikame ürün ve hizmet tehdidinin düşük olduğunu göstermektedir. Sektördeki mevcut rekabetin durumu platformların teknolojik yatırımları ve sahip oldukları ayırt edici özellikler, fiziksel etkinlik ve kampanyalar, içerik çeşitliliği, basında yer alma oranları, sosyal medya takipçi sayıları ve devlet düzenlemelerinin etkileri gibi faktörler üzerinden açıklanmış ve her gün büyüyen bu pazarda mevcut oyuncular arasında rekabet yoğunluğunun yüksek olduğu gözlenmiştir.

## KAYNAKÇA

Akbaba, N. (2021). Kullanımlar ve Doyumlar Yaklaşımı Çerçevesinde İnternet Dizi İzleyicileri Üzerine Bir İnceleme: Netflix, Puhutv, Blutv Örneğinde, *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aluç, R. (2022). 6112 Sayılı Kanun Kapsamında İnternet Ortamından Sunulan İsteğe Bağlı Yayın Hizmetlerinin Düzenlenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Amazon (2021). "2021 Annual Report",  
[https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc\\_financials/2022/ar/Amazon-2021-Annual-Report.pdf](https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2022/ar/Amazon-2021-Annual-Report.pdf)

Aral, G. A. (2018). A New Audience Experience: Revisiting Uses and Gratifications Approach In The Framework Of Subscription Video-On-Demand Platforms, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aslan, M. Ö. (2022). Yayıncılık Ekosisteminde Dönüşüm: Netflix Türkiye Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Atasoy Aktaş, A. D. (2021). Dijital Platformlarda Kullanılan Yapay Zeka Teknolojilerinin Kullanıcı Motivasyonları Üzerinden İncelenmesi: Netflix Örneği, *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Başer, E. ve Akıncı, S. (2020). "Kullanıcı Deneyimi ve Kişiselleştirme Bağlamında Bir Dijital Platform İncelemesi", Selçuk İletişim, 13,(2), s. 866-897 <https://doi.org/10.18094/josc.688523>

Belhadj, M. (2022). Pazarlama Hizmetinde Yapay Zeka: Netflix Öneri Sistemi Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Belleflamme, P. ve Peitz, M., (2018). "Platforms And Network Effects", L. Corchón & M. Marini (der.), Handbook Of Game Theory And Industrial Organization, Cheltenham, Uk: Edward Elgar Publishing, s.286-317. <https://doi.org/10.4337/9781788112789.00019>

Blu TV (t.y.). "Vodafone abonelerine özel avantajlı fiyatlarla BluTV üyeliği nasıl oluşturabilirim?", <https://destek.blutv.com/hc/tr/articles/5283048659090-Vodafone-abonelerine-%C3%B6zel-avantajli%C4%B1-fiyatlarla-BluTV-%C3%BCyeli%C4%9Fi-nas%C4%B1-olu%C5%9Fturabilirim-Erişim-Tarihi: 09.03.2023>

Caporal, Jack, (2022). "Study: 55% of Americans Think There Are Too Many Streaming Options". <https://www.fool.com/research/state-of-streaming/> Erişim Tarihi: 09.03.2023.

Ceylan, Ö. (2022). Dijital Platformları İzleme Motivasyonlarının Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Netflix Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cunningham, S. ve Scarlata, A. (2020). "New Forms Of Internationalisation? The Impact Of Netflix in Australia", Media International Australia, 177, (1), s.149-164.

Çalışkan, Mehmet, (2023). "Yüzde 47'lik düşüş moralleri bozdu", <https://www.haberturk.com/yuzde-47-lik-dusus-yasandi-3552838-magazin> Erişim Tarihi: 04.01.2023.

Dağ, M. (2022). Dijital Platformlar Sonrası Dizi İzleme Alışkanlığının Değişimi: Netflix Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirci, Mümtaz, (2021). "Platform Temelli İş Nedir?", <https://lumost.net/platform-nedir/>. Erişim Tarihi: 09.03.2023.

DiLillo, John, (2022). "The Egyptian Theatre Is Celebrating 100 Years of Movie Magic", <https://www.netflix.com/tudum/articles/egyptian-theatre-history-100th-birthday> Erişim Tarihi: 09.03.2023

Elberse, A. ve Cody, M. (2019). "The Video-Streaming Wars In 2019: Can Disney Catch Netflix?", Harvard Business School Case, Harvard Business School.

- Fleisher, C. S. ve Bensoussan, B. E. (2008). *Analysis Without Paralysis: 10 Tools To Make Better Strategic Decisions*, Upper Saddle River, N.J. : Ft Press.  
<http://archive.org/details/analysiswithoutp0000bens>
- Gruenwedel, Erik, (2022). "Prime Video Quietly Drops the Amazon Name From Streaming Moniker".  
<https://www.mediaplaynews.com/prime-video-quietly-dropping-the-amazon-name-from-its-streaming-moniker/> Erişim Tarihi: 09.03.2023.
- Hagiu, A. ve Wright, J. (2015), "Multi-Sided Platforms", International Journal Of Industrial Organization, 43, s.162-174.
- Wikipedia, (2022)  
[https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=List\\_of\\_streaming\\_media\\_services&oldid=1130283955#More\\_than\\_100\\_million\\_subscribers](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=List_of_streaming_media_services&oldid=1130283955#More_than_100_million_subscribers) Erişim Tarihi: 09.03.2023.
- Idland, E., Øverby, H. ve Audestad, J. A., (2015). "Economic Markets For Video Streaming Services: A Case Study Of Netflix And Popcorn Time", 2015: Norsk Informatikkonferanse.  
<https://Ojs.Bibsys.No/Index.Php/Nik/Article/View/244>
- Kartal, Beyazıt, (2021). "Discovery+, "Bugün İtibarıyla BluTV'de Yayına Başladı",  
<https://www.webtekno.com/discovery-plus-blutv-yayina-basladi-h109502.html> Erişim Tarihi:09.03.2023.
- Keller, Benno, (2018). "Virtual Competition: Online Platforms, Consumer Outcomes and Competition in Insurance",  
[https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/virtual\\_competition\\_and\\_insurance\\_0.pdf](https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/virtual_competition_and_insurance_0.pdf) Erişim Tarihi:09.03.2023.
- Kırık, A. M. ve Dönmez, E. (2019). "Yeni Medya İle Değişen Televizyon Yayıncılığında İçerik Üretimi: Küresel Ve Yerel Ölçekli Platformlar", N. Güngör (der.), Üsküdar Üniversitesi İletişim Fakültesi 6. Uluslararası İletişim Günleri Dijital Dönüşüm Sempozyumu, Üsküdar Üniversitesi Yayınları, s. 153-171.
- Kweon, H. J. ve Kweon, S. H. (2021). "Pricing Strategy Within The U.S. Streaming Services Market: A Focus On Netflix's Price Plans", International Journal Of Contents, 17, (2), s.1-8.
- Lad, A., Butala, S. ve Bide, P. (2020). "A Comparative Analysis Of Over-The-Top Platforms: Amazon Prime Video And Netflix", J. C. Bansal, M. K. Gupta, H. Sharma, ve B. Agarwal (der.), Communication And Intelligent Systems, Springer, s.283-299 [https://doi.org/10.1007/978-981-15-3325-9\\_22](https://doi.org/10.1007/978-981-15-3325-9_22)
- Levin, Sam, (2019). "Netflix co-founder: "Blockbuster laughed at us ... Now there's one left",  
<https://www.theguardian.com/media/2019/sep/14/netflix-marc-randolph-founder-blockbuster> Erişim Tarihi: 13.12.2022.
- Maas, Jennifer, (2022). "Discovery Closes Acquisition of AT&T's WarnerMedia",  
<https://variety.com/2022/tv/news/discovery-warnermedia-merger-close-warner-bros-discovery-1235200983/> Erişim Tarihi: 08.01.2023.
- Motion Picture Association (2022). "2021 THEME Report", <https://www.motionpictures.org/research-docs/2021-theme-report/> Erişim Tarihi: 09.03.2023.
- Nelson Jr., Keith, (2014). "Seeing Red: Starz CEO Says 2008 Netflix Deal Was "Terrible"",  
<https://www.digitaltrends.com/movies/starz-ceo-netflix-terrible/> Erişim Tarihi: 09.03.2023.
- Netflix (2022). "Netflix Inc. 2022 Annual Report"  
[https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc\\_financials/2022/ar/4e32b45c-a99e-4c7d-b988-4eef8377500c.pdf](https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2022/ar/4e32b45c-a99e-4c7d-b988-4eef8377500c.pdf)
- Nielsen (2022). "TV usage surges in November, and streaming hits another viewership milestone",  
<https://www.nielsen.com/insights/2022/tv-usage-surges-in-november-and-streaming-hits-another-viewership-milestone/> Erişim Tarihi: 09.03.2023.
- Osor, L. (2016). Netflix And The Development Of The Internet Television Network, *Doktora Tezi*, Syracuse University.



- Özmen, İ. (2020). Dijital Platformların Kullanımlar ve Doyumlar Bağlamında Alımlanması: Netflix ve Blutv Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Porter, M. E. (2015). *Rekabet Stratejisi* (Çev. G. Ulubilgen), Agora Kitaplığı.
- Rajala, J. ve Korhonen, A., (2020). Streaming Wars: Competitive Dynamics In The Online Video Streaming Industry, *Yüksek Lisans Tezi*, Jyväskylä University. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/69802>
- Randolph, M. (2020). *Bu İş Asla Tutmaz* (Çev. M. Yılmaz), Konu Kitap.
- Rietveld, J. ve Schilling, M. A., (2021). "Platform Competition: A Systematic And Interdisciplinary Review Of The Literature", *Journal Of Management*, 47, (6), s.1528-1563.
- Sabah (2017). "Vodafone, çevrimiçi dizi Fi'ye sponsor oldu"  
<https://www.sabah.com.tr/teknokulis/haberler/2017/03/25/vodafone-cevrimici-dizi-fiye-sponsor-oldu>  
Erişim Tarihi: 07.01.2023.
- Sandvine. (2022). "2022 Global Internet Phenomena Report"  
[https://www.sandvine.com/hubfs/Sandvine\\_Redesign\\_2019/Downloads/2022/Phenomena%20Reports/GI PR%202022/Sandvine%20GIPR%20January%202022.pdf?hsCtaTracking=18fff708-438e-4e16-809d-34c3c89f4957%7C067d9d28-ef90-4645-9d46-c70d10279247](https://www.sandvine.com/hubfs/Sandvine_Redesign_2019/Downloads/2022/Phenomena%20Reports/GI PR%202022/Sandvine%20GIPR%20January%202022.pdf?hsCtaTracking=18fff708-438e-4e16-809d-34c3c89f4957%7C067d9d28-ef90-4645-9d46-c70d10279247) Erişim Tarihi: 09.03.2023.
- Sevim, S. ve Sevim, B. (2018). "İzleyicinin Nabzını Tutmak: Büyük Veri, Tavsiye Algoritmaları ve Netflix", 3. Uluslararası İletişim, Edebiyat, Müzik ve Sanat Çalışmalarında Güncel Yaklaşımlar Kongresi, s.50-58. [https://kutuphane.marmara.edu.tr/dosya/kutuphane/form-files/382//1601747623\\_5f78baa758199.pdf](https://kutuphane.marmara.edu.tr/dosya/kutuphane/form-files/382//1601747623_5f78baa758199.pdf)
- Sharma, Anushka, Aksam, Mohd ve Gupta, Nandini (2021). "Industry Analysis of Streaming Platforms", <https://www.ifsahansraj.com/post/industry-analysis-of-streaming-platforms> Erişim Tarihi: 09.03.2023
- Spangler, Todd, (2022). "'Max' Could Be the Name of Merged HBO Max/Discovery+ Service", <https://variety.com/2022/digital/news/name-of-hbo-max-discovery-plus-merged-service-1235450244/> Erişim Tarihi: 08.01.2023.
- Stoll, Julia, (2022). "Spending by streaming services on original content 2017-2021", <https://www.statista.com/statistics/1299847/spending-on-original-content-by-streaming-services/> Erişim Tarihi: 09.03.2023.
- Sturgill, J. (2019), Beyond The Castle: An Analysis Of The Strategic Implications Of Disney+, *Lisans Bitirme Tezi*, East Tennessee State University.
- Szalai, G. ve Bond, P., (2019). "Disney Closes Fox Deal, Creating Global Content Powerhouse", <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/disney-closes-fox-deal-creating-global-content-powerhouse-1174498/> Erişim Tarihi: 27.12.2022.
- T24. (2020), "Dijital içerik platformu Gain, yayın hayatına başladı", <https://t24.com.tr/haber/dijital-icerik-platformu-gain-yayin-hayatina-basladi,923735> Erişim Tarihi: 04.01.2023.
- The Walt Disney Company (2021). "Fiscal Year 2021 Annual Financial Report". <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2022/01/2021-Annual-Report.pdf>
- Turner, G. ve Tay, J., (2009). *Television Studies After Tv: Understanding Television In The Post-Broadcast Era*, Routledge.
- Tzuo, T. ve Weisert, G. (2019), *Abonelik* (Çev. T. Uzunçelebi), Salon Yayınları.
- Vitrinel, E. ve Ildır, A. (2021). "Global Internet TV Consortium" <https://www.global-internet-tv.com/turkey> Erişim Tarihi: 09.03.2023.
- Vodafone. (t.y.), "Vodafone Red ile 3 Ay Netflix Üyeliği Hediye". <https://www.vodafone.com.tr/Red/hediye-netflix-teklifi> Erişim Tarihi: 09.03.2023.
- Wayne, M. L. ve Castro, D., (2021), "Svod Global Expansion in Cross-National Comparative Perspective: Netflix in Israel And Spain", *Television & New Media*, 22, (8), <https://doi.org/10.1177/1527476420926496> s. 896-913.

*We Are Social, & Hootsuite. (2021). "Digital 2021 Global Overview Report",  
<https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report> Erişim Tarihi: 09.03.2023*

*We Are Social, & Hootsuite. (2022). "Digital 2022 Global Overview Report",  
<https://wearesocial.com/uk/blog/2022/01/digital-2022-another-year-of-bumper-growth-2/> Erişim Tarihi:  
09.03.2023*

*Yıldırım, Oktay Refik, (2022). "Warner Bros.: HBO Max, Türkiye’de Yayına Başlamayacak",  
<https://www.webtekno.com/hbo-max-rtuk-lisans-h128445.html> Erişim Tarihi: 09.03.2023.*

*YouGov. (2022). "YouGov Survey: Opinions on TV and streaming"  
[https://docs.cdn.yougov.com/6s2oh1o88q/crosstabs\\_Opinions%20on%20TV%20and%20streaming.pdf](https://docs.cdn.yougov.com/6s2oh1o88q/crosstabs_Opinions%20on%20TV%20and%20streaming.pdf)  
Erişim Tarihi: 09.03.2023.*

*Yüncüoğlu, B. (2019). Dijital Platformların Pazarlanmasında Sosyal Medya Stratejileri: Netflix Türkiye Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

*Zengin, F. (2022). "Dijital Akış Platformlarının "Yıkıcı" Etkisi: Sinemanın Geleceğine Dair Güncel Tartışmalar ve Bir Değerlendirme", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 47, s.194-210.  
<https://doi.org/10.52642/susbed.1021531>*

**Atıf İçin:** Sezen, E. N. & Kara, T (2023). Dünyada ve Türkiye’de Video Akış Servislerinde Rekabet: Porter’ın Beş Güç Modeli Üzerinden Bir İnceleme, *Yeni Medya Elektronik Dergisi*, 7 (2), 132-149.