

## پیشنهاد مدل کسب‌وکار مبتنی بر گوشی‌های هوشمند همراه برای سازمان صداوسیما

دکتر سیاوش صلواتیان ✉، دکتر داتیس خواجه‌نیا\*، محمد پورکاوه دهکردی\*\*

### چکیده

نداشتن الگوی جامع و مدل کلان کسب‌وکار برای استفاده حداکثری از ظرفیت بستر گوشی‌های هوشمند تلفن همراه به منظور درآمدزایی سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، از مشکلات نوظهور اما جدی این سازمان است. هدف مقاله حاضر، طراحی یک مدل کسب‌وکار مبتنی بر گوشی‌های هوشمند همراه به منظور افزایش درآمدهای سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی بر بستر گوشی‌های هوشمند تلفن همراه بوده است. برای این منظور، بوم مدل کسب‌وکار استروالدِر به‌عنوان نظریه مختار پژوهش، انتخاب و از روش دلفی کلاسیک استفاده شده است. توسعه همه‌جانبه زیرساخت‌ها و پلتفرم، جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص، ایجاد تنوع و تکثر محتوایی به منظور پوشش دادن به نیاز همه گروه‌های مخاطب و تولید محتوای فاخر متناسب با این بستر، همکاری با همه بازیگران عرصه تولید، توزیع و سیاستگذاری محتوایی در کنار ایجاد بازار محتوای صوت و تصویر، قرار گرفتن در جایگاه رگولاتور و استفاده از ظرفیت‌های خاص این سازمان (مانند آرشیو) متناسب با زیست‌بوم رسانه‌ای کشور، از جمله دستاوردهای محوری این پژوهش بوده است. این مدل می‌تواند مبنایی نظری برای فعالیت سازمان‌های رسانه‌ای برودکستر بر بسترهای نوین رسانه‌ای مانند پلتفرم‌های همراه باشد.

کلید واژه‌ها: کسب‌وکار رسانه، مدل کسب‌وکار، پلتفرم‌های همراه، درآمدزایی، صداوسیما

✉ نویسنده مسئول: دکترای مدیریت رسانه، استادیار دانشگاه صداوسیما

Email: [Salavatian@iribu.ac.ir](mailto:Salavatian@iribu.ac.ir)

\* دکترای مدیریت رسانه، استادیار دانشگاه تهران \*\* کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه صداوسیما

پذیرش نهایی: ۹۷/۴/۲۰

تجدید نظر: ۹۷/۳/۷

تاریخ دریافت: ۹۷/۲/۱۷

DOI: 10.22082/CR.2018.85763.1595

امروزه با همه‌گیر شدن استفاده از اینترنت، شاهد تغییرات بنیادی بسیاری در کسب‌وکارها هستیم. کشور ایران هم از این تغییرات مستثنا نیست. ضریب نفوذ ۹۴/۳۹ درصدی تلفن همراه، وجود ۴۲ میلیون مشترک اینترنت و استفاده بالا از گوشی‌های هوشمند به طوری که در حال حاضر، ۴۸ میلیون گوشی تلفن هوشمند در کشور فعال است، همگی نشان از سطح مناسب استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشور دارد (ازلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). یکی از پدیده‌هایی که همزمان با گسترش اینترنت رخ می‌دهد، انتقال کسب‌وکارهای سنتی بر بسترهای نوین رسانه‌ای است. با توجه به اقبال عمومی مردم نسبت به این تغییرات، به نظر می‌رسد که سرمایه‌گذاری در این بخش بسیار هوشمندانه است. در این میان، بستر گوشی‌های هوشمند تلفن همراه یکی از بسترهای بکر و جذاب برای سرمایه‌گذاری است. آمارها نشان می‌دهد؛ در سال ۲۰۱۷، نزدیک به ۲/۷ میلیارد گوشی هوشمند در دنیا فعال بوده و به این ترتیب، درآمدی بالغ بر ۵۶/۴ میلیارد دلار در بخش تولید محتوا و برنامه‌های کاربردی در جهان حاصل شده است. بر اساس برآوردهای صورت گرفته کانال‌های تلگرامی که بر بستر گوشی‌های هوشمند تلفن همراه در گستره ایران فعالیت می‌کنند، در سال ۲۰۱۶ میلادی درآمدی در حدود ۲۳/۳ میلیون دلار کسب کرده‌اند (جعفری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). در این بین، سازمان‌های رسانه‌ای خود را در اولویت نخست به‌کارگیری و استفاده تجاری از این بستر می‌بینند. سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران نیز از این قاعده مستثنا نیست. تغییر در فناوری رسانه، مقررات‌زدایی و خصوصی‌سازی در صنعت رسانه، فرصت‌های زیادی برای ایجاد کسب‌وکارهای کارآفرینانه در صنعت رسانه ایجاد کرده است. این فرصت‌های جدید، باعث ایجاد تنوع در کسب‌وکارهای رسانه‌ای نیز شده است (هنگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). سازمان‌های رسانه‌ای به دنبال کشف راه‌های جدید به‌کارگیری منابع فعلی، به‌منظور ایجاد روش‌های نوین درآمدزایی و افزایش دارایی‌های خود

1. Azali

2. Jafari

3. Hang

## پیشنهاد مدل کسب و کار مبتنی بر گوشی‌های هوشمند همراه برای سازمان صداوسیما ❖ ۶۹

هستند (دوتا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). شرکت‌های رسانه‌ای به منابع دوگانه محتوا و آگهی وابسته هستند، از این رو، نیاز به شناسایی یک مدل کسب و کار ترکیبی دارند که درآمدهای کافی از هر دو منبع ایجاد کند (خواجسته‌نیان و همکاران، ۱۳۹۱). منطق شکل‌گیری کسب و کارهای نوین برای شرکت‌های بزرگ رسانه‌ای، میل به روش‌های نوین درآمدزایی، مخاطره‌پذیری، ارتقای محصول و روابط تبلیغاتی با مشتریان، با هدف دستیابی به عنوان رسانه پیشرو در این صنعت است (کاتالین<sup>۲</sup> و مگدالینا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

سازمان صداوسیما نیازمند اتخاذ هرچه سریع‌تر مدلی جامع برای ساماندهی به فرایند کسب و کار خویش و درآمدزایی در بسترهای نوین رسانه‌ای از جمله گوشی‌های هوشمند تلفن همراه است و باید به سرعت به این سمت گام بردارد. این مهم که نیازمند در اختیار داشتن مجموعه یکپارچه‌ای از میانی نظری و رویکردهای نوین کسب و کار است، مسئله اصلی پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهد. ضرورت پژوهش علمی در باب اقتصاد رسانه به خصوص در شرایط مالی این روزهای سازمان صداوسیما به شدت احساس می‌شد و لازم بود الگو و راهبردهای علمی و عملی متناسب با فرهنگ و شرایط بومی و الزامات حقوقی حاکم بر این فضا تدوین شود؛ در غیر این صورت، سازمان صداوسیما از بهره‌مندی از مجموعه‌ای از یافته‌ها که می‌توانست منجر به درآمدزایی بیشتر و اصلاح ساختار اقتصادی این سازمان شود، محروم می‌ماند. اهمیت و مطالعه کسب و کارهای رسانه‌ای را به صورت عمومی می‌توان در سه عامل خلاصه کرد؛ رشد اقتصادی (ایجاد شغل‌های جدید و رشد اقتصادی)؛ بهره‌وری (تأثیر غیرقابل‌انکار فعالیت‌های کارآفرینانه در ارتقای بهره‌وری) و خلق انواع فناوری، کالاها و خدمات جدید (مقیم، ۱۳۸۷، صص ۵۸ - ۵۶).

پس از تبیین لزوم حضور قدرتمندانه و داشتن دید اقتصادی به منظور خودکفایی رسانه‌ها در کشور، با نگاه کسب و کاری به راه‌اندازی و مدیریت این نوع از رسانه، متناسب با اهداف و راهبردهای سازمان رسانه‌ای، به طراحی و تبیین مدل کسب و کار رسانه‌ها پرداخته‌ایم.

1. Dutta

2. Catalin

3. Magdalena

هدف از این پژوهش، طراحی الگوی کسب‌وکار سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران بر بستر گوشی‌های هوشمند تلفن همراه به منظور افزایش درآمدهای این سازمان است که شناخت شرکای کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، ارزش پیشنهادی، مشتریان و نحوه ارتباط با مشتری و کانال‌ها، ساختار هزینه و جریان درآمدی سازمان صداوسیما را در مدل کسب‌وکار بر بستر گوشی‌های هوشمند تلفن همراه را شامل می‌شود.

### پیشینه پژوهش

پژوهشی که به‌طور مشخص، طراحی مدل کسب‌وکار برای سازمان صداوسیما را بر بستر گوشی‌های هوشمند تلفن همراه مورد مطالعه قرار داده باشد، در داخل و خارج از کشور وجود ندارد؛ اما پژوهش‌های مختلفی در حوزه مدل کسب‌وکار سازمان‌ها یا مدل کسب‌وکار در فضای وب ۲ یا به‌صورت عمومی‌تر، مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی صورت گرفته است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود.

### جدول ۱. پیشینه پژوهش

مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج	اهداف و پرسش‌های اصلی	نویسندگان	ردیف
۵ مدل کسب‌وکار شناسایی گردید: ۱. محوریت سازمان رادیو و تلویزیونی و همکاری اپراتور شبکه ارتباطی ۲. محوریت اپراتور شبکه ارتباطی و همکاری سازمان رادیو و تلویزیونی ۳. حضور تأمین‌کننده مستقل سرویس و خدمات ۴. محوریت اپراتور شبکه ارتباطی ۵. مدل کسب‌وکار اشتراکی	بررسی رابطه رسانه‌های نوین با مدل کسب‌وکار در سازمان صداوسیما	صدقی (۱۳۹۱)	۱

ادامه جدول ۱

مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج	اهداف و پرسش‌های اصلی	نویسندگان	ردیف
تبیین ویژگی‌های ۵ عنصر «بخش‌های مشتری»، «ارزش‌های پیشنهادی»، «کانال‌های توزیع»، «ارتباط با مشتری» و «جریان‌های درآمدی»: این پژوهش ضمن تعریف ترکیب بدیعی از دو نوع از بخش‌های مشتری، یعنی «بازار چندوجهی» و «بازار گوشه‌ای»، دسته‌بندی به نسبت کاملی از بخش‌های مشتری برای یک رسانه اجتماعی تحت تأثیر راهبرد تمرکز پورتر ارائه کرده و برای هریک از این بخش‌ها، ارزش پیشنهادی، کانال‌های توزیع، ارتباط با مشتری و جریان درآمدی پیشنهاد داده است.	الگوی کسب و کار رسانه‌های اجتماعی بر اساس مدل کانواس با جهت‌گیری راهبرد تمرکز پورتر	قاسمی گودرزی (۱۳۹۶)	۲
ارائه تعاریف مفصل از شبکه‌های اجتماعی و مدل‌های کسب و کار، ارائه، تبیین و طبقه‌بندی مدل‌های کسب و کار موجود برای شبکه‌های اجتماعی و همچنین بررسی موردی برخی از شبکه‌های اجتماعی کشورهای مختلف	مدل‌های کسب و کار شبکه‌های اجتماعی	آزادنیا و همکاران (۱۳۹۰)	۳
مدل‌های پیشنهادی مبتنی بر ۵ ارزش: تازگی، عملکرد، سفارشی‌سازی، طراحی و قیمت/کاهش هزینه‌اند. سپس نقشه راه تغییر برای رسیدن به هر یک از این مدل‌های پیشنهادی با استفاده از فراروش ارائه شده از سوی دی روور <sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۳ طراحی شده است. بالاترین رتبه، متعلق به مدل پیشنهادی مبتنی بر ارزش عملکرد و نقشه راه مربوط بوده و به ترتیب، مدل‌های مبتنی بر سفارشی‌سازی، تازگی، طراحی، قیمت/کاهش هزینه و نقشه‌های راه مربوطشان در رتبه‌های دوم تا پنجم قرار گرفتند.	مدل کسب و کار و طراحی نقشه راه تغییر را در یک نمونه واقعی در فروشگاه اینترنتی	حکیم‌زاده حسینی (۱۳۹۳)	۴

ادامه جدول ۱

مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج	اهداف و پرسش‌های اصلی	نویسندگان	ردیف
<p>در این مقاله آمده است؛ تجارت موبایل صنعت نویددهنده جوانی است که با ایجاد شبکه‌های داده بی‌سیم ایجاد شده است. همانند سایر صنایع در حال ظهور، با سطح بالایی از نبود اطمینان در سطوح مختلف، به‌ویژه در زمینه فناوری، راهبردهای کسب‌وکار و تقاضای مصرف‌کننده مواجهیم. این مقاله بر عدم قطعیت راهبردی تمرکز دارد، تعداد زیادی از بازیگران تلاش می‌کنند تعدادی از روش‌های راهبردی خود را در موقعیت مطلوب در زنجیره ارزش قرار دهند. در این مقاله سعی شده است درک بهتری از روش‌شناسی تجزیه‌وتحلیل مدل کسب‌وکار برای درک رویکردهای راهبردی این بازیگران فراهم شود.</p>	<p>تجزیه‌وتحلیل مدل کسب‌وکار مورد استفاده برای کسب‌وکار تلفن همراه</p>	<p>کمپونوو<sup>۱</sup> و پیگنیور<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)</p>	۵
<p>شیائویان در پژوهشی با عنوان «تحلیل مدل‌های کسب‌وکار رسانه‌های اجتماعی؛ مطالعه موردی شرکت تنسنت، فیس‌بوک و مای‌اسپیس» چارچوب مدنظر خود را برای مدل کسب‌وکار در این سه شرکت معروف در حوزه رسانه‌های اجتماعی بررسی کرده است و با معیار قرار دادن این چارچوب، این سه شرکت را مورد آزمون قرار داده و موفقیت‌های هر یک را به دست آورده است.</p>	<p>تحلیل مدل‌های کسب‌وکار رسانه‌های اجتماعی</p>	<p>شیائویان<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)</p>	۶

1. Camponovo

2. Pigneur

3. Xiaoyan

ادامه جدول ۱

مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج	اهداف و پرسش‌های اصلی	نویسندگان	ردیف
نویسنده رفتار مصرف تلویزیون این نسل را شناسایی کرده و به تعریف سه زیرگروه در حوزه شرکت‌کنندگان پرداخته است. با توجه به پژوهش‌های صورت گرفته، این نسل هنوز از تلویزیون‌های سنتی استفاده می‌کند؛ با این حال، محتوای روزانه تلویزیون را به صورت آنلاین و به‌ویژه به‌صورت ویدئویی تقاضا مشاهده می‌کنند. مدل پرداخت ترجیح داده شده آنها بر اساس حق اشتراک است، هرچند فقط درصد کمی، در واقع اشتراک دارند. نتیجه نهایی این پایان‌نامه، یک مدل تجاری است که بر اساس نیاز و رفتار مصرفی یکی از زیرگروه‌های نسل هزاره که خدمات اشتراکی را ترجیح می‌دهند، طراحی شده است.	بررسی نحوه مصرف رسانه‌های سنتی مانند تلویزیون و طراحی مدل تجاری متناسب با نیازها و علایق نسل هزاره	گولر <sup>۱</sup> (۲۰۱۳)	۷
این پژوهش به مطالعه چند سیستم عامل کلیدی اقتصادی رسانه‌های جدید شامل محتوای حمایت شده در نشر دیجیتال برای نخستین بار، تأمین مالی جمعی و رتبه‌بندی آن، مدل‌های تجارت الکترونیک به امید کشف بینش‌های تازه در مورد محتوای رسانه‌های جدید و تولید درآمد از آن پرداخته است. در نهایت، این مطالعه ضمن توصیه به کاربران رسانه‌های جدید در تلاش است تا به رشد اقتصادی و اخلاقی در این منطقه خاکستری عصر دیجیتال کمک کند.	مطالعه و رتبه‌بندی مدل‌های تجارت الکترونیک در زمینه محتوای رسانه‌های جدید	ساندرسون <sup>۲</sup> (۲۰۱۴)	۸

1. Gölle

2. Sanderson

ادامه جدول ۱

مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج	اهداف و پرسش‌های اصلی	نویسندگان	ردیف
<p>ظهور خدمات رسانه‌ای باند پهن موبایل باعث ایجاد انتظارات زیادی در میان کاربران نهایی و چالش‌هایی در میان اپراتورهای شبکه تلفن همراه می‌شود. با توجه به تعداد زیادی از برنامه‌های کاربردی تعبیه شده در این سرویس‌های رسانه‌ای پهن باند موبایل، اپراتورها در خدمات صوتی و پیام کوتاه سنتی خود با کاهش درآمد روبه‌رو هستند. اکنون زمان مناسب برای ایجاد تغییر در کسب‌وکار اپراتورها و ارائه خدمات از طریق پهنای باند موبایل است که موجب می‌شود اپراتورها خدمات خود را بهبود بخشند و درآمدهای خود را افزایش دهند. در این پایان‌نامه، مدل‌های کسب‌وکار مختلفی که برای بازار هند مناسب هستند، مورد مطالعه قرار می‌گیرند. این پایان‌نامه همچنین گزینه‌های مناسب کسب‌وکار مدل برای خدمات رسانه‌ای پهن باند موبایل را ارائه می‌دهد که احتمال بالایی در کسب‌وکار سودآور در هند دارد.</p>	<p>چگونه اپراتورها می‌توانند از طریق خدمات رسانه‌های پهن باند موبایل در بازار هند کسب کنند؟</p>	<p>سلوومار<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)</p>	<p>۹</p>

1. Selvakumar



ادامه جدول ۱

مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج	اهداف و پرسش‌های اصلی	نویسندگان	ردیف
<p>آی‌تی<sup>۱</sup> یکی از پیشران‌های اصلی مدل کسب و کار نوآوری و سرویس‌دهی است. بازنمایی مدل‌های کسب و کار به‌طور گسترده‌ای در تجزیه و تحلیل این تحولات و همچنین ارائه ایده‌های نوین خدمات و مدل‌های کسب و کار خدماتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با این حال، ارائه‌های فعلی از مدل‌های کسب و کار موفق به ثبت جنبه‌های اساسی خدمات مانند ایجاد همکاری نمی‌شوند. کاربرد و اثربخشی این مدل بازاریابی جایگزین با مطالعه موردی یک خدمات پرداخت موبایلی در صنعت خرده‌فروشی آلمان نشان داده شده است. به‌طور تقریبی، بوم مدل کسب و کار و بوم مدل کسب و کار خدماتی مقایسه شده‌اند و بر مبنای آن، ارزیابی مبتنی بر استدلال‌های آگاهانه ارائه شده است.</p>	<p>پاسخ به نواقص موجود در مدل کسب و کار خدماتی و با روش‌شناسی بوم مدل کسب و کار استروالد</p>	<p>زولنوفسکی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴)</p>	۱۰
<p>این پژوهش، با توصیفی دقیق، تجزیه و تحلیلی از سازوکار رسانه‌های اجتماعی مهم و مؤثر بر ایجاد ارزش در شبکه‌های اجتماعی مبتنی بر ارزش‌های رسانه‌ای ارائه می‌دهد و انواع اثرات رسانه‌های اجتماعی را بر مدل‌های کسب و کار حال و آینده بررسی می‌کند.</p>	<p>ارائه تصویری سازمان‌یافته از درک فعلی ما از ایجاد ارزش مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی و مدل‌های کسب و کار</p>	<p>کتنون اوکسی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۶)</p>	۱۱

1. IT

2. Zolnowski

3. Ketonen-Oksi

از آنجا که گوشی‌های هوشمند تلفن همراه، بستر نوینی است که در سال‌های اخیر به وجود آمده است؛ پژوهش حاضر در این زمینه، تازگی دارد؛ این رویکرد پژوهشی برای طراحی مدل تجاری حضور برودکستر در گوشی‌های هوشمند، می‌تواند در نوع خود تازگی و جذابیت بسیاری داشته باشد. با مروری بر پیشینه نظری پژوهش حاضر می‌توان نقطه قوت آن را در رویکرد تنوع‌بخشی به زمینه فعالیت‌های سازمان صداوسیما برشمرد. همچنین می‌توان ادعا کرد که پژوهش حاضر در زمینه کاوش نحوه حضور برودکستر در بستر گوشی‌های هوشمند تلفن همراه در زمره پیشروان است.

### مدل کسب‌وکار

تعریف مدل کسب‌وکار<sup>۱</sup> اغلب با دشواری همراه است زیرا در زمینه‌های متفاوت کسب‌وکار، معانی متفاوتی از آن برداشت می‌شود و ارائه یک تعریف یکسان در همه کسب‌وکارها مقدور نیست. این نقصان در تعریف مدل‌های نوین کسب‌وکار الکترونیک بیش از سایر حوزه‌ها احساس می‌شود. تعاریف مدل از نظر کانون توجه به سه گروه اقتصادی، عملیاتی و راهبردی تقسیم می‌شوند. رویکرد اقتصادی بر چگونگی سود شرکت‌ها تمرکز دارد. رویکرد عملیاتی به فرایندهای داخلی شرکت و زیر ساختارهایی که امکان ایجاد ارزش را برای شرکت فراهم می‌آورند، توجه می‌کند و در رویکرد راهبردی، تأکید بر ایجاد و رشد فرصت‌هاست (ساندلوسکی<sup>۲</sup> و باروسو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

مدل کسب‌وکار بیان می‌دارد که چگونه سازمان برای تولید محصول یا ارائه خدمت، ایجاد ارزش افزوده می‌کند. به عبارت دیگر، این مدل‌ها که در واقع چارچوبی برای پول‌سازی هستند، به سه پرسش کلیدی درباره شرکت‌ها پاسخ می‌دهند: کدام فعالیت‌ها، چگونه و چه وقت باید انجام شوند؟ پاسخ صحیح به این پرسش‌ها، منجر به عملکرد مناسب شرکت‌ها و ارائه مزایای مطلوب به مشتریان می‌شود و در نهایت، برای شرکت سود به ارمغان می‌آورد. مدل کسب‌وکار، مدلی مفهومی است که با ایجاد منطق‌های ابتکاری، قابلیت‌های فنی را به ارزش‌های واقعی اقتصادی تبدیل می‌کند (کمپونو و پیگنیور، ۲۰۰۳).

1. Business model

2. Sandelowski

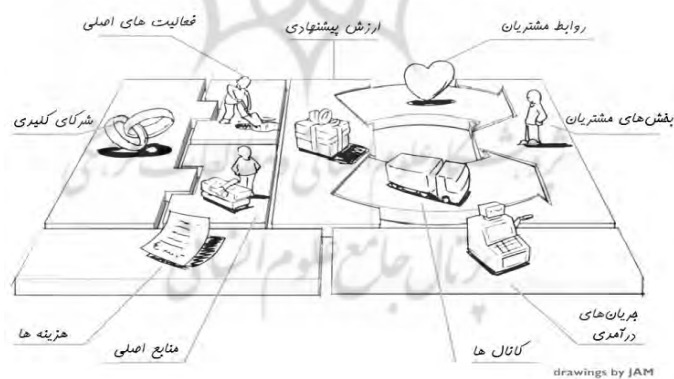
3. Barroso

## مدل استروالد

در همین زمینه، بوم مدل کسب و کار<sup>۱</sup> از سوی الکساندر استروالد طراحی شده که به کمک آن می‌کوشد بخش‌های مختلف مدل کسب و کار و ارتباط آن‌ها با یکدیگر را به شیوه‌ای ساده، قابل فهم و کاربردی تبیین کند. بوم مدل کسب کار یک زبان مشترک برای ارتباط افراد و ترسیم افکار و جمع‌بندی نظرهاست. این تابلو از ۴ حوزه اصلی شامل «ارزش»، «مشتری»، «زیرساخت» و «مالی (درآمد - هزینه)» تشکیل شده که در ۹ عنصر تقسیم‌بندی و ساخته می‌شود: ارزش‌های پیشنهادی<sup>۲</sup>، بخش‌های مشتری<sup>۳</sup>، کانال‌ها<sup>۴</sup>، ارتباط با مشتری<sup>۵</sup>، منابع کلیدی<sup>۶</sup>، فعالیت‌های کلیدی<sup>۷</sup>، مشارکت‌های کلیدی<sup>۸</sup>، جریان‌های درآمدی<sup>۹</sup> و ساختار هزینه<sup>۱۰</sup> (استروالد و پیگنیور، ترجمه توکلی و همکاران، ۱۳۹۰).

در این پژوهش، بر مبنای بوم مدل کسب و کار، به دنبال طراحی مدل کسب و کار برای ورود و فعالیت سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی - به عنوان یک سازمان رسانه‌ای ورودی و فعالیت پایه - بر بستر گوشی‌های هوشمند تلفن همراه هستیم و اجزای نه‌گانه بوم مدل کسب و کار، راهنمای عمل و چارچوب فعالیت ما هستند.

### نمودار ۱. بوم مدل کسب و کار استروالد



- |                          |                       |                           |
|--------------------------|-----------------------|---------------------------|
| 1. business model canvas | 2. value propositions |                           |
| 3. customer segments     | 4. channels           | 5. customer relationships |
| 6. key resources         | 7. key activities     | 8. key partners           |
| 9. revenue Streams       | 10. cost structure    |                           |

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، پژوهشی کیفی و کمی، از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات، از نوع اکتشافی است که در آن از روش دلفی کلاسیک استفاده شده است. برای انتخاب اعضای پنل خبرگان از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و با ۲۴ نفر از خبرگان در زمینه‌های مختلف تخصصی، مصاحبه صورت گرفت.

### جدول ۲. مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	سوابق علمی مشارکت‌کننده	سوابق عملی مشارکت‌کننده
۱	دکترای ارتباطات و معارف اسلامی دانشگاه امام صادق	مدیر شبکه تلویزیونی ثقلین، جانشین سابق مدیر شبکه الکوثر، معاون سابق شبکه العالم، مشاور رئیس پیشین سازمان صداوسیما
۲	دکترای مهندسی برق الکترونیک	رئیس پارک علم و فناوری، پژوهشگر عرصه کسب‌وکارهای مجازی
۳	دکترای اقتصاد	رئیس بخش استارت‌آپ‌های موبایلی پارک علم و فناوری
۴	کارشناسی ارشد مدیریت رسانه دانشگاه صداوسیما و دانشجوی دکتری مدیریت رسانه	پژوهشگر رسانه‌های نوین
۵	دکترای ارتباطات و معارف اسلامی	هیئت علمی پژوهشکده پژوهشگر رسانه‌های نوین
۶	کارشناسی ارشد مدیریت رسانه و دانشجوی دکتری ارتباطات	مسئول گروه اقتصاد مقاومتی گروه رسانه اداره پژوهش‌های خبری صداوسیما
۷	مهندسی برق سیستم	مدیر اداره کل بازار محتوای سازمان صداوسیما
۸	دانشجوی دکتری مهندسی نرم‌افزار	مدیر اداره کل فناوری‌های رسانه‌های نوین سازمان صداوسیما معاون سابق جهاد خودکفایی سازمان صداوسیما
۹	دانشجوی دکتری نرم‌افزار گرایش شناختی	مدیرکل سابق اداره رسانه‌های نوین سازمان صداوسیما استاد دانشگاه صداوسیما

ادامه جدول ۲

ردیف	سوابق علمی مشارکت‌کننده	سوابق عملی مشارکت‌کننده
۱۰	کارشناسی ارشد MBA	مدیرعامل شرکت توسعه آرینان سینمای نوین و مدیرعامل برند سینما مارکت
۱۱	کارشناسی ارشد اقتصاد نوآوری	فعال در پژوهشگاه دانشگاه صنعتی شریف
۱۲	کارشناسی ارشد اقتصاد نوآوری	پژوهشگر اقتصاد رسانه
۱۳	کارشناسی ارشد اقتصاد نوآوری	پژوهشگر اقتصاد رسانه
۱۴	کارشناسی ارشد اقتصاد نوآوری	پژوهشگر اقتصاد رسانه‌های نوین
۱۵	کارشناسی ارشد اقتصاد فرهنگ	پژوهشگر اقتصاد کسب و کارهای نوآورانه
۱۶	کارشناسی ارشد مدیریت رسانه	پژوهشگر حوزه محتوایی و ساختار رسانه‌های نوین
۱۷	کارشناسی ارشد MBA	پژوهشگر دیجیتال مارکتینگ، فعال در زمینه استارت‌آپ‌های موبایلی
۱۸	کارشناسی ارشد MBA	پژوهشگر دیجیتال مارکتینگ
۱۹	کارشناسی ارشد مدیریت رسانه	مدیر روابط عمومی و رسانه‌های نوین شبکه ثقلین
۲۰	دانشجوی دکترای مکانیک	برنامه‌نویس و فعال کسب و کارهای موبایلی
۲۱	کارشناسی ارشد MBA	فعال استارت‌آپ‌های موبایلی، کارشناس کسب و کارهای نوین
۲۲	کارشناسی ارشد مدیریت رسانه دانشگاه علامه طباطبایی	پژوهشگر کسب و کار رسانه‌های نوین
۲۳	کارشناسی ارشد برق مخابرات	مهندس فنی سازمان صداوسیما، پژوهشگر نهان‌نگاری رسانه
۲۴	کارشناسی ارشد برق مخابرات	مهندس فنی سازمان صداوسیما، پژوهشگر حوزه بازیابی اسناد گفتاری

حاصل این راند، دستیابی به ۱۰۲ گویه منحصر به فرد بود. سپس پرسشنامه‌ای بر مبنای نتایج راند اول تنظیم شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت. در این دور ۲۰ نفر از ۲۴ نفر خبره مشارکت داشتند و از آنان خواسته شد مواردی را که با آن موافق بودند، از

میان مجموع گویه‌های به دست آمده از راند اول در هر بخش انتخاب کنند. آنان این امکان را داشتند که به هر تعداد از میان گویه‌ها برگزینند. راند سوم، با تحلیل نتایج راند دوم ادامه یافت و گویه‌هایی که در دور دوم، موافقت حداقل ۷۰ درصد از خبرگان را کسب کرده بودند، با توجه به اجماع روی این گویه‌ها حذف شدند. پرسشنامه بر مبنای افزوده شدن گویه‌ها با حدنصاب ۷۰-۳۰ درصد و حذف گویه‌ها با رأی زیر ۳۰ درصد طراحی شد و در اختیار کارشناسان قرار گرفت. ۱۹ نفر از خبرگان در این راند مشارکت کردند. در نهایت ۵۷ گویه در قالب ۹ بخش اصلی بوم مدل کسب‌وکار استروالدر احصا شد.

### نمودار ۲. مراحل انجام پژوهش



### یافته‌های پژوهش

در پایان راند سوم، با ۴ دسته گویه مواجهیم:

الف) گویه‌هایی که اکثریت نسبی اعضای پنل خبرگان در راند دوم (۷۰ درصد) با آنها اعلام موافقت کرده‌اند و در موردشان اجماع نسبی وجود دارد. (۴۴ گویه)

## پیشنهاد مدل کسب و کار مبتنی بر گوشی‌های هوشمند همراه برای سازمان صداوسیما ❖ ۸۱

ب) گویه‌هایی که اکثریت نسبی تعریف شده در راند دوم را کسب نکرده‌اند ولی در راند سوم، موافقت نسبی اعضای پنل خبرگان (درصد موافقت حداقل ۱۳ نفر) را به دست آورده‌اند و در این راند به اجماع رسیده‌اند. (۳۳ گویه)

ج) گویه‌هایی که اکثریت نسبی تعریف شده در راند دوم را کسب نکرده‌اند و در راند سوم هم اجماعی برای افزوده شدن یا حذف آنها شکل نگرفته است و به همین دلیل نمی‌توان درباره‌شان اظهار نظر قطعی داشت. (۱۸ گویه)

د) گویه‌هایی که در راند دوم، کمترین میزان نسبی موافقت را کسب کرده‌اند و در راند سوم، برای حذف آنها موافقت نسبی پنل خبرگان (حداقل ۱۳ نفر) شکل گرفته است و می‌توان اجماع بر مخالفت را برای آنها در نظر گرفت. (۷ گویه)

گویه‌های دسته اول و دوم خروجی‌های این پژوهش هستند که به تحلیل آنها در قالب بوم مدل کسب و کار می‌پردازیم.

### بخش بندی مشتریان

«کاربران گوشی‌های هوشمند و اپلیکیشن سازمان، تبلیغ دهندگان و شرکای تجاری، بازار مخاطب خاص و تولیدکنندگان محتوا» گویه‌های اجماعی ما بودند.

سازمان صداوسیما برای فعالیت بر بستر گوشی‌های هوشمند تلفن همراه با بخش عمده‌ای از مشتریان مواجه است که همان کاربران اپلیکیشن‌های اختصاصی سازمان به صورت بالفعل و دارندگان گوشی‌های هوشمند به صورت بالقوه هستند. سازمان صداوسیما در این بستر نیز همانند خدمات پرودکست خود، ارائه خدمات به جامعه هدف حداکثری را پیگیری می‌کند. در بستر گوشی‌های هوشمند تلفن همراه نیز آگهی‌دهندگان از مهم‌ترین مشتریان فضای تبلیغاتی این بستر، هستند. تولید محتوای اختصاصی، عقد قراردادهای تجاری و شراکت در سود نیز بخش دیگری از خدماتی است که سازمان می‌تواند در این بستر به مشتریان تجاری خود ارائه کند. سازمان

صداوسیما می‌تواند با هدف‌گذاری برای بازارهای نیچ<sup>۱</sup> و خاص و با استفاده از محتوای تخصصی، خدمات خود را به گروه‌های مختلف این بستر ارائه کند. تولیدکنندگان محتوای صوتی و تصویری نیز می‌توانند از بستر ایجادشده از سوی سازمان بهره‌برند و محتوای تولیدی خود را ارائه کنند. امکان تعریف مدل‌های درآمدی خاص این بخش از مشتریان نیز به صورت فروش فضای انتشار و یا دریافت کارمزد از فروش تولیدات وجود دارد.

### کانال‌های ارتباطی

پس از انجام ۳ راند دلفی گویه‌های گوشی‌های هوشمند و اپلیکیشن سازمان، بستر OTT<sup>۲</sup>، بسترهای برودبند<sup>۳</sup>، تلویزیون اجتماعی<sup>۴</sup> و شبکه‌های برودکست صداوسیما به اجماع رسیدند. گوشی‌های هوشمند و به‌طور خاص اپلیکیشن‌های موبایلی سازمان بر بستر گوشی‌های هوشمند، مهم‌ترین کانال ارتباطی سازمان با مشتریان خود هستند. سایر کانال‌ها نیز نقش مکمل و یاری‌گر کانال اصلی را برای تبلیغ و کمک به رساندن پیام و به دست گرفتن بازار دارند. سنتی‌ترین راه ارتباطی سازمان صداوسیما با جامعه مخاطب خود، سیستم برودکست سازمان است که می‌تواند یاری‌گر بستر گوشی‌های هوشمند در ارتباط با مخاطبان خود باشد. سازمان می‌تواند از زیرساخت‌های ایجاد شده

۱. بازار جاویژه (به انگلیسی Niche market): بخش حاشیه‌ای کوچکی از بازار است که بر روی یک نیاز ویژه یا یک کالای ویژه متمرکز شده است. این گونه از مدیریت بازاریابی، بازار هدف خود را بر پایه نیاز بسیار ویژه، دامنه قیمتی، کیفیت کالا و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی تعریف کرده است.
۲. در این روش در هر زمان و در هر مکان و با هر دستگاه الکترونیکی به محتوای مورد نظران دسترسی خواهید داشت. در نتیجه با توجه به گستردگی اینترنت، گستره پوشش جغرافیایی بسیار وسیع خواهد بود.
۳. در ارتباطات مخابراتی، پهنای باند به معنی انتقال اطلاعات با پهنای باند وسیع است. پهن‌بند در توزیع ویدئو آنالوگ از قدیم به سیستم‌های تلویزیون کابلی اشاره دارد که کانال‌های اختصاصی بروی یک فرکانس ثابت قرار می‌گیرد. اگرچه پهن باند ویدئویی در جریان محتوای ویدئو اینترنت به وسیله فایل‌های ویدئویی به اندازه کافی کیفیت بالایی دارد که نیاز به اینترنت پهن باند را افزایش می‌دهد. پهن باند ویدئویی بعضی اوقات برای توصیف IPTV نیز استفاده می‌شود.
۴. تلویزیون اجتماعی مجموعه‌ای از خدمات است که می‌تواند امکان ارتباط بیشتر مخاطبان را از طریق شبکه‌های اجتماعی فراهم آورد. از دیدگاه برودکسترها به استفاده از ظرفیت شبکه‌های اجتماعی برای افزایش مخاطبان و ایجاد جذابیت بیشتر در برنامه‌های تلویزیونی، تلویزیون اجتماعی گفته می‌شود.



در حوزه ویدئو برحسب تقاضا و تلویزیون تحت پروتکل اینترنت به‌عنوان بسترهای یاری‌رسان برای ارتباط با مخاطب استفاده کند. ارائه خدمات OTT یکی از مهم‌ترین بخش‌های خدمات بازنشر محتواست که نقش مهمی در درآمدزایی صنایع رسانه‌ای ایفا می‌کند؛ مقصود از تلویزیون اجتماعی، به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی در دامنه تلویزیون است که کارکردهایی نظیر امکان به اشتراک‌گذاری تجربیات تلویزیونی با استفاده از روش‌های متنوع تعاملی بین کاربران، ترکیب خدمات صدا مبتنی بر آی‌پی<sup>۱</sup>، پیام فوری<sup>۲</sup>، حضور و کنفرانس ویدئویی با تلویزیون، تغییر نقش کاربران از مشاهده‌کنندگان منفعل به شرکت‌کنندگان فعال در تجربیات مشاهده تلویزیونی شامل: ناوبری پیشرفته محتوا<sup>۳</sup>، تولید محتوا از سوی کاربر<sup>۴</sup>، نشانه‌گذاری برنامه اجتماعی<sup>۵</sup>، پسندیدن<sup>۶</sup>، موردپسند واقع نشدن<sup>۷</sup> و... را فراهم می‌سازد.

### نحوه ارتباط با مشتری

«پشتیبانی آنلاین در اپلیکیشن، استفاده دلخواه (سلف‌سرویس)، ارتباط از طریق کامنت‌های کاربران و تلویزیون اجتماعی» گویه‌هایی هستند که درباره آنها به جمع‌بندی رسیدیم. در استفاده دلخواه (سلف‌سرویس) این خود کاربر است که فعالیت بر این بستر را ناوبری می‌کند و بر مبنای نیاز و میل خود، از میان محتواهای موجود، دست به انتخاب می‌زند. وجود یک سیستم پشتیبانی تمام‌وقت در اپلیکیشن برای حل مشکلات و پاسخ به پرسش‌های کاربران، در کنار دریافت نظرها و پیشنهادهای آنان، می‌تواند از دیگر شیوه‌های ارتباطی سازمان بر این بستر باشد. کامنت‌های کاربران از مهم‌ترین منابع رسانه‌ها در خصوص محتوای ارائه شده و یا فضای کلی آن رسانه است که می‌تواند

1. VOIP

2. IM

۳. ایده تلویزیون اجتماعی نشئت گرفته از یک تغییر اساسی در نحوه تعامل و معاشرت مردم با محتوای تلویزیونی است. از انتخاب محتوا و به اشتراک‌گذاری آن تا تولید محتوای مرتبط یا مشارکت در تولید برنامه اصلی و ناوبری محتوا بر بستر تلویزیون اجتماعی.

4. UGC

5. Bookmark

6. Like

7. dislike

زمینه را برای برنامه‌سازی‌ها و اعمال نظرات کاربران در تولید محتوا فراهم می‌کند. ارائه تلویزیون اجتماعی با یک کانتکت شخصی برای کاربر و فهرستی از دوستان با امکان حذف و اضافه، وجود قابلیت جستجو در سیستم و امکان چت و ارسال متن، عکس یا ویدئو در هنگام استفاده از محتوا؛ همچنین اطلاع از کانال‌های موردعلاقه دوستان و ارائه پیشنهاد، ایجاد محتوا و شخصی‌سازی، از دیگر امکاناتی است که سازمان می‌تواند به این شکل در اختیار مشتریان و مخاطبان خود قرار دهد.

### ارزش پیشنهادی

«تولید محتوای فاخر، شبکه پخش وسیع و مخاطب گسترده، سفارشی‌سازی خدمات محتوایی، امکان تولید محتوای حرفه‌ای نسبت به رقبا، ارائه محتوای افزون‌تر از آنتن بر این بستر، نیروی انسانی متخصص و برند صداوسیما» گویه‌های نهایی در این بخش است. برند صداوسیما می‌تواند نقش یک گزینه قابل‌اعتماد را ایفا کند. سازمان صداوسیما می‌تواند از شهرت و اعتبار برند خود در میان مخاطبان نهایت استفاده را ببرد و بازار را به دست گیرد. ارائه خدمات بر اساس میل کاربر از جمله خدماتی است که سازمان می‌تواند با ارائه آن نسبت به رقبا به برتری برسد. وجود زیرساخت‌های تولید محتوا علاوه بر سابقه طولانی تولید محتوای صوتی و تصویری و در اختیار داشتن نیروی انسانی متخصص، شرایط را برای فعالیت سازمان صداوسیما فعالیت در این عرصه و جذب مخاطب مهیاتر ساخته است. سازمان صداوسیما می‌تواند با تعریف رتبه‌بندی تولیدات بستر موبایل-مشابه آنچه برای تولیدات بستر برودکست وجود دارد- و تولید محتوای فاخر که در اصطلاح «الف ویژه» نامیده می‌شود، دست برتر را در بازار تولید محتوای صوتی و تصویری بر این بستر نیز از آن خود کند. به بیان دیگر، سازمان صداوسیما برای جذب مخاطب در فضای امروز رسانه‌ها، چاره‌ای جز تولید و ارائه محتوای فاخر ندارد. فعالیت بر بستر گوشی‌های هوشمند برای سازمان صداوسیما که ماهیت اصلی آن یک سازمان برودکستر است، می‌تواند با ارائه محتوا و خدماتی افزون‌تر

و خاص‌تر از آنتن برودکست سازمان، زمینه جذب مخاطب و ایجاد ارزش برای مخاطب را در مدل کسب و کار سازمان فراهم کند. در اختیار داشتن نیروی انسانی متخصص در استخدام و یا حضور افرادی که در استخدام سازمان نیستند ولی فعالیت حرفه‌ای آنها در سازمان شناخته شده و برند شخصی‌شان نیز زیرمجموعه برند سازمان صداوسیما تعریف می‌شود، زمینه مناسبی برای ایجاد ارزش در کسب و کار سازمان بر این بستر است. سازمان صداوسیما که به‌طور سنتی، نقش اصلی را در سبد مصرف رسانه‌ای مردم بر عهده دارد، دارای شبکه گسترده‌ای از مخاطبان بالقوه و بالفعل است که نیازهای اصلی رسانه‌ای خود را از بسترهای ارائه شده از سوی سازمان تأمین می‌کنند؛ در کنار آن، صداوسیما با به‌کارگیری همه ظرفیت‌های رسانه‌ای خود و ایجاد هم‌افزایی بین آنها برای تبلیغ و رساندن پیام‌های مدنظر، از این حیث، دارای مزیت رقابتی نسبت به رقبای خود در این بستر است.

### منابع کلیدی

گویه‌های «آرشیو سازمان، زیرساخت‌های فنی، کلان داده حاصل از فعالیت کاربران، مجوزها و دسترسی‌های خاص، امکان تولید محتوای حرفه‌ای، برندینگ خاص سازمان صداوسیما، سیستم افکار سنجی مدرن» در بخش منابع کلیدی به اجماع رسیدند. آرشیو سازمان صداوسیمای جمهوری اسلامی به‌عنوان گسترده‌ترین آرشیوهای صوتی و تصویری در مقیاسی عظیم و به قدمت تاریخ رسانه در ایران، در صورت فراهم آمدن زیرساخت‌های لازم برای بهره‌برداری، می‌تواند این منبع کلیدی را بیش‌ازپیش به کار گیرد. سازمان صداوسیمای جمهوری اسلامی، دارای زیرساخت‌های فنی به‌روز و گسترده‌ای است که بنا بر نیاز و مأموریت‌های سازمان مهیا شده‌اند. به‌کارگیری گسترده فناوری اطلاعات در فرایندهای هوشمند رسانه‌ای، هم‌زمان با تحوّل در صنعت رسانه در جهان، زمینه شکل‌گیری سازمانی هوشمند را برای صداوسیما با خدمات گسترده و جدید فراهم آورده است که از جمله نیازمندی‌های کلیدی آن در آینده است. مجموعه

این زیرساخت‌ها برای فعالیت سازمان بر بستر گوشی‌های هوشمند تلفن همراه، منابعی کلیدی محسوب می‌شوند. سازمان صداوسیما با ایجاد زمینه فعالیت کاربران بر بستر گوشی‌های هوشمند تلفن همراه و شبکه‌های اجتماعی، ظرفیت عظیمی برای استفاده و به‌کارگیری کلان‌داده<sup>۱</sup> دارد و جزء منابع اصلی فعالیت سازمان به حساب می‌آید. سازمان صداوسیما به دلیل جایگاه حاکمیتی خود و مأموریت‌های ویژه‌ای که بر عهده دارد، مجوزها و دسترسی‌های خاص و بیشتری نسبت به سایر رسانه‌ها برای برنامه‌سازی در حوزه‌های خاص و عموماً ملی در اختیار دارد که در صورت استفاده درست و برنامه‌سازی حرفه‌ای می‌تواند از منابع کلیدی سازمان محسوب شود. زمینه مهیای تولید محتوا می‌تواند از منابع کلیدی سازمان باشد. مرکز تحقیقات صداوسیما نیز که با مأموریت مطالعه، پژوهش و سنجش در زمینه‌های مورد نیاز صداوسیما و با استفاده از روش‌های علمی به منظور سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، برنامه‌سازی، نظارت و ارتقای کیفی برنامه‌های رسانه ملی می‌تواند برنامه‌سازی‌ها و روندهای رسانه‌ای مدنظر کاربران را مشخص سازد، از دیگر منابع کلیدی سازمان است.

### فعالیت‌های کلیدی

«تولید محتوای مناسب برای بستر موبایل، تولید محتوای فاخر بر این بستر، تغییر جایگاه از تصدی‌گری به نظارت و رگولاتوری<sup>۲</sup>، تهیه الگوی مشخص برای استخراج تمایلات کاربران، جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص، ایجاد زیرساخت و مدیریت زیرساخت عظیم کلان‌داده، بازنگری در شیوه‌های توزیع و مهندسی انتشار در

۱. کلان‌داده یا بیگ دیتا به مجموعه‌ای از اطلاعات و داده‌ها اشاره می‌کند که بسیار پیچیده و حجیم بوده و از این رو، پردازش آنها با ابزارهای مدیریت پایگاه داده دستی و یا برنامه‌های کاربردی سنتی مشکل است. با استفاده از کلان‌داده می‌توان کاهش هزینه‌ها، کاهش زمان، توسعه محصولات جدید و پیشنهادهای جدید و تصمیم‌گیری هوشمندانه‌تر کسب‌وکار را مقدور ساخت.

۲. استانداردسازی خدمات صوت و تصویر فراگیر در فضای مجازی، هدایت و نظارت برای تولید و انتشار محتوا و خدمات مبتنی بر اخلاق رسانه‌ای و فرهنگ اسلامی - ایرانی، صدور مجوز به ارائه‌کنندگان خدمات در این عرصه، تهیه، تنظیم و تصویب نظام‌نامه‌ها، روش‌های اجرایی، دستورالعمل‌های کاربردی و ساماندهی حوزه صوت و تصویر فراگیر

فضای مجازی، توسعه زیرساخت پلتفرم و اپلیکیشن، ایجاد بازار محتوای صوت و تصویر و نیز بر هم نزدن اصول بازار و رعایت شرایط رقابت» جمع‌بندی پژوهش ما در این بخش بوده است. سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران به منظور برنامه‌ریزی هدفمند برای مدیریت و تولید محتوای متناسب با میل و نیاز کاربران، موظف به تهیه الگویی مشخص برای استخراج تمایلات کاربران و تولید محتوا بر اساس آن است. سازمان همچنین می‌تواند از کلان‌داده حاصل از فعالیت کاربران بر بسترهای ایجاد شده در این زمینه استفاده کند. مخاطب هر بستر، ذائقه رسانه‌ای متفاوتی با سایر بسترهای رسانه‌ای دارد. کاربران گوشی‌های هوشمند عموماً علاقه دارند محتوای ارائه شده در این بستر، کوتاه، صریح و در اصطلاح، مختصر و مفید باشد. صداوسیما باید با شناخت دقیق نیازها و تمایلات کاربران خود در این بستر، به تولید محتوای مناسب اقدام کند. انتشار محتوا در فضای مجازی و در بستر گوشی‌های هوشمند نیازمند اتخاذ راهبردهای خاص و روش‌های نو و بدیع متناسب با همین فضا است. روش‌های انتشار قدیمی که اغلب متناسب با فضای برو دکست طراحی شده‌اند، پاسخگوی نیازهای امروز نیست. سازمان صداوسیما لازم است با اتخاذ روش‌ها و شیوه‌های جدید مهندسی انتشار در فضای مجازی، نظیر ویروسی کردن پیام‌ها و ... اقدام به بازنگری در این حوزه کند. صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، برای فعالیت بر بستر گوشی‌های هوشمند تلفن همراه، نیاز به توسعه مداوم زیرساخت‌های پلتفرم و اپلیکیشن و بهینه‌سازی دائمی آنها دارد. ایجاد بازار محتوای صوت و تصویر به نحوی که این امکان را هم برای محتواهای تولیدی سازمان و سایر تولیدکنندگان (فیلم‌های سینمایی، شبکه خانگی و ...) و هم برای محتواهای تولیدی کاربران مهیا سازد، از مهم‌ترین اقداماتی است که سازمان صداوسیما برای رونق بازار محتوا و نیز افزایش سهم بستر گوشی‌های هوشمند در سبد مصرف رسانه‌ای کاربران می‌تواند انجام دهد. جذب و نگهداری نیروی انسانی کارآمد، خلاق و مؤثر، از مهم‌ترین فعالیت‌هایی است که سازمان‌های رسانه‌ای در فضای رقابتی امروز باید انجام دهند.

سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران، با توجه به جایگاه حاکمیتی خود و برخورداری از امکانات و منابع دولتی، در عمل می‌تواند رقابت نابرابری با سایر فعالان این عرصه داشته باشد. افزون بر این، انحصار پخش پرودکست سازمان صداوسیما در فضای رسانه‌ای کشور نیز می‌تواند باعث تقویت زمینه‌های ورود انحصاری به این بستر و تصدی‌گری امور بشود. در صورتی که در فضای نوین رسانه‌ها و پلتفرم‌های جدید که ذاتی متکثر دارند، امکان شکل‌گیری تصدی‌گری انحصاری وجود ندارد و سازمان با توجه به مأموریت‌های اساسی خود، بهتر است با قرار گرفتن در جایگاه رگولاتوری و مقررات‌گذاری و ایجاد شرایط برای ورود سایر بازیگران به این عرصه، خود تصدی‌گری را واگذارد. همچنین با رعایت شرایط رقابت با سایر فعالان این عرصه و بر هم نزدن اصول بازار، به تعامل با سایر بازیگران در این بستر پردازد.

### شرکای کلیدی

گویه‌های «اپراتورهای تلفن همراه، نهادهای ملی در حوزه زیرساخت، ارائه‌دهندگان سرویس برودبند، تولیدکنندگان محتوای صوتی و تصویری، ارائه‌دهندگان محتوای کاربر ساخته، تبلیغ‌دهندگان و شرکای تجاری، استارت‌آپ‌ها و پلتفرم‌های فناورانه» در نهایت به اجماع رسیدند. شبکه‌های پرودکست صداوسیما برای فعالیت بر بستر گوشی‌های هوشمند، بیش از هر بخش دیگری، مشارکت و همکاری اپراتورهای ارتباطی تلفن همراه را می‌طلبند. همکاری با اپراتورها می‌تواند هم در حوزه زیرساخت ارتباطی و پهنای باند مصرفی کاربران بسترهای موبایلی سازمان و هم در حوزه تولید محتوای مشترک و عقد قراردادهای تجاری شکل بگیرد. تولیدکنندگان محتوا در شبکه خانگی، دفاتر فیلمسازی، توزیع‌کنندگان فیلم‌های سینمایی، تولیدکنندگان محتوا در فضای مجازی نظیر اینستاگرام و ... همه و همه دارای زمینه‌های همکاری مشترک با سازمان صداوسیما برای فعالیت بر بستر گوشی‌های هوشمند هستند. محتوای صوتی و تصویری اصلی‌ترین ابزار فعالیت رسانه‌ای است. حال اگر سازمان رسانه‌ای برای تولید این محتوا

هزینه‌ای نیز پرداخت نکرده باشد، زمینه مناسبی برای رشد و توسعه خود فراهم می‌سازد. به عبارت دیگر، محتوای کاربر ساخته می‌تواند موتور محرک حرکت سازمان صداوسیما بر بستر گوشی‌های هوشمند تلفن همراه باشد. ارائه محتواها بر این بستر، هم برای تولیدکنندگان و هم برای سازمان سودآور است. آگهی‌دهندگان رفته‌رفته در حال پذیرفتن آگهی‌های آنلاین و قبول اینترنت به عنوان یک ابزار بازاریابی قوی هستند؛ به‌ویژه با پیشرفت‌های اخیر در حوزه فناوری رسانه، تمایل آگهی‌دهندگان و غول‌های سرمایه‌گذاری به حضور در بسترهای نوین رسانه‌ای افزایش یافته است و این می‌تواند زمینه همکاری مشترک بین سازمان‌های رسانه‌ای و آنها را فراهم کند. هم در زمینه تبلیغات و پخش آگهی و هم در زمینه فعالیت‌های مشترک تجاری، امکان زیادی برای همکاری بین سازمان صداوسیما و آگهی‌دهندگان و سرمایه‌گذاران وجود دارد؛ استارت‌آپ‌ها و پلتفرم‌های جدید در عرصه رسانه‌ها با ایده‌های نو و انگیزه بسیار می‌توانند تحولات عظیمی در دنیای رسانه‌ها رقم بزنند. سازمان صداوسیما با ایجاد مرکز شتاب‌دهی ایده، به بارور شدن ایده‌ها کمک می‌کند و خود نیز از قبل آن منتفع می‌شود. علاوه بر این، همکاری و شراکت با استارت‌آپ‌ها و پلتفرم‌های جدید به بزرگ‌تر شدن این بازار کمک می‌کند که سود آن به همه مجموعه باز می‌گردد. شبکه‌های بروادکست سازمان صداوسیما به عنوان بخش اصلی سازمان و متولی اصلی تولید محتوا در سازمان صداوسیما، می‌توانند در زمینه تبلیغ، جذب مخاطب، تولید محتوا برای این بستر و نیز استفاده و پخش محتواهای ارائه شده بر بستر گوشی‌های هوشمند همکاری داشته باشند.

### جریان درآمدی

گویه‌های «درآمد ثابت ناشی از حق نشر، تبلیغات برندها و سازمان‌ها، ایجاد روابط تجاری با دو اپراتور برتر مخابراتی کشور، کسب درآمد با فروش محتواهای کاربر ساخته، فروش حق اشتراک، فروش کلان‌داده و ارائه و فروش محتوای افزون‌تر از آنتن» با کسب حدنصاب‌های لازم به اجماع رسیدند. سازمان صداوسیما می‌تواند با تعریف

سازوکار حقوقی و بسترهای لازم، از هر بار استفاده از محصولات تولیدی یا کاراکترهای تلویزیونی خود از سوی دیگران، کسب درآمد کند. اپراتورهای تلفن همراه از مهم‌ترین شرکای سازمان برای فعالیت بر بستر گوشی‌های هوشمند هستند و عقد قراردادهای همکاری، هم در حوزه زیرساختی و پهنای باند اینترنت موبایل برای بستر موبایل و هم به‌منظور فعالیت‌های تجاری مشترک می‌تواند درآمد قابل توجهی را نصیب سازمان کند. محتوایی که کاربران شخصاً تولید و بر بستر ایجادشده سازمان بارگذاری می‌کنند، زمینه مناسبی را برای تبلیغات تجاری و نیز فروش به دیگر رسانه‌ها در صورت برخورداری از کیفیت لازم فراهم می‌کند. سازمان می‌تواند برای عرضه و فروش محتوای بارگذاری شده از سوی کاربران، با دریافت کارمزد کسب درآمد کند. اگرچه سازمان صداوسیما تمرکز اصلی فعالیت‌های عمومی خود را بر بستر گوشی‌های هوشمند، بر مبنای ارائه رایگان خدمات به کاربران قرار داده است، سازمان می‌تواند برای ارائه خدماتی افزون بر خدمات عمومی، اقدام به فروش حق اشتراک کند. سازمان صداوسیما در صورت تحقق الزامات حقوقی و رعایت سیاست‌های مربوط به حریم خصوصی کاربران، می‌تواند با فروش کلان‌داده به دست آمده از فعالیت کاربران به سازمان‌ها و شرکت‌های تجاری، اطلاعات مهمی را در زمینه روندهای اجتماعی و میل و سلیقه کاربران و مشتریان برای تولیدات و خدمات آنها ارائه کنند. همچنین می‌تواند با ارائه محتوا و خدماتی افزون‌تر و خاص‌تر از آنتن پرودکست سازمان، زمینه جذب مخاطب و کسب درآمد برای سازمان را فراهم کرد.

#### ساختار هزینه

گویه‌های «هزینه تحقیق و توسعه، هزینه تولید محتوای فاخر، هزینه توسعه زیرساخت‌ها و پلتفرم، هزینه جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص، هزینه‌های مربوط به خرید کپی‌رایت و حق مالکیت معنوی، هزینه ایجاد مرکز شتاب‌دهی ایده‌ها و استارت‌آپ‌های محتوایی بر این بستر، هزینه رگولاتوری، هزینه به‌کارگیری کلان‌داده، هزینه تأسیس دیتاستر و شبکه ملی اطلاعات و نیز هزینه تغییر ساختار سازمان برای



فعالیت در این بستر» به اجماع رسیدند. از آنجا که تحقیق و توسعه، نقش جدی در تغییرات فناورانه صنعت رسانه دارد، بسیاری از بنگاه‌های رسانه‌ای رقم قابل توجهی را به این کار اختصاص می‌دهند. سازمان صداوسیما برای همگام شدن با روند تغییرات جهانی رسانه‌ها و شکل دادن به چرخه خلاقیت رسانه‌ای، نیازمند هزینه کردن در امور تحقیق و توسعه است. تولید و ارائه محتوا با بالاترین کیفیت ممکن و متناسب با هر بستر، نیازمند سرمایه‌گذاری بیشتری نسبت به حالت عادی است. همان‌گونه که تولیدات با درجه «الف ویژه» که دارای فرایند تولید عظیم<sup>۱</sup> هستند، نیاز به بودجه بالاتری دارند. از آنجا که سرعت انتقال اطلاعات در سازمان‌های رسانه‌ای از اهمیت زیادی برخوردار است، توسعه زیرساخت‌های فناوری روز امری ضروری است. اپلیکیشن موبایلی کدگشا، سیستم پردازش تصویر، گفتار و متن، سیستم کدگذار برای مارکتینگ و سیستم یکپارچه بهره‌برداری از داده‌ها و آرشیو سازمان از جمله مواردی هستند که سازمان برای فعالیت بر بستر گوشی‌های هوشمند باید به توسعه آنها پردازد و متناسب با آنها هزینه کند. از دیگر چالش‌های نیروی انسانی در این حوزه، نگهداشت نیروی متخصص است. تقاضای بالا برای جذب نیروی انسانی کیفی از یک سو و ویژگی‌های روحی این نیروها و البته نیازها و توقعات مالی آنان از سوی دیگر، شرایط سختی را برای تأمین رضایت شغلی این نیروها فراهم می‌آورد. تأمین شرایط لازم برای جذب و نگهداشت نیروها، نیازمند صرف هزینه است. سازمان صداوسیما به همان نسبت که برای استفاده دیگران از محتواهای تولیدی سازمان می‌تواند کسب درآمد کند، برای استفاده از محتوای دیگران، ملزم به پرداخت حق مالکیت معنوی و هزینه کپی‌رایت است. از این رو، می‌تواند با ایجاد مرکز شتاب‌دهی ایده، به بارور شدن ایده‌ها کمک کند و خود نیز از قبل آن منتفع شود. ایجاد چنین مرکز و ساختاری، نیازمند صرف هزینه است. تبدیل شدن به نهاد اصلی رگولاتوری و تنظیم مقررات برای بستر گوشی‌های هوشمند، نیاز به صرف هزینه و آماده‌سازی زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری متعددی دارد که لازمه آن، اختصاص هزینه‌های بسیار است. در فرایندهای به‌کار گرفته شده در



## پیشنهاد مدل کسب و کار مبتنی بر گوشی‌های هوشمند همراه برای سازمان صداوسیما ❖ ۹۳

مخاطب جدید رسانه‌های همگرا نه تنها در انتخاب و دریافت پیام‌ها فعال است بلکه با مشارکت در تولید محتوای رسانه‌ای، جایگاهی بدیع در فرایند توزیع اطلاعات پیدا کرده است. در بخش مشتریان، سازمان با یک بازار چندوجهی، شامل وجوه «کاربران گوشی‌های هوشمند و اپلیکیشن سازمان»، «تبلیغ دهندگان و شرکای تجاری»، «بازار مخاطب خاص برای هدف‌گذاری برای بازارهای نیچ و خاص با استفاده از محتوای تخصصی» و «تولیدکنندگان محتوا» در مدل تصویر می‌شود. به عبارت دیگر، سازمان صداوسیما همان‌گونه که در ماهیت برودکستر خود، عموم جامعه را مخاطب بالقوه می‌داند، در این عرصه نیز نگاه حداکثری دارد و در عین حال، از مخاطبان خاص و بازار نیچ غافل نخواهد بود. با توجه به گسترش امکان تولید محتوا برای عموم کاربران، مخاطبان تولیدکننده محتوا، مهم‌ترین گروه مشتریان سازمان خواهند بود.

کانال‌های توزیع مرسوم برای کاربران، یعنی سایت و اپلیکیشن موبایلی موجودند و علاوه بر آنها می‌توان «شبکه‌های برودکست سازمان» را نیز تعریف کرد که در کنار بستر گوشی‌ها می‌تواند یاری‌رسان باشد. «بسترهای برودبند (IPTV و VOD)» و «تلویزیون اجتماعی (به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی در دامنه تلویزیون)» سایر کانال‌های ارتباطی سازمان بر بستر گوشی‌های هوشمند تلفن همراه هستند. به این ترتیب، دامنه ارتباطی سازمان برای فعالیت کاربران، دامنه وسیعی است که می‌تواند همه بسترهای آنلاین را در برگیرد. از این رو، ارتباط با مشتری در بستر گوشی‌های هوشمند، به صورت اثر شبکه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم و از طریق راه‌هایی مانند «پشتیبانی آنلاین در اپلیکیشن»، «استفاده دلخواه (سلف سرویس)» یعنی به گونه‌ای که کاربر بنا به میل و زمان خود، از امکانات و محتوا استفاده می‌کند و «ارتباط از طریق کامنت‌های کاربران» در کنار «تلویزیون اجتماعی شامل برودکست و برودبند» که با به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی بر بسترهای برودبند و برودکست، بر اساس بازخوردها، به تولید برنامه‌های مطابق میل کاربر می‌پردازند، خواهد بود.

ارزش‌های پیشنهادی به کاربران می‌تواند با ارائه محتوای فاخر و حرفه‌ای که مزیت

نسبی سازمان نسبت به رقباست، ارائه شود. حضور نیروهای متخصص در زمینه برنامه‌سازی که دارای برند شخصی در کنار برند صداوسیما هستند، مزیت دیگری است که سازمان قادر به استفاده از آن در شبکه پخش گسترده خود است. هنوز بخش بزرگی از مشتریان وجود دارند که از انتخاب از پیش استقبال می‌کنند. این بخش فرصتی جذاب برای بنگاه‌های رسانه‌ای فراهم می‌آورند که با استفاده از شهرت برند خود این بازار را به دست بگیرند. ارائه خدمات و برنامه‌ها بر اساس اطلاعاتی که از کاربر و نحوه فعالیت، سلیق و علاقه‌مندی‌های او به دست می‌آید (کلان‌داده) تحت عنوان شخصی‌سازی خدمات محتوایی، ارزش پیشنهادی دیگر سازمان در این بستر برای کاربران است.

«آرشیو سازمان» و «زیرساخت‌های فنی» دو مؤلفه از منابع کلیدی سازمان برای فعالیت در این عرصه هستند که می‌توانند کمک کنند سازمان در مواجهه با رقبا حاضر که سهم زیادی از بازار در حال حاضر در اختیار آنهاست، به رقابت پردازد. در کنار آنها، «مجوزها و دسترسی‌های خاص» برای برنامه‌سازی و تهیه گزارش که بنا به دلایل امنیتی یا حاکمیتی و به واسطه «برند سازمان صداوسیما»، به‌طور انحصاری در اختیار سازمان قرار دارد، به همراه «امکان و ظرفیت تولید محتوای حرفه‌ای» نسبت به رقبا، دست‌بالا را در رقابت در اختیار سازمان قرار می‌دهد. «وجود سیستم افکارسنجی» نیز که در چارچوب مرکز تحقیقات سازمان و با استفاده از «کلان‌داده حاصل از فعالیت کاربران» در شبکه اجتماعی سازمان به دست می‌آید، از دیگر منابع کلیدی در این بستر است.

سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران لازم است با توسعه زیرساخت‌های خود، اعم از اپلیکیشن، پلتفرم و سایر بسترهای فناورانه؛ از جمله زیرساخت‌های مدیریت و بهره‌برداری از کلان‌داده‌ها به‌منظور برنامه‌سازی باکیفیت با «تهیه الگوی مشخص برای استخراج تمایلات کاربران»-به‌خصوص قشر جوان و نوجوان که علائق و نیازهای مختص به خود را دارند - و «بازنگری در شیوه‌های توزیع و مهندسی انتشار در فضای مجازی» - که ظرفیت‌ها و ظرفیت‌های مخصوص به خود را دارد- به «تولید

## پیشنهاد مدل کسب و کار مبتنی بر گوشی‌های هوشمند همراه برای سازمان صداوسیما ❖ ۹۵

محتوای مناسب برای بستر موبایل» آن‌هم به صورت «تولید محتوای فاخر» پردازد. محتوای فاخر و حرفه‌ای است که می‌تواند در این آشفته بازار فضای مجازی، سهم سازمان را از سبد مصرف و توجه کاربران افزایش دهد. بدیهی است که «جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص»، خلاق و صاحب برند که توان تولید محتوای حرفه‌ای و مخاطب‌پسند را دارند، اولویت دیگر فعالیت سازمان در این بستر است. همچنین سازمان با ایجاد بازار محتوای صوت و تصویر -که زمینه را برای برنامه‌سازان و تولیدکنندگان محتوا فراهم می‌کند تا محتوای تولیدی خود را برای جامعه مخاطب گسترده ارائه کنند- و قرار گرفتن در «جایگاه رگولاتوری به جای تصدی‌گری» در این بازار می‌تواند زمینه‌ساز حذف انحصار و «برهم زدن اصول بازار و رعایت شرایط رقابت» شود.

اپراتورهای اصلی تلفن همراه در کشور که عهده‌دار خدمات اینترنت موبایل نیز هستند، از اصلی‌ترین شرکای سازمان خواهند بود؛ چه در زمینه دسترسی به خدمات آنلاین و چه در زمینه همکاری‌های تجاری بیشتر. شرکت مخابرات و شرکت ارتباطات زیرساخت نیز در زمینه ایجاد زیرساخت‌های لازم برای فعالیت در بسترهای آنلاین و دسترسی‌ها و همچنین وزارت فرهنگ و ارشاد برای همکاری در زمینه ارائه‌دهندگان خدمات ویدئوی درخواستی شرکای راهبردی ما در حوزه کلان هستند که آنها را نهادهای ملی در حوزه زیرساخت نام نهاده‌ایم. همکاری با این نهادها می‌تواند زمینه‌ساز رشد و ارتقای ارائه خدمات به کاربران در این بستر باشد.

شبکه ملی اطلاعات در کنار سامانه اینترنت ملی، زمینه‌های همکاری بسیاری برای فعالیت بر بستر گوشی‌های هوشمند با سازمان صداوسیما دارد. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نیز متولی اعطای امتیاز و ساماندهی به توزیع‌کنندگان VOD است که همانند ارائه‌دهندگان سیستم برودبند می‌تواند همکاری مشترکی با سازمان صداوسیما داشته باشد. تولیدکنندگان محتوای صوتی و تصویری، به خصوص تولیدکنندگان محتوای کاربر ساخته، با فروش یا بارگذاری محتوای تولیدی خود در اپلیکیشن‌های سازمان، از

شرکای اصلی و مهم در این بستر هستند. شبکه‌های بروادکست سازمان در کنار ارائه‌دهندگان خدمات بروادند، می‌توانند یاریگر و مکمل فعالیت سازمان بر بسترهای موبایل و حرکت در جهت یکپارچگی رسانه‌ای باشند. سازمان صداوسیما می‌تواند با همکاری با استارت‌آپ‌ها و پلتفرم‌های جدید، زمینه را برای بزرگ‌تر شدن و رونق بازار فعالان بستر گوشی‌های هوشمند تسهیل کند. شرکای تجاری و آگهی‌دهندگان نیز موتور محرک اقتصادی فعالیت در این بستر خواهند بود؛ بازار آگهی‌دهندگان بخش بزرگی از درآمد رسانه را تشکیل می‌دهد.

در بخش جریان درآمدی سازمان بر بستر گوشی‌های هوشمند، سازمان پایه فعالیت‌های خود را برای ارائه خدمات به عموم مخاطبان به صورت رایگان پیگیری خواهد کرد اما فروش حق اشتراک که در ازای ارائه محتوای افزون‌تر از آنتن، محتوای بدون تبلیغات و یا محتوای سفارشی‌سازی شده برای مخاطبان است، از جریان‌های درآمدی سازمان خواهد بود. ایجاد روابط تجاری و عقد قرارداد با شرکت‌ها هم به منظور آگهی و تبلیغات و هم برای فعالیت‌های تجاری سازمان، از جمله شراکت در سود آنها به جای دریافت صرف هزینه تبلیغات، بخش مهمی از درآمد سازمان در این بستر خواهد بود. پورسانت دریافتی از فروش محتوای کاربران در بازار محتوای صوت و تصویر در کنار پورسانت دریافتی از اشتراک محتوای اختصاصی سازمان در سایر بسترها، از دیگر موارد درآمدزایی است. فروش کلان‌داده به سازمان‌های ملی و شرکت‌های تجاری با رعایت الزامات قانونی و حفظ حریم خصوصی کاربران می‌تواند عرصه دیگری برای درآمدزایی سازمان باشد.

فرصت‌های کسب‌وکار مجازی در دنیای اطلاعات و ارتباطات، در حوزه اقتصاد رسانه، جایگاه بسیار قابل توجهی دارند. با توجه به فرصت‌های یاد شده و چالش‌های پیش رو در حوزه اقتصاد رسانه به نظر می‌رسد که اغلب فرصت‌های سرمایه‌گذاری در زمینه ارتباطات و رسانه‌ها به ابداعات و اختراعات فناورانه بازمی‌گردد. در عرصه ارتباطات نوین، ابداع اینترنت و شبکه‌های آنلاین با سرمایه‌گذاری‌های ثابت اقتصادی و

## پیشنهاد مدل کسب و کار مبتنی بر گوشی‌های هوشمند همراه برای سازمان صداوسیما ❖ ۹۷

پشتیبانی‌های فرهنگی، مناسبات نوینی را خلق و تأمین کرده است و گسترش فناوری‌های روزآمد، هر لحظه سریع‌تر شده و ایجاد کسب و کارهای جدید رسانه‌ای را هر چه بیشتر توسعه بخشیده است؛ بنابراین عجیب نیست که در بخش ساختار هزینه‌ای سازمان در این بستر، عمده جریان هزینه معطوف به تحقیق و توسعه باشد. هزینه‌هایی چون توسعه اپلیکیشن، زیرساخت کلان‌داده، سامانه‌های پردازش صوت و تصویر، تأسیس دیتاستر و مرکز شتاب‌دهی استارت‌آپ‌ها و ... از جمله این موارد است. در حوزه کلان‌داده با چالش‌هایی مواجهیم که به‌طور عمده نیازمند هزینه‌کرد در زمینه‌های زیرساختی هستند. چالش‌های حوزه کلان‌داده شامل جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، جستجو، به اشتراک‌گذاری و تحلیل کلان‌داده‌هاست. دیتاسترها مراکزی هستند که برای نگهداری امن و مطمئن اطلاعات به کار می‌روند و مکمل و زیرساخت لازم برای شبکه ملی اطلاعات به شمار می‌روند. راه‌اندازی، تعمیر و نگهداشت آنها نیز مستلزم هزینه‌کرد بسیاری است. سازمان صداوسیما به‌منظور فعالیت بر بستر گوشی‌های هوشمند تلفن همراه نیاز به بستری امن برای پردازش، نگهداری، بروز رسانی، حفظ و تهیه نسخه پشتیبان از اطلاعات خود و کاربران دارد و از این رو، نیازمند تأسیس دیتاستر است.

مراکز شتاب‌دهی ایده‌ها و استارت‌آپ‌ها ساختارهایی حمایت‌محور هستند که با سرمایه‌گذاری، از شکل‌گیری استارت‌آپ‌ها و کسب و کارهای نوپا پشتیبانی می‌کنند و از طریق شناسایی، آموزش و توانمندسازی؛ گروه‌های فعال و دارای ایده‌های نوآورانه، توسعه کسب و کار گروه‌ها و تجاری‌سازی محصولات آنها را پیگیری می‌کنند.

تأسیس چنین مرکزی، نیازمند هزینه‌های اولیه است و به این ترتیب، سازمان برای بزرگ‌تر شدن و رونق گرفتن بازار محتوایی و زیرساختی گوشی‌های هوشمند، باید اقدام به تأسیس و سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌ها کند.

هزینه تغییر ساختار سازمان به ساختار منعطف، چابک و مطابق با نیازهای یک سازمان رسانه‌ای در این عصر، در کنار هزینه‌های مربوط به رگولاتوری، سایر وجوه ساختار هزینه سازمان را شکل می‌دهند. خرید حق پخش و حق نشر یا کپی‌رایت

محتواهای تأمینی، آن‌گونه که رئیس سابق سازمان صداوسیما بیان کرده است، بخش عمده‌ای از بودجه رسانه ملی را چه در داخل و چه در خارج از کشور تشکیل می‌دهد. حق پخش فیلم‌ها و سریال‌های مختلف، برنامه‌های مستند، برنامه‌های ورزشی، مسابقات فوتبال جام جهانی و دیگر برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی از این جمله است. جذب و نگهداشت نیروی انسانی خلاق یکی دیگر از هزینه‌های اساسی این بخش است. برای استخدام یا به‌کارگیری یک فرد رسانه‌ای خلاق به‌عنوان نیروی کار، حداقل هزینه‌ای که باید برای آن پرداخت، پایه حقوق استخدام به همراه حداقل سیستم موردنیاز و تأمین حداقل فضای کاری است.

در پیشینه پژوهش بررسی کردیم که صدقی (۱۳۹۱) درباره بستر موبایل، بازیگران تأثیرگذار را در سه عرصه سیاست‌گذاری، تولید محتوا و عرضه محتوا شناسایی کرده است. او بازیگران مؤثر در توزیع محتوا را اپراتورهای مخابراتی تلفن همراه، اپراتورهای ارائه‌دهنده خدمات اینترنت و شهرداری‌ها به دلیل نقش در صدور مجوز نصب سخت‌افزار و زیرساخت دانسته است. ما نیز در این پژوهش، کانال‌های توزیع محتوا و دسترسی گوشی‌های هوشمند و اپلیکیشن سازمان، بستر OTT، بسترهای ورودی (IPTV و VOD) و تلویزیون اجتماعی را احصا کرده‌ایم. به نظر می‌رسد که در پژوهش حاضر، جنبه‌های نرم‌افزاری و محتوایی کار مدنظر بوده است اما صدقی، جنبه‌های سخت‌افزاری و زیرساختی در برهه انجام پژوهش را بیشتر لحاظ کرده است. در سایر وجوه پژوهش نیز این نکته به چشم می‌خورد. با توجه به پژوهش قاسمی گودرزی (۱۳۹۶) به نظر می‌رسد که بررسی تخصصی بستر گوشی‌های هوشمند به‌عنوان یک بستر فناورانه، در مقابل بررسی ویژگی‌های شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان مفهومی عموماً نرم‌افزاری، منشأ این تفاوت‌ها بوده است. ارزش پیشنهادی ارائه‌شده در پژوهش گودرزی عبارت از امکانات ارتباطی، غنا و اعتبار محتوا و خدمات تخصصی‌تر خود برای کاربران است که به ترتیب، متناظر با گویه‌های شبکه پخش وسیع و مخاطب گسترده، تولید محتوای فاخر و امکان تولید محتوای حرفه‌ای نسبت به رقبا، سفارشی‌سازی خدمات



محتوایی و ارائه محتوای افزون‌تر از آنتن بر این بستر است. احساس هویت و رفع دل‌زدگی، امکان انجام تبلیغات هدفمند محصولات و خدمات، از ویژگی‌های پایان‌نامه گودرزی است و برند صداوسیما و نیروی انسانی متخصص نیز از ویژگی‌های پژوهش حاضر است که بنا به شرایط و ویژگی‌های خاص سازمان صداوسیما احصا شده است. اشتراکات پژوهش‌ها در بخش جریان درآمدی - که آخرین بخش است که قاسمی گودرزی به بررسی آن پرداخته است - بیشتر از سایر حوزه‌هاست. حق عضویت که همان حق اشتراک پژوهش ماست، در صورت ارائه خدمات بیشتر و خاص، افزون بر ارائه خدمات عمومی رایگان است. قاسمی گودرزی درآمد ناشی از فروش اطلاعات را بیان کرده است و ما در مقابل، درآمد ناشی از فروش کلان داده را داریم. درآمد‌های تبلیغاتی که می‌تواند شامل تبلیغات برندها و سازمان‌ها و نیز ایجاد روابط تجاری با دو اپراتور برتر مخابراتی کشور باشد، از بخش‌های مهم جریان درآمدی در هر دو پژوهش است.

### راهکارهای مدیریتی - رسانه‌ای

ایجاد زیرساخت‌های بازار محتوای صوت و تصویر فراگیر در بسترهای نوین رسانه‌ای، ایجاد مرکز شتاب‌دهی به ایده‌ها و فراهم کردن امکان رشد استارت‌آپ‌های فنی و محتوایی در رسانه‌های نوین، ایجاد زیرساخت‌های مدیریت ذخیره‌سازی، استخراج و بهره‌برداری از ظرفیت کلان‌داده، بازنگری در شیوه‌های سیاست‌گذاری، تولید، توزیع و مهندسی انتشار محتوای تولیدی سازمان در بسترهای نوین رسانه‌ای، ایجاد سازوکار حقوقی برای تنظیم بازار محتوا و ایجاد ساختار رگولاتوری بسترهای نوین رسانه در سازمان، ایجاد سازوکار جذب و به‌کارگیری استعداد‌های برتر تولید محتوا و استفاده از کاربران در بسترهای نوین رسانه‌ای، توسعه پلتفرم‌ها و بسترهای فناورانه، نظیر فینگرپرینت و واترمارکینگ برای بهره‌برداری‌های تجاری از بستر رسانه‌های نوین و بازنگری در مدل کسب و کار کلی سازمان صداوسیما به منظور انطباق با بسترهای نوین رسانه‌ای و سازگاری با فضای رقابتی رسانه‌ها از جمله موارد کاربردی - مدیریتی پژوهش حاضر است.

## منابع

- آزادینا، محمد؛ ثقفی، فاطمه؛ قیافه داودی، فاطمه و هادی‌زاده، آیتا. (۱۳۹۰). مدل‌های کسب و کار در شبکه‌های اجتماعی. تهران: پژوهشکده فناوری اطلاعات مرکز تحقیقات مخابرات ایران.
- استروالدر، الکساندر و پیگنیور، ایو. (۱۳۹۰). خلق مدل کسب و کار (ترجمه غلامرضا توکلی و همکاران). تهران: آریانا قلم.
- حکیم‌زاده حسینی، سیدحسین. (۱۳۹۳). طراحی نقشه راه تغییر مدل کسب و کار؛ مطالعه موردی: کسب و کارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات (فروشگاه اینترنتی). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شاهد تهران.
- خواجه‌نیا، داتیس؛ روشندل اربطانی، طاهر؛ مقیمی، سیدمحمد و میناوند، محمدقلی. (۱۳۹۱). چارچوبی برای تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال در شرکت‌های کارآفرین رسانه‌ای ایران (مطالعه‌ای چند موردی). پایان‌نامه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، صص ۷۱-۸۸.
- صدقی، مهدی. (۱۳۹۱). بررسی رابطه رسانه‌های نوین با مدل کسب و کار در سازمان صداوسیما. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
- قاسمی‌گودرزی، میلاد. (۱۳۹۶). الگوی کسب و کار رسانه‌های اجتماعی براساس مدل کانواس با جهت‌گیری راهبرد تمرکز پورتر. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی گرایش تولید صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
- مقیمی، سیدمحمد. (۱۳۸۷). کارآفرینی در سازمان‌های دولتی. تهران: فراندیش.
- Azali, M. (2017). **There are 48 Million Smartphones in Iran.**  
Retrieved from Techrasa:  
<http://www.techrasa.com/2017/07/19/48-million-smartphones-iran/>

- Catalin, M. & Magdalena, P. (2011). The Role of E- mentoring and Social Media for Developing the EntrePreneurship Competences. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 15, Pp. 947–951.
- Camponovo, G. & Pigneur, Y. (2003). Business Model Analysis Applied To Mobile Business. **5th International Conference on Enterprise Information Systems**, Angers.
- Dutta, N.; Roy, S. & Sobel, R. (2009). **Does a Free Press Nur-ture Entrepreneurship Department of Economics**, West Virginia University.
- Göller, M. (2013). **Switch the Channel: A TV Business Model for the Millennial Generation**.
- Hang, M. (2016). **Media Corporate Entrepreneurship**. Springer.
- Jafari, H. (2017). **Digital Ad Spending in Iran Accounts for Morethan \$53M**. Retrieved from Techrasa:  
<http://www.techrasa.com/2017/01/29/digital-ad-spending-iran-accounts-53m/>
- Ketonen-Oksi, S.; Jussila, J. J. & Kärkkäinen, H. (2016). **Social “Media-Based” Value Creation and Business Models**. *Industrial Management and Data Systems*, 1820-1838.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). **Handbook for Synthesizing Qualitative Research**. New York: Springer Publishing Company Inc.
- Sanderson, A. (2014). **New Media Business Models, Where Content and Commerce Collide**: In Partial Fulfillment. San Luis Obispo, United States, CA: The Faculty of the Journalism Department.

- Selvakumar, E. (2012). **Business Models for Mobile Broadband Media Services: A Case Study about the Indian Market.**
- Xiaoyan, H. (2011). **Social Media Business Model Analysis - Case Tencent, Facebook, and Myspace.** Department of Information and Service Economy Aalto University School of Economics.
- Zolnowski, A.; Weib, C. & Böhmman, T. (2014). **Representing Service Business Models with the Service Business Model Canvas - The Case of a Mobile Payment Service in the Retail Industry.** Hawaii International Conference on System Science, Pp. 718-727.

