

## آینده تلویزیون و چشم انداز ویدئو تا ده سال آینده<sup>۱</sup>

نویسندگان: ۱- کلاوس بوهم، کارگردان، سرتیم رسانه و سرگرمی دلویت آلمان  
۲- رالف اسر، مدیر ارشد، رئیس کارشناسان مخابرات، رسانه و فناوری دلویت آلمان  
۳- پائول لی شریک، رئیس مرکز تحقیقات مخابرات، رسانه و فناوری دلویت  
۴- یاسمین راب، مشاور ارشد، طراح سناریو، مرکز چشم انداز دیده بانی دلویت

مترجم: هادی البرزی دعوتی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۰

### چکیده:

تلویزیون و ویدئوهای سنتی با توجه به رشد استفاده از سرویس مبتنی بر تقاضا با بازیگران جدیدی روبرو شده‌اند. شناسایی پیشران‌ها موجب شناخت آینده تلویزیون و چشم انداز ویدئو در ده سال آینده می‌شود. مصرف رسانه‌ای مخاطبان به طور اساسی تغییر کرده است. پیشران‌هایی با تأثیر زیاد و سیر تکاملی روشن در صنعت تلویزیون و ویدئو شناسایی شده‌اند که از طریق آنها می‌توان سناریوهای محتمل آینده را شناسایی کرد، این پیشران‌ها با توجه به وابستگی متقابل و ارتباطشان با یکدیگر اندازه‌گیری و طبقه‌بندی شدند و عدم قطعیت‌های کلیدی انتخاب گردیدند که چهار سناریو بازار جهانی رسانه، محتوا حرف آخر، تلافی کردن برودکسترها (رادیو و تلویزیون‌ها) و گم‌شده در تنوع خروجی این پژوهش است. سناریوهایی که نشان می‌دهند که چگونه مسیرهای آینده بازار تلویزیون و فیلم می‌تواند متفاوت باشد.

### واژه‌های کلیدی:

آینده تلویزیون، سناریونویسی، آینده‌پژوهی، سرویس مبتنی بر تقاضا، مصرف رسانه‌ای

## مقدمه: یک بازار در حال حرکت

سرویس مبتنی بر تقاضا صنعت تلویزیون و ویدئو را تحت تأثیر قرار خواهد داد. در بازار جدید بازیگرانی چون نتفلیکس و آمازون به زودی جایگزین بازیگران برودکست‌های سنتی خواهند شد. تقاضای مخاطبان برای مصرف تلویزیون و ویدئو به طور اساسی تغییر خواهد کرد. بازیگران سنتی بازار سنتی ویدئو و تلویزیون به طور فزاینده‌ای با این نوع اخبار هشداردهنده درباره موقعیت خودشان در آینده مواجه هستند.

اما آیا این پیش‌بینی‌های چشم‌گیر به حقیقت خواهند پیوست؟ تلویزیون و ویدئو با عدم اطمینان بسیاری روبرو هستند و میزان پیش‌بینی تغییر در این بخش دشوار است. «سرویس‌های پخش زنده اینترنتی»<sup>۱</sup> دیگر فقط به عنوان یک پلتفرم برای نمایش‌های تلویزیونی و نمایشی عمل نمی‌کنند. آن‌ها همچنین بر تولید و صدور مجوز محتوای خودشان سرمایه‌گذاری می‌کنند. این جایگاه آن‌ها را در رقابت مستقیم با تلویزیون سنتی و صنعت ویدئو قرار می‌دهد. به طور همزمان کانال‌های تلویزیونی و سازمان‌های رسانه‌ای در حال راه‌اندازی ویدئوهای مبتنی بر تقاضا هستند. از منظر دیگر، سرویس ویدئوهای مبتنی بر تقاضا به سرعت خواسته‌های مصرف‌کنندگان را برای مصرف تلویزیون و ویدئو تغییر داده است.

روندهای احصا شده در تحقیق رسانه‌های دیجیتال «دلویت»<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۸ اعلام کرد که تقریباً ۴۸ درصد از کل مصرف‌کنندگان محتوای پخش اینترنتی ایالات متحده هر روز یا هر هفته است. به همین ترتیب در انگلستان، سرویس‌های اینترنتی پخش ویدئویی (خدمات پخش استریم) مورد استقبال قرار گرفته است. پیش از این ۴۱ درصد از مخاطبان، سرویس «ویدئوهای مبتنی بر تقاضا»<sup>۳</sup> را می‌خریدند.

حتی در بازار سنتی تلویزیونی آلمان، ۴۴ درصد از مردم حداقل یک بار در هفته، اشتراک ویدئوهای مبتنی بر تقاضا را دارند. با موفقیت ویدئوهای مبتنی

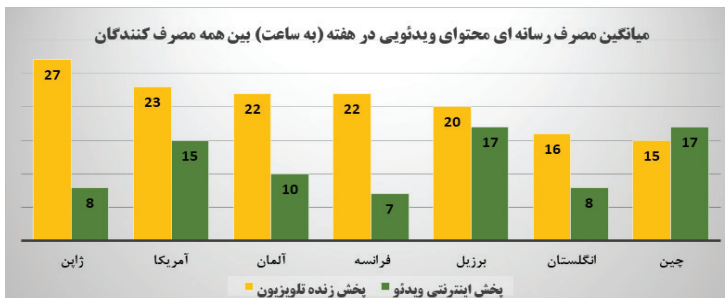
1 Streaming Services

2 Deloitte

3 Video on Demand

بر تقاضا مصرف کنندگان به طور فزاینده‌ای به محتوای مربوطه در هر زمان و هر مکان و با قالب‌هایی متناسب با نیازهایشان دسترسی دارند.

این چشم‌انداز به سرعت در حال تغییر بازار، پیش‌بینی‌های آینده را دشوار می‌کند، اگر غیرممکن نسازد. بنابراین ما رویکرد جامعی را پذیرفتیم و از شما دعوت کردیم که به سال ۲۰۳۰ سفر کنیم تا نگاهی بیندازیم به چهار سناریویی که آینده تلویزیون و ویدئو را مجسم کرده‌اند. سناریوهای ما این هدف را ندارند که محتمل‌ترین را پیش‌بینی کنند؛ اما به جای آن مشخص می‌کنند چه چیزی به طور منطقی و قابل قبولی در دنیای تلویزیون و ویدئو اتفاق خواهد افتاد. همچنین پیشنهاد می‌شود که چگونه بازیگران بازار با بسیاری از تغییرات سازگار خواهند شد تا با عدم قطعیت‌هایی در مسیر پیش رو خود مواجه شوند.



نمودار شماره ۱، میانگین مصرف رسانه‌ای محتوای ویدئویی در هفته (به ساعت) بین همه مصرف کنندگان

## تفکر سناریویی

بازار بسیار پویای تلویزیون و ویدئو از طریق ظهور و بروز بازار جدید، بازیگران دیجیتال تحریک کننده و نیازهای به شدت در حال تغییر مشخص می‌شوند. در این محیط به شدت متغیر، قدم‌های استراتژیک ذی‌نفعان مرتبط، عوامل حیاتی خواهند بود که بر چشم‌انداز بازار آینده تأثیر خواهند گذاشت. آنچه امروز تصمیم گرفته می‌شود تأثیرات عمده‌ای بر روابط مصرف کنندگان، ساختار بازار و استانداردهای فناوری دارد. تحلیل استراتژیک متعارف به ندرت در چنین محیط دارای عدم اطمینان انجام می‌شود. در حالی که طراحی سناریو یک رویکردی است که می‌تواند فراتر از افق برنامه‌ریزی سه تا پنج ساله باشد. در حالی که پیش‌بینی آینده به وضوح غیرممکن است طراحی سناریو

خطرپذیری‌ها را کم کرده و فرصت‌های برخی از موضوعات استراتژیک را ایجاد می‌کند. این موضوع کمک می‌کند تا استراتژی‌های قوی توسعه پیدا کند و این می‌تواند در آینده‌های بالقوه متفاوت به کار آید. بنابراین ضروری است که مجموعه‌ای از سناریوها ایجاد شود که هر کدام از آن‌ها دنیایی از آینده‌های خاص و معقول را پیش‌بینی کنند که به طور قابل توجهی با دیگری متفاوت است. بنابراین هدف طراحی سناریو این‌گونه نیست که حوادث آینده را شناسایی کند، بلکه به جای تأکید بر نیروهای مربوطه باید آینده را در جهات مختلف هدایت کند. سناریوها روایت‌هایی از محیط‌های آینده جایگزین هستند که در آن تصمیمات امروز ممکن است نقش بازی کند. آن‌ها نه پیش‌بینی می‌کنند و نه استراتژی هستند. با مشخص کردن پیش‌ران‌ها، برنامه‌ریزان استراتژیک می‌توانند آن‌ها را در نظر بگیرند و استراتژی‌های خود را بر این اساس تنظیم کنند.

### پیش‌ران‌های پیش‌زمینه چیست و چگونه آن‌ها را استخراج خواهیم کرد؟

زیربنای سناریوهای ما مجموعه‌ای جامع از پیش‌ران‌های اساسی است که به طور بالقوه آینده تلویزیون و صنعت ویدئو را شکل می‌دهد. بنابراین ما مصاحبه‌های تخصصی را انجام دادیم و از تحلیل محیط منحصر به فرد خارجی براساس الگوریتم‌های پردازش طبیعی زبان (ان ال پی)<sup>۱</sup> استفاده کرد. پیش‌ران‌های نهایی در ادامه به عوامل اجتماعی، فن‌آوری، اقتصادی، زیست محیطی و سیاسی (STEEP) طبقه‌بندی می‌شوند و با توجه به میزان عدم اطمینان و تأثیرشان براساس صنعت ویدئو و تلویزیون رتبه‌بندی می‌شوند. (به شکل ۱ نگاه کنید)

تلویزیون سنتی و ارائه محتوای غیرخطی در کنار هم خواهند بود. بازیگران جدید و موجود در امتداد زنجیره ارزش در یک بازار تا حدی تلفیقی، تغییر موقعیت می‌دهند.



شکل شماره ۱۰، ارزیابی پیش‌رسان‌ها مطابق با درجه تأثیر و درجه عدم اطمینان

به این ترتیب، ما دو مورد مرتبط از انواع نیروهای پیش‌رسان را برای سناریوهایشان شناسایی کردیم. پیش‌رسان‌هایی با تأثیر زیاد و سیر تکاملی روشن در صنعت تلویزیون و ویدئو شناسایی شده‌اند که در «منطقه علاقه‌مندی‌ها» قرار دارند که بخش اساسی برای پژوهش گسترده هستند.

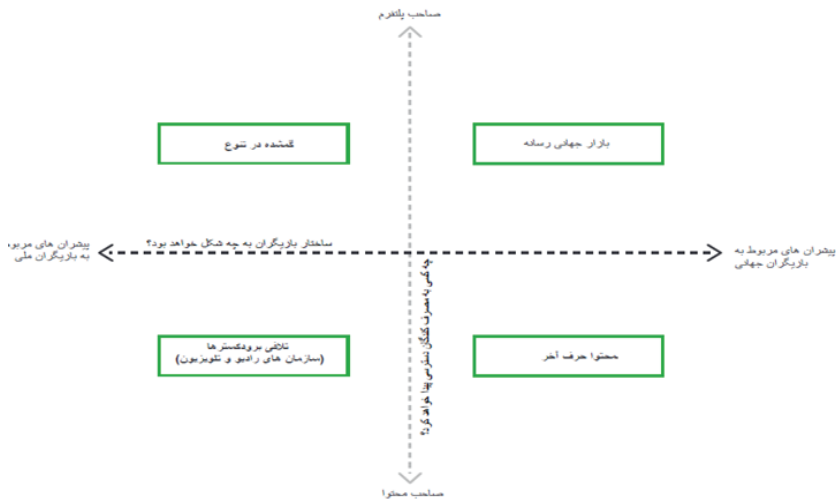
۲۳ نیروی پیش‌رسان متعاقباً در «منطقه علاقه‌مندی‌ها» قرار دارند که وابستگی متقابل و ارتباطشان با یکدیگر اندازه‌گیری می‌شود و مطابق با درجه

وابستگی‌شان طبقه‌بندی می‌شوند. بعد از پایان این فرآیند ترکیبی از عدم قطعیت‌های انتقادی انتخاب می‌شوند که سناریوهای دارای چالش‌های بیشتر، واگرا و مرتبط را ایجاد کرده‌اند. این فرآیند منجر به شکل‌گیری ماتریس سناریو می‌شود که این ماتریس از دو محور تشکیل شده است که عدم قطعیت‌های انتقادی را مخاطب می‌سازد که این سؤال‌ها را مطرح می‌کند که ساختار بازیگران چگونه خواهد بود؟ و چه کسی به مشتریان دسترسی خواهد داشت؟ به این ترتیب، ما دو مورد مرتبط از نیروهای پیش‌ران را برای سناریوهایمان تشخیص دادیم.

– پیش‌ران‌های با تأثیر بالا و با وضوح تکامل قابل پیش‌بینی (بخش پیش‌بینی متخصصان را ببینید).

– پیش‌ران‌های با عدم قطعیت بالا که دارای تأثیرات زیاد بر صنعت تلویزیون و ویدئو هستند.

آن‌ها پیش‌ران‌هایی هستند که دارای عدم قطعیت و غیرمرتبط هستند و در «منطقه مورد علاقه» واقع شده‌اند که بخش اساسی برای رویکرد بعدی ما هستند. این ۲۳ نیروی پیش‌ران در منطقه علاقه‌مندی‌ها قرار دارند که به تبع آن وابستگی متقابل و ارتباط با یکدیگرشان قابل اندازه‌گیری است و مطابق با درجه وابستگی‌شان قابل طبقه‌بندی هستند. در پایان این فرآیند، ترکیبی از عدم قطعیت‌های کلیدی انتخاب شده‌اند که سناریوهای چالشی، واگرا و مرتبط را ایجاد کرده‌اند. این فرآیند منجر به ماتریسی می‌شود که به عنوان پایه‌ای برای تحلیل سناریوهای ما هستند. این ماتریس بر دو محور ساخته شده است که عدم قطعیت‌های کلیدی را موجب می‌شود که این دو سؤال کلیدی را طرح می‌کند، ساختار بازیگران چگونه به نظر می‌رسد؟ و چه کسی به مخاطبان دسترسی خواهد داشت؟ که این موضوع در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل شماره ۲، مرور سناریو برای آینده تلویزیون و ویدئو در سال ۲۰۳۰

محور «بازیگر ساختار» به چه چیزی شبیه است؟ این محور منعکس کننده تغییر چشم انداز ارائه دهنده در صنعت تلویزیون و ویدئو است. این بُعد نه تنها تمایلات بالقوه به سمت بین المللی شدن با بروادکسترهای جهانی را نشان می دهد، همچنین ممکن است تولیدکنندگان محتوا بروادکسترهای ملی را به حاشیه سوق دهد. این موضوع همچنین واقعیتی را نشان می دهد که شرکت های پلتفرمی بزرگ دیجیتالی از قبیل آمازون، اپل، فیس بوک، گوگل یا نتفلیکس به طور فزاینده ای وارد مراحل افزوده زنجیره ارزش تولید فیلم و ویدئو از طریق تولید محتوای خود شده اند.

دومین محور یا عدم اطمینان انتقادی آینده ویدئو را تعیین خواهد کرد که «چه کسی به مشتری دسترسی خواهد داشت؟» این محور این سؤال را مطرح می کند که آیا بروادکسترها، شرکت های پلتفرمی دیجیتال قادر خواهند بود تا به طور مستقیم رابطه مخاطبان را هدایت کنند که به طور مستقیم تأثیر عظیمی بر گزینه های کسب درآمد از طریق تبلیغات ابتکاری یا مدل های محتوای پولی را خواهند داشت. ما شرکت های پلتفرم دیجیتال را به عنوان اخلاص گران عمده

در آینده بازار تلویزیون و فیلم می‌بینیم که در مقابل برودکسترها و تولیدکنندگان محتوا با بیشترین فشارها برای تغییر روبرو هستند.

## پیش‌بینی‌های خبرگان

آنچه در مورد آن اطمینان داریم:

همان طور که در بالا ذکر شد، رویکرد سناریونویسی علمی ما، گروهی از عوامل تأثیرگذار مرتبط را شناسایی کرد که کارشناسان پیش‌بینی کرده‌اند که سیر تکاملی متمایزی را به دنبال خواهد داشت. این عوامل همچنین در آینده تلویزیون و فیلم تأثیر بسزایی خواهد داشت که ارتباط نزدیکی با چهار سناریو خواهد داشت. اظهارات زیر طرح کلی این تأثیر را تبیین می‌کند.

دیجیتالی شدن باعث تغییر تولید، توزیع و کارکردهای سفارشی محتوا می‌شود. کل IP (آی‌پی‌ها) استاندارد برای توزیع تلویزیون و فیلم هستند. زیرساخت فیبرنوری و شبکه‌های 5G منجر به استفاده گسترده از ترافیک دیجیتال می‌شود که استفاده از پیشنهادات رسانه‌ای انعطاف‌پذیر و متحرک گسترده را سبب می‌شود. فراتر از آن، فیبرنوری و شبکه‌های 5G به شدت سطح دیجیتال فرآیند تولید فیلم را شدت می‌بخشد. «هوش مصنوعی»<sup>۱</sup> و تجزیه و تحلیل عناصر کلیدی کشف محتوای هوشمند هستند که با کاربردهای توصیه‌ای هوشمندانه کشف می‌شوند.

**تلویزیون سنتی و ارائه محتوای غیر خطی به همزیستی خواهند رسید.**  
محتوای خطی و ویدئو درخواستی به همان اندازه‌ای که اهمیت دارند به هم زیستی مسالمت آمیز خواهند داشت. ویدئو مبین بر تقاضا به زودی به جریان اصلی در گروه‌های مختلف جمعیتی تبدیل خواهند شد. در یک زمان مشابه، تلویزیون خطی به طور مشخص باقی خواهد ماند، به خصوص محتوای زنده موضوعاتی چون موضوعات ورزشی و رویدادهای مهم، اهمیت بالای تلویزیون سنتی و تلویزیون خطی را حفظ خواهد کرد.

## تبلیغات هدفمند می‌شوند.

تلویزیون و تبلیغات ویدئویی قالب‌های جدیدی پیدا خواهند کرد و بر



آگهی‌های شخصی متمرکز خواهند شد. قالب‌های جدید و بیشتر متمرکز بر روی تبلیغات شخصی شده است. تأثیرگذاری بر اطلاعات مخاطبان صاحبان شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا با توجه به تبلیغات و محتوای موردنظر را مورد هدف قرار دهند تا به این صورت تجربه و ارزش مشتری افزایش پیدا کند. با این حال، میزان تبلیغات هدفمند هنوز به مقررات و مخاطبان بستگی دارد که تمایل برای به اشتراک گذاشتن داده‌های تبلیغات خود دارند. بازاریابی تبلیغات چیزی بین فرآیند کاملاً خودکار و مذاکرات فروش فردی است.

### **بازار متوسطی وجود خواهد داشت؛ به طور کلی تنظیم کنید.**

به‌طور کلی قواعد بازار متعادل خواهند شد تا به طور گسترده‌ای با صنعت رسانه‌های تنظیم شده امروزی قابل مقایسه باشد. سطح پایین تنظیمات برای ارائه آنلاین و تلفن همراهی منجر می‌شود که کاهش فشار نظارتی برای همه فعالان بازار، به ویژه برای شرکت‌های رسانه‌ای سنتی ایجاد می‌کند. به خصوص، فشار قانونی پایین منجر به سطح بالاتری از آزادی می‌شود، وقتی که می‌تواند همکاری بین بازیگران بازار و تمرکز مالکان رسانه‌ای شود. شبکه به طور بی‌طرفانه‌ای ادامه پیدا می‌کند تا موجودیت یابد.

### **تبلیغات و درآمد مستقیم بیشترین ارتباط را با هم دارند.**

ایجاد جریان‌های درآمدی جدید تقریباً برای بازیگران اصلی در تلویزیون و بازار ویدئو تقریباً مشکل است. پیشنهادهاى نوآورانه مانند قیمت‌گذاری بر اساس تقاضا برای محتوا تا حد زیادی چیره نخواهد شد. علاوه بر این، داده‌های مخاطبان فقط تا حدی در نظارت استفاده می‌شود. چند جریان درآمدزایی جدید داده محور برای برودکسترها وجود دارد که مخاطبان تمایلی کمتری برای پرداخت در ازای دریافت دیتا را دارند.

### **در بازار تقریباً تثبیت شده، بازیگران جدید و موجود در امتداد زنجیره ارزش قرار می‌گیرند.**

صنعت جهانی رسانه تا حدی ترکیب خواهد شد. سهامداران سازمان‌ها از ادغام استراتژیک، فراگیری و اتحاد برای تقویت کیفیت محتوای خود و قابلیت توزیع استفاده خواهند کرد. علاوه بر این، بسیاری از فعالان بازار در امتداد زنجیره ارزش با گسترش کسب و کارشان تغییر وضعیت می‌دهند. برودکسترها

فقط متمرکز بر قابلیت‌های سنتی خود نخواهند بود، بلکه با توجه به دیگر وضعیت زنجیره ارزش در موقعیت‌های خود تغییر ایجاد می‌کنند. خدمات از طریق اینترنت (OTT)<sup>۱</sup> در آینده بازار تلویزیون و فیلم اهمیت می‌یابند. در حالی که بازیگران فن‌آوری نقش اندکی بازی می‌کنند. با نگاهی به تولیدگان محتوا، عوامل استودیوهای سنتی و غیر سنتی بخشی از این تولیدکنندگان خواهند بود.

### با چهار سناریو سفر کنیم

سناریوهای پیش رو باید نشان دهند که چگونه مسیرهای آینده بازار تلویزیون و فیلم می‌تواند متفاوت باشد. بیایید هر کدام را به طور جداگانه بررسی کنیم تا ببینیم آن‌ها چقدر با یکدیگر متفاوت هستند و چه چالش‌ها و فرصت‌هایی باید در آینده طرح شود.

#### سناریو نخست

##### بازار جهانی رسانه

در این سناریو، چند شرکت دارای پلتفرم جهانی دیجیتال نقش اصلی را در جمع‌آوری و توزیع محتوا برای برودکسترهای ملی خواهند داشت. این پلتفرم‌ها بازار تلویزیون و فیلم را کنترل می‌کنند و تمام مراحل را در طول زنجیره ارزش محتوا وارد می‌کنند که شامل خلق، جمع‌آوری، توزیع محتوا و ارتباط مستقیم با مشتری است. به مانند سوپرمارکت‌های بزرگ، هر شرکت پلتفرمی دیجیتال طیف گسترده‌ای از محتوای جهانی و ملی را ارائه می‌دهد که تنها با برخی از تولیدات انحصاری و حقوق ورزشی متمایز می‌شوند.

#### سناریو دوم

##### محتوا حرف آخر

در سناریوی «حرف آخر محتوا» صاحبان جهانی محتوا برندگان بازار متحول شده هستند. آن‌ها به طور عمودی در طول کل زنجیره محتوا ادغام شده‌اند و با

برداشتن و نگه‌داشتن محتوا، آن را از طریق کانال‌های خودشان و با دور زدن پلتفرم‌های دیجیتال و ایجاد روابط مستقیم با مشتری توزیع کرده‌اند. محتوا به مهم‌ترین عامل تمایز در بازار ویدئو تبدیل شده است. در حالی که فن‌آوری‌هایی مانند توزیع، جستجو و ارائه پیشنهادها به عنوان کالا در نظر گرفته می‌شوند. صاحبان بزرگ محتوا دارای برندهایی با برنامه قوی و جهانی، مخاطب جهانی را با تولیدات فیلم‌های پرهزینه هدف قرار می‌دهند و به شدت از اقتصاد معیار سود می‌برند. تولیدکنندگان کوچک‌تر از بازار بیرون رانده می‌شوند، تنوع محتوا کاهش می‌یابد، اما کیفیت تولیدات جهانی به الگوهای جدیدی می‌رسد.

برودکسترها با تغییر دادن تمرکز خود تنها بر ایجاد قالب‌های محلی قوی زنده مانده‌اند، آن‌ها به تأمین کنندگانی تبدیل شده‌اند تا به صاحبان بزرگ محتوای جهانی تغییر کنند و از حمایت نهادهای نظارتی ملی سود ببرند. شرکت‌های پلتفرم دیجیتال عقب نشینی می‌کنند تا به کانال‌های توزیع خالص تبدیل شوند که صرفاً بر تحویل فنی متمرکز شده‌اند. مدل کسب و کار شرکت‌های پلتفرم دیجیتال به طور اساسی تغییر خواهند کرد؛ از زمانی که مصرف کنندگان توجه زیاد به پلتفرم‌های خاص یا به طور مستقیم به محتوای مورد ترجیح خودشان نخواهند داشت. محتوای ترجیحی جدا از تبلیغات، خدمات فرمیوم به یک منبع مهم درآمدی برای سیستم‌های عامل دیجیتال تبدیل می‌شوند.

همان‌طور که در این سناریو محتوا واقعاً پادشاه است، دارندگان محتوای جهانی مستقیماً با مشاوران مذاکره می‌کنند. مدل‌های تبلیغات جدید در در مقیاس جهانی ثابت شده است که برای صاحبان محتوا و مصرف‌کننده مارک‌های تجاری بین‌المللی مفید است. سرانجام، مشارکت‌های تبلیغاتی در بازار ایجاد می‌شوند تا با بازاریابی محتوا و تولید محتوا مهم‌ترین نمونه‌های مدنظر باشند.

## سناریو سوم

### تلافی کردن برودکسترها (رادیو و تلویزیون‌ها)

در این سناریو، برودکسترهای ملی با موفقیت تحول دیجیتال را تکمیل

می‌کنند و موقعیتی مستحکمی در اکوسیستم تلویزیون و فیلم بدست می‌آورند. برودکسترها به سیستم‌عامل‌های دیجیتالی تبدیل می‌شوند، ارتباط مستقیمی با مشتری برقرار کرده و محتوای مبتنی بر تقاضا در طی فرآیند تحول ارائه می‌شود. در طول فرآیند تحول، برودکسترها توانایی‌های دیجیتالی خود را توسعه می‌دهند. آن‌ها به خدمات جدیدی از قبیل تبلیغات هدفمند و عملکردهای سفارشی وارد شده‌اند که قبلاً بر آن‌ها شرکت‌های پلتفرمی دیجیتال احاطه یافته‌اند. علاوه بر این، اهمیت بالای محتوا برای مخاطبان ملی، برودکسترها را در موقعیت برتر بازار قرار می‌دهد که از طریق اقدامات نظارتی مانند سهمیه‌بندی محتوا پشتیبانی می‌شوند.

برودکسترهای ملی و شرکت‌های پلتفرم دیجیتال جهانی در بازار با یکدیگر همزیستی دارند که این موضوع غنی بودن محتوا را تضمین می‌کند. در حالی که برودکسترهای ملی تمرکز خود را روی محتوای محلی قرار می‌دهند. شرکت‌های پلتفرم دیجیتال محتوای تولیدات جهانی و رسانه‌های فروش را تأمین می‌کنند؛ مخاطبان می‌توانند انتخاب کنند که آیا آن‌ها محتوای خطی یا غیرخطی را از منابع جهانی یا ملی تماشا کنند.

جدا از چندین مشارکت محتوایی، اتحادهای حوزه فناوری بازار را شکل خواهد داد. تمام اپراتورهای شبکه برودکسترها در حین تحول فرآیند در امر توزیع رسانه‌های دیجیتال از طریق متخصصان و استفاده از فناوری برای مشتریان اطلاعات کمک خواهند خواست. ردپای رسانه‌های ملی، اپراتورهای شبکه‌ای و برودکسترها به عنوان شرکای ایده‌آل این گونه به ذهن می‌آید که در بازارهای منطقه‌ای مشابهی خدمت می‌کنند. این اتحادها در توزیع کارآمد محتوا نتیجه خواهند داد که از طریق پلتفرم‌های با عملکرد بالا جواب خواهند داد که با ایجاد دسترسی هوشمندانه به داده مشتری صورت خواهد گرفت.

در این سناریوی پیشرفته از نظر فنی، برودکسترها، بینش‌های ارزشمند مشتری مداری را کسب می‌کنند که به طور گسترده‌ای به تبلیغ کنندگان وابسته هستند. داده‌های جمع‌آوری شده از سوی کاربران می‌تواند یک توانمند کننده سازنده برای تبلیغات کاملاً شخصی سازی شده باشد. اما تبلیغات بخشی از چارچوب قانونی مقتدر است که دارای داده‌های متقن در حوزه قوانین حریم

خصوصی است. آژانس‌های تبلیغاتی در بازار باقی می‌مانند و برودکسترها را کمک می‌کنند تا تبلیغات ابتکاری را مطابق با دستورالعمل‌های قانونی اجرا کنند. برودکسترها (سازمان‌های رادیویی و تلویزیونی) همچنین از قوانین رسانه‌ای مستحکمی در سطح ملی بهره می‌برند؛ همان‌گونه که تولیدات محتوای محلی از پشتیبانی با ثبات قانونی برخوردار هستند. رژیم قانونی ملی و اروپایی سخت‌گیرانه پاسخی به تسلط جهانی شرکت‌های دیجیتال رسانه‌ای است. از طریق سیستم‌های اندازه‌گیری مرتبط، بدنه صنعت برودکست صنعت رسانه‌ای ملی قوی را تأمین خواهند کرد.

## سناریو چهارم

### گمشده در تنوع

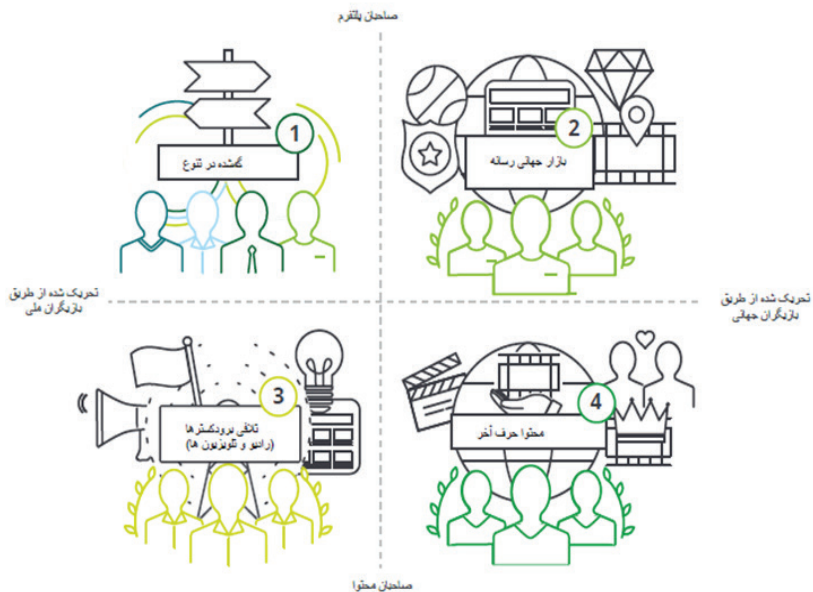
در سناریوی چهارم و آخر، بازار تلویزیون و فیلم به یک اکوسیستم متنوع و بدون بازیگران مسلط تبدیل شده است. در عوض، تعداد زیادی از سیستم عامل‌های توزیع، با غنای بسیار زیاد محتوا و گردش مالی ثابت بازیگران در بازار به تعداد زیادی از مخاطبان خدمات‌رسانی می‌کنند. تقاضا برای محتوای ملی قوی باقی مانده است. بنابراین مشارکت بین بازیگران جهانی و محلی بسیار گسترده است. تمایز واضح بین تولید و توزیع محتوا ویژگی دیگر کلیدی در این سناریو است.

هر کس در این سناریو هر کاری را انجام می‌دهد. شرکت‌های جهانی پلتفرم دیجیتال ارتباط مستقیمی با مشتری برقرار می‌کنند. ارائه دهندگان ارتباطات از راه دور، برودکسترها (سازمان‌های رادیو تلویزیونی) و تولیدکنندگان محتوا همچنین به طور موفقیت‌آمیزی شرکت‌های دیجیتال مختص خود را ایجاد خواهند کرد. شرکت‌های پلتفرم دیجیتال با قالب‌های جهانی با درجه مشخصات بالا کمک خواهند کرد. برای تهیه محتوای محلی مرتبط همچنین آن‌ها اتحادیه‌های محلی تهیه‌کنندگان را ایجاد می‌کنند. اپراتورهای شبکه به عنوان تجمیع‌کننده فوق‌العاده اطلاعات عمل می‌کنند. آن‌ها دسترسی به محتوا و ساختار بازار را از دیدگاه مشتری با ارائه راهنمایی در سرتاسر سیستم عامل فراهم می‌کنند. مخاطبان فقط به محتوا علاقه‌مند هستند و بنابراین تمایل ندارند به هر سیستم عامل وفادار باشند.

برودکسترهای ملی بر میل ذاتی گسترده مخاطبان متمرکز بر اخبار محلی، ورزش، فیلم و سریال متمرکز هستند. برودکسترهایی که تحول دیجیتال خود را در مرحله اولیه شروع می‌کنند از سیستم عامل‌های خود برای توزیع محتوا استفاده می‌کنند. دیگران همچنین شراکت خود را با تأمین‌کنندگان پلتفرم‌ها ایجاد می‌کنند، دیگر رسانه‌ها همچنین شراکتشان را با تأمین‌کنندگان پلتفرم‌ها در جهت روند عمومی تولیدات مشترک بین برودکسترها و شرکت‌های پلتفرمی دیجیتال ایجاد می‌کنند. در مجموع، برودکسترهای ملی مستقل می‌مانند و روند حرکتی خود را با جریان‌های درآمدی متنوع حفظ می‌کنند.

در این بازار زنده و پویا، آژانس‌های آگهی تبلیغاتی به کار خود ادامه خواهند تا از روابط بالایی برخوردار باشند. آن‌ها به طور نظام‌مندی بودجه‌های آگهی‌های تبلیغاتی را تخصیص می‌دهند و راهنمایی را از طریق مجموعه تلویزیون و اکوسیستم ویدئو فراهم می‌کنند. همان‌گونه که پلتفرم‌های دیجیتال آگهی‌های تبلیغاتی شخصی را تسهیل می‌کنند، آژانس‌های تبلیغاتی مجبور هستند مهارت‌های جامع تجزیه و تحلیل داده‌ها را به دست بیاورند. در این روش، آن‌ها مشاوران ضروری برای آگهی‌دهندگان تبلیغاتی خواهند بود.

نگرانی اصلی تنظیم‌کننده‌ها در این سناریو حفظ محتوای محلی و شرکت‌های رسانه‌ای است. با تصمیمات قانونی آن‌ها، این آژانس‌های تبلیغاتی به شدت از برودکسترهای ملی محافظت می‌کنند و آن‌ها را در موقعیتی قرار می‌دهند تا در برابر بازوی شرکت‌های پلتفرمی دیجیتال جهانی بزرگ رقابت کنند.



1

بازار تکنولوژی و فیلم به یک اکوسیستم متنوع بدون بازیگران مسلط گردش مداوم فعالان بازار تبدیل شده است.

3

پروژه‌های ملی جایگاه خود را با موفقیت برای رسیدن به تحول دیجیتال طی می‌کنند

2

پروژه‌های ملی با تعدادی از شرکت‌های پلتفرم دیجیتال جهان جایگزین می‌شوند

4

صاحبان محتوای جهان می‌توانند رابطه مستقیم با مخاطبان را برقرار کنند که به آنها قدرت کنترل بازار را می‌دهد.

شکل شماره ۳، طبقه‌بندی ترندهای و پیش‌بینی‌های مهم

## نگاهی دقیق داشته باشیم

اگر به مجموعه نهایی سناریوها بنگریم، می‌بینیم که «مرکز پردازش داده‌ها»<sup>۱</sup> مهم‌ترین برهم زننده آینده بازار تلویزیون و فیلم است. در مقابل، برودکسترها و تولیدکنندگان محتوا با بیشترین فشار برای تغییر مواجه هستند. بنابراین ما نگاهی دقیق بر گزینه‌های استراتژیک برای دو گروه ذی‌نفعان خواهیم داشت.

حتی اگر چهار سناریوی ما بسیار واگرا باشند، چند پیامد کلی برای همه آن‌ها بسیار مهم است. نخست، برودکسترها و تولیدکنندگان محتوا نمی‌توانند دیگر به موقعیت بازار فعلی خود اعتماد کنند. برای محافظت از تجارت خود، مدل‌ها و جریان درآمد آینده نیاز دارند تا به همکاری و اتحاد با دیگران و حتی رقبای خود پردازند.

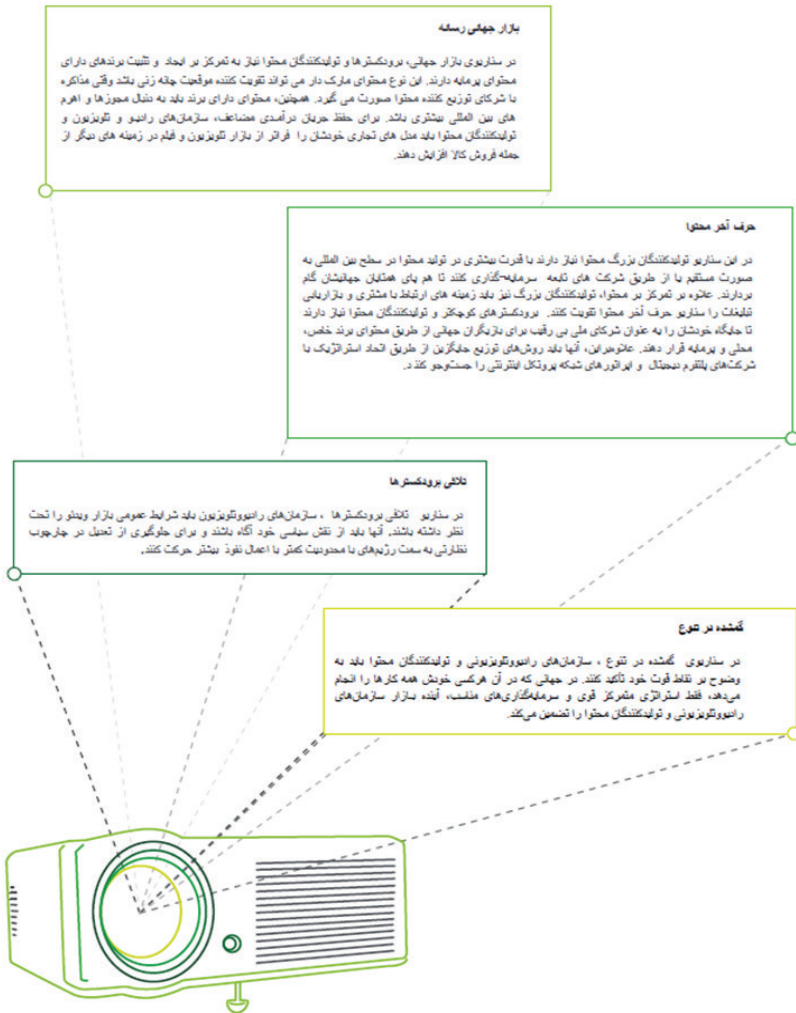
تولید مشترک، توزیع یا حتی سیستم عامل‌ها، معیارهای مناسبی برای مقابله با تهدیدهای مطرح از سوی مرکز پردازش داده‌ها هستند. به موازات این، قانون‌گذاران نیاز دارند تا محدودیت‌های کمتری داشته باشند وقتی به سمت متحدانشان برای داشتن موقعیت برابر در بین زنجیره ارزش تلویزیون و فیلم گرایش پیدا می‌کنند. برودکسترها و تولیدکنندگان محتوا باید در جهت متقاعدکردن قانون‌گذاران برای چنین مدل‌های همکاری مجاز باشند.

فراتر از آن، برودکسترهای مستقر و تولیدکنندگان محتوا باید به طور مداوم در مهارت‌های تکنولوژیکی سرمایه‌گذاری کنند. فناوری به یک عنصر اصلی از فرآیندهای کسب‌وکار تبدیل شده است و بر آن‌ها مسلط خواهد شد تا پیش‌نیازی برای موقعیت خوب و چشم انداز رو به فزاینده بازار فیلم‌های دیجیتال و ویدئویی باشد. در نتیجه بازیگران سنتی باید استعدادهای دیجیتال یعنی ذهن‌های خلاق را جذب کنند. علاوه بر تکنولوژی، محتوای جذاب و خلاقانه قطعاً پادشاه باقی خواهند ماند.

در کنار این مفاهیم کلی، ما عوامل مختلف متمایز در هر یک از چهار سناریو داریم که بر گزینه‌های واقعی برودکسترها و تولیدکنندگان محتوا تأثیر می‌گذارد. مطابق با سناریو مربوطه، ذی‌نفعان باید نتیجه‌گیری‌های اساسی



مناسب را ترسیم کنند. با این حال، قابلیت خطرپذیری برای بازیگران هر بازار باید به ترتیب جداگانه تجزیه و تحلیل شود تا گزینه‌های استراتژیک فردی کامل شود.

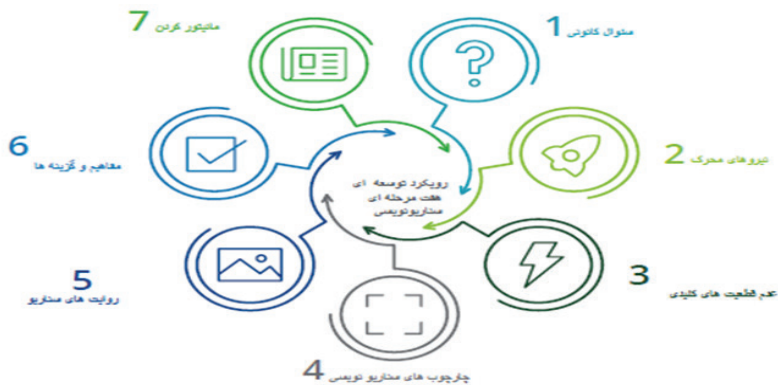


شکل شماره ۴، سناریوهای محتمل برای آینده تلویزیون و ویدئوهای سنتی

## روش‌شناسی

روش‌شناسی این تحقیق مبتنی بر رویکرد سناریوی اثبات شده است که برای اولین بار از سوی شل به کار برده شد و در ادامه از سوی ناظران دلویت تکمیل شد. رویکرد توسعه‌ای سناریوی هفت مرحله‌ای اصول علمی مشخصی را به کار می‌گیرد که شامل عینیت، پایایی و روایی است (شکل ۴ را ببینید).

این مطالعه در نتیجه یک سری مصاحبه‌ها، پرسشنامه‌ها و کارگاه‌های آموزشی است که کارشناسان مخابرات، رسانه و فناوری (تی‌ام‌تی)<sup>۱</sup> از شبکه اروپایی، خاورمیانه و آفریقایی (ای‌ام‌ای‌ای)<sup>۲</sup> دلیوت<sup>۳</sup> و متخصصان صنعت به عنوان فعالان با تجربه سناریونویسی از مرکز چشم‌انداز سناریو و بکارگیرندگان سناریوهای دارای دیدگاه بلندمدت را شامل می‌شوند.



شکل شماره ۵، مرکزی بر روش‌شناسی سناریوهای دارای دیدگاه بلندمدت

طراحی سناریو با شناسایی سؤال اصلی از یک موضوع اساسی تشخیص داده می‌شوند. از آنجا که ما می‌توانیم تعداد بی‌نهایت از داستان‌های مختلف درباره آینده صنعت تلویزیون و فیلم را بگوییم، ما در ابتدا باید با مسئله یا چالشی استراتژیک توافق کنیم که می‌خواهیم آن را مورد خطاب قرار دهیم. این

1 Technology, Media, and Telecom (TMT)

2 Europe, Middle East and Africa (EMEA)

3 Deloitte's Center for Long View (CLV)

موضوع ما را قادر می‌سازد تا از تصمیم‌گیری مخاطبان مرکز مخابرات، رسانه و فناوری به شیوه مناسب حمایت کنیم.

سناریوها ابزارهایی برای روشن کردن چالش استراتژیک هستند، در حالی که سؤال کانونی دامنه سناریوها را تعیین می‌کند. در تحقیق حاضر، ما روی این سؤال متمرکز شدیم که «آینده تلویزیون و چشم‌انداز ویدیویی تا سال ۲۰۳۰ چگونه خواهد بود؟».

سناریوها راهی برای درک پویایی است که آینده را شکل می‌دهد. از این رو در مرحله دوم، نیروهایی را مشخص می‌کنیم که سؤال کانونی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نیروهای پیشران منابع اساسی تغییرات آینده هستند. آن‌ها روند حوادث را شکل می‌دهند و تاریخ و توانایی ما را به طرز چشمگیری افزایش می‌دهند تا سناریوهای آینده را ترسیم کنند.

این پیشران‌ها می‌توانند در پنج گروه دسته‌بندی شوند، که به عنوان نیروهای استیپ شناخته می‌شوند. استیپ مخفف نیروهای اجتماعی، تکنولوژیکی، اقتصادی، زیست محیطی، و سیاسی است و بیش از یک از این نیروها می‌توانند برای هر یک از موضوعات خاص اعمال شوند. به منظور استخراج پیشران‌ها، ما همچنین کارگاه‌های متخصصان را هدایت کردیم که از نگاه عمیق‌تری استفاده می‌کنند که مبتنی بر هوش مصنوعی سنجش‌کننده روندها و دستگاه تجزیه و تحلیل است. نگاه عمیق کمک می‌کند تا از تأثیرگذاری رویکردهای سنتی اجتناب کنیم که اغلب بر تمایلات مبتنی بر شخصیت، رفتار یا ترجیحات سناریویست‌ها ساخته می‌شود.

به عنوان بخشی از مجموعه کارگاه‌ها، در گام سوم ما عدم قطعیت کلیدی مبتنی بر سؤال کانونی را تشخیص دادیم. همه نیروهای پیشران دارای عدم قطعیت نیستند و برخی ممکن است از پیش مشخص باشند. این‌ها روندهایی هستند که در جریان هستند و به طور قابل توجهی با هر یک از سناریوها متفاوت هستند. عدم قطعیت‌های کلیدی نیروهای پیشرانی هستند که دارای توان بالقوه‌ای می‌باشند که می‌تواند آینده را در یک جهت یا جهت دیگری هدایت کنند، آن‌ها دو ویژگی اساسی دارند: این گونه پیشران‌های کلیدی به طور غیرمعمول اثرگذاری بالایی دارند و به طور غیر معمولی دارای عدم قطعیت و

بی‌ثباتی هستند. در حال حاضر در جریان هستند که بعید است به طور قابل توجهی با هر یک از سناریوها متفاوت باشند. در ابتدا همه عدم قطعیت‌ها بی‌همتا به نظر می‌رسند، اما با قدم برداشتن، می‌توانیم عدم قطعیت‌ها را به خوشه‌هایی کاهش بدهیم که به عنوان عناصر سازنده‌ای به کار می‌روند که می‌توانند مجموعه سناریوهای ما را بسازند.

چارچوب سناریو در قدم بعدی با تمرکز بر کل لیست عدم قطعیت‌های مرتبط بر دو محور عمود بر هم شکل می‌گیرند. سپس ماتریسی شکل می‌گیرد که شامل محورهای متقاطع و مستقلى است که به ما اجازه می‌دهد که چهار ربع خیلی متفاوت از اما محتمل را عدم قطعیت‌ها را تعریف کنیم. در این مطالعه اساسی به عنوان عدم قطعیت کلیدی ما این سؤال را پرسیدیم که بازیگران این ساختار چگونه به نظر می‌رسند؟ و چه کسی به مخاطبان دسترسی خواهد داشت؟

## پی‌نوشت‌ها

۱ این پژوهش توسط شرکت دلویت (Deloitte) انجام شده است. دلویت به یک یا چند شرکت خصوصی مربوط به دلویت توشی تو ماتسو (Deloitte Touche Tohmatsu Limited) است که در انگلستان با مسئولیت محدود شناخته می‌شود (DTTL). این شبکه شامل شرکت‌های عضو و نهادهای مرتبط با آنهاست. دلویت و هر یک از شرکت‌های عضو آن از نظر قانونی نهادهای جداگانه و مستقل هستند. کلمات اختصاری DTTL همچنین به «Deloitte Global» نیز گفته می‌شود که هیچ‌گونه خدماتی به مشتریان ارائه نمی‌دهد. لطفاً برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد شبکه جهانی شرکت‌های عضو ما، به سایت [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) مراجعه کنید. این ارتباطات تنها شامل اطلاعات عمومی است و مربوط به اطلاعات هیچ یک از شرکت‌های دلویت توشی تو ماتسو با مسئولیت محدود نیست. شرکت‌های عضو یا نهادهای مرتبط با آنها (در مجموع شبکه Deloitte) به معنی استفاده از ارتباط، ارائه مشاوره یا خدمات حرفه‌ای است. قبل از تصمیم‌گیری یا اقدامی که ممکن است بر روی امور مالی یا تجارت شما تأثیر بگذارد. شما باید با یک مشاور حرفه‌ای واجد شرایط مشورت کنید. شبکه دلویت هیچ مسئولیتی را در قبال هرگونه خسارت ایجاد شده به هر شخص اعتمادکننده به این مشاوره‌ها در ارتباط‌های ایجاد شده نمی‌پذیرد. برای کسب اطلاعات بیشتر، با Deloitte Touche Tohmatsu Limited تماس بگیرید.

## منابع و مآخذ

Boehm, klaus, Esser, Ralf, Lee, Paul & Raab, Jasmin. (2018). The Future of the TV and Video Landscape by 2030. Deloitte.