



Identifying the Business Model Canvas of Streaming Media Platforms Based on Osterwalder's Business Model (Case Study: Filimo)

Mitra Afzali Farooji  (Corresponding Author)

PhD., Department of Media Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: afzali.ir@gmail.com

Mina Noori 

MSc., Department of Media Management, School of Culture and Communication, Sooreh University, Tehran, Iran. E-mail: minoooo.1375@gmail.com

Abstract

Objective

Nowadays, the increasing growth of technology and the significant impact of the media have led the global towards the use of new and interactive media. One of these media that has started to move towards progress in the world in recent years is video-on-demand services. The activity of these platforms in our country has expanded at a remarkable speed in the past years, and especially during the outbreak of the Coronavirus, it has shown that it can overtake its traditional competitors, such as television and cinema, and even foreign competitors; As the report shows that in 1400, the number of active installations of the Netflix platform by Iranian users is only 10 million users.

According to the reports received on the bandwidth consumption of VOD platforms, Alexa rank, application installation statistics and other comparable criteria, "Filimo" has the largest share with about 65% of Iran's VOD market. The present research aims to identify the business model canvas of streaming media platforms based on the business model of Osterwalder (case study: Filimo).

One of the most complete business models that is used more than any other model in the world is Osterwalder's business model canvas. A business model is a template for developing a model for a new business or registering an existing model used in a business. According to Osterwalder's definition, a business model is a conceptual tool that includes a set of elements and their relationship and shows the company's logic for generating revenue. Osterwalder's business model consists of

nine main components, which are: value proposition, customer segments, channels, customer relationships, key resources, key activities, key partnerships, revenue streams, and cost structure.

Research Methodology

This research is exploratory in nature, qualitative in terms of measuring method, and practical in terms of purpose. In this research, a non-random snowball sampling method was used. The target community of this research included media elites, experts and managers of new media platforms and experts in the field of media business in streaming media platforms, with 15 of them semi-structured interviews were conducted and the interviews were conducted until theoretical saturation occurred. The method of data analysis in this research was thematic analysis. To ensure the validity of the research findings, the four criteria suggested by Spezial, Strobert and Carpenter (2011) were used. The four criteria include acceptability, reliability, verifiability and transferability.

Findings

The results of the research showed that the values proposed by Filimo include qualitative content, the right to choose content, ease of access and suitable user experience. Also, the results showed that the general category of Filimo's audience included children, youth and teenagers, adults and the general public. Advertising is the main distribution channel of Filimo. Filimo's distribution channels include the website, word-of-mouth advertising, billboards, SMS advertising and social networks. Another result of the research was that from the point of view of the participants in the research, the strength of Filimo's relationship with its users through the production of content tailored to the customer, extensive advertising, good communication with the customer, and even the audience's participation in content creation and organic support from the Aparat platform. is guaranteed; But the weakness of Filimo's relationship with its customers is due to the lack of a systematic feedback system. Also, the results showed that Filimo has several general key activities, including the development of technical and human infrastructure, quality content production, marketing and advertising, and the pursuit of intellectual property.

Discussion & Conclusion

Filimo's key resources include financial and human resources, equipment and infrastructure, audiences, content and advertising. Filimo's key partners include

directors and producers, film and series production companies, telecommunication and internet companies and other institutions. Filimo's cost structure includes content production and purchase, human resources, support and infrastructure, and marketing. Filimo has several revenue streams including subscriptions, advertising and sponsorships. Also, other general factors affecting the success of Filimo are strong network, intelligence and timing, social concerns and previous successful experience.

The characteristics of the ecosystem in which Filimo is present include decentralization, interconnectedness, competition and cooperation, providing complementary products and regulation by the regulatory body. Other factors of Filimo stability include the basic productivity of Filimo, the ability to survive against internal or external shocks, providing a competitive advantage from various sources and the ability to change during environmental changes, the ability to create pristine corner spots, and finally, changing the attitude of the defensive mode to the active.

Keywords: Business model canvas; Filimo; Osterwalder's business model; platform; Streaming media.

Citation: Afzali Farooji, Mitra & Noori, Mina (2022). Identifying the business model canvas of streaming media platforms based on Osterwalder's business model (Case study: Filimo). *Media Management Review*, 1(3), 387- 412. (in Persian)





شناسایی بوم مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های شبکه نمایش خانگی بر اساس مدل کسب‌وکار

استروالد (مطالعه موردی: فیلمو)

میترا افضل‌ی فاروجی (نویسنده مسئول)

دکتری، گروه مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: afzali.ir@gmail.com

مینا نوری

کارشناسی ارشد، گروه مدیریت رسانه، دانشکده فرهنگ و ارتباطات، دانشگاه سوره، تهران، ایران. رایانامه: minoooo.1375@gmail.com

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر شناسایی مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های شبکه نمایش خانگی و به‌طور خاص فیلمو، بر اساس مدل کسب‌وکار استروالد است.

روش: این پژوهش از نظر ماهیت اکتشافی، از نظر سنجش روش کیفی و از نظر هدف کاربردی است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی گلوله برفی استفاده شده است. جامعه هدف این پژوهش خبرگان رسانه‌ای، کارشناسان و مدیران پلتفرم‌های نوین رسانه‌ای و صاحب‌نظران حوزه کسب‌وکار رسانه‌ای در شبکه نمایش خانگی کشور بودند که با ۱۵ نفر از آن‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت و مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری ادامه یافت. روش تجزیه‌وتحلیل داده‌ها نیز تحلیل مضمون بوده است.

یافته‌ها: پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، تحلیل و کدگذاری باز و سپس کدگذاری محوری صورت گرفت. بدین ترتیب ارزش‌های پیشنهادی، بخش‌بندی مشتریان، کانال‌های توزیع، روابط با مشتریان، فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی، مشارکت‌های کلیدی، ساختار هزینه و جریان‌های درآمدی پلتفرم شبکه خانگی فیلمو احصا شد.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان داد که ارزش‌های پیشنهادی فیلمو عبارت‌اند از: محتوای مناسب، حق انتخاب محتوا، سهولت دسترسی و تجربه کاربری مناسب. دسته‌بندی مخاطبان فیلمو، تمامی گروه‌ها از کودک تا بزرگسال را دربرمی‌گیرد. کانال‌های توزیع فیلمو در قالب تبلیغات (از تبلیغات دهان‌به‌دهان تا شبکه‌های اجتماعی) است. روابط فیلمو عبارت‌اند از: تولید محتوای متناسب با مشتری، تبلیغات، تجربه کاربری مناسب، برخورداری از پشتیبانی آپارات و بازخوردگیری کمابیش ضعیف. فعالیت‌های کلیدی فیلمو توسعه زیرساخت فنی و انسانی، تولید محتوای با کیفیت، بازاریابی و تبلیغات و پیگیری مالکیت معنوی را شامل می‌شود. منابع کلیدی فیلمو عبارت‌اند از: مالی و انسانی، تجهیزات و زیرساخت، مخاطبان، محتوا و تبلیغات. شرکای کلیدی فیلمو کارگردان‌ها و تهیه‌کنندگان، مؤسسه‌های تولیدکننده فیلم و سریال، شرکت‌های مخابراتی، اینترنتی و نهادهای دیگر هستند. ساختارهای هزینه‌ای فیلمو عبارت‌اند از: تولید و خرید محتوا، منابع انسانی، پشتیبانی و زیرساخت و بازاریابی. فیلمو چندین جریان درآمدی همچون اشتراک، تبلیغات و اسپانسرری دارد. همچنین سایر عوامل کلی مؤثر بر موفقیت فیلمو عبارت‌اند از: شبکه قوی، هوشمندی و زمان‌شناسی، دغدغه اجتماعی و تجربه موفق قبلی.

کلیدواژه‌ها: بوم مدل کسب‌وکار؛ پلتفرم؛ شبکه نمایش خانگی؛ فیلمو؛ مدل کسب‌وکار استروالد.

استناد: افضل‌ی فاروجی، میترا و نوری، مینا (۱۴۰۱). شناسایی بوم مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های شبکه نمایش خانگی بر اساس مدل کسب‌وکار استروالد (مطالعه موردی: فیلمو). *بررسی‌های مدیریت رسانه*، ۱(۳)، ۳۸۷-۴۱۲.

مقدمه

امروزه رشد روزافزون فناوری و تأثیر چشمگیر رسانه‌ها، حرکت جهانی را به سمت بهره‌گیری از انواع رسانه‌های نوین و تعاملی برده است. یکی از این رسانه‌ها که در سال‌های اخیر حرکت خود را به سمت پیشرفت در جهان آغاز کرده، سرویس‌های ویدئوی درخواستی است. فعالیت این پلتفرم‌ها در کشور ما نیز در سال‌های گذشته با سرعت چشمگیری گسترش پیدا کرده و به خصوص در دوران شیوع ویروس کرونا نشان داده است که توانایی ربودن گوی سبقت از رقیبان سنتی خود، مانند تلویزیون و سینما و حتی رقبای خارجی را دارد؛ آنچنان که گزارش وضعیت صنعت صوت و تصویر فراگیر در سال ۱۴۰۰ نشان از آن دارد که آمار نصب فعال پلتفرم نتفلیکس^۱ توسط کاربران ایرانی تنها ۱۰ میلیون کاربر است.^۲ همچنین اعلام شده است که با وجود سهم بیشتر عرضه محتوای خارجی در VoD^۳ها، کاربران بیشتر به تماشای محتوای داخلی نشسته‌اند و مجموعه ترافیک اینترنتی سایت‌های پخش کننده صوت و تصویر فراگیر ۸۶۸۱۲/۶۴ ترابایت بوده است^۴ (ساترا^۵، ۱۴۰۰).

در بین سرویس‌های ویدئو درخواستی که در ایران فعالیت می‌کنند، مطابق با گزارش‌های دریافت شده از مصرف پهنای باند پلتفرم‌های VOD روی شبکه شرکت‌های اینترنتی کشور، رتبهٔ الکسا^۶، آمار نصب اپلیکیشن و دیگر معیارهای مقایسه‌ای قابل استناد، «فیلمو» با در اختیار داشتن حدود ۶۵ درصد از بازار VOD کشور، بزرگ‌ترین پلتفرم شبکه نمایش خانگی ایران است (راستا، ۱۴۰۰). فیلمو طی شش ماه نخست سال ۱۴۰۱، بیش از ۵۷۴ میلیارد تومان درآمد داشته که بخش اعظم آن از فروش اشتراک بوده است. بر اساس آنچه فیلمو تا شش ماههٔ اول ۱۴۰۱ منتشر کرده است، بیش از یک میلیون و ۱۰۰ هزار کاربر فعال داشته که این آمار، از ۱۵۴ برابر شدن کاربران این پلتفرم از سال ۹۵ تا امروز حکایت می‌کند. اگر برای هر اشتراک فیلمو، به طور میانگین ۲/۵ نفر استفاده‌کننده در نظر بگیریم، به طور ماهانه حداقل نزدیک به دو میلیون و هفتصد هزار نفر، بینندهٔ فیلمو هستند. بر اساس آنچه فیلمو در همین گزارش منتشر کرده، میزان تماشای فیلم و سریال برحسب دقیقه در این پلتفرم در طول چهار سال ۴۱ برابر رشد داشته است. یعنی از ۷۰۰ میلیون دقیقه در سال ۱۳۹۶ به ۳ میلیارد دقیقه در سال ۱۳۹۷ و ۹ میلیارد دقیقه در سال ۱۳۹۸ و ۲۹ میلیارد دقیقه در سال ۱۳۹۹ رسیده است (سایت رسمی فیلمو). همه اینها نشان از آن دارد که توجه به رسانه‌ها و وسایل سرگرمی پس از ورود ویروس کرونا به مراتب بیشتر از سال‌های قبل بوده و تمایل مردم به پلتفرم‌ها و حتی بازی‌های رایانه‌ای هم در این دسته قرار می‌گیرند.

1. Netflix

۲. البته ساترا این آمار را با توجه به نصب فعال نتفلیکس در بین اپ استورهای ایرانی مایکت و بازار گزارش داده و تأکید کرده است که به‌خاطر استفاده از VPN نمی‌توان به‌طور دقیق میزان کاربران ایرانی سرویس نتفلیکس را تخمین زد.

3. Video on Demand

۴. آمارها به نقل از گزارش سازمان تنظیم مقررات رسانه‌های صوت و تصویر فراگیر (ساترا) در سال ۱۴۰۰ بوده است.

۵. گزارش عملکرد VoDها در ایران. آدرسی دسترسی: <https://namafar.ir/file>

۶. Alexa Rank (استناد به این آمار پیش از توقف فعالیت الکسا در مه ۲۰۲۲ بوده است).

افزایش تصاعدی شمار رسانه‌ها و بمباران اطلاعاتی مخاطبان از سوی آن‌ها، باعث شده است تا عنصر کمیاب در حوزه اقتصاد رسانه، به‌جای اطلاعات، توجه مخاطبان به رسانه‌ها و اطلاعات ارسالی از سوی آن‌ها باشد. مسئله‌ای که با نام «اقتصاد توجه» به آن پرداخته می‌شود (فرهنگی، قراگوزلو و صلواتیان، ۱۳۸۹). در چنین موقعیتی، مطلوب است که رسانه‌های نوظهور ایرانی، در یک فضای رقابتی با پلتفرم‌های خارجی و حتی رقیبان داخلی، منطق کسب‌وکار و مدل درآمدی پایدار داشته باشند.

علی‌رغم گسترش و وسعت دسترسی و مراجعه مردمی، موفقیت در کسب‌وکار شبکه نمایش خانگی کار ساده‌ای نیست؛ چراکه موفقیت سرویس‌های VOD به‌شدت به مدل کسب‌وکار و مدل کسب درآمد آن‌ها وابسته است. پلتفرم فیلیمو از مدل کسب‌وکار شرکت‌های پیشرو در این صنعت، مانند نتفلیکس پیروی می‌کند و به رشد محتوای ساخته شده توسط خودش ادامه می‌دهد. در این مدل کاربران می‌توانند با پرداخت اشتراک ماهانه، دسترسی نامحدود به محتوای سرویس استریم داشته باشند. شاید بتوان نقطه عطف استریم‌های این‌چینی را سرمایه‌گذاری آن‌ها به شکل مستقیم در امر تهیه و تولید فیلم و سریال‌های جدید دانست. اما فیلیمو برای حضور موفق در بازار و رقابت با سایر پلتفرم‌های شبکه نمایش خانگی در ایران و حتی جهان، می‌بایست راهبرد رقابتی مناسب و مدل کسب‌وکار دقیقی را در دستور کار خود قرار بدهد. امروزه رقابت شدیدی که بین کسب‌وکارهای صنایع مختلف از جمله صنعت رسانه وجود دارد، لزوم بررسی و اتخاذ مدل‌های مناسب کسب‌وکار را نشان می‌دهد و پلتفرم‌های شبکه نمایش خانگی و به‌ویژه پلتفرم فیلیمو از این قاعده مستثنا نیستند.

ماهیت کلی مدل کسب‌وکارها در سه بخش خلاصه می‌شود. نخستین بخش، هر چیزی است که باعث تولید ارزش می‌شود (مانند طرح تولید، مواد اولیه، فرایند تولید، نیروی انسانی و فروش و...). دومین بخش، هر چیزی است که به فروش ارزش کمک می‌کند (مانند بازاریابی، توزیع، خدمات در محل، بررسی روند فروش و...) و سومین بخش نیز هر چیزی است که به پرداخت مشتری منجر می‌شود (مانند استراتژی قیمت‌گذاری، روش‌های پرداخت، اقساط‌بندی و...) (امینیان، باقری و روح‌الامینی، ۱۴۰۰). به عبارت دیگر، مدل کسب‌وکار، منطق شرکت در چگونگی خلق، ارائه و کسب ارزش را نشان می‌دهد (استروالدر، پیگنور، اولیویرا و فریرا^۱، ۲۰۱۷).

در یک نگاه، مدل کسب‌وکار محل هزینه‌های شما را مشخص کرده و از طرف دیگر، جریان کسب درآمدتان را ترسیم می‌کند. در واقع بوم مدل کسب‌وکار، ساختار ساده‌ای از همه واقعیت‌های کاری را نشان می‌دهد که برای آن تعاریف مختلفی بیان شده است. ساختاری از فرایندهای مختلف ایده تا عملی ساختن آن که به‌صورت یک استراتژی راهبردی برای شرکت‌ها و سازمان‌ها ضروری و واجب است. یک بوم مدل کسب‌وکار، به صاحبان پلتفرم‌های شبکه نمایش خانگی، الگویی برای در نظر گرفتن میزان هزینه‌ها و تأمین آن، منابع انسانی و مشتریانشان می‌دهد و شیوه‌های توزیع و قیمت‌گذاری محصول و خدمات آن‌ها را به نمایش می‌گذارد.

در این بین، یکی از کامل‌ترین مدل‌های کسب‌وکار^۱ که بیشتر از هر مدل دیگری در دنیا استفاده می‌شود، بوم مدل کسب‌وکار استروالد^۲ است. با توجه به مطالعات انجام شده و بررسی مدل‌های کسب‌وکار مختلف، شفافیت، وضوح، جامعیت، بلوغ و توجه چارچوب نظری استروالد به پویایی بازارها و محیط از دلایل اصلی به‌کارگیری این مدل است (استروالد و همکاران، ۲۰۱۷).

در دنیای امروزی، استریم محتوا در حال افزایش محبوبیت در میان کاربران است؛ به‌نحوی که نه تنها تعداد شرکت‌هایی که چنین خدماتی را ارائه می‌دهند، در حال افزایش هستند، بلکه هر روز حجم بیشتری از محتوای قابل استریم به سرویس‌ها اضافه می‌شود. از تماشای ویدئوها گرفته تا گوش فرادادن به موسیقی محبوب، حتی اجرای بازی‌های ویدئویی به صورت استریم در اختیار کاربران قرار گرفته است که در کیفیت‌های مختلف امکان تجربه آن‌ها وجود دارد. در ایران پلتفرم فیلمو سرویسی مشابه به سرویس‌های استریم محتوای ویدئویی مانند نتفلیکس، هولو و آمازون پرایم است که شامل سریال‌ها و فیلم‌های ایرانی و خارجی می‌شود. اهمیت و مطالعه کسب‌وکارهای رسانه‌ای را به صورت عمومی می‌توان در سه عامل خلاصه کرد؛ رشد اقتصادی (ایجاد شغل‌های جدید و رشد اقتصادی)؛ بهره‌وری (تأثیر انکارناپذیر فعالیت‌های کارآفرینانه در ارتقای بهره‌وری) و خلق انواع فناوری، کالاها و خدمات جدید (مقیمی، ۱۳۸۷: ۵۸-۵۶؛ شیرمحمدی، ۱۳۹۸: ۹۸).

ضرورت پژوهش علمی در باب بررسی بوم مدل کسب‌وکار پلتفرم شبکه نمایش خانگی فیلمو از آنجا که این پلتفرم در ابتدای کار خود در ایران است، به‌شدت احساس می‌شود و لازم است بوم مدل کسب‌وکار فیلمو، به‌عنوان یک پلتفرم رسانه‌ای موفق در ایران که تاکنون توانسته است درآمدزایی خوبی داشته باشد، بررسی شود. از طرفی موفقیت‌های فیلمو در طول مدت فعالیتش نشان می‌دهد که روش‌های مدیریتی و رقابتی آن‌ها، می‌تواند منبعی آموزشی برای دیگر فعالان پلتفرم رسانه‌ای در ایران باشد. با در دست داشتن عوامل موفقیت و شناخت مدل کسب‌وکارهای موفق چون فیلمو، می‌توان دانش‌افزایی چشمگیری در حوزه کسب‌وکار رسانه‌های تعاملی داشت و الگوی مناسبی برای دیگر فعالان این اکوسیستم تولید کرد. البته موفقیت در کسب‌وکار پلتفرم رسانه‌ای، به‌هیچ وجه با بررسی و مطالعه یک پلتفرم رسانه‌ای به تنهایی امکان‌پذیر نخواهد بود؛ اما با توجه به پیچیدگی و رقابت تنگاتنگ موجود در بازار، بررسی کسب‌وکار چنین پلتفرم‌هایی می‌تواند نقش مهمی در این حوزه ایفا کند. ضرورتی که در این پژوهش حس می‌شود، این است که فیلمو در سال‌های گذشته با توجه و ایده‌پردازی در زمینه تولید محتوای ویدئویی و تمرکز بر ویدئو مارکتینگ، توانسته است جایگاه خوبی را برای خود در این صنعت تعیین کند. حال بررسی این کسب‌وکار ضرورت دارد؛ چرا که با بررسی کسب‌وکار این پلتفرم نمایش خانگی می‌توان به درک کاملی از ماهیت کار چنین پلتفرم‌هایی و علل موفقیتشان در بازار رسانه دست پیدا کرد. از این رو پژوهش حاضر تلاشی است برای پاسخ به این سؤال که بوم مدل کسب‌وکار پلتفرم‌های شبکه نمایش خانگی و به‌طور ویژه پلتفرم فیلمو، براساس مدل کسب‌وکار استروالد چگونه است.

1. Business Model Canvas

2. Osterwalder business model

پیشینه نظری پژوهش

حرکت روزافزون از رقابت کالا و خدمت به سوی رقابت مبتنی بر پلتفرم، در بسیاری از صنایع و بازارها، از نیروهای نشئت می‌گیرد که ویژگی‌های صنعت نرم‌افزار را به‌طور فزاینده‌ای در بسیاری از صنایع غیرفناورانه نیز القا می‌کند. این تغییر در شیوه رقابت، نیازمند اتخاذ دیدگاه‌های مدیریتی متفاوتی است. نیروی بالقوه پلتفرم‌ها، از تجمیع تخصص منحصربه‌فرد چندین تأمین‌کننده مستقل، در مقیاسی نشئت می‌گیرد که تحقق آن در یک سازمان منفرد ممکن نیست. بنابراین موفقیت یک پلتفرم، نه تنها به توانمندی مالک پلتفرم، بلکه به توانمندی شرکای متعدد زیست‌بوم وابسته است. یک پلتفرم زیرساختی باز و مشارکتی را برای تعاملات ارزش‌آفرین میان تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان خارجی فراهم می‌آورد و شرایط حکمرانی برای آنان تعریف می‌کند. بدین ترتیب با تکیه بر نوآوری و کاهش هزینه‌ها، مبادلات با سهولت بیشتری انجام می‌شود. بنابراین وجه تمایز کسب‌وکار مبتنی بر پلتفرم، فقط در رابطه با زیرساخت‌های فناوری نیست، بلکه ایجاد ارزش در جهت ساخت شبکه‌های ارتباطی است که این نوع کسب‌وکارها را متمایز و متفاوت می‌سازد (اولیور، بودزینسکی و لیندستات، ۲۰۱۸).

در دهه‌های اخیر، استفاده از مفهوم پلتفرم در عرصه‌های مختلف پژوهشی و نیز در صنایع مختلف از جمله صنایع سینمایی و نمایشی، تولیدی و خدماتی مدرن کاربرد دارد. کسب‌وکار پلتفرم، بستری را فراهم می‌کند تا تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان بتوانند به راحتی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و وارد تعاملات تجاری شوند و ساختار حکمرانی برای آن‌ها تعیین می‌کند. امروزه متولیان کسب‌وکار و مدیران سازمان‌ها محیط کسب‌وکار مدرن را شبکه‌هایی به هم وابسته از نهادهایی می‌بینند که برای خلق و اکتساب ارزش به هم پیوسته‌اند. توانایی سازمان در همکاری با مشتریان و شرکای خود در شبکه کسب‌وکار بر قابلیت پاسخ‌گویی یک کسب‌وکار نیز دلالت دارد. تعریف مدل کسب‌وکار به‌عنوان معماری یا سیستمی از فعالیت‌های به هم پیوسته و وابسته جهت خلق و تسخیر ارزش، به‌ویژه جهت مطالعه و بررسی شرکت‌های پلتفرمی مفید است؛ چرا که تمرکز بر وابستگی میان فعالیت‌ها به ما امکان محاسبه مجموعه روابط ساختاری میان تأمین‌کننده پلتفرم و کاربران آن را فراهم می‌سازد. طراحی و پیاده‌سازی مدل کسب‌وکار برای محصولات نمایشی پیچیده‌تر از انواع مدل کسب‌وکار خطی است. شناسایی و دسته‌بندی تنش‌ها و بحران‌هایی که مالکان محصولات نمایشی و سینمایی در حین طراحی، انطباق یا طراحی مجدد مدل کسب‌وکار پلتفرم خود با آن مواجه‌اند، از چالش‌های پژوهشی در این زمینه است. بنابراین تعریف مدل کسب‌وکار برای سازمان‌هایی که در قالب پلتفرم فعالیت و ارزش‌آفرینی می‌کنند، مستلزم استفاده از چارچوبی منحصر به ویژگی‌های این نوع کسب‌وکار است (صلواتیان، تقوا و گودرزی، ۱۳۹۷).

مدل استروالد

مدل کسب‌وکار به بیان ساده، عبارت است از روشی که شرکت در فعالیت‌های تجاری در پیش گرفته و با کسب در آمد ثبات خود را حفظ می‌کند. از طرفی مدل کسب‌وکار شیوه کسب در آمد توسط بنگاه را با مشخص کردن جایگاه آن در

زنجیره ارزش مشتری تشریح می‌کند. مدل کسب‌وکار توصیف ابزارها و روش‌هایی بوده که سازمان آن‌ها را به کار می‌بندد تا به سودی که پیش‌بینی شده برسد (ندافی و احمدوند، ۱۳۹۶).

مدل کسب‌وکار، الگویی برای تدوین یک مدل برای کسب‌وکاری جدید یا ثبت مدل فعلی مورد استفاده در کسب‌وکار است. بوم مدل کسب‌وکار در واقع یک نمودار تصویری است که بخش‌های مختلفی دارد. هر یک از این بخش‌ها به تشریح گزاره‌های ارزش، زیرساخت، مشتریان یا امور مالی مربوط به یک شرکت یا محصول اختصاص دارد. بوم مدل کسب‌وکار به شرکت‌ها کمک می‌کند تا بتوانند با ترسیم تعامل میان بخش‌های مختلف کسب‌وکار خود، فعالیت‌های خود را به شکلی هماهنگ به پیش ببرند (پانگ^۱، ۲۰۲۱).

بوم مدل کسب‌وکار ابتدا توسط الکساندر استروالدر طراحی شد. طبق تعریف استروالدر، مدل کسب‌وکار ابزاری مفهومی است که شامل مجموعه‌ای از عناصر و ارتباط آن‌ها بوده و منطبق شرکت جهت درآمدزایی را نشان می‌دهد. تعریف استروالدر و بوم مدل کسب‌وکار پیشنهادی وی، از استقبال چشمگیری برخوردار شده است؛ به طوری که امروزه در اکثر شرکت‌های موفق جهان و رویدادهای استارت‌آپی، از این بوم به عنوان تابلوی راهنما برای جهت‌دهی مسیر کسب‌وکار استفاده می‌کنند (جلیوند خسروی، مقصودی و صلواتیان، ۱۴۰۰).

تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار استروالدر از نه جزء اصلی تشکیل شده است که عبارت‌اند از:

۱. ارزش‌های پیشنهادی^۲: بسته‌ای از محصولات و خدمات را توصیف می‌کند که برای یک بخش مشتری خاص ارزش خلق می‌نماید. ارزش پیشنهادی دلیل ترجیح یک شرکت نسبت به سایر شرکت‌ها توسط مشتریان است. هر ارزش پیشنهادی متشکل از بسته‌ای منتخب از محصولات یا خدمات است که نیازهای یک بخش خاص از مشتریان را برآورده می‌سازد. ارزش‌ها ممکن است کمی یا کیفی باشند (افوه و توچی^۳، ۲۰۰۴).
۲. بخش‌های مشتری^۴: گروه‌های مختلفی از افراد یا سازمان‌هایی را تعریف می‌نماید که شرکت قصد دستیابی و خدمت به آنان را دارد. مشتریان قلب هر مدل کسب‌وکاری را تشکیل می‌دهند. به منظور برآورده کردن بهتر نیازهای مشتریان، شرکت ممکن است آنان را در بخش‌هایی جداگانه برحسب نیازهای مشترک، رفتارهای مشترک و سایر ویژگی‌ها گروه‌بندی کند.
۳. کانال‌ها^۵: بیان‌کننده این است که شرکت به منظور ارائه ارزش پیشنهادی مورد نظر به بخش‌های مشتریان مورد هدف خود، چگونه با آن‌ها ارتباط برقرار کرده و به آن‌ها دسترسی دارد. کانال‌های ارتباطی، توزیع و فروش، واسط میان شرکت با مشتریان آن می‌باشد. کانال‌ها نقاط تماس با مشتریان هستند و نقش مهمی را در تجربه مشتری ایفا می‌کنند. کانال‌ها را می‌توان به صورت مستقیم یا غیرمستقیم، همچنین کانال‌های اختصاصی شرکت و کانال‌های شریک تقسیم‌بندی کرد.

1. Pang
2. Value propositions
3. Afuah & Tucci
4. Customer segments
5. Channels

۴. ارتباط با مشتری^۱: شرکت باید نوع رابطه‌ای را که می‌خواهد با هر بخش از مشتریان ایجاد کند، برای خود شفاف کند. گستره این روابط می‌تواند از ارتباطات حضوری تا خدمات پشتیبانی خودکار را دربرگیرد. انگیزه‌های زیر می‌توانند پیشران‌های ارتباط با مشتری باشند: جذب مشتری، حفظ مشتری، افزایش میزان فروش (ساندرسون^۲، ۲۰۱۴).
۵. منابع کلیدی^۳: مهم‌ترین دارایی‌های مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب‌وکار را تشریح می‌کند. این منابع، شرکت را قادر می‌سازد تا ارزش پیشنهادی خود را خلق و ارائه کند، به بازارها دست یابد، ارتباط با بخش‌های مشتری را حفظ کند و کسب درآمد کند. منابع کلیدی می‌تواند فیزیکی، مالی، معنوی یا انسانی باشد. این منابع می‌توانند تحت تملک شرکت باشند، توسط شرکت اجاره شوند و یا توسط شرکای کلیدی تأمین شوند (پاتلی و گیاگلیس^۴، ۲۰۰۳).
۶. فعالیت‌های کلیدی^۵: هر مدل کسب‌وکار نیاز به تعدادی فعالیت کلیدی دارد. این فعالیت‌ها مهم‌ترین اقداماتی هستند که یک شرکت باید انجام دهد تا عملکرد موفق داشته باشد. فعالیت‌های کلیدی بدین صورت دسته‌بندی می‌شود:
 ۱. تولید: این فعالیت طراحی، ساخت و ارائه محصول به مقدار شایان توجه یا با کیفیت عالی را شامل می‌شود. تولید، فعالیت غالب در مدل‌های کسب‌وکار شرکت‌های تولیدی است؛
 ۲. حل مسئله: فعالیت‌های کلیدی از این نوع، شامل ارائه راه‌کارهای جدید برای مسائل خاص هر مشتری به صورت مجزاست. عملیات غالب شرکت‌های مشاوره‌ای، بیمارستان‌ها و سایر سازمان‌های خدماتی، معمولاً فعالیت‌های حل مسئله است؛
 ۳. پلتفرم/ شبکه: فعالیت‌های مرتبط با مدیریت پلتفرم یا شبکه، قالب فعالیت‌های کلیدی مدل کسب‌وکاری را تشکیل می‌دهند (جمشیدی، آرمند و کریمی، ۱۴۰۱).
۷. مشارکت‌های کلیدی^۶: شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان و شرکا را توصیف می‌کند که باعث عملکرد صحیح مدل کسب‌وکار می‌شوند. شرکت‌ها به دلایل مختلفی برای خود شریک برمی‌گزینند و مشارکت‌ها، سنگ‌بنای بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار می‌شوند. چهار نوع مختلف مشارکت عبارتند از: ۱. ائتلاف‌های استراتژیک؛ ۲) همکاری با رقبا، ۳) سرمایه‌گذاری‌های مشترک و ۴) روابط خریدار - تأمین‌کننده (حسن‌زاده ظروفچی، ۱۳۹۸).
۸. جریان‌های درآمدی^۷: نشان‌دهنده درآمدی هست که شرکت در هر بخش مشتری کسب می‌کند. اگر مشتریان قلب مدل کسب‌وکار باشند، جریان‌های درآمدی شریان‌های آن را تشکیل می‌دهند. مدل کسب‌وکار می‌تواند شامل دو نوع مختلف از جریان‌های درآمدی باشد: ۱. درآمدهای تراکنشی که حاصل پرداخت مشتری برای یک بار خرید است؛ ۲. درآمدهای تکرارپذیر که حاصل پرداخت‌های مکرر مشتریان در قبال ارائه یک ارزش پیشنهادی یا

1. Customer relationships
 2. Sanderson
 3. Key resources
 4. Pateli & Giaglis
 5. Key activities
 6. Key partners
 7. Revenue streams

فراهم‌سازی خدمات پس از فروش برای آن‌هاست. راه‌های گوناگونی برای ایجاد جریان‌های درآمدی وجود دارد (جهانی، ۱۴۰۱).

۹. ساختار هزینه: این جزء سازنده، مهم‌ترین هزینه‌هایی را توصیف می‌کند که حین اجرای یک مدل کسب‌وکار خاص ایجاد می‌شود. بدیهی است که در هر مدل کسب‌وکاری، هزینه‌ها باید تا جایی که امکان دارد کاهش یابند. مدل‌های کسب‌وکار هزینه محور بر کمینه‌کردن هزینه‌ها تمرکز دارند. هدف این رویکرد ایجاد و حفظ چابک‌ترین ساختار هزینه ممکن با استفاده از بیشترین میزان خودکارسازی فعالیت‌ها و برون‌سپاری گسترده است. برخی از شرکت‌ها در طراحی مدل کسب‌وکار، کمتر به جنبه هزینه توجه می‌کنند و در عوض تمرکز آن‌ها بر خلق ارزش است. ارزش‌های پیشنهادی مرغوب و خدمات اختصاصی سطح بالا از مشخصات مدل‌های کسب‌وکار ارزش محور است. (ساندرسون، ۲۰۱۴).

<p>شرکای کلیدی</p>  <p>شرکای کلیدی ما که هستند؟ تامین‌کنندگان کلیدی ما که هستند؟ چه منابع اصلی را از شرکایمان بدست می‌آوریم؟ شرکایمان چه فعالیت‌های اصلی را انجام می‌دهند؟</p>	<p>فعالیت‌های اصلی</p>  <p>ارزش پیشنهادی ما چه فعالیت‌های اصلی نیاز دارد؟ کانال توزیع ما چه ارتباط با مشتریان چه؟ جریان درآمد چطور؟</p> <p>منابع اصلی</p>  <p>ارزش پیشنهادی ما به چه منابع اصلی نیاز دارد؟ کانال توزیع ما چطور؟ ارتباط با مشتریان؟ جریان درآمد؟</p>	<p>ارزش پیشنهادی</p>  <p>به مشتریانمان چه ارزشی ارائه می‌دهیم؟ به حل کدام یکی از مسایل مشتریانمان کمک می‌کنیم؟ بسته‌ی پیشنهادی ما (آمیخته‌ی محصولات و خدمات) به هر بخش از مشتریان چیست؟ کدام یک از نیازهای مشتریان را ارضا می‌کنیم؟</p>	<p>ارتباط با مشتریان</p>  <p>هر بخش از مشتریان انتظار برقراری و حفظ چه نوع رابطه‌ای را از ما دارند؟ کدام یک از این رابطه‌ها برقرار شده؟ این روابط چگونه با بقیه مدل کسب‌وکار ما عجین می‌شوند؟ چقدر هزینه‌بر هستند؟</p> <p>کانال توزیع</p>  <p>می‌خواهیم از طریق چه کانال‌هایی به بخش مشتریان دسترسی پیدا کنیم؟ هم‌اکنون چگونه به آنها دسترسی داریم؟ کانال‌های ما چگونه یکپارچه شده‌اند؟ کدام یک بهتر عمل می‌کند؟ کدام‌ها بیشترین هزینه را می‌برند؟ ما چگونه آنها را با نیازهای مشتریان هماهنگ می‌کنیم؟</p>	<p>بخش مشتریان</p>  <p>برای چه کسانی ارزش آفرینی می‌کنیم؟ مهمترین مشتریان ما چه کسانی هستند؟</p>
<p>ساختار هزینه‌ها</p>  <p>مهم‌ترین هزینه‌های اصلی در مدل کسب‌وکار ما کدام هستند؟ گراوترین منابع اصلی کدامند؟ گراوترین فعالیت‌های اصلی کدامند؟</p>		<p>جریان درآمد</p>  <p>به چه بهایی مشتریان ما واقعا بول می‌دهند؟ آنها هم‌اکنون چه بهایی می‌پردازند؟ آنها هم‌اکنون چگونه یا را می‌پردازند؟ ترجیح می‌دهند که چگونه بپردازند؟ هر جریان درآمد چگونه به درآمد کل کمک می‌رساند؟</p>		

شکل ۱. اجزای مدل کسب‌وکار استروالدر

پیشینه تجربی پژوهش

در ادامه، پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی به تفکیک آورده شده است:

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های داخلی

عنوان پژوهش	پژوهشگر	خلاصه نتایج
طراحی مدل کسب و کار رسانه‌های دیجیتال مبتنی بر ایجاد برند متمایز	محسنی، فائزی رازی و خوشنویس (۱۴۰۰)	محقق معتقد است که کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال با تأکید بر ایجاد برند متمایز، می‌تواند نقش مهمی در جای‌گیری و فرهنگ‌سازی این رسانه‌ها و همچنین، بومی‌سازی و ارتقای سطح کیفی کسب‌وکار در ایران داشته باشد. بر اساس نتایج، تدوین راهبردهای مناسب با شرایط زمینه‌ای، الزام‌آور و ویژگی‌های رسانه‌های دیجیتال، به تصویر ذهنی مبتنی بر تمایز برند و مزیت رقابتی منجر می‌شود و می‌تواند مبنایی برای طراحی مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتالی قرار گیرد.
طراحی بوم مدل کسب‌وکار رسانه‌های اجتماعی نوپای بومی با جهت‌گیری راهبرد تمرکز پورتر	صلواتیان و همکاران (۱۳۹۷)	در این پژوهش راهبرد تمرکز پورتر به‌عنوان راهبرد رقابتی استفاده شده و تأثیر اتخاذ آن بر عناصری از مدل کسب‌وکار مطالعه شده است. هدف این پژوهش، یافتن ویژگی‌های این عناصر به‌منظور کمک به طراحی مدل کسب‌وکار رقابت‌پذیر برای رسانه‌های اجتماعی بومی بوده است. در نهایت به تبیین ویژگی‌های ۵ عنصر «بخش‌های مشتری»، «ارزش‌های پیشنهادی»، «کانال‌های توزیع»، «ارتباط با مشتری» و «جریان‌های درآمدی» پرداخته است. این پژوهش ضمن ترکیب بدیعی از دو نوع از بخش‌های مشتری، یعنی «بازار چندوجهی» و «بازار گوشه‌ای»، دسته‌بندی به‌نسبت کاملی از بخش‌های مشتری برای یک رسانه اجتماعی بومی تحت تأثیر راهبرد تمرکز پورتر ارائه کرده و برای هر یک از این بخش‌ها، ارزش پیشنهادی، کانال‌های توزیع، ارتباط با مشتری و جریان درآمدی پیشنهاد داده است.
شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه کسب‌وکارهای نوپا	ندافی و احمدوند (۱۳۹۶)	محققان در این مقاله با استفاده از روش‌شناسی کیو نشان دادند که دیدگاه شرکت‌کنندگان به دو الگوی متفاوت قابل تفکیک است. الگوی اول بر سرعت عمل، کار گروهی، ذات ایده و فرصت‌سنجی و الگوی دوم بر مشتری، رقبا، شریک سرمایه‌گذار و حمایت‌ها تأکید دارد.
بررسی رابطه رسانه‌های نوین با مدل کسب‌وکار در سازمان صداوسیما	صدقی (۱۳۹۱)	در پژوهش مذکور، پنج مدل کسب‌وکار شناسایی شده است: ۱. محوریت سازمان رادیو و تلویزیونی همکاری اپراتور شبکه ارتباطی؛ ۲. محوریت اپراتور شبکه ارتباطی همکاری سازمان رادیو و تلویزیونی؛ ۳. حضور تأمین‌کننده مستقل سرویس و خدمات؛ ۴. محوریت اپراتور شبکه ارتباطی؛ ۵. مدل کسب‌وکار اشتراکی.

جدول ۲. پیشینه پژوهش‌های خارجی

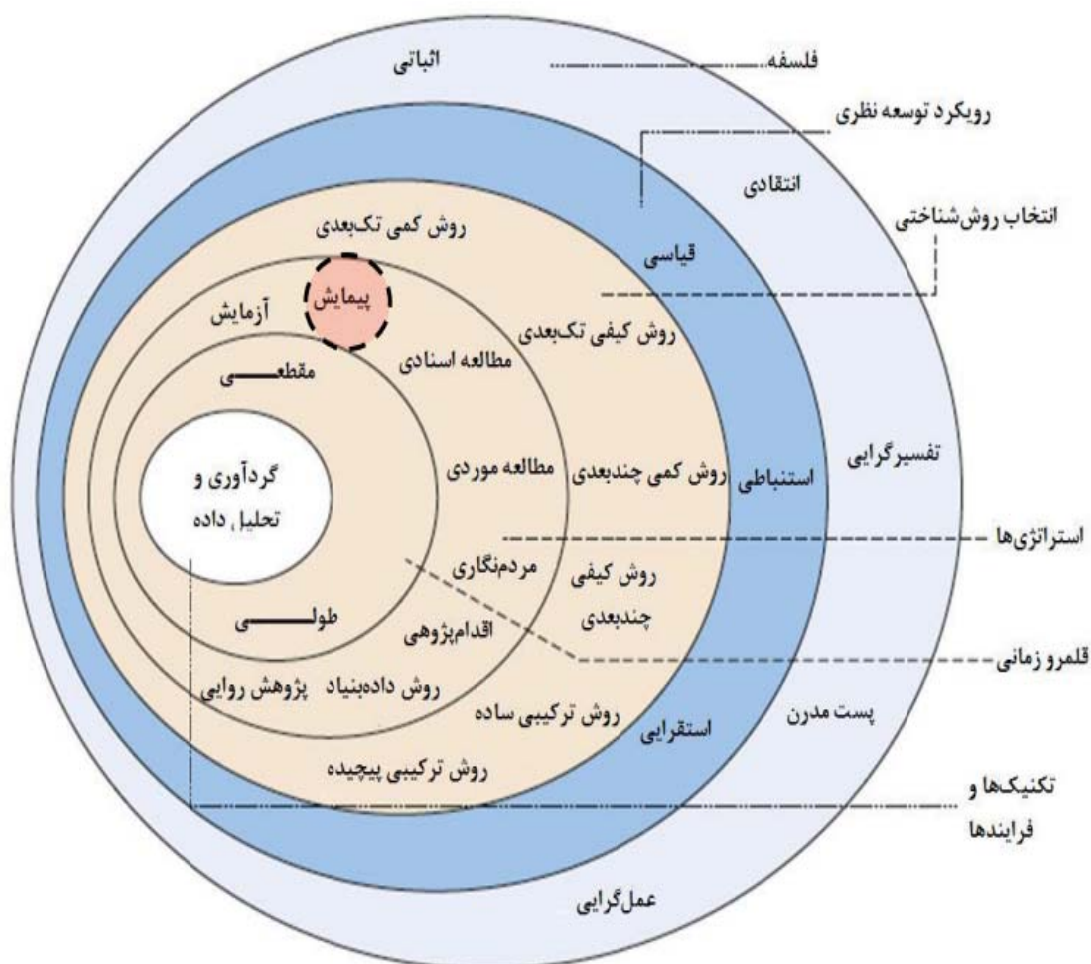
عنوان پژوهش	پژوهشگر	خلاصه نتایج
کارآفرینی مشتری بر پلتفرم‌های دیجیتال: چالش‌ها و راه‌کارهای مدل کسب‌وکار پلتفرمی	پارک، کیم، جونگ، و مینشال ^۱ (۲۰۲۱)	در این پژوهش، محققان چالش‌های مهم مرتبط با مدل‌های کسب و کار دیجیتال را در سه گروه تکنولوژیکی، سازمانی و محیطی (مسائل مربوط به قوانین و مقررات) دسته‌بندی کردند و نتیجه گرفتند که مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی، به معنای استفاده از اینترنت و دیگر فناوری‌های تعاملی در جهت ایجاد و طرح‌ریزی، تعاملی میان مشتریان شناخته شده و شرکت است. این نوع مدل کسب‌وکار دربرگیرنده بازاریابی فرد به فرد است و به شرکت‌ها اجازه می‌دهد که در جهت سفارشی‌سازی انبوه متناسب با نیاز مشتریان حرکت کنند.

عنوان پژوهش	پژوهشگر	خلاصه نتایج
نوآوری مدل کسب‌وکار در آژانس‌های خبری ملی	جاسکلاینن و یاناتما ^۱ (۲۰۱۹)	نتایج این پژوهش نشان داد رسانه‌های دیجیتال فرصت‌های بسیاری را برای بازاریابی مشتریان جدید و موجود ایجاد می‌کنند، به کسب‌وکارها اجازه می‌دهند تا با مشتریان تعامل کرده و نیازهایشان را شناسایی کنند، محصولات با کارایی بیشتری تبلیغ شوند و موجب برندینگ، ساخت قدرت اجتماعی، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، بازاریابی دهان‌به‌دهان و استفاده از مزیت‌های هوش جمعی شوند.
اقتصاد رسانه‌های جدید سامانه‌های VOD: درس‌هایی برای سیاست رقابت	بوژینسکی و دروسیک، لیندستات (۲۰۱۸)	محققان آلمانی در این پژوهش به بررسی جایگاه سامانه‌های VOD در حوزه سرگرمی در کشور خود بعد از سال ۲۰۱۰ پرداخته‌اند و سیاست‌های فرهنگی و اقتصادی سرویس‌های ویدئویی تلفیکس، پرایم و یوتیوب در این کشور را مورد ارزیابی و مقایسه قرار داده‌اند. آن‌ها به کشف یک رابطه بین موفقیت پلتفرم‌ها و سیاست‌های اقتصادی آن‌ها رسیدند و در نتیجه پژوهش خود تأکید کردند که برخی از پلتفرم‌ها به دلیل آنکه شناخت خوبی نسبت به اقتصاد حوزه VOD دارند به موفقیت بیشتری در آلمان رسیده‌اند.
ظرفیت‌های رقابتی در بازار توزیع فیلم: مورد مطالعه فیلمو	حاج محمدی ^۲ (۲۰۱۸)	فیلمو در سال‌های اخیر نقش بزرگی در ایجاد رقابت در عرصه توزیع فیلم در ایران داشته است. این مقاله با استفاده از مدل کسب‌وکار نوآوری محور کرانبرگ و زیگرس ^۳ ، ظرفیت‌های محتمل برای کارآفرینی رسانه‌ای در ایران بمنظور توسعه یک استراتژی مطمئن رقابتی در بازار توزیع فیلم را بررسی می‌کند. همچنین این مقاله ضمن تمرکز بر روی چالش‌های مدل‌های سنتی توزیع فیلم در عصر ظهور اینترنت، به مطالعه اکوسیستم کسب‌وکار توزیع فیلم در ایران می‌پردازد.
تأثیرات سرویس‌های VOD بر صنعت سینما	ساواج ^۴ (۲۰۱۴)	محقق این پژوهش را با این فرضیه که سامانه‌های VOD آینده سینماها را به خطر می‌اندازد، شروع کرد و متصور بود که پلتفرم‌های مجازی باعث کاهش شدید مخاطبان سینما و افت سطح فرهنگی جامعه خواهد شد. نتایج پژوهش نشان داد که مخاطبان امکان دارد به جنبه‌های خاصی از سینما پاسخ منفی دهند اما سینمای اجتماعی و سرگرم‌کننده همچنان مخاطب خود را خواهد داشت. از سویی، سامانه‌های VOD ظرفیت‌های نو و تازه‌ای را در اختیار علاقه‌مندان قرار می‌دهد و از جنبه‌های مختلف نظیر اقتصادی، کارآفرینی، سهولت دسترسی و... نیز مثرتر خواهد بود.
تحلیل مدل‌های کسب‌وکار رسانه‌های اجتماعی؛ مطالعه موردی فیسبوک و مای اسپیس	هو ^۵ (۲۰۱۱)	محقق در این پژوهش چارچوب مدنظر خود برای مدل کسب‌وکار را در این شرکت‌های رسانه‌ای معروف بررسی کرده و با معیار قرار دادن این چارچوب، این شرکت‌ها را مورد آزمون قرار داده و موفقیت‌های هر یک را به‌دست آورده است.

1. Jäskeläinen & Yanatma
2. Hajmohammadi
3. Kranenburg & Ziggers
4. Savage
5. Hu

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر ماهیت اکتشافی و از نظر سنجش روش، کیفی و از نظر هدف کاربردی است. تعیین اینکه برای بررسی مسئله‌ای خاص چه روش پژوهشی لازم است و محقق باید چه شیوه‌ای را مورد استفاده قرار دهد تا سریع و دقیق به پاسخ پرسش‌های موردنظر دست پیدا کند، انتخاب روش پژوهش ضروری است. روش در نظر گرفته شده برای این پژوهش را می‌توان از طریق پیاز فرایند پژوهش (ساندرز، لويس و تورن‌هیل^۱، ۲۰۱۶) تشریح کرد. از ابزار مصاحبه برای گردآوری داده‌ها استفاده شد.



شکل ۲. روش‌شناسی پژوهش طبق مدل پیاز ساندرز و همکاران (۲۰۱۶)

بر این اساس می‌توان گفت پژوهش لایه‌های مختلفی دارد و هر لایه از لایه بالاتر تأثیر می‌گیرد که این لایه‌ها عبارت‌اند از: ۱. فلسفه پژوهش؛ ۲. رویکرد پژوهش؛ ۳. استراتژی پژوهش؛ ۴. انتخاب روش پژوهش؛ ۵. افق زمانی پژوهش؛ ۶. شیوه‌ها و رویه‌های جمع‌آوری داده‌ها.

مطالعه حاضر از حیث فلسفه پژوهش (لایه ۱) که نشان‌دهنده جهان‌بینی پژوهشگر است، از نوع تفسیرگرایی است؛ چراکه محققان در آن در پی استخراج مدل کسب‌وکار فیلیمو است. از حیث رویکرد پژوهش (لایه ۲) از آنجایی که فلسفه پژوهش از نوع تفسیرگرایی است، از رویکرد استقرایی استفاده شد. از منظر رویکرد روشی پژوهش (لایه ۳)، این پژوهش از نوع تک روشی و دارای رویکرد کیفی است. علت انتخاب روش کیفی آن است که مدل کسب‌وکار فیلیمو محصول ذهن افراد و مجریان است و صرفاً با اعداد و ارقام قابل بررسی و امکان‌سنجی نیست. از منظر استراتژی پژوهش (لایه ۴) برای شناسایی بوم مدل کسب‌وکار پلتفرم فیلیمو، استراتژی تحلیل تماتیک در پیش گرفته شد. از حیث افق زمانی (لایه ۵) نیز پژوهش از نوع مطالعات مقطعی است و داده‌ها در یک مقطع زمانی خاص گردآوری می‌شوند، بنابراین پژوهش از نوع تک مقطعی است. از منظر تکنیک‌ها و رویه‌های گردآوری داده (لایه ۶).

جامعه پژوهش این پژوهش شامل خبرگان رسانه‌ای، کارشناسان و مدیران پلتفرم‌های نوین رسانه‌ای و صاحب‌نظران حوزه کسب‌وکار رسانه‌ای در شبکه نمایش خانگی کشور در سال ۱۴۰۱ هستند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند گلوله برفی استفاده شده است. هرگاه متخصصان یا افراد شرکت‌کننده در مطالعه شناخته شده نباشند، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده می‌شود؛ به طوری که هر موقع یک متخصص در زمینه مورد پژوهش یافت شد، از ایشان خواسته می‌شود که اگر متخصص دیگر واجد شرایط در این زمینه را می‌شناسد، معرفی کند.

در این پژوهش از روش مصاحبه برای گردآوری داده‌ها استفاده شد و محققان پس از ۱۵ مصاحبه به اشباع نظری رسیدند. این پژوهش از روش تحلیل تماتیک به عنوان روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش نتایج موجود در داده‌های کیفی به دست آمده از مطالعه تطبیقی و مصاحبه‌ها بهره گرفت. در میان شیوه‌های تحلیل داده‌های کیفی، تحلیل موضوعی یا تماتیک از نظر طبقه‌بندی، شاخص‌بندی و سنج‌بندی داده‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. تحلیل تماتیک مبتنی بر روش استقرایی تحلیلی است که پژوهشگر از طریق توضیح، انطباق و گروه‌بندی داده‌ها و پروراندن مقوله‌های الگویابی درون داده‌ای و برون داده‌ای تم‌های اصلی و در نهایت تم هسته‌ای را شناسایی نموده و به تحلیل مسئله پژوهش می‌پردازد. در حقیقت تحلیل تماتیک از طریق کدگذاری داده‌ها و تحلیل آن‌ها سعی می‌کند تا مشخص کند داده‌ها به ما چه می‌گویند. این تحلیل به دنبال الگویی در داده‌هاست. زمانی که الگویی از داده‌ها به دست آمد، مستلزم آن است که حمایت موضوعی از آن صورت گیرد. به عبارتی، تم‌ها از داده‌ها نشئت گرفته‌اند (محمدپور، ۱۳۹۰).

در ابتدا پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها صورت گرفت و پس از تعریف واحد تحلیل، مقوله‌ها تعریف شدند و مقوله‌ها کدبندی شدند و پس از کدگذاری همه مقوله، کدگذاری ارزیابی شدند و داده‌ها بر اساس کدگذاری استخراج شدند و بر اساس نتایج کدگذاری، مدل کسب‌وکار فیلیمو مشخص شد.

جدول ۳. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن	حرفه / تخصص	تحصیلات / رشته	دلیل انتخاب
کد ۱	مرد	۴۴	هیئت علمی	دکتری / مدیریت رسانه	تخصص در حوزه کسب‌وکار شبکه‌های اجتماعی
کد ۲	زن	۳۸	هیئت علمی	دکتری / مدیریت رسانه	صاحب تالیف در حوزه کسب‌وکار رسانه‌ای
کد ۳	مرد	۲۷	کارمند پلتفرم فیلمو	کارشناس / نرم‌افزار	مشارکت در طراحی مدل کسب‌وکار فیلمو
کد ۴	زن	۴۲	مشاور کسب‌وکار	کارشناس / تکنولوژی صنایع	مشاور چند کسب‌وکار نوین
کد ۵	مرد	۳۷	کارشناس کسب‌وکار	دکتری / مدیریت رسانه	کارشناس ارتباطات بازاریابی
کد ۶	مرد	۳۶	مدیر بازاریابی	کارشناس / مهندسی مکانیک	کارشناس فرایند کسب‌وکار شرکت جهش
کد ۷	مرد	۳۲	سوشیال مارکتینگ فیلمو	کارشناسی ارشد / مدیریت بازاریابی	کارشناس کسب‌وکار فیلمو
کد ۸	مرد	۳۸	کارشناس کسب‌وکار	دکتری / کسب‌وکار	مدرس دانشگاه تهران
کد ۹	مرد	۴۱	کارشناس کسب‌وکار	دکتری / کارآفرینی بین‌الملل	مدیر تحقیقات بازاریابی پلتفرم فیلمو
کد ۱۰	مرد	۲۸	سوشیال مارکتینگ	کارشناسی ارشد / مدیریت رسانه	کارشناس کسب‌وکار کسبینو
کد ۱۱	مرد	۴۷	هیئت علمی	دکتری / مدیریت استراتژیک	صاحب تالیف در حوزه اقتصاد شبکه‌های اجتماعی
کد ۱۲	مرد	۵۲	مشاور کسب‌وکار رسانه‌ای	کارشناسی ارشد / مدیریت کسب‌وکار	مشاور راه‌اندازی پلتفرم‌های دیجیتال
کد ۱۳	مرد	۳۳	مدیر شبکه اجتماعی	کارشناسی ارشد / کامپیوتر	مدیر دیجیتال مارکتینگ شبکه اجتماعی فیلمو
کد ۱۴	مرد	۳۹	مشاور کسب‌وکار	کارشناسی ارشد / بازاریابی بین‌الملل	کارشناس تحقیقات بازار
کد ۱۵	مرد	۴۴	مشاور کسب‌وکار	دکتری / تبلیغات	کارشناس رسمی حوزه تبلیغات و رسانه

نتایج حاصل از هر پژوهشی باید تا آنجا که امکان دارد، قابل اعتماد باشد و هر مطالعه و پژوهشی باید در ارتباط با فرایندی که جهت تولید نتایج طی نموده است، مورد ارزیابی قرار گیرد و بر این اساس روایی و پایایی، دو جزء بنیادین و

اساسی مرتبط با یک ابزار سنجش محسوب می‌شوند (جانسون و کریستنسن^۱، ۲۰۰۸). میکوت و مورهاوس^۲ (۱۹۹۴)، به‌جای تأکید بر پایایی و روایی، قابلیت اعتماد پژوهش کیفی را مطرح می‌کنند. آنان چهار عامل را که به مدد آن‌ها اعتمادسازی می‌شود، چنین خلاصه می‌کنند: استفاده از چند روش برای گردآوری داده‌ها که این موضوع شبیه مفهوم مثلث‌بندی است. بازرسی مسیر کسب اطلاعات که به‌معنای ثبت مداوم داده‌های اصلی به‌کار رفته در تحلیل و توضیحات پژوهشگر و روش‌های تحلیل است. واریسی از سوی افراد تحت بررسی که در آن از شرکت‌کنندگان در پژوهش خواسته می‌شود تا یادداشت‌ها و نتیجه‌گیری‌های شما را بخوانند و بگویند که توصیف شما از آنچه به شما گفته‌اند، دقیق است یا خیر و در نهایت گروه پژوهشی که بر اساس آن اعضای گروه پژوهشی، هنگام تفسیر داده‌های خود، بر صداقت و دقت یکدیگر نظارت می‌کنند (ویمر و دومینیک^۳، ۱۳۸۴: ۱۷۱-۱۷۲).

به‌منظور اطمینان از صحت یافته‌های پژوهش چهار معیار پیشنهادی اسپزیال، استروبرت و کارپنتر^۴ (۲۰۱۱) مورد استفاده قرار گرفت. چهار معیار شامل مقبولیت، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و قابلیت انتقال است. به‌منظور تأمین مقبولیت، پژوهشگر مقوله‌های فرعی و مضامین اصلی را در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار داد تا آن‌ها نظرهای خود را نسبت به مقوله‌ها و مضامین استخراج شده بازگو کنند. بازخوردهای مشارکت‌کنندگان نشان داد مقوله‌های برساخته شده به‌دیده‌گاه و تجارب ذهنی آن‌ها نزدیک است که این خود نشانی از مقبولیت بود. به‌منظور اطمینان‌پذیری، از روش بازبینی هم‌تراز استفاده شد که چند نفر از تیم پژوهش که مسلط به پژوهش کیفی بودند، اطمینان‌پذیری را تأیید کردند. همچنین به‌منظور اطمینان‌پذیری بیشتر محققان نیز با ثبت کامل و مداوم فعالیت‌های خود درباره چگونگی جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها تأمین شد. محققان در تمامی مراحل ثبت و ضبط مصاحبه‌ها، کدگذاری و استخراج مقوله‌ها فعالیت‌ها و اقدامات خود را به‌دقت یادداشت کرد. همچنین برای کسب قابلیت انتقال، مؤلفه‌های اصلی استخراج شده در اختیار تعدادی از استادان دانشگاه و دو متخصص شبکه نمایش خانگی با تجربه مشابه که در پژوهش شرکت نداشتند، قرار گرفت. جهت تقویت تأییدپذیری، کدها و مؤلفه‌های استخراج شده در اختیار اساتید مسلط به روش کیفی که در پژوهش شرکت نداشتند، گذاشته شد و توافق مناسبی درباره معانی به‌دست آمد. با توجه به آنچه بیان شد اعتبار و قابلیت اطمینان‌پذیری یافته در پژوهش بررسی و تأیید شد.

یافته‌های پژوهش

پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، تحلیل و کدگذاری اولیه صورت گرفت. پس از کدگذاری باز، کدگذاری محوری صورت گرفت. در این مرحله کدهای مشابه از نظر معنایی طبقه‌بندی شدند. در ادامه مقوله‌های اصلی و زیرمقوله‌های فرعی ذکر می‌شود.

سؤال ۱: ارزش‌های پیشنهادی در مدل کسب‌وکار شبکه نمایش خانگی فیلیمو چیست؟

1. Johnson & Christensen
2. Meykut & Morehouse
3. Wimmer & Dominick
4. Speziale, Streubert & Carpenter

جدول ۴. کدگذاری زیرمؤلفه‌های ارزش‌های پیشنهادی در مدل کسب‌وکار شبکه نمایش خانگی فیلمو

مقوله	زیر مقوله	مضمون	فراوانی تکرار	نمونه جمله کلیدی متن
ارزش‌های پیشنهادی	محتوای مناسب	محتوای با کیفیت	۵	یکی از ارزش‌های فیلمو، محصولات باکیفیتی است که تولید می‌کند (کد ۶)
		محتوای دسته‌بندی شده	۵	محتواها را دسته‌بندی می‌کنند و پیشنهادهای خاص به مخاطبان می‌دهند. نگاه می‌کنند که مخاطب به دیدن کدام سبک از فیلم علاقه دارد و فیلم‌های آن ژانر به علایق مخاطب نزدیک‌تر است (کد ۱)
		محتوای متناسب با مخاطب	۷	فیلمو نسبت به سلايق جامعه بهتر عمل می‌کند و فیلم و سریال‌های بهتری توانسته بسازد (کد ۳)
	حق انتخاب محتوا	حق انتخاب	۹	به نظر من ارزش پیشنهادی که فیلمو دارد، حق انتخابی است که به مخاطب می‌دهد (کد ۶)
		تنوع انتخاب	۱۰	مخاطب آزاد است که برنامه مورد علاقه‌اش را انتخاب کند. تنوع محصول فیلمو نسبت به رقیب‌هایی که دارد بیشتر است (کد ۲)
	سهولت دسترسی و تجربه کاربری مناسب	همیشه در دسترس بودن	۹	دسترسی آسان به فیلم‌های دل‌خواه در زمان و مکان دل‌خواه مخاطب، دیگر ارزش پیشنهادی فیلمو است (کد ۱۳)
		تجربه کاربری مناسب	۷	تجربه کاربری خوب به مخاطبان‌اش ارائه می‌دهد (کد ۴)

سؤال ۲: بخش‌بندی مشتری در مدل کسب‌وکار شبکه نمایش خانگی فیلمو چیست؟

جدول ۵. کدگذاری زیرمؤلفه‌های مقوله دسته‌بندی مخاطبان فیلمو

مقوله	زیر مقوله	مضمون	فراوانی تکرار	نمونه جمله کلیدی متن
دسته‌بندی مخاطبان	تمامی مخاطبان	کودک	۷	جامعه هدف فیلمو، می‌تواند تمام مردم ایران باشد چون هم فیلمو کودک را دارد و هم بزرگسال را (کد ۶)
		جوان و نوجوان	۱۱	درست است که الان همه قشری مخاطب فیلمو هستند؛ اما فیلمو اهدافش را روی نسل جوان و نسلی که در اینترنت بیشتر حضور دارند گذاشته است (کد ۱).
		بزرگسالان	۱۰	جامعه هدف فیلمو، می‌تواند تمام مردم ایران باشد چون هم فیلمو کودک را دارد و هم بزرگسال را (کد ۶)
		عموم مردم	۸	افراد علاقه‌مند به فیلم و سریال، تولیدکنندگان محتوا و سازندگان فیلم، افراد ساکن در خارج از ایران، افرادی که در شهرستان‌ها و روستاها زندگی می‌کنند (کد ۱۰)

سؤال ۳: کانال‌های توزیع در مدل کسب و کار شبکه نمایش خانگی فیلمو چیست؟

جدول ۶. کدگذاری زیرمؤلفه‌های مقوله کانال‌های توزیع در مدل کسب و کار شبکه نمایش خانگی فیلمو

مقوله	زیر مقوله	مضمون	فراوانی تکرار	نمونه جمله کلیدی متن
کانال‌های توزیع	تبلیغات	سایت	۹	کانال پخش سایت روی تمام دستگاه‌های متصل به اینترنت و اپلیکیشن موبایل است (کد ۱۲)
		تبلیغات دهان‌به‌دهان	۳	به نظر من جدی‌ترین کانال تبلیغاتی که دارد، دهان‌به‌دهان از طریق مشتری‌ها به یکدیگر است (کد ۲).
		بیلبورد	۴	بیلبورد در سطح شهر و فضای مجازی هم در ادامه به کانال‌های توزیع این پلتفرم اضافه شد (کد ۱)
		تبلیغات پیامکی	۲	پیامک‌های ارسالی هم روش دیگر توزیع است (کد ۱۴).
		شبکه‌های اجتماعی	۱۲	شبکه‌های اجتماعی، سئو، سایت، تولید محتوا، اپلیکیشن‌های مختلف برای دستگاه‌های مختلف روش‌های توزیع و تبلیغات فیلمو هستند (کد ۹).

سؤال ۴: روابط با مشتریان در مدل کسب و کار شبکه نمایش خانگی فیلمو چیست؟

جدول ۷. کدگذاری زیرمؤلفه‌های مقوله روابط مشتریان در مدل کسب و کار شبکه نمایش خانگی فیلمو

مقوله	زیر مقوله	مضمون	فراوانی تکرار	نمونه جمله کلیدی متن
روابط با مشتریان	محتوا متناسب با مشتری	محتوای با کیفیت	۱۰	محتوای با کیفیت برای مخاطبان با شناخت از آن‌ها تولید می‌کند (کد ۴).
		شناخت کاربران و ارائه محتوا متناسب با سلیقه آن‌ها	۶	فیلمو دیتای کاربران را به خوبی دسته‌بندی می‌کند و مطابق سلیقه‌شان به آن‌ها فیلم و سریال پیشنهاد می‌دهد (کد ۵).
	تبلیغات	تبلیغات وسیع	۸	تبلیغات وسیعی دارد و می‌تواند رابطه خوب با مشتری ایجاد کند (کد ۴).
	تجربه کاربری مناسب	خلق مشترک با مخاطب	۴	یک داستان خوب که در فیلمو وجود دارد، داستان خلق مشترک است؛ یعنی ما بسیاری از فیلم‌ها را با توجه به نظرات دیگران که زیر پست‌ها گذاشته می‌شود علاقه‌مند می‌شویم که ببینیم، فیلمو ارتباط خوبی با مشتری دارد (کد ۱).
		ارتباط خوب با مشتریان	۱۱	تلفن یکی از روش‌هایی است که مشتریان می‌توانند با فیلمو در ارتباط باشند، ایمیل و چت آنلاین هم وجود دارد. در صورت کلی، فیلمو راه‌های ارتباطی خوبی با مشتریان دارد (کد ۶).
		وابسته‌شدن مخاطب به فیلمو	۵	واقعیت امر این است که وقتی فیلمو روایت بی‌نهایتی را از مستندها، فیلم‌ها و سایر محتواها ارائه می‌دهد، مخاطب خود را وابسته فیلمو می‌داند. مخاطب وقتی وابسته یک رسانه شود، شرایط آن را رسانه برای مخاطب تعیین خواهد کرد و مخاطب محصور آن خواهد شد (کد ۱۴).
	پشتیبانی	پشتوانه آپارات	۴	فیلمو پشتوانه آپارات را با خود دارد و این رابطه خوبی برایش با مشتریان خلق کرده است (کد ۴).
	بازخوردگیری	رابطه ضعیف	۲	به نظر من فیلمو در این زمینه ضعف دارد. حداقل کسی با من به‌عنوان یک مشتری در ارتباط نبوده که فیدبک بگیرد (کد ۲).

سؤال ۵: فعالیت‌های کلیدی در مدل کسب‌وکار شبکه نمایش خانگی فیلمو چیست؟

جدول ۸. کدگذاری زیرمؤلفه‌های مقوله فعالیت‌های کلیدی در مدل کسب‌وکار شبکه نمایش خانگی فیلمو

مقوله	زیر مقوله	مضمون	فراوانی تکرار	نمونه جمله کلیدی متن
فعالیت‌های کلیدی	توسعه زیرساخت فنی و انسانی	توسعه زیرساخت	۸	زیرساخت‌های فنی جهت تماشای بهینه فیلم را توسعه داد است (کد ۱۰).
		سرمایه گذاری	۷	اساسی‌ترین فعالیت فیلمو در سال‌های اخیر، سرمایه‌گذاری روی خرید فیلم‌ها و سریال‌ها بوده است. علاوه بر فیلم‌ها و سریال‌های ایرانی و خارجی که پخش خانگی آن‌ها را برعهده می‌گیریم، سرمایه‌گذاری برای ساخت سریال‌هاست (کد ۳).
	تولید محتوای با کیفیت	محتوای با کیفیت	۶	به نظرم اساسی‌ترین کاری که فیلمو انجام می‌دهد روی محتواهایی است که تولید می‌کند و سعی می‌کند محتواهای متمایز و باکیفیت باشد (کد ۵).
		متناسب با سلیقه	۵	محتوای متناسب با قشر مخاطب تولید و ارائه می‌کند (کد ۴).
	بازاریابی و تبلیغات	تبلیغات وسیع	۳	یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های اصلی فیلمو بازاریابی و تبلیغات وسیع است (کد ۱۳).
		تعامل با تهیه‌کنندگان و تولیدکنندگان	۹	به راحتی با تولیدکنندگان فیلم و سریال تعامل می‌کند و آن‌ها را جذب می‌کند (کد ۱۰).
	پیگیری مالکیت معنوی	خرید حق انتشار	۴	ارتقای پلتفرم (برنامه و سایت)، تولید محتوای تصویری در قالب فیلم و سریال و مستند و خرید حق انتشار محصولاتی که در بازار ایران و جهان وجود دارد (کد ۱۲).
		پیگیری مالکیت معنوی	۷	در زمینه پیگیری موارد قانونی و کپی‌رایت‌ها فعالیت مناسبی دارد (کد ۱۳).

سؤال ۶: منابع کلیدی در مدل کسب‌وکار شبکه نمایش خانگی فیلمو چیست؟

جدول ۹. کدگذاری زیرمؤلفه‌های مقوله منابع کلیدی در مدل کسب‌وکار شبکه نمایش خانگی فیلمو

مقوله	زیر مقوله	مضمون	فراوانی تکرار	نمونه جمله کلیدی متن
منابع کلیدی	مالی و انسانی	مالی	۴	منابع انسانی، منابع مالی و... یکی از دارایی‌های ملموسی که دارند، دانشی است که به دست آورده‌اند (کد ۱).
		انسانی	۱۱	فیلمو طبیعتاً منابع انسانی و منابع مالی دارد (کد ۵).
	تجهیزات و زیرساخت	فنی	۶	تکنولوژی‌های فنی یکی از مهم‌ترین منابع فیلمو است (کد ۹).
		زیرساخت	۵	این شرکت دارایی زیادی مانند تجهیزات فیزیکی دارد که برای توسعه کارش مهم است (کد ۶).
	مخاطبان	کاربران	۸	من اگر بخواهم به‌عنوان مشتری جواب بدهم، باید بگویم مهم‌ترین سرمایه فیلمو، اعتباری است که نزد مخاطبان و مشتریان دارد (کد ۲).
	محتوا	محتوای باکیفیت	۶	فیلمو با ریزنی‌هایی که انجام داده، توانسته حجم زیادی از سریال‌ها، فیلم‌ها و مستندها را برای خودش کند. این حجم زیادی از محتوا که دارد هم جزو دارایی‌ها و منابع فیلمو است (کد ۱۴).
	تبلیغات	برند سازی	۸	خود برندی که فیلمو ایجاد کرده یک منبع کلیدی محسوب می‌شود (کد ۱۲).
		بازاریابی دیجیتال	۷	بخش دیجیتال مارکتینگ از منابع کلیدی آن است. همچنین یک بخش مارکتینگ b2b دارید که ارتباط با شرکت‌های دیگر است (کد ۳).

سؤال ۷: مشارکت‌های کلیدی در مدل کسب و کار شبکه نمایش خانگی فیلمو چیست؟

جدول ۱۰: کدگذاری زیرمؤلفه‌های مقوله مشارکت‌های کلیدی در مدل کسب و کار شبکه نمایش خانگی فیلمو

مقوله	زیر مقوله	مضمون	فراوانی تکرار	نمونه جمله کلیدی متن
مشارکت‌های کلیدی	کارگردان‌ها و تهیه‌کنندگان	کارگردان‌ها	۵	کارگردان‌ها از شرکای مهم فیلمو هستند (کد ۱۰).
		تهیه‌کنندگان	۱۰	یکی از مهم‌ترین گروه‌هایی که با فیلمو مشارکت دارند تهیه‌کنندگان هستند (کد ۱۴).
	مؤسسه‌های تولیدکننده فیلم و سریال	مؤسسه‌های تولیدکننده	۱۲	از شرکای فیلمو می‌توان به تولیدکنندگان محصولات ویدیویی و فراهم‌کنندگان زیرساخت اینترنتی و شرکت‌های الکترونیکی اشاره کرد (کد ۱۲).
		استودیوها	۷	در حوزه کانتنت، استودیوهای هستند که با فیلمو کار می‌کنند (کد ۶).
	شرکت‌های مخابراتی و اینترنتی	فراهم‌کننده اینترنت	۶	رایتل، تمام اپراتورهای سرویس اینترنت، آژانس‌های تبلیغاتی و خبری، اینفوئیسرها، صبا ایده و آپارات همه شریک فیلمو هستند (کد ۹).
		شرکت‌های مخابراتی	۵	از شرکت‌های مخابراتی هم می‌توان به عنوان شریک استفاده کرد (کد ۱۴).
	سایر نهادها و سازمان‌ها	صبا ویژن و آپارات	۹	آپارات، صبا ویژن از شرکای اصلی این پلتفرم هستند (کد ۹).
		وزارت فرهنگ و شبکه نمایش خانگی	۳	شرکای کلیدی شرکت‌های تولیدکننده فیلم، شرکت‌های پخش تولیدات سینمایی، وزارت ارشاد و فرهنگ اسلامی و شبکه نمایش خانگی هستند (کد ۴).

سؤال ۸: ساختار هزینه در مدل کسب و کار شبکه نمایش خانگی فیلمو چیست؟^۱

جدول ۱۱: کدگذاری زیرمؤلفه‌های مقوله ساختار هزینه در مدل کسب و کار شبکه نمایش خانگی فیلمو

مقوله	زیر مقوله	مضمون	فراوانی تکرار	نمونه جمله کلیدی متن
ساختار هزینه	تولید و خرید محتوا	تولید فیلم و سریال	۷	تولید فیلم بزرگترین هزینه فیلمو است (کد ۷).
		خرید فیلم و سریال	۱۰	از جمله هزینه توسعه سایت و اپلیکیشن و هزینه ساخت یا خرید محتواهای ویدیویی، مواردی هستند که جریان هزینه فیلمو را تشکیل می‌دهند (کد ۱۲).
	منابع انسانی، پشتیبانی و زیرساخت	منابع انسانی	۹	هزینه‌های فیلمو منابع انسانی و سرمایه‌گذاری کلان برای ساخت فیلم و سریال ایرانی و دوبله اختصاصی برای فیلم‌های خارجی است (کد ۳).
		پشتیبانی	۷	بیشترین هزینه آن‌ها صرف خرید محصول می‌شود و بخشی هم صرف پشتیبانی (کد ۲)
		زیرساخت	۱۰	یکی از مهم‌ترین موارد هزینه زیرساخت‌های فنی و فیزیکی و تکنولوژیکی است (کد ۶)
	بازاریابی	تبلیغات	۹	هزینه تبلیغات و آژانس‌های تبلیغاتی برای فیلمو قابل توجه است (کد ۱۰).
		بازاریابی	۵	یکی از مهم‌ترین موارد هزینه بردار برای این شرکت فکر می‌کنم بازاریابی و مارکتینگ است (کد ۴)

۱. هزینه‌های مستقیم محتوای فیلم و سریال فیلمو طی شش ماه ابتدایی سال ۱۴۰۱، حدود ۹۷ میلیارد تومان گزارش شده است. بیش از ۲۰ میلیارد تومان هم دستمزد مستقیم و غیرمستقیم داده شده است. هزینه تبلیغات بیش از ۳۴ میلیارد تومان و هزینه دوبله نیز بیش از ۱۹ میلیارد تومان بوده است. آن‌ها همچنین بیش از ۱۶۲ میلیارد تومان برای خریداری سریال‌ها هزینه کرده‌اند (گزارش عملکرد شرکت فناوریان ایده پرداز صبا).

سؤال ۹: جریان درآمدی در مدل کسب‌وکار شبکه نمایش خانگی فیلمو چگونه است؟^۱

جدول ۱۲. کدگذاری زیرمؤلفه‌های مقوله جریان درآمدی در مدل کسب‌وکار شبکه نمایش خانگی فیلمو

مقوله	زیر مقوله	مضمون	فراوانی تکرار	نمونه جمله کلیدی متن
درآمدی	اشتراک	حق اشتراک	۱۴	حق اشتراکی که از مردم می‌گیرد مهم‌ترین شیوه کسب درآمد فیلموست و مورد بعدی، تبلیغاتی است که روی فیلم‌ها دارد (کد۵).
	تبلیغات	تبلیغات	۱۰	کسب درآمد از تبلیغات درون فیلم و سریال‌های یکی از عمده‌ترین منابع درآمد فیلم است به نظرم (کد۹).
	اسپانسر	اسپانسر	۳	بحث اسپانسرینگ فیلم و سریال‌ها هم بخش دیگری از درآمدشان است (کد۱).
		سهم هزینه مصرف اینترنت	۲	فیلمو با شرکت‌های اینترنتی نیز قرارداد دارد و یک درصدی از آن‌ها می‌گیرد (کد۳).

سؤال ۱۰: سایر عوامل مؤثر موفقیت پلتفرم فیلمو کدامند؟

جدول ۱۳. کدگذاری زیرمؤلفه‌های سایر عوامل مؤثر بر موفقیت مدل کسب‌وکار شبکه نمایش خانگی فیلمو

مقوله	زیر مقوله	مضمون	فراوانی تکرار	نمونه جمله کلیدی متن
سایر عوامل مؤثر	شبکه قوی	خلق شبکه قوی	۵	فیلمو چندین سال است که کار می‌کند. فیلمو یکدفعه فیلمو نشده. آن‌ها شبکه قوی دارند و منابع انسانی توانمندی دارند (کد۱).
	هوشمندی و زمان‌شناسی	هوشمندی و زمان‌شناسی	۵	فیلمو برنامه مارکتینگ منسجمی دارد. ضمن اینکه این پلتفرم در زمان مناسبی وارد این حوزه شد که نشان از هوشمندی و زمان‌شناسی آن‌هاست (کد۱۲).
	دغدغه اجتماعی	دغدغه اجتماعی	۴	اینکه فیلمو اولین پلتفرم بود که آمد، توانست شناخته‌تر شود. ارتباط خوب با مشتری‌ها و عوامل فیلم‌ها و سریال‌ها. فیلمو دغدغه‌های اجتماعی زیادی داشته است (کد۳).
	تجربه موفق قبلی	تجربه موفق قبلی آپارات	۶	فیلمو چون تجربه آپارات را داشت سریع بزرگ شد و به موفقیت رسید (کد ۷)

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی بوم مدل کسب‌وکار پلتفرم فیلمو، بر اساس مدل کسب و کار استروالدر بود. طبق نتایج

۱. طبق گزارش منتشر شده، درآمد عملیاتی فیلمو از فروش اشتراک در ۶ ماه ابتدایی سال ۱۴۰۱ بیش از ۴۹۶ میلیارد تومان بوده است. درآمد حاصل از تبلیغات نیز ۴۲ میلیارد تومان، فروش ترافیک ۲۳ میلیارد تومان و فروش فیلم و سریال نیز ۱۰/۸ میلیارد تومان اعلام شده است. این ارقام نشان می‌دهد که جمع درآمدهای فیلمو بیش از ۵۷۴ میلیارد تومان است. فروش فیلمو باکس نیز کمتر از ۵ میلیارد تومان، فیلمو مدرسه حدود ۸۶۰ میلیون تومان و درآمد از آپارات نیز حدود ۶۰ میلیارد تومان است (گزارش عملکرد شرکت فناوران ایده پرداز صبا).

برآمده از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش، فیلمو برای مخاطبان‌ش ارزش‌های پیشنهادی دارد و محتوای مناسب، حق انتخاب محتوا، سهولت دسترسی و تجربه کاربری مناسب از جمله مهم‌ترین آن‌هاست. در این رابطه می‌توان به نتایج پژوهش‌های محسنی و همکاران (۱۴۰۰)، صلواتیان و همکاران (۱۳۹۷)، ندافی و احمدوند (۱۳۹۶)، صدقی (۱۳۹۱)، اولیور و همکاران (۲۰۱۸) و اوستروالد و همکاران (۲۰۱۷) مبنی بر توجه به ارزش‌های پیشنهادی در مدل کسب‌وکار اشاره کرد. ارزش‌های پیشنهادی، بسته‌ای از محصولات و خدمات را توصیف می‌کند که برای یک بخش مشتری خاص، ارزش خلق می‌کند. ارزش پیشنهادی دلیل ترجیح یک شرکت نسبت به سایر شرکت‌ها توسط مشتریان است. در این راستا، مطالعه ساواج نیز بر یکی از ظرفیت‌های اصلی VoDها یعنی سهولت دسترسی تأکید دارد که با یافته‌های پژوهش حاضر منطبق است. همچنین این یافته‌ها با بررسی محسنی و خوشنویس از حیث ارتقای سطح کیفی محتوا، با مطالعه ندافی و احمدوند از حیث پیشران ایده‌پردازی و با مطالعه پارک و همکاران از حیث اهمیت به سفارشی‌سازی نیاز مشتری و ایجاد امکان شخصی‌سازی محتوا و اعطای حق‌گزینه‌گری به مشتری هم‌سو است.

همچنین نتایج نشان داد دسته‌بندی کلی مخاطبان فیلمو شامل کودک، جوان و نوجوان، بزرگسالان و عموم مردم بود. در این رابطه می‌توان به نتایج تحقیقات ساواج (۲۰۱۴)، شیانو یان (۲۰۱۱) و کینگ (۲۰۱۰) مبنی بر اهمیت مخاطبان و دسته‌بندی آن‌ها در مدل کسب‌وکار اشاره کرد. مشتریان فیلمو قلب مدل کسب‌وکار این پلتفرم را تشکیل می‌دهد. به‌منظور برآورده کردن بهتر نیازهای مشتریان، فیلمو آنان را در بخش‌هایی جداگانه برحسب نیازهای مشترک، رفتارهای مشترک و سایر ویژگی‌ها گروه‌بندی می‌کند. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج مقاله صلواتیان و همکاران که توأمان بر بازار چندوجهی و بازار گوشه‌ای تأکید دارد، هم‌خوان است؛ چراکه فیلمو در هدف‌گیری مشتریان بر بازار کودک و بزرگسال هم‌زمان توجه دارد.

تبلیغات، اصلی‌ترین کانال توزیع فیلمو است. کانال‌های توزیع فیلمو شامل سایت اینترنتی، تبلیغات دهان‌به‌دهان، بلبورد، تبلیغات پیامکی و شبکه‌های اجتماعی است. در این رابطه می‌توان به نتایج پژوهش ندافی و احمدوند (۱۳۹۶)، صدقی (۱۳۹۱)، اولیور و همکاران (۲۰۱۸) و اوستروالد و همکاران (۲۰۱۷) مبنی بر توجه به کانال‌های توزیع در مدل کسب و کار اشاره کرد. فیلمو به‌منظور ارائه ارزش‌های پیشنهادی فوق‌الذکر به طیف متنوع مشتریان مورد هدف خود، از کانال‌های مختلف برای برقراری ارتباط و دسترسی به آن‌ها استفاده می‌کند. بدین ترتیب تبلیغات به‌عنوان نقطه تماس فیلمو با مشتریان، نقش مهمی را در تجربه مشتری ایفا می‌کند. یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعه جاسکالاین و یاناما (۲۰۱۹) به‌علت توجه به تبلیغات اثربخش و بازاریابی دهان‌به‌دهان سازگار است. در این زمینه بررسی پارک و همکاران نیز مؤید بازاریابی فردبه‌فرد است.

از نتایج دیگر پژوهش آن بود که از زاویه دید مشارکت‌کنندگان در پژوهش، استحکام روابط فیلمو با کاربران به‌واسطه تولید محتوای متناسب با مشتری، انجام تبلیغات وسیع، ارتباط خوب با مشتری و حتی مشارکت مخاطبان در خلق محتوا و پشتیبانی ارگانی از سوی پلتفرم آپارات تضمین شده است؛ اما ضعف ارتباط فیلمو با مشتریان به‌واسطه فقدان نظام بازخوردگیری سیستماتیک رقم خورده است. در این رابطه می‌توان به نتایج تحقیقات صلواتیان و همکاران

(۱۳۹۷)، ندافی و احمدوند (۱۳۹۶)، صدقی (۱۳۹۱)، اولیور و همکاران (۲۰۱۸) مبنی بر خلق رابطه با مشتریان در مدل کسب‌وکار اشاره کرد. دامنه روابط با مشتری می‌تواند شامل ارتباط چهره‌به‌چهره تا خدمات پشتیبانی خودکار باشد. انگیزه ارتباط با مشتری می‌تواند جذب مشتری، حفظ مشتری و افزایش فروش باشد. یافته‌های مشابه در مطالعه جاسکلاین و یاناما (۲۰۱۹) که روی آژانس‌های خبری انجام شد، نیز به چشم می‌خورد که قائل به ایجاد فرصت تعامل با مشتری در خلق خدمت/کالاست؛ به طوری که به ساخت قدرت اجتماعی نزد آن منجر می‌شود.

همچنین نتایج نشان داد که فیلمو چندین فعالیت کلیدی کلی، شامل توسعه زیرساخت فنی و انسانی، تولید محتوای با کیفیت، بازاریابی و تبلیغات و پیگیری مالکیت معنوی دارد. در رابطه با این نتیجه می‌توان به نتایج تحقیقات ساوج (۲۰۱۴)، ساندرسون (۲۰۱۴)، شیائو یان (۲۰۱۱) و کینگ (۲۰۱۰) مبنی بر خلق و ایجاد فعالیت‌های کلیدی در مدل کسب‌وکار اشاره کرد. فعالیت‌های کلیدی، مهم‌ترین وظایف مورد نیاز برای عملکرد مناسب مدل کسب‌وکار را توصیف می‌کنند. هر مدل کسب‌وکار به تعدادی فعالیت کلیدی نیاز دارد. این فعالیت‌ها مهم‌ترین اقداماتی هستند که یک شرکت باید انجام دهد تا عملکرد موفقی داشته باشد. فعالیت‌های کلیدی را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد:

۱. تولید: این فعالیت شامل طراحی، ساخت و ارائه محصولات در مقادیر چشمگیر یا با کیفیت عالی است. تولید،

فعالیت غالب در مدل‌های تجاری شرکت‌های تولیدی است؛

۲. حل مسئله: فعالیت‌های کلیدی از این نوع شامل ارائه راه‌حل‌های جدید برای مشکلات خاص هر مشتری

به‌طور جداگانه است. عملیات غالب سازمان‌های خدماتی، معمولاً فعالیت‌های حل مسئله است؛

۳. بستر/شبکه: فعالیت‌های مربوط به مدیریت پلتفرم یا شبکه، فعالیت‌های کلیدی مدل کسب‌وکار را تشکیل

می‌دهند که در طراحی آن از این بستر به‌عنوان منبع کلیدی استفاده می‌شود. در مطالعه محسنی و خوشنویس

ایجاد برند متمایز به‌عنوان یک فعالیت کلیدی در توسعه کسب‌وکارهای دیجیتال به رسمیت شناخته شده است

که در یافته‌های این پژوهش نمی‌گنجد.

همچنین نتیجه پژوهش نشان داد فیلمو چندین منبع کلیدی کلی شامل مالی و انسانی، تجهیزات و زیرساخت،

مخاطبان، محتوا و تبلیغات دارد. در این رابطه می‌توان به نتایج تحقیقات صلواتیان و همکاران (۱۳۹۷)، ندافی و احمدوند

(۱۳۹۶)، صدقی (۱۳۹۱)، اولیور و همکاران (۲۰۱۸) مبنی بر توجه به منابع کلیدی در مدل کسب‌وکار اشاره کرد. منابع،

فیلمو را قادر می‌سازد تا ارزش پیشنهادی خود را ایجاد و ارائه کند، به بازارها دست یابد، روابط خود را با بخش‌های

مشتریان حفظ کند و درآمد کسب کند.

فیلمو چندین شریک کلیدی شامل کارگردان‌ها و تهیه‌کنندگان، مؤسسه‌های تولیدکننده فیلم و سریال، شرکت‌های

مخابراتی و اینترنتی و نهادها و سازمان‌های دیگر دارد. در این رابطه می‌توان به نتایج تحقیقات محسنی و همکاران

(۱۴۰۰)، صلواتیان و همکاران (۱۳۹۷)، ندافی و احمدوند (۱۳۹۶)، صدقی (۱۳۹۱)، اولیور و همکاران (۲۰۱۸) و اوستروالد

و همکاران (۲۰۱۷) مبنی بر توجه به مشارکت کلیدی در مدل کسب‌وکار اشاره کرد. مشارکت‌های کلیدی شبکه‌ای از

تأمین‌کنندگان و شرکا را توصیف می‌کند که باعث عملکرد صحیح مدل کسب‌وکار می‌شوند. در مطالعه ندافی و احمدوند

نیز به‌صراحت بر مشارکت با سرمایه‌گذاران به‌عنوان یکی از پیشران‌های توسعه کسب‌وکارهای نوپا تأکید شده است. همچنین به استناد مطالعه حاج محمدی (۲۰۱۸) نیز تعامل و شراکت با ذی‌نفعان اصلی در بازار توزیع فیلم ضروری شناخته شد.

ساختار هزینه کلی فیلم شامل تولید و خرید محتوا، منابع انسانی، پشتیبانی و زیرساخت و بازاریابی است. در این رابطه می‌توان به نتایج تحقیقات صلواتیان و همکاران (۱۳۹۷)، ندافی و احمدوند (۱۳۹۶)، صدقی (۱۳۹۱)، اولیور و همکاران (۲۰۱۸) مبنی بر توجه به ساختار کلی هزینه در مدل کسب‌وکار اشاره کرد. ساختار هزینه تمام هزینه‌هایی را تشریح می‌کند که اجرای مدل کسب‌وکار با خود به همراه دارد. مدل‌های کسب‌وکار هزینه محور بر کمینه نمودن هزینه‌ها تمرکز دارند. هدف این رویکرد ایجاد و حفظ چابک‌ترین ساختار هزینه ممکن با استفاده از بیشترین میزان خودکارسازی فعالیت‌ها و برون‌سپاری گسترده است. برخی از شرکت‌ها در طراحی مدل کسب‌وکار، کمتر به جنبه هزینه توجه می‌کنند و در عوض تمرکز آن‌ها بر خلق ارزش است. ارزش‌های پیشنهادی مرغوب و خدمات اختصاصی سطح بالا از مشخصات مدل‌های کسب‌وکار ارزش محور می‌باشند. به نظر می‌رسد مدل کسب‌وکار فیلم، مبتنی بر خلق ارزش باشد. فیلم چندین جریان درآمدی کلی شامل حق اشتراک، تبلیغات و اسپانسرینگ دارد. در رابطه با این نتیجه می‌توان به نتایج تحقیقات ساوج (۲۰۱۴)، ساندرسون (۲۰۱۴)، شیائو یان (۲۰۱۱) و کینگ (۲۰۱۰) مبنی بر توجه به جریان درآمدی در مدل کسب‌وکار اشاره کرد. اگر مشتریان قلب مدل کسب‌وکار باشند، جریان‌های درآمدی شریان‌های آن را تشکیل می‌دهند. مدل کسب‌وکار می‌تواند شامل دو نوع مختلف از جریان‌های درآمدی باشد: ۱. درآمدهای تراکنشی که حاصل پرداخت مشتری برای یک بار خرید است؛ ۲. درآمدهای تکرارپذیر که حاصل پرداخت‌های مکرر مشتریان در قبال ارائه یک ارزش پیشنهادی یا فراهم‌سازی خدمات پس از فروش برای آن‌هاست. به نظر می‌رسد فیلم، از هر دو مدل جریان درآمدی بهره می‌برد. در این زمینه یافته‌های بوژینسکی و دروسیک تا آنجا پیش رفته‌اند که موفقیت پلتفرم‌های VoD را منوط به شناخت خوب اقتصادی آن‌ها از بازار دانسته‌اند.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد از زاویه دید مشارکت‌کنندگان در پژوهش، سایر عوامل کلی مؤثر بر موفقیت فیلم عبارت‌اند از: شبکه قوی، هوشمندی و زمان‌شناسی، دغدغه اجتماعی و تجربه موفق قبلی. ویژگی‌های اکوسیستمی که فیلم در آن حضور دارد، شامل نامتمرکز بودن، به هم پیوستگی، رقابت و همکاری، ارائه محصولات مکمل و تنظیم‌گری توسط نهاد مقررات‌گذار می‌شود. از دیگر عوامل پایداری فیلم عبارتست از بهره‌وری پایه فیلم، قابلیت بقا در برابر شوک‌های درونی یا بیرونی، ارائه مزیت رقابتی از منابع گوناگون و قابلیت تغییر در زمان تغییرات محیطی، توانایی خلق نقاط بکر گوشه‌ای و در نهایت، تغییر نگرش از حالت تدافعی به فعالانه بوده است.

محدودیت‌های پژوهش

مهم‌ترین محدودیت‌هایی که محققان در طول پژوهش با آن مواجه بودند عبارت‌اند از:

۱. به دلیل ماهیت پیچیده و چندبعدی بودن مدل کسب‌وکار، عوامل دیگر مانند محیط، نقش رسانه‌های اجتماعی رقیب، نقش دولت و... در تحقق آن نقش دارند که در پژوهش حاضر ذکر نشده‌اند.

۲. از آنجا که پژوهش حاضر به روش کیفی انجام شده است، امکان تعمیم مدل کسب‌وکار پلتفرم فیلیمو به سایر پلتفرم‌های رسانه‌ای وجود ندارد.
۳. از آنجا که پژوهش حاضر به روش کیفی انجام شده است و محققان خود به گردآوری و تحلیل داده‌ها پرداختند، امکان سوگیری و تفسیر به رأی در نتایج وجود دارد.
۴. عدم امکان کنترل متغیرهای مزاحم که در نتایج تأثیرگذار بوده‌اند و ممکن است یافته‌ها، تحت تأثیر آن‌ها قرار گرفته باشند.

منابع

- امینیان، مقدا؛ باقری، سیدمحمد و روح الامینی، مهدی (۱۴۰۰). تبیین مدل روابط ساختاری میان بازاریابی شبکه‌های اجتماعی و رفتار مشتری در جهت ارتقای برند در صنعت لبنیات (مورد مطالعه: شرکت کاله در شبکه‌های اجتماعی). *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۱۲(۱)، ۱۱۹-۲۲۴.
- جانسون، برک و کریستنسن، لری (۱۳۹۹). *روش پژوهش در علوم تربیتی: کمی، کیفی، آمیخته* (علی‌اکبر خسروی ببادی، کامبیز پوشنه، محرم آقازاده، مترجمان)، تهران: آبیژ.
- جلیوند خسروی، مسعود؛ مقصودی، مهرداد و صلواتیان، سیاوش (۱۴۰۰). شناسایی و دسته‌بندی کاربران پلتفرم‌های تماشای برخط فیلم به کمک تکنیک تحلیل شبکه اجتماعی؛ مطالعه موردی سینمامارکت. *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۱۱(۴)، ۱-۲۰.
- جمشیدی، محمدجواد؛ آرمن، شیرین و کریمی، شهلا (۱۴۰۱). طراحی و تدوین مدل تجاری‌سازی خدمات ارائه شده توسط کسب‌وکارهای فعال در زمینه تجارت الکترونیک. *سیاست‌نامه علم و فناوری*، ۱۲(۱)، ۴۳-۵۸.
- جهانی، امیرحسین (۱۴۰۱). عوامل مؤثر بر پایداری مدیریت کسب‌وکار مبتنی بر نوآوری در شرکت‌های دارویی در ایران. *سومین کنفرانس بین‌المللی نوآوری در مدیریت کسب‌وکار و اقتصاد*، تهران، <https://civilica.com/doc/1509557>
- حسن‌زاده ظروفچی، حمیرا (۱۳۹۸). بررسی تأثیر فرایند کسب‌وکار الکترونیکی بر ارزش تجاری (مطالعه موردی: شرکت سایپا). *فصلنامه حسابداری و اقتصاد*، ۳(۱)، <https://civilica.com/doc/1503225>.
- شیرمحمدی، یزدان؛ ضرغام بروجنی، حمید و جوانی، معصومه (۱۳۹۸). اثر ارزش تعامل اجتماعی، ظاهری و اعتباری برندهای گردشگری در فضای مجازی و تأثیر آن بر انتخاب مقصد گردشگران اروپایی (مورد مطالعه: دفاتر خدمات مسافرتی شهر تهران). *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۹(۳)، ۹۷-۱۰۰.
- صدقی، مهدی (۱۳۹۱). *بررسی رابطه رسانه‌های نوین با مدل کسب‌وکار در سازمان صدا و سیما*، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی.
- صلواتیان، سیاوش؛ تقوا، محمدرضا و گودرزی، میلاد (۱۳۹۷). طراحی بوم مدل کسب‌وکار رسانه‌های اجتماعی نوپای بومی با جهت‌گیری راهبرد تمرکز پورتر. *فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی*، ۱۱(۱)، ۸۱-۱۰۰.
- فرهنگی، علی‌اکبر؛ قراگوزلو، علیرضا؛ صلواتیان، سیاوش (۱۳۸۹). توجه حکمرانی جدید در اقتصاد رسانه. *فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی*، ۱۷(۶۳)، ۹۱-۱۱۴.

فناوران ایده‌پرداز صبا (۱۴۰۱). گزارش عملکرد شرکت فناوران ایده‌پرداز صبا. دسترسی در آدرس:

<https://digiato.com/article/2023/04/21/filimo-report-1401>

محسنی، محسن؛ فائزی رازی، فرشاد و خوشنویس، مریم (۱۴۰۰). طراحی مدل کسب و کار رسانه‌های دیجیتال مبتنی بر ایجاد برند متمایز. *مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۳)، ۷۶۹-۷۹۰.

محمدپور، احمد (۱۳۹۰). *روش تحقیق کیفی، ضد روش ۱، منطق و طرح در روش‌شناسی کیفی*، تهران: جامعه‌شناسان.

ندافی، راضیه و احمدوند، مصطفی (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه کسب و کارهای نوپا (استارت‌آپ‌ها) با استفاده از روش‌شناسی کیو. *توسعه کارآفرینی*، ۱۰(۳)، ۵۱۷-۵۳۴.

ویمر، راجر دی. و دومینیک، جوزف آر. (۱۳۸۴). *تحقیق در رسانه‌های جمعی (کاووس سیدامامی، مترجم)*، تهران: مرکز تحقیقات صداوسیما.

References

- Afuah, A. & Tucci, C. (2004). *Business models: a strategic management approach*, McGraw-Hill, New York.
- Aminian, M., Bagheri, S.M. & Rooh AlAmini, M. (2021). Explaining the model of structural relationships between social network marketing and customer behavior in order to promote the brand in the dairy industry (case study: Kale company in social networks). *Modern Marketing Research*, 12(1), 119-224. (in Persian)
- Budzinski, O. & Lindstädt, N. (2018). The new media economics of video-on-demand markets: Lessons for competition policy. *Ilmenau Economics Discussion Papers*, 24(116).
- Farhangi, A., Gharagozlu, A. & Salavatian, S. (2009). Attention to new governance in media economy. *Communication Research Quarterly*, 17 (63), 91-114. (in Persian)
- Hajmohammadi, A. (2018). Competitive capabilities in film distribution market: The case of Filimo, *In book: Competitiveness in Emerging Markets* (pp.109-120).
- Hassanzadeh Zoroofchi, H. (2018). Investigating the effect of e-business process on business value (case study: Saipa Company). *Accounting and Economics Quarterly*, 3(1). <https://civilica.com/doc/1503225> (in Persian)
- Hu, X. (2011). *Social media business model analysis-case Tencent, Facebook, and Myspace*. Available at: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201111181588>
- Jääskeläinen, A. & Yanatma, S. (2019). *The future of national news agencies in Europe: Business model innovation in media-owned national news agencies*. Department of Media and Communications London School of Economics and Political Science.
- Jalilvand Khosravi, M., Maghsoodi, M. & Salavatian, S. (2021). Identifying and categorizing users of online movie viewing platforms using the social network analysis technique; (case study: Cinema market). *Modern Marketing Research*, 11(4), 1-20. (in Persian)

- Jamshidi, M., Armand, Sh. & Karimi, Sh. (2022). Designing and compiling the commercialization model of services provided by businesses active in the field of e-commerce. *Science and Technology Policy*, 12(1), 43-58. <https://civilica.com/doc/1508697> (in Persian)
- Jang, M., Baek, H. & Kim, S. (2021). Movie characteristics as determinants of download-to-own performance in the Korean video-on-demand market. *Telecommunications Policy*, 45(7), 102140.
- Johnson, B. & Christensen, L. (2020). *Research method in educational sciences: quantitative, qualitative, mixed*. (Ali Akbar Khosravi Babadi, Kambiz Pushneh, Moharram Aghazadeh, Trans.). Tehran: Aizh. (in Persian)
- Mohammad poor, A. (2011). *Qualitative research method, anti-method 1, logic and design in qualitative methodology*, Tehran: Sociologists. (in Persian)
- Mohseni, M. و Faezi Razi, F. & Khoshnevis, M. (2021). Designing a digital media business model based on creating a distinctive brand. *Business Management*, 13(3), 769-790. (in Persian)
- Nadafi, R. & Ahmadvand, M. (2016). Identification and prioritization of development factors of startups using q methodology. *Journal of Entrepreneurship Development*, 10(3), 517-534. doi: 10.22059/jed.2018.236443.652249. (in Persian)
- Oliver, M., Budzinski, O. & Lindstädt, N. (2018). The new media economics of video-on-demand markets: Lessons for competition policy. *Ilmenau Economics Discussion Papers*, 24(116).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y. & Ferreira, J. J. P. (2017). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management*, 5(7), 22-30.
- Pang, J. (2021, March). E-Commerce business model innovation under the background of internet celebrity economy. In *6th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2021)* (pp. 513-519). Atlantis Press.
- Park, H., Kim, S., Jeong, Y. & Minshall, T. (2021). *Customer entrepreneurship on digital platforms: Challenges and solutions for platform business models*. *Creativity and innovation management*, 30 (1), 96-115.
- Pateli, A.G. & Giaglis, G.M. (2003). A framework for understanding and analysing eBusiness models. *16th Bled eCommerce Conference eTransformation*, Bled, Slovenia, June 9-11, pp. 330-348.
- Weimar, R.D. & Dominic, J.R. (2006). *Research in mass media*. (Kavoos Seyedemami, Trans.). Tehran: IRIB Research Center. (in Persian)
- Saba Idepardaz Technologists (2022). *Performance report of Saba Idepardaz Technologists Company*. <https://digiato.com/article/2023/04/21/filimo-report-1401> (in Persian)
- Salavatian, S., Taqwa, M.R. & Goodarzi, M. (2017). Designing the canvas of the nascent native social media business model with the orientation of Porter's focus strategy. *Scientific*

- Research Quarterly Journal of Entrepreneurship Development*, 11(1), 81-100. (in Persian)
- Sanderson, A. (2014). *New media business models, where content and commerce collide: Strategies and ethical considerations for success in a new media world*. BS. Journalism Thesis, California Polytechnic State University, San Luis Obispo.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. (Fifth edition). Harlow: Pearson Education.
- Savage, J. (2017). *The effect of video on demand services on the cinema Industry*. MSc Marketing Thesis, Letterkenny Institute of Technology.
- Sedghi, M. (2011). *Investigating the relationship between new media and the business model in the IRIB organization*. Master's thesis, Tehran, Allameh Tabatabai University. (in Persian)
- Shirmohammadi, Y., Zargham Borojeni, H. & Javani, M. (2018). The effect of the value of social interaction, appearance and credibility of tourism brands in virtual space and its effect on the destination choice of European tourists (case study: Tehran travel service offices). *Modern Marketing Research*, 9(3), 97-100. (in Persian)
- Speziale, H. S., Streubert, H. J. & Carpenter, D. R. (2011). *Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic imperative*. Lippincott Williams & Wilkins.