دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه
سال دهم، شماره ۴ (پیاپی: ۵۹)، مهر ۱۴۰۴

تحلیل و رتبه بندی عوامل کلیدی در توسعه مدل کسب وکار پلتفرم VOD تلوبیون

مصطفی میرزایی نژاد [۱]، محمد میرزایی نژاد [۲]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۵
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۲
کد مقاله: ۳۱۴۸۹

چکـیده

این پژوهش با هدف تحلیل و رتبه‌بندی عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه مدل کسب‌وکار پلتفرم(VOD) تلوبیون انجام شد. این مطالعه از نوع تحقیقات کاربردی با رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) است. در مرحله کیفی، از طریق مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان، عوامل اولیه شناسایی و در قالب ۹ عامل اصلی و ۴۵ زیرعامل دسته‌بندی شد. جامعه آماری پژوهش را مدیران، کارشناسان پلتفرم تلوبیون، اساتید دانشگاه و فعالان صنعت VOD تشکیل دادند که با نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در مرحله کمی، از روش دلفی برای دستیابی به اجماع خبرگان و تکنیک SWARA برای وزن‌دهی و اولویت‌بندی نهایی عوامل استفاده گردید. بر اساس نتایج به دست آمده از تکنیک SWARA، مهم‌ترین عوامل کلیدی در هر بخش به ترتیب عبارت بودند از: در بخش مشتریان، «مخاطبان تلویزیون» (میانگین: ۸,۲۵)؛ در ساختار هزینه، «هزینه پلتفرم و توسعه آن» (میانگین: ۸,۵)؛ در جریان درآمدی، «درآمد حاصل از اشتراک ماهانه» (میانگین: ۸,۵)؛ در ارزش پیشنهادی، «آرشیو محتوایی صداوسیما» (میانگین: ۸)؛ در کانال‌ها، «وب‌سایت» (میانگین: ۸,۵)؛ در منابع کلیدی، «برند سازمان صداوسیما» (میانگین: ۸,۷۵)؛ در فعالیت‌های کلیدی، «توسعه زیرساخت معنوی» (میانگین: ۸,۵) و در شرکای کلیدی، «سازمان صداوسیما» (میانگین: ۸,۷۵). نشان می‌دهد که سرمایه برند و آرشیو منحصربه‌فرد محتوایی، بزرگ‌ترین مزیت‌های تلوبیون محسوب می‌شوند، در حالی که تنوع‌بخشی به مدل درآمدی و توسعه زیرساخت‌های فنی و معنوی از اولویت بالایی برای توسعه آتی برخوردارند. این اولویت‌بندی می‌تواند به عنوان نقشه راهی برای مدیران تلوبیون در جهت بهینه‌سازی مدل کسب‌وکار و تقویت موقعیت رقابتی این پلتفرم مورد استفاده قرار گیرد.

واژگـان کلـیدی: پلتفرم، تلوبیون، VOD مدل کسب و کار، ویدئو بر درخواست، مدیریت رسانه.

۱- کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران
۲- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گرایش بودجه و مالیه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دورود

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

۱- مقدمه

در فضای پررقابت رسانه‌های دیجیتال، پلتفرم‌های ویدئو بر تقاضا (VOD) به بازیگران اصلی عرصه رسانه تبدیل شده‌اند. تلوبیون به عنوان یکی از برجسته‌ترین پلتفرم‌های VOD در ایران، با چالش‌ها و فرصت‌های متعددی در زمینه توسعه مدل کسب‌وکار خود روبرو است. شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت این پلتفرم، امری ضروری به نظر می‌رسد. عوامل متعددی در شکل‌گیری مدل کسب‌وکار تلوبیون نقش دارند که از جمله می‌توان به استراتژی‌های محتوایی، فناوری‌های زیرساختی، تجربه کاربری، مدل‌های درآمدزایی و قابلیت‌های فنی اشاره کرد. هر یک از این عوامل با درجات مختلفی بر توسعه و ثبات این پلتفرم تأثیرگذار هستند. این مقاله با تمرکز بر تحلیل نظام‌مند این عوامل، درصدد است تا اولویت و اهمیت هر یک را در توسعه مدل کسب‌وکار تلوبیون مشخص نماید. یافته‌های این پژوهش می‌تواند مبنای مناسبی برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و تدوین راهبردهای توسعه آتی این پلتفرم فراهم آورد.

۲-بیان مسئله

در عصر دیجیتال کنونی، صنعت رسانه شاهد تحولی بنیادین در الگوهای تولید و مصرف محتوا بوده است. ظهور پلتفرم‌های ویدئو بر درخواست (VOD) به عنوان یکی از مهم‌ترین دستاوردهای این تحول، شیوه‌های سنتی پخش محتوا را دگرگون کرده است. در ایران نیز این پلتفرم‌ها به سرعت در حال گسترش هستند، اما عملکرد متفاوت پلتفرم‌های خصوصی و دولتی در این بازار مسئله‌ای قابل تأمل است (محمدجانی، ۱۴۰۲). مسئله اصلی این پژوهش، شکاف عملکردی قابل توجه بین پلتفرم دولتی تلوبیون و رقبای خصوصی آن مانند فیلیمو و نماواست. آمارها نشان می‌دهد در حالی که فیلیمو توانسته است بیش از ۸,۵ میلیون کاربر جذب کند و حدود ۷۰ درصد از سهم بازار را به خود اختصاص دهد، تلوبیون با وجود برخورداری از پشتوانه سازمان صداوسیما و دسترسی به منابع محتوایی گسترده، نتوانسته است سهم بازار متناسبی کسب نماید (ترکابادی، ۱۳۹۶). این وضعیت، سوالات مهمی را درباره کارایی مدل کسب‌وکار تلوبیون مطرح می‌کند. از جنبه‌های مختلفی می‌توان این مسئله را تحلیل کرد: مدل درآمدی مبتنی بر تبلیغات (AVOD) که تلوبیون از آن استفاده می‌کند، در مقایسه با مدل اشتراکی (SVOD) رقبا از ثبات کمتری برخوردار است؛ محدودیت‌های ساختاری یک پلتفرم دولتی در جذب تبلیغات تجاری و تولید محتوای متنوع، چالش‌های مضاعفی ایجاد کرده است؛ و به نظر می‌رسد سازوکارهای تصمیم‌گیری در این پلتفرم با نیازهای واقعی بازار همخوانی کافی ندارد. یکی از جنبه‌های کلیدی مسئله، عدم تطابق بین انتظارات کاربران (به ویژه نسل جوان) و محتوای ارائه شده توسط تلوبیون است. تحقیقات نشان می‌دهد که کاربران ایرانی به دنبال محتوای متنوع، دسترسی آسان و تجربه کاربری مطلوب هستند، در حالی که تلوبیون به دلیل ماهیت دولتی و سیاست‌های محتوایی خاص، در تأمین این انتظارات با چالش مواجه است (نجفی و همکاران، ۱۴۰۳). از منظر تئوریک، مسئله این پژوهش در عدم وجود مطالعات سیستماتیک درباره مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم‌های VOD دولتی ریشه دارد. در حالی‌که پژوهش‌های متعددی به بررسی پلتفرم‌های خصوصی پرداخته‌اند، مدل‌های ترکیبی (دولتی-تجاری) مانند تلوبیون کمتر مورد توجه محققان قرار گرفته‌اند. این خلأ پژوهشی، درک ما از عوامل مؤثر بر موفقیت چنین پلتفرم‌هایی را محدود کرده است. مسئله دیگر، عدم شفافیت در استراتژی توسعه پلتفرم‌های دولتی است. به نظر می‌رسد تلوبیون میان چندین مأموریت مختلف شامل حفظ ارزش‌های رسانه ملی، جذب مخاطب عام و ایجاد درآمد تجاری در نوسان است. این چندگانگی مأموریت، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را با ابهام مواجه کرده و امکان تمرکز بر یک مدل کسب‌وکار منسجم را کاهش داده است (حزین، ۱۳۹۹). از جنبه رقابتی نیز مسئله قابل توجه، عدم توانایی تلوبیون در ایجاد تمایز پایدار در بازار است. در حالی که پلتفرم‌های خصوصی با سرمایه‌گذاری بر روی محتوای انحصاری و فناوری‌های پیشرفته توصیه محتوا، سعی در جذب و حفظ کاربران دارند، تلوبیون هنوز نتوانسته است مزیت رقابتی مشخصی برای خود تعریف کند (پورجعفری و همکاران، ۱۴۰۴). مسئله نهایی، عدم وجود چارچوبی نظام‌مند برای ارزیابی و بهینه‌سازی مدل‌های کسب‌وکار پلتفرم‌های رسانه‌ای دولتی است. این کمبود، امکان یادگیری سازمانی و بهبود مستمر را محدود کرده و تصمیم‌گیری‌های توسعه‌ای را بیشتر بر اساس حدس و گمان قرار داده است تا داده‌ها و تحلیل‌های دقیق (محمودی و همکاران، ۱۴۰۳). این پژوهش با تمرکز بر این مسائل کلیدی، در پی آن است که با شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه مدل کسب‌وکار تلوبیون، چارچوبی علمی برای بهبود عملکرد این پلتفرم ارائه دهد.

۳-پیشینه پژوهش

سید حسین نجفی و همکاران (۱۴۰۳) در مقاله‌ای با عنوان *«ارائه چارچوب انتشار محتوا برای تلوبیون»* با استفاده از روش کیفی دلفی، چارچوبی برای انتشار محتوا در پلتفرم تلوبیون ارائه داده است. براساس یافته‌های این پژوهش، الزامات فنی یکی از مهم‌ترین ارکان انتشار محتوا در تلوبیون به‌شمار می‌آید که در کنار استفاده از ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی معنا پیدا می‌کند.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

همچنین، توجه به فرهنگ و سلیقهٔ کاربران از دیگر الزامات ضروری در فرآیند انتشار محتوا است. تلوبیون برای آن‌که بتواند تا حدی از عهدهٔ هزینه‌های خود برآید، باید به بهره‌وری مالی نیز دست یابد؛ هرچند که باید رسالت خدمت عمومی خود را نیز حفظ کند. از سوی دیگر، تولید محتوای اختصاصی در ژانرهای پربازدید و توجه به محتوای کاربرساخت (User-Generated Content) می‌تواند به جذب و درگیرسازی مخاطب بینجامد. بر این اساس، پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند که تلوبیون باید رویکرد جدیدی را در انتشار محتوا اتخاذ کند و از انتشار بدون برنامه‌ریزی آرشیو و آثار صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران، به سمت تبدیل‌شدن به یک مرورگر حرفه‌ای و هوشمند آثار سازمان صداوسیما حرکت نماید.

سارا مسعودی و همکاران (۱۴۰۲) در مقالهٔ *«شناسایی روندهای حاکم بر صنعت ویدئوبه‌درخواست در ایران»* با استفاده از روش دلفی، تأثیر «خیلی زیاد» یا «زیاد» هفده روند در چهار پیشران حقوقی‌سیاسی، فرهنگی‌اجتماعی، اقتصادی و فناوری را مورد بررسی قرار داده و به اجماع نظر خبرگان رسیده‌اند. در میان پیشران‌های شناسایی‌شده، در حوزهٔ حقوقی‌سیاسی بر دو روند شامل افزایش توجه به ملاحظات حقوق کودک و افزایش سلیقگی عمل‌کردن در خطوط قرمز اجماع شده است. در پیشران فرهنگی‌اجتماعی، از میان هفت روند شناسایی‌شده، سه روند مورد توافق خبرگان قرار گرفته که عبارتند از: رشد تمایل مردم به قاچاق‌بینی فیلم، رشد تقاضا برای اشکال جدید محتوا و رشد قدرت سرگرمی. در حوزهٔ فناوری، روندهایی همچون راه‌اندازی استودیوهای بزرگ توسط سرویس‌های ویدئوبه‌درخواست، رشد بزرگ‌تلویزیون، افزایش نیاز به پهنای باند بالا و تغییر دیوایس‌ها (دستگاه‌های نمایش محتوا) شناسایی شده‌اند. در پیشران اقتصادی نیز از میان شانزده روند شناسایی‌شده، چند روند مورد توافق خبرگان قرار گرفته است که شامل افزایش تعرفه‌های نامشخص، افزایش سرمایه‌گذاری اپراتورها، تشدید رقابت در تولید محتوا و افزایش نیاز به پهنای باند بالا می‌شود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هر یک از این پیشران‌ها و روندهای مرتبط با آن‌ها، تأثیر قابل‌توجهی بر آیندهٔ صنعت ویدئوبه‌درخواست دارند (سارا مسعودی و همکاران، ۱۴۰۲).

جعفری هفتخوانی و رحیمی (۱۴۰۱) در مقاله *«شناسایی مؤلفه‌های بر نارضایتی مشتریان به منظور طراحی راهبردهای رقابتی: مورد مطالعه سکوهای ویدئو درخواستی (VOD) در ایران»* با استفاده از چارچوب نظریه دوعاملی (دوطیفی) رضایت مشتریان به شناسایی عوامل مؤثر بر نارضایتی مشتریان در صنعت سکوهای ویدئو درخواستی (وی‌اودی ها) در ایران می‌پردازد. برای تحقق این امر، حدود ۴۴ هزار داده برخط مشتریان دو رهبر این بازار در ایران یعنی شرکت‌های فیلیمو و نماوا از سه بستر کافه بازار، توییتر و اینستاگرام با روش خزشگری داده گرداوری و پس از پالایش روشمند تعداد حدود ۳۵۰۰ داده مرتبط با روش تحلیل مضمون بررسی و نقشه مضامین ترسیم شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد چهار عامل «ضعف‌های محتوایی»، «ضعف‌های نرم‌افزاری»، هزینه‌های بالای مصرف‌کننده» و «روابط عمومی و ارتباط با مشتریان ضعیف» از عوامل مؤثر بر نارضایتی مشتریان وی‌اودی‌های ایرانی هستند. در نتیجه، اگرچه بهبود وضعیت این عوامل از سوی هر یک از سکوها لزوما رضایت مشتریان را به همراه نخواهد داشت، اما هر گونه تلاشی از سوی این شرکت‌ها برای رفع یا کاهش عوامل نارضایتی یا بهبود آن‌ها می‌تواند در مسیر ارتقای رضایت مشتریان و ارتقاء جایگاه رقابتی آن‌ها کارساز شود (جعفری هفتخوانی و رحیمی، ۱۴۰۱).

کاترین جانسون و لورن دمپسی[1] (۲۰۲۴) در مقالهٔ *«تلویزیون خدمات عمومی در عصر اشتراک ویدیوی درخواستی: تغییر انتظارات مخاطبان تلویزیون در بریتانیا در طول کووید ۱۹»* به این موضوع می‌پردازند که چگونه افزایش استفاده از ویدئوبه‌درخواست اشتراکی در بریتانیا در طی سال‌های ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۰ بر انتظارات مردم از تلویزیون خدمات عمومی (PSTV) تأثیر گذاشته است. این مقاله با تکیه بر ۵۶ مصاحبه کیفی با ۲۸ شرکت‌کننده بریتانیایی که در سال‌های ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰ انجام شد، از قرنطینه کووید ۱۹ استفاده می‌کند تا بررسی کند که چگونه اختلال در زمینه تماشا ممکن است معانی فرهنگی افراد را به تلویزیون خدمات عمومی شکل دهد. این پژوهش با به چالش کشیدن رویکردهای غالب که ارزیابی مخاطبان رسانه‌های خدمات عمومی (PSM) را بر اساس معیارهای هنجاری اندازه‌گیری می‌کند، بر فرایندهایی تمرکز می‌کند که از طریق آن معانی فرهنگی مردم در مورد تلویزیون خدمات عمومی شکل می‌گیرد. بررسی تعامل آن‌ها با انتظارات و ارزیابی‌های تلویزیون، معانی متفاوتی را آشکار می‌کند که شرکت‌کنندگان برای تلویزون خطی و بر اساس تقاضا آورده‌اند(جانسون و دمپسی، ۲۰۲۴).

اشرف السفتی و عبدالعزیز بغدادی[2] (۲۰۲۲) در مقاله *«عوامل شناختی مؤثر بر قصد خرید مصرف‌کننده برای ویدئوبه‌درخواست اشتراکی (SVOD): مورد مصر»* به ارائه اطلاعات ارزشمندی از بازیگران، بازاریابان، تولیدکنندگان صنعت ویدئوبه‌درخواست اشتراکی در مورد انگیزه‌ها، ترجیحات و تمایل مصرف‌کنندگان مصری برای اشتراک در خدمات ویدئوبه‌درخواست بر اساس تقاضا می‌پردازد. در این راستا، مدل پیشنهادی تحقیق بر اساس ماهیت آن بر روی یک چارچوب موجود به نام مدل تئوری یکپارچه پذیرش و استفاده از فناوری (UTAUT2) و تنها یک متغیر مستقل تحت عنوان «دزدی محتوایی » که به تعریف مسئله تحقیق می‌پردازد، توسعه یافته است. پژوهش حاضر با هدف بررسی و درک این عوامل انجام شده است. بنابراین، مدل تئوری یکپارچه

1 Johnson & Dempsey

2 Elsafty & Boghdady

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

پذیرش و استفاده از فناوری (UTAUT2) برای آزمایش بهتر و توضیح عوامل مؤثر بر قصد خرید (PI) برای اشتراک در خدمات ویدیویی بر اساس تقاضا استفاده شده است. متعاقبا، علاوه بردزدی محتوا (CP)، عوامل انتظار عملکرد (PE)، انتظار تلاش (EE)، تأثیر اجتماعی (SI)، شرایط تسهیل کننده (FC) ، انگیزه لذت (HM)، ارزش قیمت (PV)، عادت (HB) با نظرسنجی از ۱۳۳ پاسخ دهنده با استفاده از SurveyMonkey در چندین کانال آنلاین مورد آزمایش قرار گرفتند. براساس یافته‌ها، تمام ساختارهای UTAUT2 ذکر شده در بالا به‌طور مثبت بر قصد مصرف‌کنندگان برای اشتراک در خدمات ویدیویی بر اساس تقاضا در مصر تأثیر گذاشته است. با این حال، متغیر اضافه شده دزدی محتوایی بر قصد پلتفرم‌های ویدئوبه‌درخواست اشتراکی در مصر تأثیر منفی گذاشت. در نتیجه بررسی داده‌های به‌دست‌آمده و یافته‌های نشان‌داده‌شده، اگر بازیگران صنعت عوامل مؤثر بر قصد خرید کاربران را در نظر بگیرند، به‌ویژه با مهم‌ترین تأثیر، یعنی: عادت، انگیزه لذت‌گرا و تأثیر اجتماعی که به صورت روشمند در این مطالعه مورد بحث قرار گرفته‌اند (السفتی و بغدادی، ۲۰۲۲).

۴-روش پژوهش

این پژوهش یک تحقیق کاربردی و اکتشافی با رویکرد ترکیبی کمی-کیفی است که با هدف بهبود مدل کسب‌وکار پلتفرم تلویبون طراحی شده و از تکنیک‌های دلفی و سوارا (SWARA) بهره می‌برد. این تحقیق با مطالعه عمیق ادبیات آغاز شد که منجر به شناسایی مولفه‌های مدل کسب‌وکار از طریق مصاحبه‌های عمیق با جامعه آماری هدفمند متشکل از خبرگان شد. جامعه آماری پژوهش را خبرگان حوزه مدیریت کسب‌وکار، اساتید دانشگاه، مدیران و کارشناسان پلتفرم تلویبون و فعالان صنعت VOD تشکیل می‌دهند. سپس برای دستیابی به اجماع نظر تخصصی، روش دلفی در چند راند برای اعتبارسنجی شاخص‌ها به کار گرفته شد، در ادامه، نمونه‌گیری تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت و پس از جمع‌آوری داده‌ها، ابزار اصلی تحلیل، یعنی روش سوارا پیاده‌سازی گردید. فرآیند پژوهش در سه مرحله اصلی صورت پذیرفت: ابتدا از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مرور نظام‌مند ادبیات موضوع، عوامل اولیه شناسایی شد. سپس با به کارگیری تکنیک دلفی و طی راندهای متوالی، اجماع خبرگان در مورد شاخص‌های نهایی حاصل گردید. در مرحله پایانی، با استفاده از روشSWARA ، وزن‌دهی و اولویت‌بندی نهایی عوامل انجام گرفت. در این مرحله، خبرگان با تکمیل پرسشنامه‌های تخصصی، در تعیین اهمیت نسبی معیارها نقش اساسی ایفا نمودند. سوارا با پنج گام تعریف‌شده شامل مرتب‌سازی شاخص‌ها، تعیین اهمیت نسبی، محاسبه ضریب، تعیین وزن اولیه و در نهایت محاسبه وزن نرمال نهایی(Wj) ، وزنی دقیق و اولویت‌بندی شده به هر عامل تخصیص داد تا نتایج حاصله مستقیماً به عنوان راهنمای استراتژیک برای مدیران پلتفرم مورد استفاده قرار گیرد.

۵-نتایج تجزیه و تحلیل

سؤال اصلی این تحقیق به بررسی نحوه شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه مدل کسب‌وکار پلتفرم ویدئوبه‌درخواست تلویبون اختصاص دارد. برای پاسخ به این سؤال، مصاحبه‌هایی با خبرگان انجام شد که در نتیجه آن، ۹ عامل (بخش مشتریان، ارتباط با مشتریان، ارزش پیشنهادی، فعالیت‌های کلیدی، شرکای کلیدی، کانال‌ها، منابع کلیدی، جریان درآمدی و ساختار هزینه) و ۴۵ زیرعامل شناسایی گردید.

نتایج تجزیه و تحلیل نظرات خبرگان در خصوص عوامل مؤثر بر توسعه مدل کسب‌وکار پلتفرم ویدئوبه‌درخواست تلویبون نشان داد که در بخش مشتری (سؤال اول: در مورد چگونگی شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدل کسب‌وکار پلتفرم ویدئوبه‌درخواست تلویبون در بخش مشتری و ارتباط با مشتری)، «مخاطبان تلویزیون» با میانگین ۸,۲۵ و در ارتباط با مشتری، «ارتباط با مشتریان تلویبون» با میانگین ۸,۲۵ اهمیت بیشتری داشتند؛ در ساختار هزینه (سؤال دوم: در مورد نحوه شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدل کسب‌وکار پلتفرم ویدئوبه‌درخواست تلویبون در بخش ساختار هزینه)، مهم‌ترین عامل «هزینه پلتفرم و توسعه آن» با میانگین ۸,۵ و در جریان‌های درآمدی (سؤال سوم: به نحوه شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدل کسب‌وکار پلتفرم ویدئوبه‌درخواست تلویبون در بخش جریان‌های درآمدی)، عامل «درآمد حاصل از اشتراک ماهانه» با میانگین ۸,۵ بیشترین وزن را از دید خبرگان دریافت کرد؛ در بخش ارزش پیشنهادی (سؤال چهارم: مربوط به شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدل کسب‌وکار پلتفرم ویدئوبه‌درخواست تلویبون در بخش ارزش پیشنهادی)، «آرشیو محتوایی صداوسیما» با میانگین ۸ حائز اهمیت بالا بود؛ در کانال‌ها (سؤال پنجم: مربوط به شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدل کسب‌وکار پلتفرم ویدئوبه‌درخواست تلویبون در بخش کانال‌ها)، «وب‌سایت» با میانگین ۸,۵ بیشترین امتیاز را کسب کرد؛ در منابع کلیدی (سؤال ششم: مربوط به عوامل مؤثر بر توسعه مدل کسب‌وکار پلتفرم ویدئوبه‌درخواست تلویبون در بخش منابع کلیدی)، «برند سازمان صداوسیما» با میانگین ۸,۷۵ در صدر قرار گرفت؛ در فعالیت‌های کلیدی (سؤال هفتم: فرعی مربوط به شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدل کسب‌وکار پلتفرم ویدئوبه‌درخواست تلویبون در بخش فعالیت‌های کلیدی)، «توسعه زیر ساخت معنوی» با میانگین ۸,۵ برجسته‌ترین بود؛ و نهایتاً در شرکای کلیدی (سؤال هشتم: مربوط

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

به شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدل کسب‌وکار پلتفرم ویدئوبه‌درخواست تلوبیون در بخش شرکای کلیدی)، «سازمان صداوسیما» با میانگین ۸,۷۵ از نظر خبرگان حیاتی‌ترین شریک تلقی شد.

۶-بحث و نتیجه گیری

نتایج تحقیق با وزن‌دهی خبرگان، یک نقشه راه استراتژیک برای توسعه مدل کسب‌وکار پلتفرم ویدئوبه‌درخواست تلوبیون ترسیم می‌کند. این تبیین بر اساس اصول تئوری‌های مدیریت استراتژیک، بازاریابی، و تحلیل کسب‌وکار بنا شده است.

۱. بخش مشتریان: نتیجه: «مخاطبان تلویزیون» (۰,۸۵۹۹) بالاترین وزن را کسب کرده‌اند.

تبیین علمی: این یافته با نظریه «بقا و تطبیق» همخوانی دارد. در عصری که پلتفرم‌های دیجیتال غالب هستند، تلوبیون نباید مشتریان پایدار فعلی خود (مخاطبان تلویزیون) را نادیده بگیرد. این گروه، پایگاه درآمدی و مخاطبان اصلی را تشکیل می‌دهند. نادیده گرفتن آن‌ها منجر به از دست دادن سهم بازار قابل توجهی می‌شود. از منظر «مدل نوآوری مخرب»، حفظ این پایگاه، یک «پلتفرم پایدار» برای نوآوری‌های بعدی فراهم می‌آورد. تلوبیون باید ارزش پیشنهادی خود را برای این بخش، به گونه‌ای تطبیق دهد که نیازهای فعلی آن‌ها را برآورده سازد (مانند دسترسی آسان به برنامه‌های مورد علاقه).

۲. ارزش پیشنهادی: نتیجه: «آرشیو محتوایی صداوسیما» (۰,۸۷۵۲) در این بخش بیشترین وزن را دارد.

تبیین علمی: این یافته بر قدرت «محتوای منحصربه‌فرد» تأکید دارد. در بازاری اشباع از محتوا، منابعی که قابل تکرار نباشند (مانند آرشیو گسترده صداوسیما) یک مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کنند. این مفهوم با «نظریه منابع مبتنی بر مزیت رقابتی» همسو است، که بر اهمیت منابع داخلی منحصربه‌فرد (مانند محتوا) در ایجاد برتری رقابتی دلالت دارد. دسترسی به این آرشیو، یک «ارزش پیشنهادی متمایز» را برای تلوبیون فراهم می‌آورد که رقبا به سادگی قادر به کپی کردن آن نیستند.

۳. کانال‌ها: نتیجه: «وب‌سایت» (۰,۸۷۳۳) بیشترین اهمیت را دارد.

تبیین علمی: در مدل‌های کسب‌وکار پلتفرمی، «کانال‌های دسترسی» نقش حیاتی در تسهیل تعامل با مشتری و ارائه ارزش دارند. انتخاب «وب‌سایت» به عنوان کانال اصلی، منطبق با استراتژی «مشتری‌مداری» است. وب‌سایت به عنوان یک نقطه تماس مرکزی، امکان ارائه طیف وسیعی از خدمات (جستجو، پخش، مدیریت حساب) را فراهم می‌کند و همچنین داده‌های ارزشمندی را برای تحلیل رفتار مشتری جمع‌آوری می‌نماید. این موضوع با «اقتصاد پلتفرم» همخوانی دارد، جایی که دسترسی آسان و تجربه کاربری روان، کلید موفقیت است.

۴. ارتباط با مشتری: نتیجه: «ارتباط با مشتری» (۰,۸۷۸۸) اولویت دارد.

تبیین علمی: این یافته بر لزوم ایجاد «روابط پایدار و شخصی‌سازی شده» با مشتری تأکید دارد. در مدل‌های مبتنی بر اشتراک، حفظ مشتری به اندازه جذب مشتری اهمیت دارد. سیستم‌های ارتباط با مشتری امکان درک عمیق‌تر نیازها، ترجیحات و الگوهای رفتاری مشتریان را فراهم می‌کنند. این امر امکان ارائه پیشنهادات محتوایی سفارشی، بهبود تجربه کاربری، و کاهش نرخ ریزش را از طریق «بازاریابی رابطه‌ای» میسر می‌سازد.

۵. جریان‌های درآمدی: نتیجه: «درآمد حاصل از اشتراک ماهانه» (۰,۸۸۱۵) بالاترین وزن را دارد.

تبیین علمی: این انتخاب، نشان‌دهنده حرکت از مدل‌های درآمدی مبتنی بر تبلیغات (که در حال حاضر ممکن است اشباع یا کم‌بازده باشند) به سمت مدل «اشتراک مبتنی بر ارزش» است. این مدل، طبق «تئوری قیمت‌گذاری ارزش»، درآمد پایدار و قابل پیش‌بینی را تضمین می‌کند. با توجه به وزن بالای «آرشیو محتوایی صداوسیما»، کاربران حاضرند برای دسترسی به این محتوای منحصربه‌فرد، هزینه اشتراک بپردازند. این امر همچنین به ایجاد «اقتصاد مشارکتی» در مقیاس کوچک‌تر کمک می‌کند، جایی که ارزش جمعی محتوا، منجر به اشتراک جمعی می‌شود.

۶. فعالیت‌های کلیدی: نتیجه: «توسعه زیرساخت (نرم‌افزار)» (۰,۸۸۱۳) بیشترین وزن را دارد.

تبیین علمی: این یافته با «اقتصاد مقیاس» و «تئوری پلتفرم دیجیتال» همسو است. توسعه و نگهداری زیرساخت نرم‌افزاری قوی، پایه‌ای برای رشد سریع، مقیاس‌پذیری، و ارائه خدمات پایدار است. یک زیرساخت قوی، امکان پشتیبانی از تعداد کاربران رو به افزایش، توزیع کارآمد محتوا، و پیاده‌سازی ویژگی‌های جدید را فراهم می‌کند. این فعالیت، یک «هزینه سرمایه‌ای» حیاتی است که بازده بلندمدت قابل توجهی از طریق بهبود تجربه کاربری و کاهش هزینه‌های عملیاتی در آینده خواهد داشت.

۷. منابع کلیدی: نتیجه: «برند سازمان صداوسیما» (۰,۸۸۹۸) بالاترین وزن را کسب کرده است.

تبیین علمی: این نتیجه با «نظریه ارزش برند» مطابقت دارد. برند صداوسیما، یک «منبع نامشهود» قدرتمند است که اعتبار، اعتماد، و پایگاه مخاطبان اولیه را فراهم می‌آورد. این برند، نقش مهمی در کاهش «هزینه‌های اطلاعاتی» برای کاربران جدید و اطمینان‌بخشی به آن‌ها در مورد کیفیت و اصالت محتوا دارد. همچنین، این برند می‌تواند به عنوان یک «اهرم بازاریابی» عمل کرده و هزینه‌های جذب مشتری را کاهش دهد.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

۸. شرکای کلیدی: نتیجه: «مخابرات و اپراتورهای همراه» (۰,۹۰۲۴) بیشترین وزن را دارند.

تبیین علمی: این یافته نشان‌دهنده اهمیت «اکوسیستم همکاری» در صنعت فناوری و رسانه است. همکاری با اپراتورهای مخابراتی، فرصت‌هایی برای «توزیع یکپارچه»، کاهش هزینه‌های ترافیک برای کاربران (از طریق بسته‌های اینترنتی ویژه)، و دسترسی به پایگاه عظیمی از کاربران موبایل فراهم می‌آورد. این همکاری‌ها، مطابق با «نظریه مزیت نسبی»، به هر شریک اجازه می‌دهد بر نقاط قوت خود تمرکز کند (تلوبیون بر محتوا، اپراتورها بر شبکه و توزیع).

۹. ساختار هزینه: نتیجه: «هزینه پلتفرم و توسعه آن» (۰,۸۸۱۹) بیشترین وزن را دارد.

تبیین علمی: این یافته، منطبق با «مدل کسب‌وکار پلتفرمی» است که در آن، سرمایه‌گذاری در فناوری و زیرساخت، هسته اصلی هزینه‌ها را تشکیل می‌دهد. این هزینه‌ها، «هزینه‌های ثابت بالا» را شامل می‌شوند که برای ایجاد مزیت رقابتی در بلندمدت ضروری هستند. در مقابل، «هزینه‌های متغیر» مانند هزینه تولید محتوا (که در این مدل کمتر مورد تأکید قرار گرفته) یا هزینه جذب مشتری، در اولویت پایین‌تری قرار دارند. این ساختار هزینه، نیازمند یک استراتژی بلندمدت برای رسیدن به «نقطه سر به سر» و سپس سودآوری است.

مدل کسب‌وکار تلوبیون، بر پایه حفظ ارزش‌های سنتی (محتوا و برند صداوسیما) و همزمان، سرمایه‌گذاری استراتژیک در زیرساخت‌های مدرن دیجیتال (توسعه پلتفرم، CRM، و کانال‌های دسترسی) بنا شده است. این مدل، با تمرکز بر جریان درآمدی اشتراکی و همکاری‌های کلیدی با اپراتورها، در پی ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار و مدل رشد مقیاس‌پذیر در بازار رقابتی ویدئو استریم است. اجرای موفق این مدل، مستلزم تعادل ظریف بین حفظ پایگاه مشتریان فعلی و جذب نسل جدید کاربران دیجیتال خواهد بود.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

۶-۱-پیشنهادات کاربردی

تحلیل عمیق نیازهای کاربران: تلویبون باید از طریق تحلیل داده‌های رفتاری کاربران و نظرسنجی‌های مستمر، نیازها و سلایق آن‌ها را به‌طور دقیق شناسایی کند. این پلتفرم می‌تواند با استفاده از هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی، پیشنهادهای محتوایی شخصی‌سازی‌شده ارائه دهد تا تجربه کاربری بهتری فراهم شود.

بهینه‌سازی و توسعه آرشیو محتوایی: تلویبون می‌تواند با دیجیتالی‌سازی، دسته‌بندی محتوای آرشیوی صداوسیما بر اساس ژانر، سال تولید و میزان محبوبیت، دسترسی به آرشیو را تسهیل کند. همچنین، ارتقای کیفیت محتوای قدیمی از طریق فناوری‌های بازسازی تصویر و صوت، به جذب کاربران بیشتر کمک خواهد کرد.

ایجاد تیم فنی تخصصی برای بهبود زیرساخت: پیشنهاد می‌شود یک تیم متخصص متشکل از برنامه‌نویسان، معماران نرم‌افزار و متخصصان امنیت سایبری برای توسعه زیرساخت تلویبون تشکیل شود. این تیم می‌تواند با پایش مداوم عملکرد پلتفرم، نقاط ضعف را شناسایی و رفع کند تا تجربه کاربری بهینه‌تر شود.

همکاری استراتژیک با اپراتورها و مخابرات: تلویبون می‌تواند از طریق قراردادهای تجاری و مدل‌های همکاری برد–برد با اپراتورهای تلفن همراه و شرکت‌های مخابراتی، هزینه‌های پهنای باند را کاهش دهد. همچنین، توسعه بسته‌های اینترنتی ویژه تلویبون با قیمت رقابتی، می‌تواند انگیزه استفاده کاربران را افزایش دهد.

طراحی مدل‌های درآمدی متنوع: پیشنهاد می‌شود تلویبون از مدل‌های کسب‌وکار ترکیبی شامل اشتراک ماهانه، تبلیغات هدفمند، پرداخت به ازای هر محتوا و فروش بسته‌های ویژه استفاده کند. انجام مطالعات بازار برای تعیین قیمت‌گذاری بهینه و ارائه تخفیف‌های تشویقی می‌تواند به افزایش درآمد کمک کند.

۶-۲-محدودیت‌ها

۱-تغییرات سریع فناوری و بازار

صنعت پلتفرم‌های ویدیویی به درخواست (VOD) و به طور کلی رسانه‌های جدید، تحت تأثیر پیشرفت‌های فناوری، تغییرات در الگوی مصرف کاربران و سیاست‌های نظارتی است. این تغییرات ممکن است بر نتایج پژوهش تأثیر گذاشته و برخی یافته‌ها را به مرور زمان کم‌اعتبار کند.

۲-محدودیت‌های روش‌شناختی

روش تحقیق حاضر که بر ترکیب روش دلفی و SWARA تمرکز دارد، ذاتاً متکی بر قضاوت، دانش و دیدگاه‌های ذهنی خبرگان است. این موضوع می‌تواند باعث شود که اعتبار درونی پژوهش تا حدی تحت تأثیر پیشینه، تجربیات شخصی و حتی سوگیری‌های ناخودآگاه شرکت‌کنندگان قرار گیرد. همچنین، با توجه به اینکه این روش یک مطالعه مقطعی است، توانایی استنباط رابطه علی و معلولی بین عوامل شناسایی‌شده را ندارد و تنها تصویری از دیدگاه‌ها در یک بازه زمانی خاص ارائه می‌دهد. علاوه بر این، برای افزایش اعتبار نتایج، می‌توان از روش‌های مکملی مانند مطالعه میدانی یا تحلیل آماری از جامعه کاربران استفاده کرد که در این پژوهش به کار گرفته نشده است.

۳-محدودیت‌های مربوط به نمونه‌گیری

جامعه آماری این تحقیق، متشکل از اساتید، مدیران و کارشناسان است که اگرچه از خبرگی لازم برخوردارند، اما این نمونه نمی‌تواند نماینده تمام ذی‌نفعان مؤثر، به ویژه کاربران عادی پلتفرم تلویبون باشد. دیدگاه‌های مصرف‌کننده نهایی که تأثیر مستقیمی بر مدل کسب‌وکار دارند، ممکن است در این پژوهش بازتابی نداشته باشد. از سوی دیگر، کوچک بودن حجم نمونه و استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند (غیرتصادفی) اگرچه در روش‌های کیفی رایج است، اما باعث می‌شود تعمیم‌پذیری نتایج به کل جامعه آماری با محدودیت مواجه شود. همچنین، ممکن است به دلیل رقابت یا ملاحظات سازمانی، برخی از خبرگان تمایل به ارائه اطلاعات کامل و شفاف نداشته باشند که این موضوع می‌تواند بر صحت داده‌ها اثر بگذارد.

۴-محدودیت‌های موضوعی و زمینه‌ای

این پژوهش به طور خاص بر روی پلتفرم تلویبون متمرکز شده است. این تمرکز خاص باعث می‌شود نتایج به دست آمده قابلیت مقایسه و تعمیم بالایی با سایر پلتفرم‌های VOD خصوصی (مانند فیلیمو و نماوا) نداشته باشد. از آنجایی که صنعت VOD در ایران نوظهور است، ممکن است منابع و مطالعات معتبر قبلی برای مقایسه و استناد یافته‌ها به اندازه کافی وجود نداشته باشد. انجام پژوهش در یک بازه زمانی مشخص نیز امکان بررسی روند بلندمدت عوامل و پایداری اولویت‌ها را فراهم نمی‌کند.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

منابع

- پورجعفری، علیرضا؛ زابلی زاده، اردشیر. (۱۴۰۴). شناسایی عوامل فرهنگی موثر بر افزایش قابلیت‌های پویایی پلتفرم های داخلی (چشم انداز و فرصت‌های آینده)، فصلنامه مطالعات فرهنگ- ارتباطات، ۲۶(۶۹)، ۱۲۳-۱۴۵.
- ترکابادی، مجید. ۱۳۹۶. بررسی تأثیر ویژگی‌های وب‌سایت‌های شبکه‌ساز اجتماعی بر اثربخشی بازاریابی ویروسی (مورد مطالعه: وب‌سایت و اپلیکیشن تلوبیون). پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری، ۱۱۲.
- جعفری هفتخوانی، نادر، رحیمی، عباس. (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر نارضایتی مشتریان به منظور طراحی راهبردهای رقابتی: مورد مطالعه سکوهای ویدئو درخواستی در ایران. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۸(۸۴)، ۲۵-۴۵.
- حزین، سهند. ۱۳۹۹. معرفی اپلیکیشن: تلوبیون به جای تلویزیون. نشریه موفقیت، ۴۱۱، ۶۷.
- محمدجانی، ابوالفضل. ۱۴۰۲. مدل کسب‌وکار در حوزه استارتاپ‌های VOD (با تأکید بر پلتفرم تیوا). پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده علوم ارتباطات، ۱۴۵.
- محمودی، بهارک؛ ملک پایین، فاطمه. (۱۴۰۳). مطالعه چگونگی و دلایل کاربران ایرانی در استفاده از پلتفرم های داخلی نمایش خانگی. فصلنامه جامعه، فرهنگ، رسانه، ۱۳(۵۱)، ۶۹-۹۸.
- مسعودی، سارا؛ ابطحی، عطاءاله؛ خاشعی، وحید؛ قیومی، عباسعلی. ۱۴۰۲. شناسایی روند های حاکم بر صنعت ویدئو به درخواست در ایران. فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، دوره ۳۰، شماره ۱۱۵، ۲۱-۵۱.
- جفی، سیدحسین؛ ساعی، محمدحسین؛ حسام‌پور، محمد. ۱۴۰۳. ارائه چارچوب انتشار محتوا برای تلوبیون. فصلنامه جامعه، فرهنگ و رسانه، دوره ۱۳، شماره ۵۰، ۱-۴۲.
- Elsafty, A., & Boghdady, A. (2022). The cognitive determinants influencing consumer purchase-intention towards Subscription Video on Demand (SVoD): Case of Egypt. International Journal of Marketing Studies, 14(1), 1-95.
- Johnson, C., & Dempsey, L. (2024). Public service television in the age of subscription video on demand: Shifting TV audience expectations in the UK during COVID-19. Media, Culture & Society, 46(3), 500-517

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]