



سازمان تنظیم مقررات صوت و تصویر فراگیر در فضای مجازی  
مرکز مطالعات تنظیم گری رسانه

# بازار VOD انگلستان وضعیت فعلی و پیشرفت‌های آتی

## The UK Video Market, current status and future developments

(پاییز ۱۳۹۸)



الرحمن الرحيم



مرکز مطالعات تنظیم گری رسانه

دبیر ترجمه

**سیده سارا حسینی**

مترجمین

**زینب اسدی- پریا انصاری- محمدامین کاظم لو**

**مسعود کریمی مقدم**

ویراستار

**سبحان افشار**

طراح گرافیک

**منصور میکائیلی**

## مقدمه

پیدایش سرویس‌های ویدئویی مبتنی بر تقاضا (VOD) در انگلستان، نحوه‌ی تماشای مصرف‌کنندگان محتوا را دست‌خوش تغییر کرده است. هم‌زمان با رشد بازار VOD و رقابت تازه‌واردها بر سر زمان تماشاکردن، تأثیر این سرویس‌ها در تمام عرصه‌های صنعت ویدئوی انگلستان نمایان خواهد شد. گزارش پیش‌رو نگاهی به وضعیت کنونی و آینده‌ی بازار VOD در انگلستان و تحولات احتمالی آن داشته است. این گزارش توسط افکام در سال ۲۰۱۹ تهیه و تدوین شده است و دیدگاه این نهاد تنظیم‌گری با سابقه را نسبت به آینده بازار VOD در بریتانیا بیان می‌کند. با توجه به رشد روزافزون صنعت VOD در بخش‌های مختلف جهان و فضای جدیدی که در کشورمان در توسعه این صنعت پدید آمده است، مرکز مطالعات تنظیم‌گری رسانه به عنوان بازوی مشورتی سازمان تنظیم مقررات صوت و تصویر فراگیر در فضای مجازی، برای آشنایی هر چه بیشتر محققین، سیاستگذاران و تصمیم‌گیران حوزه تنظیم‌گری، اقدام به ترجمه این گزارش کرده است.

## بازار VOD انگلستان

### وضعیت فعلی و پیشرفت‌های آتی

#### بخش ۱: بازار فعلی VOD انگلستان

به دنبال تحول بزرگ اخیر در میان کاربران جهانی VOD، تغییر شگرفی در طریقه‌ی مصرف محتوا به وجود آمد؛ روش‌های نوین آنلاین جای شیوه‌های سنتی تماشای ویدئو را گرفتند و انگلستان به یکی از توسعه‌یافته‌ترین بازارهای VOD جهان تبدیل شد. در حال حاضر، بازیگران محلی و بین‌المللی برای پیدا کردن سهمی در این بازار با یکدیگر رقابت می‌کنند.

#### بخش ۱/۱: مرور و مقایسه‌های جهانی

### سرویس‌های VOD بیش از نیمی از زمان مشاهده را به خود اختصاص می‌دهند

با افزایش بینندگان آنلاین تلویزیون‌های پولی، برودکسترها و بازیگران فنی، بازار جهانی برای سرویس‌های VOD گسترش یافت. اولین دلیل جهت‌دهی بینندگان به سمت مشاهده‌ی VOD، سهولت مصرف‌کنندگان است که در ابعاد مختلفی نمود پیدا می‌کند:

از منظر «توزیع»، مصرف‌کنندگان می‌توانند از طریق اینترنت به سرویس‌های VOD دسترسی داشته باشند؛ بدین معنی که محتوا بدون نیاز به نصب آنتن‌های ماهواره‌ای در خارج از منزل مصرف می‌شود.

● از جهت «مشاهده»، کاربران VOD می‌توانند به‌جای اینکه منتظر برنامه‌هایی که برودکست پخش می‌کند باشند، ویدئوی موردنظرشان را در زمان دل‌خواه از میان آرشیو (library) ارائه‌دهنده تماشا کنند.

● سرویس‌های VOD از منظر «قیمت‌گذاری» هزینه‌های کمتری نسبت به تلویزیون پرداختی

دارند. قیمت‌ها در VOD بسیار پایین‌تر و قراردادهای انعطاف‌پذیرتر هستند.

## وبسایت‌های ویدئویی اجتماعی آنلاین<sup>۱</sup> بیشترین

### کاربران نه بیشترین درآمد را جذب می‌کنند

اگرچه ممکن است زمان مشاهده‌ی تمام سرویس‌های VOD در حال افزایش باشند، اما تماشایان به‌میزان یکسانی مخاطب جذب نمی‌کنند. ردیاب مصرف‌کننده‌ی<sup>۲</sup> Ampere نشان می‌دهد که وبسایت‌های ویدئویی اجتماعی آنلاین -به‌ویژه یوتیوب و فیس‌بوک- بیشترین مخاطبان ویدئویی ماهانه را در نسبت با تمام سرویس‌های VOD دیگر دارند.

اگرچه سرویس‌های SVoD کاربران زیادی ندارند، اما اخیراً به بیشتر شدن زمان تماشا و درآمد بازار VOD کمک کرده‌اند. بر اساس تخمین Ampere، در حالی که آورده‌ی مالی ویدئوهایی که بودجه‌یشان با تبلیغات تأمین شده<sup>۳</sup> ۲۵ میلیارد دلار است، سرویس‌های SVoD در سال ۲۰۱۸ در سطح جهانی درآمدی<sup>۴</sup> ۳۶ میلیارد دلاری داشته‌اند که بیشتر آن توسط پلتفرم‌های اجتماعی (مانند یوتیوب و فیس‌بوک) به‌دست آمده است. دو عامل کلیدی باعث می‌شود این شکاف بین SVoD و ویدئوهای آنلاین تأمین‌شده بر پایه‌ی تبلیغات در طول پنج سال آینده بیشتر شود؛ عامل اول این است که سرویس‌های SVoD مبتنی بر کاربر<sup>۴</sup> به‌واسطه‌ی افزایش مشترکین جدید تقریباً در تمام کشورها در حال گسترش هستند. عامل دیگر این است که سرویس‌های SVoD نسبت به پلتفرم‌های مبتنی بر تبلیغات به‌طور معمول به‌ازای هر تماشاگر درآمد بالاتری کسب می‌کنند که علت این امر تمایل مصرف‌کنندگان به پرداخت پول برای دستیابی به محتوای طولانی‌تر و باارزش‌تر است.

شیوه‌ی عمده‌ی دیگر تماشای محتوا در مصرف‌کنندگان، سرویس‌های برودکستر کچ‌آپ<sup>۵</sup>

---

۱. Social, online video sites

۲. Consumer tracker

۳. Ad-fund videos

۴. SVoD user base

۵. Catch-up services

است که به نام ویدئوی مبتنی بر تقاضای برودکستر (BVOD)<sup>۶</sup> نیز شناخته می‌شود. به‌طور معمول تقریباً ۳۵٪ از پاسخ‌دهندگانی که در ۱۰ کشور موردسنجش قرار گرفتند، از سرویس‌های کچ‌آپ استفاده می‌کنند که این جمعیت در طول زمان ثابت باقی مانده‌اند و منعکس‌کننده‌ی مخاطبان پخش تلویزیونی مربوطه هستند. این شیوه تفاوت بسیاری با مخاطبان سرویس‌های SVOD دارد که همچنان در طول زمان تقریباً در تمام بازارهای عمده در حال رشد هستند.

## ارائه‌دهندگان محتوا در حال حاضر مستقیماً به‌سراغ مصرف‌کنندگان می‌روند

رشد مخاطبان و درآمد سرویس‌های VOD، فرصت‌هایی را نیز برای ارائه‌دهندگان محتوا ایجاد کرده است. سرویس‌های مستقیم به مصرف‌کننده (دی‌تی‌سی)<sup>۷</sup> نمونه‌ای از این فرصت‌هاست که به ایجاد تغییر در مدل ارائه‌ی محتوا از پلتفرم‌های نوع سوم برای توزیع آن بین بیننده، به‌سمت راه‌اندازی سرویس‌هایی که مستقیماً با مصرف‌کننده در ارتباط هستند اشاره می‌کند. گروه‌هایی مانند دیسکوری، اچ‌بی‌او، شو‌تایم و استارز<sup>۸</sup> همگی نمونه‌هایی از گروه‌های کانالی و برنامه‌نویسان برتر تلویزیونی هستند که پرتفولیوهای<sup>۹</sup> خود را گسترش داده‌اند تا سرویس‌های VOD را نیز در بر بگیرند تا مدل‌های کسب‌وکار خود را به سطوح بالاتری از زنجیره برده و از اپراتورها فراتر رفته و به‌طور مستقیم محصولات خود را به مصرف‌کنندگان بفروشند. این سرویس‌ها اغلب برای بازارهای خاصی بومی‌سازی می‌شوند که یک برودکستر قوی در آن وجود دارد و در حال حاضر هنوز کاملاً آمریکایی‌محور هستند.

عملکرد تجاری پلتفرم‌های دی‌تی‌سی و ابسطگی بسیاری به قدرت نام تجاری هر برند در بازارهای محلی دارند و تا به امروز به درجات مختلف موفقیت جهانی دست یافته‌اند. از آنجا که سرویس‌های دی‌تی‌سی به‌طور معمول محتوا را از یک منبع دریافت می‌کنند،

---

۶. (Video-on-Demand (BVOD

۷. (Direct-to-consumer (DTC

۸. Discovery, HBO, Showtime and Starz

۹. Portfolios

کاتالوگ‌های بسیار کوچک‌تری نسبت به پلتفرم‌های پیش روی SVoD در هر بازار دارند.

اچ‌بی‌او موفق‌ترین سرویس دی‌تی‌سی تاکنون بوده است. رویکرد اچ‌بی‌او به دی‌تی‌سی گزینشی‌ست. اچ‌بی‌او استراتژی واحدی را در سطح جهانی گسترش نداده و در عوض بازارهای کلیدی را مورد هدف قرار داده است. در کشورهایی مانند بریتانیا (اسکای<sup>۱۰</sup>) یا هلند (زیگگو<sup>۱۱</sup>) که یک شریک تلویزیونی پولی بزرگ و قدیمی وجود دارد، اچ‌بی‌او همچنان از طریق اپراتور شریک خود به محتوا مجوز می‌دهد. اچ‌بی‌او در کشورهایی که در آن‌ها شناخته شده و یک نام تجاری قوی دارد، سرویس‌های دی‌تی‌سی را در کنار کانال‌های موجود راه‌اندازی کرده است. این استراتژی ترکیبی و تطبیقی احتمالاً توسط صاحبان محتوا و استودیوهای کوچک‌تر به‌کار گرفته خواهد شد.

## مخاطبان سرویس‌های VOD به‌ویژه از SVoD به‌لحاظ آماری جوان‌تر هستند

به‌دلیل انتقال مخاطبان جهانی از پخش تلویزیونی به سمت سرویس‌های VOD، تغییر واضحی به‌لحاظ نسلی در مورد نحوه‌ی مصرف محتوا وجود دارد:

● منحنی مخاطبان کانال‌های تلویزیونی به‌طور فزاینده‌ای به سمت نسل‌های مسن‌تر کج شده‌اند.<sup>۱۲</sup>

● مخاطبان BVoD کمی جوان‌تر هستند. آن‌ها به‌طور قابل‌توجهی با مخاطبان کانال‌های برودسکت هم‌پوشانی دارند؛ اما احتمال کمتری دارد که گروه جمعیتی پیرتر از آن‌ها استفاده کنند.

● سرویس‌های SVoD در نسبت با BVoD مخاطبان بسیار جوان‌تری را جذب می‌کنند. SVoD با دارابودن ۴۴٪ از کاربران در بازه‌ی سنی ۱۸ تا ۳۴ سال، مخاطبان جوان‌تری دارد.

۱۰. Sky

۱۱. Ziggo

۱۲. منظور کجی یا چولگی شکل توزیع نمودارها در علم آمار است.



همچنین احتمال بیشتری وجود دارد که کاربران، خانواده‌های دارای فرزند کوچک باشند. ۴۷٪ از کاربران SVoD در یک خانوار با یک شریک و کودک زندگی می‌کنند.

## سرویس‌های SVoD می‌تواند هم مکمل و هم جایگزینی برای تلویزیون پرداختی باشند

به موازات افزایش تعداد مشترکین SVoD، این سرویس‌ها زمان مشاهده را از پخش تلویزیونی [برای خود] گرفتند. با این حال، به خوبی واضح نیست که آیا این کار تأثیری بر تعداد کلی تماشاگران پخش تلویزیونی - به ویژه تعداد مشترکین تلویزیون پولی - دارد یا نه.

اولین چیزی که باید به آن توجه شود این است که SVoD مجموع خانوارهایی که برای تلویزیون پول پرداخت می‌کنند را به طور جهانی گسترش داده است. در ۱۰ بازار عمده که Ampere از سال ۲۰۱۵ آن‌ها را مورد بررسی قرار داد، نسبت کسانی که در برخی از قالب‌های تلویزیونی (چه از طریق تلویزیون پرداختی چه SVoD) مشترک شده‌اند از ۷۶٪ در Q۳ [ربع سوم] ۲۰۱۵ به ۸۶٪ در Q۱ [ربع اول] ۲۰۱۹ افزایش یافته است. با این حال تعامل میان سرویس‌های SVoD و تلویزیون پرداختی در هر بازار، پیچیده و بسیار متفاوت است. در برخی از مناطق از جمله بریتانیا، SVoD تا حد زیادی مکمل پلتفرم‌های تلویزیون پرداختی بوده است؛ اما در بازارهای مختلف مانند کشورهای ایالات متحده و شمال اروپا، نشانه‌هایی از رشد SVoD به ضرر تلویزیون پرداختی وجود دارد. میزان خانوارهایی که اشتراک پرداختی‌های تلویزیونی را گرفته‌اند رو به کاهش است؛ چراکه مصرف‌کنندگان یا هزینه‌های تلویزیون پرداختی را کاهش می‌دهند یا [آن را] به طور کامل با سرویس‌های مبتنی بر تقاضا جایگزین می‌کنند.

در حالی که سرویس‌های SVoD می‌توانند هم مکمل و هم جایگزینی برای اشتراک‌های تلویزیون پرداختی باشند، شیوه‌ای که مصرف‌کنندگان آن‌ها را می‌خرند به طور فزاینده‌ای منعکس‌کننده ساختارهای کانال‌های تلویزیونی پرداختی‌ست. این امر در انباشت سرویس‌های SVoD منعکس شده است و اشاره به شیوه‌ای دارد که خانوارها اشتراک چندگانه SVoD را برای سرویس‌های مختلف خریداری می‌کنند.

انباشت سرویس‌های SVoD در بازارها در حال افزایش است؛ چراکه مصرف‌کنندگان با خدمات

بیشتر و مجموعه‌ای در حال افزایش از محتوا برای انتخاب روبه‌رو هستند. بیشترین مثال را می‌توان در اروپای غربی و آمریکای شمالی پیدا کرد.

بخش ۱/۲: سرویس‌های VOD انگلیس و پایگاه‌های کاربری

## جذب بالای VOD در خانوارهای بریتانیا

در Q1 [ربع اول] سال ۲۰۱۹، اکثریت (۷۸٪) خانوارهای انگلیس به‌صورت ماهانه VOD را در یک قالب -یا از طریق سرویس‌های SVoD و یا BVOD- تماشا می‌کنند. این آمار بالاتر از سایر بازارهای قابل‌مقایسه‌ی اروپایی‌ست.

در حالی که استفاده از SVoDها در انگلستان بالاتر از بسیاری از بازارهای توسعه‌یافته‌ی دیگر است، کچ‌آپ برودکسترها عامل مهمی در بالارفتن درصد خانوارهایی‌ست که VOD تماشا می‌کنند. سرویس‌های پخش عمومی (پی‌اس‌بی‌ها)، که به‌شدت توسط بی‌بی‌سی و آی‌تی‌وی هدایت می‌شوند، در بریتانیا نسبت به انتقال مخاطبان خود به‌سمت استفاده از سرویس‌های BVoD موفق بوده‌اند. به این معنی که درصد بسیار بالاتری از بینندگان تلویزیون‌های رایگان قدیمی در بریتانیا از سرویس‌های VOD بیش از بازارهای دیگر اروپایی استفاده می‌کنند و توانایی بالقوه‌ی مخاطبان VOD را افزایش می‌دهند.

## سرویس‌های BVoD بیشترین مخاطبین را در انگلستان دارند

با استفاده از ردیاب مصرف‌کننده‌ی Ampere برای بررسی تعداد کاربران در هر بازار که حداقل یک بار در ماه به یک سرویس دسترسی دارند، مشخص شد که تعداد بالا و غیرمعمولی از محبوب‌ترین پلتفرم‌ها در انگلیس، کچ‌آپ‌های مبتنی بر برودکست<sup>۱۳</sup> هستند که BBC iPlayer، ITV Hub و All4 all در پنج رتبه‌ی برتر<sup>۱۴</sup> قرار می‌گیرند.

سرویس‌های BVoD در چندین کشور اروپایی، به‌ویژه فرانسه، آلمان و کشورهای شمال اروپا نیز محبوب و هرکدام دارای برودکسترهای قوی محلی در میان پنج سرویس برتر هستند.

---

۱۳. Broadcaster-led catch up

۱۴. تعداد پخش‌کنندگان در جدولی که هایلایت نشده بود پنج مورد است؛ اما در متن سه مورد را بیان کرده.

جایی که انگلستان خود را از بازارهای عمده‌ی دیگر متفاوت می‌کند هم به‌لحاظ حجم سرویس‌های محبوب BVoD (آل فور آل پی‌اس‌بی سرویس‌های VOD انگلستان در مقایسه با یک یا دو سرویس عمده‌ی معمول در بازارهای دیگر به‌طور مرتب استفاده می‌شود) و هم در استفاده از فرکانس‌های پایین‌تر نسبت به سرویس‌های محبوب رسانه‌های اجتماعی برای ویدئوست.

## هفت سرویس BVoD اصلی بازار انگلیس را کنترل می‌کنند

با بررسی SVoD و BVoD مشخص می‌شود که هفت سرویس اصلی بازار انگلیس را کنترل می‌کنند؛ از پنج برودکستر اصلی «سنتی» انگلیس مانند BBC، ITV، Channel 7، Channel 5 و Sky تا دو پلتفرم بزرگ بین‌المللی SVoD یعنی آمازون و نت‌فلیکس. به‌طور کلی، این هفت پلتفرم بخش زیادی از زمان مشاهده SVoD و BVoD در انگلیس را تشکیل می‌دهند.

انگلیس جایی از بازارهای دیگر VoD متفاوت می‌شود که از سرویس‌هایی که پخش تلوزیونی در آن‌ها محوریت دارد برخوردار نیست. شرکت‌هایی که سهم زیادی در بازارهای بین‌المللی مختلف (مانند Starz، HBO یا Showtime در آمریکا) دارند، مسیری برای ورود به انگلیس پیدا نکرده‌اند. علت این موضوع تا حد زیادی به‌خاطر قوت سرویس‌های پخش عمومی انگلیس و معاملات ارزشمندی‌ست که Sky با HBO و سرویس‌های اصلی آمریکا دارد. به‌دلیل موقعیت این بازیگران بومی، سرویس‌های تازه‌وارد به‌سختی می‌توانند سهم زیادی از مخاطبین را کسب کنند و همچنین پخش‌کننده‌های محتوا به‌سختی می‌توانند بدون درآمد کافی در آینده، به‌سمت پیشنهاد DTC حرکت کنند. تنها دو پلتفرم SVoD بزرگ و پردرآمد بین‌المللی توانسته‌اند تا به این زمان، تعادل فعلی را بر هم بزنند.

## بازیگران اصلی SVoD بین‌المللی رشد مخاطبین VoD را زیاد می‌کنند

شاید سرویس‌های BVoD بیشترین مخاطب را در انگلیس داشته باشند، اما رشد اخیر مخاطبین توسط دو غول SVoD بین‌المللی به‌نام‌های نت‌فلیکس و Amazon Prime Video

ایجاد شده است.

انتظار می‌رود که رشد مخاطبین سرویس‌های BVOD کندتر از رشد مخاطبین در SVOD باشد؛ چراکه سرویس‌های BVOD سریع‌تر اقدام کردند و هرکدام از PBS‌های اصلی پایگاه‌های بزرگی از کاربران را در ابتدای دهه ساختند. با این وجود، این یک چالش برای سرویس‌های برودکست ایجاد می‌کند؛ از جمله اینکه محتویات آن‌ها سال‌های زیادی تنها برای هدف قراردادن و جذب پایگاه کانال‌های خطی آن‌ها تولید شده است. این موضوع مصرف بالای سرویس‌های BVOD را تضمین کرده است؛ اما تمرکز بر محتویات برودکست نیز باعث می‌شود تاثیرگذاری این بازیگران بر خارج از مخاطبین اصلیشان سخت‌تر شود (حتی با وجود خلاقیت‌هایی مانند Walter Presents که روی All4 پخش می‌شود). سرویس‌های SVOD از انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار هستند و بازیکنان اصلی از قدرت مالی خود برای کسب انواع دیگر محتویات و جذب مخاطبین جدید استفاده می‌کنند.

بخش ۱۳: آرشیوهای محتوایی و سرمایه‌گذاری‌ها<sup>۱۵</sup>

## کاتالوگ‌های SVOD، BVODها را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند

انجام یک تحلیل در حجم کلی (بر اساس ساعت) فیلم‌ها و فصل‌های سریال‌های تلوزیونی در کاتالوگ‌های محتویات در ماه مارس ۲۰۱۹ نشان می‌دهد که سرویس‌های SVOD در انگلیس تا حد زیادی از سرویس‌های BVOD بزرگ‌تر هستند (به‌طور میانگین کاتالوگ SVOD چهاربرابر از کاتالوگ BVOD بزرگ‌تر است). در اینجا فیلم‌ها یکی از تفاوت‌های اصلی هستند که ۲۰ تا ۳۰٪ از کل ساعت‌های محتویات در پلتفرم‌های SVOD انگلیس را تشکیل می‌دهند؛ اما معمولاً در پلتفرم‌های BVOD کمیاب‌ترند (به‌دلیل موضوعات حقوقی). با این وجود، حتی با حذف فیلم‌ها، یک پلتفرم SVOD در انگلیس همچنان ۱۷۰۰۰ ساعت محتویات تلوزیونی دارد که بیش از سه‌برابر میانگین BVOD تلقی می‌شود.

این تفاوت زیاد در محتویات تا حدی به‌علت وجود تعداد بالایی از مجموعه‌های فیلم<sup>۱۶</sup> در سرویس‌های SVOD است. این یک ویژگی‌ست که پلتفرم‌های BVOD قادر به کپی‌برداری از

Content libraries and investments .۱۵

Boxset .۱۶

آن نیستند؛ زیرا آن‌ها از معافیت‌های ملی استفاده می‌کنند و کمتر از برودکسترهای قدیمی یا آثار قبلی<sup>۱۷</sup> خارج می‌شوند. حق و حقوق طولانی‌مدت همیشه برای پخش‌کننده‌های عمومی در دسترس نیست و این موضوع به شرایط تجارت و تولید در داخل یا خارج کشور بستگی دارد. حتی اگر درمورد حق و حقوق یا سریال‌ها مذاکره شود، برودکستر معمولاً به فروش تمام این حقوق به سرویس‌های SVoD تشویق می‌شود و کمتر از آن‌ها در سرویس‌های خود استفاده می‌کند؛ بدین ترتیب دارایی خود را به پول تبدیل می‌کند.

## درآمد انگلیس ارتباط نزدیکی با اندازه کاتالوگ محتوا دارد

حجم بالای محتوا در پلتفرم VoD، الزاماً به سود منجر نمی‌شود. اصولاً در کل جهان، ارتباط بین حجم محتوا و درآمد خیلی قوی نیست و عوامل دیگری مانند انحصار عناوین اصلی و کیفیت محتوا از عوامل مهم در مصرف هستند. با این وجود در انگلیس، ارتباط مشخصی در پلتفرم‌های VoD بزرگ بین تعداد محتوای یک سرویس و مصرف‌کننده‌های آن محتوا (و احتمالاً میزان درآمد) وجود دارد. در اینجا تفکیک میان علت و معلول دشوار است؛ اما سرویس‌های محبوب‌تر درآمد بیشتری تولید می‌کنند و این درآمد برای آرشیوهای محتوایی بزرگ‌تر استفاده می‌شود. به همین نسبت برای سرمایه‌گذاری‌های اولیه می‌تواند جذابیت سرویس برای مصرف‌کننده را افزایش دهد. به هر حال مشخص است که بزرگ‌ترین سرویس‌های VoD در انگلستان همچنان برای ساخت آرشیو محتوا تلاش می‌کنند و به رشد خود در بازار رقابتی ادامه می‌دهند.

## کاتالوگ‌های SVoD عمدتاً بر محتواهای

### نوشته‌شده<sup>۱۸</sup> بین‌المللی تمرکز دارند

افزایش تعداد حقوق‌های بین‌المللی برای سرویس‌های SVoD جهانی بزرگ باعث شده است تا نسبت محتوای محلی در این کاتالوگ‌ها کمتر شود. عناوین فیلم‌های ساخته‌شده در انگلیس بعد از ژانویه ۲۰۱۷ به‌تنهایی رشد کرده است؛ نت‌فلیکس از ۵۹۵ فیلم به ۷۴۷

---

Back catalogs .۱۷

Scripted content .۱۸

فیلم و سریال و برای آمازون از ۲۰۱۸ به ۶۸۸ عدد افزایش پیدا کرده است. در مجموع، محتویات بومی انگلیس در هر پلتفرم با کاهش دودرصدی همراه بوده است. برای درک بهتر این بین‌المللی‌سازی باید اشاره کرد که بین یک‌سوم تا نیمی از تمام محتویات انگلیسی در این پلتفرم‌ها در حال حاضر در اکثر بازارهای دیگر نیز موجود هستند. از طرف دیگر، پلتفرم‌های BVOD درصد بیشتری از محتویات تولیدشده در انگلیس را به خود اختصاص می‌دهند؛ به‌طور مثال تنها ۶٪ از عناوین BBC iPlayer در خارج از انگلیس تولید می‌شوند.

سرویس‌های BVOD نسبت به سرویس‌هایی SVOD تعداد بیشتری از برنامه‌های بدون‌متن را به خود اختصاص داده‌اند. کاتالوگ My's در Channel 5، عمدتاً از محتوای بدون‌متن (۸۶٪ از کتابخانه‌ی آن) و مستند تشکیل شده است که نزدیک به سه‌پنجم از محتویات My5 را می‌سازد و معمولاً در داخل سازمان<sup>۱۹</sup> انجام می‌شود. به‌طور کلی، پلتفرم‌های BVOD در نسبت با SVOD بیشتر بر واقعیت و مستندات تمرکز دارد و SVOD بیشتر شامل ژانرهای کمدی، اکشن، ماجراجویی و جنایی می‌شود. Now TV کمی با سرویس‌های SVOD دیگر تفاوت دارد و بخش زیادی از کاتالوگش شامل عناوین سرگرمی و مستندی‌ست که از آثار قبلی مستندات گسترده Sky به‌دست می‌آید.

«خالص‌ترین» سرویس کچ‌آپ ITV Hub است، درحالی که رویکرد All4 استفاده‌ی سنگین از سریال‌هاست

در حالی که کاتالوگ‌های BVOD نقاط اشتراک زیادی در زمینه‌ی محتوای بومی بدون‌متن دارند، تمام کاتالوگ‌های BVOD شبیه به‌هم نیستند. به‌طور خاص، Ampere دامنه‌ای از محتویات موجود در پلتفرم‌های BVOD را در مارس ۲۰۱۹ بررسی کرد و تفاوت‌های استراتژیک مهمی بین رویکرد برودکسترهای مختلف پیدا کرد.

ITV Hub به‌عنوان «خالص‌ترین» بازیگر سرویس کچ‌آپ در نظر گرفته می‌شود؛ بیش از ۸۵٪ از محتویات موجود در سرویس حدوداً یک ماه باقی می‌ماند و تقریباً تمام محتویات باقی‌مانده بین یک تا سه هفته در دسترس هستند.

All4 و My5 از رویکردهای مختلفی استفاده می‌کنند. کاتالوگ My5، به‌طور کاملاً یکسان

سرویس‌های کچآپ کوتاه‌مدت و محتواهای بلندمدت را شامل می‌شود. All4 حجم بالایی از حقوق‌حقوق بلندمدت دارد و بسیاری از سریال‌های کچآپ در یک بازه‌ی طولانی‌تر روی این سرویس باقی می‌مانند. این رویکرد آرشیو All4 را به سرویس SVoD نزدیک می‌کند و نقش مهمی در جذب و حفظ مخاطبین جوان خود دارد.

## بخش ۲: تحولات آینده

ظهور پلتفرم‌های VoD و OTT تغییرات جدی را در نحوه‌ی استفاده از محتوا در خانوارها و بیننده‌ها ایجاد کرده است. اگرچه بازار امروزه جایگاه خود را به‌دست آورده است، اما با شدتی که زمان مشاهده به‌سمت سرویس‌های VoD حرکت می‌کند، ظهور تغییرات بیشتر دور از انتظار نیست. برودکسترها و گروه‌های کانالی استراتژی‌های سرویس خود را تعدیل می‌کنند، پلتفرم‌های معتبر SVoD کمیسیون‌های محتوایی خود را تغییر می‌دهند تا به مخاطبان گسترده‌تری دست یابند و افراد تازه‌وارد بازار را بررسی می‌کنند.

### بخش ۲/۱: تکامل محتوا و سرویس

## محدودیت‌های ورود به بازار بیشتر از همیشه است

با رشد تعداد کاربران و مشترکین VoD در انگلیس، پیشنهادها بسیار رقابتی شده‌اند. بین Q2 2015 و Q1 2019، حجم ساعت محتواهای ارائه شده در سه سرویس بزرگ SVoD انگلیس (Netflix، Amazon Prime Video و Now TV) ۱۷۵٪ افزایش داشته و از ۲۵۰۰۰ ساعت به ۶۸۰۰۰ ساعت رسیده است.

چنین رشدی درمورد هزینه‌های محتوا نیز وجود دارد. در حالی که نت‌فلیکس و آمازون هیچ‌کدام هزینه‌های محلی خود را گزارش نمی‌کنند، سرمایه‌گذاری‌های جهانی آن‌ها در محتوا به‌ترتیب ۱۱۶٪ و ۲۱۳٪ افزایش داشته است. بخش زیادی از هزینه‌ها در هر دو پلتفرم بر تولید اورجینال تمرکز داشته است؛ زیرا این محتوا در هر بازاری که پلتفرم در آن حضور داشته باشد به پول تبدیل می‌شود.

علت رشد حجم محتوا به‌طور خاص در سریال‌های تلویزیونی‌ست که در این بازه‌ی زمانی بیشتر از ۲۰۰٪ افزایش داشته است. این موضوع با تغییر کلی ایجادشده در عاداتهای

تماشایی بینندگان در انگلیس هم‌خوانی دارد: binge-watching<sup>۲۰</sup> سریال‌ها، مخصوصاً سریال‌های درام، به‌عنوان عامل اصلی ترافیک VoD ملی توسط مصاحبه‌شونده‌ها شناسایی شده‌اند. داده‌های Ampere نشان می‌دهد که در سال ۲۰۱۹، ۶۲٪ از جمعیت انگلیس سریال‌ها را به‌طور عمده binge-watching می‌کنند.

## انحصار در محتواهای کلیدی سیلوها<sup>۲۱</sup> را مدیریت می‌کند

در جایی که رقابت بر سر محتوا زیاد است، انحصار مهم می‌شود. انحصار به دو صورت نمود می‌یابد:

(۱) محتویات تولیدشده یا سفارشی که در این حالت سرویس VoD برای یک بازه‌ی زمانی مشخص حق برنامه را در اختیار دارد.

(۲) دسترسی به محتوا از طریق خرید؛ مانند قرارداد خرید بین Sky و HBO. هدف نهایی در اینجا مشابه است: افزایش ارزش یک سرویس و محرومیت رقبای از دسترسی به محتوای احتمالی.

ظهور محتوای اورجینال یک برند از SVoD به انحصار کمک می‌کند. مفهوم اورجینال جدید نیست؛ بخش زیادی از محتوای PBSها در انگلیس توسط برودکسترها ساخته می‌شوند و بدین ترتیب «انحصاری» هستند. با این وجود، محیط‌ها با هم فرق دارند؛ برای پلتفرم‌های بین‌المللی محتوای اورجینال فوراً به‌صورت جهانی در میان پایگاه مشترکین آن سرویس توزیع می‌شود و نسبت به خرید محتوای محلی صرفه‌جویانه‌تر است.

## رقابت برای تولید محتوا تشدید می‌شود

تقاضا برای محتویات گران‌قیمت انگلیسی در داخل و خارج از کشور، به‌همراه طرح معافیت مالیاتی انگلیس برای فیلم‌های گران‌قیمت و تولیدات تلویزیونی، به سفارش بیشتر محتوا منجر شده است. بسیاری از مصاحبه‌شونده‌ها به فشاری که تولید فیلم‌های گران‌قیمت

۲۰. تماشای قسمت‌های یک سریال به صورت پشت‌سرهم

Siloes ۲۱



(هزینه‌های بیشتر از یک میلیون پوند برای هر دقیقه تولید) بر بودجه‌ی تولید انگلیس -هم از منظر امکانات و هم استعدادها- می‌آورد اشاره کرده و ابزار نگرانی کردند که ممکن است ارزش استعداد نویسندگان برودکسترهای ملی به‌باد برود<sup>۳۲</sup>. این نگرانی شامل تولیدات سطح متوسط<sup>۳۳</sup> نمی‌شود؛ اما این ترس در بازار وجود دارد که اگر پلتفرم‌های بین‌المللی از امکانات موجود در انگلستان استفاده کنند، برودکسترها با مشکل افزایش قیمت مواجه شوند و ارزش آن‌ها پایین بیاید. این موضوع توانایی برودکسترها برای رقابت در سطوح بالاتر را محدود کرده و به رقابت VOD (و تلویزیون) آسیب می‌زند.

یک راه‌حل رایج، استفاده از الگوی تولید مشترک با پلتفرم‌های SVoD بین‌المللی و برودکسترهای خارجی‌ست. در مورد دوم، مانند *The Handmaid's Tale* یا *Good Omens*، یک برودکستر انگلیسی عنوانی را سفارش می‌دهد و حقوق‌حقوقی که در انگلیس دارد را حفظ می‌کند و در عین حال نت‌فلیکس، آمازون یا Hulu بخش زیادی از تولیدات را تأمین مالی می‌کنند و حقوق بین‌المللی را برای خود حفظ می‌کنند. این الگوی کسب‌وکار به برودکسترهای انگلیسی کمک می‌کند تا سریال‌های گران و سخت را تأمین مالی کنند. با این وجود، سفارش‌ها به‌تازگی کاهش داشته است؛ زیرا برودکسترهای انگلیسی اخیراً در مشارکت با رقبای خود و ازدست‌دادن درآمد توزیع بین‌المللی خود احساس نارضایتی کرده‌اند. در عوض آن‌ها به‌سمت یک مشارکت سنتی‌تر بین خودشان بر می‌گردند. Ampere دوازده معامله‌ی جدید برای تولید مشترک را در Q1 2019 شناسایی کرده است که پخش‌کننده‌های انگلیسی با گروه‌های پخش ملی یا بین‌المللی دیگر در آن‌ها همکاری می‌کنند.

تولیدات مشترک برودکسترهای بریتانیایی در سال‌های آتی افزایش خواهد یافت؛ زیرا آن‌ها به‌دنبال حمایت از هزینه‌های مرتبط با تولیدات تلویزیونی باکیفیت هستند؛ اما Ampere پیش‌بینی می‌کند آن‌ها به‌تدریج به‌سمت معامله با برودکسترهای عمومی و تجاری دیگر بروند.

---

۲۲. Priced away

۲۳. Mid-range productions

## مقیاس بین المللی کارایی‌های VODها را افزایش می‌دهد

تنها مدل‌های تولید محتوا نیستند که تحت تأثیر پلتفرم‌های بین‌المللی VOD قرار گرفته‌اند. نقطه‌نظر مشترک مصاحبه‌شوندگان در تمام بخش‌های صنعت این بود که مقیاس و بین‌المللی‌شدن<sup>۲۴</sup> در دنیای VOD اهمیت دارند.

صرفه‌جویی‌های اقتصادی در «مقیاس» گسترده‌تر به بازیگران بین‌المللی این امکان را می‌دهد تا نسبت به بازیکنان محلی پیشنهادهای بهتری برای استعدادیابی، بازاریابی، تولیدات و خریدها ارائه دهند. از سوی دیگر معاملاتی را می‌توان در عرصه‌ی بین‌المللی آغاز کرد؛ محصولات اورجینال با داشتن دهها میلیون مخاطب تولید می‌شوند، می‌توان توزیع جهانی داشت و برای مجوزدهی به اگریگیتورها<sup>۲۵</sup>، مانند تولیدکنندگان تلویزیون هوشمند یا دستگاه استریمینگ، صدها کشور را تحت پوشش قرار داد.

فقط شرکت‌های بزرگ نیستند که از مزایای مقیاس تعریف می‌کنند. پلتفرم‌های کوچک‌تر SVOD نیز از بین‌المللی‌شدن استقبال کرده و بسیاری از مزایای آن را برمی‌شمرند. مقیاس قدرت را در مذاکرات مربوط به محتوا افزایش می‌دهد، جذابیت سرویس را برای اگریگیتورهای سوم بالا می‌برد، مخاطب احتمالی را بیشتر می‌کند و هزینه‌ی فناوری را در بازار گسترده‌تر کاهش می‌دهد.

## سرویس‌هایی برای ترکیب مدل‌های کسب‌وکار

همان طور که مرز بین پلتفرم‌های رایگان و پلتفرم‌هایی که بودجه‌شان توسط تبلیغات تأمین شده است کم‌رنگ‌تر می‌شود، مدل‌های تجاری پنج سال آتی نیز توسعه خواهند یافت.

اولین نشانه‌های توسعه در این زمینه در بریتانیا آغاز شده است. در اوایل ۲۰۱۷، ITV حق اشتراک اضافی به ITV Hub با نام ITV Hub+ داد که با پرداخت ۳/۹۹ پوند در ماه، دسترسی بدون تبلیغات به هاب را در اختیار همگان، از جمله مصرف‌کنندگان خارج از بریتانیا، قرار

---

Scale and internationalization. <sup>۲۴</sup>

Aggregator. <sup>۲۵</sup>

می‌داد. در پایان سال ۲۰۱۸، ITV ۲۶۵۰۰۰ مشترک در ITV Hub\* گزارش کرد که برآورد درآمد سالانه‌ی امپیر از آن‌ها حدود هشت میلیون پوند است. Ampere توسعه‌ی دو طرح مشترک را پیش‌بینی می‌کند: سرویس‌های برودکستر محور<sup>۳۶</sup> که برنامه‌های فاقد تبلیغ را به‌منظور افزایش درآمد ارائه می‌دهند (مانند مورد ITV و کانال چهار) و سرویس‌های حق اشتراک<sup>۳۷</sup> که تبلیغات را یا با نرخ کاهش‌یافته (برای گسترش بالقوه‌ی پایگاه‌های کاربر) یا مسقیماً با پیشنهادات اولیه (با سطوح تبلیغات رایگان، سپس معرفی سطح بالاتر) ارائه می‌دهند.

## بخش ۲-۲: تازه‌واردها در بازار سیل واردشوندگان جدید که محرکشان شرکت‌های فناوری و تولیدکنندگان محتواست

زمانی که آمازون وارد بازار شد، هفت پلتفرم اصلی VOD در بریتانیا از سه ماه اول 2014 Q1 در حال فعالیت بوده‌اند. از آن زمان به مدت پنج سال ثبات نسبی وجود داشت. بسیاری از تازه‌واردها از جمله دیزنی‌لایف (Disney life) و هایو (Hayu) شروع به‌کار کردند؛ اما هیچ پلتفرم جدیدی به بیش از ۵٪ از خانوارهای بریتانیایی نرسید. علت این امر سلطه و نفوذ پلتفرم‌های اصلی VOD بر بازار بود؛ مخصوصاً با توجه به اینکه سه سرویس اصلی SVOD به‌صورت جسورانه از سوی ارائه‌دهندگان اصلی به حقوقی دست یافتند. با این وجود، تازه‌واردها سرمایه یا محتوای اندکی برای رقابت با بزرگ‌ترین سرویس‌های VOD داشتند.

سرعتی که با آن سرویس‌های VOD در زمان مشاهده، برنامه‌ی تلویزیونی را از برودکست<sup>۳۸</sup>تی‌وی به‌سمت خود می‌برند، تغییرات استراتژیکی کرده و برای بسیاری از شرکت‌های بزرگ فرصت‌هایی را به‌وجود آورده است. واردشوندگان جدید از بخش‌های مختلف صنعت هستند. سه سرویسی که قرار است برای سال ۲۰۱۹ راه‌اندازی شوند از قبل اعلام شده‌اند: BRIT BOX (بریت باکس)، دیزنی‌پلاس (Disney+) و اپل‌تی‌وی‌پلاس (Apple TV+).

---

۲۶. Broadcaster-led services

۲۷. Subscription services

## راه اندازی احتمالی استودیوهای بین‌المللی SVoD در ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰

دیزنی پلاس (+Disney) برنامه‌ریزی کرده است تا سال ۲۰۱۹ در آمریکا به قیمت ۶/۹۹ دلار راه‌اندازی شود. دیزنی پلاس برنامه‌های اصلی شرکت دیزنی و فاکس را پخش می‌کند. این سرویس یک DTC<sup>28</sup> خواهد بود که محتواهای گوناگونی از بخش‌های مختلف دیزنی را شامل می‌شود. محتواهایی همچون آرشیو انیمشین آن، پیکسار (PIXAR)، لوکاس فیلم (Lucasfilm)، مارول (Marrol) و فاکس (Fox) که مستقیماً و بدون دخالت شخص سومی به دست مصرف‌کننده می‌رسند.

چالشی که هر سرویس جدید DTC با آن روبه‌رو می‌شود، جبران هزینه‌های معاملات فروش محتوا به VODهای دیگر و پرداخت هزینه‌ی سرویس‌های برودکست تلویزیونی است. برای مثال، دیزنی را در نظر بگیرید؛ تجارت بریتانیا و ایرلند آن سالانه ۹۰۰ میلیون پوند از بخش‌های مختلف تلویزیون، فروش کالا، بازی و دیگر تجارت‌ها به دست می‌آورد. Ampere سناریوهایی را مدنظر قرار داده است که اگر دیزنی معاملات موجود را لغو کند فقط ۱۰-۲۰٪ این درآمد در خطر خواهد بود. جبران این درآمدهای فعلی نیازمند وجود ۱/۷ تا ۳/۳ میلیون مشترک است (یا ۱۲-۱۶٪ از ساکنان بریتانیا) که ماهانه ۵/۹۹ پوند پرداخت کنند. چنین تغییری به‌نظر دست‌یافتنی می‌رسد. مصاحبه‌شوندگان به آینده‌ی دیزنی پلاس خوش‌بین هستند و باور دارند که ۱۰٪ الی ۱۵٪ از ساکنان بریتانیا در پنج سال آینده به آن دسترسی خواهند داشت. تاریخ نشان داده است که دستیابی به اشتراک VOD<sup>29</sup> طول می‌کشد و چنین رشدی در محدوده‌ی زمانی چندین‌ساله ممکن است.

Ampere پیش‌بینی می‌کند برای چند سال آینده که DTCها رشد می‌کنند، استودیوها به بستن قرارداد با بازیگران اصلی مانند Netflix و Sky برای برنامه‌های مشهورتر و جدیدتر ادامه دهند. اگر یک DTC کوچک باقی بماند (کمتر از ۵٪ مشترکین در خانه باشند) این معاملات و قراردادها به آینده موکول می‌شود. در چنین سناریویی استودیوها از طریق سرویس‌های

---

Direct To Consumer .۲۸

VoD subscriber acquisition .۲۹

DTC مختص خودشان، به‌نحو موثری از عناوین جدید و قدیمی درآمدزایی می‌کنند و در عین حال به‌طور مجزا حقوق مربوط به مجموعه‌ای از جدیدترین و باارزش‌ترین محتواها را به پلتفرمهایی با بیشترین میزان دسترسی و قدرت خرید می‌فروشند. در نهایت، راه‌اندازی این سرویس‌های DTC باید در بستر جهانی قضاوت شود.

راه‌اندازی‌های بین‌المللی نقاط مثبتی مانند کارایی فناوری، مخاطبین گسترده‌تر و تعدیل بالقوه‌ی هزینه‌های فروش دارند. همچنین ویژگی‌های منفی مانند تحمل فشار ناشی از هزینه‌های بازاریابی که قبلاً با هزینه‌های کانالها و پلتفرمهای تلویزیونی پولی مشترک بوده است نیز وجود دارند. هر استودیو باید از استراتژی‌های گوناگونی در محدوده‌های مختلف استفاده و به شریکان محلی در بازارهای اصلی اعتماد کند.

### بخش ۳-۲: ادغام و تجمیع<sup>۳۰</sup>

## انتظار می‌رود بریت‌باکس (BRIT BOX) در بریتانیا راه‌اندازی شود:

همان طوری که سرویس‌های VOD بیشتری در بریتانیا راه‌اندازی می‌شوند، ادغام سرویس برای توسعه‌ی بازار یک گزینه در آینده است. ادغام سرویس‌های متعدد VOD زیرمجموعه‌ی سرویس «اصلی»<sup>۳۱</sup> موجب کارایی فناوری، بازاریابی و حتی به‌صورت بالقوه باعث تولید می‌شود.

اکثر سرویس‌های BVOD ملی هستند و ادغام در این فضا آغاز شده است؛ چراکه برودکسترها خواستار رقابت با پلتفرمهای بین‌المللی هستند (برای مثال، راه‌اندازی سالتو (SALTO) که سرویسیست مشترک از تلویزیون‌های فرانسه،  $M_6$  و  $TF_1$  از نظر رگولاتوری در فرانسه در حال بررسیست). این امر دینامیک‌های مشابه بریت‌باکس (BRIT BOX) را ایجاد کرده است؛ یک سرمایه‌گذاری مشترک SVOD بین BBC و ITV که سال‌ها در آمریکا در دسترس بوده و راه‌اندازی احتمالی آن در بریتانیا برای اواخر 2019 مطرح شده است. انتظار می‌رود سرویس پیشنهادی به‌جای محتوای کچاپ و تعدادی تولیدات اورجینال، به داراییهای قدیمی توجه کند. احتمال اینکه برودکسترهای عمومی دیگر مانند کانال چهار و کانال پنج<sup>۵</sup> به سرمایه‌گذاری

---

۳۰. Consolidation and Aggregation

۳۱. Parent service

بریت‌باکس پیوندند وجود دارد؛ اما در حال حاضر، میزان هیچ‌گونه مشارکتی تایید نشده است.

از منظر محتوا، داشتن یک سرویس ترکیبی بین برودکسترهای عمومی بریتانیا موثر خواهد بود. بر طبق داده‌های تحلیل Ampere تا سه ماه اول ۲۰۱۹ محتوای تلویزیونی برودکستر بریتانیا ۷٪ از سریال‌های تلویزیونی موجود در پرایم‌ویدئو (PrimeVideo) و ۹٪ در نتفلیکس (Netflix) را شامل می‌شود. حجم کلی محتوای PSB بریتانیا در آن پلتفرم‌ها ۶۰٪، یعنی از ۲۶۸ عنوان به بیش از ۴۰۰ عنوان، افزایش یافته است. تنها با انتقال دادن آن سریال‌ها به یک سرویس احتمالی بریت‌باکس بریتانیا می‌توان مجموعه‌ی آغازینی با ۳۵۰۰ ساعت محتوا ایجاد کرد. کاتالوگ فعلی بریت‌باکس آمریکا اندازه‌ی مشابهی با ۳۶۰۰ ساعت محتوا (۸۴ فیلم، ۶۲۸ فصل تلویزیونی) دارد و باور Ampere این است که مقیاس کاتالوگ آغازین بریتانیا می‌تواند حدود دو یا سه برابر آن باشد. سرویس احتمالی بریت‌باکس بریتانیا در هنگام راه‌اندازی احتمالاً این موارد را خواهد داشت:

۱) تمرکز بر روی بریتانیا (با داشتن محتوایی که برای مصرف‌کنندگان بریتانیایی ساخته شده است)

۲) وفاداری مصرف‌کنندگان به برند در مقایسه با برودکسترهای اصلی

۳) اندازه‌ی مجموعه‌ی تقریباً برابر با مجموعه‌ی NOWTV و یا Disney.\*

ادغام‌های دیگری که در بازار VOD محتمل نیستند:

مصاحبه‌شوندگان بعید دانستند که به‌جز PSB‌ها هرگونه ادغام (M&A) سرویس‌های SVoD با VOD‌های دیگر صورت بگیرد. به‌عبارت دیگر، ادغام‌ها و معاملاتی که بازار VOD بریتانیا را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند اتفاق می‌افتد؛ اما منطق پشت این معاملات مربوط به ادغام سرویس‌های VOD نیست؛ بلکه پیرامون مسائل تجاری گسترده‌تر است. زمانی که محتوا مجزاتر<sup>۳۲</sup> می‌شود، Netflix، Amazon و Apple می‌توانند تسهیلات تولید یا دارایی‌های محتوا را گسترش دهند که این کار به خرید برودکسترها یا تولیدکنندگان محتوا منجر می‌شود. تولیدکنندگان محتوا می‌توانند کانال‌های توزیع را گسترش دهند یا در مجموعه دارایی‌های قدرتمندتری تلفیق شوند؛ مانند مورد Disney و Fox.

## راه حل تجمیع، زمانی که حجم سرویس‌ها بیشتر می‌شوند

تجمیع محتوا به روشی اصلی تبدیل خواهد شد که سرویس‌های SVoD در پنج سال آینده با آن «تحکیم»<sup>۳۳</sup> می‌شوند. این مورد مشابه تلویزیون پولی‌ست. همان طور که SKY کانال‌های اختصاصی برودکسترها را در مجموعه‌هایی تجمیع می‌کند و مستقیماً به مصرف‌کنندگان می‌فروشد، تجمیع‌کننده‌های SVOD نیز سرویس‌های SVOD از ارائه‌دهندگان مختلف را ترکیب می‌کنند و آن‌ها را به صورت یکجا (در کانال‌های تلویزیونی) مدیریت می‌کنند.

### جدول ۱ سطوح متفاوت یکپارچگی برای تجمیع کنندگان VOD

ویژگی	توصیف
صورت حساب واحد	سرویس‌ها می‌توانند در پلتفرم تجمیع‌کننده مهیا (یا حذف) شوند. به این صورت که مشترکین فیش مستقلاً پرداخت می‌کنند که تمام حق اشتراک‌های مرتبط را در بر می‌گیرد.
دسته‌بندی سرویس <sup>۳۴</sup>	سرویس‌های متعدد SVoD را می‌توان پشت‌سرهم (به صورت «بسته») با تخفیف یا پیشنهادات ویژه از سوی تجمیع‌کننده خریداری کرد.
جست‌وجوی واحد <sup>۳۵</sup>	محتوا را می‌توان از طریق یک رابط تک‌کاربره در تمام پلتفرم‌های VoD که کاربر به آن‌ها دسترسی دارد جست‌وجو کرد.
پیشنهاد واحد <sup>۳۶</sup>	گردآورنده، مسئول پیشنهاد محتوا از سرویس‌های مختلف VOD است. تعدادی از بزرگ‌ترین سرویس‌ها اخیراً به نظارت بر این پیشنهادها اشاره کرده‌اند.
پخش واحد <sup>۳۷</sup>	محتوا به‌جای اینکه از یک سرویس اختصاصی پخش شود، در پلتفرم تجمیع‌کننده پخش می‌شود.

Consolidate .۳۳

Service Bundling .۳۴

Unified Search .۳۵

Unified recommendation .۳۶

Unified Playback .۳۷

دستیابی به سرویس و مدیریت محتوا نیاز به تجمیع را ایجاد می‌کند. درمورد سرویس‌های کوچک یا متوسط سختی‌هایی برای رقابت با بزرگ‌ترین بازیگران VOD وجود دارد. فروشندگان دستگاهها و سیستمهای عامل، یکپارچگی با سرویس‌های بزرگ را اولویت‌بندی می‌کنند. هزینه‌های بازاریابی و فناوری بالا هستند و مصرف‌کنندگان نسبت به اینکه با سرویس‌های مختلف VOD روابط پرداختی داشته باشند واکنشی نشان نمی‌دهند. در این حین، هرچه مصرف‌کنندگان عضو سرویس‌های VOD بیشتری بشوند، کشف محتوای جدید برای آن‌ها به چالش تبدیل می‌شود.

سطوح مختلفی وجود دارند که سرویس‌های VOD می‌توانند با توجه به آن‌ها تجمیع شوند و در جدول ۱ به‌اختصار شرح داده شده‌اند. ساده‌ترین سطح تجمیع همان چیزی‌ست که مصاحبه‌شوندگان آن را «فروشگاه بزرگ»<sup>۳۸</sup> یا «نقاط دسترسی»<sup>۳۹</sup> نامیده‌اند؛ سرویس‌ها مؤثری که مجموعه‌ای از برنامه‌های کاربردی مستقل را به سرویس‌های مختلف VOD ارائه می‌دهند و مصرف‌کنندگان می‌توانند به‌طور اختصاصی خریداری کرده و از آن‌ها استفاده کنند. سرویس‌های پرمایه‌تر و پیشرفته‌تری از قبل موجود هستند؛ مانند SKY، Amazon، Virgin و Freeview، اما تا به حال هیچ تجمیع‌کننده‌ای به‌صورت اختصاصی برای جست‌وجوی VOD و صدور صورت‌حساب آن وجود نداشته است.

## شدت یکپارچگی بسته به سرویس فرق می‌کند

موفقیت این سرویس‌های تجمیع به شدت یکپارچگی محتوای شخص سوم بستگی دارد. این مسئله به میزان تمایل سرویس‌های مختلف VOD برای دادن اجازه‌ی استفاده از محتوای خود به تجمیع‌کنندگان بستگی دارد. اینکه تجمیع‌کنندگان مختلف می‌توانند چه سرویس‌های متفاوتی در ازای آن ارائه دهند نیز حائزاهمیت است.

پلتفرم‌های ورزشی مانند NBA League pass یا NFL League pass عموماً از تجمیع اجتناب می‌کنند (هرچند آن‌ها در بعضی از پلتفرم‌های آمریکایی مانند کانال‌های آمازون وجود دارند).

---

۳۸. Storefronts

۳۹. Access-points



## آن‌ها هزینه‌های بازاریابی زیادی ندارند؛ زیرا طرفدارانشان عموماً به دنبال آن‌ها هستند.

● پلتفرم‌های VoD کوچکتر از یکپارچگی استقبال میکنند؛ زیرا هزینه‌ی فناوری و بازاریابی در این حالت حذف میشود. تمام سطوح یکپارچگی سرویسها جزو گزینه‌ها هستند و بسیاری از آن‌ها مانند Amazon Channels بر روی سرویسها در دسترسند. نگرانی‌ها در زمینه‌ی کشف محتوا وجود دارد؛ زیرا سازوکارهای جاری برای تضمین اینکه محتوای آن‌ها در کنار پلتفرمهای VoD بزرگتر برجسته‌سازی شده است در نظر گرفته نشده‌اند.

● کانالهای SVoD تماثیک، از گروه‌ها و استودیوهای کانالی از جمله ای‌اندای (A&E) گرفته تا Discovery، Fox و Paramount، با اگریگیتورها همکاری می‌کنند؛ ولی مدل‌های مختلف کسب‌وکار اگریگیتور را آزمایش می‌کنند. برخی هم مثل هایو (Hayu)، شادر (Shudder) و استارز پلی (Starz Play) با فروش<sup>۴۰</sup> مستقیم و بدون واسطه از طریق Amazon Channels و Now TV را امکان‌پذیر ساخته‌اند. نتیجه‌ی نهایی احتمالاً اقتباسی از مدل وابسته‌ی موجود خواهد بود که در آن سرویس‌ها توسط تلویزیون پولی و اگریگیتورهای تکنولوژی بازروخته می‌شوند.

● سرویسهای پخش عمومی با یک بستر یکپارچه‌ی جست‌وجو<sup>۴۱</sup> تجمیع می‌پذیرند. احتمالاً آن‌ها به دلیل کنترلی که بر اطلاعات تبلیغات و مشاهده وجود دارد، اجازه نمی‌دهند پلی‌بک از طریق سرویس‌های دیگر اتفاق بیفتد. اکثر سرویس‌های پخش عمومی اجازه میدهند که اگریگیتور محتوا را پیشنهاد دهد؛ ولی بزرگترین بازیگران مانند BBC کنترل این محتوا را در دست دارند.

● بزرگ‌ترین پلتفرم‌های SVoD از جمله نتفلیکس، آمازون و Now TV راهحل‌های جست‌وجوی

Re-sale .۴۰

Integrated search common .۴۱

یکپارچه را با برخی ارائه‌دهندگان امکان‌پذیر ساخته‌اند؛ ولی بر کنترل پیشنهادات و پلی‌بک تاکید می‌کنند. پیش‌تر سابقه‌ی ارائه‌ی راه‌حل‌های یکپارچه‌ی صدور قبض و صورت‌حساب وجود داشته است؛ ولی صرفاً در ارتباط با پلتفرم‌های بزرگ‌تر تلویزیون پولی که حوزه‌ی دسترسی مصرف‌کنندگان را گسترش می‌دهد. آمازون نیز در آمریکا با Apple Channels همکاری کرده؛ اما نتفلیکس در این میان غایب است.



### چالش‌های کشف محتوا و اطلاعات مشاهده برای همکاری<sup>۴۲</sup>

## اگرچه که محتوای یکپارچه‌شده‌ی سرویس‌های VoD در اگریگیتورها

می‌تواند برای مصرف‌کنندگان سودمند باشد، سرویس‌ها دلایل مختلفی را ارائه می‌دهند که نشان می‌دهد این موضوع واقعیت ندارد. ملاحظات عمده‌ای که از سوی صاحب‌شوندگان مطرح شده، حول‌محور مسئله‌ی اشتراک‌گذاری و استفاده از ابرداده (meta data) و اطلاعات مشاهده و حفظ کنترل بر تجربه‌ی کاربران است.

توصیه‌ها و پیشنهادات از اطلاعات و دانشی که از مخاطبان وجود دارد بر می‌آید. بزرگ‌ترین سرویس‌های VoD سالیان متمادی را صرف فهم و ارائه‌ی محتوا به مخاطبان کرده‌اند و امروزه نگران این هستند که اگریگیتورها فاقد اطلاعات لازم و بینش کافی پیرامون محتواهایی

۴۲. Content discovery and viewing data challenges to collaboration

باشند که برای کاربران فردی بیشترین ارزش و اهمیت را خواهند داشت. به علاوه توصیه‌ها و پیشنهادات پیرامون اهمیت بازاریابی و محتوا هستند؛ شوهای خبری مهم و اصلی یا عناوین اضافه‌شده‌ی جدید را نیز می‌توان در یک سرویس گنجانید تا اطلاعات کاربران بالا برود. به محض آنکه کنترل توصیه‌ها و پیشنهادات به یک طرف سوم واگذار شود، اکثر ضمانت‌های مرتبط با آن از دست می‌روند. پلتفرم‌های بزرگ‌تر نگران این می‌شوند که محتوای «نادرست» برجسته و به آمار مشاهده آسیب زده شود و پلتفرم‌های کوچکتر از گم‌شدن در ازدحام و نیز مصرف‌کنندگانی که حتی از دردسترس بودن بخش عمده‌ای از کاتالوگ‌های آن‌ها بی‌خبر هستند، هراس دارند.

این امر شروع یک زنجیره‌ی بازخورد است که محرک خریدوفروش محتواست. هنگامی که یک عنوان توسط یک مصرف‌کننده انتخاب می‌شود، پلتفرم نیاز دارد که چگونگی مشاهده‌شدن محتوا را بداند؛ آیا به یک‌باره تماشا شده است؟<sup>۴۳</sup> تا آخر تماشا شده است؟ متوقف شده است؟<sup>۴۴</sup> تکه‌تکه نگاه شده است؟ این اطلاعات درمورد نحوه‌ی مشاهده می‌تواند هم تصویری از مخاطب خاص یک برنامه‌ی مشخص و هم تصویری از تمامی اعضای پلتفرم به‌منظور اهداف تبلیغاتی در اختیار بگذارد. این اطلاعات همچنین می‌تواند در مذاکرات آتی بر سر حقوق [کپی‌رایت]، چه در بریتانیا و چه در خارج از کشور، نقش مهمی داشته باشد؛ زیرا میزان محبوبیت برنامه و مخاطبان اصلی یک برنامه را نشان می‌دهد. این مسئله یکی از ملاحظات اصلی بود که از سوی مصاحبه‌شوندگان بیان شد و اگر گیگیتورها می‌بایست بر سر به‌اشتراک‌گذاری چگونگی استفاده از این اطلاعات با سرویس‌های VoD همکاری کنند.

برخی مصاحبه‌شوندگان بر اهمیت اجتناب از بازگرن BVoD از ایجاد موانع ناخواسته تأکید کرده‌اند؛ مثلاً به‌طور خاص، درخواست از بازیگران عرصه‌ی فناوری برای پرداخت هزینه‌ی بیشتر برای تأیید اعتبار دستگاه‌هایشان پیش از آنکه به آن‌ها امکان یکپارچگی اپلیکیشن داده شود. در چنین نمونه‌هایی، مصاحبه‌شوندگان احساس می‌کردند که این موضوع منجر به از اولویت خارج‌شدن سرویس‌های محلی نسبت به سرویس‌های بین‌المللی و ضرر بلندمدت‌تر بخش BVoD خواهد شد.

---

۴۳. Binged

۴۴. Paused

با این حال، جست‌وجوی یکپارچه و صدور صورت‌حساب یک‌دست و یکپارچه در بازار فعلی وجود دارد و احتمالاً تبدیل به مشخصه‌های استاندارد بازار در چند سال آینده خواهند شد. یکسان‌سازی قیمت (باندلینگ<sup>۴۵</sup>) سرویس‌های SVoD احتمالاً به واقعیتی برای بزرگ‌ترین اگریگیتورها که می‌توانند به سرویس‌ها طیف گسترده‌تری از مخاطبان ارائه کنند، تبدیل خواهد شد. با این وجود، در حال حاضر توصیه و پلی‌بک یکپارچه، میزان کنترل بر کاربر و اطلاعات مشاهده را می‌کاهد که اکثر سرویس‌ها این امر را غیرقابل‌قبول می‌پندارند.

یکی دیگر از عوامل پیش رو که برخی از مصاحبه‌شوندگان بر آن تأکید می‌کنند، مسئله‌ی نقش و جایگاه جست‌وجوی صوتی برای ویدئوها و کنترل‌کردن تقاضاهای رقابتی محتواهای پرطرفدار و ارتباط جست‌وجو با نتایج است. با اینکه هنوز در مرحله‌ی اولیه‌ی توسعه و تکامل بخش ویدئویی هستیم، اکثر مصاحبه‌شوندگان بر این عقیده بودند که باید به‌عنوان یک اولویت راهبردی میان‌مدت اطمینان یافت که سرویس‌های BVoD به‌شکل مناسبی در سیستم‌های جست‌وجوی صوتی یکپارچه شده‌اند.

### بخش ۳: پیش‌بینی‌ها و سناریوها

## ۳/۱: بازار VoD بریتانیا در طول پنج سال آینده

در پنج سال گذشته، از سال ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۸، شاهد به‌کارگیری سریع سرویس‌های SVoD بوده‌ایم؛ در بریتانیا میزان اشتراک در این سرویس‌ها از ۵/۲ میلیون به ۲۰ میلیون رسیده است. این رشد عمدتاً از دو سرویس بزرگ بریتانیا، یعنی نتفلیکس و آمازون پرایم‌ویدئو<sup>۴۶</sup> نشئت می‌گیرد که در مجموع تقریباً ۹۰٪ از کل اشتراک ویدئوی آنلاین را در بر می‌گیرد.

برآوردهای پایه در این بخش با پیش‌فرض‌گرفتن عدم‌وجود سرویس‌های جدید و با این تصور است که تسلط فعلی نتفلیکس و آمازون در بازار بریتانیا به کاهش شتاب و سرعت رشد در اشتراک سرویس‌های SVoD خواهد انجامید.

---

Bundling .۴۵

Amazon Prime Video .۴۶

## درآمد اشتراک سرویس بر بازار VoD تسلط خواهد یافت

Ampere انتظار دارد طی پنج سال آینده درآمدهای SVoD در بریتانیا از ۱/۳ میلیارد پوند در ۲۰۱۸ تا ۱/۸ میلیارد پوند تا سال ۲۰۲۳ رشد مداوم داشته باشد. این رشد عمدتاً از اشتراک‌های جدید نشئت می‌گیرد؛ زیرا پیش‌بینی می‌شود میانگین درآمد هر کاربر (AR-PU) SVoDها تغییر چندانی محسوس نداشته باشد و حق اشتراک از شش پوند در هر ماه به هفت پوند در ماه افزایش خواهد یافت؛ چراکه افزایش قیمت لایه‌بندی‌شده و اندک اعمال‌شده از طرف سرویس‌هایی مثل نت‌فلیکس و آمازون پرایم با رشد سرویس‌های کوچک‌تر و ارزان‌تر VoD تقریباً حذف می‌شود.

رشد درآمد SVoDها از درآمد سرویس‌های BVoD پیشی خواهد گرفت و پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۲۳ به چیزی حدود ۰/۶ میلیارد پوند برسد. هم کاربران BVoD و هم کل ساعات مشاهده‌ی این سرویس با نرخ ثابت در حال رشد هستند و Ampere بر این باور است که این روند در چند سال آینده تداوم خواهد یافت. Ampere برآورد می‌کند که در حال حاضر PSBهای بزرگ و تجاری بین ۱ تا ۲ پوند در ماه برای هر کاربر معمولی و برای اهداف تبلیغاتی کسب درآمد می‌کند. همان طور که تبلیغات شخصی‌شده بیشتری پدید می‌آیند، این مبلغ به تدریج تا پایان دوره‌ی پیش‌بینی‌شده به ۲ تا ۳ پوند در ماه خواهد رسید.

## مدت‌زمان مشاهده برای تثبیت کردن از افزایش استفاده از VoD نشئت گرفته است<sup>۴۷</sup>

Ampere درصدهای زمان مشاهدات را که از ردیاب مصرف‌کننده‌ی خود به‌دست آورده با داده‌های هر یک از کمپانی‌ها و شرکت‌های طرف سوم مثل هیئت پژوهشی مخاطبان پخش‌کنندگان (BARB) تلفیق کرده تا اطلاعات کاملی از مدت‌زمان مشاهده برای هر فرد و در هر روز از منابع محتوایی مختلف تولید کند.

در حالی که تلویزیون‌های پخش (broadcast TV) در مدت‌زمان مشاهده در طول پنج سال گذشته کاهش ثابتی داشته‌اند، رشد در VoD تفاوتی به‌وجود آورده است؛ به‌طوری که کل

---

Viewing time to stabilize, driven by surge in VoD. ۴۷

مدت‌زمان مشاهده به میزان تقریباً کمتر از پنج ساعت در روز رسیده است. این روند در طول سالیان تداوم داشته است و Ampere انتظار دارد گذار از تلویزیون‌های پخش به VoD تداوم داشته باشد: تا سال ۲۰۲۳ تلویزیون پخش ۲ ساعت و ۱۵ دقیقه و VoD به‌طور کلی (و در همهی اشکال و مدل‌های تجاری) ۲ ساعت و ۷ دقیقه.

با این وجود، در حالی که پیش‌بینی می‌شود مدت‌زمان مشاهده در تمام اشکال VoD افزایش یابد، رشد همهی اشکال یکسان و برابر نخواهد بود. در سال ۲۰۱۸، SVoD جهش بزرگی در افزایش مدت‌زمان مشاهده داشت. از ۲۳ دقیقه‌ی هر خانه در یک روز در سال ۲۰۱۷، به ۲۸ دقیقه دست یافت؛ در حالی که کچ‌آپ و ویدئوهای اجتماعی آنلاین رشد بسیار کندتری داشته‌اند. این روند تا سال ۲۰۲۳ ادامه خواهد یافت و SVoDها نهایتاً با افزایش به ۴۰ دقیقه در هر خانوار در یک روز دست خواهند یافت. این افزایش عمدتاً ناشی از افزایش میزان مشاهده‌ی کاربران ۱۸ تا ۳۴ سال است که پیش‌بینی می‌شود به‌طور میانگین بیش از ۱ ساعت و ۱۰ دقیقه SVoD را در هر روز تماشا می‌کنند. اگرچه که برودکسترهای تجاری بریتانیا تا به حال حجم بسیار کمتری از این تغییرات را نسبت به شبکه‌های تئاتیک (موضوعی) تجربه کرده‌اند، [آن‌ها] نسبت به همتایان اشتراکی<sup>۴۸</sup> خود بیشتر متکی بر مدت‌زمان مشاهده برای کسب درآمد هستند. سه رویکرد عمده و اصلی وجود دارد که پخش‌کنندگان می‌توانند در این سناریو اتخاذ کنند: مهاجرت از مدل فعلی کسب‌وکار مبتنی بر تبلیغات به توزیع آنلاین از طریق برندهای موجود یا جدید ویدئوی آنلاین (مانند کتابخانه‌ی باکس‌ست All4)، توسعه‌ی دامنه‌ی مدل‌های تجاری مورد استفاده در این پلتفرم‌های آنلاین (از جمله ITV Hub + و شروع به کار احتمالی BritBox) یا توسعه‌ی واحدهای جدید کسب‌وکار در بخش‌های هم‌جوار (از جمله BBC Studios یا ITV Studios).

### بخش ۲. ۳: تأثیرات احتمالی رویدادهای خارجی

## سرویس‌های تازه‌وارد به اشتراک‌ها سرعت بیشتری می‌دهند

سه تازه‌وارد جدید وجود دارد که گفته می‌شود در اواخر سال ۲۰۱۹ یا اوایل سال ۲۰۲۰ در بازار بریتانیا شروع به کار خواهند کرد: Apple TV+, Britbox, Disney+.

Ampere بر این باور است که تا سال ۲۰۲۳ هر یک از این سرویس‌ها از آستانه‌ی ۵٪ در میان خانوارهای بریتانیایی گذشته و در کنار هفت پلتفرم اصلی کنونی به بازیگران مطرح در بازار VoD بریتانیا تبدیل خواهند شد. تصور می‌شود نقاط شروع قیمت برای Britbox و Disney+ اندکی پایین‌تر از هزینه‌ی اشتراک فعلی نت‌فلیکس یعنی در حدود ۴/۹۹ یا ۵/۹۹ پوند در ماه باشد. در حالی که پیش‌بینی می‌شود میانگین درآمد از هر کاربر (ARPU) برای سرویس Apple TV+ (به دلیل یکسان‌سازی قیمت (باندلینگ) احتمالی در کنار سایر سرویس‌های شرکت اپل) با سرویس‌های آمازون پرایم‌ویدئو، در حدود دو پوند از هر کاربر در ماه، قابل‌مقایسه باشد.

هم Ampere و هم مصاحبه‌شوندگان بر این باور بودند که بر مبنای فرضیات اولیه‌ی مطرح‌شده و رشد موردانتظار در زمینه‌ی محتوای انحصاری و سرمایه‌گذاری، هر یک از سرویس‌های Britbox و Disney+ در طی سه سال به‌اندازه‌ی قابل‌مقایسه با سرویس NowTV برسند. سایر اجماع‌ها در این حوزه به شرح زیر بوده است:

الف) از آنجایی که هر پلتفرم متکی به تعداد قابل‌توجهی تولیدکننده‌ی محتوای بزرگ‌تر هست، نمی‌تواند در مقیاس یکسان و مشابهی با سرویس‌های با توانایی بالا<sup>۴۹</sup> مثل Netflix و Prime Video (سهم بالای ۲۰درصدی از خانوارها) رقابت کند و بنابراین حداکثر سهم ۱۵٪ از خانوارها را از آن خود کنند.

ب) اینکه Disney+ با دارابودن پایه‌ی مشترکان ۵۰۰۰۰ نفری DisneyLife و قدرت و تازگی سرویس‌های Pixar, Star Wars, Marvel و Fox assets مجرای رشد سریع‌تری خواهد داشت.

احتمالاً رشد این سرویس‌ها افزایشی‌ست. حتی در خوش‌بینانه‌ترین سناریو که در آن سه سرویس جدید تقریباً ۱۰ میلیون مشترک جدید تا سال ۲۰۲۳ ایجاد می‌کنند، بریتانیا مانند آمریکا بیش از دو اشتراک SVoD به‌ازای هر خانه خواهد داشت. این مسئله بیانگر آن است که شروع‌به‌کار این سه سرویس احتمالاً تأثیر محسوسی بر برآوردهای پایه‌ای (baseline) سایر سرویس‌ها نخواهند داشت. این بدین معناست که بریتانیا می‌تواند تا سال ۲۰۲۳ تا سالی ۳۶ میلیون اشتراک SVoD داشته باشد.

با این حال، این موضوع پیامدهایی برای مدت‌زمان مشاهده دارد. برخی مصاحبه‌شوندگان

بر این باورند که آغازه‌کار چنین سرویس‌های برجسته و شناخته‌شده‌ای می‌تواند گذار مخاطبان [ویدئویی] به سرویس VoD را سرعت بخشد. در این سناریو سرویس‌های مبتنی بر پخش‌کننده با گزینه‌های یکسانی که در بخش ۱.۳ (گسترش کسب‌وکار آنلاین مبتنی بر بودجه‌ی تبلیغاتی، تنوع‌بخشی به جریان‌های درآمدی، واحدهای کسب‌وکار جدید هم‌جوار) مطرح شد مواجه هستند؛ ولی با فشار زمانی بیشتر؛ به‌ویژه در میان کاربران با محدوده‌ی سنی ۲۵ تا ۴۴ سال. این تایم‌لاین‌های تسریع‌شده ممکن است ادغام و یکپارچه‌سازی سریع‌تر برودکسترها را چه از طریق همکاری<sup>۵۰</sup> چه از طریق اقدام به ادغام و تحصیل (M&A)<sup>۵۱</sup> برای گروه‌هایی مثل ITV یا Channel 5 به‌همراه داشته باشند.

---

۵۰. Collaboration

۵۱. (Mergers and Acquisitions (M&A