

دوره آموزشی
مدیریت کسب و کار
گرایش مدیریت رسانه



موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان

عنوان: مدیریت کسب و کار گرایش مدیریت رسانه

مؤلف: میلاد جعفری؛ شورای تحقیق و پژوهش موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان

شابک:

چاپ: بهار ۱۳۹۹

آدرس وب سایت: www.fanpardazan.com

آدرس پست الکترونیکی: info@fanpardazan.com

آدرس و تلفن: اصفهان ، خیابان فرایبورگ ، نبش کوچه چهاردهم ، موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان

۰۳۱-۹۵۰۲۰۲۶۴-۶۵

کلیه حقوق این اثر متعلق به موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان است و متخلفین طبق قوانین مدنی تحت پیگرد قانونی قرار
میگیرند

۱	فصل اول
۳	مدیریت رسانه چیست؟
۳	اقتصاد رسانه
۴	رویکردهای اقتصاد سیاسی
۵	ارتباطات جمعی و روزنامه‌نگاری
۵	مدیریت رسانه (قاعده بازی)
۶	تعریف صنعت رسانه
۶	ویژگی‌های رسانه‌های جمعی
۷	الگوهای کسب و کار رسانه‌های جمعی
۸	رسانه‌های جدید
۸	الزامات و مقررات مسئولیت اجتماعی
۳۲	فصل دوم
۳۲	بخش‌های صنعت رسانه
۳۳	زنجیره ارزش
۳۴	شالوده شکنی زنجیره ارزش
۳۵	حذف واسطه/ جداسازی
۳۶	چندپارگی، گسترش و کوتاه شدگی
۳۶	زنجیره‌های غیرخطی
۳۷	الگوی کسب و کار
۳۸	بخش‌های مختلف صنعت نشر کتاب
۳۹	کتاب‌های دانشگاهی
۳۹	مجموعه‌های نشر
۴۰	زنجیره ارزش نشر کتاب
۴۲	مباحث راهبردی فراروی نشر کتاب
۴۳	روزنامه
۴۵	الگوی کسب و کار
۴۵	تلویزیون

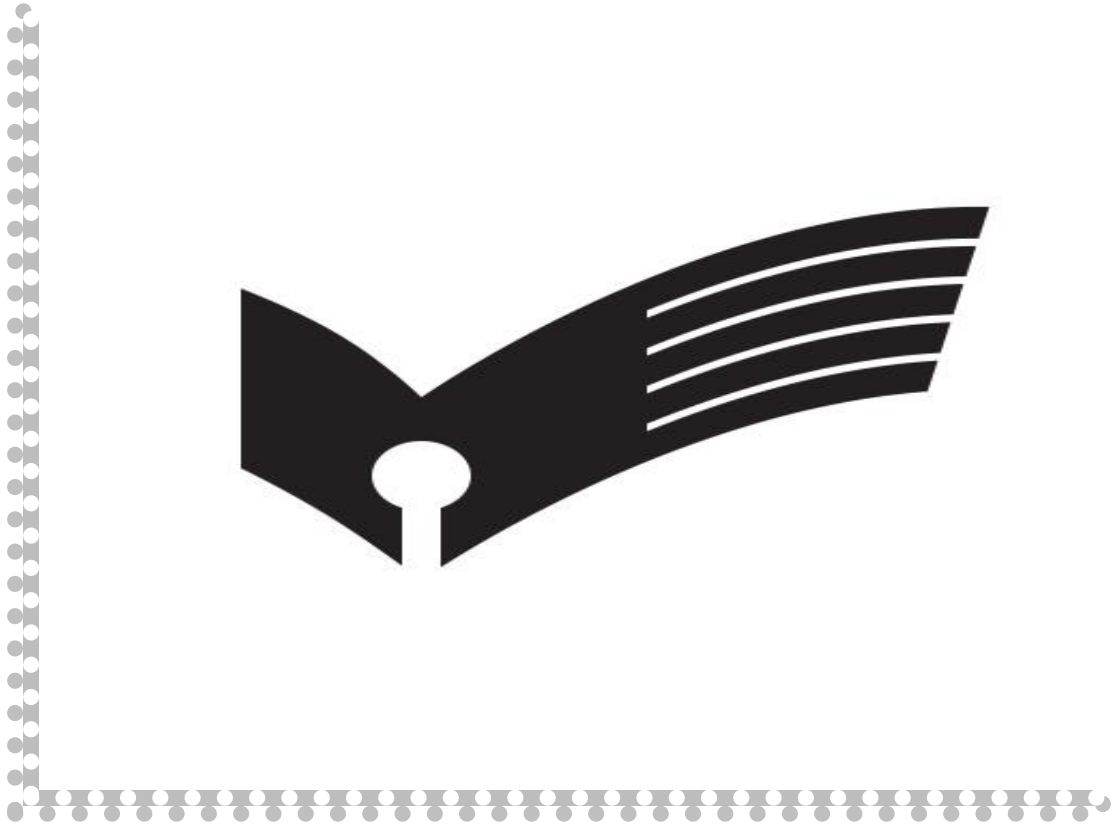
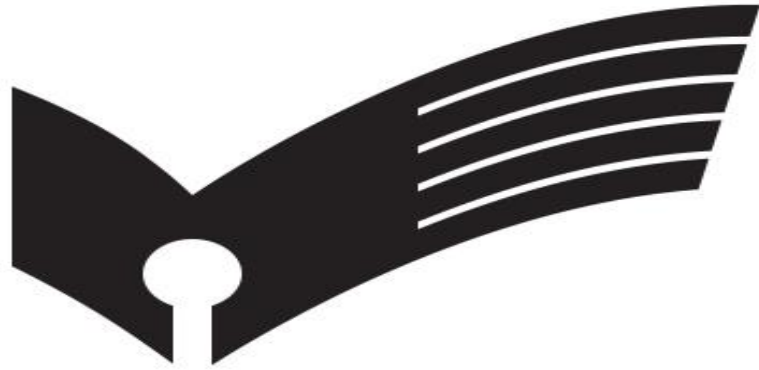
۴۷	مباحث راهبردی فراروی صنعت تلویزیون
۴۷	تغییر از آنالوگ به دیجیتال
۴۸	رادیو
۴۹	زنجیره ارزش در رادیو
۵۱	مباحث راهبردی فراروی صنعت رادیو
۵۵	فصل سوم
۵۵	روندهای جاری در محیط راهبردی
۵۶	به کارگیری فزاینده الگوی انفجاری
۵۷	انبوه زدایی و ظهور بازار ویژه
۵۸	محتوای شخصی و مشارکتی
۵۸	گرانباری رسانه‌ها، چندگانگی، تغییر زمان و مکان
۵۸	محیط راهبردی جدید
۶۱	فصل چهارم
۶۱	همگرایی و علل آن
۶۲	سازه‌های همگرایی
۶۲	همگرایی در بستر توزیع: تعاریف مبتنی بر شبکه
۶۳	همگرایی ابزارها: تعاریف مبتنی بر محصول و خدمات
۶۳	همگرایی صنایع تعاریف مبتنی بر بخش
۶۴	علل همگرایی
۶۴	اینترنت و شبکه جهانی وب
۶۵	بسترهای باز الکترونیکی شبکه محور
۶۷	رویکردهای مبتنی بر بخش های صنعت
۶۹	فصل پنجم
۶۹	خلاقیت و نوآوری
۷۰	خلاقیت و رسانه
۷۲	پژوهش در خلاقیت
۷۳	تعریف خلاقیت
۷۴	خلاقیت در برابر نوآوری

۷۴	مولفه‌های اخلاقیت
۷۵	مهارت‌های مرتبط با اخلاقیت
۷۶	عواملی موثر بر انگیزش درونی در محیط کار
۸۳	اخلاقیت با الگوی کسب و کار
۸۳	اخلاقیت سیستم‌ها و راهبرد
۸۹	فصل ششم
۸۹	رهبری
۹۰	رهبری چیست؟
۹۱	رویکردهای شخصیتی، رهبران ذاتی
۹۱	خطرپذیری و رهبری رسانه‌ها
۹۳	مهارت‌های رهبری در رسانه‌ها
۹۴	رویکرد سبک رهبری
۹۴	سبک‌های رهبری در رسانه
۹۴	رهبری تحول‌گرا
۹۶	رهبری برای اخلاقیت
۹۷	رهبری و اخلاقیت: مایکل ایزنر در والت دیزنی
۹۹	رهبری مشارکتی در رسانه‌ها
۱۰۳	فصل هفتم
۱۰۵	ایجاد انگیزه در افراد
۱۰۸	مسائل مربوط به عملکرد شغلی
۱۱۲	گروه‌ها
۱۱۳	تأثیرات گروه
۱۱۶	استرس
۱۱۷	از دست دادن منبع الهام، اخلاقیت یا چالش
۱۱۹	فصل هشتم
۱۱۹	رهبری رسانه‌ای با رویکرد صنعت به رسانه
۱۲۰	سیاست‌گذاری صنعت رسانه
۱۲۰	سه مدل از صنعت رسانه در جوامع کاپیتالیستی

سیاستگذاری رسانه ها و حاکمیت مصرف کننده	۱۲۲
اجرای سیاستگذاری رسانه ای تنوع و وجه غیرتجاری	۱۲۳
سیاستگذاری ارتجاعی خدمت به مصرف کننده	۱۲۳
سیاستگذاری پیشتازانه:دگرگون سازی سلايق مخاطب	۱۲۴
حضور دولت در بازارهای رسانه ای	۱۲۴
هژمونی سیاستگذاری مالکیت رسانه ای	۱۲۵
تنظیم مقررات مالکیت رسانه ای در آینده	۱۲۸
منابع	۱۲۹

فصل اول

مقدمه





صنعت رسانه به طور بنیادین و با سرعت در حال تغییر است. این امر چالش مهمی را برای مدیرانی که طراحی یک راهکار و اجرای موفقیت آمیز آن را بر عهده دارند، محققان این رشته و نیز برای طراحان و ارائه کنندگان دوره‌های دانشگاهی صنعت رسانه ایجاد کرده است. این کتاب به دنبال ارائه رهنمودهایی در این زمینه از طرق مختلف است. در ابتدا مرزهای صنعت رسانه و تاریخچه دقیق آن و نیز الگوهای کسب و کار، محرک‌های ارزش آفرین و موضوعات راهبردی کنونی بخش‌های مختلف که در کنار هم کل این صنعت را تشکیل می‌دهند، به تصویر کشیده می‌شود. سپس، زمینه‌های مشترک محیط راهبردی و چالش‌های پیش روی آنها را علاوه بر ابعاد ویژه سازمان‌های رسانه‌ای انتخاب و اجرای فعالیت‌های راهبردی تاثیر دارند، مورد بررسی قرار می‌دهد. آنگاه الگوهای راهبردی، مفاهیم و رویکردهایی که به طور اخص در رابطه با این زمینه راهبردی و این قبیل سازمان‌ها هستند را مورد بررسی و پژوهش قرار داده، به دنبال اثبات رابطه آنها با استفاده از نمونه‌ها و مثال‌هایی از صنعت رسانه است. در نهایت، این کتاب مروری است بر حوزه مدیریت رسانه و مجموعه وسیعی از نظریات مدیریت راهبردی سپس معرفی تعدادی از رویکردهای پژوهشی آتی می‌پردازد.

بنابراین هدف‌ها روشن هستند. پیچیدگی صنعت رسانه (صنعتی غول پیکر با مجموعه‌ای متنوعی از بخش‌ها)، گستردگی و ماهیت چندپاره نظریه‌های راهبردی، کار را مشکل می‌سازد برای رفع این ابهام کتاب با توجه به سه اصل راهنما نوشته شده است:

۱. از بعد صنعت رسانه: به دنبال آن هستند که علاوه بر توضیح صرف پیشرفت‌ها، آنها را تفسیر نموده و دیدگاه‌های ارائه دهد که به تدوین راهبرد در صنعت رسانه کمک نماید.

۲. از بعد نظریه‌های راهبردی، تلاش می‌کند ماورای توصیف مفاهیم و ابزارها عمل نبوده و ارتباط آنها را از طریق کاربرد شهر دهد. علاوه بر این، به دنبال آن است که مجموعه وسیع‌تری از نظریه‌های راهبردی و مدیریتی را در حوزه‌های مدیریت رسانه به کار گیرد.

۳. از نظر زبانی، هدف این بوده که تا حد امکان از کاربرد اصطلاحات فنی و تخصصی اجتناب شود. این امر عمدتاً به منظور اطمینان از ارتباط با کاربران علاوه بر متخصصین این زمینه بوده و تا حدی هم به این علت است که محققان و دانشجویان رشته مدیریت رسانه، همانطور که در ادامه درباره آن بحث می‌شود، از حوزه‌های بسیار متنوعی مانند علوم انسانی، علوم اجتماعی، اقتصاد، علوم سیاسی و غیره وارد این مقوله شده‌اند و در نتیجه با نظریه‌های مهم مدیریتی آشنا نبوده و ممکن است در کاربرد آنها دچار سردرگمی شوند.



مدیریت رسانه چیست؟

موضوع راهبردی رسانه زیر مجموعه ای از قلمرو مدیریت رسانه است. از آنجایی که این رشته در مراحل اولیه توسعه خود قرار دارد، و ارزش آن را دارد که در آغاز این جزوه مشخص شود که در حال حاضر شامل چه موضوعاتی و از چه حوزه‌هایی از علوم است و یا به عبارتی دیگر مرزها و ابعاد داخلی آن به چه ترتیب است.

وظیفه اصلی مدیریت رسانه ایجاد پل ارتباطی میان رشته‌های نظری مدیریت و ویژگی‌های خاص صنعت رسانه است. این هدف تقریباً واضح به نظر می‌رسد. با این وجود حوزه مدیریت رسانه در شکل فعلی خود نه به وضوح تعریف شده و نه اینکه منسجم است. مروری بر رؤس مطالب دوره‌های مدیریت رسانه که در طول دهه اخیر در سراسر دنیا ظهور پیدا کرده است نشان‌دهنده اشتراک‌های بسیار کم و طیف بسیار متنوعی از نظریه‌ها، موضوعات، و تعابیر مهم بوده است.

مدیریت رسانه به نوعی یک فعالیت نوین به شمار می‌رود. بر خلاف اقتصاد رسانه که از ظهورش در دهه ۷۰ میلادی مجموعه شناخته شده از رویکردهای نظری و ادبیاتی غنی را فراهم آورده مدیریت رسانه هنوز مراحل اولیه رشد خود را سپری می‌کند. نشریه بین‌المللی مدیریت رسانه در سال ۱۹۹۸ در سنت گالن، نشریه مطالعات صنعت رسانه در سال ۲۰۰۴ در یونگ کوپینگ، انجمن مدیریت رسانه‌های اروپا در سال ۲۰۰۳ و انجمن بین‌المللی مدیریت رسانه در سال ۲۰۰۴ آغاز به کار نموده‌اند. بنابراین علی‌رغم اینکه مدیریت رسانه رشته‌ای نوپا بوده، در عین حال به سرعت در حال رشد است.

اقتصاد رسانه

مدیریت رسانه در سایه اقتصاد رسانه رشد یافته است. اقتصاد رسانه در واقع اصول و مفاهیم اقتصادی را در صنعت رسانه به کار می‌گیرد. تا به امروز، این موضوع بر تحلیل‌های تحقیقی بخش رسانه غالب بوده است اقتصاد رسانه گرایش به تاثیر گذاری در بخش صنعت و سطح بازار دارد. این حوزه به شرایط و ساختارهای صنایع و بازارهای رسانه‌ای می‌پردازد و بر توسعه و رشد منابع به ویژه منابع مالی، در راستای تامین نیازهای مخاطبین، آگهی دهندگان و جامعه، تمرکز می‌کند. از دغدغه‌های خاص مربوط به آن می‌توان به ساختارهای درآمد و هزینه، تدابیر و سیاست‌های قیمت‌گذاری، اقتصاد فرایند های کلیدی و مهم تولید، توزیع و مصرف و تاثیرات آن بر رفتار بنگاه‌های رسانه‌ای، تحلیل ساختار بخش، تحلیل بازار ملی، مالکیت و تمرکز رسانه، راهبردهای رقابتی بنگاه‌های اقتصادی، ساختار و سهم بازار مقررات سیاست و خط مشی عمومی و موضوع یارانه‌ها تقاضای مشتری و آگهی دهنده، تاثیر فناوری های جدید و





رفتارهای مخاطب بر رسانه و صنایع موفق و روش تاثیر گذاری این تغییرات بر توسعه الگوهای کسب و کار در رسانه اشاره کرد.

اقتصاد مخاطب یک اصطلاح برگرفته از ادبیات اقتصاد رسانه است و مفاهیم دوگانه محصول در بازار رسانه را نشان می‌دهد. اقتصاد رسانه بر ابعاد اقتصادی و مفاهیم رفتار مخاطب و سنجش مخاطب، با در نظر گرفتن مخاطبین به عنوان یک بازار با ویژگی‌های منحصر به فرد و نقاط قابل توجه تعامل با صنایع رسانه‌ای متمرکز می‌شود.

در زمینه راهبرد در حوزه رسانه، اقتصاددانان رسانه تدوین و اجرای راهبرد توسط سازمان‌های رسانه‌ای بزرگ و به ویژه سوابق و یا نتایج تغییر را با تمرکز بر محیط، ساختار و عملکرد و اغلب با به کارگیری الگوهای عقلایی مکتب سازمان صنعتی مورد مطالعه و بررسی قرار داده‌اند. این امر باعث ایجاد بینش‌هایی در راهبردهای متنوع سازی، ساختار، تطابق عملکرد و راهبرد، راهبردهای رقابتی و فراملیتی شده است. مجموعه واقع بینانه تری از بینش‌هایی که به لحاظ اقتصادی در تعریف ویژگی‌های صنعت رسانه تاثیر یافتند متعلق به تحلیلگران و مشاورانی است که در این صنایع فعالیت نموده اند این متون شامل اقتصاد سرگرمی از ولف (۱۹۹۹) و اقتصاد صنعت سرگرمی از وگل (۱۹۹۹) است.

بنابراین ادبیات اقتصاد رسانه در نهایت نشان دهنده رفتار بنگاه‌های اقتصادی بوده و بینش‌های ارزشمندی را در مورد نیروهای اقتصادی تاثیرگذار بر این بخش، تاثیر این نیروها بر گزینه‌های راهبردی و انواع انتخاب‌ها و تصمیم‌های راهبردی که بنگاه‌های رسانه‌ای در این زمینه‌ها می‌گیرند و چرایی آن‌ها، به دست می‌دهد. بنابراین نقطه آغاز ارزشمندی را برای بررسی فرایندها و پدیده‌های داخلی سازمان‌های رسانه‌ای و درک فرایندهای غیر عقلایی تاثیرگذار بر رفتار راهبردی به وجود می‌آورد.

رویکردهای اقتصاد سیاسی

زمانی که مدیریت رسانه زیرمجموعه اقتصاد رسانه قرار نگیرد اغلب به عنوان زیر مجموعه‌ای از دانش اقتصادی سیاسی مطرح می‌شود این رشته ترکیبی از دیدگاه‌های اقتصاد سیاست و جامعه‌شناسی است. که ساختار صنایع رسانه‌ای، سیاست گذاری و قوانین را با نگاهی ویژه به مولفه‌های تعیین کننده اقتصادی و ساختارهای مالکیت و اطلاعات سیاسی تحلیل می‌نماید.

رویکردهای اقتصادی سیاسی شامل روابط اجتماعی به ویژه روابط مبتنی بر قدرت هستند که متقابلاً تولید، توزیع و مصرف منابع را تشکیل می‌دهند (مسکو ۱۹۹۶). در واقع کاربرد چنین نظریاتی در زمینه رسانه اغلب ناشی از مطالعات انتقادی در زمینه محصولات فرهنگی است و در عین حال نگاهی هم به



سیاست‌های عمومی تشکیل دهنده نظام‌های رسانه‌ای و مباحث سیاسی پیرامون رسانه و سیاست‌های ارتباطی دارد (مک مکنزی در کاتل ۲۰۰۳) نمونه‌های بارز آن عبارتند از: مطالعات مهم برنز درباره بی‌بی‌سی ۱۹۹۷ مطالعه تریسی درباره اینکه چگونه نیروهای سیاسی اقتصادی و فناوری عملکرد رسانه‌های عمومی را تحلیل می‌برند و یا مطالعه تانستال و پالمر درباره گول‌های رسانه‌ای.

مطالعات رسانه‌ای

این موضوع بین رشته‌ای از مفاهیم جامعه‌شناسی مطالعات فرهنگی مردم‌شناسی روانشناسی نظریه هنر نظریه اطلاعات و اقتصاد را به کار می‌برد تا برون‌داد سازمان‌های رسانه‌ای به عنوان ابزارهای مطالعه جامعه به مباحث فرهنگی آن تأثیرات رسانه جمعی بر افراد و جامعه را علاوه بر تحلیل محتوای واقعی رسانه‌ها و نمایش آنها تحلیل نماید. مطالعاتی که به طور معمول انجام می‌پذیرد ممکن است جنبه‌های زیبایی‌شناختی و داستانی یک فیلم را بررسی کند اما این مطالعات از نقطه نظر فرآیند فیلمسازی و بستر صنعتی اقتصادی و فناوری به صنعت فیلم می‌پردازد سلسله دیدگاه‌های متمایزی در نگاه به روزنامه‌نگاری العات مخاطب محور مطالعات تلویزیون و رادیو نحوه تأثیر تولید و پخش محصولات رسانه‌ای بر جامعه مالکیت حقوقی و مفاهیم و روشهای تبلیغاتی وجود دارد مطالعات معاصر درباره رسانه‌ها شامل تجزیه و تحلیل رسانه‌های جدید با تأکید بر اینترنت بازی‌های ویدیویی دستگاه‌های قابل حمل تلویزیون‌های تعاملی و اشکال دیگر رسانه‌های جمعی بوده که از دهه ۱۹۹۰ توسعه پیدا نموده است.

ارتباطات جمعی و روزنامه‌نگاری

ماهیت محتوایی رسانه‌ها و نحوه پردازش و تحلیل آن به مخاطب کانون تمرکز این رشته را شکل داده است این رشته به چگونگی سازماندهی رسانه‌های جمعی در قالب کنونی خود فعالیت رسانه‌های جمعی در عمل و تأثیر چنین فتوایی و مخاطب آن و خاص می‌پردازد.

مدیریت رسانه (قاعده بازی)

بنابراین رشته‌های مذکور مهمترین زمینه‌های علمی هستند که تاکنون در حوزه مدیریت رسانه نقش اساسی داشتند شرایط جاری این حوزه بازتاب این سیر توسعه است با توجه به نقطه نظرات مدیریت در می‌یابیم که سازمان‌های رسانه‌ای عمدتاً به عنوان یک کسب و کار در نظر گرفته می‌شوند تا سازمان بیشتر در سطح کلان تا خورد و اغلب بر تغییرات ناشی از منابع بیرونی فناوری سیاست مقررات و مصرف





و تاثیر آنها بر برون داد شرکت‌های رسانه‌ای تمرکز داشته اند از نقطه نظر تاریخی و جوش در خصوص مدیریت در رسانه به عنوان بازتابی از تغییرات در محیط راهبرد بردی این حوزه قلمداد گردیده است مدیریت پیچیده تر بوده و دانش پژوهان علوم مدیریت رسانه را بر آن داشت تا بر چالش های خاص حاصل از این ره آورد ها به ویژه در غالب ساختارها و فرایندها تمرکز نمایند.

تعریف صنعت رسانه

با مشخص شدن مرزهای نظریه این حوزه اکنون زمان تعیین مرزهای حوزه کاربردی صنعت رسانه فرارسیده است تعریف صنعت رسانه به طور غیر قابل باوری مشکل و پیچیده است در واقع تلاش برای تعریف آن در ابهام و عدم وضوح پیرامون موضوع مدیریت رسانه و همچنین به تغییرات ساختاری بنیادی تاکید دارد حتی قبل از اینکه موضوع همگرایی شده را پیچیده تر سازد هیچ تعریف واحدی از صنایع رسانه‌های سنتی و هیچ‌گونه توافقی در خصوص بخش های تشکیل دهنده آن وجود نداشت و بر اساس تغییرات رخ داده و تنوع انگیزه کسانی که مبادرت به تعریف این صنعت نمودند و بعید به نظر می رسد که تعریف واحدی از آن در آینده نیز ارائه گردد تا پیش از آن همگرایی و تاثیر مان توزیع دیجیتال اروپایی ها اغلب دیده محدود تری نسبت به صنایع رسانه در مقایسه با هم‌تایان آمریکایی خود داشتند آنها این بخش را به تلویزیون و رادیو چاپ روزنامه ها و نشریات مجلات و کتاب ها تصاویر متحرک و صنعت موسیقی محدود می نمودند تحلیلگران آمریکایی اغلب بازی ها و ارزش ها و پارکهای مصنوعی را نیز به این فرصت فهرست می افزایند افزوده شدن این موارد می توان نام صنایع رسانه را به صنایع سرگرمی تغییر داد چنانچه هنرهای نمایشی نیز مشمول آن گردد این بخش به صنایع فرهنگی تبدیل می گردد که تغییر اضافه بار تند از افزودن تبلیغات بازاریابی و روابط عمومی که ممکن است منجر به تغییر این نام به صنایع خلاق شود.

ویژگی‌های رسانه‌های جمعی

سالهاست که واژه رسانه مترادف رسانه‌های جمعی به کار برده می شود محصولات رسانه‌های جمعی و شرکت‌ها در تعدادی از ویژگی های رایج و تعیین کننده موثر بر فعالیت های راهبردی با هم مشترک هستند. از آنجایی که بسیاری از محصولات رسانه‌ای را می توان به اشکال متفاوت تبدیل نمود شرکت‌های رسانه‌ای می توانند یک محصول مشابه را بارها و بارها بدون محدودیت با حداقل هزینه های تولید به فروش برسانند و این امر آنها را تشویق و افزایش حداکثری درآمدها از طریق خطوط تولید فراوان





خروجی ها و بازارهای منطقه‌ای می‌کند که خود ناشی از سرمایه‌گذاری‌های گرفته در تولید محتوا است این عوامل بر تصمیمات مرتبط با سطح سرمایه‌گذاری در محتوا بازاریابی توزیع قیمت‌گذاری دامنه ادغام عمودی و اندازه متنوع‌سازی تاثیر می‌گذارند.

با این وجود محصولات رسانه‌ای نیز ناهمگون هستند هر کدام در نوع خود منحصر به فرد هستند هیچ در روزنامه مجله پخش اخبار یا کتاب مشابهی را نمی‌توان یافت و گرچه نمونه‌های استاندارد در این رابطه وجود دارند که اغلب توسط فناوری‌های تولید تحمیل می‌شوند سهم قابل توجهی از محصولات رسانه‌ای نیز مانند روزنامه‌ها از بین رفتنی هستند.

الگوهای کسب و کار رسانه‌های جمعی

الگوهای کسب و کار رسانه آیین سنتی (به استثنای پخش عمومی) این است که از آگاهی دهندگان در ازای جلب مخاطب آن کسب درآمد می‌کنند در حقیقت مخاطبانی که از طریق محتوای محصولات رسانه‌ای جذب آنها شده‌اند از ویژگی‌های این الگو می‌توان به نقش بسیار مهم آن در پرداخت غیر مستقیم سهم زیادی از هزینه‌ها توسط آگاهی‌دهندگان خلق می‌شوند جمعی بودن الگوهای پرداخت مبتنی بر تجمع بیشترین تعداد ممکن مصرف کننده‌ها و محصولات استاندارد شده اشاره کرد.

بنابراین بسیاری از سازمان‌های رسانه‌ای که رسانه‌هایی بر پایه تبلیغ تولید می‌کنند مانند روزنامه‌ها مجلات و رادیو و تلویزیون در یک بازار دو محصولی فعالیت می‌کنند بدین معنی که علاوه بر تولید محتوا مخاطب نیز تولید می‌کنند یعنی برای جذب مخاطب محتوا تولید می‌کنند و این مخاطبان و آگاهی‌دهنده‌ها فروخته می‌شود پیکارت ۲۰۰۲ ناپولی ۲۰۰۳ که این امر بر راهبرد مرتبط با محتوا تاثیر می‌گذارد و به طور کلی هدف نهایی تهیه محتوای خواهد بود که برای بیشترین تعداد مصرف کننده‌ها جذاب باشد با این وجود در این بازار گسترده گروه‌های از جمعیت که بیشترین جذابیت را برای آگاهی‌دهنده‌ها داشته باشند و مقادیر متفاوتی از توجه را دریافت خواهند کرد.

حتی پیش از شروع پدیده همگرایی این الگو دستکش فرایند بازسازی بوده که با معرفی فن آوا ماهواره‌ای تصریح گردید به طوری که امکان پرداخت مستقیم برای برنامه‌های ویژه از طریق اشتراک گیری و سیستم‌هایی که به ازای هر بار مشاهده پول می‌گیرند را به وجود آورد الگوی کسب و کارهای غیر مستقیم و انبوه که اساس رسانه‌های جمعی را تشکیل می‌دهند بیشتر مورد توجه قرار گرفت با این وجود رسانه جدید بیشتر موجب تحلیل و فرسایش این الگو گردیده است.





رسانه‌های جدید

از زمان ظهور اینترنت واژه رسانه جمعی مترادف رسانه سنتی شد که به صورت بسیار متفاوتی در رسانه‌های جدید دیده می‌شود در حالی که توافق قابل توجهی در خصوص اجزای تشکیل دهنده رسانه‌های گروهی وجود دارند ولی تعریف رسانه جدید بسیار چالش برانگیز است این اصطلاح مبهم بوده و استفاده از آن تنوع تعریفی گسترده‌ای را نشان می‌دهد اما قسمت‌های مشترکی در این تعاریف وجود دارند رسانه‌های جدید مبتنی بر فناوری‌های رایانه‌ای استفاده از اطلاعات دیجیتالی با قابلیت اتصال به شبکه‌های ارتباطی باز دیجیتالی باز هستند محصولات رسانه‌ای جدید انواع مختلفی از محتوا را که اغلب مرتبط هستند با هم ترکیب نموده و محتوای جدید می‌توانند محصول و یا خدمت باشد.

این ویژگی بدین معناست که رسانه جدید عمیقاً متفاوت از رسانه‌های جمعی است و این نوع تفاوت‌ها روز به روز بیشتر شده و آن را یک دهه قبل با نام اقتصاد نوین می‌شناختند فروپاشی تفکر غالب در این بخش زمینه‌ی این اغراق را فراهم می‌کند که همچنان یک بخش جدید در رسانه با ویژگی‌هایی که آن را از انواع قدیمی متمایز می‌نماید و غیرقابل توصیف است وجود دارد.

الزامات و مقررات مسئولیت اجتماعی

موضوعی که در بخش رسانه و مدیریت آن متمایز به نظر می‌آیند این است که سازمان‌های رسانه‌ای بدون توجه به اهداف تجاری از لحاظ اجتماعی مسئول بوده و ارزش‌های مشخص اجتماعی را ارتقا می‌بخشد در حقیقت این عامل می‌تواند یکی از نقاط اندک اشتراک عنوان مثال کنترل کننده برنامه‌های کودک در رادیو و تلویزیون عمومی انگلستان و مدیر یک روزنامه آزاد در بولیوی باشد این امر بیانگر این فرض است که رسانه یک نیروی فرهنگی از جامعه را شکل می‌دهد و پایان‌هایش در راستای مردم‌سالاری اساسی و مهم است بنابراین رسانه نباید تنها در جستجوی افزایش درآمدها و سود سهامداران باشد بلکه باید در جهت علاقه عموم عمل کرده‌ی اجتماعی از قبیل تعامل اجتماعی اشتغال مشارکت مردمی دانش جمعی و هویت فرهنگی را ترویج نماید این نیازمندی توسط قانون و در نتیجه توسط بنگاه‌های رسانه‌ای تحت تاثیر مجموعه‌ای از مقررات موثر بر فعالیت‌های راهبردی تقویت می‌شود برای مثال در حوزه رشد انواع محصولات که می‌توانند ساخته شوند و نرخ‌هایی که می‌توانند و از شوند مشخص می‌گردد.

هیچ درک واحدی درباره آنچه که مسئولیت اجتماعی را تشکیل می‌دهد وجود ندارد اگر چه تعدادی از اقدامات اجتماعی مهم شناسایی شده‌اند:



۱. فراهم آوردن موقعیت اجتماعی عمومی مانند برنامه های تلویزیون برای تبادل عقاید و آراء را بین گروه های مختلف در یک جامعه مردم سالار.
۲. اقدام به عنوان یک عامل تاثیرگذار در تمایل به انسجام به خصوص در کشورهایی که سطح بالایی از مهاجرت یا تفاوت های زبان شناسی دارند.
۳. پشتیبانی ارزش های بنیادی برای نمونه علایق کودکان یا بیان عقاید فرهنگی متنوع.
۴. ترویج سیستم های مرتبط با فناوری برای مثال برای تشویق شهروندان به درک و فراگیری فناوری های جدید.

این کارکردهای مهم موجب می گردد تا قوانین سختگیرانه ای برای محدود کردن تاثیرات منفی بالقوه و ارتقای تاثیرات مثبت بالقوه محصولات رسانه ای طراحی شوند قوانینی که برای تاثیرات منفی شکل گرفته اند از عواملی که به لحاظ اجتماعی نامطلوب و ناخوشایند هستند پیشگیری می کنند؛ که شامل مواردی مانند هتک حرمت به شان انسانی نمایش مسائل جنسی به صورت آشکار محتوایی که ممکن است تهدیدی برای کودکان محسوب شود و حریم خصوصی تبعیض علیه اقلیت ها هم عقیده شدن در راستای خدمت به منافع افراد ذی نفوذ می شود و با نیم مثبت به دنبال اطمینان از استقلال در برابر تاثیرات سیاسی یا تجاری اکثریت آرا ترویج و توسعه اعمال مقتدرانه دموکراسی از طریق اقدام در راستای تحلیل عملکرد کنترل دولت تسهیل مباحث سیاسی و اطمینان از اینکه عقاید و نظرات متنوع فرصت بیان را دارند همچنین اطمینان از اینکه تعداد عقاید ابر راز شده و دیدگاه هایی که در اقلیت هستند فرصت مطرح شدن را دارند این الزامات بیشتر از اینکه بر رسانه های موضوعی و تخصصی اثرگذار باشد و رسانه های عمومی و به طور خاص بخش های خبری آنها تأثیر گذاشته است.

وجود مقررات و تاثیر آن بر کارکردهای سازمان های رسانه ای در پژوهشگران اقتصاد سیاسی ارتباطات جمعی و روزنامه نگاری به خوبی شناخته شده است اما برای آنهایی که با دیده چشم انداز کاملاً تجاری به صنعت رسانه نزدیک می شوند ممکن است مفهومی بیگانه باشد آنچه در عمل برای مدیر رسانه معنا دارند این است که چارچوب قانونی تاثیر قدرتمندی برگزین های راهبردی و در نتیجه و راهبردهای شرکتی دارد در نتیجه این قوانین تصمیمات مرتبط با برنامه ریزی و سردبیری را تحت تاثیر قرار می دهد.





بخش های صنعت رسانه

صنعت رسانه یکپارچه نیست بلکه مجموعه‌ای از صنایع مختلفی است که خلق محتوای تعدیل شده را به عنوان یک فعالیت مشترک دارا هستند و این بخش به طور مداوم در حال توسعه و تکامل است تا حدودی همیشه این وضعیت وجود داشته همانطور که این فصل نشان می‌دهد تغییر به ویژه تغییرات فناوری یک جز ثابت در زمینه های راهبردی هر بخش بوده است با این وجود سرعت این توسعه ها عموماً به صورت نسبی اندازه‌گیری شده است در دهه های اخیر سرعت تغییر کتاب گرفته و تاثیرات آن نیز شدیدتر و شامل توسعه همزمان در زمینه‌های فناوری مقررات و رفتار مشتری شده است.

راهبرد وابسته به موقعیت است و تناسب هر رویکرد خاص و زیر به شرایط صنعت مورد نظر دارد. این فصل در ادامه به بررسی مفاهیم و بخش‌های مختلف تشکیل دهنده رسانه پرداخته و می‌کوشد تا در عمل نیروهای تغییر در هر بخش و تاثیرات آن بر مدیریت راهبردی را تبیین نماید همچنین فصل به بررسی محیط کلان فناوری رقابت و مصرف کنندگان در سازمان‌های رسانه‌ای می‌پردازد پورتر یکی از موثرترین نظریه‌پردازان در این زمینه سازگاری یک سازمان با محیط راهبردی خود را به عنوان اساس راهبرد رقابتی می‌بیند نقطه آغاز برای تحلیل محیط یک شرکت عبارت است از عوامل ایجاد کنش یا تغییر در آن بخش از سند صنعت رسانه از مجموعه بخش‌های مختلف تشکیل گردیده که هر یک ضمن اینکه ویژگی های مشترکی داشته و تغییرات محیطی مشترکی را نیز تجربه می‌نمایند ولی در عین حال تابع نیروهای تغییر و رقابت مختص به آن بخش نیز هستند در این فصل هر یک از این بخش ها به ترتیب مورد بررسی قرار گرفته و محیط راهبردی آنها نیز مورد تحلیل قرار خواهد گرفت تحلیل هفت بخش مختلف سند که هر یک پیشینه فرایندهای تولید و الگوهای کسب و کار متفاوت دارند کار آسان نیست حتی تنها در یک بخش مانند انتشار کتاب نیز تفاوت های بیشماری میان مجموعه های بزرگ متمرکز بر تمام قسمت های بازار کتاب و شرکت‌های کوچک‌تر دایر شده توسط یک یا دو ویرایشگر مستعد که بازارهای ویژه‌ای را تغذیه می‌کنند وجود دارد.

زنجیره ارزش

یک شرکت تنها در صورتی می‌تواند فراتر و بهتر از شرکت‌های رقیب خود کار کند که تفاوتی را ایجاد نموده و آن را حفظ نماید این شرکت می‌بایست ارزش بیشتری به مشتریان خود داده یا ارزش مشابهی



را با هزینه کمتری ایجاد نماید و یا اینکه هر دو مورد را انجام دهد سپس محاسبات سودآوری در مورد شرکت برتر بدین صورت خواهد بود اینجا ارزش بیشتر به شرکت این امکان را می‌دهد که متوسط قیمت واحد بالاتری را وضع کند همچنین کارایی بیشتر منجر به هزینه‌های واحد میانگین کمتر می‌شود در نهایت تمامی تفاوت‌های میان شرکت‌ها در هزینه یا قیمت ناشی از صدها فعالیتی است که منجر به تولید فروش و تحویل محصولات یا خدمات می‌شود هزینه با انجام فعال می‌شود و سود هزینه از انجام فعالیت‌های خاصی که نسبت به فعالیت‌های رقبا کارا تر است به دست می‌آید این فعالیت‌ها مبنای اصلی کسب مزایای رقابتی هستند وضعیت یا شرایط نامساعدی شرکت در مجموعه ناشی از چند فعالیت نبوده و حاصل تمامی فعالیت‌های یک شرکت است.

هر یک از قسمت‌های این فصل شامل کنکاشی در زنجیره ارزش آن حوزه خاص است این یک ساختار تحلیلی است که ریشه در نظریه سازمان صنعتی اقتصاد خرد دارد در این ساختار مفهوم ارزش از دیدگاه اقتصادی بررسی می‌شود و فرض بر این است که سازمان‌ها منابع متعددی را برای تولید محصولات و ارائه خدمات در بازار به کار می‌گیرند شرکت‌های موفق منابع خود را تولید ترکیب می‌کند که محصولات و خدمات با ارزش بیشتر از مجموع ارزش منابع مورد استفاده تولید نمایند این ارزش مازاد نشان‌دهنده سود یا درآمد است.

پورتر شکست راهبردهای بسیاری از شرکت‌ها را ناشی از مشکلات موجود در تبدیل یک راهبرد که برای تطابق یک سازمان با محیط آن طراحی شده بود به مراحل اجرایی مشخص می‌دانست. او زنجیره ارزش را به صورت پلی میان فعالیت‌های تنظیم راهبرد و اجرای آن ایجاد کرد چندپارگی فعالیت‌های ارزش آفرینی یک سازمان به مراحل مرتبط از نظر راهبردی امکان تحلیل هر یک و مشخص شدن وضعیت هزینه‌ها و منشاء تفاوت‌های بالقوه را فراهم می‌کند این تحلیل نشان می‌دهد که چگونه فرآیندها و فعالیت‌های اصلی ممکن است به منظور افزایش ارزش برای مشتریان افزایش مزیت این در مقایسه با رقبا و یا برای ایجاد کسب و کارهای جدید تغییر کند.

شالوده شکنی زنجیره ارزش

یک موضوع تکراری در بحث مربوط به تغییرات صنعت رسانه طی دهه گذشته این است که پیشرفت‌هایی مانند دیجیتالی شدن و اینترنت مفهوم زنجیره ارزش را به راهکاری غیر ضروری تبدیل می‌کند این مباحث در نقل قول زیر آمده است.



همگرایی باعث ساختار زدایی زنجیره‌های ارزش و تقسیم بندی آن به کسب و کارهای متعدد با مزیت‌های رقابتی مجزا می‌شود الگوی پورتر تمام عملکردها را در یک زنجیره ارزش متمرکز نموده و مزیت فراهم شده در هر مرحله را به صورت میانگین محاسبه می‌نماید موضوع مهم مزیت رقابتی در کل زنجیره ارزش است مادامی که در مجموعه مزیت رقابتی مشاهده می‌شود که منشاء مزیت رقابتی اهمیتی ندارد زنجیره‌های ارزش ساختار زدایی می‌شوند مزیت میانگین دیگر اهمیتی ندارد سازمان‌ها نمی‌توانند عملکرد ضعیف در یک فعالیت را با ادغام آن با دیگر فعالیت‌های منفعت حمایت کنند زیرا رقابتی به وجود می‌آیند که به ارتقای عملکرد در یک مرحله خاص توجه دارم بدین ترتیب یک رقابت کننده باید در هر بخش از زنجیره مزیت دریافت نماید.

حذف واسطه / جداسازی

حذف واسطه یا جداسازی به این دلیل صورت می‌گیرد که پیشرفت‌های فنی ویژه پیشرفت‌های مربوط به وسایل جدید توزیع و دریافت محتوا همراه با خصوصی‌سازی بازار امکان جداسازی مراحل خاص از زنجیره‌های ارزش به هم پیوست بسته موجود را فراهم می‌سازد.

این کار موانع موجود در راستای ایجاد انواع مشاغل جدید که متمرکز بر مراحل خاص زنجیره ارزش است را کاهش می‌دهد مثال ام تی وی که در ادامه بررسی می‌شود یکی از مشاغلی است که با افزودن یک مرحله جدید به زنجیره ارزش پا به عرصه گذاشته است که شامل گردآوری یا تأمین محتوای خارجی نمانگ و دسته بندی آن به چند شبکه است جداسازی این امکان را برای متصدیان فراهم می‌کند به زنجیره‌های ارزش با پیوستگی عمودی را به چند شغل تقسیم کنند به طوری که هر یک می‌توانند به عنوان یک شغل جداگانه با مزیت‌های رقابتی خاص خود عمل نمایند ایوانز و ارستر ۱۹۹۷ گین ارزش در یک زنجیره کامل را به چالش کشیده و نشان می‌دهد که اگر نتوان مزیت رقابتی قابل توجهی را در یک مرحله خاص ایجاد نمود می‌بایست آن را از طریق واگذاری به شرکت‌های دیگر تا می‌نمود و وارث تر ۲۰۰۰ مسئله چشم انداز راهبرد در شرکت‌ها را تغییر داده و همزمان موجب ایجاد محدودیت و گستردگی بیشتر می‌گردد محدودتر به این دلیل که شرکت‌ها مجبور می‌شوند تا بر قابلیت‌های اصلی تاکید داشته باشند گسترده تر به این معنا که فعالیت‌های غیر اصلی از منابع خارجی تأمین می‌شوند و ضروری است که روابط با شرکت‌های خارجی تأمین کننده منابع حفظ شود.



ام.تی.وی

ام تی وی یک مثال کلاسیک از سازمانی است که از جداسازی یک مرحله از زنجیره ارزش که تا آن زمان بخشی از زنجیره ارزش یکپارچه بود مجموعه به هم پیوسته به عنوان یک کسب و کار مستقل به وجود آمده است در عین حال پیدایش یک مرحله جدید در زنجیره ارزش یعنی گردآوری یا تأمین محتوای خارجی و پخش آن در چند شبکه را نشان می‌دهد قرار بر این بود تا ام تی وی به شیوه استاندارد برای شبکه های کابلی و ماهواره‌ای جدید در اروپا تبدیل شود.

در سال ۱۹۸۱ ام تی وی توسط شرکت سرگرمی ماهواره‌ای وارنر مکس که یک سرمایه گذاری مشترک میان شرکت ارتباطات وارنر و آمریکن اکسپرس بود پایه گذار این دو شریک متوجه شدند که ارائه پیام های بازرگانی همراه با موسیقی پاپ در یک شبکه تلویزیونی موسیقی مخاطبان اصلی آن جوانان و هنرمندانی هستند که قصد تبلیغ هنر خود را دارند می‌توانند یک منبع کسب درآمد و ورود به تجارت جدید باشد. **چندپارگی، گسترش و کوتاه شدگی**

یکی دیگر از مفاهیم مربوط به مفهوم چندپارگی است اگرچه بارات جداسازی و چند پارگی خیلی مشابه بوده و اغلب به جای هم به کار می‌روند زمانی که هریک از مراحل مستقل به چند فعالیت مجزا جداسازی می شود آنگاه زنجیره‌های ارزش چندپاره می‌گردند بدین ترتیب می توان مرحله محتوا را از تولید محتوا در داخل سازمان و پخش آن از طریق شبکه توزیع خود شرکت به فعالیت‌های مختلف مرتبط با محتوا تفکیک نمود که شامل خرید مقادیر زیادی محتوا از اشخاص خالص از آغاز ثالث و ایجاد محتوای خارجی علاوه بر تولید محتوای خاص خود شرکت است.

چندپارگی به طور حتم منجر به توسعه زنجیره ارزش می‌شود که به موجب آن مراحل بیشتری اضافه گردیده و زنجیره‌های طولانی‌تر می‌شود این مسئله در مراحل توزیع بیشتر مشهود است بنابراین چندپارگی در زنجیره‌های ارزش روزنامه به این معنا است که می‌توان محتوای روزنامه را در قالب به کاغذ آنلاین تلفن همراه و برنامه‌های قابل برگرفتن توزیع نمود همچنین سریال های تلویزیونی در شبکه های پخش به صورت سنتی و در در اینترنت به صورت اپیزود یا بر روی یک آپید برای باز پخش نمایش داده می شود.

زنجیره های غیر خطی



تاکنون در تمام باران فرض بر این بود که زنجیره‌های ارزش همچون زنجیره مانند سلسله متوالی از فعالیت‌ها هستند عده استدلال می‌کنند که تغییراتی که در حال حاضر در بخش رسانه‌ها در جریان است به این معنا است که زنجیره‌های ارزش دیگر به صورت ساختارهای خطی نبوده و ترتیبات غیر متوالی و تعاملی مانند شبکه‌های کسب و کار متغیر بین بخشی هستند که مسیرهای پیش‌رو را نشان می‌دهند.

هرچند بسیاری از این اظهارات ناشی از اشتیاق به اقتصاد جدید است که زنجیره‌های ارزش غیر خطی را پدید می‌آورد برای مثال الگوی کسب و کار اندرول ترکیبی است یک پارچگی عمودی با سطح بالایی از مشارکت و توزیع در پایگاه‌های مختلف است مثال دیگر زمانی است دانان تک آهنگهای موسیقی را به صورت آنلاین ارسال کردیم و پایگاهی برای طرفداران خود ایجاد می‌نماید شاید از طریق وبلاگ‌ها و در نتیجه این موفقیت محصولات خود را با برچسب فروش توزیع می‌کنند.

الگوی کسب و کار

عبارت دیگری که در تحلیل‌های بخشی در این فصل به کار می‌رود عبارت الگوی کسب و کار است این عبارت همانند زنجیره ارزش در همه جا دیده می‌شود اما برخلاف عبارت زنجیره ارزش هیچ تعریف مجزایی برای آن وجود ندارد و کاربرد آن بر اساس برق و تخصص شغلی بسیار متفاوت است در کاربرد تجارت استاندارد الگوی کسب و کار نحوه تامین هزینه‌ها پیشنهاد ارزشی برای مشتریان و راههای ایجاد درآمد را مشخص می‌کند بدین ترتیب الگوی کسب و کار راه اندازی ام تی وی بر مبنای خطر پذیری پایین و بازدهی بالا بود الگوی کسب و کار بر اساس ارائه محتوای جذاب برای قشر هدف شرکت‌های تبلیغاتی نوجوانان طراحی گردید و در عین حال بسیار ارزان قیمت بود ویدیوها ابزار تبلیغاتی بودند که بودجه آن توسط موسیقی دانان و شرکت‌های موسیقی آنان تامین می‌گردید بنابراین حتی اگر تعداد مخاطبان آن نسبتاً کم بود نرخ‌های تبلیغاتی ام تی وی می‌توانست کمتر از نرخ رقبا باشد و باز هم جریان نقدینگی سالمی ایجاد کند.

انتشار کتاب (کتاب‌ها متفاوت هستند)

انتشار کتاب تا حدودی از تغییرات غیر منتظره بخش‌های تجاری تر رسانه‌ها فاصله گرفته و جنبه‌های فرهنگ کتاب دوستی شامل احترام امین برای ادبیات و هنر چاپ کتاب را هنوز می‌توان در دورنمای این صنعت یافت اگرچه همانطور که در این بخش مطرح می‌شود این ویژگی‌ها به سرعت رو به زوال است



تردید نیست که انگیزه بسیاری از بازیگران این عرصه عشق به کتاب و ادبیات و نه جستجوی سود و منفعت بوده است و این مسئله در مورد نویسندگان نیز صدق می‌کند چرا که عمده کتاب‌ها به این دلیل نوشته نشده‌اند یک مرکز چاپ می‌خواهد آنها را چاپ کند بلکه نویسندگان انگیزه نگارش آنها را دارند. کوزر دریافت که تنها ۳ تا ۴ کتاب از هر ۱۰ هزار «کتاب ناخواسته» مورد قبول چاپخانه قرار گرفته و ۵۰ درصد تمام کتاب‌های منتشر شده با شماره استاندارد بین‌المللی کتاب (شابک) فروش کمتر از ۲۵۰ نسخه دارند.

کار اصلی ناشر ساده است و شامل یافتن کتاب‌هایی که مردم می‌خواهند بخوانند مطمئن شدن از اینکه خوانندگان بالقوه از وجود این کتاب مطلع هستند در دسترس قرار دادن آنها در مراکز توزیع و اجتماع و داشتن موجودی زیاد در انبار می‌باشد اما کاهش تقاضای مصرف‌کننده و مشکلات ساختاری این صنعت از این فرآیند را پیچیده می‌سازد.

انتشار کتاب از دیدگاه اقتصادی جذاب نیست و در مقایسه با دیگر حوزه‌های رسانه ضعیف عمل می‌کند رشد آن کم به طور میانگین ۱ تا ۳ درصد در سال در طی ۱۰ سال گذشته بوده و در نتیجه سود رو به کاهش هزینه‌های بازاریابی رو به افزایش است هزینه‌های بالاسری تولید و عادت کتاب‌فروخته نشده که توسط خرده‌فروشان برگردانده می‌شوند ۵۰ درصد کل هزینه را تشکیل می‌دهد و بعید است که این روند تغییر کند در نتیجه باید منتظر مشکلات بسیاری در مورد آینده کتاب‌ها و ناشران در بلندمدت بود.

بخش‌های مختلف صنعت نشر کتاب

صنعت نشر محصول خود را به چند طبقه تقسیم می‌کند.

کتاب‌های تجاری و مصرفی:

این بخش شامل کتاب‌هایی می‌شود که هدف آنها دستیابی به بازارهای آن جهت پر کردن اوقات فراغت افراد است این بخش به دلیل داشتن تقاضای زیاد تغییرات مداوم در سلیقه مصرف‌کنندگان و تنوع بسیار زیاد یکی از بی‌ثبات‌ترین بخش‌های نشر کتاب است.

کتاب‌های تخصصی: کتاب‌های تخصصی اطلاعات و محتوای آموزشی را برای بزرگسالان عرضه می‌دارد اما به طور خاص برای استفاده در یک مکان دانشگاهی و آموزشی طراحی نمی‌شوند آنها در چهار گروه قرار می‌گیرند تجاری حقوقی پزشکی و عناوین فنی و علمی کتاب‌های تخصصی مختص افرادی





است که به دنبال افزایش مهارت و دانش خود هستند و در عین حال از سودآورترین بخش‌های این صنعت به شمار می‌رود و در آن حساسیت نسبت به قیمت پایین است بسیاری از کتاب‌ها از طریق کمک هزینه دریافتی از محل کار خریداری می‌شود.

کتاب آموزشی. این بخش شامل کتاب درسی دانشگاهی و مدارس است محرک‌های آن و محرک‌های نشر تجاری بسیار متفاوت بوده و عناوین نسبتاً محدودی منتشر می‌شود سرمایه‌گذاری در خلق مفهوم محتوا ارایه قابل توجه بوده و هر کتاب به صورت گسترده مورد پژوهش و بررسی قرار گرفته و تعداد زیادی از آن جهت فروش به بازار عرضه می‌شود.

کتاب‌های درسی مدارس بخش قابل توجهی از بازار کتاب را تشکیل می‌دهند هر چند این کتاب‌ها به تغییرات کوتاه مدت اعتبار مالی مدرسه حساس است اما دارای ثبات نسبی بوده چرا که تغییرات جمعیت شناسی موثر بر ثبت نام مدارس را می‌توان از قبل پیش‌بینی نمود خرید کتاب‌های درسی وابسته به دوره‌های تحصیلی مدرسه است که برای چندین سال تنظیم می‌شود.

کتاب‌های دانشگاهی

دانشمندان و کتاب‌ها همیشه رابطه نزدیکی با هم داشتند و بخشی از صنعت نشر که همان مجله‌های دانشگاهی است بر اساس این رابطه رشد نموده است و ناشران کتاب‌های تحصیلی در زمینه خاص مانند عناوین تخصصی غیرداستانی را در حیطه وسیعی از موضوعات برای بازارهای کوچک منتشر می‌نماید این بخش با آینده مبهم‌ای روبرو بوده و با کاهش بودجه کتابخانه‌ها افزایش نرخ مجلات دانشگاهی و پیشرفت در چاپ دیجیتال که امکان انتشار خصوصی را به دانشگاه می‌دهند دچار لطمه گردیده است.

بازیگران اصلی

مجموعه‌های نشر

افزایش یکپارچگی پاسخی به یکپارچگی در خرده‌فروشی کتاب کاهش تقاضا و بدتر شدن اوضاع اقتصادی این بخش بود ناشران و امیدوار به صرفه‌جویی در مقیاس در فرایندهای اصلی خرید کاغذ بازاریابی سیستم‌های اطلاعاتی انبارداری و غیره کاهش در هزینه‌های عملیاتی و هزینه‌های بالاسری و در نتیجه سود ناخالص بیشتر بودند خردگرایی هزینه پایین بسیاری از ناشران بزرگی که بعد از یکپارچگی و درآمد را افزایش داد لیکن همچنان که صرفه‌جویی این بخش مشکل ساز است روند‌های



دیگر خردگرایی درونی از جمله یکی کردن مشخصات نشر کوتاه کردن فرصت‌ها تامین منابع ویراستاری از خارج در راه هستند.

ناشران مستقل. اگرچه نشر تحت تاثیر فعالیت شرکت های ترکیبی از اما به دلیل کم شدن تعداد موانع ورود به صنعت نشر و پیشرفت در چاپ دیجیتال پیدایش ناشران جدید کوچک یک پدیده همیشگی است با اینکه فروشندگان آنلاین کتاب راه حلی مناسب از جمله تولیدکنندگان کتاب دیجیتالی توزیع عمده فروشان و خرده فروشان را برای رفع مشکلات و راه هم کردند اما ناشران مستقل ممکن است دسترسی به سیستم های توزیع یکپارچه را به خرده‌فروشی را برای خود مشکل بیابند.

زنجیره ارزش نشر کتاب

چرخه عادت نشریه کتاب از تمام نسخه خطی تا کتاب فروشی ۱۲ ماه طول می‌کشد و شامل مراحل زیر است:

نگارش. معمولاً فرض بر این است که نویسندگان نسخه خطی را می‌نویسد آن را به ناشران می‌دهد و همیشه بهترین ها برای نشر انتخاب می‌شوند در واقع تعداد پروژه‌های بدون متقاضی که مستقیماً توسط ناشران تایید می‌شوند بسیار اندک است اکثر کتاب‌هایی که منتشر می‌شوند از یک طریقه کامل یا توسط یک سردبیر مراکز نشر می‌رسند.

عاملیت ها. عاملیت ها، نقش مهمی در این صنعت دارند که شامل جداسازی پروژه هایی که احتمال موفقیت آنها زیاد است از میان تعداد بیشماری از پروژه‌هایی که در زمان مشخص وجود دارند و ارائه آن به ناشران می‌گردد.

جمع بند. جمع‌بندی یک بخش کمتر شناخته شده در صنعت نشر کتاب هستند آنها پروژه‌ها را از طرف ناشران ارائه می‌کنند(هر دوطرف می‌توانند اقدام نمایند) و تمام کارهای مربوط به تولید یک کتاب را انجام دهد گاهی اوقات چاپ را نیز شامل می‌شود آنها به این کتاب توجه خاصی دارند کتاب‌های پیچیده با طراحی مناسب به کارکرد زیادی بودند مانند عناوین مرجع کتاب درسی یا کتاب روی میز و کتاب های چند قسمتی یا افسانه های نوجوانان و کودکان نقش آنها رو به افزایش است زیرا آنها به ناشران اجازه افزایش فهرست و میزان فروش خود را بدون افزودن به هزینه ثابت یا کار ویراستاری می‌دهند.



نشر. این مرحله شامل تمام فرایندهای ویراستاری تخیلی در دو تبدیل یک نسخه خطی به یک نسخه چاپی ویرایش طراحی تصویر و تولید آن است که برآیند های دیجیتالی هزینه‌های بسیاری از این کارها را کاهش داده و لیکن کارهای مهم همچنان بدون بدون تغییر باقی مانده‌اند. مرحله‌ای از نشت بیشترین توجه را به خود جلب می‌کنند ویراستاری است و ویراستار اغلب به عنوان یک شخصیت معنوی دیده می‌شود که لغات یک نویسنده را با عشق تغییر داده و به نویسندگان کمک می‌کنند تا لعن صحیح خود را پیدا کنند.

چاپ. هنگامی که نمونه های چاپی غلط‌گیری تصحیح و بررسی شد فایل های آماده چاپ برای چاپگر تهیه می‌شوند قبل از ورود فرایند دیجیتال انقلاب از چاپ افسست استفاده می‌شد این روش اقتصادی ترین روش چاپ برای تعداد نسخه ۵ هزار و بالاتر بود که ناشران را از قبول کتاب‌هایی با طرفداران کم در بازار منصرف می نمود و به این معنا بود که کتابی که چاپ اول آن به کندی به فروش می‌رود فقط زمانی چاپ مجدد می شود که حجم زیادی از را به خود اختصاص داده باشد.

انبار کردن و توزیع. این فرایند های نهایی و قابلیت های به هم پیوسته هستند که تأثیر مهمی بر عملکرد مالی ناشران می‌گذارند توضیح پرهزینه بوده و بر اساس آن آمار انجمن کتاب فروشان بریتانیا عموماً ۱۳ درصد فروش را به خود اختصاص می‌دهد.

سیستم‌های فروش بازاریابی این صنعت منصوب و پیچیده هستند به طوری که توانایی ناشر را برای محاسبه دقیق فروش موجودی انبار یا کاهش تقاضا و کاهش می دهد این مشکلات در عرصه صنعت رسانه اجتناب‌ناپذیر است.

بازاریابی. کتاب های تجاری و پرفروش از قبل توسط نمایندگی‌های فروش آئونه گردیده و ناشران اساس تصمیم گیری های خود در مورد چاپ را ارقام آئونمان قرار می‌دهند. فروشگاه های زنجیره ای خرید و فروش کتاب برای تمام فروشگاه خود از یک دفتر مرکزی خرید می‌نمایند.

میزان سفارش برای کتاب‌های جدید اغلب ناشی از حمایت بازاریابی از تحقیقات ناشر برای تامین است تبلیغات فروشگاه‌های و غیره به میزان محبوبیت که ناشر قصد دارد برای یک عنوان ایجاد نماید.

این سیستم همچنین برخلاف فرصت موجودی قبلی عمل می‌کند که شامل عناوینی است که کتاب‌های ناشر که قبل از فصل یا سال جاری منتشر شده و هنوز در انبار موجود است در حالی که همانند صنعت



موسیقی این عناوین سود بالاتری را نسبت به فهرست تازه های کتاب دارند زیرا هزینه های نشت از شده است کرد.

خرده فروشی. سلامت بخش نشر کتاب قویا تحت تاثیر فعالیت های خرده فروشان است در اثر ناشر کتاب به کتابفروشی ها آنها به نوبه خود به مصرف کنندگان کتاب می فروشند این فاصله بین تولید کننده و کاربر نهایی اگر بتوان خوانندگان را کاربر نهایی نامید به این معنا است که ناشران در مورد رفتار خریدار نسبت به بخش های دیگر رسانه ها آگاه یک متر دارند گسترش زنجیره ای خرده فروشی همراه با خرده فروشی آنلاین کتاب فروشی های مستقل دستمزد بسیاری از آنها که نمی توانستند بر اساس قیمت رقابت کنند تعطیل شدند سال ۱۹۹۰ کتابفروشی های مستقل تقریباً یک سوم کل خریدهای کتاب را در آمریکا تشکیل می دادند اما سال ۱۹۹۸ این رقم به نصف کاهش یافت.

مباحث راهبردی فراروی نشر کتاب

کاهش تقاضا. صنعت نشر از تغییرات بلندمدت در عادات مطالعه لطمه می بیند افراد کم ه مطالعه می کنند و تعداد زیادی هرگز کتاب نمی خوانند اکثر کسانی که خریداری کتاب هستند تحصیلات بالایی داشته و به خانواده های متخصص تعلق دارند این افراد مشغول تر بوده و زمان مطالعه آنها محدود تر است علاوه بر این که راه های دیگری برای صرف وقت آزاد خود دارند مصرف کنندگان جوانتر که بیشترین مصرف کنندگان رسانه های الکترونیکی هستند که عمدتاً برای پر کردن اوقات فراغت خود کمتر به کتاب روی می آورند نتیجه این است که درآمد فروش در عقرب بازارهای جغرافیایی را کل و یا حتی رو به کاهش بوده است همانطور که تعداد کتاب های فروخته شده و درصد جمعیت خریداری کتاب ها به طور چشمگیری کاهش یافته است. **انتشار زیاد.** این یک مشکل همیشگی برای این صنعت است این مسئله دو جنبه دارد ابتدا مربوط به تعداد عناوین منتشر شده جدید است پاسخ این صنعت به کاهش تقاضا و عدم اطمینان از طریق عمومی باعث انتشار عناوین زیادی شده است به این امید که بعضی از این عناوین ایجاد علاقه نمایند راهبرد تیری در تاریکی که در بخش بعدی باعث می شود در نتیجه عناوین ایجاد علاقه نمایند حال حاضر ایجاد علاقه نمایند و در نتیجه این بخش در حال حاضر محصولات منحصر به فرد تری را نسبت به بخش های دیگری رسانه تولید می کنند در برای این روش این حقیقت وجود دارد که تولید یک کتاب کم هزینه است.





افزایش نمونه های جنجالی در نشر همانند بخش های دیگر رسانه راهبرد دیگری به راهبرد تیری در تاریکی اضافه شد که همان راهبرد نمونه های جنجالی یا الگوی انفجاری است. این راهبرد مستلزم شناسایی چند عنوان در بازار جمعی و تمرکز عمده منابع موجود در این عناوین است این روش با یکپارچگی صنعت نشر کتاب استحکام بیشتری پیدا کرد و ناشران بزرگتری را به وجود آورد که توانایی پیش پرداخت های بالاتر و تامین بودجه های بیشتر بازاریابی و همچنین رقابت شدید را داشتند و آماده پرداخت مبالغ استثنایی برای محدود نویسندگانی که فکر می کنند می توانند پتانسیل بازار جمعی را تضمین کنند هستند.

کتاب های الکترونیکی. بر خلاف پیش بینی های عصر دات کام بازار کتاب الکترونیکی هنوز باید روشن کند استانداردهای مربوط به شکل های فایلی نرم افزار های خواننده پایگاه های سخت افزاری و مدیریت و حفظ حقوق دیجیتال هنوز تدوین شد نشده است و در نتیجه محصولات و محتوای جذاب کمی وجود دارد علاقه مصرف کننده نیز به این ترتیب از بین رفته و بازار مناسب نیز برای توجیه تلاش و هزینه انتشار الکترونیکی وجود ندارد اما پیشرفت در زمینه کاغذ الکترونیکی قابل حمل ممکن است باعث رشته کتاب های برگرفته از آن هم در بخش های خاص شود به روزرسانی کتاب های الکترونیکی از پتانسیل واسطه به ویژه ویژه در ترکیب تصاویر چاپ صدا بهره گیری نگرفته است ممکن است این سند زمانی پیشرفت کنند که تا بحال الکترونیکی به عنوان جایگزینی برای کتاب های کاغذی در نظر گرفته نشود.

روزنامه

روزنامه ها ابزاری بسیار با نفوذ بوده و تاثیرات سیاسی و اجتماعی آنها به طور گسترده مورد تحلیل قرار گرفته است مشکلات جاری از قبیل است سود کاهش شمارگان و رقابت روز افزون رسانه های آنلاین باعث شده که مجامع سرمایه گذاری توجه بیشتری به این مسئله نمایند هر چند از نقطه نظر راهبردی مسئله با محدودیت مواجه بوده است.

تاریخچه

صنعت روزنامه صنعتی بالغ و باسابقه است که ارتباط نزدیک با پیشرفتهای فناوری چاپ داشته است اولین گام به سمت چاپ انبوه در چین و قرن پانزدهم با اختراع حروف چاپی متحرک با استفاده از قالب های گلی برداشته شد. در سال ۱۴۷۷، گوتنبرگ حروف چاپی متحرک ریخته گری را با یک دستگاه پرس



مشروب سازی ترکیب نمود تا یک ماشین چاپ برای انتشار انجیل با استفاده از حروف دستی بازسازی نماید در اواخر قرن پانزدهم هم در برگه های خبری دست نویس در شهرهای آلمان توزیع می شد تا زمان ورود رادیو انصار تامین اطلاعات مردم در اختیار روزنامه ها قرار داشت با افزایش تعداد بولتن های خبری رادیو در کنار افزایش تعداد شنوندگان آن روزنامه ها پوشش خبری خود را تغییر دادند و مقالات طولانی تر همراه با تحلیل های بیشتر ارائه نمایند میزان فروش به طور پیوسته در حال رشد بود تا اینکه جنگ جهانی دوم باعث شد دومین رشد عمده گردید هرچند که به علت جیره بندی کاغذ در طی جنگ مقدار صفحات به شدت محدود شد در واکنش به این رخداد روزنامه ها توجه پوشش خبری خود را با تاکید بیشتر بر اخبار محلی مرطوب کردن امروزه روزنامه های محلی آمریکا منبع اصلی انتشار اخبار جوامع محلی هستند پخش ها و بخش ها روزنامه ها را می توان بر اساس معیار طبقه بندی نمود:

۱. **فراوانی چاپ.** گزینه های عبارت از روزانه هفتگی یا آخر هفته و تعطیلات است فراوانی چاپ در محتوای مقالات تاثیر می گذارد روزنامه های روزانه و اخبار و اطلاعات جاری کاربردی متمرکز هستند و هفته نامه ها و روزنامه های آخر هفته طولانی تر بوده و به تحریر رخدادهای خبری مقالات سبک زندگی قسمت های تخصصی تر و آگهی های تبلیغاتی می پردازند.

۲. **اوج محتوا.** روزنامه های کثیرالانتشار اخبار را به سمتی فشرده و ساده منتشر کرده و شخصیت ها و شایعات مربوط به آنها اخبار ورزشی متمرکز هستند این روزنامه ها معمولاً یک موضوع سیاسی مشخص اتخاذ می کنند روزنامه ها با کیفیت بالا ترین اخبار داغ و دست اول اول و مسائل اجتماعی را مطرح می کنند به طور کلی روزنامه های کثیرالانتشار نسبت به روزنامه های با کیفیت از ضریب فروش تا ۱۰ برابر بیشتر برخوردار هستند.

۳. **منطقه جغرافیایی:** حوزه انتشار یک روزنامه می توانند محلی منطقه ای ملی یا بین المللی باشد. در ایالات متحده اکثر روزنامه ها محلی هستند در حالی که در اروپا اکثر روزنامه ها در سطح ملی منتشر می شوند تعداد روزنامه های کاملاً بین المللی اندک است بعضی از این روزنامه ها عبارتند از: کریستین ساینس مانیتور، اینترنشنال هرالڈ تریبون، روزنامه وال استریت و فایننشال تایمز. این مسئله بیانگر هزینه های قابل توجهی کسب خبر چاپ و توزیع این نوع روزنامه است.





الگوی کسب و کار

از لحاظ ارزش در سه بخش صنعت نفت روزنامه مجله و کتاب روزنامه رتبه اول مجله دوم و کتاب در رده سوم قرار می‌گیرد مانند تمام محصولات رسانه چاپی روزنامه‌ها در شکل سنتی هزینه ثابت بالایی دارند باید به این جهت تعداد نسخ فروش برای رساندن سطح قیمت به میزان بازار انبوه از اهمیت برخوردار است و این مسئله باعث ظهور محتوایی روزنامه ملی سنتی شد که مشابه الگوی پخش ترکیبی شامل طیف وسیعی از موضوعات مختلف برای جلب نظر طیفی نسبتاً وسیعی از خوانندگان است. علیرغم نیاز به سرمایه زیاد در بیشتر نیمه دوم قرن بیستم چاپ روزنامه نسبت به بقیه رسانه‌ها یکی از سودآورترین صنایع با گذشت و بازگشت سرمایه مطمئن جریان نقدینگی قدرتمند حاشیه بالای سود و بالاترین سهم از هزینه‌های تبلیغاتی بوده است.

اکثر روزنامه‌های جهان متعلق به بخش خصوصی هستند که این هم منعکس کننده این واقعیت است که آنها دارای بازگشت سرمایه و سود پیوسته و همچنین وجه اجتماعی هستند به این دلیل روزنامه‌های پذیرفته شده در بورس به طور سنتی سرمایه گذاری سالمی محسوب شده و برای سرمایه گذاران بزرگ نهادی از جذابیت برخوردار هستند.

تلویزیون

حقیقت این است که هرچه حضور تلویزیون پررنگ‌تر شود اهمیت آن کمتر خواهد شد جرمی پاک سمان مک تاگرت لکچر جشنواره بین‌المللی فیلم مدیا گاردین ۲۰۰۷ علی رغم تمام چالش‌هایی که محصولات جدیدتر رسانه‌ای ایجاد کرده‌اند تلویزیون هنوز هم یک بخش نافذ و فراگیر از زندگی روزمره ما به شمار می‌رود در ایالات متحده مردم بیش از هر محصول رسانه‌ای دیگری وقت خود را به تلویزیون اختصاص می‌دهند و زنان در این میان چهار سایت و نیم در روز به تماشای جعبه جادویی می‌نشینند در حالی که مردان حدود ۴ ساعت و کودکان حدود ۳ ساعت برای این کار وقت می‌گذارند و انگلستان بخش عمده مردم هر روز تلویزیون تماشا می‌کنند و ۸۲ درصد از بزرگسالان در خانه خود بیش از یک دستگاه تلویزیون دارند. تلویزیون بیشتر یک فعالیت گروهی بود خانواده‌ها با هم تلویزیون تماشا می‌کردند و وقت خود را بر اساس زمان برنامه‌ها تنظیم می‌نمودند شبکه مخاطبان ایالات متحده هنوز هم یکی از بزرگ‌ترین توجه مخاطبان را دارد اما این مخاطبان بر اساس رقابت میان تلویزیون کابلی اینترنت و دیگر منابع تفریحی مانند دستگاه‌های شخصی ضبط ویدیو به بخش‌های مختلفی قسیم شده‌اند.



در حال حاضر بخش تلویزیون در وضعیت نوسان قرار دارد چون بوم‌شناسی تلویزیون ملی و بین‌المللی دچار تغییرات فاحشی شده و پیشرفت‌های فناوری در بخش تولید تعداد کانال‌های موجود را افزایش داده و سیستم‌های قوانین و مقررات بیش از پیش خود را بازار وقت داده و رقابت برای جلب توجه مصرف‌کننده شدیدتر و هزینه برنامه‌های مردم‌پسند به طور چشمگیری افزایش پیدا کرده است بقای سازمانها در این بخش پیچیده‌تر و نامطمئن‌تر شده است.

بخش‌ها و الگوهای کسب و کار آن

در حال حاضر سند تلویزیون می‌تواند در چهار گروه طبقه‌بندی شود که این گروه بندی عمدتاً بر اساس الگوی کسب و کار صورت می‌گیرد این بخش‌ها در زیر شرح داده شده است.

تلویزیون با بودجه تبلیغاتی: اولین امتیاز ایستگاه تلویزیونی ایران ایالات متحده در سال ۱۹۴۱ صادر شد و مانند امتیازهای دیگری که بعد از آن صادر شد برای پخش تجاری بود ایستگاه‌های آموزشی که بعدها به نام پخش عمومی شناخته شدن در دهه ۱۹۶۰ در ایالات متحده آغاز به کار کردند از اواخر دهه ۱۹۴۰ تا اواسط دهه ۱۹۵۰ به شبکه‌های اصلی پخش پا به عرصه وجود نهاده اند سی بی اس ان بی سی و بی بی سی ظهور تلویزیون و رادیو هم زمان با افزایش تعداد شرکت‌های چند ملیتی تولیدکننده محصولات مصرفی بود و یک رابطه همزیستی میان آن دو ایجاد شد که هنوز هم حق تجاری آزاد را پشتیبانی می‌کند برنامه‌سازان برنامه‌ها را به سوی مخاطبان ارسال می‌کنند، تبلیغ‌کننده‌ها به خاطر فرصتی که برنامه‌سازان پول می‌دهند بنابراین مانند روزنامه و مجله پخش‌های مبتنی بر تبلیغات نیز بازاری دوگانه شامل بیننده و تبلیغ‌کننده دارند.

شبکه‌های ایالات متحده: تامین بودجه و پایه تبلیغات در سراسر دنیا یک الگوی کسب و کار استاندارد برای پخش‌کننده تجاری رایگان بود شبکه‌های ایالات متحده نمونه‌های بارزی از آن هستند محدودیت در فضای کانال و سرمایه بالای مورد نیاز برای برپا کردن ایستگاه‌های تلویزیونی بدان معنی است که شبکه‌های رادیویی هنگام تاسیس تلویزیون در موقعیتی قرار گرفتند که از تلویزیون بهره‌برداری نمایند.

تلویزیون کابلی: ورود تلویزیون کابلی به ایالات متحده در دهه ۱۹۸۰ رقابت شدیدی را برای شبکه‌های آمریکایی ایجاد نمود و قدرت آنها را در عرصه داخلی و مخاطره انداخت در طول ۱۰ سال مخاطبان آنها ۲۵ درصد کاهش به تعداد بیننده‌ها ۳۰ درصد و کودکان ۸۰ درصد تنزل یافت ناکامی آنها در پاسخ



به تغییر آن در تغییر مالکیت آنها موثر بود و این پدیده دهه ۱۹۸۰ اتفاق افتاد یعنی زمانیکه ای بی سی، ان بی سی و سی و سی بی اس واگذار شد.

خدمات پخش عمومی: خدمات پخش عمومی عاملی تعیین کننده در بخش اروپا بوده و نقش مهمی در توسعه فناوری پخش تلویزیونی به محتوای پخش ایفا کرده است. در حال حاضر اهمیت این الگو در بسیاری از کشورها در حال افول است.

مباحث راهبردی فراروی صنعت تلویزیون

رقابت: به غیر از ناشران روزنامه پخش کننده های تلویزیونی نیز دریافتند که سلطه آنها در حال زوال است چرا که مشتریان و تبلیغ کنندگان به سمت منابع جدید تفریحی و اطلاعاتی رفتند و تعداد کانالها به طور چشمگیری افزایش یافته و کمیت محصولات و خدمات رسانهها به شدت بالا رفته است در حال حاضر تلویزیون تنها یک گزینه در میان صدها گزینه است تلویزیون نیز مانند روزنامهها مشکلات بزرگی را از نظر جمعیت شناسی پیشروی دارد: مصرف کنندگان در حال پیرشدن بوده و آنها دیگر نمی توانند مخاطبان جوان را جذب کنند راه حل ساده ای هم برای این نوع مسائل بغرنج وجود ندارد. شاید تلاش برای برنامه سازی متقاعد کننده تر و قابل دسترس تر یک واکنش اجتنابناپذیر باشد.

تغییر از آنالوگ به دیجیتال

یک پیشرفت مهم در تلویزیون مربوط به تاثیر فناوری های دیجیتال در تولید و توزیع است اغلب کشورهای پیشرفته در حال برنامه ریزی هستند تا طی دهه های آینده سیستم های دیجیتال را جایگزین سیستم های آنالوگ خود نمایند آماده سازی در اکثر نقاط اروپا شروع شده و تعدادی از کشورها به سیستم های دیجیتالی مناسبی مجهز شده اند و بسیاری نیز مهلت های زمانی مشخصی را برای خود تعیین نمودند تا سیستم آنالوگ را کنار بگذارند و البته این فرایند دارای محرک هایی از جنس سیاست نیز است چرا که با کنار گذاشتن سیستم انتقاد آنالوگ دولت ها می توانند این طیف امواج را برای کاربردهای دیگر استفاده کنند.

ماهیت و تغییر شکل تقاضای بازار نیز دچار عدم قطعیت فزاینده ای است پیش از ظهور فناوری های دیجیتال کمبود انتقال تصویر معمولاً به این معنی بود که از نظر فن آوری تنها تعداد محدودی کانال



امکان حضور داشتند. این وضعیت همانطور که دیده می‌شود شتابی به سمت ایجاد مخاطبان انبوه ایجاد کرد فناوری دیجیتال تعداد فراوانی کانال جدید ایجاد نمود و این بستر های جدید امکان ورود نقش آفرینان تازه‌ای را به بازار فراهم کرد اما در حالی که تعداد کانالها افزایش چشمگیری داشت تقاضا برای محتوا کمتر از عرضه برنامه‌ها رشد می‌کند چرا که زمان تماشای تلویزیون به همان نسبت افزایش پیدا نکرده است. **اینترنت و تعامل:** اثر اینترنت و تلویزیون اثری شگرف اما غیرمستقیم است. درست مثل اینکه کتب الکترونیک در بخش توسعه و اختصاص بازار مرحله کودکی خود را سپری می‌کند بنابراین اینترنت نیز همین حالت را دارد و هنوز نتوانسته به یک ابزار انتقال برای محتوای تلویزیونی تبدیل شود مهمترین تأثیر اینترنت بر تلویزیون تاکنون ویژگی های متنوعی آن از جمله توانایی جذب توجه مخاطب و کم شدن تبلیغات از برنامه‌های تلویزیونی بوده است.

تلویزیون ها با وضوح بالا: یک توسعه موازی در سیستم های پخش تلویزیونی ورود یک تلویزیون با وضوح بالا است تلویزیونهای وضوح بالا کیفیت تصویر و صدا را به طور چشمگیری افزایش داده‌اند شواهد این گونه است که کافی از مصرف‌کننده در برابر آن قرار گیرد تا دیگر در مقابله برنامه‌های با وجود پایین دچار نارضایتی گردد.

رادیو

این حقیقت ندارد که من کاری برای انجام نداشتم رادیویی من روشن بود مرلین مونرو با اینکه رادیو قدیمی ترین وسیله الکترونیکی بود یک قرن بعد از اختراع هنوز در زندگی روزمره جای خود را دارد و شاید جای تعجب باشد که در فضای فناوری امروزه از رونق خوبی برخوردار است در ایالات متحده رادیو هر هفته به بیش از ۹۵ درصد از مخاطبان دسترسی دارد و رادیویی داخل خودرو هر هفته از میان هر پنج بزرگسال چهار نفر را پوشش می‌دهد نفوذ در مرکز اروپا حدود ۸۰ درصد است و با نفوذ تلویزیون برابری می‌کند در سال ۲۰۰۲ گزارش داد که برای جمعیت ۵۹ میلیارد نفری جهان حدود ۲۴۵ میلیارد دستگاه رادیو وجود دارد این انعطاف‌پذیری نشان دهنده مزایای بسیار زیاد و ذاتی رادیو از رادیو قابل حمل بوده و می‌تواند در هر جا و حتی در حین انجام کارهای دیگر مورد استفاده قرار گیرد هزینه به کارگیری آن نیز پایین است رادیو بر اساس فناوری‌های پایدار بنا شده و استفاده از آن آسان و ارزان برنامه سازی آن به طور سنتی رایگان بوده و خرید رادیو نیز با مبلغ اندکی امکان پذیر است و شخصی و قابل اعتماد به نظر می‌رسد.



بازیگران کلیدی

در آمریکا شبکه‌های خصوصی نظیر چند سلول مدیا سی‌بی‌اس و کانال کلیبر و بخش‌های خصوصی تسلط داشته و آن را در اختیار خود دارند در اروپا ایستگاه‌های رادیویی و تلویزیونی پی‌اس‌بی به طور سنتی گردانندگان اصلی بوده‌اند، اما در سال‌های اخیر بخش تجاری در این قاره رشد گسترده‌ای داشته و دو گروه از نظر درآمد زایی به سرعت در حال پیشرفت بوده و در این زمینه قدرت رقابت بر آب را برای قابل توجهی از خود نشان می‌دهند.

الگوی کسب و کار

ایستگاه‌های برنامه‌های رادیویی به دو دسته دولتی و تجاری طبقه‌بندی می‌شوند رادیویی بخش دولتی از طریق درآمدهای صدور مجوز تامین اعتبار و بودجه می‌شوند البته در بسیاری از کشورها ایستگاه رادیویی پی‌اس‌بی می‌توانند از طریق پخش آگهی‌های تبلیغاتی نیز کسب درآمد کنند رادیوهای تجاری با درآمدهای حاصل از فروش زمان پخش به شرکتهای تبلیغاتی پشتیبانی مالی می‌شوند. ایستگاه‌های رادیویی تجاری وی در زمینه محتوای برنامه‌ها محدودیت و الزام خاصی ندارند و عموماً بر جذاب‌ترین بخش‌های مورد علاقه مخاطبان تمرکز دارند موفقیت در جذب مخاطب به معنای کسب درآمد و سود بیشتر از علت این امر است که پخش برنامه‌های رادیویی دارای هزینه‌های ثابت بالا و هزینه‌های متغیر پایین است به این معنا که صرفه جویی در مقیاس برای آنها حائز اهمیت است.

زنجیره ارزش در رادیو

زنجیره ارزش در مورد صنعت برنامه‌سازی در رادیو ۵ مرحله دارد اگرچه امروز این زنجیره‌ای در حال تغییر اساسی است و ممکن است برای مدت طولانی ثابت نماند البته بدیهی است که پخش‌کنندگان بخش دولتی هنوز هم بر تمامی مراحل این زنجیره در برنامه‌سازی‌های خود نظارت و کنترل داشته باشند و این درحالی است که برخی از رادیو‌ها تجاری فقط بر روی بخش‌های خاصی از این زنجیره دقیق و متمرکز شده‌اند و برای تکمیل زنجیره و همکاری و تشریک مساعی با همکاران و شرکای کاری و تجاری خود می‌مبادرت می‌ورزند.

خلق یا کسب محتوا: این مرحله شامل تمام فعالیت‌های می‌گردد که در رابطه با کسب خلق محتوایی برنامه است و بسته به نوع برنامه‌های ایستگاه یا شبکه، محتوای برنامه‌ها از مجموعه اخبار آب و هوا



اطلاعات عمومی تا موسیقی نمایشنامه‌های بدیع برنامه‌های ارتباط مستقیم تلفنی تا کنسرت های زنده تشکیل می شوند الگوها و بادیه نوین توزیع نظیر اینترنت و دستگاه پخش ام پی تری جنبه‌های قانونی این مرحله را پیچیده تر ساخته است مطالب عنوان شده در زیر عنوان پادکست پینگ را ملاحظه کنید جذب آگهی های بازرگانی نیز در این مرحله قرار می‌گیرد.

تولید: این بخش مراحل طراحی اجرا هماهنگی و مدیریت فرآیند تولید محتوا را در بر می‌گیرد به سر های نوین دریافت برنامه های تلویزیونی و رادیویی بدان معناست که تولید نیز در برگیرنده آماده‌سازی محتوا برای استفاده در انواع مختلفی از بسترها است.

بسته بندی / زمانبندی: این مرحله به ترکیب انواع گوناگونی از محتوا و تبدیل آنها به برنامه‌های قابل پخش گفته می‌شود در حال حاضر تغییر و تحولاتی در این مرحله صورت گرفته است مشخصاً نیاز فزاینده احساس می شود تا بتوان محتوای برنامه را به بخش‌های جزئی‌تر آن تفکیک به تقسیم نمود تا عرصه عرضه آنها به روش های مختلف برای الگوی های مختلف امکان پذیر باشد و طرق مختلف بتوان آنها را در اختیار شنوندگان قرارداد.

فروش تبلیغات: ایستگاه‌های رادیویی تجاری معمولاً زمان پخش آگهی تبلیغاتی را از طریق کارمندان فروش درون سازمانی به شرکتهای تبلیغاتی محلی و از طریق شرکت‌های محلی به شرکتهای تبلیغاتی منطقه‌ای و ملی در سطح کل کشور ان و برنامه ریزان رسانه‌ای شرکت‌های تجاری با توجه به جمعیت هدف و زمانی از روز که مورد نیازشان است این زمان های پخش را خریداری می‌کنند در این مرحله خدمات پژوهشی یکی از ارکان مهم پشتیبانی است.

پخش. مرحله نهایی زنجیره ارزش معرفی شده به ارسال برنامه های زمانبندی شده برای مشتریان و مصرف کنندگان می پردازد تا این برنامه‌ها را از طریق گیرنده های رادیویی خود دریافت نمایند در سالهای اخیر با ظهور تجهیزات و فناوری‌های نوین برای ارسال برنامه‌ها و روش‌های جدید دسترسی به برنامه‌ها این فرآیند به میزان چشمگیری پیچیده‌تر شده است.

مباحث راهبردی فراوی صنعت رادیو

رادیو نیز در نتیجه رفع محدودیت‌های فنی و نظارتی پیشرفت‌های فناوری به ویژه پخش و انتشار دیجیتال و پخش با الگوها و روشهای غیر سنتی دچار تحول شده و تغییر ماهیت داده است بدیهی از رادیو جایگاه خود را از دست نداده و نخواهد داد در واقع به نظر می‌رسد که این پیشرفت‌ها جان تازه ای



به این رسانه بخشیده است البته همچون سایر بخش‌های رسانه‌ای این بخش نیز باید خود را با تغییرات مداوم و برخاسته از این پیشرفت‌های فنی و به ویژه در بعد رقابت و جذب مخاطب همراه و همگون سازد رادیو دارای امتیازات راهبردی است که هزینه‌های پایین میدان و دامنه نفوذ و ارتباط نزدیک با مشتریان از آن جمله است.

قانون زدایی: به تدریج مجموعه‌های ملی رادیویی در کل جهان در حال آزاد شدن در حال آزاد شدن و رفع نظارت‌های دولتی هستند در اروپا موانع حق مالکیت در حال برطرف شدن بوده مجوزهای رادیویی تجاری بیشتری صادر شده و تعداد دقیق در یک ساعت برای پخش آگهی‌های تجاری و تبلیغاتی از سایش یافتند که این امر به نوبه خود منجر به رشد بخش تجاری می‌شود.

پیشرفت‌های فناوری: رادیو یک رسانه مستحکم بوده و در حالی که صنایع چاپ موسیقی و فیلم به عدم تداوم و وقفه‌های فناوری به سختی پاسخ دادن رادیو چنین چالش‌هایی را با لطافت از سر گذرانده است این امر شاید به این دلیل باشد که رادیو کمتر با خطر جایگزینی روبرو بوده است چرا که گوش کردن به رادیو همواره فعالیتی بوده است که می‌توان آن را هنگام پرداختن به کارهای دیگر نیز انجام داد. **رادیو اینترنتی:** از ماه ژوئیه سال ۲۰۰۳ از هر ۱۰ هزار آمریکا از هر ۱۰ آمریکایی چهار نفر به رادیو اینترنتی گوش می‌دادند و به کارگیری این الگو در مدت ۵ سال به ۵ برابر افزایش یافته است به طوری که اینک نیمی از افراد به برنامه‌های رادیویی گوش می‌دهند که فقط بر روی اینترنت وجود دارد و نیمی دیگر به پخش مجدد برنامه‌های ایستگاه‌های رادیویی روی اینترنت روی آوردند.

پادکستینگ: این اصطلاح ترکیبی از دو واژه پاد و پخش برنامه است برنامه‌های پادکست مستقیماً در قالب فایل‌های ام‌پی‌تری با استفاده از بستر ساختارهای آر اس اس بر روی اینترنت برای شنوندگان ارسال می‌شود پادکست‌ها را می‌توان به حداقل تجهیزات شامل یک میکروفون یک نرم افزار ساده و یک کارت اینترنت ایجاد کرد بسیاری از پادکست‌ها مشابه وبلاگ‌ها در اصل میزگردهای رادیویی غیرحرفه‌ای هستند که بر روی شبکه قرار گرفتند با این وجود ایستگاه‌های رادیویی رسمی و روزنامه‌ها نیز پادکست‌هایی از مصاحبه میزگردها و آی تی اونها را بر روی اینترنت عرضه می‌کنند.

رادیوهای ماهواره‌ای: تا به امروز این فناوری به پیشرفت آن منحصر و خاص کشور آمریکا از عملکرد این سیستم بسیار شبیه تلویزیون ماهواره‌ای است با این تفاوت که به این ترتیب ن یک رادیوی ویژه یک مبدل مخصوص رادیویی معمولی و یک سیستم صوتی مجهز به رادیوی ماهواره‌ای ویژه اتومبیل را



خریداری کرده و سپس به طور ماهیانه مبلغی را برای دریافت برنامه ها پرداخت می کنند رادیو ماهواره ای با برنامه هایی که از استودیوهای دیجیتال به ماهواره ها مخابره سپس به گیرنده ها و ایستگاه های تقویت کننده با ارسال می شود سر کار دارد هزینه های سرمایه ای بالا بوده و خدمات آن در مقایسه با رادیوی سنتی گران است اما در هر صورت این رادیو کانال های بیشتری داشته شامل کانالهای خاص و جذاب بوده و هیچ نوع آگهی تبلیغاتی در آنها پخش نمی شود از کیفیت صدای بالایی نیز برخوردار است.

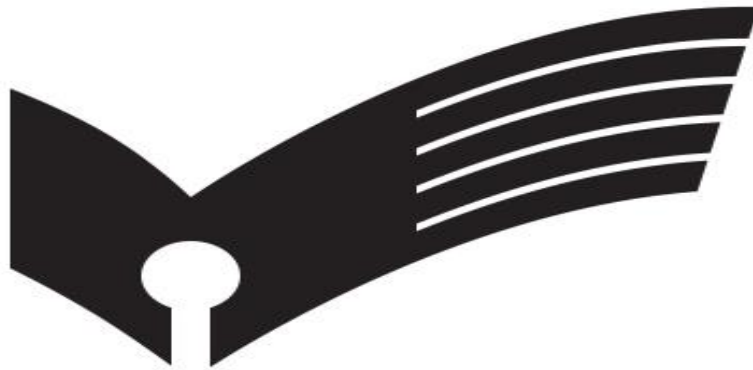
رادیو دیجیتال: پخش صدای دیجیتال درد دهه ۱۹۹۰ آغاز شد که بسیاری از ایستگاه های رادیویی بزرگ اروپا امروزه برنامه های خود را به اشکال الگوهای دیجیتال تولید نگهداری و پخش می کنند گذشته از اینکه تغییر الگو به شکل دیجیتال به طرح ها و پروژه های بزرگ مقیاس و همکاری دولت برنامه سازان و دست اندرکاران پخش و تولید کنندگان تجهیزات تخصصی سر و کار دارند به طور کلی به این تغییر روند عنوان گامی رو به جلو نگاه می شود چالش دیگر آن است که کسب حقوق قانونی و مدیریت مجموعه های آرشیوی پیچیده تر می شود به طور سنتی حقوق پخش بر اساس کاربرد محدود اهدا می شود اما در محیط های دیجیتال ضروری است که پخش کنندگان قابل دسترسی دائمی یا حداقل طولانی مدت محتوا برنامه را داشته باشند جوامع پویا آیا و مشترک همیشه با تمدید خودکار و تداوم استفاده موافقت نمی کنند و حتی اگر هم این موضوع را بپذیرند برای تمامی پخش کنندگان بزرگ اصول توافق در مورد همه قراردادهایشان با صاحب امتیاز و حقوق انحصاری برنامه ها عملی نیست مشکلات مشابهی در ارتباط با استفاده از برنامه های آرشیوی و بایگانی شده نیز وجود دارد زیرا نه تنها نیاز به تبدیل آنها از اشکال آنالوگ به دیجیتال است بلکه یافتن اطلاعات مربوط به حقوق نصاری و یافتن قراردادهای قبلی آنها نیز امر چندان آسانی نیست.





فصل دوم

بخش های صنعت رسانه





صنعت رسانه یکپارچه نیست بلکه مجموعه‌ای از صنایع مختلفی است که خلق محتوای تعدیل شده را به عنوان یک فعالیت مشترک دارا هستند و این بخش به طور مداوم در حال توسعه و تکامل است تا حدودی همیشه این وضعیت وجود داشته همانطور که این فصل نشان می‌دهد تغییر به ویژه تغییرات فناوری یک جز ثابت در زمینه های راهبردی هر بخش بوده است با این وجود سرعت این توسعه ها عموماً به صورت نسبی اندازه‌گیری شده است در دهه های اخیر سرعت تغییر کتاب گرفته و تاثیرات آن نیز شدیدتر و شامل توسعه همزمان در زمینه‌های فناوری مقررات و رفتار مشتری شده است.

راهبرد وابسته به موقعیت است و تناسب هر رویکرد خاص و زیر به شرایط صنعت مورد نظر دارد. این فصل در ادامه به بررسی مفاهیم و بخش‌های مختلف تشکیل دهنده رسانه پرداخته و می‌کوشد تا در عمل نیروهای تغییر در هر بخش و تاثیرات آن بر مدیریت راهبردی را تبیین نماید همچنین فصل به بررسی محیط کلان فناوری شرایط رقابت و مصرف کنندگان در سازمان‌های رسانه‌ای می‌پردازد پورتر یکی از موثرترین نظریه‌پردازان در این زمینه سازگاری یک سازمان با محیط راهبردی خود را به عنوان اساس راهبرد رقابتی می‌بیند نقطه آغاز برای تحلیل محیط یک شرکت عبارت است از عوامل ایجاد کنش یا تغییر در آن بخش از سند صنعت رسانه از مجموعه بخش‌های مختلف تشکیل گردیده که هر یک ضمن اینکه ویژگی های مشترکی داشته و تغییرات محیطی مشترکی را نیز تجربه می نمایند ولی در عین حال تابع نیروهای تغییر و رقابت مختص به آن بخش نیز هستند در این فصل هر یک از این بخش ها به ترتیب مورد بررسی قرار گرفته و محیط راهبردی آنها نیز مورد تحلیل قرار خواهد گرفت تحلیل هفت بخش مختلف سند که هر یک پیشینه فرایندهای تولید و الگوهای کسب و کار متفاوت دارند کار آسان نیست حتی تنها در یک بخش مانند انتشار کتاب نیز تفاوت های بیشماری میان مجموعه های بزرگ متمرکز بر تمام قسمت های بازار کتاب و شرکت‌های کوچک‌تر دایر شده توسط یک یا دو ویرایشگر مستعد که بازارهای ویژه‌ای را تغذیه می‌کنند وجود دارد.

زنجیره ارزش

یک شرکت تنها در صورتی می‌تواند فراتر و بهتر از شرکت‌های رقیب خود کار کند که تفاوتی را ایجاد نموده و آن را حفظ نماید این شرکت می‌بایست ارزش بیشتری به مشتریان خود داده یا ارزش مشابهی را با هزینه کمتری ایجاد نماید و یا اینکه هر دو مورد را انجام دهد سپس محاسبات سودآوری در مورد شرکت برتر بدین صورت خواهد بود اینجا ارزش بیشتر به شرکت این امکان را می‌دهد که متوسط قیمت



واحد بالاتری را وضع کند همچنین کارایی بیشتر منجر به هزینه‌های واحد میانگین کمتر می‌شود در نهایت تمامی تفاوت‌های میان شرکت‌ها در هزینه یا قیمت ناشی از صدها فعالیتی است که منجر به تولید فروش و تحویل محصولات یا خدمات می‌شود هزینه با انجام فعال می‌شود و سود هزینه از انجام فعالیت‌های خاصی که نسبت به فعالیت‌های رقبا کارا تر است به دست می‌آید این فعالیت‌ها مبنای اصلی کسب مزایای رقابتی هستند وضعیت یا شرایط نامساعدی شرکت در مجموعه ناشی از چند فعالیت نبوده و حاصل تمامی فعالیت‌های یک شرکت است.

هر یک از قسمت‌های این فصل شامل کنکاشی در زنجیره ارزش آن حوزه خاص است این یک ساختار تحلیلی است که ریشه در نظریه سازمان صنعتی اقتصاد خرد دارد در این ساختار مفهوم ارزش از دیدگاه اقتصادی بررسی می‌شود و فرض بر این است که سازمان‌ها منابع متعددی را برای تولید محصولات و ارائه خدمات در بازار به کار می‌گیرند شرکت‌های موفق منابع خود را تولید ترکیب می‌کند که محصولات و خدمات با ارزش بیشتر از مجموع ارزش منابع مورد استفاده تولید نمایند این ارزش مازاد نشان‌دهنده سود یا درآمد است.

پورتر شکست راهبردهای بسیاری از شرکت‌ها را ناشی از مشکلات موجود در تبدیل یک راهبرد که برای تطابق یک سازمان با محیط آن طراحی شده بود به مراحل اجرایی مشخص می‌دانست.

او زنجیره ارزش را به صورت پلی میان فعالیت‌های تنظیم راهبرد و اجرای آن ایجاد کرد چندپارگی فعالیت‌های ارزش آفرینی یک سازمان به مراحل مرتبط از نظر راهبردی امکان تحلیل هر یک و مشخص شدن وضعیت هزینه‌ها و منشاء تفاوت‌های بالقوه را فراهم می‌کند این تحلیل نشان می‌دهد که چگونه فرآیندها و فعالیت‌های اصلی ممکن است به منظور افزایش ارزش برای مشتریان افزایش مزیت این در مقایسه با رقبا و یا برای ایجاد کسب و کارهای جدید تغییر کند.

شالوده شکنی زنجیره ارزش

یک موضوع تکراری در بحث مربوط به تغییرات صنعت رسانه طی دهه گذشته این است که پیشرفت‌هایی مانند دیجیتالی شدن و اینترنت مفهوم زنجیره ارزش را به راهکاری غیر ضروری تبدیل می‌کند این مباحث در نقل قول زیر آمده است.

همگرایی باعث ساختار زدایی زنجیره‌های ارزش و تقسیم بندی آن به کسب و کارهای متعدد با مزیت‌های رقابتی مجزا می‌شود الگوی پورتر تمام عملکردها را در یک زنجیره ارزش متمرکز نموده و



مزیت فراهم شده در هر مرحله را به صورت میانگین محاسبه می نماید موضوع مهم مزیت رقابتی در کل زنجیره ارزش است مادامی که در مجموعه مزیت رقابتی مشاهده می شود که منشاء مزیت رقابتی اهمیتی ندارد زنجیره های ارزش ساختار زدایی می شوند مزیت میانگین دیگر اهمیتی ندارد سازمان ها نمی توانند عملکرد ضعیف در یک فعالیت را با ادغام آن با دیگر فعالیت های منفعت حمایت کنند زیرا رقابتی به وجود می آیند که به ارتقای عملکرد در یک مرحله خاص توجه دارم بدین ترتیب یک رقابت کننده باید در هر بخش از زنجیره مزیت دریافت نماید.

حذف واسطه / جداسازی

حذف واسطه یا جداسازی به این دلیل صورت می گیرد که پیشرفت های فنی ویژه پیشرفت های مربوط به وسایل جدید توزیع و دریافت محتوا همراه با خصوصی سازی بازار امکان جداسازی مراحل خاص از زنجیره های ارزش به هم پیوست بسته موجود را فراهم می سازد.

این کار موانع موجود در راستای ایجاد انواع مشاغل جدید که متمرکز بر مراحل خاص زنجیره ارزش است را کاهش می دهد مثال ام تی وی که در ادامه بررسی می شود یکی از مشاغلی است که با افزودن یک مرحله جدید به زنجیره ارزش پا به عرصه گذاشته است که شامل گردآوری یا تأمین محتوای خارجی نمانگ و دسته بندی آن به چند شبکه است جداسازی این امکان را برای متصدیان فراهم می کند به زنجیره های ارزش با پیوستگی عمودی را به چند شغل تقسیم کنند به طوری که هر یک می توانند به عنوان یک شغل جداگانه با مزیت های رقابتی خاص خود عمل نمایند ایوانز و ارستر ۱۹۹۷ گین ارزش در یک زنجیره کامل را به چالش کشیده و نشان می دهد که اگر نتوان مزیت رقابتی قابل توجهی را در یک مرحله خاص ایجاد نمود می بایست آن را از طریق واگذاری به شرکت های دیگر تا می نمود و وارث تر ۲۰۰۰ مسئله چشم انداز راهبرد در شرکت ها را تغییر داده و همزمان موجب ایجاد محدودیت و گستردگی بیشتر می گردد محدودتر به این دلیل که شرکت ها مجبور می شوند تا بر قابلیت های اصلی تاکید داشته باشند گسترده تر به این معنا که فعالیت های غیر اصلی از منابع خارجی تأمین می شوند و ضروری است که روابط با شرکت های خارجی تأمین کننده منابع حفظ شود.

ام.تی.وی

ام تی وی یک مثال کلاسیک از سازمانی است که از جداسازی یک مرحله از زنجیره ارزش که تا آن زمان بخشی از زنجیره ارزش یکپارچه بود مجموعه به هم پیوسته به عنوان یک کسب و کار مستقل به وجود





آمده است در عین حال پیدایش یک مرحله جدید در زنجیره ارزش یعنی گردآوری یا تأمین محتوای خارجی و پخش آن در چند شبکه را نشان می‌دهد قرار بر این بود تا ام تی وی به شیوه استاندارد برای شبکه های کابلی و ماهواره‌ای جدید در اروپا تبدیل شود.

در سال ۱۹۸۱ ام تی وی توسط شرکت سرگرمی ماهواره‌ای وارنر مکس که یک سرمایه گذاری مشترک میان شرکت ارتباطات وارنر و آمریکن اکسپرس بود پایه گذار این دو شریک متوجه شدند که ارائه پیام های بازرگانی همراه با موسیقی پاپ در یک شبکه تلویزیونی موسیقی مخاطبان اصلی آن جوانان و هنرمندانی هستند که قصد تبلیغ هنر خود را دارند می‌توانند یک منبع کسب درآمد و ورود به تجارت جدید باشد.

چندپارگی، گسترش و کوتاه شدگی

یکی دیگر از مفاهیم مربوط به مفهوم چندپارگی است اگرچه بارات جداسازی و چند پارگی خیلی مشابه بوده و اغلب به جای هم به کار می‌روند زمانی که هریک از مراحل مستقل به چند فعالیت مجزا جداسازی می‌شود آنگاه زنجیره‌های ارزش چندپاره می‌گردند بدین ترتیب می‌توان مرحله محتوا را از تولید محتوا در داخل سازمان و پخش آن از طریق شبکه توزیع خود شرکت به فعالیت‌های مختلف مرتبط با محتوا تفکیک نمود که شامل خرید مقادیر زیادی محتوا از اشخاص خالص از آغاز ثالث و ایجاد محتوای خارجی علاوه بر تولید محتوای خاص خود شرکت است.

چندپارگی به طور حتم منجر به توسعه زنجیره ارزش می‌شود که به موجب آن مراحل بیشتری اضافه گردیده و زنجیره‌های طولانی‌تر می‌شود این مسئله در مراحل توزیع بیشتر مشهود است بنابراین چندپارگی در زنجیره‌های ارزش روزنامه به این معنا است که می‌توان محتوای روزنامه را در قالب به کاغذ آنلاین تلفن همراه و برنامه‌های قابل برگرفتن توزیع نمود همچنین سریال های تلویزیونی در شبکه های پخش به صورت سنتی و در در اینترنت به صورت اپیزود یا بر روی یک آپد برای باز پخش نمایش داده می‌شود.

زنجیره های غیر خطی

تاکنون در تمام باران فرض بر این بود که زنجیره‌های ارزش همچون زنجیره مانند سلسله متوالی از فعالیت ها هستند عده استدلال می‌کنند که تغییراتی که در حال حاضر در بخش رسانه ها در جریان است به این معنا است که زنجیره‌های ارزش دیگر به صورت ساختارهای خطی نبوده و ترتیبات غیر



متوالی و تعاملی مانند شبکه‌های کسب و کار متغیر بین بخشی هستند که مسیر های پیش رو را نشان می دهند.

هرچند بسیاری از این اظهارات ناشی از اشتیاق به اقتصاد جدید است که زنجیره‌های ارزش غیر خطی را پدید می‌آورد برای مثال الگوی کسب و کار اندرول ترکیبی است یک پارچگی عمودی با سطح بالایی از مشارکت و توزیع در پایگاههای مختلف است مثال دیگر زمانی است دانان تک آهنگهای موسیقی را به صورت آنلاین ارسال کردیم و پایگاهی برای طرفداران خود ایجاد می نماید شاید از طریق وبلاگ ها و در نتیجه این موفقیت محصولات خود را با برچسب فروش توزیع می کنند.

الگوی کسب و کار

عبارت دیگری که در تحلیل‌های بخشی در این فصل به کار می‌رود عبارت الگوی کسب و کار است این عبارت همانند زنجیره ارزش در همه جا دیده می‌شود اما برخلاف عبارت زنجیره ارزش هیچ تعریف مجزایی برای آن وجود ندارد و کاربرد آن بر اساس برق و تخصص شغلی بسیار متفاوت است در کاربرد تجارت استاندارد الگوی کسب و کار نحوه تامین هزینه‌ها پیشنهاد ارزشی برای مشتریان و راههای ایجاد درآمد را مشخص می‌کند بدین ترتیب الگوی کسب و کار راه اندازی ام تی وی بر مبنای خطر پذیری پایین و بازدهی بالا بود الگوی کسب و کار بر اساس ارائه محتوای جذاب برای قشر هدف شرکت های تبلیغاتی نوجوانان طراحی گردید و در عین حال بسیار ارزان قیمت بود ویدیوها ابزار تبلیغاتی بودند که بودجه آن توسط موسیقی دانان و شرکت‌های موسیقی آنان تامین می گردید بنابراین حتی اگر تعداد مخاطبان آن نسبتاً کم بود نرخ های تبلیغاتی ام تی وی می‌توانست کمتر از نرخ رقبا باشد و باز هم جریان نقدینگی سالمی ایجاد کند.

انتشار کتاب (کتاب ها متفاوت هستند)

انتشار کتاب تا حدودی از تغییرات غیر منتظره بخش‌های تجاری تر رسانه ها فاصله گرفته و جنبه های فرهنگ کتاب دوستی شامل احترام امین برای ادبیات و هنر چاپ کتاب را هنوز می‌توان در دورنمای این صنعت یافت اگرچه همانطور که در این بخش مطرح می‌شود این ویژگی‌ها به سرعت رو به زوال است تردیدی نیست که انگیزه بسیاری از بازیگران این عرصه عشق به کتاب و ادبیات و نه جستجوی سود و



منفعت بوده است و این مسئله در مورد نویسندگان نیز صدق می‌کند چرا که عمده کتاب‌ها به این دلیل نوشته نشده‌اند یک مرکز چاپ می‌خواهد آنها را چاپ کند بلکه نویسندگان انگیزه نگارش آنها را دارند. کوزر دریافت که تنها ۳ تا ۴ کتاب از هر ۱۰ هزار «کتاب ناخواسته» مورد قبول چاپخانه قرار گرفته و ۵۰ درصد تمام کتاب‌های منتشر شده با شماره استاندارد بین‌المللی کتاب (شابک) فروش کمتر از ۲۵۰ نسخه دارند.

کار اصلی ناشر ساده است و شامل یافتن کتاب‌هایی که مردم می‌خواهند بخوانند مطمئن شدن از اینکه خوانندگان بالقوه از وجود این کتاب مطلع هستند در دسترس قرار دادن آنها در مراکز توزیع و اجتماع و داشتن موجودی زیاد در انبار می‌باشد اما کاهش تقاضای مصرف‌کننده و مشکلات ساختاری این صنعت از این فرآیند را پیچیده می‌سازد.

انتشار کتاب از دیدگاه اقتصادی جذاب نیست و در مقایسه با دیگر حوزه‌های رسانه ضعیف عمل می‌کند رشد آن کم به طور میانگین ۱ تا ۳ درصد در سال در طی ۱۰ سال گذشته بوده و در نتیجه سود رو به کاهش هزینه‌های بازاریابی رو به افزایش است هزینه‌های بالاسری تولید و عادت کتاب کتاب فروخته نشده که توسط خرده‌فروشان برگردانده می‌شوند ۵۰ درصد کل هزینه را تشکیل می‌دهد و بعید است که این روند تغییر کند در نتیجه باید منتظر مشکلات بسیاری در مورد آینده کتاب‌ها و ناشران در بلندمدت بود.

بخش‌های مختلف صنعت نشر کتاب

صنعت نشر محصول خود را به چند طبقه تقسیم می‌کند.

کتاب‌های تجاری و مصرفی:

این بخش شامل کتاب‌هایی می‌شود که هدف آنها دستیابی به بازارهای آن جهت پر کردن اوقات فراغت افراد است این بخش به دلیل داشتن تقاضای زیاد تغییرات مداوم در سلیقه مصرف‌کنندگان و تنوع بسیار زیاد یکی از بی‌ثبات‌ترین بخش‌های نشر کتاب است.

کتاب‌های تخصصی: کتاب‌های تخصصی اطلاعات و محتوای آموزشی را برای بزرگسالان عرضه می‌دارد اما به طور خاص برای استفاده در یک مکان دانشگاهی و آموزشی طراحی نمی‌شوند آنها در چهار گروه قرار می‌گیرند تجاری حقوقی پزشکی و عناوین فنی و علمی کتاب‌های تخصصی مختص افرادی است که به دنبال افزایش مهارت و دانش خود هستند و در عین حال از سودآورترین بخش‌های این



صنعت به شمار می‌رود و در آن حساسیت نسبت به قیمت پایین است بسیاری از کتاب‌ها از طریق کمک هزینه دریافتی از محل کار خریداری می‌شود.

کتاب آموزشی. این بخش شامل کتاب درسی دانشگاهی و مدارس است محرک‌های آن و محرک‌های نشر تجاری بسیار متفاوت بوده و عناوین نسبتاً محدودی منتشر می‌شود سرمایه‌گذاری در خلق مفهوم محتوا ارایه قابل توجه بوده و هر کتاب به صورت گسترده مورد پژوهش و بررسی قرار گرفته و تعداد زیادی از آن جهت فروش به بازار عرضه می‌شود.

کتاب‌های درسی مدارس بخش قابل توجهی از بازار کتاب را تشکیل می‌دهند هر چند این کتاب‌ها به تغییرات کوتاه مدت اعتبار مالی مدرسه حساس است اما دارای ثبات نسبی بوده چرا که تغییرات جمعیت شناسی موثر بر ثبت نام مدارس را می‌توان از قبل پیش‌بینی نمود خرید کتاب‌های درسی وابسته به دوره‌های تحصیلی مدرسه است که برای چندین سال تنظیم می‌شود.

کتاب‌های دانشگاهی

دانشمندان و کتاب‌ها همیشه رابطه نزدیکی با هم داشتند و بخشی از صنعت نشر که همان مجله‌های دانشگاهی است بر اساس این رابطه رشد نموده است و ناشران کتاب‌های تحصیلی در زمینه خاص مانند عناوین تخصصی غیرداستانی را در حیطه وسیعی از موضوعات برای بازارهای کوچک منتشر می‌نماید این بخش با آینده مبهم‌ای روبرو بوده و با کاهش بودجه کتابخانه‌ها افزایش نرخ مجلات دانشگاهی و پیشرفت در چاپ دیجیتال که امکان انتشار خصوصی را به دانشگاه می‌دهند دچار لطمه گردیده است.

بازیگران اصلی

مجموعه‌های نشر

افزایش یکپارچگی پاسخی به یکپارچگی در خرده‌فروشی کتاب کاهش تقاضا و بدتر شدن اوضاع اقتصادی این بخش بود ناشران و امیدوار به صرفه‌جویی در مقیاس در فرایندهای اصلی خرید کاغذ بازاریابی سیستم‌های اطلاعاتی انبارداری و غیره کاهش در هزینه‌های عملیاتی و هزینه‌های بالاسری و در نتیجه سود ناخالص بیشتر بودند خردگرایی هزینه پایین بسیاری از ناشران بزرگی که بعد از یکپارچگی و درآمد را افزایش داد لیکن همچنان که صرفه‌جویی این بخش مشکل ساز است روند‌های



دیگر خردگرایی درونی از جمله یکی کردن مشخصات نشر کوتاه کردن فرصت‌ها تامین منابع ویراستاری از خارج در راه هستند.

ناشران مستقل. اگرچه نشر تحت تاثیر فعالیت شرکت های ترکیبی از اما به دلیل کم شدن تعداد مواعع ورود به صنعت نشر و پیشرفت در چاپ دیجیتال پیدایش ناشران جدید کوچک یک پدیده همیشگی است با اینکه فروشندگان آنلاین کتاب راه حلی مناسب از جمله تولیدکنندگان کتاب دیجیتالی توزیع عمده فروشان و خرده فروشان را برای رفع مشکلات و را هم کردند اما ناشران مستقل ممکن است دسترسی به سیستم های توزیع یکپارچه را به خرده‌فروشی را برای خود مشکل بیابند.

زنجیره ارزش نشر کتاب

چرخه عادت نشریه کتاب از تمام نسخه خطی تا کتاب فروشی ۱۲ ماه طول می کشد و شامل مراحل زیر است:

نگارش. معمولاً فرض بر این است که نویسندگان نسخه خطی را می نویسد آن را به ناشران می دهد و همیشه بهترین ها برای نشر انتخاب می شوند در واقع تعداد پروژه‌های بدون متقاضی که مستقیماً توسط ناشران تایید می شوند بسیار اندک است اکثر کتاب‌هایی که منتشر می شوند از یک طریقه کامل یا توسط یک سردبیر مراکز نشر می رسند.

عاملیت ها. عاملیت ها، نقش مهمی در این صنعت دارند که شامل جداسازی پروژه هایی که احتمال موفقیت آنها زیاد است از میان تعداد بیشماری از پروژه‌هایی که در زمان مشخص وجود دارند و ارائه آن به ناشران می گردد.

جمع بند. جمع‌بندی یک بخش کمتر شناخته شده در صنعت نشر کتاب هستند آنها پروژه‌ها را از طرف ناشران ارائه می کنند(هر دوطرف می توانند اقدام نمایند) و تمام کارهای مربوط به تولید یک کتاب را انجام دهد گاهی اوقات چاپ را نیز شامل می شود آنها به این کتاب توجه خاصی دارند کتاب‌های پیچیده با طراحی مناسب به کارکرد زیادی بودند مانند عناوین مرجع کتاب درسی یا کتاب روی میز و کتاب های چند قسمتی یا افسانه های نوجوانان و کودکان نقش آنها رو به افزایش است زیرا آنها به ناشران اجازه افزایش فهرست و میزان فروش خود را بدون افزودن به هزینه ثابت یا کار ویراستاری می دهند.



نشر. این مرحله شامل تمام فرایندهای ویراستاری تخیلی در دو تبدیل یک نسخه خطی به یک نسخه چاپی ویرایش طراحی تصویر و تولید آن است که برآیند های دیجیتالی هزینه‌های بسیاری از این کارها را کاهش داده و لیکن کارهای مهم همچنان بدون بدون تغییر باقی مانده‌اند.

مرحله‌ای از نشت بیشترین توجه را به خود جلب می‌کنند ویراستاری است ویراستار اغلب به عنوان یک شخصیت معنوی دیده می‌شود که لغات یک نویسنده را با عشق تغییر داده و به نویسندگان کمک می‌کنند تا لعن صحیح خود را پیدا کنند.

چاپ. هنگامی که نمونه های چاپی غلط‌گیری تصحیح و بررسی شد فایل های آماده چاپ برای چاپگر تهیه می‌شوند قبل از ورود فرایند دیجیتال انقلاب از چاپ افست استفاده می‌شد این روش اقتصادی ترین روش چاپ برای تعداد نسخه ۵ هزار و بالاتر بود که ناشران را از قبول کتاب‌هایی با طرفداران کم در بازار منصرف می نمود و به این معنا بود که کتابی که چاپ اول آن به کندی به فروش می‌رود فقط زمانی چاپ مجدد می شود که حجم زیادی از را به خود اختصاص داده باشد.

انبار کردن و توزیع. این فرایند های نهایی و قابلیت های به هم پیوسته هستند که تأثیر مهمی بر عملکرد مالی ناشران می‌گذارند توضیح پرهزینه بوده و بر اساس آن آمار انجمن کتاب فروشان بریتانیا عموماً ۱۳ درصد فروش را به خود اختصاص می‌دهد.

سیستم‌های فروش بازاریابی این صنعت منصوب و پیچیده هستند به طوری که توانایی ناشر را برای محاسبه دقیق فروش موجودی انبار یا کاهش تقاضا و کاهش می دهد این مشکلات در عرصه صنعت رسانه اجتناب‌ناپذیر است.

بازاریابی. کتاب های تجاری و پرفروش از قبل توسط نمایندگی‌های فروش آ‌بونه گردیده و ناشران اساس تصمیم گیری های خود در مورد چاپ را ارقام آ‌بونمان قرار می‌دهند. فروشگاه های زنجیره ای خرید و فروش کتاب برای تمام فروشگاه خود از یک دفتر مرکزی خرید می‌نمایند.

میزان سفارش برای کتاب‌های جدید اغلب ناشی از حمایت بازاریابی از تحقیقات ناشر برای تامین است تبلیغات فروشگاه‌های و غیره به میزان محبوبیت که ناشر قصد دارد برای یک عنوان ایجاد نماید.

این سیستم همچنین برخلاف فرصت موجودی قبلی عمل می‌کند که شامل عناوینی است که کتاب‌های ناشر که قبل از فصل یا سال جاری منتشر شده و هنوز در انبار موجود است در حالی که همانند صنعت





موسیقی این عناوین سود بالاتری را نسبت به فهرست تازه های کتاب دارند زیرا هزینه های نشت از شده است کرد.

خرده فروشی. سلامت بخش نشر کتاب قویا تحت تاثیر فعالیت های خرده فروشان است در اثر ناشر کتاب به کتابفروشی ها آنها به نوبه خود به مصرف کنندگان کتاب می فروشند این فاصله بین تولید کننده و کاربر نهایی اگر بتوان خوانندگان را کاربر نهایی نامید به این معنا است که ناشران در مورد رفتار خریدار نسبت به بخش های دیگر رسانه ها آگاه یک متر دارند گسترش زنجیره ای خرده فروشی همراه با خرده فروشی آنلاین کتاب فروشی های مستقل دستمزد بسیاری از آنها که نمی توانستند بر اساس قیمت رقابت کنند تعطیل شدند سال ۱۹۹۰ کتابفروشی های مستقل تقریباً یک سوم کل خریدهای کتاب را در آمریکا تشکیل می دادند اما سال ۱۹۹۸ این رقم به نصف کاهش یافت.

مباحث راهبردی فراروی نشر کتاب

کاهش تقاضا. صنعت نشر از تغییرات بلندمدت در عادات مطالعه لطمه می بیند افراد کم ه مطالعه می کنند و تعداد زیادی هرگز کتاب نمی خوانند اکثر کسانی که خریداری کتاب هستند تحصیلات بالایی داشته و به خانواده های متخصص تعلق دارند این افراد مشغول تر بوده و زمان مطالعه آنها محدود تر است علاوه بر این که راه های دیگری برای صرف وقت آزاد خود دارند مصرف کنندگان جوانتر که بیشترین مصرف کنندگان رسانه های الکترونیکی هستند که عمدتاً برای پر کردن اوقات فراغت خود کمتر به کتاب روی می آورند نتیجه این است که درآمد فروش در عقرب بازارهای جغرافیایی را کل و یا حتی رو به کاهش بوده است همانطور که تعداد کتاب های فروخته شده و درصد جمعیت خریداری کتابها به طور چشمگیری کاهش یافته است. **انتشار زیاد.** این یک مشکل همیشگی برای این صنعت است این مسئله دو جنبه دارد ابتدا مربوط به به تعداد عناوین منتشر شده جدید است پاسخ این صنعت به کاهش تقاضا و عدم اطمینان از طریق عمومی باعث انتشار عناوین زیادی شده است به این امید که بعضی از این عناوین ایجاد علاقه نمایند راهبرد تیری در تاریکی که در بخش بعدی باعث می شود در نتیجه عناوین ایجاد علاقه نمایند حال حاضر ایجاد علاقه نمایند و در نتیجه این بخش در حال حاضر محصولات منحصر به فرد تری را نسبت به بخش های دیگری رسانه تولید می کنند در برای این روش این حقیقت وجود دارد که تولید یک کتاب کم هزینه است.



افزایش نمونه های جنجالی در نشر همانند بخش‌های دیگر رسانه راهبرد دیگری به راهبرد تیری در تاریکی اضافه شد که همان راهبرد نمونه های جنجالی یا الگوی انفجاری است. این راهبرد مستلزم شناسایی چند عنوان در بازار جمعی و تمرکز عمده منابع موجود در این عناوین است این روش با یکپارچگی صنعت نشر کتاب استحکام بیشتری پیدا کرد و ناشران بزرگتری را به وجود آورد که توانایی پیش پرداخت های بالاتر و تامین بودجه های بیشتر بازاریابی و همچنین رقابت شدید را داشتند و آماده پرداخت مبالغ استثنایی برای معدود نویسندگانی که فکر می‌کنند می‌توانند پتانسیل بازار جمعی را تضمین کنند هستند.

کتاب های الکترونیکی. بر خلاف پیش‌بینی‌های عصر دات کام بازار کتاب الکترونیکی هنوز باید روشن کند استانداردهای مربوط به شکل‌های فایلی نرم افزار های خواننده پایگاه های سخت افزاری و مدیریت و حفظ حقوق دیجیتال هنوز تدوین شد نشده است و در نتیجه محصولات و محتوای جذاب کمی وجود دارد علاقه مصرف کننده نیز به این ترتیب از بین رفته و بازار مناسب نیز برای توجیه تلاش و هزینه انتشار الکترونیکی وجود ندارد اما پیشرفت در زمینه کاغذ الکترونیکی قابل حمل ممکن است باعث رشته کتاب‌های برگرفته از آن هم در بخش های خاص شود به روزرسانی کتاب های الکترونیکی از پتانسیل واسطه به ویژه ویژه در ترکیب تصاویر چاپ صدا بهره‌گیری نگرفته است ممکن است این سند زمانی پیشرفت کنند که تا بحال الکترونیکی به عنوان جایگزینی برای کتاب های کاغذی در نظر گرفته نشود.

روزنامه

روزنامه ها ابزاری بسیار با نفوذ بوده و تاثیرات سیاسی و اجتماعی آنها به طور گسترده مورد تحلیل قرار گرفته است مشکلات جاری از قبیل است سود کاهش شمارگان و رقابت روز افزون رسانه‌های آنلاین باعث شده که مجامع سرمایه گذاری توجه بیشتری به این مسئله نمایند هر چند از نقطه نظر راهبردی مسئله با محدودیت مواجه بوده است.

تاریخچه

صنعت روزنامه صنعتی بالغ و باسابقه است که ارتباط نزدیک با پیشرفتهای فناوری چاپ داشته است اولین گام به سمت چاپ انبوه در چین و قرن پانزدهم با اختراع حروف چاپی متحرک با استفاده از قالب





های گلی برداشته شد. در سال ۱۴۷۷، گوتنبرگ حروف چاپی متحرک ریخته گری را با یک دستگاه پرس مشروب سازی ترکیب نمود تا یک ماشین چاپ برای انتشار انجیل با استفاده از حروف دستی بازسازی نماید در اواخر قرن پانزدهم هم در برکه های خبری دست نویس در شهرهای آلمان توزیع می شد تا زمان ورود رادیو انصار تامین اطلاعات مردم در اختیار روزنامه ها قرار داشت با افزایش تعداد بولتن های خبری رادیو در کنار افزایش تعداد شنوندگان آن روزنامه ها پوشش خبری خود را تغییر دادند و مقالات طولانی تر همراه با تحلیل های بیشتر ارائه نمایند میزان فروش به طور پیوسته در حال رشد بود تا اینکه جنگ جهانی دوم باعث شد دومین رشد عمده گردید هرچند که به علت جیره بندی کاغذ در طی جنگ مقدار صفحات به شدت محدود شد در واکنش به این رخداد روزنامه ها توجه پوشش خبری خود را با تاکید بیشتر بر اخبار محلی مرطوب کردن امروزه روزنامه های محلی آمریکا منبع اصلی انتشار اخبار جوامع محلی هستند پخش ها و بخش ها روزنامه ها را می توان بر اساس معیار طبقه بندی نمود:

۱. **فراوانی چاپ.** گزینه های عبارت از روزانه هفتگی یا آخر هفته و تعطیلات است فراوانی چاپ در محتوای مقالات تاثیر می گذارد روزنامه های روزانه و اخبار و اطلاعات جاری کاربردی متمرکز هستند و هفته نامه ها و روزنامه های آخر هفته طولانی تر بوده و به تحریر رخدادهای خبری مقالات سبک زندگی قسمت های تخصصی تر و آگهی های تبلیغاتی می پردازند.

۲. **اوج محتوا.** روزنامه های کثیرالانتشار اخبار را به سمتی فشرده و ساده منتشر کرده و شخصیت ها و شایعات مربوط به آنها اخبار ورزشی متمرکز هستند این روزنامه ها معمولاً یک موضوع سیاسی مشخص اتخاذ می کنند روزنامه ها با کیفیت بالا ترین اخبار داغ و دست اول اول و مسائل اجتماعی را مطرح می کنند به طور کلی روزنامه های کثیرالانتشار نسبت به روزنامه های با کیفیت از ضریب فروش تا ۱۰ برابر بیشتر برخوردار هستند.

۳. **منطقه جغرافیایی:** حوزه انتشار یک روزنامه می تواند محلی منطقه ای ملی یا بین المللی باشد. در ایالات متحده اکثر روزنامه ها محلی هستند در حالی که در اروپا اکثر روزنامه ها در سطح ملی منتشر می شوند تعداد روزنامه های کاملاً بین المللی اندک است بعضی از این روزنامه ها عبارتند از: کریستین ساینس مانیتور، اینترنشنال هرالڈ تریبون، روزنامه وال استریت و فایننشال تایمز. این مسئله بیانگر هزینه های قابل توجهی کسب خبر چاپ و توزیع این نوع روزنامه است.



الگوی کسب و کار

از لحاظ ارزش در سه بخش صنعت نفت روزنامه مجله و کتاب روزنامه رتبه اول مجله دوم و کتاب در رده سوم قرار می‌گیرد مانند تمام محصولات رسانه چاپی روزنامه‌ها در شکل سنتی هزینه ثابت بالایی دارند باید به این جهت تعداد نسخ فروش برای رساندن سطح قیمت به میزان بازار انبوه از اهمیت برخوردار است و این مسئله باعث ظهور محتوایی روزنامه ملی سنتی شد که مشابه الگوی پخش ترکیبی شامل طیف وسیعی از موضوعات مختلف برای جلب نظر طیفی نسبتاً وسیعی از خوانندگان است.

علیرغم نیاز به سرمایه زیاد در بیشتر نیمه دوم قرن بیستم چاپ روزنامه نسبت به بقیه رسانه‌ها یکی از سودآورترین صنایع با گذشت و بازگشت سرمایه مطمئن جریان نقدینگی قدرتمند حاشیه بالای سود و بالاترین سهم از هزینه‌های تبلیغاتی بوده است.

اکثر روزنامه‌های جهان متعلق به بخش خصوصی هستند که این هم منعکس کننده این واقعیت است که آنها دارای بازگشت سرمایه و سود پیوسته و همچنین وجه اجتماعی هستند به این دلیل روزنامه‌های پذیرفته شده در بورس به طور سنتی سرمایه گذاری سالمی محسوب شده و برای سرمایه گذاران بزرگ نهادی از جذابیت برخوردار هستند.

تلویزیون

حقیقت این است که هرچه حضور تلویزیون پررنگ‌تر شود اهمیت آن کمتر خواهد شد جرمی پاک سمان مک تاگرت لکچر جشنواره بین‌المللی فیلم مدیا گاردین ۲۰۰۷ علی‌رغم تمام چالش‌هایی که محصولات جدیدتر رسانه‌ای ایجاد کرده‌اند تلویزیون هنوز هم یک بخش نافذ و فراگیر از زندگی روزمره ما به شمار می‌رود در ایالات متحده مردم بیش از هر محصول رسانه‌ای دیگری وقت خود را به تلویزیون اختصاص می‌دهند و زنان در این میان چهار سایت و نیم در روز به تماشای جعبه جادویی می‌نشینند در حالی که مردان حدود ۴ ساعت و کودکان حدود ۳ ساعت برای این کار وقت می‌گذارند و انگلستان بخش عمده مردم هر روز تلویزیون تماشا می‌کنند و ۸۲ درصد از بزرگسالان در خانه خود بیش از یک دستگاه تلویزیون دارند. تلویزیون بیشتر یک فعالیت گروهی بود خانواده‌ها با هم تلویزیون تماشا می‌کردند و وقت خود را بر اساس زمان برنامه‌ها تنظیم می‌نمودند شبکه مخاطبان ایالات متحده هنوز هم یکی از





بزرگ‌ترین توجه مخاطبان را دارد اما این مخاطبان بر اساس رقابت میان تلویزیون کابلی اینترنت و دیگر منابع تفریحی مانند دستگاه‌های شخصی ضبط ویدیو به بخش‌های مختلفی تقسیم شده‌اند. در حال حاضر بخش تلویزیون در وضعیت نوسان قرار دارد چون بوم‌شناسی تلویزیون ملی و بین‌المللی دچار تغییرات فاحشی شده و پیشرفت‌های فناوری در بخش تولید تعداد کانال‌های موجود را افزایش داده و سیستم‌های قوانین و مقررات بیش از پیش خود را بازار وقت داده و رقابت برای جلب توجه مصرف‌کننده شدیدتر و هزینه برنامه‌های مردم‌پسند به طور چشمگیری افزایش پیدا کرده است. بقای سازمانها در این بخش پیچیده‌تر و نامطمئن‌تر شده است.

بخش‌ها و الگوهای کسب و کار آن

در حال حاضر سند تلویزیون می‌تواند در چهار گروه طبقه‌بندی شود که این گروه بندی عمدتاً بر اساس الگوی کسب و کار صورت می‌گیرد این بخش‌ها در زیر شرح داده شده است.

تلویزیون با بودجه تبلیغاتی: اولین امتیاز ایستگاه تلویزیونی ایران ایالات متحده در سال ۱۹۴۱ صادر شد و مانند امتیازهای دیگری که بعد از آن صادر شد برای پخش تجاری بود ایستگاه‌های آموزشی که بعدها به نام پخش عمومی شناخته شدن در دهه ۱۹۶۰ در ایالات متحده آغاز به کار کردند از اواخر دهه ۱۹۴۰ تا اواسط دهه ۱۹۵۰ به شبکه‌های اصلی پخش پا به عرصه وجود نهاده اند سی بی اس ان بی سی و بی بی سی ظهور تلویزیون و رادیو هم زمان با افزایش تعداد شرکت‌های چند ملیتی تولیدکننده محصولات مصرفی بود و یک رابطه همزیستی میان آن دو ایجاد شد که هنوز هم حق تجاری آزاد را پشتیبانی می‌کند برنامه‌سازان برنامه‌ها را به سوی مخاطبان ارسال می‌کنند، تبلیغ‌کننده‌ها به خاطر فرصتی که برنامه‌سازان پول می‌دهند بنابراین مانند روزنامه و مجله پخش‌های مبتنی بر تبلیغات نیز بازاری دوگانه شامل بیننده و تبلیغ‌کننده دارند.

شبکه‌های ایالات متحده: تامین بودجه و پایه تبلیغات در سراسر دنیا یک الگوی کسب و کار استاندارد برای پخش‌کننده تجاری رایگان بود شبکه‌های ایالات متحده نمونه‌های بارزی از آن هستند محدودیت در فضای کانال و سرمایه بالای مورد نیاز برای برپا کردن ایستگاه‌های تلویزیونی بدان معنی است که شبکه‌های رادیویی هنگام تاسیس تلویزیون در موقعیتی قرار گرفتند که از تلویزیون بهره‌برداری نمایند.



تلویزیون کابلی: ورود تلویزیون کابلی به ایالات متحده در دهه ۱۹۸۰ رقابت شدیدی را برای شبکه های آمریکایی ایجاد نمود و قدرت آنها را در عرصه داخلی و مخاطره انداخت در طول ۱۰ سال مخاطبان آنها ۲۵ درصد کاهش به تعداد بیننده ها ۳۰ درصد و کودکان ۸۰ درصد تنزل یافت ناکامی آنها در پاسخ به تغییر آن در تغییر مالکیت آنها موثر بود و این پدیده دهه ۱۹۸۰ اتفاق افتاد یعنی زمانی که ای بی سی، ان بی سی و سی بی اس واگذار شد.

خدمات پخش عمومی: خدمات پخش عمومی عاملی تعیین کننده در بخش اروپا بوده و نقش مهمی در توسعه فناوری پخش تلویزیونی به محتوای پخش ایفا کرده است. در حال حاضر اهمیت این الگو در بسیاری از کشورها در حال افول است.

مباحث راهبردی فراوی صنعت تلویزیون

رقابت: به غیر از ناشران روزنامه پخش کننده های تلویزیونی نیز دریافتند که سلطه آنها در حال زوال است چرا که مشتریان و تبلیغ کنندگان به سمت منابع جدید تفریحی و اطلاعاتی رفتند و تعداد کانالها به طور چشمگیری افزایش یافته و کمیت محصولات و خدمات رسانه ها به شدت بالا رفته است در حال حاضر تلویزیون تنها یک گزینه در میان صدها گزینه است تلویزیون نیز مانند روزنامه ها مشکلات بزرگی را از نظر جمعیت شناسی پیشروی دارد: مصرف کنندگان در حال پیرشدن بوده و آنها دیگر نمی توانند مخاطبان جوان را جذب کنند راه حل ساده ای هم برای این نوع مسائل بغرنج وجود ندارد. شاید تلاش برای برنامه سازی متقاعد کننده تر و قابل دسترس تر یک واکنش اجتنابناپذیر باشد.

تغییر از آنالوگ به دیجیتال

یک پیشرفت مهم در تلویزیون مربوط به تاثیر فناوری های دیجیتال در تولید و توزیع است اغلب کشورهای پیشرفته در حال برنامه ریزی هستند تا طی دهه های آینده سیستم های دیجیتال را جایگزین سیستم های آنالوگ خود نمایند آماده سازی در اکثر نقاط اروپا شروع شده و تعدادی از کشورها به سیستم های دیجیتالی مناسبی مجهز شده اند و بسیاری نیز مهلت های زمانی مشخصی را برای خود تعیین نمودند تا سیستم آنالوگ را کنار بگذارند و البته این فرایند دارای محرک هایی از جنس سیاست نیز است چرا که با کنار گذاشتن سیستم انتقاد آنالوگ دولت ها می توانند این طیف امواج را برای کاربردهای دیگر استفاده کنند.



ماهیت و تغییر شکل تقاضای بازار نیز دچار عدم قطعیت فزاینده‌ای است. پیش از ظهور فناوری‌های دیجیتال کمبود انتقال تصویر معمولاً به این معنی بود که از نظر فن آوری تنها تعداد محدودی کانال امکان حضور داشتند. این وضعیت همانطور که دیده می‌شود شتابی به سمت ایجاد مخاطبان انبوه ایجاد کرد فناوری دیجیتال تعداد فراوانی کانال جدید ایجاد نمود و این بستر های جدید امکان ورود نقش آفرینان تازه‌ای را به بازار فراهم کرد اما در حالی که تعداد کانالها افزایش چشمگیری داشت تقاضا برای محتوا کمتر از عرضه برنامه ها رشد می کند چرا که زمان تماشای تلویزیون به همان نسبت افزایش پیدا نکرده است. **اینترنت و تعامل:** اثر اینترنت و تلویزیون اثری شگرف اما غیرمستقیم است. درست مثل اینکه کتب الکترونیک در بخش توسعه و اختصاص بازار مرحله کودکی خود را سپری می‌کند بنابراین اینترنت نیز همین حالت را دارد و هنوز نتوانسته به یک ابزار انتقال برای محتوای تلویزیونی تبدیل شود. مهمترین تأثیر اینترنت بر تلویزیون تاکنون ویژگی های متنوعی آن از جمله توانایی جذب توجه مخاطب و کم شدن تبلیغات از برنامه‌های تلویزیونی بوده است.

تلویزیون ها با وضوح بالا: یک توسعه موازی در سیستم های پخش تلویزیونی ورود یک تلویزیون با وضوح بالا است تلویزیونهای وضوح بالا کیفیت تصویر و صدا را به طور چشمگیری افزایش داده‌اند شواهد این گونه است که کافی از مصرف‌کننده در برابر آن قرار گیرد تا دیگر در مقابله برنامه‌های با وجود پایین دچار نارضایتی گردد.

رادیو

این حقیقت ندارد که من کاری برای انجام نداشتم رادیویی من روشن بود مرلین مونرو با اینکه رادیو قدیمی ترین وسیله الکترونیکی بود یک قرن بعد از اختراع هنوز در زندگی روزمره جای خود را دارد و شاید جای تعجب باشد که در فضای فناوری امروزه از رونق خوبی برخوردار است در ایالات متحده رادیو هر هفته به بیش از ۹۵ درصد از مخاطبان دسترسی دارد و رادیویی داخل خودرو هر هفته از میان هر پنج بزرگسال چهار نفر را پوشش می‌دهد نفوذ در مرکز اروپا حدود ۸۰ درصد است و با نفوذ تلویزیون برابری می‌کند در سال ۲۰۰۲ گزارش داد که برای جمعیت ۵۹ میلیارد نفری جهان حدود ۲۴۵ میلیارد دستگاه رادیو وجود دارد این انعطاف‌پذیری نشان دهنده مزایای بسیار زیاد و ذاتی رادیو از رادیو قابل حمل بوده و می‌تواند در هر جا و حتی در حین انجام کارهای دیگر مورد استفاده قرار گیرد هزینه به کارگیری آن نیز پایین است رادیو بر اساس فناوری‌های پایدار بنا شده و استفاده از آن آسان و ارزان



برنامه سازی آن به طور سنتی رایگان بوده و خرید رادیو نیز با مبلغ اندکی امکان پذیر است و شخصی و قابل اعتماد به نظر می‌رسد.

بازیگران کلیدی

در آمریکا شبکه‌های خصوصی نظیر چند سلول مدیا سی‌بی‌اس و کانال کلیر و بخش‌های خصوصی تسلط داشته و آن را در اختیار خود دارند در اروپا ایستگاه‌های رادیویی و تلویزیونی پی‌اس‌بی به طور سنتی گردانندگان اصلی بوده اند، اما در سال‌های اخیر بخش تجاری در این قاره رشد گسترده‌ای داشته و دو گروه از نظر درآمد زایی به سرعت در حال پیشرفت بوده و در این زمینه قدرت رقابت بر آب را برای قابل توجهی از خود نشان می‌دهند.

الگوی کسب و کار

ایستگاه‌های برنامه‌های رادیویی به دو دسته دولتی و تجاری طبقه‌بندی می‌شوند رادیویی بخش دولتی از طریق درآمدهای صدور مجوز تامین اعتبار و بودجه می‌شوند البته در بسیاری از کشورها ایستگاه رادیویی پی‌اس‌بی می‌توانند از طریق پخش آگهی‌های تبلیغاتی نیز کسب درآمد کنند رادیوهای تجاری با درآمدهای حاصل از فروش زمان پخش به شرکتهای تبلیغاتی پشتیبانی مالی می‌شوند. ایستگاه‌های رادیویی تجاری وی در زمینه محتوای برنامه‌ها محدودیت و الزام خاصی ندارند و عموماً بر جذاب‌ترین بخش‌های مورد علاقه مخاطبان تمرکز دارند. موفقیت در جذب مخاطب به معنای کسب درآمد و سود بیشتر از علت این امر است که پخش برنامه‌های رادیویی دارای هزینه‌های ثابت بالا و هزینه‌های متغیر پایین است به این معنا که صرفه جویی در مقیاس برای آنها حائز اهمیت است.

زنجیره ارزش در رادیو

زنجیره ارزش در مورد صنعت برنامه سازی در رادیو ۵ مرحله دارد اگرچه امروز این زنجیره ای در حال تغییر اساسی است و ممکن است برای مدت طولانی ثابت نماند البته بدیهی است که پخش کنندگان بخش دولتی هنوز هم بر تمامی مراحل این زنجیره در برنامه‌سازی‌های خود نظارت و کنترل داشته باشند و این درحالی است که برخی از رادیوها تجاری فقط بر روی بخش‌های خاصی از این زنجیره دقیق و متمرکز شده‌اند و برای تکمیل زنجیره و همکاری و تشریک مساعی با همکاران و شرکای کاری و تجاری خود می‌مبادرت می‌ورزند.





خلق یا کسب محتوا: این مرحله شامل تمام فعالیتهای می‌گردد که در رابطه با کسب خلق محتوایی برنامه است و بسته به نوع برنامه‌های ایستگاه یا شبکه، محتوای برنامه‌ها از مجموعه اخبار آب و هوا اطلاعات عمومی تا موسیقی نمایشنامه‌های بدیع برنامه‌های ارتباط مستقیم تلفنی تا کنسرت‌های زنده تشکیل می‌شوند الگوها و بادیه نوین توزیع نظیر اینترنت و دستگاه پخش ام پی تری جنبه‌های قانونی این مرحله را پیچیده تر ساخته است مطالب عنوان شده در زیر عنوان پادکست پینگ را ملاحظه کنید جذب آگهی‌های بازرگانی نیز در این مرحله قرار می‌گیرد.

تولید: این بخش مراحل طراحی اجرا هماهنگی و مدیریت فرآیند تولید محتوا را در بر می‌گیرد به سرهای نوین دریافت برنامه‌های تلویزیونی و رادیویی بدان معناست که تولید نیز در برگیرنده آماده‌سازی محتوا برای استفاده در انواع مختلفی از بسترها است.

بسته بندی / زمانبندی: این مرحله به ترکیب انواع گوناگونی از محتوا و تبدیل آنها به برنامه‌های قابل پخش گفته می‌شود در حال حاضر تغییر و تحولاتی در این مرحله صورت گرفته است مشخصاً نیاز فزاینده احساس می‌شود تا بتوان محتوای برنامه را به بخش‌های جزئی‌تر آن تفکیک به تقسیم نمود تا عرصه عرضه آنها به روش‌های مختلف برای الگوی‌های مختلف امکان پذیر باشد و طرق مختلف بتوان آنها را در اختیار شنوندگان قرارداد.

فروش تبلیغات: ایستگاه‌های رادیویی تجاری معمولاً زمان پخش آگهی تبلیغاتی را از طریق کارمندان فروش درون سازمانی به شرکتهای تبلیغاتی محلی و از طریق شرکت‌های محلی به شرکتهای تبلیغاتی منطقه‌ای و ملی در سطح کل کشور ان و برنامه ریزان رسانه‌های شرکت‌های تجاری با توجه به جمعیت هدف و زمانی از روز که مورد نیازشان است این زمان‌های پخش را خریداری می‌کنند در این مرحله خدمات پژوهشی یکی از ارکان مهم پشتیبانی است.

پخش. مرحله نهایی زنجیره ارزش معرفی شده به ارسال برنامه‌های زمانبندی شده برای مشتریان و مصرف کنندگان می‌پردازد تا این برنامه‌ها را از طریق گیرنده‌های رادیویی خود دریافت نمایند در سالهای اخیر با ظهور تجهیزات و فناوری‌های نوین برای ارسال برنامه‌ها و روش‌های جدید دسترسی به برنامه‌ها این فرآیند به میزان چشمگیری پیچیده‌تر شده است.



مباحث راهبردی فراروی صنعت رادیو

رادیو نیز در نتیجه رفع محدودیت‌های فنی و نظارتی پیشرفت‌های فناوری به ویژه پخش و انتشار دیجیتال و پخش با الگوها و روشهای غیر سنتی دچار تحول شده و تغییر ماهیت داده است بدیهی از رادیو جایگاه خود را از دست نداده و نخواهد داد در واقع به نظر می‌رسد که این پیشرفت‌ها جان تازه‌ای به این رسانه بخشیده است البته همچون سایر بخش‌های رسانه‌ای این بخش نیز باید خود را با تغییرات مداوم و برخاسته از این پیشرفت‌های فنی و به ویژه در بعد رقابت و جذب مخاطب همراه و همگون سازد رادیو دارای امتیازات راهبردی است که هزینه‌های پایین میدان و دامنه نفوذ و ارتباط نزدیک با مشتریان از آن جمله است.

قانون زدایی: به تدریج مجموعه‌های ملی رادیویی در کل جهان در حال آزاد شدن در حال آزاد شدن و رفع نظارت‌های دولتی هستند در اروپا موانع حق مالکیت در حال برطرف شدن بوده مجوزهای رادیویی تجاری بیشتری صادر شده و تعداد دقایق در یک ساعت برای پخش آگهی‌های تجاری و تبلیغاتی از سایش یافتند که این امر به نوبه خود منجر به رشد بخش تجاری می‌شود.

پیشرفت‌های فناوری: رادیو یک رسانه مستحکم بوده و در حالی که صنایع چاپ موسیقی و فیلم به عدم تداوم و وقفه‌های فناوری به سختی پاسخ دادن رادیو چنین چالش‌هایی را با لطافت از سر گذرانده است این امر شاید به این دلیل باشد که رادیو کمتر با خطر جایگزینی روبرو بوده است چرا که گوش کردن به رادیو همواره فعالیتی بوده است که می‌توان آن را هنگام پرداختن به کارهای دیگر نیز انجام داد. **رادیو اینترنتی:** از ماه ژوئیه سال ۲۰۰۳ از هر ۱۰ هزار آمریکا از هر ۱۰ آمریکایی چهار نفر به رادیو اینترنتی گوش می‌دادند و به کارگیری این الگو در مدت ۵ سال به ۵ برابر افزایش یافته است به طوری که اینک نیمی از افراد به برنامه‌های رادیویی گوش می‌دهند که فقط بر روی اینترنت وجود دارد و نیمی دیگر به پخش مجدد برنامه‌های ایستگاه‌های رادیویی روی اینترنت روی آوردند.

پادکستینگ: این اصطلاح ترکیبی از دو واژه پاد و پخش برنامه است برنامه‌های پادکست مستقیماً در قالب فایل‌های ام‌پی‌تری با استفاده از بستر ساختارهای آر اس اس بر روی اینترنت برای شنوندگان ارسال می‌شود پادکست‌ها را می‌توان به حداقل تجهیزات شامل یک میکروفون یک نرم افزار ساده و یک کارت اینترنت ایجاد کرد بسیاری از پادکست‌ها مشابه وبلاگ‌ها در اصل میزگرد‌های رادیویی





غیرحرفه‌ای هستند که بر روی شبکه قرار گرفتند با این وجود ایستگاه‌های رادیویی رسمی و روزنامه‌ها نیز پادکست‌هایی از مصاحبه میزگردها و آی تی اونها را بر روی اینترنت عرضه می‌کنند.

رادیو های ماهواره‌ای: تا به امروز این فناوری به پیشرفت آن منحصر و خاص کشور آمریکا از عملکرد این سیستم بسیار شبیه تلویزیون ماهواره‌ای است با این تفاوت که به این ترتیب ن یک رادیوی ویژه یک مبدل مخصوص رادیویی معمولی و یک سیستم صوتی مجهز به رادیوی ماهواره‌ای ویژه اتومبیل را خریداری کرده و سپس به طور ماهیانه مبلغی را برای دریافت برنامه‌ها پرداخت می‌کنند رادیو ماهواره ای با برنامه‌هایی که از استودیوهای دیجیتال به ماهواره‌ها مخابره سپس به گیرنده‌ها و ایستگاه‌های تقویت کننده با ارسال می‌شود سر کار دارد هزینه‌های سرمایه‌ای بالا بوده و خدمات آن در مقایسه با رادیوی سنتی گران است اما در هر صورت این رادیو کانال‌های بیشتری داشته شامل کانالهای خاص و جذاب بوده و هیچ نوع آگهی تبلیغاتی در آنها پخش نمی‌شود از کیفیت صدای بالایی نیز برخوردار است.

رادیو دیجیتال: پخش صدای دیجیتال درد دهه ۱۹۹۰ آغاز شد که بسیاری از ایستگاه‌های رادیویی بزرگ اروپا امروزه برنامه‌های خود را به اشکال الگوهای دیجیتال تولید نگهداری و پخش می‌کنند گذشته از اینکه تغییر الگو به شکل دیجیتال به طرح‌ها و پروژه‌های بزرگ مقیاس و همکاری دولت برنامه‌سازان و دست‌اندرکاران پخش و تولید کنندگان تجهیزات تخصصی سر و کار دارند به طور کلی به این تغییر روند عنوان گامی رو به جلو نگاه می‌شود چالش دیگر آن است که کسب حقوق قانونی و مدیریت مجموعه‌های آرشیوی پیچیده تر می‌شود به طور سنتی حقوق پخش بر اساس کاربرد محدود اهدا می‌شود اما در محیط‌های دیجیتال ضروری است که پخش کنندگان قابل دسترسی دائمی یا حداقل طولانی‌مدت محتوا برنامه را داشته باشند جوامع پویا آبا و مشترک همیشه با تمدید خودکار و تداوم استفاده موافقت نمی‌کنند و حتی اگر هم این موضوع را بپذیرند برای تمامی پخش کنندگان بزرگ اصول توافق در مورد همه قراردادهایشان با صاحب امتیاز و حقوق انحصاری برنامه‌ها عملی نیست مشکلات مشابهی در ارتباط با استفاده از برنامه‌های آرشیوی و بایگانی شده نیز وجود دارد زیرا نه تنها نیاز به تبدیل آنها از اشکال آنالوگ به دیجیتال است بلکه یافتن اطلاعات مربوط به حقوق نصاری و یافتن قراردادهای قبلی آنها نیز امر چندان آسانی نیست.





فصل سوم

روندهای جاری در محیط راهبردی





این اظهار نظری که از یک نویسنده کلاسیک دهه ۱۹۶۰ است نگارنده کتابی در خصوص مدیریت نوآوری به جز محدود نویسندگانی است که در مثال های خود از صنعت رسانه مدد گرفته است علت ذکر این نکته در کتاب مذکور تاکید بر نقش کلید محرک های محیطی در رسانه های امروزی از محرک هایی که به معنی تغییر در فناوری و یا تغییر در رفتار مصرف کننده بوده و نشان دهنده ماهیت مستدام و پیوسته این تغییرات است این دو عامل همواره هدایت کننده کارکرد و محتوای راهبردی در رسانه ها بوده اند آنچه که در فضای کنونی متفاوت به نظر می رسد سرعت در هم تنیدگی و در نتیجه پیچیدگی این عناصر است.

این فصل با استفاده از تحلیل پیشرفت ها در بخش های تشکیل دهنده صنعت رسانه فصل پیش، به دنبال بررسی این دستاوردها و سایر مفاهیم رایجی است که به نوعی شکل دهنده محیط راهبردی بنگاه های رسانه ای بوده و سوی محرکه محتوا و فرایندهای راهبردی محسوب می شوند.

به کارگیری فزاینده الگوی انفجاری

در صنایع خلاق موفقیت همواره نویدبخش شکل گیری موفقیت های بیشتری است لیکن در عصر جهانی شدن موفقیت می تواند به واقع بسیار بزرگ باشد.

غیرقابل پیش بینی بودن محتوا همواره یک چالش راهبردی در صنعت رسانه بوده است و به رغم دهها سال تحقیق و ظهور فزاینده فنون بازاریابی باز هم نمی توان پیش بینی کرد که کدام محصول در این موفقیت خواهد شد البته شرکت های بسیاری به دنبال پیش بینی آینده از روی شواهد گذشته هستند و ممنوع این نوع قمار است محتوا نوعی کیمیا است که از ترکیب اطلاعات خلاقیت و تفریحات به گونه ای حاصل گردیده که ممکن است بتواند سلیقه ای آن را به خود جلب نماید و برعکس ممکن است نتواند این کار را انجام دهد. در این سیستم محرک اصلی خلق محتوا خلاقیت یا هنر است و بر این فرض استوار است که کار خوب هرگز گمان می شود بازاری که از تحسین انتقادی مثبت و توصیه های دهان به دهان سود می برند محصولات خوبی را در خود جای داده و فروش آنها را از طریق تبلیغات دهان به دهان افزایش می دهد از نظر نقطه نظر سازمانی این یک رویکرد کاملاً آزاد است کلیه محصولات مقدار مشخصی زمان و سرمایه دریافت می کنند تا جایی که برندگان واقعی مشخص شوند در نقطه ای که اوج توجه بازار را به خود جلب می نمایند ایراد این رویکرد این است که منابع میان طیف وسیعی از محصولات متنوع توزیع گردیده و درآمدها و قابلیت سوددهی اندکی خواهد بود مزیت این رویکرد این است که در چنین



سیستم هایی به طیف وسیعی از کارکنان اجازه داده می شود تا خلاقانه فعالیت نمایند یعنی سطح انگیزش ذاتی افراد به صورت خودکار تمایل به افزایش دارد اغلب گزارش های تاریخی از «عصر طلایی» انتشار کتاب یا مجله سازمان های رسانه ای را تحت لوای این راهبرد بر مبنای محصول توصیف می کنند. راهبرد جنجالی الگوی خاصی را برای شکل گیری محتوا تحمیل می کند. یک مفهوم جدید باید برای بیشترین تعداد گروه های مخاطب جذاب بوده و خطرپذیر نشد پذیرفته نشدن محصول توسط برخی گروه های خاص بازار را حذف نماید فیلم های جذاب و پرفروش به خوبی نمایشگر این مفهوم هستند ایده های ارائه شده برای یک فیلم جدید باید پتانسیل تجلی یافتند در رسانه های مختلف را داشته و قابلیت تبدیل شدن به امتیاز تجاری را نیز داشته باشد این امر مستلزم وجود مولفه های خلاق و جمله داستان گویی و شخصیت پردازی های ساده اشاره موضوع ها به دستگاه های جهانی جلوه های بسیار ویژه جذاب و گیرا برای جبران سادگی سایر عوامل است.

انبوه زدایی و ظهور بازار ویژه

در حالی که بزرگترین سرمایه و بزرگترین سازمان های سرگرمی کماکان به دنبال ساخت محصولات بی عیب و نقص و همه پسند هستند مانند محصولات موفق که بیشترین مخاطب ممکن را جذب می کنند و لذا این ترین رشد برخاسته از یک روند متناقض یعنی ظهور بازار ویژه است. محصولات رسانه جمعی برای دستیابی به طیف گسترده ای از مخاطبان مختلف طراحی شده و مبتنی بر فناوری هایی بوده که امکان تکثیر فراوان برای توده ای از مخاطبان را با هزینه اندک مهیا می سازد آگهی دهندگان محصولاتی را انتخاب می کنند که مورد علاقه افراد بسیار و تنفر افراد کمی باشند که این امر در سند تلویزیون به حکم اعتراض ترین برنامه سازی شهرت دارد با این حال این روش زمانی کارساز خواهد بود که انتخاب گزینه هایی برای دیدن محدود باشد پیشرفت های فناوری موانع موجود بر سر راه خلق محتوا را کاهش داده و ابزارهای تولیدی را فراهم ابزارهای تولید حرفه ای را در دسترس عموم قرار داده و ساختارهایی را نیز برای توزیع و تبلیغات جهانی فراهم نموده است نتیجه این است که در تمامی بخش ها محصولات رسانه گروهی به نفع محصولات سفارشی که مخاطبین خاص خود را دارند کاهش می یابد این محصولات شامل کانالهای تلویزیونی روزنامه های ملی مجلات به اصطلاح زرد هستند که موفقیت خود را مرهون خدمات دهی همزمان به گروه های مختلف مخاطبان می داند تحلیلگران حرفه ای



صنعت رسانه این حالت را گذر از پخش وسیع به پخش محدود توصیف می‌نماید مراحل این پیشرفت و توسعه را می‌توان در شرکت‌ها و نمودارهای مختلف ملاحظه کرد.

محتوای شخصی و مشارکتی

در حالی که بازار محصولات رسانه جمعی مانند کانال‌های تلویزیونی و روزنامه‌های ملی در حال بخش‌بخش شدن یا انبوه زدایی هستند بازارهای مهمی در زمینه انواع محصولات جدید رسانه‌ای به ویژه رسانه اجتماعی یعنی رسانه مشارکتی یا محتوای مشترک مخاطب ساز هستند.

امروزه حجم بسیار زیادی از اطلاعات اغلب توسط کاربران در شبکه‌های اجتماعی تولید ذخیره و منتشر می‌شود در واقع این سایت‌ها محتوای اطلاعاتی شخصی شده را به وسیله یک بستری مشارکتی ترکیب می‌نمایند معمولاً نوع محتوایی که در اینگونه سایت‌ها یافت می‌شود حوزه بسیار گسترده‌ای از نقد رستوران و فیلم گرفته تا محصولات پیچیده تر مانند وبلاگ‌ها و ویکی‌ها و انجمن‌های بحث و گفتگو بلاک‌های عکس و پادکست‌ها را پوشش می‌دهد.

گرانباری رسانه‌ها، چندگانگی، تغییر زمان و مکان

با توجه به رقابت محصولات ویژه با محصولات عمومی بازار افزایش محتوای اشتراکی و استقبال زبان و ستاره‌ها گزینه‌های رسانه‌ای پیش روی کاربران و توقف رو به افزایش است تلفن‌های همراه در حال تبدیل شدن به بستری برای ارائه محتوا بوده و تلویزیون دیجیتالی دامنه گزینه‌های صوتی و تصویری را افزایش می‌دهد با این وجود در حالی که برای استفاده از رسانه‌ها بیشتر خود را آماده می‌کنیم باید بدانیم که این فرآیند نمی‌تواند تا ابد ادامه داشته باشد در سال ۲۰۰۵ مرکز مدیریت رسانه‌های مدیر دریافت که جوانان از ۲۰ ساعت رسانه در طول ۷ ساعت از روز استفاده می‌کنند چرا که زمان و توان مالی مصرف‌کننده‌ها بی‌انتهای نخواهد بود شواهدی دال بر این وجود دارد که خوانندگان نشریات کمتری را مطالعه و زمان کمتری را نیز صرف خواندن گل‌نشریه می‌کنند و در حالی که عرضه برق برنامه تلویزیونی در اروپا به صورت بسط و گسترش یافت در طول دهه ۱۹۹۰ میانگین زمان تماشای تلویزیون تنها دو دقیقه در سال افزایش داشته است.

محیط راهبردی جدید

شرکت‌های موجود در بازار دیجیتال با یک محیط کاری پیچیده و پر از فناوری‌ها و مقررات دائماً تغییر و تهدیدهای رقابتی روبرو هستند و خاطرات سرمایه‌گذاری شامل تخصیص میلیاردها دلار برای ساخت ارائه محصولات و خدمات جدید خریده‌ها و توسعه بازارهای جدید نوعی بازدارنده محسوب می‌شوند دیگر





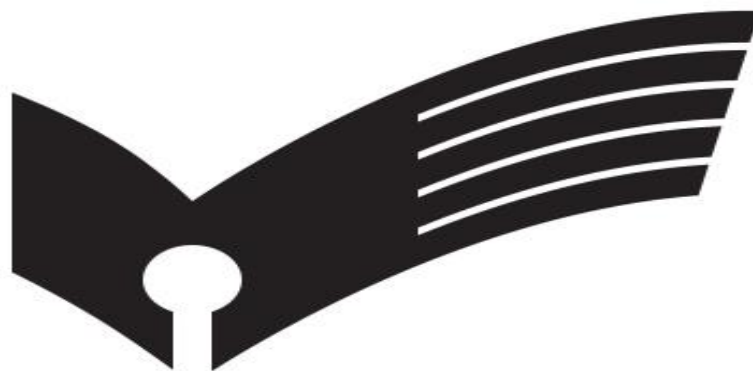
روزهایی که سازمانها می توانستند با بی پروایی به راهبرد طولانی مدت تماس بجویند و پیشرفت نمایند سپری شده است این تغییرات از نقطه نظر مدیریتی به معنای ظهور یک محیط راهبردی کاملاً متفاوت است صنایع پیشرفته و بیوتکنولوژی مثال هایی از محیط های در حال ظهور هستند آنها لزوماً مبهم بوده و دارای مرزهای نامشخص سند الگوهای در حال تکامل کسب و کار اولویت های نامعلوم مشتری و رقابت ناگهانی از جانب بازیگرانی ناشناخته هستند استخر های در حال ظهور نوعی چالش مدیریتی پیچیده را ارائه می کنند به ویژه برای آنهایی که دست به گریبان سیستم و فرآیندهای قانونی آن هستند آنها باید خط مشی های راهبردی بدیعی را به کار گرفته و اگر تغییر شکل بنیادی در کار نباشد حتماً به سمت احیا شدن ساقه نشان دهند آنها نیاز به کسب مهارت ها و تخصص های جدید دارند نباید در زمینه محصولات جدید به مهارت زیادی دست یابند که این نیز خود مستلزم حضور در انواع مختلف مضامین و رقابت های مفهومی متنوع است آنها باید بتوانند سریعتر این راهبرد خود را تعیین نموده و سازمان های خود را انعطاف پذیرتر نمایند و این در حالی است که باید تصمیمات مهم کسب و کار با توجه به اولویت های راهبردی گزینه های مرتبط با فناوری و سرمایه گذاری های مختلف با به کار گیری اطلاعات ناقص اتخاذ شود در آن سو زمانی که آنها به الگوهای فعلی کسب و کار آسیب می رسانند پیشرفت های فناوری نیز دست به خلق فرصت می زنند اینترنت موانع موجود بر سر راه رقابت را کاهش داده و اجازه ورود افراد جدید به حوزه این صنعت را داده است بازیگرانی مانند مایس پیس یوتیوب و فیسبوک نمونه های بارزی از این رویداد به شمار می روند محصولات مختص مخاطبان خاص از جایگاه ویژه جمعیتی و گروه های محدود در حال ظهور خرید کتاب به صورت آنلاین جایگاه و فروش عناوین در حال چاپ را احیا کرده و چاپ دیجیتال به این معناست که دیگر عناوین مختلف کتاب نیازی به انتظار کشیدن برای چاپ ندارند فناوری های ضبط دیجیتالی در کنار سایت های اجتماعی به معنای بروز فرصت های جدید و بیشتر برای موسیقی دانان در راهیابی آثارشان به بازارها است همانطور که در این فصل دیده شد صنایع رسانه ای با این بخش های پا به سن گذاشته پیوسته با افزایش هزینه کاهش درآمد افزایش رقابت برای جلب توجه مخاطب و زمینه های فناوری جدید دست به گریبانند آنان باید خود را برای تضمین بقا و رشد آتی با این محیط راهبردی سازگار نمایند که این مستلزم تغییر شکل سازمانی خواهد بود.





فصل چهارم

همگرایی و علل آن





با وجود مشکلات بسیار جدی رویداد دات کام همگرایی یک بار دیگر اهمیت یافت البته با شکلی نسبتاً متفاوت از آنچه که در آغاز انتظار می‌رود همراه با مشخصات و نتایج متفاوت با آنچه که در گذشته پیش بینی می‌شد این فصل از کتاب همگرایی را از نقطه نظر تغییراتی که انتظار وقوع آمیز بررسی و سپس با تغییراتی که در واقعیت به وقوع پیوسته مقایسه می‌کند. هدف این بخش دستیابی به بینشی و سی از ماهیت همگرایی و کاربردهای آن در بخش‌های تحت تاثیر سازمان‌ها است.

سازدهای همگرایی

اصطلاح همگرایی هم فراگیر بوده و هم به طور شایسته تعریف نشده است این اصطلاح فراتر از یک کلمه نامشخص برای بیان رسمی یک مفهوم است اگرچه یک عامل اساسی از کسب و کار و مباحث سخت مجلس شمار می‌رود اما تعاریفی همسانی و سازگاری کمی را نشان می‌دهند در واقع همگرایی به صورت یک مفهوم مبهم تاثیرگذار در حوزه رسانه وجود دارد به نظر می‌رسد که در حیطه قوانین سازندگی گرای همگرایی آنچه که شما از این واژه درک میکنید بستگی به هویت و موقعیت شما دارد در حالی که هیچ گونه تعریف هدفمند مورد توافقی از آنچه که قرار است رخ دهد وجود ندارد سه رویکرد قابل تشخیص در زمینه تفسیر این پدیده وجود دارد که بسته به بستر و منظره سیرکننده متفاوت بوده و در زیر تشریح می‌گردد.

همگرایی در بستر توزیع: تعاریف مبتنی بر شبکه

این جنبه از همگرایی مورد توجه بخش مخابراتی است بخش‌های مخابراتی مسئول تهیه مجرای برای محصولات و خدمات جدید برخاسته از هم همگرایی هستند زمینه‌های فکری این نوع تعاریف دریده شاهراه اطلاعاتی به مفهوم یک شبکه اطلاعاتی جهانی برخوردار از بیشترین محبوبیت و شهرت در دهه ۱۹۸۰ قرار دارد شاید این مفهوم در ارتباط با قانون زدایی صنایع مخابراتی در سطح جهان به ویژه قانون مخابراتی ایالات متحده مصوب ۱۹۹۶ بوده است این درگزمگرایی به پیشرفت‌های صورت گرفته در زمینه فناوری‌های انتقال دیجیتالی به عنوان محرک اساسی چنین تغییری می‌نگرد بر زیبایی این مضمون که پیام‌های مختلفی در یک قالب دیجیتالی مشترک وجود دارند را می‌توان به شکل مشابه پردازش منتقل نمود تعاریف شبکه مورد توجه سیاستگذاران نیز قرار دارد بنابراین در خر هزاره قانونگذاران بریتانیایی این موضوع را مطرح کردند که همگرایی زمانی رخ خواهد داد تمامی شبکه‌ها پخش ماهواره کابلی و خدمات تلفنی هرکدام قادر به ارائه تمام خدمات مختلف باشند رادیو تلویزیون خدمات تلفن داده‌ها تا زمانی که هر شب که سهم برابری در حمایت و پشتیبانی از مصرف‌کننده داشته باشد.



همگرایی ابزارها: تعاریف مبتنی بر محصول و خدمات

جدا از یک کانال ارتباطی جهانی تعاریف محصول یا خدمت محور همگرایی را به عنوان راهنمایی برای دستیابی به شرایط همگرایی جهانی در نظر می‌گیرند یک ابزار اطلاعاتی چند منظوره که کارکرد بخش های همگرا را با هم ترکیب می‌نماید خانه دیتاری مایکروسافت منعکس کننده این نوع از همگرایی است این دسته از تعاریف از نقطه نظر محصولات و خدمات یعنی همان تقاضا به همگرایی توجه دارد برای مثال یوفی ۱۹۹۷ آن را به عنوان ترکیبی از محصولات متمایز قبلی تعریف نمود که در عین حال از فناوری های دیجیتال بهره برده‌اند.

همگرایی صنایع تعاریف مبتنی بر بخش

این دسته از تعاریف همگرایی را به مثابه مفهومی ترکیبی از لحاظ فناوری با تمرکز بر محتوا یعنی رسانه رایانه یعنی فناوری اطلاعات و ارتباطات یعنی مخابرات رادیو و تلویزیون در یک بخش جدید رسانه‌ای و ارتباطی در نظر می‌گیرد که این امر در الگوی از همگرایی موسوم به الگوی ۳-سی بیان می‌شود. همگرایی های شرکتی زیر مجموعه ای از همگرایی صنایع است از این رو شرکت ها یک بخش خاص با شرکت‌های دیگر متحد شده و یا همگرایی های جدید را در صنایع همگرایی دیگر آغاز می‌کنند. نیکلاس نگروپونته که به عنوان نظریه پرداز همگرایی از آزمایشگاه رسانه موسسه فناوری ماساچوست شناخته شده در سال ۱۹۷۹ پیش‌بینی کرد که فناوری های ارتباطی دگردیسی مشترک را تجربه خواهند کرد از این رو رادیو تلویزیون و تصاویر متحرک صنعت رایانه و چاپ و نشر برای ایجاد یک بخش جدید و اشکال نوین ارتباطات با یکدیگر متحد خواهند شد شرکت مشاوره کی پی ام جی به پیچیدگی های این فرآیند از نقطه نظر شرکت های رسانه ای در قالب یک تعریف از همگرایی شارژ نمود در این طریق همگرایی اینگونه توصیف می‌شود:

فرآیندی مستمر که مستلزم ترکیب محتوای صنایع صوتی تصویری و نشر بوده و به طور بالقوه دارای زیرساخت‌های فیزیکی مجزا است مانند آنهایی که از خدمات تلویزیونی یا مخابراتی پشتیبانی می‌کند که می‌تواند اطلاعات مشابهی را با هزینه های بسیار اندک انتقال دهد و ظرفیت‌های ذخیره و پردازش تعاملی دنیای رایانه را ارتقا دهند و خدمات الکترونیکی ارائه شده به مصرف کنندگان را تسهیل نماید.

فازهای همگرایی: بنیاد مشاوره اندرسون می‌گویند که همگرایی می‌تواند سه مرحله متمایز داشته باشد. **مرحله اول:** همگرایی میان قسمت های مختلف بازار که در درون یک بخش صنعت روی می‌دهد مانند اتحاد بین اپراتورهای خطوط تلفن ثابت و همراه در زمان نگارش این مرحله از همگرایی در بیشتر بازارها به خوبی جا افتاده است این امر ورود داوطلبان جدید و رشد در درون بخش‌های مختلف را تشویق



می‌نماید تصمیم‌گیری در این مرحله بر عملکرد آنها تاثیر نمی‌گذارد لیکن در موقعیت یابی های بلندمدت اهمیت خواهد داشت نمونه‌های مرحله نخست همگرایی عبارتند از آی پی وی سی تلفن همراه ثابت و ساحل اینترنتی رایانه های متصل به شبکه.

مرحله دوم: در این مرحله موانع ساختاری میان بخش های صنعتی در حال ناپدید شدن هستند برای مثال تلفن‌های همراه قادر به دریافت برنامه های تلویزیونی شده و فعالان عرصه مخابرات با فعالان تلویزیونی تشکیل ائتلاف داده‌اند این مرحله از همگرایی نیز در بسیاری از اقتصادهای پیشرفته به وقوع پیوسته است به دلیل اینکه شرکت‌ها بیشتر به دنبال اجتناب از فرسایش بالقوه بازارهای شان هستند و راهبردها اغلب تدافعی است رقابت شدید است چرا که آنها می‌خواهند اطمینان یابند که می‌توانند در تمام سطوح یک زنجیره ارزش پیچیده و رو به رشد فعال باقی بمانند و با کاهش قیمت‌ها مشتریان سود می‌برند و این هم تا حدی ناشی از رقابت میان تهیه‌کنندگان و تا حدی هم به دلیل جذب مشتریان فراوان است.

مرحله سوم: کاربردهای توسعه می‌یابند که به عوامل کلیدی موفقیت در ارتباط محتوا و رایانه نیاز دارند در این مرحله اعمال تعاریف سنتی صنعت دشوار می‌گردد آی پاد که صنعت رایانه و موسیقی را پوشش می‌دهد فیسبوک مای اسپیس و یوتیوب نمونه‌هایی از یک محصول همگرایی مرحله سوم هستند.

علل همگرایی

به منظور درک مفهوم همگرایی و تفسیر آن در راستای مدیریت راهبردی صنعت رسانه باید محرک های زیربنایی آن را بررسی نمود پیشرفت های مختلفی که در هم تنیده شده در کنار هم محرک این پدیده هستند در واقع کلید واژه این بسته درهم‌تنیدگی است تلاش برای تفکیک عوامل متنوعی که در کنار یکدیگر پدیده همگرایی را رقم زدند تحمیل کننده نوعی نظم مصنوعی در این داده پیچیده است بنابراین عوامل مختلف مذکور باید به عنوان قطعات یک جور چین در نظر گرفته شوند یعنی عواملی که به تنهایی چندان عاشقان نیستند ولی در کنار هم تصویر کامل تری را ارائه می‌دهند.

اینترنت و شبکه جهانی وب

رشد تصاعدی اینترنت و شبکه جهانی وب یکی از تصویر کننده های مهم دوش کردن مرزهای مشخص کننده پدیده همگرایی است در اصل اینترنت یک ماتریس گسسته و شبکه های به هم پیوسته رایانه‌ای است که باعث می‌شود تا رایانه‌های شخصی در سراسر جهان بتوانند با هزینه اندک با یکدیگر در ارتباط باشند اینترنت تمایز بین بخش های رایانه ارتباطات و همچنین بین ارتباطات و رسانه ها را تا حدی از



بین برده است چرا که به عنوان پیوند میان یک بخش و یک رسانه نقطه به نقطه محتوای را که انتقال می دهد ترکیبی از مولفه های ارتباطی اطلاعاتی و تفریحی است.

بسترهای باز الکترونیکی شبکه محور

یک پیشرفت حیاتی که در نتیجه پیشرفت های مختلف به فناوری از استاندارد سازی ساختار شبکه گرفته تا پیشرفت های فناوری توزیع ایجاد بسترهای رسانه جدید است این دستاورد شبکه های ارتباطی پرسرعت چند رسانه ای باز نام دارد ارتباط تلفنی تبادل اطلاعات رسانه های جمعی اطلاعات رایانه ای به تدریج با هم ترکیب می شوند تا یک سیستم یکپارچه و به هم پیوسته از شبکه های دیجیتالی گسترده را تشکیل دهند این سیستم یک زیرساخت جهانی را فراهم می آورد که تنها برای حمل محتوای رسانه نخواهد بود در واقع شبکه ها به عنوان یک استعاره غالب در اقتصاد دیجیتالی مطرح هستند همانطور که تعدادی از سامی برای همگرایی وجود دارند که نمایانگر واژه شبکه است آنچنان که میگویند ما نظاره گر ظهور شبکه شبکه ها هستیم یعنی جایی که لزوماً هر موجودیتی باید به یک موجودیت دیگر متصل باشد افزایش در شبکه ها دارای سه جانبه از نخستین که شبکه های بیشتری را می بینیم انواع زیر ساخت های آنالوگ و دیجیتال با سیم یا بیسیم نقطه به نقطه چند نقطه ای به نقطه به نقطه و نوسازی شبکه ها کابلی ماهواره های زمینی امکان اتصال خانه به ادارات بیشتری را به شبکه فراهم نمودند نکته دوم اینکه ما شبکه های بهتری داریم این هم تا حدودی ناشی از به روزرسانی دائمی زیرساخت های باند پهن و باریک فیبر نوری تاسیسات ماهواره ای اچ اف سی و دی اس ال و تا حدی هم در نتیجه بهبود عملکرد متراکم سازی دیجیتالی و نرم افزارهای انعطاف پذیر تر است در نهایت اینکه وسایل بیشتری از قبیل رایانه های شخصی تلفن های همراه بلکبری ها و غیره وجود دارد که به شبکه ها وصل هستند.

قانون زدایی

نیروهای قانون زدایی صنعت هم به عنوان پس زمینه هم به عنوان هموارکننده انقلاب دیجیتالی عمل نموده است در طی دهه اخیر قانون زدایی و حذف نظارت های دولتی بر طیف وسیعی از صنایع از بانکداری و هوانوردی گرفته تا حمل و نقل عمومی و صنایع همگانی تاثیر گذاشته است اما خصوصی سازی مخابرات ملی به عنوان یک عامل شتاب دهنده مهم مسیر انقلاب دیجیتالی را هموار ساخته است قانون مخابرات آمریکا مصوب ۱۹۹۶ منجر به بازسازی بخش مخابرات و تصویر رسانه ها شد پیمان مخابرات سازمان تجارت جهانی ۱۹۹۸ سیلی از رقابت را در بازارهای جهانی بر سر حذف موانع حقوقی





برای ورود و هدایت موجی از خصوصی‌سازی ها راه انداخت به عنوان مثال در بخش های مخابراتی بین سال‌های ۱۹۹۳ صی سازی هایی به ارزش ۱۰۰ میلیارد دلار صورت گرفت بحث تفصیلی پیرامون این پدیده خارج از حوصله این فصل از اما ذکر این نکته ضروری است که از زیرساختهای قانونی فعلی همواره با بازسازی بنیادی بازار در بخش ها که از همگرایی تأثیر می‌پذیرد نوعی تردید را برای سازمانها و سیاستگذاران به همراه داشته است قانونگذاران با چالش‌های جدیدی در طراحی یک ساختار قانونی مناسب برای رسانه‌ها در حال ظهور و بخش ارتباطات روبرو هستند.

جهانی شدن

جهانی شدن کسب و کار یک ویژگی تعیین کننده در محیط فعلی سند به حساب می‌آید این هم فراتر از تشکیل سازمان‌های جهانی است در نواحی جغرافیایی پراکنده فعالیت می‌کنند در واقع نشان‌دهنده ظهور بازارهای جهانی است رویدادهایی که رابطه تنها تنگی با پیشرفت رسانه ها و صنایع ارتباطی و انقلاب در تولید و توزیع دارد در حقیقت در برخی جنبه ها جهانی شدن را می‌توان به مثابه تشکیل یک شبکه بزرگ جهانی برای تجارت و کسب و کار در نظر گرفت از یک سو و آشنا شدن مشتریان با کالاهای اساسی در اقصا نقاط دنیا و سوی دیگر دسترسی به نام های تجاری و کالاهای مشابه در هر نقطه سازمان‌ها را مجبور می‌کنند تا در تمامی نواحی جغرافیایی با هم رقابت نموده و نیازهای مشتریان خود را در هر کجا که هستند برآورده سازند این شرایط به نوبه خود منجر به پیدایش یک محیط کاملاً رقابتی می‌شود که توسعه و سازگاری با فناوری های دیجیتال لازمه آن است.

جایگاه همگرایی

در ابتدا این هزاره همگرایی به ندرت خارج از سرخط های صنعت. بود از آن به بعد همگرایی از کانون توجه خارج شد ولی کاملاً به دست فراموشی سپرده نشده و در واقع شاید به پدیده‌ای ملموس تر از همیشه تبدیل شده است برای ارزیابی شرایط همگرایی می‌توانیم قصه تعریف آن اشاره کنیم که در ابتدای این فصل ذکر شده اند و ببینیم که این استدلال ها تا چه حد درست بوده اند.

رویکردهای شبکه محور

در یک کلام همگرایی شبکه یعنی جایی که شبکه ها قادر به حمل انواع مختلف محتوا و حمایت تمام کاربران باشند که تاکنون به واقعیت تبدیل نشده است یک دلیل آن این است که مفاهیم همگرایی شبکه در تضاد با یک مفهوم مهم پذیرفته شده در مهندسی مخابرات است که مطابق آن شبکه های خاص برای انواع خاصی از اطلاعات مناسب هستند به طور مشابه کاربران و عملیات‌های مختلفی برای اشکال مختلف اطلاعات نیاز دارند لذا یک شبکه نمی‌تواند رضایت همگی آنها را تضمین نماید.



رویکردهای محصول و خدمت محور

از نقطه نظر محصولات و خدمات، مشخصات همگرایی کاربردها روی می دهد ارائه خدمات رادیو دوربین و حتی تلویزیون در یک دستگاه به امری پیش پا افتاده تبدیل شده است سیستم های تلویزیونی دیجیتال عاملیت ها را از صنعت رایانه جعبه آنتن مخابرات کابل و رسانه برنامه سازی تلویزیونی با هم ترکیب می کند.

آنچه گفته شد یک دستگاه اطلاع رسانی چند منظوره و چند کاربردی خواهد بود که هنوز به وجود نیامده است در حقیقت به جای ظهور یک دستگاه اطلاع رسانی چند منظوره انبوهی از دستگاه های دیجیتالی جدید و کاربردهای نوین پدیدار شده اند که به طور فزاینده ای نیازهای ظریف و پیچیده مشتریان دیتا را برآورده می سازد بنابراین از دیدگاه وسیله ممکن است واژه واگرایی بسیار دقیق تر از همگرایی باشد این بدان معناست که بنگاه های رسانه ای احتمالاً در تعدادی از بستر ها و خط مشی های مختلف خود نیاز به بازبینی برای یک آینده قابل پیش بینی دارند.

رویکردهای مبتنی بر بخش های صنعت

آنچه را که ما آنرا همگرایی بزرگ سیاسی می خوانیم اساساً به صورتی که در ابتدای پیش بینی می شد یا بدون نحوه که مورد انتظار بود پیداش نشده است نام پرآید نقل از تایمز مالی در ۱۸ مارس ۱۹۹۹ به طور خیلی خلاصه در حالی که بخش های رسانه مخابرات و فناوری اطلاعات همگی به طور واضح و آشکار قابل تشخیص و تمایز هستند همچنان شواهدی دال بر وجود ابهام در این گروه بندی های صنعت وجود دارد برای مثال اکثر شرکت ها در بخش های مخابرات فعالانه مشغول ایجاد بسته بندی و ارسال اشکال و قالب هایی از محتوا و به ویژه محتویات مربوط به سرگرمی علاوه بر صدا هستند.

به طور مشابه در سطح یک شرکت نمونه های فراوانی از همگرایی وجود که سالهاست که میکروسافت به طور جدی و فعالانه از پتانسیل همگرایی بهره می برد و در بازی های ویدیویی (از طریق مطرح شدن با شرکت سگا) فیلم سازی (به طور مشترک با دریم ورکز) تلویزیون از طریق سرمایه گذاری مشترک با ام اس ان بی سی و در انتشار کتاب (از طریق خرید و در نتیجه مالکیت دور لینگ کیندررسلی) نیز فعال است. شرکت های تلفینک و بریتیش تلکام نمونه های خوبی است عوامل مخابراتی هستند که در بخش محتوا سرمایه گذاری کردند.



با این وجود این پیشرفت بسیار آهسته تر از آن چیزی بوده که پیش‌بینی شده و با گذشت زمان مفسران نیز به طور محسوسی در پیش‌بینی‌های خود کمتر مطمئن و جهانی هستند این هم معرف وجود موانعی است که توسط افرادی که پیش‌بینی‌های قبلی را انجام دادند ناچیز شمرده شده است:

عادت‌های ماندگار مشتری. ما به محصولات و خدمات جدید ارتباط برقرار می‌کنیم و عادت‌های مصرفی رسانه‌های مان را بسیار آهسته تر از آن چیزی که پیش‌بینی شده تغییر می‌دهیم بسیاری از مشتریان کم وقت باستان‌های که می‌توانند ظرف رسانه کنند بسیار نزدیک اند.

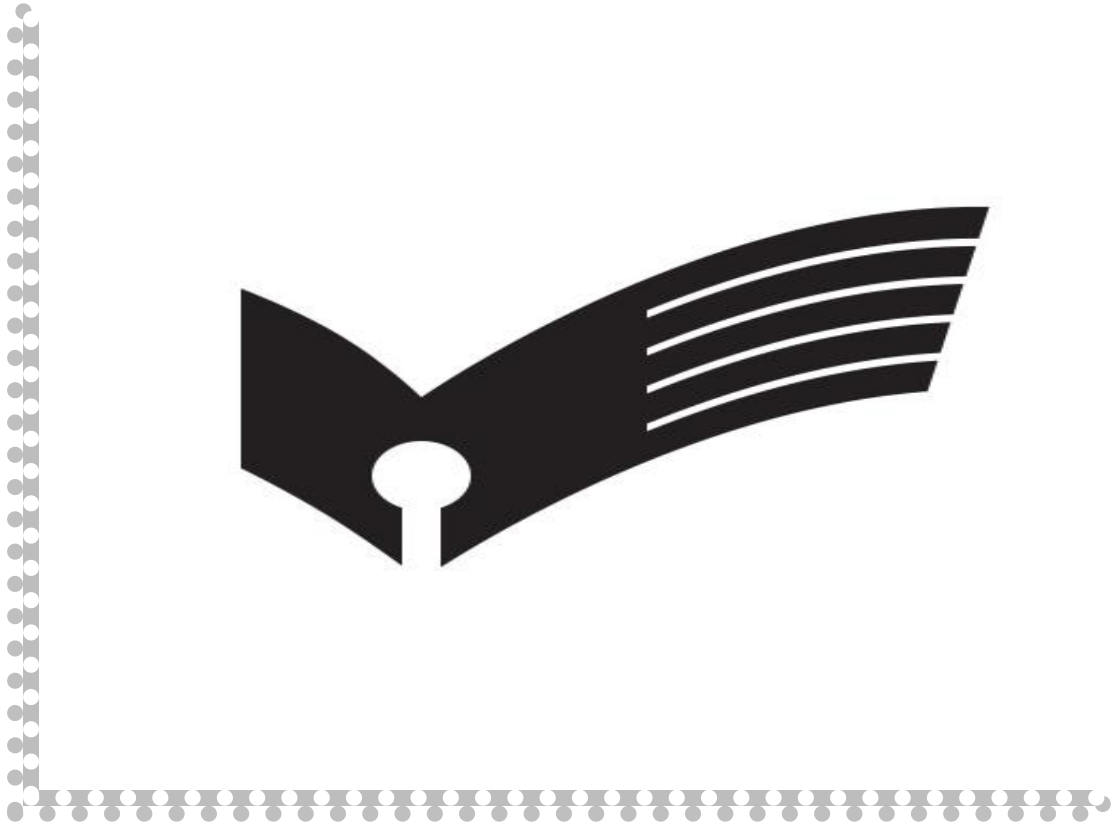
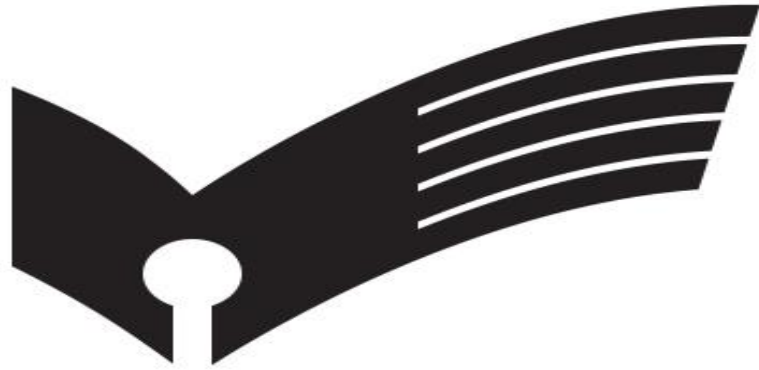
تعویض و جایگزینی فناوری موجود زمان‌بر است تعویض و جایگزینی یک سیستم پیچیده خطوط تلفن و شکلهای تلفن سیستم‌های رایانه‌ای قدیمی و اجناس خانگی قدیمی سالها زمان لازم دارد.

قانون زدایی فضای فکری شرکت‌ها را مخدوش می‌نماید تغییرات مداوم و پیوسته در تداوی و خط‌مشی عمومی هراز و مزایده گذاشتن پهنای بانک تعویض و دگرگونی دیجیتال و مواردی از این دست باعث تغییر شکل محیط‌های سنتی رقابت و پیچیده شدن تصمیمات راهبردی می‌شوند.

کسب و کارهای سنتی رسانه ثابت کردند که بسیاری مقاوم تر از آن چیزی هستند که مفسران پیش‌بینی می‌کنند برخلاف برخی پیش‌بینی‌های بسیار مهم کسب و کارهای سنتی رسانه پس از ورود اینترنت به عرصه صنعت نیز به خوبی ایستادگی نموده اند برای نمونه در قرن جدید تعداد کل بینندگان پخش کننده‌های ایالات متحده افزایش داشته است عمدتاً به خاطر تغییرات جمعیت‌شناسی و جذابیت مکان‌های تبلیغاتی در ساعات اوج در شبکه‌های کلان واقعا افزایش یافته است و بخشی از آن به سبب چندپارگی مخاطبین و بخشی نیز به سبب موج عظیم تبلیغاتی از جانب بنگاه‌های اقتصادی جدید برای رسانه قدیمی بود در نتیجه آنها نسبت به آنچه که پیش‌بینی شده بود فشار بسیار کمی را تجربه نمودند تا سبب تغییری بنیادی گردند حال با این وجود بسیار روشن و آشکار است که اینترنت و تغییرات مربوط به آن باعث تحلیل و تضعیف تدریجی الگوهای کسب و کار پرفروش سنتی خواهد شد به نظر می‌رسد که بنگاه‌های رسانه‌ای سنتی همچنان فعال خواهند بود تا انواع راهبردهای گذار را که حدود یک دقیقه قبل پیش‌بینی شده بودند را به کار گیرند.

فصل پنجم

خلاقیت و نوآوری





این فصل در عین حال که پیوند تنگاتنگی با بحث‌های گذشته دارد به بررسی یکی از مهمترین موضوعات راهبردی بنگاه‌های رسانه‌ای یعنی خلاقیت می‌پردازد بنابراین جز اصلی تمام پیشرفت های فناوری محسوب گردیده و فناوری‌های جدید اغلب محرکی مهم در راستای پاسخ های خلاقانه محسوب می‌شوند.

هدف از این فصل به بررسی نقش خلاقیت در سازمان‌های رسانه‌ای با نگاه خاص به اهمیت راهبردی آن و علت افزایش این اهمیت در محیط کنونی است و مانند سایر فصول با مرور دانش نظری مرتبط یعنی خلاقیت در محیط سازمانی آغاز می‌گردد در ادامه به چگونگی توسعه خلاقیت در طول زمان و تعریف خلاقیت از این دیدگاه پرداخته و در این فرآیند تفاوت میان خلاقیت و نوآوری را توضیح می‌دهد.

پس از آن بخش عمده این فصل تنها از یک بعد نظری یعنی رویکردهای ساخت‌گرایی اجتماعی به خلاقیت سازمانی می‌پردازد این رویکردها منشاء عکس‌العمل‌های خلاق در افراد است و سازمان‌ها را شناسایی نموده و جنبه‌هایی از شرایط کار را مشخص می‌کند که موجبات این عکس‌العمل را فراهم می‌نماید دلایل تمرکز بر این رویکرد خواست نخست ارتباط بسیار زیاد آن با حوزه رسانه و فراهم نمودن بینش‌های روشنگرانه در خصوص دلایل تفاوت عملکردی میان بنگاه‌های رسانه‌ای است دوم اینکه به اعتقاد من با وجود این اهمیت به خوبی توسط پژوهشگران و مدیران شناخته نشده است یکی از اهداف این فصل تصحیح این درک با بررسی رسانه‌گرایی نظریه‌ها است و از دو بررسی موردی برای تاکید و رابطه این نظریه با رسانه استفاده شده است بنگاه‌های رسانه‌ای باید در دامنه گسترده خلاقیت داشته و نباید ساده‌انگارانه به محتوایی که تولید می‌کنند اکتفا کنند در نتیجه این بخش خلاقیت را از لحاظ سیستم‌ها و الگوهای کسب و کار و مفاهیم راهبردی آن بررسی می‌کند این موضوع را با دو مثال تشریح می‌کنیم سی‌ان‌ان و فری ویدیو تلویزیون دیجیتال بریتانیا در فصل قبل معرفی گردید.

خلاقیت و رسانه

به‌طور حد خلاقیت در تمامی سازمان‌ها امری اساسی و مهم است بدین معنا که یک ایده جدید اولین مرحله اجتناب‌ناپذیر در تمام نابرابری‌های سازمانی است که شامل محصولات باشد یا فرآیندها یا رویه‌ها این محصولات فرایندها و رویه‌های جدید شالوده و اساس توانایی سازمان برای تطابق رشد و رقابت هستند آن‌طور که باید بیان گردیده گروه‌های مرتبط با خلاقیت یعنی تخصص‌هایی که به‌طور عمده درگیر نوآوری طراحی و حل مسئله هستند یک سوم نیروی کار ایالات متحده را تشکیل می‌دهد بی‌شک



نقش خلاقیت در بنگاه‌های رسانه‌ای مهمتر است چرا که آنها نیاز به ایده‌های بزرگ در زمان‌های متناوب نداشته بلکه نیازمند تولید مداوم ایده خلاق هستند عملکرد به شدت تحت فیت محتوایی است که غرب می‌گردد عمل تولید محتوا فعالیت اصلی این بخش و علت وجودی و ضامن بقای آن است و همین علت نیاز به خلاقیت همیشگی است.

از دیدگاه اقتصادی خلاقیت به دلیل ماهیت کالاهای فرهنگی یک منبع راهبردی حیاتی به شمار می‌رود علت این است که کالاهای مذکور به ندرت می‌توانند برای یک بازه زمانی بلندمدت استاندارد سازی شوند و دیگر اینکه تقاضای مشتری بی‌ثبات است در نتیجه توانایی بالاتر بنگاه‌های رسانه‌ای در ارضای نیاز مشتری تعیین کننده بوده و پتانسیل خوبی برای مزیت رقابتی محسوب می‌گردد این امر باعث افزایش برتری و تقدم خلاقیت به عنوان یک منبع سازمانی راهبردی می‌شود زیرا اگر کارکنان آن‌ها ایده‌های قابل تجاری شدن نداشته باشند محصولات قابل فروش بنگاه‌های رسانه‌ای منسوخ می‌گردند.

در این صنعت خلاقیت سهم بیشتری از دی ان ای فعالیت‌های روزانه بوده و اغلب تشخیص آن در سطح ظاهر این مشکل به نظر می‌رسد پژوهشگرانی که فاقد تجربه عملی در این بخش هستند ممکن است از نبود نقش‌ها یا واحدهای تجاری با مأموریت نوآوری یا تحقیق و توسعه متعجب گردیده و به اشتباه چنین نتیجه‌گیری نمایند که این صنعت به طور شگفت‌آوری تاکید کمی بر چنین عامل مهمی دارد آنچه که در آنها مورد توجه قرار ندادند این است که در واقع خلاقیت در درون بسیاری از نقش‌های عادی و روزمره قرار دارد نیاز به خلاقیت بسترهای فراتر از ارائه ایده‌های بدی را در بر داشته و چگونگی توسعه و تولید بهره‌گیری از ویژگی‌های فناوری یافتن قیمت بهای صحیح استخدام صحیح افراد با استعداد و تبلیغ محصول در صنعت و نیز مشتریان را شامل می‌گردد نیاز به خلاقیت نه تنها در بنگاه‌های رسانه‌ای بلکه در همه بنگاه‌های زمانی تشدید می‌شود که محیط‌های آشفته‌تر می‌شوند به ویژه زمانی که این آشفته‌ای شامل ظهور فناوری‌های نیز باشد یعنی همان چیزی که در حال حاضر در خصوص بخش رسانه موضوعیت دارد بنابراین با وجود اینکه خلاقیت همواره عاملی حیاتی در صنعت رسانه بوده موج کنونی تغییرات فناوری که آغاز گردیده نیز این نیاز را تشدید نموده است به حدی که شامل فعالیت‌هایی در زمینه سیستم‌ها برایندها و راهبرد سازمان‌ها نیز می‌گردد در پژوهشی که اخیراً در زمینه راهبردهای همگرایی رسانه انجام شد دنیز وارلی و شریدان اظهار داشتند که همانطور که در مورد نویسندگان تولیدکنندگان و طراحان مطرح گردید در حال حاضر خلاقیت به عنوان یک ویژگی



حیاتی برای مدیران و مجریان نیز مطرح است تا حدودی علت آن این است که برخی تولیدکنندگان محتوا نقشی محوری داشته و تجربه اندکی پیرامون پایگاه‌ها دارند در نتیجه به طور فزاینده‌ای از مدیران اجرایی انتظار می‌رود تا علاوه بر اینکه در جستجوی روش‌ها و شیوه‌های نوین ارتباطی هستند در خصوص ترکیب و یکپارچه سازی محتوا راهبردهای بازاریابی و اطلاعات مخاطبین ضربه چندین دهه بیندیشند نیاز به الگوهای کسب و کاری که از همگرایی بهره می‌گیرند خلاقیت در یک مجموعه را حیاتی می‌سازد.

پژوهش در خلاقیت

برخلاف این تردیدها از دهه ۱۹۵۰ به بعد جریان پیوسته و رو به رشدی از پژوهشگران درباره ماهیت و انگیزه‌های خلاقیت تحقیق نموده اند البته این پژوهش‌ها در زمینه صنعت رسانه نبوده است در بازه زمانی ۱۹۵۰ تا دهه ۱۹۸۰ دو مسیر مشخص در این رابطه وجود داشته است دسته از پژوهش‌ها در خصوص فرد خلاق و گروه دیگر بر فرایند خلاق در تمرکز داشتند.

پژوهش در خصوص افراد دارای نبوغ و استعداد بر این فرض مبتنی بوده که خلاقیت کم و بیش در زمان تولد تعیین شده و تعداد بسیار کمی از افراد «خلاق به دنیا می‌آیند» این روش که «رویکرد فردی» نام دارد به مطالعه افرادی می‌پردازد که به طور تحسین برانگیزی در حوزه‌های علم و هنر خلاق هستند و این مطالعه اغلب با توجه به گذشته افراد از طریق تحلیل زندگی نامه‌هایی که توسط خود فرد نوشته شده نامه‌ها مجلات و سایر شهرهای فرد مورد نظر صورت می‌پذیرد و فرایندهای شناختی و ویژگی‌های شخصیتی را شناسایی می‌کند که ممکن است پیش بینی کننده عملکرد خلاق باشد بر اساس یکی از این یافته‌ها خلاقیت به جای اینکه یک فرایند تصادفی باشد ناشی از ارتباط اندی دو ماتریس فکری است که پیش از این ارتباطی با یکدیگر نداشتند فرآیندهای تحقیق و پژوهش است فکر یک فرد نابغه و با استعداد به دیدگاه وسیع تر و متنوع تر تشخیص شخصیت افراد خلاق تغییر یافتند یعنی الگوهایی از خصیصه‌ها که ویژگی افراد خلاق است رویکردی که ریشه در آزمون روان سنجی دارد.

جریان مهم دوم در پژوهش‌های خلاقیت معطوف به برآیندی است که در آن محصولات خلاق تولید می‌شوند اغلب رویکرد فرایند محصول به خلاقیت نامیده می‌شود این جریان در ویژگی فرآیندهای تمرکز دارد که متن‌د منتج به پیامدهای خلاق می‌شوند در حال حاضر رویکرد غالب در این حوزه است در این پژوهش‌ها زمینه متغیری است که به ندرت صراحتاً به آن اشاره شده است هرچند اکثر این پژوهش‌ها در



وضعیت های خلاق و آموزشی مانند دانشگاه ها و انواع مختلف نهادهای فرهنگی انجام شده اند طی سال های محدود پژوهش وسیع تر گردیده و شامل موقعیت های سازمانی معمولی نیز گردیده و از گروه ها تا همه محیط های سازمانی را در برمی گیرد اگرچه تحقیقات گروه های کوچک به طور معمول غالب است.

تعریف خلاقیت

این فصل به مطالعه و بررسی پژوهش های اخیر در خصوص خلاقیت در وضعیت های سازمانی می پردازد جایی که ورودی های خلاق در راستای اهداف کسب و کار تعیین گردیده اند لمپن و همکاران چالش های مرتبط با تعریف مشخص و قطعی از کیفیت در محصولات رسانه ای را ناشی از این واقعیت می دانند که مصرف آنها تجربه به شدت شخصی است.

با این وجود نظریه های خلاقیت سازمانی تعریف از خلاقیت را ارائه می نمایند که تا حد کافی به عنوان مبنایی برای پژوهش کامل به نظر می رسد محصول یا پاسخی به عنوان خلاق ارزیابی می شود که الف بدیع و نو بوده و پاسخی مناسب مفید صحیح یا ارزشمند به وظیفه پیش رو باشد به همچنین وظیفه ابتکاری باشد تا اینکه الگوریتمی گام به مرحله به مرحله با استفاده از این تعریف چهارم ملاک را می توان برای تعریف خلاقیت در یک محصول یا خدمت شناسایی نمود:

۱. ابتکاری و بدیع و منحصر به فرد است و چالشی را حل می کند که بی انتهاست جایی که هیچ مسیر مستقیم مشخصی به سمت یک پیامد قابل قبول وجود ندارد از دید روانشناسی یک مورد ابتکاری و نه یک پاسخ الگوریتمی به یک مسئله اصطلاح مسیر به سمت راه حل حیاتی است در راستای وظایف اکتشافی یکی از جنبه های مهم وظیفه خلاق این است که حل کننده مسئله به شناسایی یک راهکار مناسب و تعیین ماهیت و محدوده مسئله بپردازد تازگی و نوظهور بودن برای آن دسته از محصولات تجاری که ملزم به دستیابی به بازار هستند معمولاً با محصولاتی که برای برآورده ساختن نیازهای فرهنگی و هنری ساخته شده اند در تقابل است ابتکاری بودن مهم است اما محصولات رسانه ای تجاری در حالت ایده آل عناصر شناخته شده و بدی را با هم می آمیزند و ترکیبی از این دو را می یابند که فرآیندی به شدت شخصی و ذهنی بوده و وابسته به سطوح بالای تخصص در این بخش است. اهمیت تخصص برای خلاقیت ماندگار در ادامه مورد بحث قرار گرفته است.



۲. محصول که در نظر عموم مهم جلوه می نماید و یا به موفقیت تجاری دست می یابد و می توان گفت که سودمند است ارزش دارد و یا برای دیگران منفعت به همراه می آورد یک محصول ابتکاری و جدید که تنها رضایتمندی خلق کنندگان خود و شاید هم گروه منتخبی از کارشناسان صنعت را به دست آورد و توسط کاربران بالقوه ارزشمند و بدی شناخته نمی شود مطابق این نظریه نمی تواند یک موجودیت خلاق موفق نام بگیرد.

۳. این محصول تحسین عمومی قاطعی را دریافت می کند ارزیابی خلاقیت به لحاظ اجتماعی شکل می گیرد یعنی هیچ ملاک قطعی برای قضاوت در مورد اینکه آیا یک محصول خلاق است یا نه وجود ندارد و همیشه این ارزیابی متضمن قضاوت ذهنی و شخصی افراد است.

۴. سرانجام اهمیت دورنمای سازمانی مطرح می گردد برای اینکه یک محصول خلاق باشد می بایست در راستای نیل به اهداف راهبردی سازمان بوده و در محدوده بودجه ها و چارچوب های زمانی موجود عمل نماید.

خلاقیت در برابر نوآوری

نوآوری مفهوم وسیع تری است نظریه های نوآوری برآیند هایی را که وسیله آنها محصولات ساخته می شوند ساختارهای سازمانی و راهبردی هایی که این فرآیندها را پشتیبانی می کنند و همچنین روابط میان نوآوری و عملکرد شرکت را مد نظر قرار می دهد بنابراین جانسون ۲۰۰۰ نوآوری را به عنوان تجاری سازی ایده های جدید تعریف می نماید نظریه های نوآوری اساساً نشأت گرفته از حوزه های مهندسی و مدیریت فناوری هستند این نظریه ها تمایل دارند که خلاقیت را زیر چتر نوآوری و نظر گیرند خلاقیت را به عنوان زیرمجموعه ای از حوزه وسیع تر نوآوری در نظر گرفته و نوآوری را نیز به عنوان زیر مجموعه ای از ساختار بزرگتر تغییر سازمانی می داند یه نوآوری با مطالعه کارآفرینی کارآفرینی رابطه نزدیکی داشته و در نتیجه دراکر نیز آن را این گونه توصیف می کند .

مولفه های خلاقیت

معرفی موفق برنامه ها محصولات و خدمات جدید به شخص یا تیمی بستگی دارد که ایده خوب و مناسب دارد بارقه خلاقیت سپس می توان این ایده را بیشتر توسعه داد هر دو مرحله فرآیند خلاق به شدت تحت تاثیر محیط اجتماعی در درون سازمان است مطابق رویکردهای ساختارگرایی اجتماعی در آینده خلاقیت رخ دهد سه مولفه باید در محیط اجتماعی وجود داشته باشد که در قسمتهای زیر مطرح می شود.





مهارت های مرتبط با خلاقیت

بهترین روش برای داشتن یک ایده خوب داشتن ایده های زیاد است این جمله به قابلیت تفکر خلاق و خلق گزینه های متفاوت اشاره می نماید گزینه های متفاوت ضروری هستند زیرا افرادی که به ایده های متنوعی دسترسی دارند و این ایده ها به طور بالقوه مرتبط به هم هستند با احتمال بیشتری روابط ایجاد می نمایند که منجر به خلاقیت می گردد مهارت های مرتبط با خلاقیت عبارتند از:

. سبک شناختی این سبک توانایی درک پیچیدگی ها تجزیه مجموعه شناختی در حین حل مسئله محدودیت قائل نشدن در ارائه گزینه ها تا حد امکان به تاخیر انداختن قضاوتها استفاده از دسته بندی های وسیع که کشف رابطه هایی را میان قسمت های متنوع اطلاعات امکان پذیر می سازد یادآوری دقیق و تفکیک اسناد عملکردی را شامل می گردد. بنیس و بیدرمن ۱۹۹۷ اشاره می کنند که اعضای تیم های با خلاقیت بالا تمایل دارند از این نوع فعالیت حل مسئله برای خودشان بهره گیرند. خلاقیت مبتنی بر تجربه اکتشافی شامل روشهای برخورد با یک مسئله است که می تواند به تجزیه مجموعه و ایده های جدید منجر شود این روش ها می تواند بسیار مربوط با طرز فکر خاص فرد باشد اما باید امکان بررسی مسیرهای شناختی جدید را فراهم نماید.

سبک کاری خلاقیت مستلزم یک سبک کاری است که با عقاید و پیش فرض مامون درباره سبک کاری افراد خلاق متفاوت است به جای بی نظمی و آشفتگی که عموماً استنتاج می شود تیم های خلاق لازم است گسترده ای گستره ای از قابلیت های نسبتاً عملگرایانه را ترکیب نمایند تمرکز بر دوره های طولانی رها کردن جستجوهای بی حاصل یا را کردند اما وقتی مسائل دشوار سماجت سطوح بالای انرژی در سطوح بالای بهره وری خویشنداری توانایی به تاخیر انداختن احساس رضایت پشتکار در مقابل نابودی قضاوت مستقلانه تحمل ابهام تمایل خطر کردن سطح بالای ابتکار کوشش وظیفه گرا برای برتری.

تخصص

این واژه که توسط روانشناسان به عنوان مهارت های مرتبط در حیطه مورد نظر نامیده می شود نشان دهنده ترکیبی از دانش حقایق موجود و مباحث مرتبط با یک حوزه خاص است که با تجربه همراه می شود تا قادر به یافتن راه حل های ممکن برای مسائل آن حوزه باشد تبحر بی شک ناشی از درگیری یک فعالیت شدند و تجربه است و همین دلیل تازه واردان به حوزه که فاقد دانش لازم در خصوص شغل پیشرو هستند و بعید است که در زمینه راه حل های واقعاً خلاق بیاندیشند.





تخصص در حوزه رسانه گرایش دارد تا به جای دانش مدون بر دانش ضمنی اتکا نماید تخصص از مهارت های به دست آمده مانند آنچه در حوزه های مهندسی یا مالی گفته می شود ناشی نمی شود بلکه ترکیبی از تجارب است که از رویارویی با ایده های جدید در حوزه مربوط به قضاوت و بصیرت فردی ناشناس می گردد.

انگیزش درونی

بزرگترین لذتی که زندگی باید ارائه دهد رضایتی است که از شرکت در یک مسئولیت مشکل و چالش برانگیز حاصل می گردد بی تردید انگیزش درونی که در اینجا به عنوان مولفه آخر خلاقیت ذکر شده مهمترین است این عامل که پایه و اساس این نظریه را تشکیل می دهد به عنوان نظریه انگیزش درونی در خلاقیت نیز نامیده می شود انگیزش درونی برای بسیاری به عنوان حالت در جریان بودند آشنا است این بدان معنا است که برانگیخته شدن برای انجام کاری پیش از این که وسیله ای برای تحقق یک هدف بیرونی باشد به خاطر خودکار است چراکه خودکار رضایت بخش و انگیزاننده است انگیزش درونی برای خلاقیت مهم است زیرا هنگامی که سطح کار بالا است انعطاف پذیری شناختی و توانایی مواجهه با پیچیدگی نیز بالا است مک گراو ۱۹۷۸ به احتمال آن بیشتر است که افراد به دنبال خطر وزیری باشند و گزینه ها و تجارب جدید را دنبال نمایند انگیزش درونی روشن می کند که چرا بسیاری از افراد با استعداد و تحصیلکرده علاقمند هستند علیرغم حقوق های نسبتاً کم در صنعت رسانه و حرفه های خلاق کار کنند این احساس به قدری رضایت بخش است که افراد حقوق کم را تحمل خواهد کرد یا عدم پرداخت حقوق در زمان کارآموزی در بسیاری از موارد شرایط نامساعد فیزیکی و روانی را نیز جهت رسیدن به آن لذت تحمل خواهند نمود موضوعی که صنعت رسانه و بخش فرهنگی به طور عمدی یا سهوی بسیاری از آن بهره برده است.

در مقابل انگیزش بیرونی یعنی انگیزشی که از اهداف خارجی نشأت می گیرد امکان تحلیل و فرسایش خلاقیت را فراهم می آورد انگیزش بیرونی نوعی از انگیزش است که ناشی از منابع بیرون از خود کار است مانند ارزیابی ضربالعجل ها پاداش ها رقابت ها و حتی یک والد ایجو در مورد یک کودک.

عواملی موثر بر انگیزش درونی در محیط کار

ممکن است این ایده که سازماندهی خلاقیت امکان پذیر است در واژگان متناقض باشد اما هدف اصلی و مهم نظریه این است که نشان دهد تغییرات برنامه ریزی شده در محیط کاری می تواند اثر مستقیمی در



سطوح انگیزش درونی و در نتیجه بر خلاف داشته باشد ۵ عامل در محیط کار به عنوان عوامل تأثیرگذار شناخته شده‌اند.

تشویق

اگر کارکنان مردم و خلاقیت باشند می‌بایست به طور سریع و بازه مشخص گردد این امر نشان‌دهنده اقدامی بیش از پذیرش تملق‌آمیز نسبت به ایده خلاقیت است باید از طریق اقدام مدیریتی چگونه اولویت‌ها تنظیم شود کدام پروژه‌ها مهم تر هستند که رفتاری شایسته پاداش هستند نشان داده شود که خلاقیت عامل اصلی در پروژه‌های جاری و موفقیت آینده سازمان است لازم است فعالیت‌های خلاق به طور علنی مورد تجلیل قرار گیرند بازخوردها درباره ایده‌های جدید نیز مهم است اگر این بازخوردها و هم‌بی‌اهمیت تلقی شده و یا به طور نامطلوب ارائه گردد کارکنان می‌توانند احساس کنند که توجه به خلاقیت صرفاً نمایشی بوده و در نتیجه از تجربه‌های خلاق دلسرد گردند این امر خطرناک است زیرا سطوح بالای خلاقیت مستلزم سطوح بالایی از تجربه کردن است باید به همه پیشنهادات خوب یا بد توجه شود و ایده‌هایی که مناسب هستند باید به طور مفهومی ارزیابی شود.

چالش

افراد خلاق باعث چالش و حل مسئله کار می‌کنند آنها به دنبال احساس خوشایندی هستند که از هر یک مسئله ناشی می‌شود آنها می‌خواهند کار خوب انجام دهد یک استثنا برای این قانون که محرک‌های بیرونی مانع خلاقیت می‌شود این است که خلاقیت وسیله‌اهدافی که به روشنی تعریف شده تقویت می‌شود فعالیت‌های چند وجهی پیچیده‌ای که چالش برانگیز چند وجهی و غیر تکراری هستند انگیزش درونی را افزایش می‌دهند اما شدت و اندازه آن باید به دقت تنظیم شود درست است که چالش‌های پیچیده باید به جریان در آینده ولی نباید فشار آورد و طاقت‌فرسا باشند و باید تطابق مناسبی میان تخصص مهارت‌های تفکر خلاق وجود داشته باشد کانتر ۲۰۰۶ بیان می‌دارد که چگونه تنظیم چالش‌ها خلاقیت را در مجله تایم انصار افزایش داد در هزار می که مدیرعامل جدید لوگان روی کار آمد مجله در ایجاد عناوین جدید ضعیف بود و با جایگزینی نیازهای مورد تقاضا موقعیت آن بلکه گردید قبل از هر چیز این مفاهیم جدید باید پتانسیل موفقیت فوری در بازار را داشته باشند و سپس کارکنان باید برای ایده‌های اولیه پتانسیل کار طولانی مدت را داشته باشد.



استقلال

استقلال احتمالاً عامل در میان عوامل دیگر است که برای سطوح بالایی از انگیزه درونی مورد نیاز است اما مانند عوامل دیگری که در اینجا بحث می‌شود شد تا نباید از انگیزه دقیقاً سنجیده شود افرادی که درگیر پروژه‌های خلاق هستند نیازمند استقلال به ویژه آزادی از قیود سازمانی از قبیل الزامات گزارش‌های پروژه ماند و تعهد‌های غیر ضروری هستند در رابطه با اینکه هدف چگونه باید حاصل شود یعنی فرآیند‌ها نیز باید استقلال وجود داشته باشد همان در مورد ماهیت خود هدف که باید واضح و روشن ثابت و به دور از هر گونه ابهامی باقی بماند و فرایندهای استقلال محور خلاقیت را پرورش می‌دهند به این علت که احساس مالکیت و لذا انگیزش درونی را تشدید نموده و به کارکنان این امکان را می‌دهد که با مسائل ورزش به روشی برخورد نمایند که بیشترین مهارت آنها به کار گرفته شود.

به نظر می‌رسد رابطه میان استقلال گروه‌های کوچک و خلاقیت برای برخی از بازیگران بزرگ عرصه سند آشنا باشد شرکت نیوز کورپوریشن گروه‌های کوچک تمرکززدایی شده را به عنوان عاملی حیاتی برای ایجاد محتوای با کیفیت در متن یک گروه رسانه جهانی می‌داند و مدیرعاملان راپرت موداک در مورد دشواری ایجاد توازن میان ترویج استقلال و اطمینان از مسئولیت کلی صحبت نموده است به مدیران اجرایی در سطح ملی این اختیار را می‌دهد که با مسائل مواجه شوند لیکن در وضعیت‌های بحرانی شخصاً مداخله می‌نماید.

منابع

منابع حیاتی عبارتند از پول زمان که همانند استقلال سطوح هر دو باید به دقت ارزیابی شود آنها باید باید به اندازه‌ای باشند تا انجام کار امکان‌پذیر باشد اما نباید بیش از حد باشند چرا که بی ملاحظگی در منابع می‌تواند تمرکز و نظم پروژه را کاهش دهد از سوی دیگر اگر سرمایه‌گذاری ناچیز و اندک باشد خلاقیت می‌تواند به سوی یافتن سرمایه‌های اضافی هدایت شود اگر به شرکت نیوز کورپوریشن برگردیم شرکت فاکس سرچ لایت ماکزیمم مقدار ۱۵ میلیون دلار را در بودجه خود برای فیلم‌های ویژه در نظر گرفت این اقدام فرهنگی را ایجاد می‌نماید که مخاطرات بزرگتر بر عهده گرفته می‌شوند زیرا آسیب بالقوه محدود می‌شود از بعد زمان به عنوان یک منبع ضرب‌العجل‌های پروژه‌های خلاق نیازمند ارزیابی دقیق هستند با وجود این منطقه پذیرفته شده به ضرب‌الاجل‌ها ذهن را متمرکز نموده و خلاقیت را افزایش می‌دهند اگر این زمانبندی‌ها سختگیرانه و غیر واقعی باشند کارکنان زمانی برای کار با مفاهیم و



راه حل‌ها نخواهند داشت مهم این است که خلاقیت و تشکیل تعداد زیادی تداعی معانی در ذهن ناشی می‌شود و پس از آن با انتخابی از صدایی‌هایی که به طور خاص جالب و مفید هستند دنبال می‌شود فشارهای زمانی تمایل دارند چنین نقش ترکیبی را کمرنگ نموده و خطر افسردگی را پیش آورند.

ترکیب تیم و عملکرد

در حالی که خلاقیت به طور عام ناشی از انزوا تجرد در نظر گرفته می‌شود اقدامات الهام پذیر در پروژه‌های خلاق سازمانی مستلزم همکاری هماهنگ شده یک تیم است که نشان‌دهنده تنوع دیدگاه‌ها تجربه و سابقه است دلیل این است که چالش‌های خلاقیت اغلب از لحاظ معرفت شناختی برای یک نفر لاینحل هستند و مستلزم ورودی‌هایی از چندین رشته تخصصی و گسترده هم پیوستگی اجتماعی وسیعی از توقف و مهارت است تیم‌های همگن در جهت مخالف با خلاقیت عمل می‌کنند زیرا به هم پیوستگی اجتماعی زیاد می‌تواند از تبادل ایده‌ها جلوگیری نموده و خلاقیت را کاهش دهد فعالیت‌های تیمی نیازمند این است که باز بوده تا بتواند مواجه سازنده با ایده‌ها و تعهدات مشترک را ترویج نماید و گره جواب موفق باشد می‌تواند ایجاد یک خرده فرهنگ را میسر سازد به مهارت‌های ارتباطی تیم باید توجه شود چرا که در این صورت مهارت و تخصص افراد و نیز دانش ضمنی که در طول پروژه پدیدار می‌گردد به اشتراک گذاشته نخواهد شد.

دپارتمان برنامه سازی اچ.بی.او

اچ بی او محیطی خلاق را شکل داده است که تقریباً از نظر هر فرد این شرکت بهترین محل برای کار در این شهر است.

سینمای خانگی یا به اختصار اچ بی او یک شبکه تلویزیونی کابلی پولی در ایالات متحده است که توسط شرکت تایم در سال ۱۹۷۲ تاسیس شد و آن طور که نام آن اشاره می‌کند اچ بی او عمر خود را با یک شبکه کابلی و پولی فیلم خدمات ویژه در نیویورک شروع نمود و فیلم‌های اخیر هالیوود مسابقات حساس بوکس را نمایش می‌داد هنگامی که این کانال محتوای سرگرمی خود را عوض نمود بیش از یک ساعت در روز برنامه نداشت و شبکه به خاطر رفتار میانرو و صرفه‌جویی گرایانه خود در مقایسه با تلویزیون شبکه‌های مورد توجه قرار گرفت.

با این حال در میان شبکه‌های تعویض شده مختلف واحد برق ریزی این شرکت تا حدی روشن نمود به طوری که در برنامه ریزی خلاق پیشرو و رهبری این صنعت بوده و به دار زنجیره‌ای از موفقیت‌های



حیاتی و تجاری شامل برنامه‌های سوپرانوس، سکس و شهر و شش فوت زیر زمین بوده است. افزایش تعداد مشترکین تایید کننده این موقعیت‌ها است تا حدی که در سالن ۲۰۰۳ یک سوم خانوارهای آمریکایی در شبکه اچ بی او در کانال همکاران سینمکس مشترک بودند.

تحت شعار این تلویزیون نیست بلکه سینمای خانگی است و هم اینکه برنامه های نو و بدیع در کانون موقعیت راهبردی اچ بی او قرار دارد برنامه‌های مانند سکس و شهر و شش فوت زیرزمین را می‌توان تحت تعریف که قبلاً در این فصل ارائه شد خلاق در نظر گرفت آنها نوع و بدی هستند زیرا مشخصه تجاری اچ بی او قابلیت آن در نادیده گرفتن عناصری است که توسط سایر شبکه‌ها به عنوان عناصر پیش فرض مانند کاراکتر های دوست داشتنی در موقعیت تجاری شناخته شده و تا به حال نیز موفق بودند ثانياً از لحاظ موفقیت تجاری هیچ بیو یکی از سودآورترین شرکت های تلویزیونی در آمریکا است در سال ۲۰۰۲ سودان بدون کسورات و مالی آن است ۸۷۴ میلیون دلار بوده که از درآمدی معادل سه میلیارد دلار است و آن را یکی از موفق ترین بخشهای خدمات آنلاین تایم وارنر می‌نماید که همراه با شرکت‌های همکار به ۱۶ میلیون مشترک در بیش از ۵۰ کشور می رسد فصل آخر برنامه سوپرانوز از لحاظ تعداد بیننده بر همه شبکه‌های دیگر غالب شد ثالثاً بیو از تحصیل عمومی نیز بهره مند است این شرکت ۲۴ جایزه امی جایزه بهترین های تلویزیون را در قابل رقابت سال ۲۰۰۲ و رانده شده که همراه با ان‌بی‌سی بیشترین تعداد جوایز را به دست آورد و در سال ۲۰۰۳ بیشتر از هر شبکه دیگری جوایز گلدن گلوب را برنده شد.

سریال های اچ بی او دو برابر سایر شبکه‌ها نامزده جوایز گلدن گلوب بوده است مدیران ارشد در سازمان های رقابتی شبکه را به عنوان ابزار برجسته در برنامه نویسی خلاق می دانند لذا محصولات اچ بی او معیار مورد نظر در تعریف خلاقیت را تحقق می‌بخشند.

از لحاظ مولفه های اساسی مورد نیاز برای خلاقیت در محیط های سازمانی دو عامل قابل ذکر است اول مهارت بخش است مدیران ارشد دانشگاه عمیق در محتوای سرگرمی را به بهترین شکل با هم تکرار می کند یعنی نوشتن متن برنامه ها و فیلمنامه ها داستان شخصیت های داستان گفتگوها و غیره همچنین چگونگی عملکرد تلویزیون کابلی به ویژه رفتار مخاطبان و الگوهای کسب و کار چنین مهارتهایی بیشتر از کارکنان خلاق و پاره وقت ناشی می‌شود تحسین فراوانی که از برنا ه های اچ بی او می شود و مانند یک محصول مناسب ایفای نقش می‌کند و نویسندگان ماه را جذب خود می نماید. مهارت های بالای آن



در کیفیت دائمی برنامه‌های کانال موثر واقع گردیده و و منجر به موفقیت تجاری می‌شود و جذب کارکنان پاره وقت و خلاق ادامه می‌یابد.

از لحاظ استقلال اگرچه اچ بی او بخشی از تایم وارنر است ولی از سطح بالای استقلالی بهره‌مند است که نوعاً در سایر فعالیت‌های تلویزیونی کمتر دیده می‌شود سیاست شبکه ارائه دیدگاه خلاق کارمندان است نویسندگان سطوح بالایی از آزادی هنر را دارند هستند لیکن باید به دنبال تولید سریال‌های باشند که تحسین و تایید بینندگان را در پی داشته باشد همچنین الگوی کسب و کار اچ بی او به استقلال خلاق کمک می‌نماید چراکه تامین وجوه از طریق هم به حق اشتراک تلویزیونی کابلی به این مفهوم است که کمتر در موقعیت‌های زودگذر متکی بوده که کمتر بر مبنای مقررات سایر شبکه‌ها عمل می‌نماید.

از لحاظ منابع طبیعی او به قدر کافی تامین مالی می‌شود اما منابع مالی فراتر از حد نیاز نیستند این شرکت سالیان ۴۰۰ میلیون دلار در برنامه نویسی سرمایه‌گذاری می‌کنند که حدود یک چهارم کمتر از رقبای شبکه است با این حال این حقیقت این سرمایه از حق اشتراک اعضا تهیه می‌شود بدین معنا است که درآمد آن نسبتاً پایدار است و چندان به رکودهای اقتصادی که تبلیغات رسانه‌ای را تحت تاثیر قرار می‌دهد حساس نیز از لحاظ زمان ضرب‌الاجل‌های به کارکنان این امکان را می‌دهد به طور دقیق و مفهومی کار کنند اچ بی او تنها شبکه‌ای است که در راستای ایجاد ثبات خلاق و آزادی ذهنی جهت پذیرش خطر نویسندگان قراردادهای ۵ ساله پیشنهاد می‌دهد.

استودیو تصاویر متحرک پیکسار

شرکت پیکسار انیمیشن استادیوم در سال ۱۹۸۶ تاسیس شد زمانی که استیو جابز یکی از موسسات و مدیر شرکت رایانه اپل سرمایه شخصی خود را جهت خرید پیشرفت‌های رایانه‌ای شرکت لوکاس تیل به قیمت ۱۰ میلیون دلار به کار گرفت و از ادغام آن شرکتی تاسیس نمود که خود مدیرعاملان شد هدف و ایجاد یک استودیوی فیلمسازی بود که فناوری انیمیشن رایانه‌ای را باز و خلاقانه ترکیب می‌کرد تا فیلم‌های بلند انیمیشنی تولید نماید که مخاطبان از همه سنین را جذب نماید.

در انتهای سال ۱۹۸۶ شرکت رایانه‌ای را تولید نمود گرافیک سه بعدی را با سرعت ۴۰ میلیون دست‌ورالعمل در ثانیه پردازش می‌کرد تیم‌های خلاق و فنی پیکسار با همکاری هم توانستند تا سیستم اختصاصی سه وجهی تولید نمایند سیستم نرم‌افزاری انیمیشن که در الگو سازی انیمیشن سازی و



نورپردازی به کار می روند سیستم تولید که در برنامه ریزی هماهنگ سازی و کنترل پروژه های انیمیشن کاربرد دارد و در نهایت سیستم رندرمن که برای به کار بردن زمینه ها و رنگ ها در تصاویر سه بعدی استفاده می شود. دهه اول از نظر مالی چالش برانگیز بود درآمدها و ملت آن از فروش نرم افزارهای ناشی می شد و فعالیت های فیلمسازی در آغاز بر آگهی های تجاری متمرکز بود به طوری که در اوایل سال ۱۹۹۰ در نهایت ۱۵ فیلم در سال تولید نمود با این حال این شرکت شروع به تولید فیلم های کوتاه و تحسین برانگیزی از قبیل لوکس او دوم ۱۹۸۶ و اسباب بازی کودک کوچک ۱۹۸۸ نمود که اولین فیلم انیمیشن رایانه ای بود که جایزه آکادمی را برنده شد این مقدمه ای برای اولین موفقیت اصلی به نام داستان اسباب بازی بود در سال ۱۹۹۵ پخش شد و اولین فیلم بلند سه بعدی انیمیشن و اولین فیلم بلند انیمیشن رایانه ای بود که جایزه آکادمی را دریافت نمود از آن زمان این استودیو فیلمسازی پیشرفت خوبی در کسب موفقیت گیشه داشت است.

در سال ۱۹۹۱ پیکسار توافقنامه ای را با شرکت دیزنی امضا کنم اون که سفیدم را پوشش می داد که در آن پیکسار متن نمایش ها آنها را تولید می کرد و دیزی بازاریابی و مجوزها را کنترل می نمود دیزنی این فیلم ها را تامین مالی و توزیع کرد و آنها را تحت نام شرکت والت دیزنی نمود و پیکسار هم سهمی از درآمد ها را برای هزینه های توسعه ای داشت به علاوه دیزنی به حقوق تجاری پایبند بوده و حق تولید دنباله فیلم ها را داشت پس از موفقیت اولین فیلم داستان اسباب بازی دیزنی ۹۰ درصد سود ها را برای خود نگه داشت این قرارداد دوباره مورد مذاکره قرار گرفت مطابق با قرارداد بازنگری شده هر دو طرف در سود ها به طور مساوی سهیم هستند و قبل از آن یک حق پخش ۱۲ درصدی که حذف خواهد شد و پیکسار توافق نمود که تعداد فیلم های مشترک را به ۵ عدد افزایش دهد.

به دنبال موفقیت فیلم در جستجوی نمو پیکسار خواستار مذاکره مجدد شد دیزنی این درخواست را رد کرد و روابط تا حدی وخیم شد و چرا کتان آن دو در ثانویه ۲۰۰۴ به اتمام رسید با این حال پس از اینکه مایکل ایسنر دیزنی را در سال ۲۰۰۵ ترک کرد روابط دوباره احیا شد که در ۲۰۰۶ دیزنی شرکت پیکسار را یکجا به قیمت ۷۴ میلیارد دلار خریداری نمود استیو جابز به هیئت مدیره دیزنی پیوست و جان لستر مدیر خلاق پیکسل مدیرعامل دیزنی شد.

محصولات پیکسار در دوره قبل از خریدش توسط دیزنی با همه معیارهای تعریف محصولات خلاق مطابقت داشت از لحاظ منحصر به فرد بودند فیلم های پیکسار نوع و جدید بودند نه تنها دارای محتوای



جدید بود بلکه انواع فیلم های انیمیشن را احیا نموده و توسعه داد و این امکان را فراهم نمود که صنعت انیمیشن رایانه ای را هم از نظر فنی و هم از لحاظ زیبایی شناسی رهبری نماید فرآیندی که جایگاه ویژه ای را ایجاد نمود که تکرار آن برای رقبا بسیار دشوار بود شرکت انیمیشن دستی را به نفع انیمیشن دیجیتال کنار گذاشت اما این هنر را همچنان برای ایجاد سطوح بالایی از زمینه به جزئیات صحنه ها به کار می گرفت برای مثال در اثر را تا طویل می توان آن را مشاهده نمود.

خلاقیت همچنین در اندیشه بنیادی الگوی کسب و کار این شرکت به چشم می خورد به طوری که فیلم های انیمیشن به اندازه کافی پیچیده تولید می شوند تا بزرگسالان نیز همانند کودکان جذب نمایند و لذا به طور همزمان در هر دو بازار حضور یابند.

خلاقیت با الگوی کسب و کار

به طور مثال آورده شده در این بخش سینمای خانگی و پیکسار نگاه کنیم در حالی که اساس سرمایه گذاری های شان متفاوت است شیوه کسب و کارشان از این نهاد شبیه به هم است یک درجه از حفاظت در برابر نیروهای بازار را فراهم نمودند سرمایه اچ بی او از طریق اشتراک تامین می گردید یعنی از این مزیت بهره مند بود وقتی مردم با تازگی محصولات آنها خوب می گرفتند به مرور می توانستند از طریق تبلیغات شفاهی نیز مخاطبان را برای خود جذب کنند.

پیکسار سرمایه گذاران مشترکی با دیزنی داشت این بدین معنا است که آزادی بیشتری برای توسعه ایده ها و تجربیات و مخاطرات خلاق وجود داشت همچنین این پویایی در برنامه های کمدی ضبط شده بی بی سی نیز وجود دارد هزینه مجوز اجازه می دهد تا برنامه هایی مانند برجهای فالتی و مانتی پایتون با وجود ایراد های اولیه مخاطبان در نهایت خود را به عنوان محصولات بلند مدت موفق نشان داده اند.

خلاقیت سیستم ها و راهبرد

محدود کردن جستجوی خلاقیت در صنعت رسانه به قلمروی محتوا آسان است و ما خلاقیت در مجموعه گسترده ای از فعالیت ها نیز ضروری است از قبیل فعالیت های مرتبط به اینکه چگونه سازمان های نسبت به محیط راهبردی خود واکنش نشان می دهند ایده های جدید و بکری لازم است تا شرکت های رسانه ای قادر به رشد سازگاری و رقابت باشند همانگونه که ملاحظه شد صنعت رسانه در معرض جریان دنباله داری از تغییرات اساسی در فناوری مورد استفاده برای توسعه و ارائه محصولات است که از بستر های جدیدی مانند کابل ماهواره و اینترنت گرفته تا برگرفتن دیجیتال رشت را گذاری برنامه های رسانه ای را شامل می گردد این مسئله باعث ایجاد نیاز مداوم به نوسازی سیستم ها و فرآیندها



و راهبردها صرف نظر از به توسعه محصولات رسانه‌ای جدید می‌گردد همان گونه که دو نمونه مذکور در زمینه پخش نشان می‌دهد سازمان‌هایی که بر این چالش‌ها و تسلط یابند می‌توانند پایه‌های قدرتمندی از امتیازات راهبردی را ایجاد نمایند.

سی.ان.ان

سی ان ان در طی ۱۶ سال اول حیات خود از زمان تاسیس در سال ۱۹۸۶ تا زمان به قدرت رسیدن تایم وارنر در ۱۹۹۶ نمونه‌های زیادی از خلاقیت در سیستم‌ها و راهبرد را عرضه نموده است راهکار سی ان ان به طور بسیار گسترده توسط صنعت رسانه الگوبرداری گردید و زمانی که برای اولین بار ظهور کرد بسیار تازگی داشت لیکن در حال حاضر به سختی می‌توان آن را مهم و استثنایی تلقی نمود.

ایده اولیه سی ان ان ایجاد کانال ای بود که تنها بر اخبار تمرکز داشته و ۲۴ ساعته خبر پخش کند ایست زنده و سراسری باشند سی ان ان تلاش می‌کرد تا به جای این که اخبار را پس از اتمام اتفاق گزارش کند آن را در لحظه اتفاق افتادن پوشش داد نکته مهم این بود تا نقشی برای بینندگان در این فرآیند ایجاد شود این امر از طریق اجتناب از روش مورد توجه شبکه‌های ایالات متحده حرکت در راستای مجموعه‌های باز در اتاق‌های خبر و شیوه ارائه خبری که سه فوریتی بازگشته بودند و سندیت می‌دهد و طوری القا می‌شود که در هنگام تماشا بینندگان داستان در حال جریان است امکان‌پذیر از این شیوه غیرمعمول با غلبه بر بدبینی صنعت رسانه جاذبه واقعی را برای بینندگان به ارمغان آورد و موضوع را که تبدیل به یک کهنه شده بود از نو زنده نمود تا جایی که دو دهه بعد شیوه سی ان ان و روشی استاندارد برای خبر رسانی در سراسر جهان گردید.

بنابراین محصول اصلی را می‌توان به عنوان محصول خلاق دسته بندی نمود اما خلاقیت در سیستم‌ها و فرایندهایی که محتویات موضوع را تامین می‌کنند نیز به چشم می‌خورد راهکار سیاسی برای دستیابی همزمان به توسعه فناوری از جمله تلویزیون کابلی ماهواره‌های ارتباطی ماهواره‌های ساینز کوچک قابل حمل و دوربین‌های کوچک فیلمبرداری به منظور ساخت مجدد شیوه‌های تولید و پخش اخبار طراحی شده بود تعدادی فرآیند بسیار ابتکاری جهت پیاده سازی این راهبرد در برابر منابع به شدت محدود هم از لحاظ زمانی هم از لحاظ مالی ارائه شد احتمالاً مشهورترین نمونه آن ابداع گزارشگر ویدیویی یا وی جی است. وی جی یک گروه تلویزیونی یک نفر است که می‌تواند یک گزارش را به تنهایی و بدون هزینه یک گروه کامل تهیه کند و تصویربرداری و گزارش و ویرایش را یک نفره انجام دهد همانند بسیاری از



ابتکارات تد ترنر این مفهوم هم اکنون توسط تمامی خبرگزاری ها در سراسر دنیا استفاده می شود. خلاقیت سازمانی مشابهی را می توان در خبرگزاری های وابسته به شبکه سی ان ان در سرتاسر جهان یافت. رابطه وابستگی سنتی یک رابطه یک طرفه از کانال یا شبکه به خبرگزاری های وابسته است و اغلب سازمان های خبری انحصاری بودن محتوای شان افتخار می کنند سی ان ان از طریق ایجاد یک شبکه متقابل با ۶۰۰ ایستگاه تلویزیونی در سرتاسر جهان که از سی ان ان خبر می گیرند و در مقابل برای سی ان ان خبر می فرستند بازنگری هایی در این شیوه انجام داد در ابتدا این روش یک راه حل ان برای نیاز به پوشش سراسری بدون وجود منابع کافی بود اما بعدها تبدیل به یک دارایی راهبردی گردید که سی ان ان را قادر به حضور سراسری سریع ساخت به طوری که می توانست تنها با پرداخت هزینه جمع آوری خبر مربوط به خود از خبرهای دست اول در سرتاسر جهان بسیار سریعتر از آنچه که خبرنگاران رقیب بتوانند عمل کنند خبر تهیه کند.

فری ویو

مسئله فری ویو، بی بی سی را قادر ساخت به صورت و با موفقیت به تلویزیون دیجیتال پیچیده دست یابد در بخش قبلی توضیح داده شد در این بخش با نگاه به نقش خلاقیت در خطرپذیری این موضوع را با است خواهیم نمود.

فری ویو یک محصول رسانه ای غیرمعمول است بیشتر یک نام تجاری تا یک کانال یا پخش کننده ویدیو ارائه دهنده خدمات دیجیتال مانند تلویزیون رادیو تعاملی است و به صورت سرمایه گذاری مشترک میان بی بی سی کراون غسل و بی اسکای وی مدیریت و بازاریابی می شود البته سازمان های خارجی دیگری نیز در این خدمات اخیر هستند تامین برنامه مدیریت مخابره ترکیبی مدیریت انتقال دهنده ها تولید گیرنده های تلویزیون دیجیتال تا باکس فروش آنها ارتقای آنتن های هوایی به موارد دیگر سیستم ارزش گذاری آن تقریباً نمونه های مشابه طرح اولیه است و اینکه چگونه در دنیای رسانه همگرا زنجیره های ارزش متوالی توسط شبکه های ارزش ساز پیچیده دست اندرکاران وابسته به یکدیگر ر بوده می شوند.

بسیاری از جنبه های پروژه و غافلگیرکننده است اسکای و بی بی سی مدت زمان مدیدی رقیب یکدیگر بودند پروژه بسیار سریع شروع شد کار در اواخر سال ۲۰۰۱ آغاز شد و پیشنهاد در ماه می ۲۰۱۰ به مدیران ایالات متحده ارائه شد مجوز در اوایل جولای گرفته شد و در ۳۰ اکتبر همان سال شروع به کار کرد این سرعت بر خلاف پس زمینه موجود دارای پیچیدگی بیش از حد از محدودیت های ذاتی





اختیارات عملیاتی بی‌بی‌سی گرفته تا مشتریان و سیستم‌های موروئی شکست‌خورده پشتیبانان پیشینیان آی تی وی دیجیتال رقابت بین بی‌بی‌سی و اسکان در سایر حوزه‌ها و الزام جلب موافقت دولت در تمامی مراحل بود.

ایده به خودی خود بکر بود. جرقه اولیه را می‌توان به گرک دایک نسبت داد شخصی که بعدها مدیرکل بی‌بی‌سی شد و فهمیده بود که تقاضای واقعی برای کانال‌های جدیدی که تلویزیونهای دیجیتال می‌توانند ارائه دهند از طرف بینندگان خواهد بود که پخش رایگان خود گرفته‌اند و بنابراین دوست ندارند هزینه‌ای بابت تلویزیون دیجیتال پرداخت نمایند مفهوم فریبی او با این بینش به وجود آمد این مفهوم هنجارهای حاکم بر تلویزیون دیجیتال اروپا در آن زمان را نقض نموده انجام کارهایی که مطابق آن تلویزیون دیجیتال مترادف با پرداخت هزینه برای هر بار تماشا بود مشتریان فریو تنها لازم بود یک دستگاه گیرنده امواج دیجیتال تا باکس خریده و آن را به تلویزیون آنالوگ خود وصل کنند و به این طریق دیگر نیازی به پرداخت هزینه نبود همچنین این گیرنده می‌بایست تا حد امکان ارزان باشد قیمت‌های اولیه حدود ۹۹ یورو بود و سرعت به مبلغی کمتر از نصف این قیمت کاهش یافت.

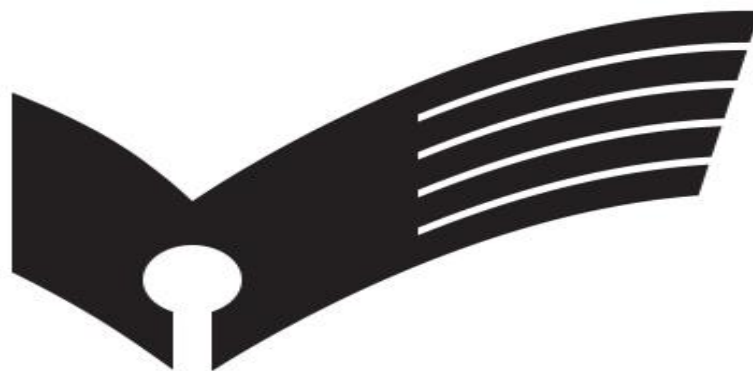
همچنین بینش‌های خلاق بر جنبه‌های مرتبط با فناوری محصول نیز تاثیر داشت شبکه آی تی وی دیجیتال تا حد زیادی با شکست روبرو شد زیرا این فناوری در بیشتر مناطق به خوبی کار نکرد و قلب گزارش می‌شد که زمانی که بیننده‌ای در یخچال خود را باز کند امواج دریافتی دچار اختلال می‌شوند ائتلاف ملی و تعهدات صریحی داد مبنی بر اینکه در ازای دریافت مجوز پخش خود این نقص‌های فنی را قبل از آغاز به کار خدماتش برطرف نماید این ائتلاف دریافت که برای این کار باید تعداد کانالها کاهش یابد تا بتوان امواج را قوی تر و قابل اطمینان تر ارسال نمود این تشخیص «چارچوب شکن» بود زیرا که قبل از آن این گونه پنداشته می‌شد که تلویزیون دیجیتال خود شامل تعداد زیادی کانال از آی تی وی دیجیتال تا جای امکان کانال‌هایش را به صورت ترکیبی مخابره کرد به نتیجه این شد که قدرت موج و استانی تنزل یافت همچنین خلاقیت در زمینه سیستم‌های سازمانی رهبری پرورش آشکار بود قاعده تا حدی اینگونه بود که باید واکنشی عملگرا به مهلت زمانی بسیار کم نشان داده شود و این تا حدی تابعی از پیچیدگی پروژه بود رهبری فریو به صورت اشتراکی بود یعنی سیستم تقویت رهبری که به وسیله آن تیم‌های رهبری به طور مشترک برای اجرای جنبه‌های مختلف پروژه طی مراحل مختلف پروژه کار می‌کردند و هر فردی که مهارت ضروری در سطح مناسب داشت به تیم رهبری ملحق می‌شد.





فصل ششم

رهبری





رهبران سازمان‌های رسانه‌ای همواره زیر نگاه موشکافانه قانونگذاران و سیاستگذاران و مطبوعات بودند و این به دلیل سهم بالقوه رسانه در کنترل محتوای اخبار از که در نتیجه فرصت‌های فراوانی را برای تحت تاثیر قرار دادن افکار عمومی ساخت چهره عمومی افراد و دسترسی به سیاستمداران فراهم می‌نماید (کنفرانس سالانه ۲۰۰۶ راپرت مرداک که در کالیفرنیا با حضور تونی بلر بیل کلینتون آرنولد شوارتزینگر ال گور و شیمون پرز برگزار شد). صنعت رسانه نیز رهبران برا بازی را به خود دیده است از بزرگان مطبوعاتی در اوایل قرن بیستم مانند هرست، بیور بروک، نورثکلیف، گرفته تا غول‌هایی که امروز مانند مرداک و جابز امپراتوری‌های جهان را کنترل می‌کنند علیرغم اینکه مطبوعات تجاری توجه بسیاری به این اشخاص دارند در صنعت رسانه‌ها توجه کمتری از سوی محققین مدیریت رسانه به موضوع رهبری شده است این محققان به طرز بحث برانگیزی در مباحث تحقیقاتی و توسعه نظریه‌ها مدیریت رسانه از موضوع رهبری غفلت نموده اند.

این بخش از کتاب رهبری در صنعت رسانه و اثرات آن بر راهبرد را بررسی می‌کند این فصل به مرور آن دسته از رویکردهای نظری می‌پردازد که در خصوص موضوع رهبری و حواشی آن بوده و اغلب در بخش رسانه به کار گرفته می‌شود چندین مطالعه موردی در این مبحث آورده شده که هم نظریه را در زمینه خود قرار داده و مفاهیم ضروری خواست رهبری در رسانه را مطرح می‌نماید در نتیجه این فصل رویکردهای انطباقی راهبرد را طوری بازی می‌کند که در آن نقش رهبری در تشکیل و پیاده سازی راهبرد بررسی گردیده و در ادامه رویکرد های تفسیری از این منظر که چگونه رهبران ساختار اجتماعی سازمان را به منظور پیاده‌سازی راهبرد به کار می‌برند و بررسی می‌گردد.

رهبری چیست؟

مطالعه در بحث رهبری به دوران یونان باستان باز می‌گردد اما بررسی از دیدگاه های مدیریت ی دیدگاه تاریخی در اوایل دهه ۱۹۲۰ آغاز و در سال‌های بعدی رهبری از دیدگاه‌های نظریه مختلف با استفاده از انواع رویکردهای روش‌شناسی گوناگون بررسی شده است.

با پیشرفت تحقیقات دیدگاه‌های موجود به طور شگرفی تغییر جهت دادند و اصلی که فرض می‌کرد تنها یک بهترین راه برای هدایت وجود دارند با رویکردهای اقتضایی دنبال گشت که تاکید بر این داشت که ماهیت رهبری وابسته محیط است از این رو تمرکز ابزاری بر ویژگی‌های شخصیتی توانایی و سبک‌ها برای مشارکت در فرآیند های تعاملی رهبر و پیرو گسترش یافت تمرکز امین و رهبری از دریچه توانایی‌ها مشخصات رهبر وارد یک چارچوب مفهومی شامل روابط و زمینه های راهبردی شده است رویکردهای عینی که رهبری را به عنوان یک موجودیت کامل و قابل سنجش در نظر می‌گیرد توسط





رویکردهای ذهنی که رهبری را به عنوان موجودیتی شکل گرفته از روابط اجتماعی می دانند به چالش کشیده شد.

نتیجه این چالش‌ها حجم گسترده‌ای از نظریه‌ها است که فاقد تعاریف همه پسند بوده و از منظر روانشناسی روش‌شناسی از یکدیگر متمایز هستند و در واقع بحث درباره موارد بنیادین مانند تعریف رهبری همچنان ادامه دارد به عنوان مثال آیا رهبری در مجموعه ای از ویژگی‌های شخصیتی افراد که این پست را در اختیار دارند خلاصه می گردد جار گو ۱۹۸۲ و یا اینکه رهبری یک فرایند اجتماعی است که گروهی از افراد را به سوی یک هدف مشخص می‌کند کوتر ۱۹۸۸ و همچنان در این بخش اجماع درباره منشأ رهبری وجود ندارد و هیچ محققان واژه‌های مدیر و رهبر را جایگزین هم دانسته انگار ۱۹۹۹ و فرض می‌کنند که قدرت به طور اجتناب ناپذیری شامل درجه ای از توانایی و رهبری است سایرین به عنوان نمونه نظریه پردازان تحول بر این باورند که رهبران افرادی بزرگ و موثر در تصمیمات راهبردی هستند نظریه‌های مبتنی بر ویژگی‌های شخصیتی فردی را که مسئولیت هدایت گروهی از افراد را در راستای رسیدن به یک هدف نهایی برعهده دارد به عنوان رهبر می شناسد به خصوص اگر آن شخص توانایی‌های لازم به منظور تاثیرگذاری در شرایط موجود خود را داشته باشد.

رویکردهای شخصیتی، رهبران ذاتی

رویکردهای شخصیتی که به عنوان رویکردهای انسان بزرگ نیز شناخته می شود معرف برخی از اولین تحقیقات نظام مند در خصوص رهبری است در واقع از اوایل دهه ۱۹۰۰ تا ۱۹۴۰ رویکردهای شخصیتی رهبری را به عنوان صفاتی از ویژگی های درونی قابل تعریف و سنجش می‌دانستند که رهبران به صورت ذاتی از آن بهره می‌بردند جارو ۱۹۸۲ و مشخصات فیزیکی مانند قطع گرفته تا جنبه های شخصیتی مانند خلق او انگیزه نیازها و ارزش‌ها را شامل می شود محققان سعی کردند تا آن دسته از ویژگی‌های شخصیتی را که به طور مثبت به رهبران موفق و داده می‌شود و اغلب آنها را افرادی تاریخی مانند ناپلئون یا گاندی تبدیل کرده است را به عنوان داده های خود شناسایی کنند فرزین بود هنگامی که ویژگی‌های شخصیتی درست شناسایی شود رهبرانی که دارای پتانسیل رهبری هستند با استفاده از این خصوصیات زیاد شناخته می‌شوند یا رگو ۱۹۸۲ رویکرد های شخصیتی کاملاً صعودی بوده و با وجود تحقیقات وسیع هرگز لیست دقیقی از ویژگی‌های یک رهبر به دست نیامده است.

خطرپذیری و رهبری رسانه ها

جایز یک شرط بندی ۵۰ تا ۶۰ میلیون دلاری را روی پیکسار انجام داد و باخت. (یانگ و سایمون ۲۰۰۵)



ادبیات کسب و کار اغلب توانایی کارآفرینی رهبران رسانه ها تاکید می‌کند علاوه بر استیو جابز جزو کولیتز ویلیام راندل او هرست تندر راپرت مرداک رابط مکسول و سایرین نیز از لحاظ رهبری به همین صورت توصیف شده‌اند.

از دیدگاه نظریه های رهبری یک رهبر کارآفرین به عنوان فردی تعریف می‌گردد که به طور تنگاتنگ با تغییرات محیطی در ارتباط بوده و با ترکیبی درونی تجربه و بینش محیط و تفسیر نموده و رفتار راهبردی او منجر به شکار به کشف فرصت های موجود در محیط و فراهم آوردن منابع ضروری برای پاسخ به این تغییرات است این تعریف به غول های رسانه شوی است و از این رو اینستال و پالمر چنین شخصی را به صورت زیر تشریح می‌کند مالک و گرداننده شرکت‌های بزرگ رسانه‌ای کسی که خطر پذیری کارآفرینی بر عهده اوست کسی که امپراتوری رسانه‌ای خود را می‌سازد عنصر کارآفرینی می‌تواند شامل ایجاد شرکت‌های جدید رسانه‌ای باشد اما اغلب خرید و کنترل شرکتهای موجود رسانه‌ای عامل کارآفرینی محسوب می‌شود. مفهوم یک تشکیلات خطر وزیر هم برای رهبر کارآفرین و هم قول رسانه‌ها به کار می‌رود پلنت ۱۹۶۱ تفاوت ارزش بین محاسبه و قمار را مطرح می‌کند به اعتقاد او رهبران کارآفرین موفق به جای قمار و تکیه بر شانس اقدام پذیرش خطرات کاملاً محاسبه شده می‌کنند و در پذیری راهبردی نیز در مواردی تجلی زندگینامه تعدادی از رهبران رسانه‌ها است برای مثال مرداد و ترنر به داشتن قریه خطرپذیری شهرت دارند در هر دو مورد این اشاره شده است که این توانایی بیش از آنکه یک توانایی اکتسابی باشد یک ویژگی ذاتی است طبق گزارشات موجود هر دو نفر از کودکی قمار می‌کردند. و امپراطوری خود را با گذاشتن اوف پذیرش خطر بنا نهادن از این رو گفته شده که هیچکس همه دارایی خود را مانند مرداک شرط بندی نمی‌کرد تواناترین فرصت طلب در رسانه‌ها و ترنر به عنوان یک فرصت طلب خطرپذیر شناخته شده است مردان علاقه شدیدی به شرط بندی بر مواردی خاص داشته که حدوداً به سه دهه قبل باز می‌گردد برای مثال در دهه ۱۹۶۰ قرارداد بین مدیران تلویزیون اتریش را وارد پرداخت بیش از ۶ هزار دلار در برای هر ساعت برنامه و قبول پرداخت یک میلیون دلار در سال برای تمامی محصولات ای بی سی در ۵ سال آینده شکست.

رویکردهای مهارتی رهبری قابل یادگیری است

رویکردهای شخصیتی مطلق گرا هستند و فرض می‌کنند که تنها یک روش صحیح برای رهبری وجود داشته و آن نیز وابسته مجموعه از استعدادهای تغییرناپذیر است رویکرد های مهارتی بیشتر تصاویر طلب



هستند و رهبری را به صورت ترکیبی از توانایی‌های مانند برنامه‌های تمرینی پیشرفت کاری شاگردی و غیره می‌دانند که به شکل تجربه کسب می‌شوند بنابراین افراد زیادی قادر به رهبری کردن هستند. در این رویکرد هدف از تحقیقات شناسایی توانایی قابل یادگیری دانش رفتار و صلاحیت‌هایی است که رهبری موثر تأکید دارد که اولیه را در این زمینه را انجام داده سه دسته از این مهارت‌ها را شناسایی نمود اولین مورد توانایی‌های فنی است این توانایی در کار با تجهیزات خلاصه می‌شود و شامل استعداد لی و همچنین کارشناسی در فنون و ابزارهای حوزه مربوطه است دومین گروه مسلح داده‌های انسانی است این مهارت‌ها در توانایی کار موثر با همکاران در سطوح مختلف حساسیت نسبت به دیدگاه‌ها نیازها و انگیزه‌های جوانان و توانایی به وجود آوردن فضای مطمئن در کار تعریف می‌گردد سومین گروه استعداد مفهومی است که دلالت بر توانایی برخورد با ایده‌ها نظریه‌ها و اندیشه‌های مفروض دارد. در طول دهه ۱۹۹۰ مفهوم مهارت‌ها و قابلیت‌های تغییر یافته به عنوان استعدادی‌های شناخته شد که رهبری موثر را ممکن می‌سازد و گسترش تحقیقات استعدادهای شناخت حل مشکلات و ایجاد راه حل یکی از نقاط ثقل تبدیل شد این استعدادهای نیاز به وضعیتی با ایده‌های فرضی و نظری دارد که رهبران اجازه می‌دهد تا روابط پیچیده را بر شناسایی و بر اساس اطلاعات حال اتفاقات آینده را پیش‌بینی نمایند. (یوکل ۲۰۰۲) و راه‌حل‌هایی برای مشکلات جدید غیرعادی و نامشخص پیدا کند.

مهارت‌های رهبری در رسانه‌ها

وجود یک پیکره تحقیقاتی کوچک درباره مهارت‌های رهبری در رسانه‌ها ضروری است سانچز توانایی ساخت تیم‌های خوب را اینگونه شناسایی کردند که شامل یک جفت‌گیری طولانی توانایی انگیزه دادن داشتن باورهای استوار و درک نیازهای مشتری است برنز در حالی که به صنعت رسانه‌ها به طور خاص اشاره نکرده‌اند و مشغول تحقیق درباره محیط‌های دارای نوآوری بیشتر بودند دو مهارت دیگر را در رابطه با رهبری معرفی می‌کند درک پویایی‌های متغیر محیط راهبردی به خصوص محیط‌های مرتبط با فناوری و تنظیم گام به گام محیط درونی سازمان با آن و دوم تعریف وضعیت کار که نشانگر تعهدات تلاش‌ها و دادن اعتماد به نفس از افراد می‌بایست سعی در دستیابی به آنها داشته باشند. توانایی تشخیص فرصت‌های کسب و کار در محیط‌های آشفته اغلب در تحلیل رهبران موفق رسانه‌ها مشاهده می‌شود اسپار در تحقیقات درباره ایجاد بستر تلویزیون پول انگلستان بی اسکای بی استعداد‌های برجسته مرداک در طراحی الگوهای کسب و کار را نشان می‌دهد و این نکته را به خوبی باز می‌کند که او یک عدم اطمینان چندگانه را به کار می‌گیرد در این نمونه می‌توان به پیشرفت در فناوری‌های



ماهواره و رمزگذاری اطلاعات یک خلاء قانونی برخاسته از تلافی قوانین پخش محلی و سراسری اتحادیه اروپا و تمایل دولت انگلستان و افزایش رقابت در بخش اشاره نمود.

رویکرد سبک رهبری

در اواخر دهه ۱۹۴۰ به دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ نارضایتی از رویکردهای ویژگی‌های شخصیتی منجر به این شد تا محققان بر سبک رهبری تمرکز نموده و ارتباط رفتار رهبر و اثرات آن بر دیگران مدنظر قرار گیرد اولین مطالعات تجربی در دانشگاه ایالتی اوهایو در اواخر دهه ۱۹۴۰ صورت گرفت و دو بعد از رهبری شناسایی شد مراعات میزان ارتباطات دو طرفه اطمینان احترام و صمیمیت متقابل که یک رهبر نسبت به پیروانش دارد و ابتکار عمل میزان توانایی رهبر در سازماندهی رابطه میان اعضای گروه و ایجاد کانال‌های ارتباطی و روش‌های تعریف مسئولیت گروهی و این دو بود در سبک بهینه رهبری استفاده می‌شوند. تحقیقات نشان داد که یک رهبر موفق علاوه بر برقراری رابطه خوب و دوطرفه نقشی فعال در برنامه ریزی و هدایت فعالیت‌های گروهی داشت تحقیقات بعدی در دانشگاه میشیگان دود اساسی سبک رهبری را شناسایی کرد کارمند مدار اهمیت به افراد و وظیفه مدار اهمیت به تولید در اواسط دهه ۱۹۸۰ بلیک و متن از این مواد به عنوان مبنایی برای ابزار تشخیصی مدیران در شبکه مدیریتی استفاده کرد که پنج الگوی مختلف رهبری را معرفی کرد.

سبک‌های رهبری در رسانه

تحقیق درباره استعدادهای رهبری در رسانه‌ها چندین دیدگاه درباره سبک رهبری را پیشنهاد می‌دهد پیشنهاداتی که یک روند کلی را دنبال می‌کند مبنای بر اینکه رویکردهای مبتنی برای اجماع مناسب‌تر از رویکردهای سلسله مراتب قدرت بوده چرا که کارمندان مبتکر از شنیدن دستورالعمل رنجیده خاطر می‌شوند و بدون پرسش دستورات بالا را قبول نمی‌کنند. و زمانی که به عنوان گزارشگر خبری کار می‌کنند نیاز به آزادی در ویرایش و امنیت در برابر تأثیرات مدیریتی و مالکیتی دارد پیشنهاد دو سبک رهبری برای سازمان‌های رسانه‌ای را دادند: یک سبک الهامی و فره من و یک سبک ساختاری و مبتنی بر عملکرد که شامل مجموعه نظام من از اهداف راهبردی شرکت و اهداف شخصی است.

رهبری تحول‌گرا

یکی از مفاهیم مهم اخیر در نظریه «رهبری تحول‌گرا» است. منشاء این مفهوم به برنز جامعه شناس سیاسی باز می‌گردد و رهبری را فردی می‌داند که سازمان را به طور اساسی تغییر داده و آن را متحول



می سازد و این از طریق شناسایی انگیزه‌های درونی پیروان و تحت کنترل درآوردن آن‌ها در جهت تحقق بازده عملکردی ما برای انتظار صورت می‌پذیرد تمرکز بر انگیزه‌های درونی رویکرد تحول‌گرا را از رهبری مبادله‌ای متمایز می‌کند که در آن پیروان منظور کسب پاداش بیرونی عمل می‌کنند.

اهرم‌های رهبران تحول‌گرا برای تغییر در یک سازمان عناصر موجود در ساختار اجتماعی سازمان به همراه مجموعه‌ای از رفتارهای خاص است باز و به ترغیب افراد به زیر سوال بردن فرضیه‌هایی است که منجر به عقب‌نگه داشتن فرایند تغییرات می‌شوند و نیز شامل یافتن راه‌حل‌های جدید برای مشکلات موجود انتخاب راهکارهای جدید خواهد شد.

جاذبه رهبر به عنوان تاثیر ایده‌آل بخش مهم این نظریه است که یک حس تعهد را نسبت به چشم‌انداز با درگیر کردن نیازهای بالاتر پیروان و ترغیب آنها به ارتقای خواسته‌های خود برای رسیدن به اهداف جدید ایجاد می‌کند رهبری تحول‌گرا مفروضات و رنگی را نیز با به خدمت گرفتن ساز و کارهایی که الگوهای جدیدی را در خود دارد تغییر می‌دهد.

موضوعات مهمی که رهبر به آن توجه دارد شامل عکس‌العمل رهبر نسبت به وقایع مهم معیار تخصیص منابع و ترفیع افراد و یا اخراج آنها است.

سایر ابزارها شامل فراهم نمودن بستر مربیگری مشاوره و افزایش فرصت‌هایی برای رشد پیروان ارتباطات مستعد می‌شود: مینتزبرگ و وستلی (۱۹۹۲) یادآوری کردند ۱۹۹۲ یادآوری کرده‌اند که رهبران تحولی اغلب قدرت شگفت‌آور در زبان به ویژه در نماد سازی و استفاده از استعاره‌ها دارند.

رهبری فره‌مند

گیرایی فوق‌العاده او که مردم را به سمت خود می‌کشید حتی زمانی که آنها می‌دانستند ممکن است در هر لحظه به آنها حمله کند حدی از وفاداری را به وجود آورد که نظیر آن در تعداد اندکی از مدیران وجود داشت. (تعریف یکی از همکاران استیو جابز درباره اشاره شده در یانگ و سیمون ۲۰۰۵).

رهبری فره‌مند شباهت نزدیکی با رهبری تحول‌گرا دارد ۱۹۹۹ هیچ‌یک از رهبری‌های زمانی ظهور می‌کند که یک رهبر از جذابیت شخصی در جهت به دست آوردن اعتماد پیروان و تحت تاثیر قرار دادن آنها انجام فعالیت در مسیرهای مشخص در راستای کسب اهداف تعیین شده استفاده می‌کنند مانند رویکردهای تحول‌گرا رهبری فرهمند رویکرد جمعی فرایندی و اسنادی یکی یعنی در اراک دیگران وجود دارد شناخته شده و رضایت انگیزه و عملکرد کارمندان را بهبود می‌بخشد.





در رهبری فرهمند نیز مانند رویکردهای تحول‌گرا چشم انداز به عنوان ابزار اصلی به شمار می‌رود یک تعریف از این نمونه رهبران بارت هست از شخصی دارای الهام درونی که توسط حقایق خارجی پشتیبانی نمی‌شود یک نمونه مهم استیو جابز است که چشم انداز و ساخت ماشین‌هایی با مهارت‌های فوق‌العاده بود در جهان تغییراتی به وجود آورد و اهداف عقلایی را کنار می‌زند یک کارمند اپل تشریح می‌کند که چگونه ما به کار خود اعتقاد داشتیم نکته کلیدی این بود که کار برای پول انجام نمی‌شد اما سعی داشتیم دنیا را عوض کنیم.

یک چشم انداز باید به سوی نیازهای برتر پیروان تمایل داشته و با ارزش‌ها و ایده‌آل‌های آنان پیوند داشته باشد همانطور که در گفته‌های بالا مشخص است این شرایط یک تعهد احساسی را به وجود آورده و گروه و اعضا را ترغیب نمود تا در جهت رسیدن به هدف اصلی همکاری کنند.

چشم انداز اغلب نشان دهنده یک حرکت وضعی از جایگاه قبلی است لیکن من قدرت نمایشی نیست که پیروان آن را دارد کنند و گام همگام با ناامیدی پیروان از شرایط جاری است برای قرار دادن چشم اندازها در الگوهای رهبری فرهمند باید رفتارها مفاهیم و ارزش‌های پیروان منطبق با چشم انداز گردد رهبر همچنین باید غیررسمی رفتار نموده و فداکاری کرده و مخاطرات شخصی انجام دهد و برای نمونه بر اهمیت تغییراتی که نیاز به انجام شدن دارد تاکید نماید.

رهبری برای خلاقیت

جنبه مهمی از رهبری راهبردی در رسانه‌ها به رابطه میان رهبری به خلاقیت بستگی دارد اگرچه پیشنهادات بسیاری برای سازمان‌هایی که نیاز به خلاقیت دارند مطرح شده اما این موضوع همچنان تحت بررسی است برای مثال سرکای مدیریتی سلسله مراتبی و پدر سالارانه خلاقیت را محدود می‌سازد و الگوهای فراگیر که تصمیم‌گیری ابتکاری را در سراسر سازمان توزیع می‌کنند باعث پیشرفت خلاقیت می‌شود.

برای درک بهتر از ساز و کارهایی که در این ارتباط تاکید دارند می‌توان به نظریه‌های سازمانی خلاقیت رجوع کرد که پیوند بدیهی بین رهبری و خلاقیت سازمانی را شناسایی می‌کنند اولین مورد انگیزه درونی است که در نظریه‌های رهبری فرهمند و تحول‌گرا و همچنین در نظریه‌های خلاقیت بسیار مهم است با این حال به آن امتیازات متفاوتی می‌دهند در نظریه خلاقیت انگیزه درونی تخصص و مهارت‌های تفکر خلاق فرد را جهت ارائه راه‌حل‌های جدید تسریع می‌بخشد در نظریه‌های رهبری انگیزه درونی



آمادگی پیروان برای حرکت به سوی اهداف بالاتر را افزایش می دهد و تمام خواسته های خود خواهانه را از بین می برد.

دومین پیوند چشم انداز است چشم انداز رهبر به عنوان عامل محرکه اقدامات رهبری به شمار می رود به خصوص زمانی که رهبر سعی دارد تغییرات تحول گرایانه صورت در چشم انداز در خلاقیت نیز بسیار مهم است و از آنجایی که هیچ محصول یا خدمت جدیدی بدون چشم اندازی واضح و در عین حال ساده قابل دسترسی نیست چشم انداز همچنان محرک و انگیزه دهنده است چشم انداز دقیقاً با انگیزه های درونی گذشته هماهنگی دارد و موفقیت نهایی را با ارائه پاسخ های خلاق به مفهوم اصلی و به وجود آوردن احساس مسئولیت امید برای رسیدن به اهداف بنیادی پایه ریزی را آغاز می کند.

سومین پیوند ایجاد یک محیط رویج کننده خلاقیت است به این موضوع در بخش ساختار اولیه رهبری در رویکردهای سبکی هر چند به صورت سطحی اشاره شد که رهبر به عنوان معمار محیط کار به حساب می آید تا ماهیت مشکلات ناشی از خلاقیت را گفته منابع را تخصیص داده و عناصر زمین های بیشتری مانند ساختار هماهنگی ساز و کار و فرهنگ و فرایندهای کاری را ایجاد نماید همچنین شامل فراهم نمودن استقلال برای تیم هایی است که ملزم به خلاق بودن هستند.

نکته چهارم مربوط به احساسات می شود تعهد احساسی توسط رهبر مشارکت احساسی از طرف پیروان مسئله بنیادی در رهبری تحول گرا و فرهمند است احساس احساسات خواسته خوشحالی تمایل نیز در میزان انگیزه درونی مهم بوده و اهمیت بسیاری در خلاقیت سازمانی دارد نقش احساسات در رهبری شناخته شده است و برنز ۱۹۷۸ اینگونه استدلال کرده است که نبوغ مائو تست تنگ این بود که احساسات دیگران را درک می کرد.

رهبری و خلاقیت: مایکل ایزنر در والت دیزنی

حضور دو دهه ای ایزنر به عنوان مدیر کل شرکت دیزنی دیدگاه های با ارزشی را درباره روابط میان یک رهبر و راهبردها و نتایج خلاقیت به ما می دهد در سال ۱۹۸۴ شرکت دیزنی در وضعیت نامطلوبی بود و سعی در حفظ استقلال خود داشت تا حدی که دیگر به عنوان یک استودیو نیز دسته بندی نمی شد تیم دیزنی متشکل از مایکل ایزنر به عنوان مدیرکل فرانک ولز به عنوان رئیس و جفری کاتزبرگ به عنوان رهبر استودیو فیلم بود برای نجات سازمان تلاش می کردند بین نیمه دهه ۱۹۸۰ در نیمه دهه ۱۹۹۰ شرکت والت دیزنی (در سال ۱۹۸۶ نامش تغییر کرد) به صورت فوق العاده رشد کرد در طی چهار سال این شرکت به عنوان استودیو شماره یک موجود در حوزه تصاویر متحرک شد (شیر شاه در سال ۱۹۹۴





اکران شده در سال ۱۹۹۵ به عنوان دومین فیلم پرفروش تاریخ نام گرفت) و کارهای جدیدی نیز شامل انتشارات خرده فروشی و بیسبال صورت گرفته در سال ۱۹۸۷ دیزنی یک شرکت ترکیبی تخصصی حاصل از ادغام عمودی بود که درآمد آن از ۳۰۰ میلیون تقریباً به ۸۰۰ میلیون دلار افزایش یافت این شرکت به یکی از با ارزش ترین نام های تجاری دنیا تبدیل شد و به عنوان یک مطالعه موردی درباره مدیریت داخلی دقیق و بهره برداری قاطع از هم افزایی در تمامی کلاسهای مدیریت اجرایی تدریس شد. ایزنر بخش بزرگی از موفقیتش را به فرمول خود برای رهبری خلاقانه نسبت داده است و یکی از پایه های اصلی این شرکت جلسه دوشنبه های کارکنان بود جایی که افراد نمی ترسند درباره افکار خود صحبت کنند و نامربوط باشد محیط زیست محیطی که در آن افراد از ایراد گرفته شدن هنگام مطرح کردن یک ایده احمقانه در امان هستند ما سعی می کنیم اینجا لذت ببریم سعی داریم افراد اینجا را مانند خانه خود بدانند و ایده هایشان را مبادله کنند در همین حین بحث ما بسیار صادقانه است و اطمینان و اعتماد به نفس را به همراه دارد.

در مورد منابع کارکنان خلاق زمان لازم برای عملی کردن ایده ها را در اختیار داشتند چرا که تصمیمات جلوبرنده را عمداً به تأخیر می انداختند ل افزایش یافت و علت آن جلسه های طولانی خلاقیت بود که فارغ از سلسله مراتب گشته و همه در یک ساعت برابر قرار داشتند ایزنر خود را به عنوان معتقد بزرگ در ابتکار و مسئولیت در همه سطوح می داند و همچنین از تنوع در تیم های خلاقیت به دلیل اینکه نیروی عظیمی به سوی افکار خلاقانه بود پشتیبانی می کرد هرچه سازمان متنوع تر بود میوه های ارائه شده نیز متنوع تر می شد.

با این حال در سال ۱۹۹۴ مشکلات ظاهر شدند، ولز در یک تصادف هلی کوپتر کشته شد ایزنر تحت عمل جراحی قلب قرار گرفت و تضمین برگ به دلیل اینکه جایگاه ورژن شد استعفا داد و شرکت در این مرکز اسکای جی را تسخیر کرد در سال های بند شرکت های فیلمسازی کرد در مارس همان سال ۴۵ درصد سهامداران از انتخاب دوباره ایزنر امتناع کرده و نیز استعفای خود را اعلام نمود.

به گفته استیو عملکرد اقتصادی ضعیف دیزنی سهم عظیمی در مدیریت خلاقانه ایزنر داشت. ایزنر در ابتدا به یک نیروی ناعادلانه که موجب گردید تا استعداد های خلاق نتوانند مجال ابزار بیابند و سرکوب کننده جرعه خلاقیت شرکت متهم شد سیاست های درون سازمانی دیزنی به دور از احساسات بود و تمرکز بر هم افزایی منجر به تکرار بی پایان شرایط موجود می گشت اگر این انتقادات صحیح باشد این موارد عموماً از روزنامه نگاران که به طور سوری با قلاقیت های انحصاری همراهی می کردند و شاید نسبت به درآمد این نیز حسودی می کردند نشأت می گرفت آنها اینگونه مطرح می کردند که با اینکه این



ساز و کار نهادینه شده را ایجاد نمود که خلاقیت بیشتری به همراه داشت اما سایر جنبه های مدیریت این ویژگی را تضعیف می کرد.

رهبری مشارکتی در رسانه ها

رهبری اغلب به صورت یک فعالیت منفصل منفرد فرض می شود لیکن در واقعیت به نظرت اینگونه است در عمل علی رغم اینکه رهبر قدرت نهایی در شرکت را دارند معمولاً رهبری میان چند نفر تقسیم می شود به طور کلاسیک در ترکیب های سنتی مدیر اجرایی و مدیر عامل و مدیر عامل و رئیس هیئت مدیره حضور دارند.

مسئله رهبری مشارکتی در ادبیات اعمال اختیار و نظرات و نظارت شرکت مطرح می شود در نظریه رهبری جریان نوظهور تحقیقات درباره ساختار رهبری مشارکتی وجود دارد اینکه نقش رهبر تنها به افراد مشخص شده رسمی محدود نمی شود و رهبران و پیروان قابل جانشینی هستند و اینکه نقش های مختلف رهبری ممکن است در یک گروه صورت گیرد به صورتی که هر کدام کار خاصی انجام دهند بارها مورد گفتگو بوده است ۱۹۸۲ تغییر ابتکار عمل شامل این است که چندی از رهبران در سطوح مختلف رهبری کار کنند تا شرکت فعالیت موثرتری را انجام دهد و اغلب برای تغییر فرهنگ از دست رفته یک سازمان برای انطباق با محیط متغیر چندین راه برای مورد نیاز است.

رهبری توزیع شده (آنکونا و همکاران ۲۰۰۷) یک الگوی ترکیبی از مفاهیمی رویکردی و تحول رویکردی مهارتی و تحول گرا فرهمند است که شامل ۴ توانایی مفهوم سازی در که زمینه برقراری ارتباط گوش دادن فعال طرفداری از یک دیدگاه ارتباط با دیگران چشم انداز سازی خلق مشارکتی چشم انداز مشترک و سرمایه گذاری تبدیل یک چشم انداز به واقعیت امروزی است از آنجایی که تعداد اندکی از افراد چهار توانایی را یکجا دارند بیشتر رهبران نیاز به یافتن افراد دیگری دارند که بتوانند با آنها کار کنند و در نتیجه وظیفه رهبری تقسیم شود یک رابطه جالب این الگو یافته های تحقیق درباره انحراف رهبری که در زیر مطرح شده وجود دارد هر دو مورد بر اهمیت توانایی رهبر در زمینه ارتباط با دیگران استفاده از این توانایی به عنوان مبنایی برای رهبری تیم و توانایی رهبری در محیط های پویا و پیچیده تاکید می کنند.

در صنعت رسانه به کارگیری رهبری مشارکتی معمول بوده به حکایت های مستند که در دلالت بر تأثیر مثبت چنین الگوهایی بر عملکرد رسانه دارند فراوان است این موضوع یک بحث نهادینه شده نه تنها برای رسانه ها بلکه در تمامی صنایع است پیچیدگی رو به رشد محیط های کسب و کار و وظیفه رهبری





باعث می‌شود تا رهبری انفرادی که در آن یک نفر تمامی ویژگی‌های لازم جهت کنترل محیط‌های داخلی و خارجی را دارد روز به روز غیر ممکن تر شود پیکسار همواره رهبری مشارکتی داشته به شکلی که وظایف بین جان لاستر و استیو جابز تقسیم شده است در روزهای اولیه ریوار دیزنی کنترل استودیو خود را تقسیم کرده بودند روی نگهبان و محافظ ای بود که اجازه داد تا یک استعداد و نبوغ شکوفا گردد اون تنها وارد را آزاد گذاشت تا تصمیمات خلاقانه بگیرد بلکه در انجام کارهای تجاری نیز استعداد فراوانی داشت.

درک زمان رفتن

هرچه مقام افرادی که مرتکب اشتباه می‌شوند بالاتر باشد سقوطشان جالب تر و شدیدتر است. رفتن ایزنر یکی از چندین خروج ناشیانه ای بود که توسط رهبران صنعت رسانه رخ داده که شبیه جرارد لوین توماس میدونم این معماری اسکیس گریگ دایک و البته رابرت مکسول بود توانایی و درکی که باعث شود که یک رهبر خروجی با وقار داشته باشد را می‌توان به عنوان استعداد نهایی رهبری دانست مسئله خروج رهبری به شدت مورد مطالعه قرار گرفته لیکن تنوع در زمینه تحقیق روش شناسی تعاریف اولیه و حوزه‌های تحقیق نتیجه گیری کلی از آن را برای تعیین راهبرد در بخش رسانه دشوار نموده است.

دقیق ترین یافته‌ها از مطالعات صورت گرفته در مرکز راهبری و رهبری خلاق در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ نشأت گرفته است. در این مطالعات چهار علت به عنوان دلایل اصلی خروج مدیران شناسایی شده است نکته بسیار جالب این است که تعدادی از این موارد در باره ایزنر صحبت می‌کند اولین مورد مشکلات در زمینه روابط میان فردی است که اغلب ناشی از شکست در گذار از رهبری وظیفه مدار بر مبنای نقش قبلی به رهبری رابطه مدار است که بر اساس نیاز مدیریت عمومی نشأت می‌گیرد دومین مورد شکست در رسیدن به اهداف تجاری به دلیل پویایی و پیچیدگی تجدید شده محیط است این مورد نیز به نوعی از اشتباه در گذار از یک زمینه رهبری به زمینه دیگر از شکست در اینجا یک تیم و رهبری آن سومین مورد از این وضعیت زمانی رخ می‌دهد که مشکلاتی در تغییر رویکرد وظیفه مدار به یک رویکرد رابطه مدار و مبتنی بر همکاری وجود داشته باشد مشکل نهایی ناتوانی در انطباق با تغییرات در بازار یا فرهنگ سازمانی است. گم‌کردن جانشین مناسب قسمتی از وظیفه خروج است یافته‌های تحقیقات درباره جانشین رهبری متناقض است که احتمالاً به دلیل آن وجود مشکلات روانشناسی در سنجش تاثیرات رهبر از جانشینی مدیر اجرایی ابزار قدرتمندی در راستای اصلاح عدم تطابق میان سازمان و محیط آن است و اغلب تغییر در رهبری در سازمان‌هایی که در مرحله بلوغ قرار دارند و یا پتانسیل صعود دارند ضروری است شرکت‌های ورشکسته نسبت به شرکت‌هایی که هنوز ورشکست شدند میزان کمتری



جانشین‌پروری موفق دارند چنین شکست‌هایی می‌تواند از مشکلات ناگزیر رهبری در تغییر الگوهای موجود نشأت می‌گیرد.

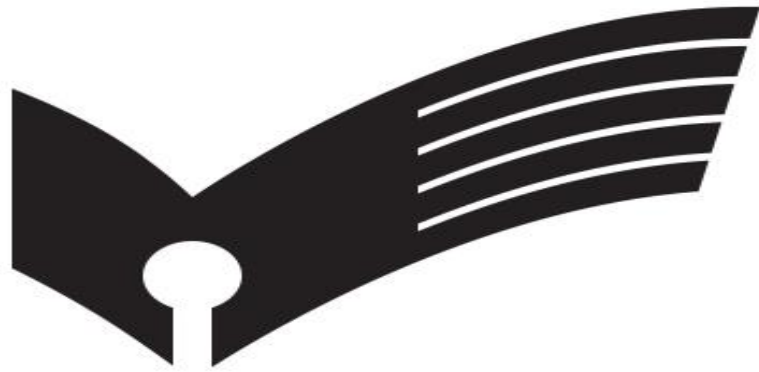
کارآفرینان و موسسان (هر دو در بخش رسانه‌ها شایع هستند) مشکلات خاصی در رها کردن آنچه خود ساختند دارند آنها ممکن است آگاهانه به دنبال تعیین جانشین باشند اما به طور غیر عمدی از به قدرت رسیدن افراد قدرتمند و توانا جلوگیری می‌نمایند و یا اینکه جانشین مشخص می‌کند ولی به آنها اجازه یادگیری مسئولیت‌های فراوان را نمی‌دهد تا نسبت به چگونگی انجام کار شناخت حاصل نماید شاین ۱۹۹۲ و وقایع اخیر در شرکت نیوز کرپر ریش و بی‌آکام بیان می‌کند که رابرت مرداک و سامنس ستون ممکن است در حال تجربه تضادهایی در این زمینه‌ها باشند.





فصل هفتم

انگیزش و رهبری





خانم مائه تایلر یک پیشکسوت ۳۸ ساله در حوزه روزنامه نگاری با ۱۶ سال سابقه کار می باشد. وی در یک ایستگاه رادیو تلویزیونی محلی به عنوان مجری کارشناس هر روزه بین ساعت ۵ الی ۶ بعد از ظهر به موضوعات مختلفی از دادگاه و شهرداری گرفته تا مدارس محلی می پردازد و این کار از هجده ماه گذشته آغاز شده است. وی ادعا می کند که از کارهای خود شادمان است، اما چارلز گاینز، مدیر اخبار و رئیس مستقیم وی، چنین می پندارند که مائه چندان هم خرسند نیست. وی اظهار می کند که مائه در اتاق خبر هیچگاه لبخند نمی زند، اخیرا زیاد بیمار شده است، گهگاهی زمان اتمام برنامه را فراموش می کند و زمانی که خبرنگاران و گزارشگران محلی یک ماجرای جدید یا دست اول را ارائه می کنند، مرتبا اعتراض می کند. شکایت های وی شامل حقوقش نیز می شود که به زعم او کمتر از حقوق مجری برنامه ساعت ۶ بعد از ظهر یعنی مارک ویگار است. اخیرا میزان محبوبیت برنامه ساعت ۵ بعد از ظهر وی تنزل کرده است. وی نخستین زنی بوده که جوایز عمده گزارشگری را در ایستگاه دریافت نموده و زمانی که وی به عنوان سرپرست برنامه ارتقا یافت، مدیر کل ایستگاه آنتونی لورنز، اذعان داشت که وی الگویی برای سایر خانم های ایستگاه و شهر است. هنوز نگرش های مائه همانند یک خمیازه شیوع می یابند. همکاران جوان تر وی در اتاق خبر اغلب در موارد مختلف از او الگو می گیرند، این الگو برداری به ویژه در پوشش دادن به موضوعاتی چون داستان و انتخاب مبداء، بیشتر نمود می یابد. چارلز آرام آرام شروع به نگران شدن می کند که اگر کاری نکند ممکن است دیگر قادر به اداره کردن مائه نباشد و وی به دنبال راهی است تا در مائه ایجاد انگیزه کند تا در انجام وظایفش پیشرفت نماید، اما مائه فکر می کند، که چارلز تبعیض جنسی قائل می شود. او دیده که چگونه چارلز با مارک خوب برخورد می کند و چگونه به طور متفاوتی از گویندگان خبر زن انتقاد می کند او با مائه بسیار رک و صریح است درحالی که نسبت به مارک معذوریت دارد.

انگیزش به شیوه ای که چارلز به آن می نگرد، می تواند یک کارمند را وادار نماید تا آنگونه عمل کند که دلخواه مدیر است. البته هنوز چارلز نمی تواند تشخیص دهد که انگیزش چیزی بیش از عمل به نقش یا وظیفه را شامل می شود. در واقع، انگیزش ممکن است چیزی که چارلز به هیچ وجه قادر به کنترل آن نیست باشد. مشکل مائه احتمالا منبث از آنچه چارلز انجام می دهد نیز باشد. مدیران رسانه ها کارکنان خلاق را در محیط هایی سرپرستی می کنند که نیاز به تفکر عادی از جهل و تعصب دارد. انگیزش مفهومی پیچیده است و مدیران در صورتی که به دنبال برخورد موفق با کارکنان می باشند، باید آن را در



زمینه و بافت مربوطه اش درک نمایند (فینک، ۱۹۹۳). محیط کاری رسانه ها با ماهیت سریع و چرخه ای و تولید، اغلب باعث ایجاد شرایط غیر معمول، توان فرسا و در پاره ای موارد آشفته برای مدیریت می شود. مدیران رسانه برای بررسی انگیزش و فرصت های مربوط به آن، به یک چارچوب هدفمند نیاز دارند.

ایجاد انگیزه در افراد

نیازهای معمول و تاثیرات آنها

هریک از رسانه های ارتباط جمعی جهت تحقق هدف به بسیاری از وظایف کارکنان خود نیاز دارند. به عنوان مثال، یک اتاق خبر تلویزیون به گویندگان خبری نیاز دارد تا خبرهای واصله را تدوین نموده و آنها را گزارش کنند، اما همچنین تفکر منتقدانه، شکاک بودن (حتی به شکل بدبینانه)، جسارت، شجاعت، مهارت در مدیریت زمان، هماهنگی و همکاری، توسعه حس اجتماعی و مواردی از این دست، نیز مورد انتظار است. رسانه هرچه باشد، کارکنان - به ویژه کارکنان مشاغل خلاق - باید تکالیف بسیاری را انجام دهند. در انجام این وظایف آنها احساساتی را تجربه می کنند که ممکن است از شوخی یا ترحم تا بی حوصلگی کامل را شامل شود.

مدیران اغلب می توانند به انگیزش، به عنوان یک فرایند اساسی نیازها (در این مثال نیازهای شغلی)، ایجاد سائقه ها یا محرک هایی که بعدها به دستیابی به اهداف مورد نظر انجامید، بنگرند. آبراهام مازلو (۱۹۵۴) این نیازها را به پنج طبقه ی سلسله مراتبی تقسیم نموده است:

- فیزیولوژیکی (غذا و تشنگی، خواب، سلامتی)
- ایمنی (سرپناه، امنیت)
- اجتماعی (پذیرش، حس تعلق، عضویت گروهی، عشق)
- احترام (شناخت و شأن، موفقیت)
- خودیابی (بالفعل کردن تمامی بالقوه ها)

بسته به فرد الزامات شغلی ممکن است یکی یا همه ی نیازها را تحت تاثیر قرار دهد. با این وجود مازلو تنها به یکی از ستوه نیازهایی در یک زمان خاص فرد را به تحرک وا می دارد، نظر دارد. این نیازها به ترتیب از پایین ترین آنها (نیازهای فیزیولوژیکی) گرفته تا بالاترین آنها (خودیابی)، به همان صورت در شکل زیر به تصویر کشیده شده ارضا می شوند.





کلایتون آلدرفر (۱۹۷۲) اذعان داشت که نیازهای یک کارمند ممکن است به طور نسبی و نه بطور کامل مرتفع گردد یا اینکه هر فردی ممکن است از یک یا چند نیاز تاثیر بپذیرد و تحت تاثیر از آن نیاز یا نیازها در او انگیزه ایجاد شود. به عنوان مثال، مائه ممکن است برای حقوق خود (نیاز ایمنی) و نیاز به ارتقا شغلی به عنوان یک سرپرست برنامه (نیاز به احترام) نگران باشد. اگر چنانچه نیاز های سطح بالا مدنظر باشد - مثل نیاز مائه به منزلت روزنامه نگاری - در این صورت وی ممکن است از یک نیاز سطح پایین تاثیر نپذیرفته و به انگیزه لازم دست نیابد.



سلسه مراتب نیازهای مازلو



چارلز به خوبی شکایت های مائه در مورد حقوق خود را بررسی خواهد کرد. هنوز به دلیل آنکه هدف مائه برآورده نشده است، منطقی بنظر می رسد که نیز محرک یا انگیزه ای وجود ندارد که به عمل منجر شود. این محرک در این مورد می تواند در تصمیمی که قادر باشد در پخش خبر ساعت ۵ عصر، مطالبی در مورد بهداشت ارائه نماید نمود یابد. چارلز باید نیازها و اهداف مائه را تشخیص دهد. در این زمینه علاوه بر الزامات شغلی بایستی سایر عوامل نیز در نظر گرفته شوند.

ایجاد انگیزه در افراد به راهبرد نیاز دارد. علاوه بر نیاز دستیابی که قبلا ذکر شد، بیشتر افراد تمایل دارند تا دیگران را تحت تاثیر قرار دهند (نیاز به قدرت) و مورد توجه و محبت قرار گیرند (نیاز به تعلق) روانشناسی به نام دیوید مک کللند این نوع شناسی را بسط داد و اظهار نمود که یکی از این نیازها بر بقیه غالب می شود. پس مدیران برای ایجاد انگیزه موثر، باید همه ی این نیازها را تشخیص دهند و سعی کنند تا تعیین کنند که کدام یک از آنها بیشتر مورد توجه یک کارمند است.

چارلز با در نظر گرفتن تلاش مائه برای هدایت گزارشگران جوان، نیاز مائه را در حیطه « قدرت » تشخیص می دهد. نیاز وی به تعلق کمتر مشهود است، اگر چه شکایت او می تواند گواهی بر عدم توجه به تعلق وی باشد.

هم چنین چارلز احتمالا نیاز شدیدی به قدرت و دستیابی موفقیت دارد که مفروضاتش را در مورد عملکرد مائه تحت تاثیر قرار می دهد (یا چیزی که ممکن است چارلز آنرا « نقصان موفقیت » بنامد). بنابراین آگاهی به این که چه نیازی بر بقیه غالب می شود یا کلید انگیزش مائه و عملکرد شغلی وی چیست تنها بخشی از قضیه است. پس از این مرحله چارلز باید بداند، باین آگاهی باید چکار کند و چه نتایجی انتظار می رود.

شرطی سازی عامل نشان می دهد که رفتار تقویت شده به طور ارادی تکرار شده و رفتار تقویت نشده به احتمال زیاد تکرار نمی شود.

تقویت می تواند مثبت (مانند زمانی که چارلز باید رفتار مطلوب تولید برنامه پر مخاطب، به مائه پاداش می دهد) یا منفی باشد (مانند زمانی که چارلز در ازای اجتناب مائه از ابراز نارضایتی و شکایت، از طریق افزایش حقوق به وی پاداش می دهد)، به شکل تنبیه باشد (مانند زمانی که چارلز به خاطر شکایت نامطلوب مائه پیامد منفی اخراج وی را ارائه می کند) یا به شکل خاموش سازی باشد (مانند زمانی که





چارلز از طریق بی توجهی به مائه اعتراض ناخواسته وی را از بین می‌برد). بدون توجه به اینکه چگونه چارلز سعی می‌کند با مائه برخورد کند، او باید از تمامی گزینه‌ها و نتایج آنها آگاه باشد.

مسائل مربوط به عملکرد شغلی

در کنار الزامات شغلی و نیازهایی که آنها به وجود می‌آورند، مدیران هم چنین نیازمند توجه به تعامل بین شغل و کارمند هستند. این کار باعث شناخت بیشتر مدیر از رفتار کارمند شده، بنابراین یک ابزار تصمیم‌گیری دیگر فراهم می‌سازد. ابتدا مدیران باید فرایند انگیزش را بشناسند و سه نظریه‌ی برابری، انتظار، هدف‌گذاری ایده‌ی مطرح شده را مورد توجه قرار می‌دهند.

در نظریه‌ی برابری، اینکه نابرابری یک محرک است، مفروض گرفته می‌شود. وقتی کارکنان احساس می‌کنند که با آنها ناعادلانه رفتار شده، تلاش می‌کنند تا به احساس برابری دست یابند. اگر ناراحتی مائه ریشه در نابرابری داشته باشد، او می‌تواند از طریق تغییر میزان کار خود بکوشد تا حقوق خود را افزایش دهد، یا اینکه از طریق ارزیابی اینکه او چطور خود را مقایسه می‌کند، می‌تواند مقایسه‌ها را غیر عادی جلوه داده و مرجع مقایسه‌ی خود را تغییر دهد.

در خصوص مائه، چارلز باید خود را با اهداف او آشنا سازد، میزان دشواری آنها را تعیین و صلاحیت‌های واقع‌بینانه و موقعیت مائه برای دستیابی به آنها تشخیص دهد. این اقدامات به او کمک خواهد کرد تا دریابد که آیا توانایی کمک به مائه را دارد تا مائه اهداف مورد نظر خود دست یابد و راهبردهای دستیابی به آنها را توسعه دهد.

اگر چنانچه چارلز فکر کند که اهداف مذکور غیرقابل دستیابی هستند، می‌تواند با مائه مشورت کند و از او بخواهد تا از انتظارات یا توقعات خود بکاهد.

همچنین مدیران ممکن است از منظر رضایت شغلی، تعامل بین شغل و کارمند را مورد بررسی قرار دهند. نظریه آلدرفر (۱۹۷۲) به بررسی و تعریف نقش ناکامی، بر اساس نیازهای مرتفع نشده می‌پردازد. شناخت عامل ناکامی مبین این است که یک مدیر می‌تواند به شکل مثبت به مورد ناکامی عکس العمل نشان داده به خشنود ساختن کارکنانش کمک کند. فردریک هرزبرگ و همکاران او (هرزبرگ، موسنر، سنیدرمن، ۱۹۶۸) نظریه دو-عاملی را اشاعه دادند.



این نظریه دلالت بر آن دارد که رضایت و نارضایتی ربطی به هم ندارند، اما از نیازها و محرک های متفاوت تاثیر می پذیرد.

هرزبرگ اذعان داشت که عوامل بهداشتی و پیشگیرانه باعث ایجاد انگیزش نمی شوند، اما می توانند از وقوع آن جلوگیری کنند. این عوامل که شامل پول، مقام، امنیت، شرایط کاری، سیاست های کاری، سرپرستی و روابط بین فردی می باشند بعضی مواقع به عنوان تاثیر محیطی مطرح می شوند. اگر یک مدیر این موارد را مدنظر قرار دهد، کارکنان را از شرایط عدم رضایت به دور نگه خواهد داشت. با این حال، محرک های وابسته به شغل مثل موفقیت، کارچالشی، مسئولیت فزاینده، تشخیص، پیشرفت و رشد شخصی، زمانی که با عوامل بهداشتی ترکیب شوند، باعث ایجاد انگیزش می شود. البته نظریه هرزبرگ همیشه مورد حمایت قرار نگرفته است. بنابراین، مدیران رسانه ها باید به تفاوت های ظرفیت موجود در مفهوم رضایت توجه داشته باشند.

به عنوان مثال چانگ و سیلوی دریافتند که رضایت و عدم رضایت به طور متفاوتی گزارشگران مطبوعاتی را تحت تاثیر قرار داده اند. ویلهویت و ویور طی یک بررسی گسترده، به این نتیجه رسیدند که روزنامه نگاران از نظر آنچه آنها به عنوان مهم ترین عامل رضایت شغلی مدنظر قرار می دهند بسته به نوع رسانه تفاوت دارند.

روزنامه، تلگراف و ژورنالیست های رادیویی، امنیت شغلی را ذکر کرده اند، در حالی که ژورنالیست های تلویزیونی به اهمیت کمک به افراد، به عنوان یک عامل اصلی تاکید کردند. گرچه میزان پرداخت، در انتهای فهرست اکثر ژورنالیست ها قرار داشت، ژورنالیست های رادیو-تلویزیونی از حقوق به عنوان یک مسئله در رضایت شغلی یاد می کردند.

مطالعات دیگری نشان می دهد که مدیریت کارآمد جهت ایجاد رضایت چگونه می تواند باشد. نظرهای دریافت شده از مدیران، در اوایل دهه ۱۹۸۰، برای همه روزنامه نگاران به استثنای آنهایی که در روزنامه های متوسط اندازه کار می کردند، یک ابزار پیش بینی قوی رضایت بود. قوی ترین پیش بینی کننده رضایت شغلی در روزنامه های کوچک این بود که روزنامه نگاران فکر می کردند، عمل اطلاع رسانی به مردم که توسط روزنامه های آنها انجام می شود، چقدر مفید است. یک دهه بعد، تاثیر اندازه از میان رفت. تصور در مورد کار، پیش بینی کنندگان عمده برای روزنامه نگاران قدیمی تر در روزنامه های کوچک و





متوسط، در دهه ۱۹۸۰ بیشتر راضی بودند، اما با شروع دهه ۱۹۹۰، روزنامه نگاران قدیمی در روزنامه های کوچک و بزرگ ابراز رضایت بیشتری کردند.

همچنین محققان رضایت را به استقلال کاری ربط داده اند. از دهه ۱۹۷۰، روزنامه نگاران به استقلال به عنوان عاملی مهم در رضایت شغلی نگریسته اند. اندازه و نوع مالکیت نیز، بر احساس استقلال کاری افراد تاثیرگذارند. روزنامه نگارانی که برای رسانه های مستقل و کوچک کار می کنند به احتمال زیاد آزادی عمل بیشتری را در کار گزارش می کنند. ویور و ویلهویت (۱۹۹۶) اذعان داشتند که استقلال کاملا با این عوامل توضیح داده نشده و احساس استقلال روزنامه نگاران پس از دهه ۱۹۸۰ تحلیل رفته است. شناخت چنین احساساتی در مورد عدم قدرتمندی به چارلز کمک می کند تا رفتار مائه را شناسایی کند و مبین این است که مدیران باید منابع کارمندان و این مسئله که آنان چگونه با پدیده رضایت شغلی برخورد می کنند را مورد بررسی قرار دهند.

البته همه این بینش ها همیشه به مدیر کمک نمی کند. افراد با هم فرق می کنند، مطالعات ملی ممکن است تفاوت های آنها را بر ملا سازد و در بعضی مواقع موضوعات دیگری نیز مطرح شوند. اساسا، متفاوت به معنای دشوار جهت اداره کردن است، مدیران رسانه ها به طور سنتی با این که چگونه با کارمندان الگو، مانند مائه رفتار کنند، دست به گریبان بوده اند. زیرا عملکرد کاری کارمندان متفاوت از هم بوده و اغلب ناشی از یک رویکرد شغلی منحصر به فرد است که از شخصیت های آنها نشات میگیرد. در نتیجه چنین کارمندانی تمایل ندارند به روش های انگیزشی معمولی، پاسخ بگویند. به همین دلیل مدیران آنها، مجبورند در جست و جوی جایگزین هایی برای مسائل بی شماری باشند که یکی پس از دیگری پدیدار می شوند، نظیر انصاف (کارمندان کم استعداد با آن مواجه می باشند)، پاداش های مناسب (کارمندان الگو همیشه به پول یا ترفیع بها نمی دهند)، ارزیابی (یک استاندارد کاری مناسب چیست؟).

با آغاز قرن جدید، تفاوت به طور فزاینده به تنوع تبدیل شده است. حجم روبه رشدی از تحقیق، در حال تبیین عوامل متعددی است که تنوع فزاینده در محیط های کاری مقدمه ای برای برابری رضایت است پیشنهاد می کند که، روزنامه نگاران مطبوعاتی رنگین پوست، نسبت به سایر روزنامه نگاران، کمتر وعده وعیدهای پیشرفت شغلی را می پذیرند. آنها بیشتر در جست و جوی مسیرهای شغلی جایگزین هستند. به ویژه زنان به عنوان یک گروه اقلیت، همواره با خطر جابه جا شدن مواجهه اند.



براملت-سالامون(۱۹۹۲-۱۹۹۳) دریافتند که روزنامه نگاران آمریکایی آفریقایی تبار و روزنامه نگاران دارای ملیت هایی از آمریکای لاتین، دو برابر روزنامه نگاران سفیدپوست، نارضایتی شغلی دارند و فرصت های پیشرفت شغلی را هنگام قضاوت درمورد جذابیت شغلی، مورد تاکید قرار می دهند.

درنهایت تکنولوژی نیز بر انگیزش فردی تاثیر می گذارد. وقتی مدیریت یک تکنولوژی را به کارمندان خود معرفی می کند، پیامدها معمولا در یک قالب سه بعدی متغیرند؛

الف: مستقیم(تغییراتی که در حالت واکنش سریع اتفاق می افتد) یا غیر مستقیم(تغییرات ناشی از واکنش های سریع)

ب:مطلوب(به شکل موثرتری به کارکرد کارمند یا سیستم کمک می کند) یا نامطلوب(غیرکارکردی)

ج: پیش بینی شده(تغییرات تشخیص داده شده و مورد نظر مدیریت)، یا پیش بینی نشده(تغییرات شناخته نشده و مورد توجه واقع نشده)

از دیدگاه انگیزشی مدیریت نیاز دارد تا یک تکنولوژی مناسب را تضمین نماید. مدیران تلاش می کنند تا کارکنان دریابند که تکنولوژی جدید ویژگی های زیر را دارد.

۱. بهتر بودن از نمونه قبلی آن

۲. سازگار و هماهنگ با ارزش های موجود

۳. سازگار و هماهنگ با تجربیات گذشته و نیازهای کارکنان

۴. درک و استفاده نسبتا آسان

۵. به طور تجربی دوستانه

۶. مستعد یک اثر شغلی قابل مشاهده

درمورد مائه، ممکن است چارلز تکنیک های بهبود یافته مدیریت زمان را معرفی نماید. مسئله اصلی این خواهد بود که آیا او می تواند به مائه نشان دهد که تکنیک ها، بدون ایجاد اختلال عمده در روال کاری و زندگی شخصی وی موفق خواهند بود.



بعضی مواقع تکنولوژی یک محرک محسوب می شود. ظرفیت اینترنت برای ارتقای توانایی در جمع آوری اطلاعات، روزنامه نگاران را در گزینش تکنولوژی، به وجد می آورد. گاهی اوقات، انتخاب چندان آشکار نمی باشد.

نظام های پاداش و جبران خدمات سازمانی باید از تکنولوژی اتخاذ شده حمایت کنند. به عنوان مثال، معمولا صنعت پخش بر اساس حق العمل مستقیم به فروشندگان خود، حقوق پرداخت می کند. این نظام بیشتر اوقات کارکنان را تشویق می کند تا تنها کالاهای تایید شده را که فروش خوب و درآمد مناسبی دارند، به فروش برسانند. این سیستم همچنین رقابت و تعارض در اداره های فروش را ترویج می کند (معمولا رقابت بر سر اداراتی است که دارای بهترین لیست حساب می باشند). اغلب رئیس اداره فروش نیاز دارد، نظامی از حق العمل های ترکیبی را با حقوق و مزایا تدوین کند تا به شکل موثرتری فروشندگان را برانگیخته و نیازهای آنها را برآورده سازد.

حرکت به سوی همگرایی تکنولوژیکی که از طریق آن، رسانه ها از کارکنان انتظار دارند تا از قالب های متفاوت (مثلا پخش رادیو-تلویزیونی، ارتباط آنلاین و چاپ)، استفاده کنند، نیاز به راهبردهای انگیزشی جایگزین را شتاب بخشیده است. همگرایی غالبا به معنی کار بیشتر برای کارمند است که مدیران باید نسبت به آن آگاهی داشته باشند تا کارمندان را به این امر تشویق کنند.

خلاصه این که مدیران باید تشخیص بدهند که هر کارمند چه منفعتی به حال شغل دارد. مائه و چارلز از زوایایی مختلفی موقعیت خود را بررسی می کنند. مائه احتمالا خواهد گفت که بیماری و گلایه های او ریشه در نبود استقلال در بودجه برنامه، حقوق نسبتا پایین و کمبود زمان ارتقا کیفیت برنامه دارد. درمقابل، چارلز ممکن است اظهار کند که مسائل و مشکلات به دلیل تنبلی، کمبود اشتیاق و نبود مدیریت زمان است. یک مدیر خوب این را می داند که ادراک گزینشی است و هر فرد، به جنبه هایی از یک موقعیت توجه می کند که با عقاید، نگرش ها و ارزش های آن فرد بیشتر همخوانی دارند. این موقعیت ها بیشتر در گروه ها تکامل می یابد.

گروه ها

سازمان های رسانه ای از گروه هایی چون کمیته ها، نیروهای وظیفه ای، انجمن ها و موجودیت هایی که در تحقق یافتن اهداف سازمان کمک می کنند تشکیل شده اند.



مدیران رسانه ها برای ایجاد انگیزه اثر بخش تر باید با گروه ها و تاثیرات آنها بر سلامت و توسعه سازمان آشنا شوند. یک گروه ویژه که مدیران رسانه ها باید با آن آشنایی داشته باشند، گروه حرفه ای است.

گروه حرفه ای مجموعه ای از افرادی است که یک مجموعه از ارزش ها، استانداردها و نگرش هایی را که مربوط به محیط کاری و ماورای آن است، باهم تسهیم می کنند. این گروه با یکدیگر همکاری و تبادل نظر داشته و در نهایت به عنوان مشارکت کنندگان مهم، در اتخاذ تصمیمات سازمانی عمل می کنند. اگرچه استخدام افراد یک تصمیم کلیدی است، اما وقتی که یک مدیر یک کارمند جدید را در یک گروه جای می دهد، کارمند مزبور باید از یک سری مقررات پیروی کند تا با نیروهایی را که گروه را به حرکت درمی آورند آشنا شود. بنابراین چارلز نباید تنها به مائه به عنوان شخصی که تحت تاثیر شخص، وظیفه، عملکرد و مسائل فنی است، توجه کند، بلکه باید به او در چارچوب عضویت های گروهی نیز توجه نماید.

تاثیرات گروه

اعضای گروه غالباً هویت ها یا تصویرهای ذهنی خود را از نقش های گروه حرفه ای گرفته و لذا از سایر اعضای گروه به عنوان گروه مرجع اولیه خود یاد می کنند و اغلب با همالان گروه معاشرت می کنند. گروه ها دارای دو شکل اصلی می باشند: رسمی و غیر رسمی.

مدیران در حین متعهد نمودن دو یا چند نفر برای تخصیص زمان و منابع برای انجام یک وظیفه، گروه های رسمی را شکل می دهند. چنین گروه هایی شامل کمیته ها، نیروهای وظیفه ای، تیم های پروژه ای یا دپارتمان های کاری می باشند. سازمان ها نمی توانند بدون وجود این گروه ها که اغلب ممکن است قدرت و اعتبار قابل توجهی به دست آورند، عمل کنند. مدیران به طور مستقیم از طریق انتخاب اعضا، تعیین اهداف و بررسی عملکرد، گروه را کنترل می کنند. در اغلب موارد هدف و جایگاه گروه، تعیین کننده سطح انگیزش آن است. به عنوان مثال، انتخاب شدن در گروه های با جایگاه بالا یا گروه های قدرتمند، نیازهای معین برخی افراد را تحقق می بخشد. گروه های رسمی شیوه ای برای انجام کارها بوده و یک ابزار ساختاری انگیزش را فراهم می آورند.

گروه های غیر رسمی دارای یک مسئله پیچیده ترند. گروه های رسمی بخشی از ساختار سازمانی هستند، در صورتی که گروه های غیر رسمی به طور غیرمستقیم از فرآیند اجتماعی شدن که توسط ساختار رسمی تشویق می شود، توسعه می یابد.





تأثیرات سازنده در گروه های غیر رسمی از مجاورت فیزیکی محیط های کاری کارکنان گرفته تا ارزش های مشترک شغلی و سوابق در تغییر است. همچنین این گروه ها، دارای کارکردهای خاص دیگری نیز هستند که ممکن است این کارکرد لزوماً کارکردی که مدیر پیشنهاد و توصیه می کند نباشد.

مدیران می توانند توسعه گروه های حرفه ای را از طریق شناخت چگونگی برنامه ریزی و ساختاردهی کار آنها هدایت کنند. سازماندهی کار بر مبنای وظیفه ای، اساساً تضمین می کند، آنهایی که وظایف را اجرا می کنند، گروه های غیر رسمی را شکل خواهند داد. چنین موردی در خصوص بیشتر سازمان های رسانه ای صدق می کند؛ اگرچه برخی شرکت ها با اتکا به محصولات خاصی (مثلاً سازمانی که دارای یک وب سایت است نیاز دارد تا برای نگهداری آن، کارکنانش را توسعه دهد) یا بازارهای ویژه ای (مثلاً وقتی که ایستگاهی یک دفتر منطقه ای راه اندازی میکند) سازماندهی می شوند. اقدام مهم مدیر تشخیص محصولات فرعی گروه های غیر رسمی است.

چنین پیامدی، مشتمل بر شکل گیری گروه های فشار در سازمان می باشد. اعضای گروه هنجارها و ارزش های مشترکی به دست آورده، به عنوان گروه انسجام یافته، سایر اعضا را جذب می کنند و باهم متحد می شوند. هر میزان که جذب اعضا و وفاداری آنها به گروه بیشتر باشد، احتمال بیشتری می رود که اعضای جذب شده، خود را با هنجارها و ارزش های گروه وفق دهند.

یک پدیده گروهی غیررسمی دیگر که دارای اهمیت ویژه ای در محیط های رسانه ای می باشد، نوآوری است که گروه ها ترویج می دهند. رسانه ها به طور دائم عقاید جدیدی را خلق می کنند؛ رسانه های مطبوعاتی روزانه این کار را انجام می دهند. مدیران رسانه خلاقیت را بدون در نظر گرفتن مکانیزم های انگیزشی لازم برای آن نظیر اعطا حق درج نام نویسنده (در روزنامه نگاری و رسانه های چاپی)، حق شایستگی توسعه می دهند. کارمندان خلاق رسانه نیز به طور طبیعی قاطعیت، رفتارهای خارق العاده، شجاعت و تجربه مورد نیاز برای خلاقیت و ابتکار را با یکدیگر به اشتراک می گذارند. بیشتر نوآوری ها به فرهنگ سازمانی یا گروهی، به مکان و درجه ای که کارمندان با سازمان احساس همبستگی می کنند، بستگی دارد.

گروه های غیر رسمی همچنان به طور مستمر نیازمند معانی و مفاهیم مشترک، سازگاری با محیط خارجی و یک چشم انداز مشترک اند. این موارد مشترک، زمانی که دو گروه غیر رسمی به طور اتفاقی باهم ادغام می شوند به سهولت یافت نمی شود.



همچنین گروه‌ها به طور اجتناب‌ناپذیری با سایر گروه‌ها تعارض پیدا می‌کنند. هرچه گروه‌ها منسجم‌تر می‌شوند و اعضای آنها رابطه تنگاتنگ‌تری با یکدیگر برقرار می‌کنند، ظرفیت خود-هدایتی (ومیل به استقلال) آنها نیز افزایش می‌یابد. گروه‌های مختلف یک سازمان دارای اهداف متفاوتی می‌باشند.

مطالعات متعدد نشان داده است که رسانه‌ها باهم فرق ندارند. به عنوان مثال بخش‌های فرعی در یک ایستگاه تولیدکننده تلویزیونی، هریک در زمینه تولید، برنامه‌کاری خاص خود را تدوین و اجرا می‌کنند؛ عضویت بخشی، اینکه چگونه کارمندان ایستگاه پخش تعارض‌ها را حل می‌کنند و به اهداف موردنظر دست می‌یابند را تحت تاثیر قرار می‌دهد. بخشی از مشکلات، ریشه در پیچیدگی فزاینده سازمان‌های پیشرفته دارد.

هرچقدر که یک شرکت پیچیده‌تر می‌شود، به سلسله‌مراتب خود می‌افزاید و زنجیره فرماندهی و افراد تحت امر خود را طولانی‌تر می‌کند. در این صورت احتمال ایجاد اختلاف در ارتباطات و سپس تعارضات افزایش می‌یابد. این پیچیدگی روبه‌رشد، گروه‌ها را متقاعد به داشتن تخصص خودکنترلی ساخته و منجر به آزادی عمل و اختیار آنها می‌شود.

در نتیجه، مدیران کارآمد رسانه، نیاز دارند تا گروه‌ها را مورد مطالعه و بررسی قرار داده و با ایجاد شبکه‌های ارتباطی درون‌گروهی به کسب شناخت از این گروه‌ها شتاب بخشند. مدیران با این کار درک بهتری در خصوص جریان اطلاعات و پویایی‌های تصمیم‌گیری گروهی کسب کرده در نهایت به شناخت بهتری از نیازهای انگیزشی گروه را دست می‌یابند.

مشکلات و مسائل رایج

سازمان‌های کاربر در مقابل سرمایه‌بر، مانند شرکت‌های رسانه‌ای، به طور اجتناب‌ناپذیری با موضوعات انگیزشی درگیرند. بخش بعدی به چندین مورد از پیچیدگی‌های رایج در این خصوص و بحث پیرامون برخی از راهبردهایی که یک مدیر می‌تواند اعمال کند، می‌پردازد.

حفظ و نگهداشت

مهم‌ترین مشکل انگیزشی، ترک خدمت کارمندان و زمانی است که او به صورت داوطلبانه شرکت را ترک می‌کند. دلایل این امر متفاوت‌اند، اما مضمون رایج عموماً حول عدم رضایت از شرایط کاری می‌گردد.





چرخد. میزان ترک خدمت در شرکت های مختلف متفاوت بوده، اما این میزان در رسانه ها معمولا تا حد ۵۰ درصد در سال است.

چنین استعفاهایی هزینه بر می باشند، زیرا مدیران باید برای پست های خالی شده، افراد جدیدی را انتخاب و استخدام کنند و سپس آنها را آموزش دهند. علاوه بر آن کارمندان باقی مانده نیز نگران موقعیت خود خواهند شد.

ترک خدمت، دشمن ناسازگار مدیران رسانه هاست. در روزنامه ها، گروه های اقلیت و زنان، سهم عمده ای از کارکنان ترک خدمتی را تشکیل می دهند. در برخی سال ها، سازمان های معینی نسبت به سایر سازمان ها با ترک خدمت بیشتری مواجه بوده اند.

حفظ و نگهداشت کارکنان خوب در اتاق های خبر و سایر محیط های کاری رسانه ها، احتمالا بزرگ ترین چالش مدیران رسانه هاست. بیشتر راه حل ها به کشف نیازهای ضروری کارمندان بستگی دارد. باتوجه به تنوع، بررسی های متعدد مشخص کرده اند که نظرهای گروه های اقلیت در خصوص اینکه چه چیزی آنها را در شغل خود محفوظ می کند، متفاوت است. مدیران نباید برای تعمیم بیش از حد عجله کنند. روزنامه نگاران آمریکایی آفریقایی تبار که در روزنامه های ایالات متحده کار می کنند، اظهار داشته اند که سردبیران از درک روزنامه نگاران به عنوان افرادی که علایق و دغدغه هایی منحصر به فرد بسته به تربیت و تجارب خود دارند و یا افرادی که از کمبود مهارت های لازمه رنج می برند، ناتوانند.

استرس

زندگی رسانه ای استرس زا است. بسیاری از روزنامه نگاران مستعفی بیان می کنند که آنها این شغل را به خاطر ناکامی، دستمزد پایین، مدیریت ضعیف و ساعات بدکاری رها کرده اند.

سردبیران روزنامه ها، سطح بالاتری از فرسایش عاطفی و روابط غیرشخصی را نسبت به گزارشگران، اعلام می دارند. نزدیک به دو پنجم سردبیران نیز اظهار می کنند که مشکل سلامتی مرتبط با شغل دارند.

اثرات استرس بسته به واکنش کارمند به تقاضاهای شغلی فرق می کند. مدیر رسانه بایستی مترصد کشف علائم استرس باشد، اما مسئله این است که استرس می تواند اشکال متعددی به خود گیرد که باعث می شود آن تا حدودی نامشهود باشد.





عموما این علائم توسط تعداد دفعات وقوع، شدت آنها، یا غیرعادی بودنشان شناخته می شوند. اگر یک کارمند بسیاری از ضرب الاجل ها را فراموش کند، یا به طور احساسی برخورد نماید و شخصیت واقعی خود را بروز ندهد، آنگاه مدیر باید یک تصویر ذهنی از این وقایع ایجاد کند.

از دست دادن منبع الهام، خلاقیت یا چالش

کارمندان رسانه ها به منظور خلق، واکنش سازنده یا فهم کارشان به توانایی های خود متکی اند. از زمانی که افراد نسل بعد از جنگ جهانی دوم به جرگه نیروی کار پیوستند-خواه در زمینه اخبار یا سرگرم سازی، تبلیغات، توزیع یا تولید-هیچ چیزی به اندازه توانایی نوآوری یا خلق چیزی یا غلبه بر مانعی در جهت تولید محصول کیفی به نقش کارمند و هویت سازمانی و حرفه ای او مرتبط نبوده است.

یک روزنامه نگار شاد یا کسی که در صدد ترک حرفه خود است هر دو می توانند به چالش جدیدی علاقه مند باشند. مدیر رسانه ها به عنوان عامل حیات سازمان رسانه ای، هنگامی که خلاقیت کاهش می یابد یا با مشکل مواجه می شوند، در کمک به کارمند برای بازگرداندن مجدد منبع الهام وی، وظیفه دشواری بر دوش دارد.

بخش اعظم مسئله ریشه در منابع ناکافی، استخدام کارمند و فضا دارد. سایر عوامل مثل ساعات طولانی، سرپرستی ناکافی، شغلی که به طور نامناسب برنامه ریزی شده و مسائلی از این دست نیز در این زمینه بی تاثیر نیستند. شاید دلیل اولیه، نیاز فزاینده به خود تشخیصی در حوزه شغلی به ویژه در کارمندان جوان تر باشد. دو مورد از عوامل مهم تعیین کننده رضایت شغلی در روزنامه نگاران جوان تر، استقلال و علاقه یا چالش می باشند.

مدیران رسانه در ارتباط با خلاقیت و استقلال، اغلب اظهار می دارند که اداره کارمندان خلاق مشکل است، زیرا این کارمندان نسبت به سایرین استقلال بیشتری طلب می کنند و این امر در سازمان های رسانه ای چندان مرسوم نیست، جایی که کارکنان هریک به نوعی ستاره و شاخص محسوب می شوند.

علی رغم این نگرش، شیوه مدیریت یک مدیر رسانه در این زمینه که چگونه یک کارمند، بسته به محیط کار و موفقیت شغلی برانگیخته می شود، حیاتی است. در تلویزیون یک انتقال تدریجی در شیوه مدیریتی (از خودکامگی تا مشارکت جویی) رضایت شغلی و بهره وری را افزایش داد، درحالی که برای برخی روزنامه نگاران مطبوعاتی، سبک مدیر، ارتباط آنها را با سردبیران شان، تحت تاثیر قرار نداد.



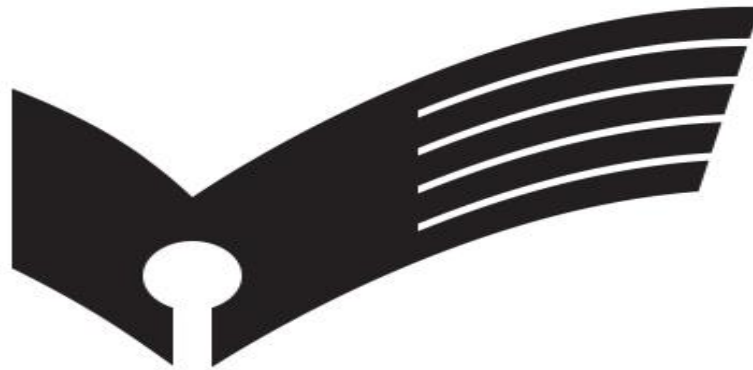


خلاصه اینکه به موازات تغییر نیروی کار اقتصاد جهانی تر می شود، انگیزش کارکنان نیز برای مدیریت موفق رسانه‌ها، اهمیت فزاینده ای می یابد. سازمان های رسانه ای برای هر مدیری که امیدوار است تا بدون هیچ درکی از نیازها و خواسته های انسانی اداره چنین سازمان هایی را در دست گیرد، بسیار پیچیده و منحصر به فرد است.



فصل هشتم

رهبری رسانه ای با رویکرد صنعت به رسانه



روشن است که اصطلاح صنعت رسانه یک بحث اقتصادی است و طرح مسائل تخصیص بودجه و توزیع آن نقش اساسی در درک فرایندهای توسعه ارتباطی به بهره‌وری آن دارد در که معنادار تحول سیاسی





برای آن سیاستگذاری مستلزم آن است که با ابعاد نمادین فرایندهای اقتصادی مواجه شویم بر دیو جایگزین معقولی برای پرهیز از سوالات متضاد در حوزه منافع مادی و ایدئولوژی اقدامات دولت را شکل می‌دهد پیشنهاد می‌کند و به وجود آمدن آن گروه‌های مردمی مستقل از دولت و سرمایه‌گذاران در حوزه‌های مختلف از جمله رسانه است صنعت رسانه به طور معمول به دلیل دگرگونی‌های اجتماعی اقتصادی و سیاسی از یک سو و توسعه فناوری و از سوی دیگر همواره در معرض تغییر بوده است از آنجا که رسانه خود را موظف به هماهنگ شدن با جامعه و بازتاب نیازهای آن می‌داند این تغییرات سبب تحولاتی در مأموریت‌ها و رسالت‌های رسانه‌ها می‌شود.

سیاستگذاری صنعت رسانه

سیاستگذاری در صنعت رسانه ای نقش مهمی بازی می‌کند اما این نقش در مواردی منجر به تضمین عملکرد عادلانه ایجاد بازی دست برای همه و تضمین حفاظت از من محتوای مضرس آنها نمی‌شود برخی از دولت‌ها سعی می‌کنند فقط با عدم مداخله در امور کسب و کار رسانه‌ای بهترین خدمت را به عموم مردم کنند (وارمر ۲۰۰۹) در نگرش آزادی رسانه‌ها، دولت به عنوان خطر اصلی طلب می‌شود و قدرت دولت نیز به طور بالقوه مانع اصلی جریان عاری از محدودیت آزادی بیان به حساب می‌آید در اینجا آزادی توانایی رسانه‌ها در استقلال از دخالت و کنترل دولت و همچنین زیر سوال بردن اقدامات دولت است همچنین آزادی رسانه‌ها در نظارت بر فعالیت‌های همه نهادهای جامعه را در بر می‌گیرد ظهور رسانه‌های آزاد داستان آزادی مردم از کنترل دولت‌ها است، در حالی که به سمت کنترل بیشتر از سوی سرمایه‌داران پیش می‌رود.

دولت‌ها در پی آن هستند که سیستم‌های رسانه خود را در چارچوب قوانین «انقلاب دیجیتال» تنظیم کنند این امر به ویژه در حوزه استفاده از اینترنت با پهنای باند زیاد صادق است که در آن دولت‌ها در سراسر جهان در تلاشند تا از مزایای اجتماعی سیاسی و اقتصادی زیرساخت‌های شبکه اینترنت با سرعت بالا بهره ببرند.

سه مدل از صنعت رسانه در جوامع کاپیتالیستی

مدل بازاری





مدل بازاری مدل منطبق بر اصول یک جامعه دموکراتیک لیبرال و دارای اقتصاد مبتنی بر بازار است. در این مدل مخاطب به صورت مصرف کنندگانی در نظر گرفته می‌شوند که با فراهم کردن سود برای صاحبان رسانه‌ها بر خروجی رسانه‌ها تاثیر می‌گذارند بنابراین صاحبان رسانه‌ها عبارتند از: کنترل کنندگان و تولید کنندگان ای که به دنبال مخاطب هستند، آنها بر سر تامین تقاضای مخاطبان به رقابت می‌پردازند و بین صاحبان رسانه و نمایندگان دولتی هیچگونه توانی وجود ندارد چرا که بازاری به وجود آمده که همه کنشگران برای به دست آوردن سود بیشتر به رقابت می‌پردازند. در این مدل رسانه‌ها دامنه وسیعی از آرا و عقاید را ارائه می‌کنند و تنهاموارد غیرقانونی و غیر قابل فروش مستثنا می‌شوند. گفته می‌شود رویدادهای ارائه شده در اخبار واقعیت عینی دارند جهت پخش رادیو تلویزیونی و انتشار توسط روزنامه‌ها بر اساس یک مبنای حرفه‌ای بازار محور انتخاب می‌شوند. منتقدانی مدل عبارتند از: مارکسیست‌ها که مسئله کنترل الیگارش‌ی یعنی مدیریت رسانه‌ها توسط افرادی محدود را مطرح می‌کنند و لیبرال‌ها که مدعی دخالت کنترل دولت هستند.

مدل نفوذ جمعی

مدل دوم نفوذ جمعی است که در آن بر خلاف مدل بازاری مخاطبان به جای اینکه تاثیر گذار اصلی بر رسانه‌ها باشند به عنوان دریافت کننده منفعل و غیر منتقد پیام‌های رسانه‌ای در نظر گرفته می‌شوند این مدل همچنان از دیدگاه «تزریق زیر پوستی» پیش از جنگ جهانی دوم پشتیبانی می‌کند و معتقد است توطئه‌ای در کار است تا استانداردهای متعارف و مرسوم را از طریق نمایش خشونت و سایر چالش‌های اخلاقیات سنتی از میان ببرد. نسخه مارکسیستی این مدل بین جامعه‌شناسان است البته یک مناقشه داخلی بین مارکسیست‌ها وجود دارد به این وسیله گرایان به رهبری رالف میلیبند معتقد است طبق حاکم بر تولید رسانه‌ای کنترل مستقیم دارند و ساختارگرایان به رهبری لویی آلتوسر و هربرت مارکوزه که معتقدند روزنامه نگاران از نظریه طبقه حاکم تاثیر می‌پذیرند و به میل خود از منافع کاپیتالیست‌ها تبعیت می‌کنند. انتقادها به این مدل نیز از سوی لیبرال‌ها و تعامل گرایان مطرح می‌شود آنها بیان می‌کنند که شواهد تمرکز مالکیت در رسانه‌ها یا حتی سوگیری خاص مخاطب ناکافی است.



مدل تعامل گرا

مدل نهایی مدل تعامل گراست که برخی از عناصر دو مدل قبلی را با هم ترکیب می کند در این مدل رسانه‌ها به عنوان منعکس کننده نگرش‌های موجود مخاطبان در نظر گرفته می‌شود به ایجاد و تقویت یک نگرش رضایتمند نسبت به جهان کمک می‌کنند اجماع قالب بین نویسندگان این دیدگاه به عنوان طرفداران کاپیتالیسم جنسیت گرایان و نژادپرستان از بین می‌رود و بنابراین مدل حاضر حداقل در غرب با جناح چپ ارتباط دارد بنابراین مدل انتخاب و ارائه خبر هم از عوامل فناورانه و هم عوامل سیاسی تاثیر می‌پذیرد در این مدل اخبار از لحاظ اجتماعی به جای آنکه توصیفی خنثی و بی طرفانه از رویدادهای واقعی باشد، به عنوان یک عنصر سازنده در نظر گرفته می‌شود. این فرآیند با عنوان تولید خبر توزیع می‌شود خروجی و نتیجه نیز به عنوان زمینه دستور کار خبر بعدی تلقی می‌گردد.

یک بازار رسانه‌ای رقابتی در صورت خدمت به هنجارهای اجتماعی باید در آن واحد هم مخاطب خدمت کند و هم بر اثر بگذارد. با تاکید بر رسانه‌های دیجیتال می‌توان گفت که فناوری دیجیتال چگونه می‌تواند پویایی‌های جدیدی را در تولید و مصرف رسانه ایجاد کند این پویایی‌ها باید نحوه رسیدن سیاستگذاری رسانه‌ای به اهداف ارتجاعی و پیشتازانه را تغییر دهند. باید رابطه بین سیاستگذاری رسانه‌ای و بازار آشکار شود و نشان داده شود که نوآوری‌های دیجیتال چگونه مداخله‌ای سیاستگذاری در بازارهای رسانه‌ای را در آن واحد هم زیر سوال برده و هم مورد حمایت قرار می‌دهد.

سیاستگذاری رسانه‌ها و حاکمیت مصرف کننده

یکی از تفاوت‌های عمده میان سازمان‌های رسانه‌ای و دیگر سازمان‌ها تفاوت در ماهیت دریافت کنندگان خدمات و محصولات است. در سازمان‌های رسانه‌ای به جای مشتری که موضوع بحث سازمان‌های تجاری یا ارباب رجوع که موضوع بحث سازمان‌های دولتی است سازمان‌های رسانه‌ای با مخاطب با ویژگی‌های خاص خود مواجه اند مخاطبین سازمان‌ها هم به لحاظ گوناگونی و هم به لحاظ کمیت بسیار گسترده است هیچ سازمانی به میزان سازمان رسانه‌ای مشتری نداشته به طوری که تمام انبای بشر به طور بالقوه مخاطب رسانه‌ها هستند لذا تولید محصول در این سازمان‌های با خواست مشتری یا مخاطب دارد.



سیاستگذاری رسانه‌ای رابطه ویژه بین برون‌دادهای رسانه‌ای و نشاط جامعه ایجاد می‌کند این رابطه در مورد دیگر پدیده‌ها کمتر وجود دارد وجود این رابطه سبب بروز بحث بر سر سیاستگذاری رسانه‌ای شده آنها را وارد گفتمانی وسیعتر در باب فرهنگ می‌کند.

اجرای سیاستگذاری رسانه‌ای تنوع و وجه غیر تجاری

در برخی از کشورها تنوع رسانه‌ها به عنوان اصل اساسی سیاستگذاری رسانه‌ای است چرا که بخشی از اطلاعات در وسیع‌ترین شکل ممکن از منابع مختلف و مخالف برای توسعه جامعه ضروری است سیاست تنوع رسانه‌ها حاکی از سنت آزادی بیان است که طی آن بدون مانع گروه‌های مختلف را به دلیل مساله‌ای که برای جامعه و نه برای گوینده آن به همراه دارد، ارج می‌نهد انتظار می‌رود که آزادی در بیان و حالت انتقادآمیز سبب بروز فرهنگ بحث باز و بدون محدودیت شود چرا که این کار سبب کشف حقایقی که برای زندگی خصوصی و عمومی اهمیت دارد می‌شود کمیسیون فدرال ارتباطات از سنت آزادی بیان تاثیر پذیرفته و بیشتر در حوزه پخش برنامه فعالیت فعالیت می‌کند سعی داشته تا با تقویت تعدد دیدگاه‌ها قالب برنامه‌ها منابع برنامه‌ها و تعداد توزیع کنندگان در بازار از این مولفه حمایت کند این کمیسیون پس از آزمودن تک‌تک اقسام تنوع در کشورهای مختلف به این نتیجه رسید که افزایش تعداد توزیع کنندگان مستقل ابزار اصلی سیاست تنوع است.

سیاستگذاری ارتجاعی خدمت به مصرف کننده

هر کدام از سیاست‌هایی که در بالا بررسی شد یعنی تنوع محله‌گرایی و گرایش به تلویزیون غیر تجاری از طریق یارانه‌ها به مقرراتی که سعی در بیشتر کردن حق انتخاب رسانه‌ها دارند به اجرا در می‌آورد این سیاست‌ها وجود تقاضاهای برآورد نشده مصرف کننده را برای چنین گزینه‌های رسانه‌ای مفروض می‌داند که دولت باید در قبال این گزینه‌ها واکنش نشان دهد در واقع هسته سیاستگذاری ارتجاعی که بر بهبود خدمات مصرف کننده متمرکز است ریشه در نظریه‌های دموکراتیک دارد که گفتمان را هم‌ردیف دادوستدهای بازار می‌دانند هر دو سیاست محلی‌گرایی و تنوع و تاحدودی سیاست رسانه‌های غیر تجاری بر استعاره‌ای از رقابت استوارند که با نام «ایده‌های بازار» شناخته می‌شود. تلاش‌های کمیسیون ارتباطات برای تنوع بخشیدن به گفتمان رسانه‌ها از این استعاره ریشه می‌گیرد. مخاطبان مانند افرادی که در بازار به دنبال پایین‌ترین قیمت اند در اینجا در پی حقیقتند و ایده‌های بسیاری را با هم داد و



ستد میکنند. در این معنا بازار بازاری است باز و رقابتی که می‌تواند هر آنچه مصرف کنندگان می‌خواهند در اختیارشان قرار دهد.

سیاستگذاری پیشتازانه: دگرگون سازی سلايق مخاطب

بیشتر انتقادات در سیاستگذاری رسانه‌ای بر اجرای سیاست‌های تنوع محل‌گرایی و اهداف غیر تجاری تاکید کرده است با این حال پرسش مهم‌تری وجود دارد فارغ از نحوه اجرای سیاستگذاری رسانه‌ای تا چه حد باید در ارتباط با مصرف رسانه‌ای ارتجاعی یا پیشتازان عمل کند سیاستگذاری رسانه‌ای تا چه حد باید آنچه مصرف کنندگان در حال حاضر می‌خواهند را در کنار نیازهای هنجاری لحاظ کند این نیازهای هنجاری شامل عرضه عقاید ارزشی برای تعالی مردم از طریق برنامه سازی می‌شود.

حضور دولت در بازارهای رسانه ای

علاوه بر نقش دولت به مثابه «تنظیم‌کننده مقررات» و «هدایت‌کننده» تراکنش‌های مالی بین المللی همانطور که بردی و از دولت به مثابه «بانکی از سرمایه سمبولیک» یاد می‌کند دسترسی به سرمایه دولتی به عنوان قدرت اعتباربخشی یا اعتبار زدایی دیگر اشکال و قدرت دولت دارای هژمونی مشروعیت نیز برای عموم است.

به دلیل بحران مالی جاری و مشروعیت زدایی از بازارهای رسانه که در نتیجه این بحران حاصل شده و سبب بروز استدلالات طرفداران مداخله دولت از دشوار شدن توجیه رویکردهای کلاسیک «سیاست منفی» شده است، موارد فوق از اهمیت ویژه برخوردار شدند و حتی وقتی حتی وقتی دولت آمریکا شرکت جنرال موتورز را خصوصی سازی می‌کرد و دولت‌های وقت ستان و بخش‌های کلیدی صنعت مالی خود مسلط می‌شدند این استدلال که دولت نباید نقشی در ساختار یا رفتار بازارهای رسانه‌ای داشته باشد چندان متقاعد کننده به نظر نمی‌رسید انتظار رویکردی کنشگران یا نه در قبال سیاستگذاری می‌رود اما تنها نباید رویکردی باشد که ابتدا ابتکار عمل را به سیاستمداران جهت دار یا پیرو به منافع خود سپرد اینک به بیش از پیش پیشنهاد برای مداخله‌های دولت و سیاست‌های جدید در مورد سیستم‌های ارتباطی وجود دارد منظور راه‌هایی است که به این موضوع قائل باشد که سیستم‌های ارتباطی را به دلیل



پتانسیل بالا در اجتماعی کردن به خاطر نقششان در منافع عمومی نمی‌تواند تنها به سود شخصی سرمایه‌گذاران سپرده شود ممکن است این سیاست‌ها در وهله نخست به دلیل غیرقابل تحقق بودن یا تنها به دلیل آرمانی بودن را از شوند اما تا چند سال قبل این فکر که در آینده بانک‌ها و خودروسازان از این وضعیت نجات یافته و دولت‌ها تا حدودی آنها را عمومی خواهند کرد نیز دور از تصور بود اگر باور داشته باشیم که سیستم‌های رسانه‌ای بحران زده هستند و سیاست‌ها تا به اینجا نتوانستند راه‌حل‌های مناسب عرضه کننده پس از پذیرش صرف رهیافت‌های موجود در سیاستگذاری و در بازتولید شرایط حاضر در مباحث سیاستگذاری کار درستی نخواهد بود در ابتدا باید منافع قدرت‌هایی که قادر به ایجاد «موانع در برابر تعارضات عمومی» هستند را مشخص کرد و در گام دوم، نیروها را حول سیاستگذاری متفاوتی که منافع عموم را مهم می‌پندارد سازماندهی کرد. در دوره جهانی سازی یا به بیان دقیق‌تر در دوران ادغام بازارها بازیگران دقیق در تصمیم‌گیری نه تنها در سطح ملی و محلی هستند بلکه در سطوح فرا محلی نهادهایی که بیش از یک شهر در کشورها را شامل می‌شود منطقه‌ای و فراملی حاضرند این به آن معناست که بازیگران با نفوذ سیاستگذاری نه تنها دولت‌ها بلکه سازمان‌های فراملی منطقه‌ای و نیز شبکه‌ها و شرکت‌های فراملی و فرا محلی را در بر می‌گیرد که ممکن است این نهادها در حوزه سیاستگذاری به عنوان نخبگان قرار گرفتند به صورت رسمی یا غیررسمی از طریق مسیرهای مانند سازمان‌ها یا به واسطه گروه‌های مشاع مشاور با دولت معتقد باشند بازیگران عرصه سیاستگذاری به طور معمول در فرایندهای تصمیم‌گیری شرکت می‌کنند که اغلب در محیط‌های غیر رسمی رخ می‌دهند ثبت اطلاعات و ترسیم این نوع محیط‌ها بسیار دشوار است.

هژمونی سیاستگذاری مالکیت رسانه‌ای

سیاستگذاری پخش رادیو-تلویزیونی بر یکپارچگی بازار رسانه‌ای تاثیرگذار بوده است این پدیده بازاری برای رسانه‌های خصوصی ایجاد کرده و با ایجاد پدیده مالکیت متقابل برخلاف اعتراضات شدید منتقدان باعث افزایش تمرکز مالکیت در رسانه‌های بزرگ شده است پخش رادیو تلویزیونی به طور کلی بازار رسانه را بازاری واحد تعریف کرده که بزرگترین و موثرترین تجربه در یکپارچه سازی اقتصادی در حوزه صنعت رسانه کمک می‌کند.





سیاستگذاری پخش رادیو-تلویزیونی در صنعت رسانه ابزاری شده که کارکرد بازار واحد را عملیاتی و آن را تقویت کرده است تفاوت بارز محصولات رسانه‌ای با دیگر محصولات در گردش اعتبار در بازار است، محصولات رسانه‌ای محصولاتی هستند که مخاطب نمی‌تواند به صورت فیزیکی آن را درک کنند؛ بر خلاف محصولاتی مانند خودرو... که گردش بازار در آنها آسان‌تر صورت می‌گیرد ویژگی استثنایی محصولات نمادین یا به عبارت دیگر محصولات رسانه این است که این گونه محصولات در بیشتر موارد قابل تکثیر و توزیع و پخش به دفعاتی تقریباً نامحدود هستند غیر از بحث سلیقه مخاطب که در طول زمان دچار تغییر می‌شود ممکن است مانع فروش یک محصول رسانه‌ای شود عوامل محدودی می‌توانند و توان سودآوری این گونه محصولات تاثیر منفی بگذارند.

گوشی‌های موبایل نسل سوم، ارتباط با کابل‌های نوری ارتباط بیسیم خدمات سایبری جنگ سایبری تجارت الکترونیک دموکراسی الکترونیکی آموزش الکترونیکی همه بخشی از واژگانی است که برای توصیف از ارتباطات راه دور و تعامل‌های سری آن به کار می‌رود این اصلاحات و تنها از یک فیلم می‌دهد خیلی از مقالات علمی اتاق‌های فکر و اسناد سیاستگذاری دولتی در اروپا گرفته شده هر چند که شاید برخی هنوز فکر می‌کنند این واژه‌ها ریشه در رمان‌های علمی تخیلی دارند امروزه این واژه‌ها به بخشی از زبان روزمره در تبلیغات بازرگانی اخبار و حتی مکالمات عادی در کلانشهرها تبدیل شده است این اصلاحات شکل معینی از ساختار روابط اجتماعی در اقتصاد کاپیتالیستی هستند که از دو ویژگی بارز عصر اطلاعات یعنی سرعت و عمومی تبعیت می‌کنند محققان حوزه رسانه معتقدند رسانه‌ها در عصر ارتباطات و سرعت بسیار زیاد اطلاعات را به سطح گسترده‌ای از جوامع می‌رسانند. کتاب کسب و کار با سرعت فکر (۱۹۹۹) اثر بیل گیتس مدیرعامل شرکت مایکروسافت نه تنها نمایانگر ایده‌ها و سیاستگذاری‌های مشخص کننده عصر جامعه اطلاعاتی اقتصاد دانش است بلکه راهنمایی برای هدایت توسعه فناوری سیاستگذاری سازمان اقتصادی و روابط اجتماعی در آینده ارائه می‌دهد که می‌توان این مفاهیم را در آن به خوبی مشاهده کرد.

چرا مالکیت رسانه ای مهم است؟



بسیاری از نویسندگان در این واقعیت تاکید کردند که مالکیت رسانه‌ای برای شهروندان یا مخاطبان و اکثریت جامعه مهم است برای جامعه مهم است که آسیب‌های بالقوه مالکیت متمرکز رسانه‌ها از جمله سوء استفاده مالکان رسانه از قدرت سیاسی یا کوتاهی در بازنمایی برخی دیدگاه‌های مخالف چند صدایی را در جامعه به خطر بیندازد با توجه به نظر سانچز تا برنرو، سیاست‌گذاری‌های اتخاذی نوع تاثیر را که به همت مرکز رسانه‌ای بر جامعه و منافع عموم می‌گذارد تعیین می‌کند. شهروندان و رای دهندگان نیازمند دسترسی به دیدگاه‌های سیاسی متنوع هستند بنابراین افراد جامعه سیستمی از مالکیت رسانه‌ای را می‌خواهند که دامنه وسیعی از ایده‌ها و دیدگاه‌ها را تامین کند.

تشخیص نیاز جامعه به «چند صدایی» و تهدیدی که تمرکز رسانه‌های برای آن ایجاد کرده در طول تاریخ رسانه محرک اصلی تعیین مقررات برای مالکیت رسانه‌ها بوده است همانطور که پیش از این از شد یکی از نگرانی‌های اصلی درباره تمرکز مالکیت رسانه‌ها خطر آن برای عموم جامعه و برای سیستم سیاسی به هنگامی است که دیدگاه‌های فردی کنترلی بیش از حد بر رسانه‌ها به دست می‌آورند و اگر مالکان خصوصی رسانه‌ها که قدرت نشر یک دیدگاه سیاسی را دارند مجاز باشند بر منابع رسانه‌ای استیلا داشته باشند در این صورت منافع عموم در معرض تهدید قرار می‌گیرد یک نگرانی مهم دیگر از میان رفتن چندصدایی فرهنگی است تنوع فرهنگی و انسجام اجتماعی تهدید خواهد شد مگر اینکه فرهنگ دیدگاه‌ها و ارزش‌های تمام گروه‌های موجود در جامعه در رسانه‌ها منعکس شود بنابراین تنوع در مالکیت رسانه یکی از شرایط اساسی حفظ چندصدایی سیاسی و فرهنگی قلمداد می‌شود چند صدایی که هدف اجتماعی کلیدی از اما تنها دلیل با هم با اهمیت بودن مالکیت رسانه‌ای نیست دلیل دیگر اهمیت آن این است که چند صدایی در جامعه بر نحوه مدیریت منابع در دسترس برای تامین رسانه‌ها در صنعت رسانه تاثیر می‌گذارد عملکرد اقتصادی و مالی این صنعت حداقل تا حدودی به ساختارهای بازار که شرکت‌های رسانه‌ای در آن فعالیت می‌پردازند و ساختار مالکیت رسانه‌ها بستگی دارد.

با توجه به بسیاری از نویسندگان، این مسئله که چه کسی مالک و کنترل کننده رسانه‌ها است و این مالکیت تا چه حد مجاز است برای سیاستمداران اهمیت دارد. این موضوع اهمیت دارد زیرا با افزایش شفافیت اطلاعات در طول زمان مشخص شده است کسانی که بر رسانه‌ها عمومی کنترل دارند قادرند باعث ایجاد اعتبار یا هیات سیاسی شوند.





تنظیم مقررات مالکیت رسانه ای در آینده

می‌توان به آسانی بر نواقص سیستمی فائق آمد که تصمیمات مربوط به سیاستگذاری مالکیت رسانه‌ای از طریق آن اتخاذ می‌شود. وقتی که سیاست گذاران در راستای اهداف ای غیر از منافع عمومی به تدوین سیاستگذاری بپردازند منافع عمومی ضربات غیرقابل جبران می‌بیند اما از آنجا که رسانه‌ها یک نقشه تاثیر گذار در سرنوشت سیاسی کشورها بازی می‌کنند به سختی می‌توان فهمید که مشکل همگانی و همسویی به این رسانه‌ها و منافع سیاسی چگونه قابل حل است همچنین وقتی سیاستگذاری عمومی با هدف تامین منافع گروهی ویژه رسانه‌های خصوصی و غیر صورت می‌گیرد منافع عموم از بین می‌رود در صورتی هم که مسئولیت تعیین سیاست‌های عمومی از دوش نمایندگان منتخب عموم مردم در برخی از کشورها برداشته شود نیز مشارکت مردم در تصمیم گیری‌ها کمرنگ خواهد شد.

محیط رسانه با تغییراتی سریع مواجه است به طوری که اقتصاددانان استدلال می‌کنند که چون ماهیت شبکه می‌تواند منافع اجتماعی را فراتر از کارکرد تک تک اعضای شبکه تامین کند باید ارتباطات راه دور را به دلیل اثرات مثبت آن بر انسجام شبکه‌های اجتماعی به عنوان کالای عمومی در نظر بگیریم به عبارت دیگر هر چه تعداد افراد متصل به شبکه زیاد باشد ارزش شبکه بالاتر خواهد رفت.



منابع

[۱] مدیریت راهبردی رسانه، لوسی کونگ، ترجمه: علی اکبر فرهنگی، انتشارات ۱۳۸۹