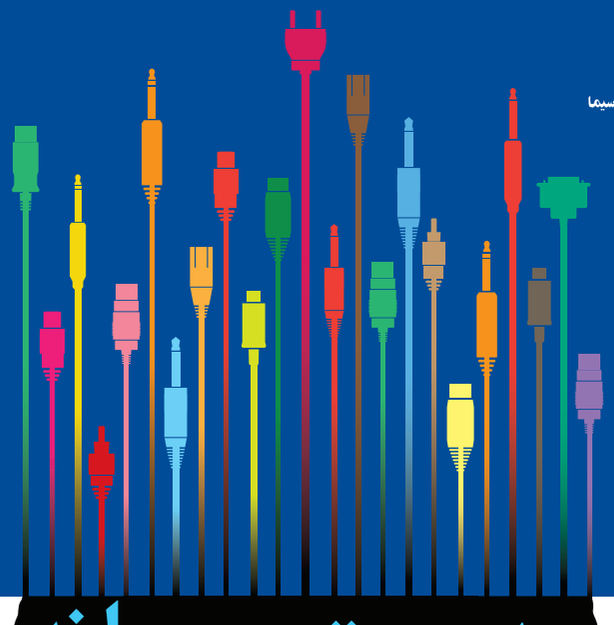


مدیریت رسانه

رویکرد مدیریت زنجیره ارزش

نویسندگان: دکتر علی اکبر فرهنگی، دکتر داتیس خواجه ئیان

انتشارات دانشگاه صدا و سیما

۹۲

مدیریت رسانه ۹۲

نویسندگان: دکتر علی اکبر فرهنگی، دکتر داتیس خواجه ئیان

انتشارات دانشگاه صدا و سیما

Media Management

Value Chain Management Approach

Ali Akbar Farhangi - Datis Khajeheian

قیمت: ۱۰۰۰۰۰ ریال
ISBN:978-964-8857-76-4

بسم الله الرحمن الرحيم

مدیریت رسانه

رویکرد مدیریت زنجیرهٔ ارزش

دکتر علی‌اکبر فرهنگی
دکتر داتیس خواجه‌ئیان

انتشارات دانشگاه صداوسیما
۱۳۹۴

سرشناسه: فرهنگی، علی‌اکبر، ۱۳۲۱ -
عنوان و نام پدیدآور: مدیریت‌رسانه: رویکرد مدیریت زنجیره ارزش/علی‌اکبر فرهنگی، داتیس خواجه‌ئیان؛ ویراستار ابراهیم حقیقی.
مشخصات نشر: تهران: دانشگاه صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری: ۲۲۷ ص.: جدول ،نمودار .
شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۸۵۷-۷۶-۴ :۱۰۰۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
یادداشت: کتابنامه.
عنوان دیگر: رویکرد مدیریت زنجیره ارزش.
موضوع: رسانه‌های گروهی -- مدیریت
شناسه افزوده: خواجه‌ئیان، داتیس
شناسه افزوده: دانشگاه صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران
رده بندی کنگره: ۱۳۹۴ ۴۳ف ۴م/ ۹۶ P **رده بندی دیویی:** ۲۳۰۶۸/۳۰۲
شماره کتابشناسی ملی:۳۹۸۱۶۷۸

انتشارات دانشگاه صدا و سیما
عضو انجمن فرهنگی ناشران کتاب دانشگاهی

مدیریت رسانه؛ رویکرد مدیریت زنجیرهٔ ارزش

نویسندگان: دکتر علی‌اکبر فرهنگی / دکتر داتیس خواجه‌ئیان

ویراستار: ابراهیم حقیقی

صفحه‌آرایی: مرتضی ندیری طراح جلد: علیرضا امامی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: سروش

شمارگان:۱۰۰۰ نسخه

چاپ اول: ۱۳۹٤

قیمت: ۱۰۰۰۰ تومان

شابک: ٤ -۷٦- ۸۸۵۷- ۹٦٤- ۹۷۸

کلیه حقوق این اثر متعلق به دانشگاه صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران می‌باشد.

تهران ـ خیابان ولی‌عصر (عج)، ابتدای بزرگراه نیایش ـ دانشگاه صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران.
انتشارات (تلفن و دورنگار) ۲۲۶۵۲۸۴۴ـ فروشگاه ۲۲۱۶۸۶۲۰
www.iribu.ir

فهرست مطالب

پیشگفتار ۱۱

فصل اول: آشنایی با مدیریت رسانه ۱۹

بخش‌بندی صنعت رسانه ۲۱

۱. بخش‌بندی صنعت رسانه بر اساس تفاوت‌ها ۲۳

۲. بخش‌بندی صنعت رسانه بر اساس مخاطب هدف ۲٤

۳. بخش‌بندی صنعت رسانه بر اساس موضوع و نوع محتوا ۲٤

٤. بخش‌بندی صنعت رسانه بر اساس جایگاه در زنجیرهٔ ارزش ۲۵

۵. بخش‌بندی صنعت رسانه براساس نوع شخصیت مشتری مورد نظر ۲٦

٦. بخش‌بندی صنعت رسانه براساس معروفیت برند ۲٦

۷. بخش‌بندی صنعت رسانه بر اساس مدل درآمدی ۲۷

شباهت‌های رسانه‌ها ۳۰

۱. محصول دارای عمر کوتاه ۳۰

۲. تعامل با یک بازار سه بخشی ۳۲

۳. حساسیت به واکنش مخاطبان ۳٤

٤. گسترهٔ محلی و منطقه‌ای ۳٦

۵. اهداف اقتصادی و اجتماعی ۳۷

وضعیت کنونی صنعت رسانه ۳۸

ساختار و تمرکز این کتاب ٤۵

خلاصهٔ فصل ٤۷

فصل دوم: زنجیرهٔ ارزش در صنعت رسانه ۴۹
فرایندهای اصلی صنعت رسانه ۵۱
۱. فرایند تولید محتوا ۵۱
۲. فرایند آماده‌سازی محصول ۵۴
۳. فرایند جذب آگهی ۵۷
۴. تعامل با مصرف‌کنندهٔ نهایی ۵۹
تولید، توزیع و عرضه ۶۱
۱. تولید محصول رسانه‌ای ۶۲
۲. توزیع محصول رسانه‌ای ۶۶
۳. عرضهٔ محصول رسانه‌ای ۶۷
تغییرات بنیادی پیش‌رو ۶۹
۱. گسترش بازار رقابت از طریق فناوری ۶۹
۲. تنوع بیشتر در محصولات و سلیقهٔ مشتری ۷۱
۳. حرکت به سمت محصولات خلق‌شده توسط کاربر ۷۱
۴. تقاضا برای محصولات سفارشی ۷۲
۵. تغییر در راهبردهای بازاریابی آگهی‌دهندگان ۷۳
۶. ورود بازیگران جدید از طریق یکپارچگی ۷۳
نیاز به تغییر در بخش‌های مختلف صنعت ۷۴
۱. صنعت موسیقی ۷۴
۲. روزنامه‌ها ۷۶
۳. آیندهٔ تلویزیون‌های رایگان ۷۶
۴. اپراتورها: بازیگران آینده ۷۸
۵. تلویزیون ماهواره‌ای پولی ۷۸
۶. مجلات ۷۹
۷. کتاب‌ها ۷۹
۸. سایر رسانه‌ها ۸۰
پیامدها برای مدیریت بنگاه‌های رسانه‌ای ۸۱

۱. تغییرات بنیادی در مدیریت فرایندهای هسته‌ای ۸۱
۲. تبدیل فرایند خلق محتوا به فرایندی تعاملی و مشارکتی ۸۱
۳. فرایند آماده‌سازی محصول:عامل راهبردی تمایزبخش ۸۳
٤. جایگزینی فروش آگهی با بازاریابی شرکت به شرکت ۸۵
۵. تغییر در فرایند تعامل با مصرف‌کننده ۸٦
٦. یکپارچه‌سازی و تعادل دوبارهٔ فرایندهای کلیدی ۸٦
نیاز به بازاندیشی دربارهٔ مدل‌های کسب‌وکار آینده ۸۷
خلاصهٔ فصل ۹۰

فصل سوم: فرایند ایجاد محتوا؛ قلب صنعت رسانه ۹۳
محتوای رسانه ۹۵
انواع محتوای رسانه‌ای ۹۹
۱. محصولات پیشتاز ۹۹
۲. محصولات خوش‌فروش ۱۰٦
۳. محصولات بکر ۱۰۷
طبقه‌بندی دیگر: کارهای تولیدی و کاربرساخته‌ها ۱۰۸
۱. کارهای تولیدی ۱۰۹
۲. کاربرساخته‌ها ۱۱۰
۳. نکاتی فراتر از محتوا ۱۱۲
مدیریت فرایند ایجاد محتوا ۱۱۳
۱. تولید محتوا یا خرید محتوا؟ ۱۱٤
۲. مدیریت فرایند نوآوری در محتوا ۱۱٦
۳. خلق ایده: به سوی ایده‌های جدید ۱۱۹
٤. ایجاد سبد محصول ۱۲۱
خلاصهٔ فصل ۱۲٦

فصل چهارم: فرایند تعامل با مصرف کننده؛ به کارگیری مهارت‌های بازاریابی در جلب توجه مخاطب ۱۲۹

نیاز فزاینده به درک مشتریان ۱۳۱
۱. تنوع عرضه ۱۳۲
۲. آیا بنگاه‌های سنتی رسانه‌ای جداً با تهدید روبرویند؟ ۱۳٤
۳. آیا بنگاه‌های رسانه‌ای باید به سمت محصولات بکر پیش بروند؟ ۱۳٦
٤. تنظیم راهبرد بازاریابی به‌سوی یک مدل درآمدی ۱۳۸
راهبردهای بازاریابی برای رسانه‌های آگهی‌پایه ۱۳۹
۱. مدیریت راهبردی برند ۱۳۹
۲. درک، رضایت و پول‌سازی از آگهی‌دهندگان ۱٤۰
۳. بهینه‌سازی واکنش به نیازهای آگهی‌دهندگان ۱٤۱
راهبردهای بازاریابی برای رسانه‌های مشترک پایه ۱٤۲
اطمینان از اثربخشی مدیریت دائمی مشتریان ۱٤۵
راهبردهای بازاریابی برای محصولات تخصصی و بکر ۱٤۵
خلاصهٔ فصل ۱٤۷

فصل پنجم: آماده سازی محصول؛ مدیریت زنجیرهٔ ارزش ۱٤۹

کسب سرآمدی عملیاتی در مدیریت زنجیرهٔ ارزش ۱۵۱
اهرم‌های بهبود فرایندهای استاندارد در صنعت رسانه ۱۵۵
۱. کارآیی فرایند تولید ۱۵۵
۲. کارآیی توزیع ۱۵۷
۳. کارآیی خرید ۱۵۹
٤. خدمات مشترک ۱۵۹
۵. برون‌سپاری ۱٦۰
اهرم‌های بهبود برای فرایندهای استاندارد ناپذیر در صنعت رسانه ۱٦۲
مدیریت انتقال به بستر دیجیتال ۱٦٦
۱. مدیریت انتقال به فرایندهای دیجیتال ۱٦۷
۲. مدیریت انتقال به فناوری دیجیتال در مدیریت تولید و دارایی‌ها ۱٦۷
خلاصهٔ فصل ۱۷۱

فصل ششم: فرایند تعامل با آگهی‌دهندگان؛ نیاز به استفاده از رویکردهای نظام‌مند در تجارت میان شرکتی(B2B) ۱۷۳
چالش‌های تبلیغات سنتی ۱۷۵
۱. عوامل محیطی دارای تأثیر منفی روی تبلیغات سنتی..... ۱۷۸
۲. عوامل مؤثر بر تغییرات بازار تبلیغات..... ۱۷۹
استفادهٔ نظام‌مند از رویکردهای بازاریابی شرکت با شرکت ۱۸۲
۱. تعریف بخش‌ها برپایهٔ نیازهای مستقیماً مرتبط با محصول..... ۱۸۳
۲. ایجاد ارزش منحصر به فرد برای بخش‌های کلیدی ۱۸۷
۳. اجرای راهبرد..... ۱۸۷
٤. توافق بر سر قیمت‌های مبتنی بر ارزش..... ۱۸۹
مدیریت مؤثر نیروی فروش ۱۹۰
۱. چینش نیروهای فروش خط مقدم برای دستیابی به اثربخشی..... ۱۹۰
۲. جاری‌سازی و خدمات پشتیبان ۱۹۲
۳. همکاری برد ـ برد با آژانس‌های تبلیغاتی..... ۱۹۲
خلاصهٔ فصل ۱۹۳

فصل هفتم: مدل‌های کسب‌وکار در رسانه‌های دیجیتال ۱۹۵
اهمیت رسانه‌های نوین ۱۹۷
ویژگی‌های رسانه‌های نوین ۱۹۸
۱. محتوای دیجیتالی..... ۱۹۸
۲. تعاملی‌بودن..... ۲۰۰
۳. شخصی‌سازی ۲۰۱
٤. آنی‌بودن..... ۲۰۲
۵. مستقیم‌بودن ۲۰۲
تغییرات در مصرف رسانه‌های نوین و رسانه‌های سنتی ۲۰٤
مدل‌های اولیهٔ کسب‌وکار رسانه‌ها در اینترنت ۲۰۷
بازاندیشی دربارهٔ مدل‌های کسب‌وکار اینترنتی ۲۱۱

پهنای باند؛ روند آیندهٔ اینترنت ۲۱٤
مدل‌های جدید کسب‌وکار اینترنتی ۲۱۷
خلاصهٔ فصل ۲۲۱
منابع ۲۲۳

پیشگفتار

در سال‌های اخیر رشتهٔ مدیریت رسانه به‌عنوان رشتهٔ جدید دانشگاهی که از علوم ارتباطات منشعب شده است جای خود را در مراکز دانشگاهی و پژوهشی باز کرده و هر ساله بر تعداد مؤسسات و مراکز آموزشی که این رشته را ارائه می‌دهند افزوده می‌شود. با این حال این رشتهٔ دانشگاهی که از سال ۱۳۸۳ به‌طور رسمی در دانشگاه تهران شروع به کار کرده از چند بعد دچار نقص است که باید پوشش داده شود:

۱) منابع درسی،

۲) استاد،

۳) دیدگاه،

٤) ارتباط با مراکز رسانه‌ای در حال کار،

۵) ارتباط با مراکز دانشگاهی بین‌المللی.

این موارد مهم‌ترین و اضطراری‌ترین نیازهای این رشته در حال حاضر هستند و سایر نیازمندی‌ها به‌نوعی در کنار این موارد قرار می‌گیرند.

در بین موارد پیش‌گفته، مهم‌ترین عامل از دید مؤلفان، «دیدگاه» است. سابقهٔ تدریس و حضور در این رشته توسط هر دو مؤلف که یکی پیش‌کسوت علوم ارتباطات و چهرهٔ ماندگار مدیریت است و دیگری دانش‌آموخته‌ای جوان و پرتلاش که هر ساله در جستجوی روزآمدترین موضوعات این رشته در عرصهٔ بین‌المللی بوده، نشان می‌دهد که هنوز در کشور دربارهٔ جایگاه رشتهٔ مدیریت رسانه و اینکه باید با چه دیدگاهی به آن پرداخته شود رویکرد منسجمی وجود ندارد. اینکه مدیریت رسانه هنوز باید بخشی از علوم ارتباطات باشد، یا اینکه به دلیل ظهور شبکه‌های اجتماعی و پیشرفت‌های

فناوری‌های ارتباطی و مخابراتی باید در حوزهٔ فناوری مطالعه شود، یا اینکه به‌موجب نقش برجسته‌اش در تبلیغات و کسب درآمدِ شرکت‌های بزرگ باید در حوزهٔ اقتصادی قرار گیرد، هنوز مورد اجماع کلی قرار نگرفته است. به همین دلیل تحلیل دروس رشتهٔ مدیریت رسانه در کشور و مرور منابع تدریس شده نشان می‌دهد که مدیریت رسانه در کشاکش و بینابین دیدگاه‌های مختلف قرار گرفته است و دانشجویان در هیچ‌یک از حوزه‌ها به تخصص کافی دست نمی‌یابند و عمدتاً، دانش‌آموختگان اگر به مطالعهٔ جانبی و به‌روزرسانی خود توجه نکنند، افرادی دارای دانش عمومی از رسانه خواهند بود، بدون اینکه دارای دیدگاه تخصصی باشند. تحلیل دروس و رویکرد مدیریت رسانه در دانشگاه‌های مختلف دنیا نشان‌دهندهٔ تفاوت میان دیدگاه‌های رایج دربارهٔ مدیریت رسانه در جهان است و اینکه این رشته در هر کشوری متناسب با نیازهای آن جامعه طراحی شده و رویکردی در ارتباط با اقتضائات آن در پیش گرفته است.[۱] چنین امری مستلزم درک صحیح از نیازها، تهدیدات و فرصت‌های کشور میزبان است و در نتیجه، رشته مدیریت رسانه در کشور ما نیز باید با توجه به چالش‌های پیش‌روی کشور طراحی شود. دستیابی به چنین رویکرد یکپارچه‌ای می‌تواند وزن هر یک از رشته‌های هم‌پوشاننده را تعیین و نیز شاخه‌ها و گرایش‌های مناسب برای این رشته در آینده را نیز برنامه‌ریزی کند.

کتاب پیش‌رو در راستای دیدگاهی نگارش یافته است که مدیریت رسانه را بخشی از اقتصاد رسانه قلمداد می‌کند و به‌رغم احترام به جایگاه پُررنگ علوم ارتباطات و فناوری‌های ارتباطی، اقتصاد و کسب‌وکار را به‌عنوان زمینهٔ اصلی حضور و بروز رسانه‌های قدرتمند امروز می‌داند. با ملاحظهٔ هر بخش از صنعت مسلط امروز، می‌بینیم که کسب درآمد برای خود و یا ذی‌نفعان، اصلی‌ترین یا دست‌کم یکی از اصلی‌ترین اهداف رسانه‌های حاضر در آن بخش است و همین درآمدزایی ابزار قدرت می‌شود تا از طریق دانش ارتباطات و به خدمت‌گیری فناوری‌ها به حضور و اثرگذاری در جامعه

۱. به پایان نامه سرکار خانم آوات صالحی در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران مراجعه شود.

و مجدداً افزایش قدرت اقتصادی خود دست بزنند. یک مدیر بنگاه رسانه‌ای باید از عهدهٔ ادارهٔ اقتصادی سازمان تحت کنترل خود با موفقیت برآید و بتواند به خوبی سازوکارِ کسب درآمد، تعامل با بازیگران محیط بیرونی و برنامه‌ریزی برای بهترین استفاده از مخاطبان را انجام دهد. ممکن است یک مدیر رسانه‌ای خوب از نظریه‌های ارتباطی آگاهی حرفه‌ای نداشته باشد و مثلاً برجسته‌سازی خبری را به طور مسلط نداند،اما می‌توان این کار را به مدیران عملیاتی تفویض کرد که تولید آنها در دسترس مخاطب هدف قرار می‌گیرد. ممکن است یک مدیر رسانه‌ای خوب، از سازوکار طراحی و کار با رسانه‌های جدید در بازار، دانش حرفه‌ای نداشته باشد،اما می‌تواند جزئیات فنی و طراحی را به متخصصان طراحی و مهندسی و روان‌شناسانِ محصول بدهد، اما نمی‌توان مدیر یک سازمان رسانه‌ای بود و تصمیمات راهبردی و کلیدی که مسیر حرکت سازمان و جزئیات آن را مشخص می‌کند گرفت بدون اینکه از مدل درآمدی، مخاطبان هدف و رفتار مصرفی آنها، شریان‌های درآمدی بالقوه و بالفعل، پیش‌بینی‌های مالی و اساساً سلامت مالی و اقتصادی سازمان اطلاع دقیق نداشت. دست‌کم اینکه یکی از مؤلفان این کتاب (دکتر خواجه‌ئیان) معتقد است، تا زمانی که نقیضی برای این اعتقاد او که «مدیریت رسانه در ذات خود، مدیریت اقتصادی یک هویت رسانه‌ای است» ارائه نشده است، این دیدگاه دارای اعتبار خواهد بود.

کتابِ پیش‌رو با رویکرد مدیریت زنجیرهٔ ارزش نگاشته شده است. در این دیدگاه مدیر سازمان رسانه‌ای باید آگاهی مناسب از مراحلی داشته باشد که یک محصول رسانه‌ای طراحی و تولید می‌شود و به دست مصرف‌کننده هدف می‌رسد و از آن درآمد حاصل می‌شود.

کتاب دارای هفت فصل است. فصل اول آن آشنایی با مدیریت رسانه نام دارد و هدف از آن ابهام‌زدایی از مفهوم چندبعدی مدیریت رسانه است که عمدتاً دانشجویان و مخاطبان رشتهٔ مدیریت رسانه با آن مواجه‌اند و نیز ایجاد درک مشترک و مشخصی از این صنعت را در خوانندگان مد نظر دارد. همچنین صنعت رسانه تعریف شده است، معیارهای تقسیم‌بندی بخش‌های این صنعت و شباهت‌ها و تفاوت‌های میان رسانه‌های گوناگون نیز بیان شده‌اند.

فصل دوم به بیان کلیت زنجیرهٔ ارزش در صنعت رسانه می‌پردازد. ابتدا ذکر شده است که این زنجیرهٔ ارزش چارچوبی یکسان و مورد اجماع نیست و پژوهشگران مختلف از دیدگاه‌های گوناگون به آن پرداخته‌اند. در یک دیدگاه که قالب اصلی این کتاب است و آریس و بوگین آن را مطرح کرده‌اند، چهار فرایند اصلی تولید محتوا، آماده‌سازی محصول، جذب آگهی و عامل با مصرف‌کنندهٔ نهایی به‌عنوان بخش‌های اصلی زنجیرهٔ ارزش مطرح شده‌اند و نمونه‌ها و مثال‌هایی برای درک کلیت این زنجیره در رسانه‌های مختلف بیان شده است. در دیدگاه تارو نیز این زنجیره شامل تولید، توزیع و عرضه است که البته تأمین مالی در مرحلهٔ پیش از شروع به تولید باید صورت گیرد. این دیدگاه نیز به‌طور خلاصه تبیین، و سپس به تغییرات احتمالی پیش‌روی صنعت رسانه اشاره شده است. این صنعت به‌عنوان بخشی همپوشان با صنایع ارتباطی و مخابراتی به‌عنوان تُند رشدترین صنعت فعلی جهان مطرح است و در حال تجربهٔ چنان تغییرات شتابانی است که پیش از اینکه یک تحول جدید به‌خوبی درک و شناسایی شود و مورد بهره‌برداری قرار گیرد، تغییر جدیدی وارد بازار شده است. از این رو، تحلیل روندها و شناسایی مسیر تغییرات اهمیت بسیاری در تصمیمات درست مدیران رسانه دارد. همچنین نوع تأثیرپذیری هر یک از رسانه‌ها در نتیجهٔ این تغییرات نیز به‌طور مختصر و برای ارائهٔ یک چشم‌انداز کلی بیان شده است.

فصل سوم تولید محتوا را به‌عنوان قلب صنعت رسانه و فراهم‌کنندهٔ ارزش اصلی مورد تقاضای مخاطب به طور مفصل مورد بررسی قرار داده است. فصل چهارم به تعامل با مصرف‌کنندهٔ نهایی و شناخت دقیق تغییرات در نیازها و سلیقهٔ او اختصاص دارد و تغییراتی را که در اثر همین فناوری‌ها در دسترسی مخاطب به محتوای رسانه‌ای جدید و ایجاد خواست‌های او ایجاد شده، بررسی می‌کند. در فصل پنجم به فرایند آماده‌سازی محصول رسانه‌ای پرداخته‌شده و تغییر بنیادین از فرایندهای سنتی آماده‌سازی و توزیع محصولات رسانه‌ای به سمت بسترهای تولید دیجیتال مورد بحث قرار گرفته است. بهبود کارایی عملیاتی در مدیریت زنجیرهٔ ارزش و تصمیم‌گیری دربارهٔ برون‌سپاری یا برعهده‌گرفتن انجام فعالیت‌های مربوط به زنجیرهٔ ارزش نیز از جمله مطالب این فصل است. فصل ششم به تعامل با آگهی‌دهندگان اختصاص یافته

است و نشان می‌دهد که درآمد آگهی، شریان حیاتی رسانه‌هاست و مهم‌ترین منبع ادامهٔ کار رسانه‌ها در بخش‌های مختلف صنعت را تشکیل می‌دهد. از آنجا که هم خود سازمان رسانه‌ای و هم آگهی‌دهندگان، موجودیت‌های عمدتاً حقوقی هستند، این فصل با رویکرد تجارت شرکت با شرکت (B2B) نگاشته شده است و دربارهٔ تغییرات مناسب در راهبردهای تعامل با آگهی‌دهندگان و صاحبان کسب‌وکار مباحثی مطرح شده است. در آخرین فصل کتاب (فصل هفتم)، رسانه‌های دیجیتال به‌طور خاص مدنظر قرار گرفته‌اند و دربارهٔ ویژگی‌های خاص آنها و سیر مدل‌های کسب‌وکار در رسانه‌های دیجیتال مطرح شده‌اند. با توجه به آیندهٔ مبهم صنعتِ رسانهٔ تحت تأثیر پیشرفت شتابان فناوری‌های ارتباطی، به مسیر تحولات و لزوم تغییر در رویکردها اشاره شده است و از تجویز قاعده یا روشی خودداری شده است. هدف از این فصل تنها آماده‌سازی ذهنی مخاطب برای نحوهٔ تعامل و بررسی تغییرات در مدل‌های کسب‌وکار آینده است و از این رو به تحلیل روند تغییرات بسنده شده است. بررسی تخصصی و تفصیلی این موضوع، در تألیفات آیندهٔ مؤلفان صورت خواهد گرفت.

این کتاب اساساً از چهار منبع اصلی اقتباس شده است. اولین منبع که شاکله و سازمان‌دهی کتاب را از آن اخذ کردیم کتاب *مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای*، نوشتهٔ آریس و بوگین فرانسوی است. آن کتاب به دلیل نگرشی که به زنجیرهٔ ارزش در صنعت رسانه اعمال کرده مورد توجه قرار گرفته و بخش‌های عمده‌ای از کتاب از آن اقتباس شده است. منبع دوم، کتاب *رسانهٔ امروز*، اثر جوزف تارو است که گاه به موازات منبع اول به آن استناد شده است، مثل رویکرد متفاوت آن به فرایندهای اساسی صنعت رسانه، و گاه از آن نیز برای نمونه‌ها و مثال‌ها استفاده شده است. منبع سوم، دستنامهٔ *اقتصاد و مدیریت رسانه* است به ویراستاری آلباران، چان ـ اولمستد و ویرت و سرانجام کتاب *درک اقتصاد رسانه*، نوشتهٔ ژیلیان دویل نیز منبع چهارمی است که در نگارش این کتاب مورد توجه قرار گرفته است. به فراخور این کتاب‌ها، از مقالات مؤلفان و سایر پژوهشگران مدیریت رسانه نیز در موارد خاص استفاده شده است، با این حال شاکلهٔ این کتاب از همان منبع اول اقتباس شده است.

شایان ذکر است که بر روانی متن و همخوانی مطالب با محیط رسانه‌ای کشور تأکید

داشته‌ایم. در موارد متعددی از متن‌های اصلی صرف‌نظر و آنها را با متون دیگری جایگزین کرده‌ایم. در مواردی نیز به واژه‌سازی دست زدیم تا مطلب را بهتر برسانیم، واژه‌هایی همچون محصول پیشتاز، محصول خوش‌فروش و امثال آن. در ذکر مثال‌ها عمیقاً به موارد آشنا برای خوانندهٔ ایرانی اشاره شد، مثال‌هایی همچون فوتبال ایران و استرالیا، مجموعهٔ هزار دستان، دیوان حافظ، چالش‌های کانال‌های ماهواره‌ای کشور و نمونه‌های دیگر. در مجموع در بررسی چندباره، تا حد ممکن کوشش شده است در جمله‌پردازی‌ها و واژه‌های به کار رفته حداکثر دقت ممکن برای خوانایی و روانی متن به‌عمل بیاید تا خواننده با کمترین دشواری به برداشت مناسب برسد. بی‌شک این تلاش‌ها هنوز هم جای بهبود دارد و مؤلفان درصددند تا در چاپ‌های بعدی و نیز تألیفات آینده مطالب بیشتری نیز ارائه دهند.

مؤلفان لازم می‌دانند سپاسگزاری خاص داشته باشند از جناب آقای ابراهیم حقیقی، ویراستار توانمند انتشارات دانشگاه صدا و سیما که در فرایندی طولانی‌مدت با صبر و حوصلهٔ بسیار به بررسی و اصلاح متن پرداختند و با دقت‌نظر و دانشی که منحصر به خود آن بزرگوار است چندین بار نسبت به بهبود متن و تعامل با مؤلفان در موارد دارای اختلاف‌نظر، اقدام فرمودند. بی‌شک روانی متن این کتاب تا حد زیادی از عملکرد آن بزرگوار پدید آمده است که کتاب‌های ارزندهٔ دیگری همچون *تحقیق در رسانه‌های جمعی* را نیز با ویراستاری ستودنی خود تقدیم جامعهٔ مدیریت رسانه کرده‌اند. همچنین لازم می‌دانیم از سرکار خانم‌ها هلان و دینیاریان و جناب آقای شاکری در واحد پژوهش دانشگاه صدا و سیما به دلیل پیگیری‌های مکررشان در به سرانجام رسیدن این کتاب سپاسگزاری کنم. از استادان بزرگوار رشتهٔ مدیریت رسانهٔ دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، از جمله دکتر طاهر روشندل اربطانی و دکتر عباس نیک‌نژاد به دلیل پشتیبانی علمی در متن کتاب قدردانی می‌شود. علاوه بر این از استادان گرامی دانشگاه صداوسیما جناب آقای دکتر سیدمرتضی موسویان و دکتر محمدقلی میناوند به دلیل اثرگذاری برجسته در فرایند کسب مطالب ارزشمند که به ویژه در قالب استادان ناظر و مشاور پایان‌نامهٔ مؤلف دوم نقش‌آفرینی کردند نیز سپاسگزاری می‌شود. همچنین از دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد مدیریت رسانه آموزش‌های الکترونیکی به‌طور خاص

به دلیل کمک‌ها و همراهی در آموختن و کسب منابع علمی رشته، سپاسگزاری می‌شود. بی‌شک نقش تعامل میان استاد و دانشجو عاملی اساسی در آموختن دوجانبه و دوری از سکون علمی است و نقش‌آفرینی قابل‌ستایش دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد آموزش‌های الکترونیکی ورودی دو سال ۱۳۸۹ و ۱۳۹۰ دانشکدهٔ مدیریت دانشگاه تهران در ایجاد انگیزه، درک از وضعیت جاری، شناخت نیازهای رشته و فراهم کردن محتوا قابل اعتناست و از این رو، مؤلفان تقدیر خود را از نقش‌آفرینی دانشجویان مذکور ضروری می‌دانند. در پایان سهم به‌سزایی از این کتاب متعلق است به خانوادهٔ مؤلفان که با اختصاص دادن وقتی که باید صرف آنها می‌شد، موافقت کرده تا این کتاب به دست مخاطبان نهایی خود برسد و با فراهم کردن محیطی آرام و مناسب به تدوین این کتاب کمک شایانی کردند.

در نهایت کتاب پیش‌رو تقدیم می‌شود به کلیهٔ دانشجویان رشتهٔ مدیریت رسانه، ارتباطات، اقتصاد رسانه، کسب‌وکارهای کوچک رسانه‌ای و اینترنتی، مدیران شرکت‌های کارآفرین در عرصهٔ رسانه‌های دیجیتال و جمعی و سایر علاقه‌مندانی که مایل‌اند فارغ از مطالب کلیشه‌ای و کپی‌برداری تقلیدی، مطالب جدیدی را از صنعت رسانه بخوانند، در آنها اندیشه کنند و با لحاظ کردن شرایط کشور و نیازهای صنعت در محیط جاری کشور، به ارتقای این صنعت کمک کنند. امید است در آیندهٔ نزدیک بالندگی این صنعت و به ویژه کسب‌وکارهای کوچک فناور در عرصهٔ رسانه‌ها را در کشور عزیزمان شاهد باشیم و ایران به‌عنوان قطب اثرگذار در صنعت رسانهٔ جهان مطرح شود.

دکتر علی‌اکبر فرهنگی
دکتر داتیس خواجه‌ئیان
تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
تابستان ۱۳۹٤

فصل اول:

آشنایی با مدیریت رسانه

آنچه صنعت رسانه نامیده می‌شود، گسترهٔ وسیعی از وسائل ارتباطی گوناگون را در برمی‌گیرد که از نظر محتوا، ارتباط با مشتری، نحوهٔ ارائهٔ مطلب، موضوع، حیطهٔ فعالیت و...، بسیار گسترده و متفاوتند. معمولاً هنگامی که نام رسانه مطرح می‌شود چند گزینهٔ مشخص به اذهان همچون تلویزیون، رادیو، روزنامه و مجلاتخطور می‌کند. اما صنعت رسانه طیف بسیار گسترده‌تری از وسایل ارتباطی را پوشش می‌دهد که از نظر کارکرد و مخاطب، دارای همسانی‌هایی هستند و در عین حال تفاوت‌های قابل‌توجهی نیز با یکدیگر دارند. این فصل با هدف ایجاد یک برداشت مشترک از رسانه نگارش یافته است. ابتدا به تعریف انواع رسانه و معیارهای تقسیم‌بندی آن‌ها پرداخته، و پس از آن شباهت‌ها و مشترکات رسانه‌های گوناگون بیان می‌شود. سپس، وضعیت کنونی صنعت رسانه و چالش‌های پیش روی آن را شرح داده، و در پایان ساختار این کتاب و نحوهٔ نگارش فصل‌های بعدی مرور می‌شود.

بخش‌بندی صنعت رسانه

می‌توان ادعا کرد که هیچ صنعتی به انـدازهٔ رسـانه، حضـور فراگیـر و تأثیرگـذار در زندگی افراد در جوامع مدرن ندارد. در عصر کنونی رسانه تبدیل به بخش جدایی‌ناپـذیر و الزامی زندگی اجتماعی شده و به نظر هم نمی‌رسد که در آیندهٔ نزدیـک نقـش‌آفرینـی آن کمرنگ‌تر شود. چنین حضور همه‌جانبه و چشمگیری، مدیریت رسانه را بـه فعـالیتی بسیار هوشمندانه و دقیق مبدل ساخته است که انجام آن نیازمند دانش، مهارت، بیـنش و روشن‌نگری نسبت به ابعاد مختلف رسانه و مـدیریت شـرکت‌هـای فعـال در آن دارد و تبدیل به یک مهارت تخصصی شده است.

ماهیت رسانه ترکیبی از خلاقیت، فناوری و دانش کسب‌وکار است و هنر یک مـدیر خوب رسانه، رعایت تعادل میان این عناصر است به نحوی که بهتـرین ترکیـب ممکـن میان این سه رکن به دست آید. خلاقیت، عنصر ذاتی رسانه است و بـدون هنرمنـدان و مؤلفـان خـلاق و برجسـته کـه آثـار موردپسـند و خواسـت مخاطبـان را تولیـد کننـد، سـازمان‌هـای رسـانه‌ای در دسـتیابی بـه مخاطـب ناکـام مـی‌ماننـد و از ایـن رو افـراد خلاق،عنصر اساسی در تولید محتوای رسانه‌ای هستند. فناوری نیز بخش مهـم تولیـد و توزیع محتوای رسانه‌ای است. مدیر رسانه ناگزیر است به‌طور دائـم الزامـات و فنـاوری روز را برای تولید برنامه و توزیع و انتشار آن در نظـر بگیـرد و معمـولاً تکنسـین‌هـا و بخش فنی رسانه مسئولیت ادارهٔ این بخش را بر عهده دارند. دانشِ کسب‌وکار به‌عنـوان مهارت کلیدی و اصلی مدیریت شرکت رسانه‌ای عبارت از فرایندهایی اسـت کـه بـرای کسب درآمد و ایجاد جریان‌های مالیِ لازم برای گذران امور رسانه و سرمایه‌گذاری‌های لازم به کار گرفته می‌شوند و بخش‌های بازاریابی، مـالی و بازرگـانی رسـانه معمـولاً در

انجام این وظایف به مدیریت رسانه کمک می‌کنند. بی‌توجهی به هر کدام از این بخش‌ها می‌تواند به ناکارآمدی و شکست رسانه منجر شود.

البته شایان توجه است که رسانه‌های مختلف با توجه به رسالتی که برای خود قائلند و نیز نوع انتظاری که از آن‌ها می‌رود بیشتر به یکی از این سه بخش توجه می‌کنند و بخش‌های دیگر را در درجهٔ بعدی اهمیت قرار می‌دهند. برای مثال یک رسانهٔ سیاسی یا دولتی، برحسب قاعده، بخش تجاری را کمتر مورد توجه قرار می‌دهد و بیشتر متوجه بُعد خلاقیت مورد انتظار برای جلب مخاطب است، در حالی که رسانهٔ خصوصی که به‌قصد کسب درآمد تأسیس شده است احتمالاً به بخش کسب‌وکار توجه بیشتر، و با توجه به آن، میان دو بخش دیگر تعادل برقرار می‌کند. وجود حوزه‌های مختلف در این صنعت،کار مطالعه و مدیریت آن را دشوار می‌کند، زیرا چنان گستره و طیف وسیعی را شامل می‌شود که در بسیاری موارد هیچ شباهت آشکاری میان آن‌ها به چشم نمی‌خورد.

برای آغاز بررسی این صنعت،آشنایی با انواع مختلف رسانه‌ها ضروری است. از این رو در ادامه معیارهای مختلفِ مورد استفاده برای تقسیم‌بندی رسانه‌ها بیان می‌شود:

واژه Mediaکه در زبان فارسی به رسانه ترجمه شده است، یک اسم جمع برای واژهٔMedium، به معنی رسانه‌های منفرد، است. از آنجا که در زبان فارسی عموماً رسانه را هم به رسانه‌های منفرد و هم به مجموع رسانه‌ها اطلاق می‌کنیم، در این کتاب از «صنعتِ رسانه»، به عنوان یک اسم عام و به‌معنی کلیت رسانه‌ها؛ از «رسانه» برای اشاره به یک ابزار رسانه‌ای مثل تلویزیون یا روزنامه؛ و از «بنگاه رسانه‌ای» برای اشاره به یک شرکت خاص مثلاً یک مجله، یک کانال تلویزیونی یا یک سایت اینترنتی استفاده می‌شود.

۱. بخش‌بندی صنعت رسانه بر اساس تفاوت‌ها

رسانه‌ها را می‌توان از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار داد؛ مثلاً بر اساس موضوعاتی که به آن می‌پردازند، تعداد مخاطبان هدف، منابع کسب درآمد، کانال‌های توزیع، گسترهٔ جغرافیایی، چگونگی تعامل با مشتری و سایر معیارهای دیگر. بعضی از رسانه‌ها چنان با هم فرق دارند که هر کدام از آن‌ها برای خود مدل درآمدی کاملاً متفاوت از بقیه دارد. برای مثال، تلویزیون را به‌عنوان یک رسانه در نظر بگیرید: انواع آن در دنیا عبارت‌اند از شبکه‌های تلویزیون دولتی و رایگان، شبکه‌های تلویزیونی خصوصی پولی (مشترک‌پذیر)، شبکه‌های خصوصی رایگان (تجاری) و شبکه‌های خبری. علاوه بر این، هرکدام از آن‌ها با ابزار توزیع متفاوتی برنامه‌های خود را پخش می‌کنند: فرستنده‌های زمینی[1]، ماهواره، کابل، یا حتی از طریق اینترنت.

معمول‌ترین و سنتی‌ترین شکل تقسیم‌بندی رسانه‌ها، طبقه‌بندی آن‌ها به دو گروه رسانه‌های چاپی و رسانه‌های الکترونیکی است. رسانه‌های چاپی مثل کتاب، روزنامه، مجله؛ و محصولات الکترونیکی همچون تلویزیون، رادیو، سینما، موسیقی، صنعت بازی و اخیراً موبایل و اینترنت. اگرچه می‌توانیم کارمان را با این تقسیم‌بندی ساده آغاز کنیم، اما برای شناخت هرچه بهتر صنعت رسانه مهم است که ابعاد دیگری را که اغلب رسانه‌های مختلف در آن‌ها مشترک هستند، دریابیم.

به هر چیزی که در آن تبادل عملیاتی صورت پذیرد و در آن داده به بازداده تبدیل شود صنعت می‌گویند. از این رو می‌توانیم رسانه را «صنعت»ی بنامیم که در آن ورودی‌های خبری، قطعات هنری و انواع داده‌ها پردازش می‌شوند و به شکل فرآورده‌ای قابل‌فروش و تأثیرگذار به مخاطب ارائه می‌شود. در این کتاب ما نه تنها رسانه را صنعت می‌نامیم، بلکه زیربخش‌های آن را نیز به دلیل گستردگی، صنعت می‌خوانیم مثل صنعت چاپ، صنعت موسیقی و صنعت سینما.

1. Terrestrial

۲. بخش‌بندی صنعت رسانه بر اساس مخاطب هدف

برخی رسانه‌ها، رسانه انبوه[1] یا رسانهٔ جمعی خوانده می‌شوند. چنین رسانه‌هایی گسترهٔ وسیعی از افراد را که دارای یک ویژگی مشترک هستند، به‌عنوان مخاطب خود در نظر می‌گیرند بدون اینکه این مخاطبان برای رسانه شناخته شده باشند. معمولاً تلویزیون‌های رایگان و روزنامه‌ها، بزرگ‌ترین نمونه‌های رسانهٔ جمعی به شمار می‌روند و در آن‌ها، مدل درآمدی برپایهٔ دسترسی به حداکثر مخاطبان است. مهارت‌های کلیدی مورد نیاز برای این نوع رسانه‌ها عبارت‌اند از درک نیازهای مخاطب (که معمولاً از طریق تحقیقات بازار صورت می‌گیرد)، تهیهٔ محتوا برای مخاطبان انبوه، یکپارچه‌سازی مناسب برای توزیع و بازاریابی به صورت انبوه.

بعضی دیگر از رسانه‌ها به‌جای توجه به مخاطبان انبوه، تمرکز خود را روی مخاطبان خاص قرار می‌دهند که در بعضی اوقات حتی می‌توان نام و نشان آن‌ها را هم دانست. گروهی از آن‌ها ماهیتاً روی بخش‌های کوچک تمرکز می‌کنند، مثل رسانه‌های تخصصی که طبیعتاً برای همه جذاب نیستند و فقط برای مخاطبان خاصی تهیه می‌شوند و گروهی دیگر با توجه به الگوهای نوین بازاریابی و بخش‌بندی بازار و تلاش برای کسب رهبری بازار در یک بخش کوچک این رویکرد را در پیش می‌گیرند. شعار این رسانه‌ها این است که «اگر بخواهی همه را جذب کنی، هیچ‌کس را جذب نخواهی کرد» و از این رو نمی‌توان روی جلب توجه تمام افراد حساب کرد. نمونه‌های این بخش‌ها را می‌توان در مجلات تخصصی و کانال‌های تلویزیونی مشترک پایه[2] دید. تمرکز این بخش‌ها بر جذب سودآورترین مشتریان، افزایش درآمد متوسط به ازای هر مخاطب و جلوگیری از ریزش مشترکان است.

۳. بخش‌بندی صنعت رسانه بر اساس موضوع و نوع محتوا

این طبقه‌بندی یکی از ساده‌ترین و معمول‌ترین تقسیم بندی رسانه‌هاست که در آن

1. Mass Media
2. Subscription Based

براساس محتوای مطلب، رسانه‌ها را بخش‌بندی می‌کنند مثلاً رسانه‌های ورزشی، رسانه‌های کودک و نوجوان، رسانه‌های خبری و امثال آن. ویژگی این تقسیم‌بندی این است که تمام بخش‌های رسانه‌ای فعال در یک حوزهٔ خاص، در یک طبقه قرار می‌گیرند. مثلاً در حوزهٔ رسانه‌های ورزشی، برنامه تلویزیونی نود، روزنامه‌های ورزشی، مجلات هفتگی یا ماهانهٔ ورزشی و نیز برنامه‌های بررسی و تفسیر رادیویی در یک طبقه جای می‌گیرند، بدون اهمیت دادن به این‌که از طریق کانال‌های توزیع متفاوتی پخش می‌شوند. بعضی رسانه‌ها نیز ترکیبی از همهٔ موضوعات را ارائه می‌کنند و در واقع عمومی هستند. این طبقه‌بندی همچنین می‌تواند نوع تعامل با رسانه را نیز مشخص کند. مثلاً رسانه‌های خبری (روزنامه‌های سیاسی و کانال‌های خبری) به ازای هر خبر و تفسیر ممکن است ناچار شوند با واکنش‌های شدید و حساسیت‌های سیاسی مواجه شوند، از این رو در انتخاب اسناد معتبر سخت‌گیری زیادی می‌کنند و از این رو اعتبار آن‌ها نیز بیشتر از خیلی بخش‌های دیگر رسانه است. نمونهٔ چنین تفاوت در اعتبار را در حوزهٔ نشریات علمی نیز می‌توان مشاهده کرد که به دلیل حساسیت علمی سردبیران و محققان شاغل در آن‌ها، معمولاً دارای سطح بالایی از اعتبار و دقت در استنادات هستند.

٤. بخش‌بندی صنعت رسانه بر اساس جایگاه در زنجیرهٔ ارزش

تنها چند بخش معدود در صنعت رسانه وجود دارند که تمام یا اغلب محتوایشان را واقعاً خودشان ایجاد می‌کنند مثل روزنامه‌ها و فیلم‌های سینمایی. بیشتر بخش‌های دیگر، تنها یک بخش از محتوا را خودشان تولید می‌کنند. پس از تولید بخش مورد نظر خود، آن را با عناصر تولید شده توسط بخش‌های دیگر یکپارچه می‌کنند و سپس به بازار ارائه می‌کنند. مثل برنامه‌های تلویزیونی. در بیشتر برنامه‌های تلویزیونی، بخش بزرگی از محتوا خارج از مدیریت شبکه ایجاد می‌شود که نمونهٔ آن را می‌توان در یک رویداد ورزشی و یا اخبار دید. در این نمونه‌ها تهیه‌کنندهٔ برنامه فقط به آن محتوا بخش‌هایی را می‌افزاید، مثل گزارش و تفسیر رویداد یا استفاده از بعضی افزونه‌های[1] تلویزیونی. در

1. Add ons

کنار این بخش‌ها که تولیدکننده تمام یا جزئی از محتوا هستند، ارائه‌کنندگان خدمات زیربنایی یا جانبی قرار دارند مثل سِرورهای اینترنت، ایستگاه‌های تلویزیونی یا ماهواره‌ای، اپراتورهای موبایل و یا حتی تولیدکنندگان تجهیزات رسانه‌ای یا چاپی و امثال آن‌ها که در حقیقت زیرساخت‌های لازم برای رسانه‌ها را فراهم می‌کنند و بدون آن‌ها رسانه‌ها امکان فعالیت نخواهند داشت.

۵. بخش‌بندی صنعت رسانه براساس نوع شخصیت مشتری مورد نظر

بعضی از رسانه‌ها مشتری خود را در شرکت‌ها، مؤسسه‌ها و بنگاه‌های تجاری می‌جویند، مثل رسانه‌هایی که مدل درآمدی خود را براساس آگهی‌ها قرار داده‌اند و هدف اصلی آن‌ها ایجاد جذابیت بیشتر برای شرکت‌ها و مؤسسه‌های آگهی دهنده است. بعضی از رسانه‌های دیگر توجه خود را بر افراد متمرکز می‌کنند، مثل رسانه‌های مشترک‌پایه که تلاش آن‌ها برای ایجاد جذابیت برای مخاطبان است تا درصد بیشتری از مشتریان به آن‌ها رجوع کنند، مثل شرکت‌های ارائه‌دهندهٔ اتصال اینترنت (ISP)ها. مشخص است که هر کدام از این رسانه‌ها رویکرد متفاوتی در زمینهٔ محتوا و بازاریابی خود دارند. در این کتاب هر یک از این دو بخش در یک فصل جداگانه مورد توجه قرار گرفته است تا نوع تعامل با مشتری و نوع تعامل با شرکت‌های دیگر به خوبی بررسی شود.

٦. بخش‌بندی صنعت رسانه براساس معروفیت برند

بعضی بخش‌های رسانه به شدت مبتنی بر میزان فروش آثار ارائه‌شده به بازار[1] هستند. در این بخش‌ها سود بنگاه کاملاً به این امر وابسته است که آیا شرکت محصول پرفروشی به بازار روانه کرده است یا نه. صنایع موسیقی و سینما و نشر کتاب، نمونه‌های مشخصِ چنین صنایعی هستند. در این بخش‌ها مشتری، به خودِ محصول، توجه بیشتری دارد تا به عرضه‌کنندهٔ محصول. معمولاً بسیاری از ما نام شرکت‌های ارائه‌کنندهٔ فیلم‌های مورد علاقهٔ خود را به یاد نمی‌آوریم، در حالی که هنرمندانِ آن فیلم

1. Hit

و حتی صحنه‌های مختلف آن را کاملاً در ذهن خود ثبت کرده‌ایم. برای این شرکت‌های رسانه‌ای، وفاداری مشتری وجود ندارد و مشتری به محصول آن‌ها توجه می‌کند نه به خود آن‌ها، از این رو میزان فروش از یک محصول به محصول دیگر به شدت متفاوت است. از سوی دیگر رسانه‌هایی وجود دارند که مخاطبانشان وفاداری بیشتری نسبت به برند آن‌ها نشان می‌دهند و به خود شرکت ارائه‌کننده، حتی بیشتر از محصول رسانه‌ای توجه می‌کنند مثل روزنامه‌ها و مجلات معتبر که خوانندگان پروپا قرص و ثابتی دارند. اگرچه در این بخش‌ها نیز ممکن است فروش از یک شماره به شمارهٔ بعدی برحسب موضوع و اتفاقات مورد علاقهٔ مخاطبان تغییر کند، اما میزان تغییر محدود است و همواره می‌توان روی شمارِ خاصی از مخاطب همیشگی حساب کرد. بعضی رسانه‌ها همچون کانال‌های تلویزیونی و روزنامه‌های نیم قطع[۱] و مجلات مصور در وسط این دو گروه قرار دارند و ترکیب مطالب با نشان تجاری این رسانه‌ها، منجر به تصمیم خرید مشتری می‌شود.

۷. بخش‌بندی صنعت رسانه بر اساس مدل درآمدی

بسیاری از بنگاه‌های رسانه‌ای اگر تماماً وابسته به تبلیغات نباشند، حداقل بخشی از درآمد خود را از طریق آگهی‌ها به دست می‌آورند. یافتن بخشی در صنعت رسانه که کاملاً از تبلیغات عاری باشد تقریباً ناممکن به نظر می‌رسد. نقش مهم تبلیغات، به‌خصوص در تلویزیون‌های رایگان، روزنامه‌ها و انواع خاصی از مجلات مانند مجلات مد، نقشی کلیدی است. از طرف دیگر بخش بزرگی از درآمد رسانه‌ها از طریق مشتریان به دست می‌آید. این امر می‌تواند براساس حق اشتراک یا براساس پول تک‌فروشی صورت بگیرد. معمولاً این دو منبع درآمدی در اغلب رسانه‌ها حضور دارند اما ترکیب و نسبت آن‌ها جابه‌جا می‌شود. در گروهی از رسانه‌ها تبلیغات و آگهی‌ها بخش عمده (و گاهی نزدیک به صددرصد) منابع درآمدی را ایجاد می‌کنند و در گروه‌های دیگری

۱. در متن پیش‌رو از واژه نیم قطع برای روزنامه‌های Tabloid استفاده شده‌است.

مشترکین، بخش عمدهٔ درآمد را تأمین می‌کنند. بسته به منبع درآمد غالب، نوع مطالب و برنامه‌ها، سبک بازاریابی و چگونگی استخدام نیروها و شیوهٔ مدیریتی مناسب تعیین می‌شود، زیرا با توجه به گروه یا گروه‌های مخاطب باید اقدام به ایجاد محتوا و ارائهٔ خدمات کرد. اساساً درآمدهای بنگاه‌های رسانه‌ای از چندین راه مختلف حاصل می‌شود:

- **فروش مستقیم:** ساده‌ترین شکلی است که همهٔ ما می‌شناسیم. یعنی خریدار بابت محصولات مورد نظرش پول به توزیع‌کننده (یا در مواردی مستقیماً به خودِ تولیدکننده) می‌پردازد و محصول را به شکل مورد علاقه خود مصرف می‌کند یعنی می‌تواند آن را برای همیشه نگهداری کند، دور بیندازد، به فرد دیگری واگذار کند یا حتی به فرد دیگری بفروشد. برای بیشتر رسانه‌ها فروش مستقیم منبع اصلی درآمد است.
- **درآمدهای ناشی از فروش مجوز:** این درآمد هنگامی است که یک شخص یا سازمان برای استفاده از یک محصول رسانه‌ای به تولیدکننده پولی بپردازد اما تولیدکننده، کنترل نهایی بر روی محصول را حفظ می‌کند. نمونهٔ این درآمدها زمانی است که یک شرکت برای استفاده از تصویر یک محصول کارتونی، پولی به مالک آن شخصیت کارتونی می‌پردازد تا در یک دورهٔ زمانی مشخص آن را روی محصولات خود حک کند. نمونهٔ آشناتر آن را هم می‌توان در هزینه‌ای دانست که هر یک از ما باید برای یک نرم‌افزار پرداخت کنیم تا بتوانیم از آن استفاده کنیم. اگرچه اختیار استفاده از آن نسخهٔ محصول را داریم، اما مالکیتِ اصل محصول از آن تولیدکننده است.[۱]
- **اجارهٔ محصول:** این درآمد هنگامی حاصل می‌شود که بنگاه، محصولی را برای مدت محدودی به متقاضی اجاره می‌دهد. نمونهٔ آن را می‌توان در ویدئوکلوپ‌ها

۱. در بیشتر نرم‌افزارهای خارجی می‌بینیم که روی بسته‌بندی حک شده است که با باز کردن این بسته‌بندی شما با خرید مجوز محصول (License Agreement) موافقت کرده‌اید. یکی از بندهای چنین مجوزی معمولاً این است که شما حق فروش دوبارهٔ این محصول را نخواهید داشت.

دید که محصولات رسانه‌ای را برای مدت کوتاه اجاره می‌دهند. پس از گذشت زمان مورد توافق محصول باید به فروشنده بازگردانده شود.

- **هزینهٔ استفاده:** در چنین حالتی مصرف‌کننده بابت هر بار استفاده از محصول رسانه‌ای هزینه‌ای پرداخت می‌کند. در چنین موردی دفعات استفاده از محصول، تعیین‌کنندهٔ میزان پرداخت است. نمونهٔ آن را می‌توانیم در سایت‌هایی ببینیم که برای هر یک از اخبار یا خدمات خود مبلغی دریافت می‌کنند. شاید مثال ملموس‌تر، مبلغی است که خودپردازهای بانکی برای ارائهٔ میزان موجودی حساب، از حساب شما کسر می‌کنند و این رقم برای هر بار استفاده تکرار می‌شود.
- **حق اشتراک:** این مورد یکی از درآمدهای اصلی رسانه‌هایی است که مدل درآمدی خود را برپایهٔ دریافت حق اشتراک تنظیم کرده‌اند. در چنین پرداختی، مشترکان در دوره‌های مشخص زمانی مثلاً سه ماهه یا سالیانه مبلغی برای استفاده از محصول پرداخت می‌کنند. چنین شیوه‌ای بیش از همه در میان تلویزیون‌های کابلی رایج است و یا در ایران، اشتراک اینترنت معمولاً با پرداخت حق اشتراک برقرار می‌شود.
- **تبلیغات:** عمده‌ترین منبع درآمدی اغلب بنگاه‌های رسانه‌ای را تبلیغات شکل می‌دهد. عرف معمول تبلیغات به این شکل است که شرکت آگهی‌دهنده، فضا یا زمانی را از یک رسانه خریداری می‌کند (مثلاً بخشی از صفحات یک روزنامه یا مجله، یا پانزده ثانیه از برنامهٔ تلویزیون یا رادیو) تا در آن پیام تبلیغاتی متقاعدکننده‌ای برای محصول پخش کند. شایان ذکر است که تبلیغات فقط برای رسانه و شرکت تبلیغ‌کننده سودآور نیست، بلکه مصرف‌کنندگان نیز از آن سود می‌برند. در حقیقت بخش بزرگی از هزینه‌های رسانه از طریق تبلیغات تأمین می‌شود و بدون وجود تبلیغات، این هزینه‌ها به شکل افزایش قیمت به مصرف‌کننده تحمیل می‌شد و هزینهٔ استفاده از رسانه‌ها را بسیار بالاتر می‌بُرد. در مواردی حتی درآمدهای تبلیغاتی، استفاده از رسانه را برای ما رایگان ساخته است مثل خدمات سایت مشهوری چون گوگل که به دلیل این‌که مدل درآمدی خود را بر اساس جذب آگهی و درآمدهای تبلیغاتی تنظیم کرده است، بخش بسیار بزرگی از خدمات خود را رایگان به مصرف‌کنندگان ارائه می‌دهد. تخمین زده می‌شود به دلیل درآمدهای تبلیغاتی، مصرف‌کنندگان به‌طور

متوسط نیمی از هزینه‌هایی را پرداخت می‌کنند که بدون تبلیغات باید می‌پرداختند.

همان‌طور که گفتیم اغلب رسانه‌های جمعی که از آن‌ها استفاده می‌کنیم، بر یکی از دو مدل درآمدی تبلیغات یا فروش مستقیم تأکید دارند و تعداد کمتری نیز به حق اشتراک تکیه می‌کنند. بعضی از رسانه‌ها نیز ترکیبی از هر دو یا هر سه را مورد استفاده قرار می‌دهند. مثلاً روزنامه‌ها و مجله‌ها هم از درآمدهای تبلیغاتی سود می‌برند و هم از تک‌فروشی. تلویزیون معمولاً فقط بر درآمدهای تبلیغاتی تکیه دارد. اپراتورهای موبایل نیز ترکیبی از حق اشتراک و فروش مستقیم را استفاده می‌کنند و حتی گاهی از درآمدهای تبلیغاتی نیز بهره‌برداری می‌کنند. برای مثال در حال حاضر اپراتور همراه اول علاوه بر آبونمانی که دریافت می‌کند، بابت هر بار تماس هزینه‌ای دریافت می‌کند و گاهی با ارسال آگهی در قالب پیامک، درآمدهای تبلیغاتی را نیز جذب می‌کند.

شباهت‌های رسانه‌ها

در کنار تمام این تفاوت‌ها، شباهت‌های مهمی نیز در این صنعت وجود دارد. تقریباً تمام بنگاه‌های رسانه‌ای با پنج ویژگی عمدهٔ مشترک مواجه هستند: عمر کوتاه و گذرای محصولات رسانه‌ای؛ تعامل با سه بازار مؤلفان، مخاطبان و تبلیغ‌کنندگان؛ تعیین‌کننده بودن استقبال مخاطبان؛ روبه‌رو بودن با بازارهای محلی و منطقه‌ای؛ ایجاد تعادل میان اهداف اقتصادی و اهداف اجتماعی.

۱. محصول دارای عمر کوتاه

در مدیریت تمام بنگاه‌های رسانه‌ای با یک کالای ناپایدار و مدت‌دار مواجه هستیم. محتوای رسانه هر چه باشد یک دوره پذیرش محدود دارد و بعد از گذشت این دوره، دیگر مخاطب چندانی نخواهد داشت، مگر در میان کسانی که به دلایل مختلف، مثل علاقه به هنرمندی خاص یا پژوهش و تحقیق، به دنبال برنامه‌های قدیمی هستند. این دورهٔ عمر در رسانه‌های گوناگون و برای محصولات گوناگون، متفاوت است، مثلاً عمر یک خبر می‌تواند کمتر از یک روز باشد و باید به سرعت خبر جدیدی جایگزین آن کرد،

برای یک مسابقهٔ فوتبالِ پخش مستقیم، بی‌درنگ با تمام شدن مسابقه، دورهٔ عمر آن نیز به پایان می‌رسد و محصولات دیگری مثل تفسیرهای پس از آن خواهان پیدا می‌کنند که عمر آن‌ها هم محدود است. برای سریال‌های تلویزیونی این طول عمر می‌تواند به چند ماه یا حتی سال هم بکشد. با این حال واقعیت دربارهٔ اصل موضوع تغییر نمی‌کند و آن روبه‌رو بودن رسانه با یک محتوای مدت‌دار و گذراست. اگر رسانه، به موقع و به بهترین شکل در ارائهٔ محصول عمل نکند، ممکن است محتوای مورد نظر از دست برود و به اصطلاح، بسوزد. مثلاً با از دست دادن حق پخش یک مسابقهٔ فوتبال، یا محرومیت از پخش کنفرانس مطبوعاتی رئیس‌جمهور در حالی که شبکهٔ تلویزیونی رقیب آن را پوشش می‌دهد، محصول رسانه‌ای از دست رفته و تمام منافع آن نصیب رقیب شده است. یا پخش یک برنامهٔ تلویزیونی همزمان با یک برنامهٔ پربیننده از شبکهٔ دیگر، احتمالاً منجر به سوخت‌شدن آن برنامه و از دست رفتن بخش قابل توجهی از مخاطبان می‌شود. به هر حال به دلیل این عمر کوتاه محصول، بنگاه‌های رسانه‌ای باید مرتباً به فکر ارائهٔ محتوا و محصول جدید باشند. البته نباید فراموش کرد که آثاری نیز وجود دارند که به آن‌ها محصولات همیشه تازه[1] می‌گویند و همواره متقاضی دارند و مورد استقبال مخاطبان قرار می‌گیرند. سریال‌های به یادماندنی یا قطعات خاطره‌انگیز موسیقی یا پیروزی‌های بزرگ ورزشی از جملهٔ این محصولات هستند.

با توجه به عمر کوتاه محصولات رسانه‌ای، ایجاد محتوای جدید به یک فرایند اساسی در صنعت رسانه تبدیل شده است. نشان تجاری روزنامه‌ها، کانال‌های تلویزیونی و مجلات زیادی طی سالیان دراز حفظ شده است، اما محتوای آن‌ها دائماً تغییر کرده است. آن‌ها به‌طورِ مرتب در خود تغییر اعمال کرده‌اند تا آخرین اخبار و رویدادها را منعکس کنند. حتی گاهی نیاز به تغییر محتوا، به تغییر در لوگو و صفحه‌بندی روزنامه‌ها و مجلات، یا تغییر دکور و مجری برنامه‌های تلویزیونی نیز منجر شده است. رنگی‌شدن روزنامه‌هایی همچون کیهان و رسالت و یا تغییر زمان انتشار آن‌ها از عصر به صبح، یا تغییر صفحه‌آرایی روزنامهٔ ایران و نمونه‌های مشابه چنین

1. Evergreen

تغییراتی در برنامه‌های تلویزیونی، با هدف ایجاد جذابیت برای مخاطب از طریق پاسخ دادن به نیازها و سلیقهٔ او است. وجود عمر کوتاه برای محصولات رسانه‌ای، لزوم افزایش چابکی در رسانه‌ها را نشان می‌دهد و در نتیجه پیشتازان و برندگان امروز بازار رسانه، اگر کمی دست از پویایی بردارند و سرمست موفقیت‌های امروز باشند، بسیار محتمل است که بازندگان فردا باشند. البته باید در نظر داشت که همین امر سبب شده صنعت رسانه، صنعتی کاملاً مردمی باشد که ارتباط با مخاطب را نه یک فرایند جانبی و پشتیبان، که اساسی‌ترین رکن فعالیت می‌داند و بیشترین خلاقیت در این عرصه نیز در همین صنعت دیده می‌شود.

نمونه‌های محصولات همیشه‌تازه را می‌توان سریال‌های هزار دستان و پدرسالار، فیلم مادر ساختهٔ علی حاتمی، قطعات حماسی موسیقی دفاع مقدس به ویژه قطعات یادآور پیروزی، و یا مسابقهٔ فوتبال ایران و استرالیا دانست که هرساله به نمایش درمی‌آید و باز هم مورد استقبال قرار می‌گیرد. مرور مسابقات ورزشی دوره‌های قبل در آستانهٔ برگزاری دور جدید مسابقات ورزشی، همچون جام جهانی و المپیک هم، از جمله چنین محصولات همیشه‌تازه است. این محصولات برای بنگاه‌های رسانه‌ای حکم گاو شیرده را دارند، زیرا تقریباً بدون هزینه اضافی برای آن‌ها، مخاطبان زیادی را جلب می‌کنند.

۲. تعامل با یک بازار سه بخشی

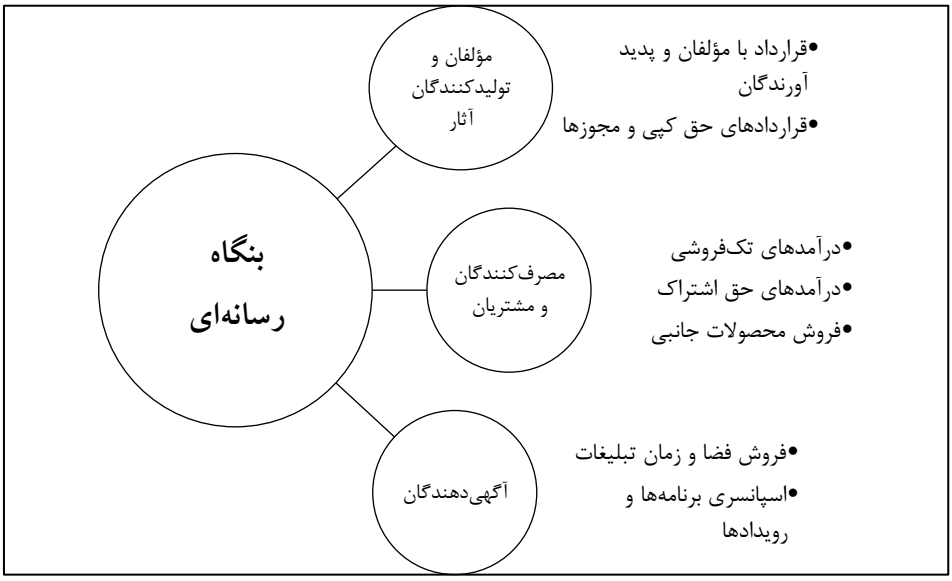
همان‌طور که در شکل ۱-۱ نشان داده شده است، بنگاه‌های رسانه‌ای با یک ساختار بازار خاص و پیچیده مواجه هستند. آن‌ها باید همواره با سه بخش در تعامل باشند: بازار ایجادکنندگان محتوا (بازار مؤلفان)، بازار مخاطبان محتوا (بازار مصرف‌کنندگان)، و بازار بودجه‌های تبلیغاتی شرکت‌ها (بازار حامیان مالی و بازاریاب‌ها). مدیران رسانه باید بتوانند با هر سه بخش به‌خوبی تعامل کنند، زیرا توجه کافی و مناسب نکردن به هر یک از این

سه بخش می‌تواند در کار بنگاه رسانه‌ای اخلال ایجاد کند و عواقب ناخوشایندی به‌همراه داشته باشد. البته جلب رضایت هر سه گروه کار چندان راحتی نیست و در بسیاری از مواقع تعارض منافع میان خواسته‌های این گروه‌ها به اندازه‌ای پدید می‌آید که برقراری تعادل میان آن‌ها و حد وسط را گرفتن، چندان کار ساده‌ای نیست.

با این حال این سه بخش هر یک به تنهایی مناسبات و ویژگی‌های خاص خود را دارد. در بازار مؤلفان و ایجادکنندگان آثار، بنگاه رسانه‌ای باید حق استفاده از محصول پدید آمده را به دست آورد. چنین امری می‌تواند با بستن قرارداد با پدید آورنده برای استفاده از تمام یا بخشی از اثر پدید آمده ممکن می‌شود (مثلاً مجوز چاپ کتاب یک نویسنده یا استفاده از موسیقی خاص) یا با سفارش دادن کار خاص به هنرمندان یا تولیدکنندگان (مثلاً سفارش ساخت یک فیلم سینمایی) و یا انواع مختلف قراردادها و مجوزها. در بعضی موارد هم بنگاه‌ها دست به استخدام هنرمندان و تولیدکنندگان می‌زنند تا اثرِ در مالکیت شرکت، تولید شود. مدیریت هر یک از این شیوه‌ها به‌تنهایی نیاز به مهارت‌های اجرایی و شناخت مسائل حقوقی دارد و در ضمن باید حساسیت‌های کارهای هنری و غیردستوری بودن و انعطاف در تحویل کار را هم به‌دقت مورد توجه قرار داد.

در بازار مصرف‌کنندگان و مشتریان رسانه باید توجه داشت که معمولاً درآمد بنگاه رسانه‌ای مانند هر شرکت تجاری دیگر، از مشتریان و مخاطبان به دست می‌آید و در نتیجه تعامل با این بازار باید با دقت کامل صورت گیرد تا بیشترین جذب و حفظ مخاطب صورت گیرد. غالباً درآمدهای تک‌فروشی محصول، درآمدهای مبنی بر حق اشتراک و نیز درآمدهای ناشی از فروش محصولات جانبی، منابع اصلی هستند که سبب ایجاد درآمد برای رسانه می‌شوند و از این رو بخش مهمی از کار یک مدیر رسانه تعامل با مخاطبان است. معمولاً روابط عمومی بنگاه تأثیرگذارترین بخش در شناسایی نیازهای مشتریان و تعیین شیوه‌های تعامل با آن‌ها است. البته تصمیمات مربوط به چگونگی عرضهٔ محصول و انتخاب کانال توزیع نیز که توسط بخش بازاریابی گرفته می‌شوند، باید براساس چنین شناختی باشند تا به ایجاد رضایت در میان مشتریان و درنتیجه افزایش درآمد و نیز به حفظ مخاطب بیانجامد.

سومین بازاری که مدیر رسانه‌ای باید با آن تعامل مناسبی داشته باشد بازار آگهی‌دهندگان است که بخش بزرگی از درآمد رسانه را تشکیل می‌دهند. تصمیم‌گیری در رابطه با میزان فضا یا زمان تبلیغات در محصول رسانه‌ای و قیمت‌گذاری آن و نیز مدت قرارداد با آگهی‌دهنده باید بر اساس راهبردهای شرکت صورت پذیرد. برقراری رابطهٔ مناسب با آگهی‌دهندگان به نحوی که همواره جریان‌های درآمدی قابل توجهی برای بنگاه ایجاد کند از مهم‌ترین اموری است که می‌تواند به موفقیت یا ناکامی بنگاه رسانه‌ای بیانجامد.



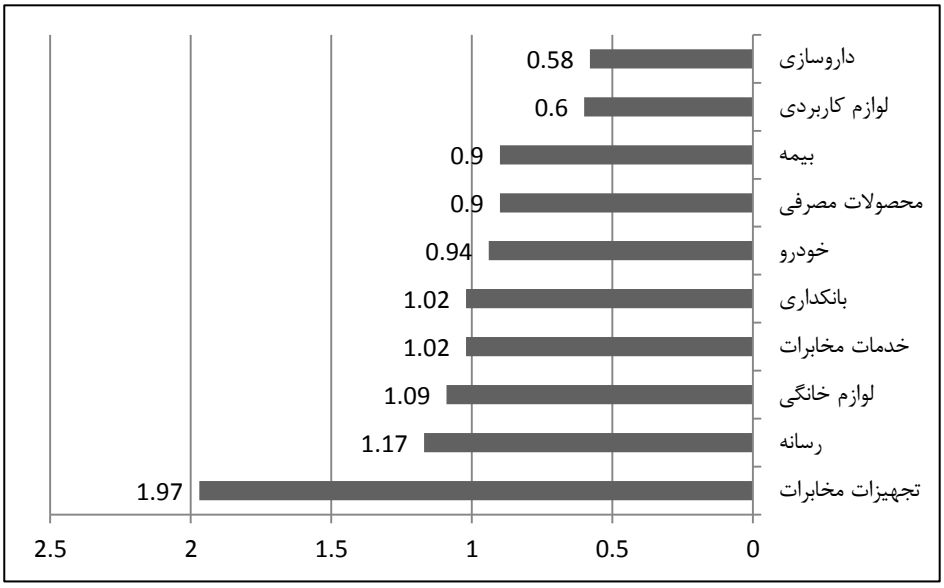
شکل۱-۱: بنگاه‌های رسانه‌ای باید با سه بازار مختلف در تعامل باشند.

۳. حساسیت به واکنش مخاطبان

موفقیت یا شکست در این صنعت به شدت به واکنش و استقبال مخاطبان بستگی دارد و این وابستگی به دلیل تعداد زیاد محصولات تولید شده توسط یک بنگاه، در قیاس با سایر صنایع که تنوع محصولات در آن‌ها کمتر است، سبب پرمخاطره بودن و حساسیت بیشتر به میزان استقبال مخاطبان می‌گردد. بسیاری از محصولات رسانه‌ای مثل مسابقه‌های تلویزیونی، آلبوم‌های موسیقی یا فیلم‌ها، مورد استقبال مخاطبان قرار نمی‌گیرند و از این رو چندان برای

بنگاه سودآور نیستند. آمار نشان می‌دهد کـه هشـتاد درصـد نمـایش‌هـای زنـدۀ تلویزیـونی در آمریکـا بـه فصـل دوم عمـر خـود نمـی‌رسـند و بـه دلیـل عـدم اسـتقبال مخاطبـان متوقـف می‌شوند.(Aris &Bughin: 2005: 4)

درآمد شرکت‌های رسانه‌ای معمولاً وابستگی زیـادی بـه تـک‌محصـول‌هـای پرفـروش[1] دارد و استقبال مناسب مخاطبان از یک محصول می‌تواند به سرعت فرد یـا شـرکت تولیدکننـده را بـه اوج موفقیت و درآمد قابل ملاحظه برسـاند. بـا ایـن حـال میـزان بـالای عـدم اسـتقبال و نیـز هزینه‌های بالای تولید محصول، نشان دهنـدۀ سـطح بـالای ریسـک در صـنعت رسـانه اسـت. همان‌طور که در شکل ۱-۲ نشان داده شده است، این ریسک حتی بالاتر از صـنایعی همچـون خودرو یا داروسازی است.(Edwards & Cromwell, 2006)



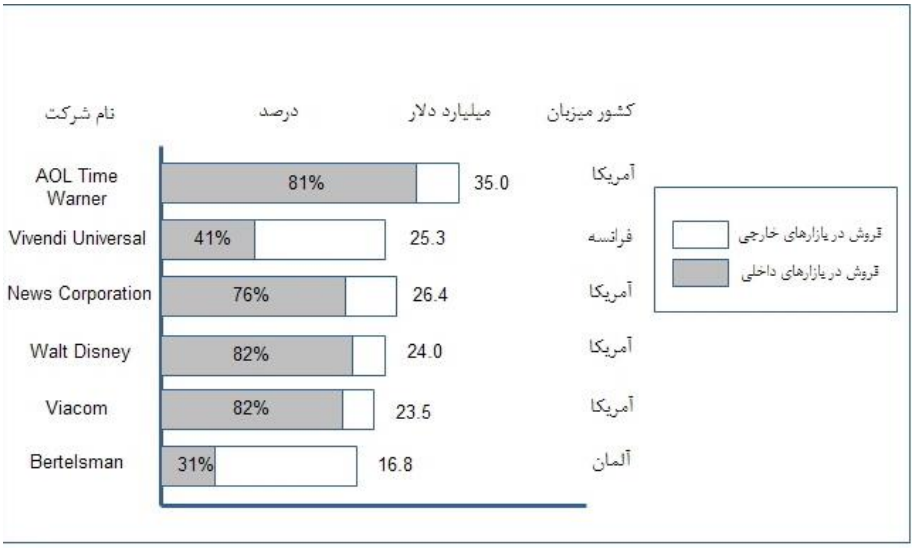
شکل۱-۲: هزینۀ سرمایه در صنایع گوناگون با استفاده از ضریب بتا
(منبع: تحلیل سایت مک کینزی)

1. Single Hits

٤. گسترهٔ محلی و منطقه‌ای

به‌رغم وجود غول‌های رسانه‌ای بین‌المللی بسیار معتبر و جهانگیر، هنوز بخش عمدهٔ صنعت رسانه با ویژگی تمرکز بر محتوای منطقه‌ای و محلی سنجیده می‌شود. با تمام تلاشی که صورت می‌گیرد، تنها تعداد کمی از محصولات جهانی می‌شوند (البته در سال‌های اخیر با گسترش ارتباطات جهانی این تعداد قدری افزایش یافته‌اند). آمارهای مختلف در جهان نشان می‌دهد که هنوز محبوب‌ترین محصولات، داخلی و منطقه‌ای هستند. مثلاً در اروپا در میان بیست عنوان برتر تلویزیونی ۸۰ تا۹۰ درصد آن‌ها محلی بوده‌اند. حتی در مورد کانال‌های فراگیر اروپایی مثل *یورواسپرت* و *یورونیوز* نیز محتوا با سلیقه‌های محلی و منطقه‌ای سازگار می‌شود. در نظرسنجی‌های صدا و سیما نیز می‌بینیم که به‌رغم تعداد زیاد سریال‌های تلویزیونی خارجی، بخش بزرگ برنامه‌های محبوب بینندگان، تولیدات داخلی است. اگرچه محصولات جهانی چه در سطح شخصیت (مثل شِرِک و میکی‌موس و پلنگ صورتی در کارتون؛ و هری‌پاتر در کتاب؛ و هنرپیشه‌های معروف در سینما) و چه در سطح محصول (مثل فیلم‌های هالیوودی) در سال‌های اخیر بیشتر و بیشتر می‌شوند، اما نباید فراموش کرد که در برابر این افزایش تعداد محصولات جهانی، تعداد تولیدکنندگان و میزان تولید محصولات در رسانه‌های مختلف نیز به‌قدری بالا رفته است که اگر نسبت بگیریم به این نتیجه می‌رسیم که حتی برای محصولات شرکت‌های معتبر نیز شانس جهانی‌شدن و بین‌المللی‌شدن کمتر از سابق شده است. (شکل ۱-۳)

این محلی شدن محتوا سبب شده که حتی غول‌های رسانه‌ای نیز با وجود برتری و شهرت جهانی خود، دست به تنوع محتوا با توجه به منطقه‌های مختلف جغرافیایی بزنند. نمونهٔ این تلاش‌ها را می‌توان در متنوع‌سازی سایت Yahoo دید که برای کشورهای سودآور و پرمشتری خود همچون انگلستان، چین، ژاپن، کانادا و ... دامنهٔ اختصاصی ایجاد کرده است تا محتوای محلی و منطقه‌ای را برای آن‌ها و به زبان خودشان ارائه دهد.



شکل۱-۳: مقایسهٔ درآمدهای داخلی و بین‌المللی شرکت‌های بزرگ رسانه‌ای در سال ۲۰۰۳

۵. اهداف اقتصادی و اجتماعی

یکی از کارکردهای بسیار مهم رسانه‌ها در اجتماع، گزینش اطلاعات، تفسیر و سرانجام ارائهٔ آن‌ها در شکل مورد نظر خود، به جامعه است. این فرایند را دروازه‌بانی خبری[1] می‌گویند. ادواردز و کرامول در کتاب خود رسانه‌ها را «نگهبانان قدرت[2]» نامیده‌اند تا به اثرگذاری بالای رسانه‌ها و نقش تعیین‌کننده آن‌ها در قدرت اشاره کنند.(Edwards & Cromwell, 2006: 5)

چنین نقشی برای رسانه مسئولیتی اجتماعی قائل می‌شود که مدیران رسانه باید میان آن و اهداف اقتصادی خود تعادل ایجاد کنند. همچنین به این معنی است که آن‌ها باید با فشار سیاسی و بازیگران قدرت نیز تعامل داشته باشند. بحث مسئولیت اجتماعی امروزه به یک کارکرد اساسی برای رسانه‌ها تبدیل شده است و تقریباً تمام دست‌اندرکاران این صنعت، آن را به‌عنوان وظیفه‌ای بی‌چون و چرا پذیرفته‌اند. بخش

1. News Gatekeeping
2. Guardians of power

بزرگی از گزارش‌های روزنامه‌ها و مجلات و یا برنامه‌های تلویزیونی در راستای همین هدف و برای انجام مسئولیت اجتماعی تهیه می‌شوند همچون گزارش‌های بهداشتی، اخبار ناهنجاری‌های اجتماعی و محیط زیستی، ناکارآمدی‌های اداری و یا افشای موارد فساد اقتصادی.

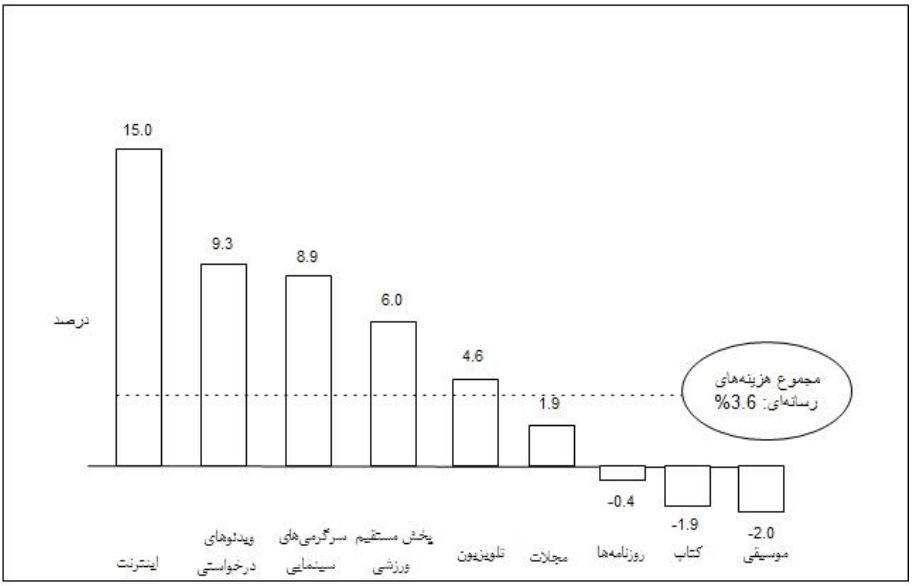
وضعیت کنونی صنعت رسانه

طبیعی است که با وجود این ابعاد گوناگون، عملکردهای متفاوتی را نیز از رسانه‌های مختلف شاهد باشیم. در سال‌های اخیر اگرچه بعضی رسانه‌ها و به‌ویژه رسانه‌های سنتی با نوسان زیادی مواجه بوده‌اند، اما این صنعت در کل، رشد منحصربه‌فردی را تجربه کرده است. این رشد بیشتر از هر عامل دیگری، از نوآوری در فناوری‌های تولید و توزیع ناشی شده است، مانند پیشرفت در صنعت چاپ، رواج ماهواره و به ویژه گسترش نفوذ اینترنت که بازار رسانه را بسیار گسترده کرده است. نفوذ صنعت رسانه به نحوی فراگیر شده است که در زندگی تمام افراد رسوخ کرده و به دشواری می‌توان انسانی را یافت که با رسانه‌ها سروکار نداشته باشد. افزایش دسترسی به اینترنت، پوشش گستردهٔ ماهواره‌ها و نفوذ فراوان رسانه‌های سیار از جمله تلفن همراه، سبب افزایش استفاده افراد از رسانه‌ها شده است، به‌شکلی که می‌توان این استفاده را به همزیستی انسان با رسانه‌ها تعبیر کرد.

با این حال باید به یک نکتهٔ بسیار کلیدی در صنعت رسانه توجه کرد: در اغلب اوقات ورود محصولات جدید به بازار سبب از بین رفتن محصولات قدیم نشده است، بلکه بازار تازه‌ای را برای محصولات جدید ایجاد کرده است. مثلاً ورود تلویزیون هرگز باعث انقراض سینما نشد، کتاب‌های الکترونیکی نتوانسته‌اند جایگزین کتاب شوند، و رادیو که در زمان خود یک پدیدهٔ انقلابی بود، نتوانست جانشین روزنامه‌ها و صنعت چاپ شود. در حقیقت با ورود آن‌ها بازارهای جدیدی شکل گرفت که حتی گاهی اوقات بازار محصول قبلی را نیز تقویت کرد. مثلاً تبلیغ فیلم‌های سینمایی در تلویزیون، سبب افزایش تعداد بینندگان آن فیلم در سینماها می‌شود، یا مطرح شدن یک خبر در روزنامه‌ها، سبب توجه بیشتر افراد به تلویزیون برای اطلاع از حاشیه‌ها و تفسیرهای

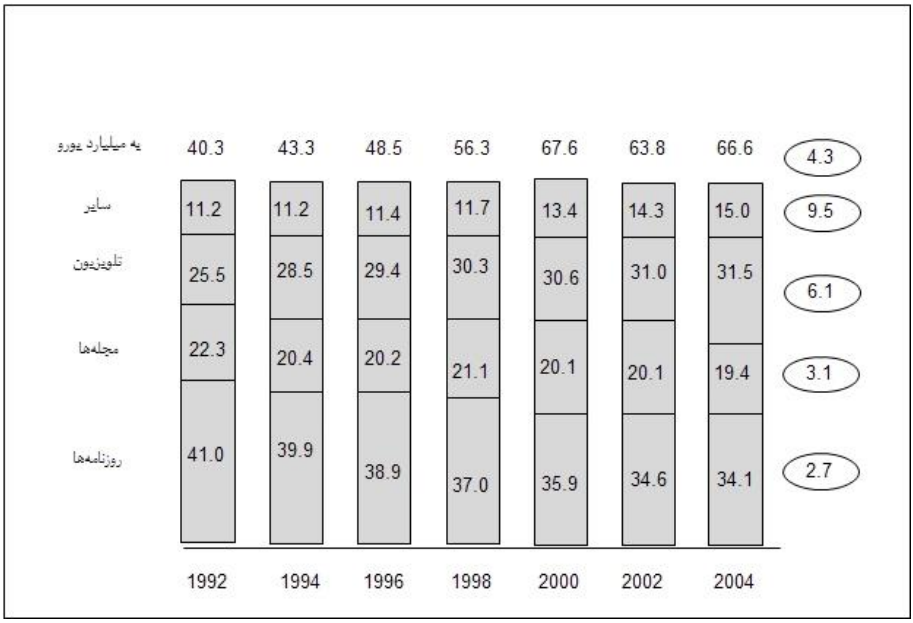
پیرامون آن خبر خواهد شد. بنابراین اگرچه گاهی به نظر می‌رسد که رسانه‌های مختلف برای افزایش سهم خود از یک بازار در حال نبرد با یکدیگرند، اما با توجه به گسترده‌شدن بازار، به جای نبرد مستقیم با یکدیگر بیشتر به نوعی همکاری در عین رقابت[1] سوق یافته‌اند.

اما باید توجه داشت که چنین روندی به معنی آن نیست که همهٔ رسانه‌ها دارای اندازهٔ بازار و رشد مساوی هستند، بلکه در بخش‌های مختلف این صنعت، نرخ رشد و اندازهٔ بازار کاملاً متفاوت است. رسانه‌های قدیمی‌تر همچون رادیو به آهستگی رشد می‌کنند، یا اصلاً رشد نمی‌کنند و سهم بازار خود را هم از حیث مصرف‌کنندگان و هم از حیث آگهی‌دهندگان به سایر رسانه‌ها واگذار می‌کنند. شکل‌های ۱-٤و۱-۵ سهم بازار رسانه‌های گوناگون را در برهه‌های زمانی یکسان نشان می‌دهند:



شکل۱-۴: نرخ رشد سالانه در مخارج واقعی مصرف‌کنندگان طی سال‌های ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۲

1. Co-opetition(Cooperation and Competition)



شکل۱-۵: مخارج تبلیغاتی شرکت‌های اروپایی به تفکیک رسانه‌ها از ۱۹۹۲ تا ۲۰۰۴

فناوری دیجیتال و انقلاب اینترنتی به مثابه شوکی است که به نظر می‌رسد آینده و شکل صنعت رسانه را زیر و رو خواهد کرد. رسانه‌های سنتی در چگونگی تعامل با این فضای دیجیتال، به شدت تردید دارند و واکنش‌های کاملاً متفاوتی را در آن‌ها می‌بینیم. گروهی از آنان کاملاً به بستر دیجیتال منتقل شده‌اند و تبدیل به یک رسانهٔ دیجیتال شده‌اند، گروهی نگارش آنلاین برای محصول خود پدید آورده‌اند مثل روزنامه‌ها، و گروهی به حضور کمرنگ و تنها نوعی اعلام حضور در دنیای دیجیتال بسنده کرده‌اند، مثل نسخهٔ الکترونیک بعضی مجله‌ها، که در حقیقت همان مجله است، که فقط در قالب الکترونیکی ارائه شده است و از ویژگی‌های دیجیتال مثل دوسویه بودن و امکان بحث و گفتگو در آن‌ها خبری نیست. به‌رغم بعضی انتقال‌های سریع به بستر اینترنت، درمجموع هنوز انتقال از فضای کاغذی به نظام آنلاین در تمام دنیا به‌کندی صورت می‌گیرد و این امر منجر به سپردن بازار دیجیتال و آنلاین به شرکت‌هایی شده است که منحصراً در این عرصه فعالیت می‌کنند. آمار نشان می‌دهد که اخبار سایت‌های معتبر مثل

Google، Yahoo و MSN در اینترنت بسیار پرخواننده‌تر از سایت‌های خبری متعلق به روزنامه‌های حرفه‌ای دنیاست. دلیل آن هم دیرجنبیدن و انتقال آرام و کند رسانه‌های چاپی به بستر دیجیتال بوده که سبب شده است آن‌ها در دنیای آنلاین عقب بمانند و تازه‌واردها سهم بازار دیجیتال را از آنِ خود کنند. سرمایه‌گذاری‌های اخیر این رسانه‌های چاپی در دنیای آنلاین نیز دیر جواب خواهد داد، زیرا معمولاً یک تأخیر زمانی قابل توجه، از زمان ورود جدی به اینترنت و آنلاین‌شدن، تا پذیرفته‌شدن و استقبال از سوی مخاطبان و جذب آگهی‌های تبلیغاتی وجود دارد. برای برخی رسانه‌ها هم، این استقبال هرگز صورت نخواهد گرفت و آن‌ها بازار خود را در این بخش واگذار خواهند کرد. حتی در میان بازیگران دنیای آنلاین نیز مدل‌های کسب‌وکار متفاوت هستند و تنها درصد کمی از حاضران بازار آنلاین واقعاً موفق به ایجاد بازارهای پرسود برای خود شده‌اند.

از طرف دیگر این انقلاب اینترنتی، تازه آغاز شده و هنوز حتی به میانه راه هم نرسیده است. گسترش سرعت انتقال از طریق اینترنت، فناوری‌های جدید توزیع، دیجیتالی‌شدن فرایندهای تولید، افزایش قابلیت حمل ابزارهای استفاده از رسانه و سایر پیشرفت‌های فناورانه، سبب تغییرات عمیقی در بازار رسانه خواهد شد. تصویر آیندهٔ دنیای رسانه هنوز به درستی روشن نیست و از این رو باید با بصیرت کامل به تحلیل نوآوری‌ها پرداخت. برندگان فردا از اقدامات امروزشان مشخص می‌شوند و از این رو درک این تغییرات برای دست‌اندرکاران صنعت رسانه در کشور ما نیز بسیار حیاتی خواهد بود. برای این‌که بتوانیم رسانه‌هایی پرنفوذ داشته باشیم باید از قالبی که این صنعت در آینده به خود خواهد گرفت، آگاهی یابیم. هدف مؤلفان اثر پیش‌رو نیز ایجاد همین شناخت است.

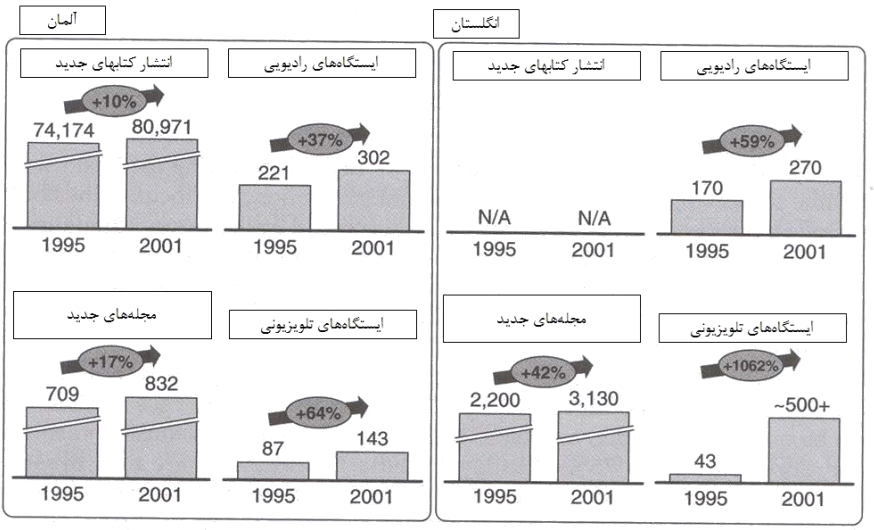
آنچه در پی انقلاب دیجیتالی توجه ما را به خود جلب می‌کند این است که برخلاف آنچه دربارهٔ نوآوری‌های پیشین در صنعت رسانه گفتیم، رسانه‌های دیجیتال می‌روند تا جایگزین یکدیگر شوند، نه این‌که مکمل دیگری باشند. پیش‌بینی می‌شود که روند استفاده از رسانه به‌تدریج، از انواع سنتی آن به سمت رسانه‌های دیجیتال حرکت کند. محتوای آنلاین رایگان، مخاطبان را از رسانه‌های چاپی و تلویزیون دور می‌کند. با ادامهٔ یکپارچگی

رسانه‌ها[1] و فرایندهای ارتباطی، حتی چگونگی صرف زمان از سوی مصرف‌کننده نیز تغییر خواهد یافت. فناوری‌های آنلاین به مصرف‌کننده اجازه می‌دهد که در زمانی که خودش تعیین می‌کند، از برنامه‌های موجود استفاده کند و ناچار به انتظار کشیدن برای زمان خاص پخش برنامه نباشد. این سیال شدن زمان استفاده از برنامه، به‌یقین منجر به تغییر در شیوهٔ تبلیغات نیز خواهد شد و مدل‌های تبلیغات را نیز تغییر خواهد داد. نمونهٔ تبلیغات آنلاین هم‌اکنون در بسیاری از سایت‌های اینترنتی دیده می‌شود.

اگر تأثیرگذاری این فناوری‌ها در صنعت رسانه را به شکل تاریخی مرور کنیم، می‌بینیم که این تغییرات، منجر به دگرگونی سه مرحله‌ای در این صنعت شده‌اند: در مرحلهٔ نخست، افت آگهی‌ها و تبلیغات همراه با بالا رفتن انتظارات مخاطبان، سبب شد رسانه‌های سنتی با افزایش شمار محصولات خود، درصدد حفظ یا افزایش سهم بازار خود باشند. این امر منجر به تنوع بیشتر محصولات شد، زیرا شرکت‌ها ناگزیر شدند برای بخش‌های متفاوت بازار، محصولات منحصربه‌فردی ایجاد کنند. این امر همچنین با کاهش قیمت برای تبلیغات و ارائهٔ تسهیلات و تخفیف‌های بیشتر برای آگهی‌دهندگان همراه شد. در کشور خودمان منتشر شدن ضمیمه‌های متعدد توسط روزنامه‌ها، یا نسخه‌های خاص ورزشی، اجتماعی، اقتصادی و کودک و نوجوان از طرف گروهی از روزنامه‌ها را شاهد بوده و هستیم که این امر با کاهش هزینه‌های آگهی و یا چاپ رایگان به ازای شمار مشخصی آگهی همراه بوده است. آمار نشان می‌دهد که هنگام مراحل اولیهٔ انقلاب اینترنتی یعنی سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۲، ارائهٔ محصولات جدید در اروپا به‌طور مستمر افزایش یافت که این افزایش به ویژه در کتاب، موسیقی و مجله بیش از بقیهٔ بخش‌ها بود. (شکل ۱-٦)

---

۱. یکپارچگی رسانه‌ای Media Convergence به معنای یکی شدن کارکردهای چند رسانه در قالب یک رسانه است. مثل تلفن‌های همراه که تلفن، پخش کننده موزیک و ویدئو، دسترسی به اینترنت، دوربین عکاسی و سایر امکانات رسانه‌ها را در قالب یک دستگاه ارائه می‌کنند. واژه Convergence به معنی همگرایی است که با توجه به تفاوت بار معنایی همگرایی در زبان فارسی با معنای مورد نظر، از واژه یکپارچگی رسانه‌ای استفاده می‌کنیم.



شکل۱-۶: افزایش محصولات جدید در آلمان و انگلستان از ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۱

در مرحلهٔ دوم بـا افـزایش تنـوع محصـولات، تقلیـد و تکثیـر نیـز افـزایش یافـت. مصرف‌کنندگان با طیف وسیعی از محصولاتی مواجه شدند که مشخص نبود کدام اصل است و کدام کپی و تقلید از دیگری. مثلاً در آلمان، بـیش از دوازده مجلـهٔ دکوراسـیون موجود است که چه از نظر محتوا و چه از نظر گروه هدف، با هم مشابه هستند و حتـی طراحی و عکس‌های آن‌ها نیز گاهی کاملاً شبیه به هم است. بدیهی است کـه در چنـین زمانی، هم خریدار و هم آگهی‌دهنده، مجله‌ای را ترجیح می‌دهند که پایین‌ترین قیمت را داشته باشد. این امر منجر به نوعی فشار قیمتی روی بنگاه‌های رسانه‌ای می‌شـود کـه در نتیجه ناچار می‌شوند در کنار تلاش برای ارائهٔ محصولات متنوع به شرح مرحلهٔ پیشـین، نسبت به حداقل قیمت هم حساس باشند. در این مرحلـه بیشـترین افـت قیمـت بـرای آگهی‌ها در تلویزیون‌های رایگان و پس از آن در مجلات و روزنامه‌ها دیده شده است.

درمرحلهٔ سوم و به دلیل مواجه شدن با کاهش سودآوری صنعت، بنگاه‌ها و شرکت‌هـا دست به سازمان‌دهی مجدد زدند. این سازمان‌دهی مجدد هم در هزینه‌ها و هم در نیـروی کاری اعمال و نیز منجر به اخراج گسترده نیروها شد. بسیاری از بنگاه‌ها نیز تلاش کردنـد با تملک سایر رقبا و خرید آنها، تبدیل به بازیگر عمدهٔ بازار خود شوند.

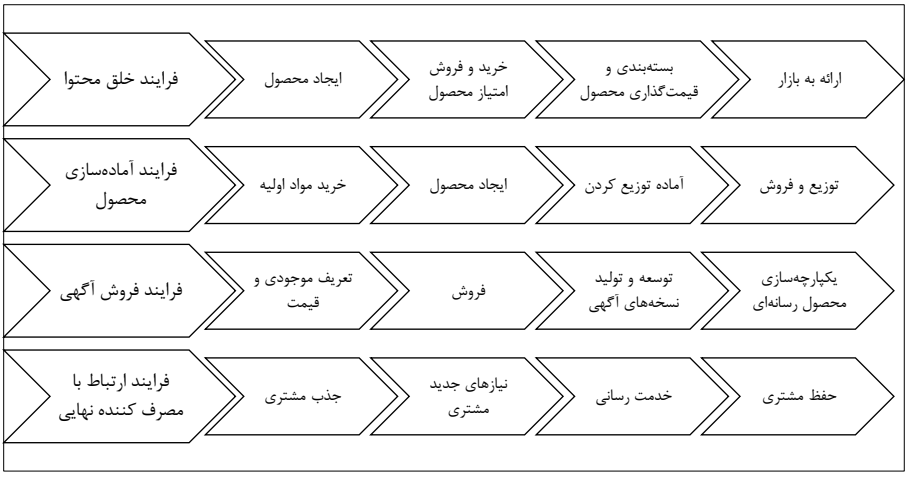
این سه مرحله که در بسیاری از بخش‌های صنعت رسانه عملی شد و در بعضی بخش‌ها هنوز در حال اجراست، سبب شد که بسیاری از رسانه‌ها به نوعی پوست‌اندازی کنند و در ساختار هزینه‌ها و نیروی کار و مدیریت خود بازنگری کنند. بعضی از آن‌ها دوباره به سودآوری دست یافتند. بعضی دیگر تصمیم به تغییر جهت و حضور در بخش‌های پرسودتر بازار گرفتند. بازارِ پیش رو در همه جای جهان دارای رشد زیادی به نظر می‌رسد و فناوری‌های دیجیتال و اینترنت هم سبب رشد بیشتر آن خواهند شد. مدل‌های کسب‌وکار جدیدی پدیدار شده‌اند که بر شیوه‌های سنتی مدیریت رسانه‌ها تأثیر اساسی گذاشته‌اند. نمونهٔ بارز آن را می‌توان در صنعت موسیقی دید که دریافت فایل‌های موسیقی از اینترنت و یا تبادل دست به دست فایل از طریق موبایل یا رایانه، رواج بسیاری یافته است و از یک سو بازار توزیع سنتی موسیقی را کوچک کرده و از سوی دیگر فرصت‌های جدیدی را برای استفاده از این بازار پرطرفدار ایجاد کرده است. راهبرد شرکت Apple در ارائهٔ i-Pod نشانهٔ استفادهٔ تحسین‌برانگیز از چنین تحولاتی در صنعت موسیقی است. در حال حاضر در بازار موسیقی ایران می‌توان ظهور این تحول را فقط در ارائهٔ دانلود رایگان موسیقی در سایت‌ها و یا پخش آنلاین موسیقی‌های انتخابی و پخش تبلیغات در صفحهٔ مربوطه مشاهده کرد و هنوز صنعت موسیقی ایران اقدام بنیادینی برای آنلاین کردن فعالیت‌های خود و بهره‌مندی از فرصت‌های ناشی از آن انجام نداده است.

بنگاه‌های رسانه‌ای آغاز به بازاندیشی در مدیریت و رویکردهای بازاریابی و فروش خود کرده‌اند. همهٔ فرایندها از توسعهٔ محصول و زنجیرهٔ عرضه گرفته تا بخش‌بندی بازار و سازمان‌دهی تبلیغات، باید مورد تجدید نظر اساسی قرار بگیرند. با توجه به تحولات ذکر شده باید به‌جای تأکید تمام عیار بر محتوا، به تأکید همزمان بر تمامی فرایندهای اساسی رسانه شود تا از ظرفیت موجود در بازار استفاده مؤثر شود. همچنین به جای توجه به تقلید و کپی‌برداری از محصولات موفق، باید بر نوآوری حقیقی تمرکز کرد و در قیمت‌گذاری نیز به جای قیمت‌گذاری سنتی براساس قیمت معمول بازار، بر قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش برای مشتری معطوف شد. این مباحث در فصل‌های بعدی به‌تفصیل مورد توجه قرار خواهند گرفت.

ساختار و تمرکز این کتاب

تقریباً تمام رسانه‌ها با چالش‌هایی که شرح داده شد، روبه‌رو هستند و البته به شیوه‌های مختلف با آن‌ها برخورد می‌کنند. همهٔ آن‌ها در هر بخشی که باشند، نیازمند کسب مهارت‌های اساسی جدید و شیوه‌های تازهٔ مدیریت کسب‌وکار هستند و هم‌زمان باید مهارت‌های کلیدی در زمینهٔ تولید محتوا را نیز حفظ کرده و ارتقاء دهند. در این کتاب بر روی مهارت‌هایی تمرکز می‌کنیم که بنگاه‌های رسانه‌ای برای موفقیت در بازار آینده به آن نیازمندند. اگر چه بیشتر مهارت‌ها به هم وابسته‌اند، اما آن‌ها در چهار فرایند کلیدی تقسیم‌بندی شده‌اند، تا بتوان با دقت بیشتری جزئیات هریک را شرح داد. این چهار فرایند کلیدی که ساختار اصلی صنعت رسانه را شکل می‌دهند، عبارت‌اند از فرایند ایجاد محتوا؛ فرایند آماده‌سازی محصول؛ فرایند فروش آگهی؛ و سرانجام فرایند ارتباط با مصرف‌کنندهٔ نهایی (شکل ۱–۷). هر یک از این چهار فرایند در یک فصل جداگانه مورد بررسی قرار می‌گیرند.

بدیهی است که در بخش‌های مختلف صنعت رسانه، میزان توجه به هر یک از این فرایندها متفاوت است. بعضی رسانه‌ها به یک فرایند و بعضی دیگر به فرایند دیگری توجه بیشتری دارند. با توجه به گستردگی انواع رسانه، ما در این کتاب تمرکز خود را



شکل۱–۷: چهار فرایند اساسی در صنعت رسانه

بر روزنامه، مجلات، تلویزیون و موسیقی خواهیم گذاشت، زیرا این بخش‌ها تقریباً ۷۵٪ از درآمد صنعت رسانه را شکل می‌دهند و همچنین شکل‌دهندهٔ مسائلی هستند که کل صنعت رسانه با آن‌ها مواجه است. برای مثال‌های این کتاب از نمونه‌های متعددی از بازار رسانه‌ای آمریکا، کشورهای اروپایی و ایران استفاده شده است. بازار آمریکا به دلیل حضور غول‌های رسانه‌ای جهان در این کشور و میزبانی چند صنعت رسانه‌ای مثل سینما (هالیوود) و صنعت فناوری دیجیتال (دره سیلیکون) انتخاب شده است. انتخاب اروپا به این دلیل صورت گرفته است که پس از آمریکا، دارای بازار رسانه‌ای فعالی است و در بعضی بخش‌های رسانه‌ای بازیگران قابل اعتنایی دارد. همچنین پژوهش‌های زیادی نیز در مورد بازارهای آن انجام شده است. علاوه بر این، بازار اروپا پیچیدگی‌های زیادی دارد که می‌تواند برای مطالعهٔ یک بازار ناهمگون مناسب باشد. وجود زبان‌ها و فرهنگ‌های متفاوت، همراه با تعارض‌های تاریخی؛ بازارهای کوچک‌تر و متنوع‌تر؛ حضور خبرگزاری‌های معتبر؛ و محیط قانون‌گذاری خاص، آن را به محیط جذابی برای بحث دربارهٔ آیندهٔ رسانه تبدیل کرده است. ایران نیز به‌عنوان کشوری که در آن زندگی می‌کنیم و هدف ما از مطالعهٔ این کتاب، کسب دانش برای مدیریت و کار در بازار رسانه‌ای آن است، به‌عنوان یکی از زمینه‌های اصلی تمرکز انتخاب شده است. اگرچه اطلاعات مورد نیاز در زمینهٔ صنعت رسانهٔ ایران به‌راحتی و با دقت موجود در آمارهای اروپا و آمریکا در دست نیست، با این حال تلاش کرده‌ایم تا با ذکر نمونه‌های متعدد از رویدادهای جدید در صنعت رسانهٔ ایران، به شناخت بیشتری از وضعیت این صنعت در کشورمان نائل شویم. در این کتاب به رسانه‌هایی که چندان در کشورمان پررنگ نیستند نیز می‌پردازیم، همچون تلویزیون‌های کابلی و پولی که در ایران عملاً وجود ندارند. دلیل پرداختن به این مباحث، لزوم آگاهی از آن‌ها برای یک پژوهشگر یا دانشجوی علوم رسانه است و نیز ضروری بودن آشنایی با ابزارهای رایج رسانه‌ای در جهان.

در فصل دوم، زنجیرهٔ ارزش رسانه که رویکرد مورد توجه در نگارش این کتاب است، بررسی می‌شود. برای این منظور دربارهٔ چهار فرایندی که به‌عنوان فرایندهای کلیدی در زنجیرهٔ ارزش رسانه ذکر شده‌اند توضیحاتی داده می‌شود و تصویری کلید

دربارهٔ این فرایندها و چگونگی تعادل صنعت رسانه حول این فرایندهای اساسی ترسیم می‌شود. همچنین رویه‌های جاری صنعت مروری می‌شود و تأثیر انقلاب دیجیتال بر روندهای صنعت رسانه نیز مورد کاوش قرار می‌گیرد. سپس در فصل‌های سه تا شش هر یک از فرایندهای اساسی، به‌تفصیل و در یک فصل و با توجه به مهارت‌های مورد نیاز برای مدیریت آن‌ها در آینده، مورد بحث مفصل قرار می‌گیرند. فرایند ایجاد محتوا را، که قلب صنعت رسانه است، در فصل سوم بررسی می‌کنیم. در فصل چهارم به تعامل با مصرف‌کننده و چگونگی درک نیازهای او می‌پردازیم. فصل پنج بر فرایند آماده‌سازی محصول تمرکز می‌کند و در فصل ششم با توجه به این که آگهی‌ها و تبلیغات، شریان‌های حیاتی صنعت رسانه را تشکیل می‌دهند، تأکید بر شیوه‌های تعامل با شرکت‌های دیگر برای جذب آگهی و تبلیغات آن‌ها می‌شود . در فصل هفتم نیز به فناوری‌های نوین ارتباطی پرداخته و محیط جدیدی که در پی جهانی‌شدن رسانه‌های نوین در حال پدید آمدن است، مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

خلاصهٔ فصل

رسانه‌ها به شیوه‌های متفاوتی تقسیم‌بندی می‌شوند: طبقه‌بندی آن‌ها به رسانه‌های چاپی و رسانه‌های الکترونیکی مرسوم‌ترین شکل طبقه‌بندی است. شیوه‌های دیگر طبقه‌بندی رسانه‌ها عبارت‌اند از: مخاطب هدف، میزان وفاداری مخاطبان، موضوع و محتوا، شخصیت مشتری مورد نظر، جایگاه در زنجیرهٔ ارزش، مدل درآمدی.

در کنار تفاوت‌های رسانه‌ها اشتراک‌هایی نیز میان همه آن‌ها وجود دارد. این اشتراک‌ها عبارت‌اند از: ۱.کوتاه بودن عمر محصول رسانه‌ای، ۲. تعامل با سه بازار مؤلف، آگهی‌دهنده، مخاطب، ۳. وابسته بودن شدید به استقبال مخاطبان، ٤. مواجه بودن با بازارهای منطقه‌ای و محلی، و ۵. ایجاد تعادل میان اهداف اقتصادی و اهداف اجتماعی.

تا پیش از عصر دیجیتال، رسانه‌های جدید سبب از بین رفتن رسانه‌های قدیم نشده بودند، بلکه بازار جدیدی ایجاد می‌کردند که منجر به گسترش بازار رسانه، حتی برای رسانه‌های قدیمی‌تر می‌شد، هرچند تغییراتی در اندازهٔ بازار و نرخ رشد آن‌ها پدید

می‌آمد. اما به نظر می‌رسد که در عصر دیجیتال، رسانه‌های جدید ممکن است جایگزین رسانه‌های قدیمی شوند.

ورود فناوری‌های دیجیتال، یک فرایند سه مرحله‌ای در صنعت رسانه ایجاد کرد: در مرحلهٔ اول، آگهی‌های تبلیغاتی کاهش و انتظارات مخاطبان افزایش یافت، از این رو رسانه‌ها محصولات بیشتری برای بازارهای مختلف تولید کردند و در نتیجهٔ افزایش شمار محصولات و کاهش آگهی‌ها، قیمت آگهی‌ها کاهش یافت. در مرحلهٔ دوم تقلید و تکثیر محصولات افزایش یافت و رسانه‌های مختلفی ایجاد شدند که به نوعی کپی همدیگر بودند. در نتیجه با چنین محتوای مشابهی، قیمت تبدیل به عامل تعیین‌کننده شد. در مرحلهٔ سوم و با افت شدید سودآوری صنعت، سازمان‌دهی جدیدی در صنعت رسانه ایجاد شد. گروهی از رسانه‌ها در همدیگر ادغام شدند و گروهی نیز در ساختار هزینه و پرسنل خود دست به تغییرات بنیادین زدند. گروهی نیز تمرکز خود را اصولاً عوض کردند و پای به بازارهای پرسودتر گذاشتند.

چهار فرایند اساسی در صنعت رسانه وجود دارد که همهٔ رسانه‌ها با آن مواجه هستند: ۱. فرایند ایجاد محتوا، ۲. فرایند آماده سازی محصول، ۳) فرایند جذب آگهی، و ٤. فرایند تعامل با مصرف‌کننده.

فصل دوم:

زنجیرهٔ ارزش در صنعت رسانه

با افزایش رقابت در صنعت رسانه، نیاز به بهبود رویه‌های مدیریتی و اصلاح ناکارآمدی‌ها و به‌روز رسانی روال‌های روزمره در ادارهٔ بنگاه، بیش‌تر احساس می‌شود. رویه‌های مرسوم مدیریت شرکت رسانه‌ای نیز، مانند بسیاری از صنایع دیگر، از گذشته به جای مانده‌اند و برای روبه‌رو شدن با چالش‌های روزگار خود طراحی شده‌اند. با توجه به تغییرات عمده‌ای که صنعت در حال حاضر با آن‌ها مواجه است، لازم است این شیوه‌ها به روز شوند و مدیریت بنگاه‌ها، رویه‌های مدیریتی مناسب‌تری را در پیش گیرند. در این فصل قصد بر این است تا فرایندهای کلیدی را که صنعت رسانه برای انجام وظایف خود با آن‌ها روبه‌رو است، شرح داده تا رویه‌های نوین مدیریت بنگاه رسانه‌ای، متناسب با این فرایندها طراحی شوند. این فصل به سه پرسش عمده پاسخ خواهد داد:

۱. فرایندهای کلیدی صنعت رسانه چه هستند و چگونه می‌توان آن‌ها را مدیریت کرد؟

۲. نقاط عطف عمده‌ای که صنعت رسانه در سال‌های آینده با آن‌ها مواجه است، کدامند و چگونه باید فرایندهای کلیدی را با آن‌ها سازگار کرد؟

۳). چه تغییرات عمده‌ای در مدل‌های کسب و کار آیندهٔ بنگاه‌های رسانه‌ای پدید خواهد آمد؟

فرایندهای اصلی صنعت رسانه

با توجه به فصل پیش، صنعت رسانه از طریق چهار فرایند هسته‌ای نسبتاً مشخص مدیریت می‌شود که عبارت‌اند از ایجاد محتوا، ارائه محتوا، فروش آگهی و ارتباط با مصرف‌کنندهٔ نهایی. در بعضی بخش‌های صنعت رسانه، مدیریت فرایندها هنوز به همان شکلی انجام می‌شود که در گذشته عمل می‌شده و در آن‌ها تحول بنیادینی به وقوع نپیوسته است و تنها از ابزارها و وسایل مدرن‌تر برای ادارهٔ همان روال‌های سابق استفاده می‌شود. برای مثال در صنعت سینما، شیوهٔ مدیریت فرایندها در طول دهه‌های گذشته چندان تغییر ژرفی نکرده است، اگرچه دستگاه‌ها و تجهیزات سینمایی مدرن‌تر شده‌اند. معمولاً در رسانه‌های قدیمی‌تر و جاافتاده‌تر همچون روزنامه و مجلات، این فرایندها با سخت‌گیری و حساسیت بیشتری نسبت به رسانه‌های جوان‌تر مثل تلویزیون و موسیقی مورد تجدید نظر قرار می‌گیرند. برای شناخت بیشتر از شیوه‌های مرسوم مدیریت هر یک از فرایندها، در این فصل آن‌ها به‌طور مختصر مرور می‌شوند و در ادامهٔ کتاب، هر کدام از آن‌ها را به‌تفصیل در یک فصل خاص بررسی می‌شوند.

۱. فرایند تولید محتوا

فرایند تولید محتوا که در شکل ۲-۱ به تصویر کشیده شده، قلب صنعت رسانه تلقی می‌شود. گام اول در این فرایند، همان‌طور که در شکل دیده می‌شود، ایجاد محصول رسانه‌ای و دارای حقوق معنوی است. اطمینان از حقوق معنوی یک اثر در صنعت رسانه که اغلب محصولاتش ماهیت غیرفیزیکی و ناملموس دارند و به‌راحتی قابل استفادهٔ غیرمجاز هستند، امری بسیار خطیر و حساس است که نیاز به مباحث کاملاً

تخصصی دارد. حتی در کشور ما نیز که توجه به این حقوق کمرنگ است، در صورت توجه به موارد قانونی می‌توان از بسیاری از امتیازهای اثر محافظت کرد. منظور ما از حقوق معنوی در اینجا معنی گستردهٔ آن است یعنی آنچه که از طریق یک فرایند خلاقانه در قالبی همچون کتاب، نوشته، یک قطعه موسیقی، یک فیلم، یک فایل دیجیتال و .. ایجاد شده است. بخشی از این حقوق در خود بنگاه رسانه‌ای ایجاد می‌شوند (مثل مطالب روزنامه و مجله یا تولیدات تلویزیونی) و بخش دیگر توسط هنرمندان خلاق که معمولاً به‌طور مستقل فعالیت می‌کنند (مثل نویسندگان، نوازندگان، آهنگسازان، تهیه‌کنندگان مستقل برنامه)، تهیه می‌شوند. برای تولید محتوا، بسیاری از بنگاه‌های رسانه‌ای اقدام به شناسایی و جذب افراد خلاق با ظرفیت بالا می‌کنند تا بتوانند بهترین محصولات رسانه‌ای را درون خودِ بنگاه تولید کنند و در نتیجه کلیهٔ حقوق ناشی از آن را به خود اختصاص دهند.

گام دوم، خرید و فروش این حقوق است که در واقع چگونگی تقسیم منافع اثر را میان پدیدآورنده (هنرمندان، موسیقی‌دانان، هنرپیشه‌ها، تهیه‌کنندگان) و بنگاه رسانه‌ای (شبکهٔ تلویزیونی، روزنامه، انتشارات) نشان می‌دهد. محصولی که افراد مشهور تولید می‌کنند، اغلب اوقات محصول پرفروشی از آب در می‌آید و سبب سودآوری می‌شود. معمولاً هزینه‌ای که شرکت برای خریداری امتیاز استفاده از این محصولات می‌پردازد، مبالغ قابل توجهی را شامل می‌شود. با این حال معمولاً این هزینه‌های گزاف کمتر از قابلیت درآمدی این محصولات است و با فروش خوب این محصولات، به راحتی هزینهٔ پرداخت شده جبران می‌شود و سود چشمگیری را نصیب بنگاه می‌کند. هنگامی‌که حقوق این اثر خریداری می‌شود، اولویت اصلی بنگاه رسانه‌ای تولید درآمد هرچه بیشتر از آن است.

ابزارهای بازاریابی		اصول قیمت‌گذاری	آماده‌سازی محصول نهایی	نوع قرارداد	تولیدکنندهٔ محصول	
تبلیغات، منتقدان کتاب	جذب افراد در کتاب‌فروشی، نمایشگاه‌های کتاب	قیمت ثابت پشت جلد	کتاب	پیش پرداخت، سهم از فروش	مؤلفان و نویسندگان	کتاب
تبلیغات فرد به فرد، تبلیغات	تبلیغ در سایر رسانه‌ها	قیمت ثابت تک‌فروشی	روزنامه و مجله	حق امتیاز استفاده از مطلب	روزنامه‌نگاران مستقل و استخدام شده	روزنامه/مجلات
تبلیغات	تبلیغ برنامه‌ها در اوقات پربیننده	رایگان و بر اساس پخش آگهی	برنامه تلویزیونی	خرید امتیاز پخش یا خرید محتوا	استودیوهای فیلم‌سازی، تولیدکنندگان مستقل	تلویزیون
تبلیغ و ترویج توسط افراد تأثیرگذار و مشهور	تبلیغات در رسانه‌های دیگر	قیمت ثابت تک‌فروشی، تبلیغات موسیقی	تولید نوار کاست و CD و DVD محتوی محصول	سهم از درآمد فروش	آهنگسازان، نوازندگان، خوانندگان و سایر هنرمندان	موسیقی

شکل ۲-۱: رویه‌های مختلف فرایند تولید محتوا در رسانه‌های مختلف

در گام بعدی یا سوم، یعنی جمع‌آوری و ارائهٔ محتواهای مجزا و پراکنده در قالب یک محصول رسانه‌ای یکپارچه، مهارت یک بنگاه رسانه‌ای به نمایش گذارده می‌شود.

در حقیقت مزیتِ رقابتی کلیدی بنگاه‌های پیشرو، مهارت آن‌ها در یکپارچه‌سازی و بسته‌بندی محصول رسانه‌ای است. شرکت‌های سرآمد این صنعت، محتوای خود را به شیوه‌ای یکپارچه می‌کنند که محصول نهایی به دست آمده (مجله، CD، برنامه تلویزیون) به‌عنوان یک کل خیلی جذاب‌تر از مجموع بخش‌هایش باشد و بنابراین توجه مشتری را جلب کند. هنر بنگاه‌های موفق در این است که عناصر ضعیف‌تر را به‌نحوی در میان قطعات جذاب قرار دهند که بار ارزشی کل محصول برای مشتری کم نشود. نداشتن مهارت در این کار سبب می‌شود که نتیجهٔ برعکس به دست آید و بخش‌های ضعیف سبب تخریب ارزش ناشی از عناصر قوی‌تر گردند.

مرحلهٔ چهارم، قیمت‌گذاری محصول برای مصرف‌کنندهٔ نهایی است. با وجود این‌که قیمت، عامل بسیار مهمِ تعیین‌کننده در درآمد شرکت است، با این حال دیده می‌شود که هم در ایران و هم در اغلب نقاط جهان به سازوکارهای قیمت‌گذاری کمتر توجه می‌شود. اغلب اوقات قیمت‌ها از روی عُرف صنعت و قیمت‌های مرسوم تعیین می‌شوند و شرکت تولیدکننده با مقایسهٔ محصول ایجاد شده با نمونه‌های رقیب، قیمت‌گذاری می‌کند و توجهی به قیمت‌گذاری براساس ارزش برای مصرف‌کننده ندارد. این در شرایطی است که مباحث جدید مطرح شده در دنیای رسانه بر روندهای مدرن قیمت‌گذاری محصولات بر اساس ارزش ایجاد شده برای مشتری تأکید دارند و به مدیران رسانه می‌آموزند که قیمت‌گذاری صحیح می‌تواند عامل اصلی پیروزی یا شکست در بازار رسانه و جلب توجه مخاطب باشد. بسیاری از رسانه‌ها حتی راهبرد «محتوای رایگان» را برای جلب مخاطب بیشتر در پیش می‌گیرند و تلاش می‌کنند تا درآمد خود را از بخش‌های دیگر مثل تبلیغات و آگهی‌ها تأمین کنند. دربارهٔ چگونگی قیمت‌گذاری در فصل سوم بیشتر سخن خواهیم گفت.

۲. فرایند آماده‌سازی محصول

فرایند آماده‌سازی محصول به ویژه برای بخش‌هایی که محصول فیزیکی ارائه می‌کنند مثل کتاب، مجله، روزنامه، و موسیقی (روی نوار کاست یا CD) اهمیت بسیار بالایی دارد (شکل ۲-۲). آماده‌سازی محصول را می‌توانیم فرایند تبدیل یک مطلب یا

محتوای رسانه‌ای به یک محصول قابل ارائه به مصرف‌کنندهٔ نهایی بنامیم، مثلاً چاپ روزنامه و کتاب و برنامه‌سازی تلویزیون یا برنامه‌نویسی و طراحی گرافیکی یک سایت. معمولاً توزیع محصول به‌عنوان یک هزینه تلقی می‌شود و نه یک فعالیت ارزش‌زا و اغلب در یک بخش مجزای سازمان اداره می‌شود. بیشترین تمرکز سازمان‌ها بر کارایی بهینه و مؤثر بودن آن است به شکلی که با محصول مورد توزیع نیز تناسب داشته باشد.

مطابق شکل ۲-۲ اولین گام هر شرکت رسانه‌ای برای آماده‌سازی محصول، خرید مواد اولیه است. برای شرکت‌های انتشاراتی، این گام شامل تهیهٔ‌کاغذ و فرایند چاپ است (در صورتی که چاپ به چاپخانه سپرده شود و فعالیت‌های چاپی برای شرکت، هزینهٔ مستقیم نداشته باشند). تمرکز اصلی رسانه‌های الکترونیک بر خرید یا اجارهٔ تجهیزات و تسهیلات فنی قرار می‌گیرد. در هر دو مورد، توانایی اجرای کیفیت مناسب به‌نحوی‌که محتوا را به‌خوبی عرضه کند، می‌تواند در موفقیت محصول نقش بسیار مهمی را بازی کند، مثلاً نوع چوب و خمیر به کار رفته در کاغذ، ویژگی‌های فنی دوربین و امثال آن. این امر طیف گسترده‌ای از کالاها و تجهیزات خریداری‌شده را در برمی‌گیرد.

گام بعدی تولید است که در هر رسانه‌ای به شکلی خاص اجرا می‌شود. در این گام محصول رسانه‌ای از چاپخانه، استودیوی تولید، برنامه‌نویسی و یا هر شکل دیگر تولید بیرون می‌آید و شکل محصول واقعی را به خود می‌گیرد. نباید فراموش کرد که تولید محتوای واقعی پیش‌تر و در فرایند تولید محتوا صورت گرفته است. محصول در فرایند آماده سازی معمولاً به‌صورت فیزیکی آماده می‌شود. حتی در محصولی مثل موسیقی نیز تولید آن روی نوار کاست، CD و یا DVD تولید حساب می‌شود. تنها استثنا در این زمینه وب‌سایت‌ها هستند که تولید در آن‌ها شکل فیزیکی ندارد و مرحلهٔ برنامه‌نویسی و ارسال آن‌ها روی سایت را می‌توان تولید به‌حساب آورد.

گام بعدی نگهداری محصول تولید شده و آماده کردن آن برای توزیع است. این گام تنها برای بعضی از رسانه‌های قدیمی وجود دارد. مثلاً انبارداری و تعریف مقادیر بهینهٔ توزیع برای هر خرده‌فروش از موارد مهم در صنعت کتاب هستند. محصولات تلویزیونی نیز این مرحله را طی می‌کنند و برنامه، با ضبط روی نوار یا هر وسیلهٔ دیگری، تا زمان

پخش نگهداری می‌شود. اما در بسیاری از رسانه‌های نوین مثل رسانه‌های اینترنتی نگهداری و انبار کردن محصول بی‌معناست و چنین گامی وجود ندارد.

کانال مستقیم اصلی	کانال اصلی	کانال اصلی	ملزومات نگهداری	تسهیلات تولید	خرید ملزومات	
انجمن‌های کتاب	کتاب‌فروشی‌ها ، مکان‌های مناسب مثل سوپرمارکت و	عمده‌فروش‌های بزرگ در سطح کشور	انبار	چاپخانه	کاغذ، چاپ	کتاب
تحویل درب منزل مشترکان	دکه‌های روزنامه‌فروشی و فروشگاه‌های مرسوم	توزیع کنندگان نشریات منطقه	(معمولاً مستقیم از چاپخانه به توزیع می‌رود و نیاز به نگهداری ندارد)	چاپخانه	کاغذ، چاپ	روزنامه و مجله
کانال‌های تلویزیونی رایگان	تلویزیون‌های پولی	فرستندهٔ زمینی، ماهواره، کابل	آرشیو نگهداری نوارهای برنامه	تولیدات استودیویی یا در فضای خارج	تجهیزات خدمات تولیدی	تلویزیون
انجمن‌های موسیقی، کلاس‌های موسیقی	فروشگاه‌های موسیقی و سایر فروشگاه‌های مرسوم	عمده‌فروشی‌های تخصصی	انبار نگهداری موسیقی در قالب نوار، CD، DVD	تسهیلات تولید نوار، CD، DVD	نوار کاست، CD، DVD	موسیقی

شکل۲-۲: مراحل اساسی آماده‌سازی محصول در رسانه‌های مختلف

توزیع کارآمد نیز مسئله‌ای مهم در تمام رسانه‌ها است. در اغلب رسانه‌های سنتی، گام کلیدی در این زمینه، برنامه‌ریزی مکان توزیع[1] است، یعنی فرستادن تعداد صحیح محصول به هر مکان. اشتباه در این امر زیان زیادی به بار می‌آورد، مثلاً ارسال تعداد کمی محصول به مکانی که در آن تقاضای زیادی وجود دارد و تعداد زیادی به مکانی

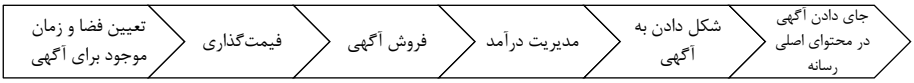
1. Disposition

که تقاضای کمتری در آن موجود است، سبب تعداد زیاد مرجوعی می‌شود. اغلب اوقات این امر برون‌سپاری می‌شود، مثلاً روزنامه‌ها توسط توزیع‌کنندگان مویرگی و کتاب‌ها توسط شرکت‌های پخش کتاب توزیع می‌شوند. در تلویزیون پخش برنامه از طریق شبکهٔ مناسب، در ساعت مناسب و با پیش‌آگهی مناسب بینندگان و در سایت‌های اینترنتی با آگاهی مخاطبان از سایتی که محصول را ارائه می‌دهد، صورت می‌پذیرد.

۳. فرایند جذب آگهی

شریان اصلی حیات برای بخش بزرگی از رسانه‌ها جذب آگهی است. در ایستگاه‌های تلویزیونی رایگان و رادیوها، آگهی‌ها منبع اصلی درآمد محسوب می‌شوند و برای روزنامه‌ها و مجلات و سایت‌های اینترنتی نیز فروش فضای آگهی یک فعالیت کاملاً حیاتی است. به دلیل بالا بودن هزینه‌های ثابت، یک تغییر کوچک در درآمدهای ناشی از آگهی‌ها، می‌تواند تأثیر بسیار مهمی در سودآوری یا زیان‌دهی شرکت داشته باشد. به‌رغم وجود شباهت‌های زیاد، فرایند جذب آگهی در رسانه‌های مختلف تفاوت‌های خاصی با هم دارد.

در شرایطی که محصولات چاپی به دلیل امکان تغییر در فضای در دسترس، انعطاف‌پذیری زیادی برای فروش آگهی دارند، کانال‌های تلویزیونی در تخصیص منابع به آگهی‌ها در مضیقه هستند، زیرا معمولاً پخش دقایق معدودی آگهی در هر ساعت برنامه مجاز است. از این رو باید از این منابع محدود به شکل بهینه‌ای استفاده کنند. هنوز اغلب تلویزیون‌ها، قیمت آگهی خود را برحسب عرف و فهرست قیمتی ثابت اعلام می‌کنند. این امر باعث می‌شود که قیمت‌های خالص واقعی چندان ربطی به جذابیت آگهی‌دهنده نداشته باشند. رویکردهای مدرن و البته پیچیدهٔ مدیریت بازده، به‌ندرت اجرا می‌شوند. (شکل ۲-۳)



عامل کلیدی	بازیگران اصلی	مسائل خاص مشتریان در رابطه با این رسانه	نوع نیروی فروش	موارد عمومی مرتبط با این رسانه	نوع موجودی	
بخش‌های داخلی	سازمان آگهی‌ها	تخفیف‌های ویژه به آگهی‌دهندگان دائم (اغلب براساس میزان و مبلغ آگهی‌ها)	نیروی فروش متعلق به خود که معمولاً منطقه‌ای هستند، اتکای زیاد به سازمان آگهی‌ها	قیمت‌ها براساس اندازه و محل آگهی، تخفیفات قیمتی	فضای مشخص شده برای آگهی‌ها و قابل افزایش: -آگهی‌های طبقه‌بندی شده (مثل نیازمندی‌ها) -آگهی‌های معمولی	روزنامه
بخش‌های داخلی	بخش بازاریابی	معمولاً بدون تخفیف	نیروی فروش متعلق به خود که معمولاً منطقه‌ای هستند، اتکای زیاد به سازمان آگهی‌ها	قیمت‌ها براساس اندازه و محل آگهی، تخفیف‌های قیمتی	موجودی تعیین‌شده در صفحات و قابل افزایش	مجلات
بخش‌های داخلی	سازمان آگهی‌ها	قراردادهای مشترک با کارگزاران، تخفیف ویژه برای آگهی‌دهندگان دائم	نیروی فروش متعلق به خود که معمولاً منطقه‌ای هستند، اتکای زیاد به سازمان آگهی‌ها	مدت آگهی برحسب قیمت، تخفیف‌های قیمتی	زمان محدود برای آگهی در هر ساعت	تلویزیون رایگان

شکل۲-۳: فرایند فروش آگهی و تبلیغات

تولید آگهی معمولاً از سوی اشخاص ثالث و با مشارکت کم بنگاه‌های رسانه‌ای صورت می‌گیرد، به‌خصوص در تلویزیون که بیشتر آگهی‌ها را مؤسسات تبلیغاتی آماده می‌کنند و فقط برای پخش به تلویزیون می‌سپارند. تبلیغات در مجله‌ها نیز معمولاً توسط همان مؤسسات تبلیغاتی و زیر نظر گرافیست‌ها صورت می‌گیرد. این فرایند آماده‌سازی فیزیکی آگهی‌ها در رسانه‌های سنتی به دلیل تأخیر در آماده شدن تبلیغات، یا ایجاد تغییرات در آخرین لحظه و با توجه به فرایندهای تولید نامنعطف، معمولاً برای بخش‌های هماهنگ‌کننده کاری طاقت‌فرسا است. با این حال به دلیل پیشرفت در انتقال الکترونیکِ داده‌ها، اهمیت آن کمتر می‌شود.

تخصیص آگهی به بازه‌های زمانی یا صفحات چاپی نیز در اغلب موارد به مخاطبان هدف آگهی‌دهندگان ربط دارد و ممکن است تعداد زیادی از آگهی‌دهندگان روی فضای خاصی تأکید داشته باشند که فقط برای یک نفر قابل واگذاری است. با این حال پیچیدگی این فرایندِ تطبیق، و به‌تبع آن، سودآوری در شرکت‌های مختلف به شدت متفاوت است.

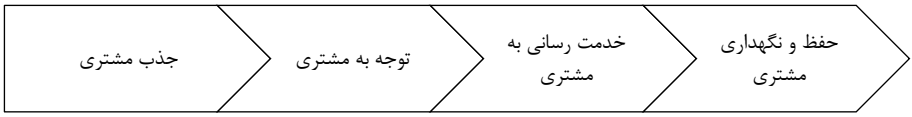
٤. تعامل با مصرف‌کنندهٔ نهایی

جذب، خدمت‌رسانی و حفظ مصرف‌کنندهٔ نهایی یک فعالیت اساسی برای تمام رسانه‌هاست. این امر به ویژه در رسانه‌های مشترک پایه همچون تلویزیون پولی و اپراتورهای کابلی که درآمد اصلی‌شان از حق اشتراک است، بسیار پُر اهمیت است و به‌نوعی باید بار فرایند جذب آگهی را نیز در این رسانه‌ها بر دوش بکشد. (شکل ۲-٤)

پیچیده‌ترین رویکردهای جذب مشتری در انجمن‌های کتاب[۱]، تلویزیون‌های کابلی، اپراتورهای تلویزیون پولی و نیز ارائه‌دهندگان دسترسی به اینترنت (ISP ها) دیده می‌شود که اغلب رویکردهای بازاریابی پیچیده‌ای را برای جذب مشترک به کار

۱. Book Clubs: این انجمن‌ها در کشورهای اروپایی و آمریکای شمالی رواج دارند و اعضای آن کتاب‌های منتخب انجمن را می‌خوانند و دربارهٔ آن نظر می‌دهند و تحلیل می‌کنند. برای پیوستن به این انجمن‌ها باید حق اشتراک پرداخت کرد.

می‌گیرند. در روزنامه‌ها و مجلات، که در آن‌ها مشترکان نقش کم‌رنگ‌تری دارند و تعامل با آن‌ها نیز معمولاً پیچیدگی زیادی ندارد، رویکردها ساده‌تر هستند.



فعالیت‌های مدیریت ریزش	کانال اصلی تعامل	ابزار لازم برای دسترسی به رسانه	شیوه‌های اصلی جذب مشتری	
فعالیت‌های محدود	روابط عمومی و پاسخگویی تلفنی به مشتریان، ایمیل	ابزار خاصی لازم نیست	بازاریابی مستقیم، بازاریابی دوستانه	روزنامه و مجلات
با دیجیتالی شدن به‌طور فزاینده‌ای در حال مدیریت حفظ مشترکین هستند.	روابط عمومی و پاسخگویی تلفنی به مشتریان، ایمیل	کابل اتصال دهنده	بازاریابی مستقیم	اپراتورهای کابلی
در حال افزایش دادن مدیریت حفظ مشترکین	روابط عمومی و پاسخگویی تلفنی به مشتریان، ایمیل	دریافت‌کنندهٔ مخصوص (ست تاپ باکس)	آگهی‌های تلویزیونی، ترویج فروش	تلویزیون‌های پولی

شکل۲-۴: فرایند تعامل با مصرف‌کنندهٔ نهایی

کیفیت مدیریت ریزش[1] نیز در شرکت‌های مختلف متفاوت است. در تلویزیون‌های پولی که مشترکان تأمین‌کنندهٔ اساسی درآمد هستند، توجه بسیار زیادی به آمار قطع اشتراک‌ها و عدم تمدیدها صورت می‌گیرد و مدیریت تلاش می‌کند تا حد ممکن دلایل ریزش را بشناسد و آن‌ها را برطرف کند. اما روزنامه‌ها و مجلات در این حوزه

1. Churn management

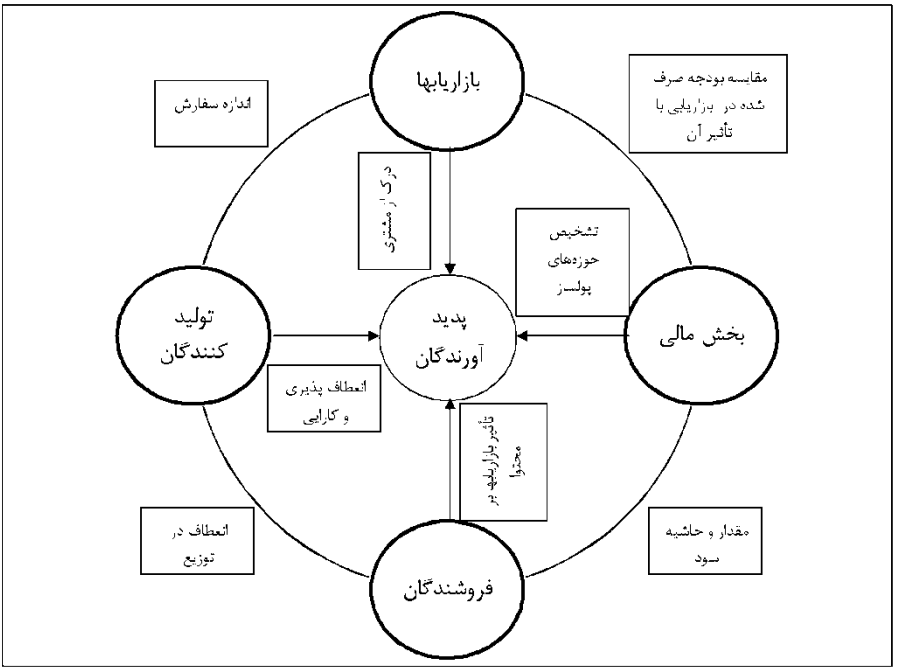
کارآمدی کمتری دارند، زیرا بیشتر فروش آن‌ها به شکل تک‌فروشی است و شناسایی مخاطبان و دلایل روی‌گردانی آن‌ها اگر غیرممکن نباشد، بسیار دشوار است.

در میان تمام این فرایندها که تاکنون بررسی شد، در اغلب بنگاه‌های رسانه‌ای بیشترین توجه مدیریت ارشد بر فرایند ایجاد محتوا است؛ بیشتر به این دلیل که این فرایند بزرگ‌ترین تأثیر بالقوه را هم بر فروش به مصرف‌کنندگان و هم بر فروش آگهی‌ها (که شدیداً به تعداد خوانندگان و بینندگان بستگی دارد) می‌گذارد. با این حال در این کتاب می‌بینیم که مدیریت پویای رسانه، ضرورت توجه به هر چهار فرایند را الزامی می‌داند. در حقیقت برخلاف باور مدیریت سنتی رسانه که باور داشت صِرفِ خلق محتوای جذاب، همه ابزارهای موفقیت بنگاه را فراهم می‌کند، مدیریت نوین رسانه، بر حاشیهٔ سودی که در هر یک از فرایندها ایجاد می‌شود توجه دارد و معتقد است باید بر هر چهار فرایند به اندازهٔ کافی و با توجه به اهمیتی که برای رسانه دارند، اعتنا شود.

مدیریت فرایند ایجاد محتوا که بسیار مورد نظر رسانه‌های سنتی است، بیشتر یک کارخلاقانه است که مستلزم توانایی شهودی در تشخیص ظرفیت‌ها و استعدادها است. مدیریت این فرایند، متفاوت از مدیریت سایر فرایندهای اساسی است که غالباً معطوف به بهینه‌سازی سیستم هستند. این امر می‌تواند نوعی دوگانگی در بنگاه رسانه‌ای ایجاد کند که منجر به تفکیک کارکردها میان بخش‌های خلاق شرکت و خدمات پشتیبان آن شود (مثلاً بازاریابی، فروش آگهی و تولید). معمولاً کارکردهای پشتیبان اغلب به‌عنوان یک ماشین اجرای عملیاتی دیده شده‌اند که محتوا را به مؤثرترین شکل ممکن روانهٔبازار می‌کنند. (شکل ۲– ۵)

تولید، توزیع و عرضه

علاوه بر چهار فرایندی که ذکر شد و زنجیرهٔ ارزش را شکل می‌دهند، لازم است سه فرایند اساسی تولید، توزیع و عرضه نیز شرح داده شوند تا در اشاراتی که به این سه مفهوم می‌شود درک مشترکی داشته باشیم.



شکل۲-۵: تعاملات کارکردی در یک بنگاه رسانه‌ای

۱. تولید محصول رسانه‌ای

فرایند تولید، آغاز زنجیره رویدادهایی است که منجر به ایجاد محصول رسانه‌ای و رسیدن آن به دست مخاطب می‌شود. در رسانه‌های جمعی تولید به معنای ایجاد محتوا برای توزیع، از طریق یک یا چند ابزار رسانه‌ای است. تولیدکنندهٔ محصول رسانه‌ای نیز شرکتی است که محتوای لازم برای ارائه در یک رسانه یا رسانه‌های گوناگون را تولید می‌کند. ناشر کتابی که در دست دارید، یک تولیدکنندهٔ محصول رسانه‌ای است. در چنین شرکت‌هایی هم کارکنان اداری فعالیت می‌کنند و هم کارکنان هنری. کارکنان اداری مسئول ادارهٔ امور تجاری و سازمانی هستند. آن‌ها باید به خوبی از کسب‌وکار رسانه‌ای آگاه باشند و با مشاغلی که برعهده دارند همچون حسابداری، بازاریابی، امور حقوقی و امثال آن‌ها، در جهت انجام امور سازمان فعالیت کنند. با این حال فعالیت‌های

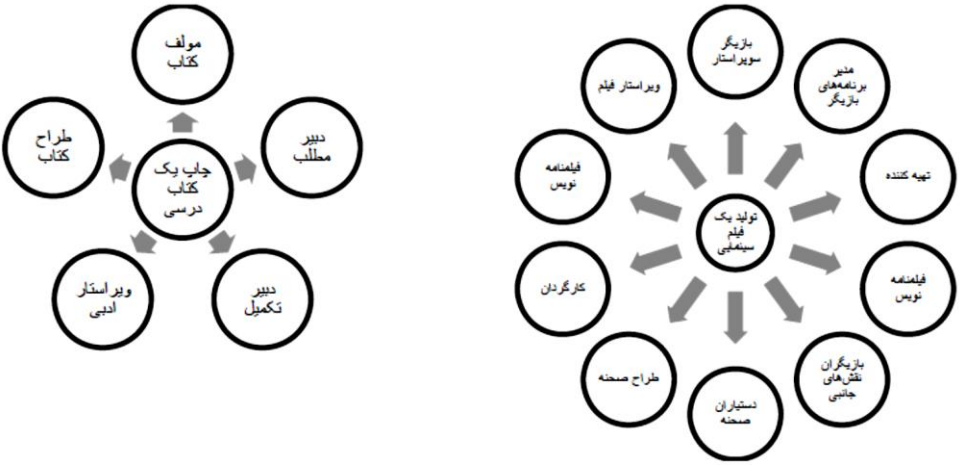
آنان در ایجاد محصول رسانه‌ای نقش مستقیمی ندارد. این نقش بر عهدهٔ کارکنان هنری است. آنان هنرمندانی هستند که ایده‌های اولیه برای محصولات را مطرح می‌کنند یا مطالب گوناگون را با هم ترکیب می‌کنند تا محصول جدیدی شکل دهند. در صنعت رسانه، عمدتاً کارکنان هنری به دو گروه کارکنان تمام وقت[1] و کارکنان قراردادی[2] تقسیم می‌شوند. کارکنان تمام وقت کسانی هستند که موظف‌اند تمام ساعات کاری را در خدمت سازمان باشند و حقوق مشخصی دریافت می‌کنند. مثلاً بیشترِ گرافیست‌ها در شرکت‌های تبلیغاتی، کارکنان تمام وقت محسوب می‌شوند. آن‌ها پروژه‌های مختلفی را انجام می‌دهند و معمولاً حقوق ثابتی دارند. از طرف دیگر هنرمندان قراردادی کسانی هستند که با شرکت‌های مختلف قراردادهای کاری می‌بندند، همچون هنرپیشه‌ها که برای ایفای نقش در فیلم‌ها و مجموعه‌های تلویزیونی قرارداد می‌بندند و دریافتی‌های متفاوتی دارند. آن‌ها پس از اتمام یک فیلم به دنبال پیشنهادهای دیگری که شرکت‌های مختلف به آن‌ها می‌دهند، می‌روند. هنرمندان قراردادی معمولاً آرزوی ستاره شدن دارند. در میان آن‌ها ستاره‌ها درآمدهای بسیار بالایی کسب می‌کنند مثل هنرپیشه‌های سرشناس یا نویسندگان مشهور. اما اکثر آن‌ها که تبدیل به ستارگان سرشناسی نشده‌اند، کمتر به درآمدهای قابل توجه دست می‌یابند و عموماً از تأمین‌های اجتماعی رسمی نیز برخوردار نیستند.

فرایند تولید، آغاز زنجیرهٔ رویدادهایی است که منجر به ایجاد محصول رسانه‌ای و رسیدن آن به دست مخاطب می‌شود.

به هر ترتیب ایده و خلاقیت کارکنان هنری، بُن‌مایهٔ یک اثر رسانه‌ای است. پس از تأیید و تصویب ایده از سوی تصمیم‌گیرندگان، شرکت آن را به‌عنوان یک پروژه در نظر

1. On-staff workers
2. Freelancers

می‌گیرد. فرایند تولید در صنعت رسانه، معمولاً یک کار مشارکتی و جمعی است و از این رو برای تهیهٔ محصول رسانه‌ای نهایی، افراد زیادی با یکدیگر همکاری می‌کنند. ماهیت مشارکتی تولید برای اغلب محصولاتی که برای رسانه‌های جمعی تولید می‌شوند، از کتاب گرفته تا یک مجموعه تلویزیونی، صادق است. در رسانه‌های جمعی تقریباً هیچ محصولی با کار یک فرد به تنهایی به دست نمی‌آید. به همین ترتیب که دست‌اندرکاران تولید متعددند، فرایند تألیف را نیز در بسیاری موارد فقط یک نفر به تنهایی انجام نمی‌دهد، بلکه گروهی انجام آن را بر عهده می‌گیرند. نمونه‌هایی از کار مشارکتی افراد در تولید محصولات رسانه‌ای را می‌توان در اشکال ۲-۶، مشاهده کرد که یکی تولید یک کتاب دانشگاهی و دیگری تولید یک فیلم را نشان می‌دهد:



شکل۲-۶: تولید محصول رسانه‌ای یک فرایند گروهی است. نمونه‌ای از افراد دست‌اندرکار تهیهٔ یک کتاب و یک فیلم

در اشکال ۲-۶، فرایند تولید یک کتاب دانشگاهی با یک فیلم سینمایی مقایسه شده است. کتاب، علاوه بر نویسنده، نیازمند افراد دیگری است. یکی از آن‌ها دبیر مطلب است که مؤلف مناسب را پیدا می‌کند و با او در ایجاد یک طرح اولیه برای کتاب همکاری می‌کند. یکی دیگر از دست‌اندرکاران، متخصصان موضوع هستند که از طرف مؤسسهٔ ناشر دعوت می‌شوند تا با

خواندن پیش‌نویس اولیه به نویسنده، شیوه‌هایی برای بهتر شدن کتاب پیشنهاد کنند. یک ویراستار در نظم نوشته‌ها و اصلاحات ادبی و روانی متن همکاری می‌کند و یک صفحه‌آرا طراحی صفحات و دلپذیر ساختن ظاهر کتاب را بر عهده می‌گیرد. در تولید فیلم نیز می‌بینیم که ستارهٔ نقش را مدیر اجرایی انتخاب می‌کند و در این راه معمولاً با مدیر برنامهٔ هنرپیشهٔ مورد نظر مذاکره می‌شود. فیلم نیز براساس فیلمنامه‌ای ساخته می‌شود که فیلمنامه‌نویس آن را تهیه کرده است. سایر هنرپیشه‌ها، کارگردان و دستیارانش، مدیر صحنه و مسئولان جلوه‌های ویژه، فیلم‌برداران و عکاس‌ها، صدابردارها و مسئولان امور فنی و بسیاری دیگر از عوامل تولید نیز در تهیهٔ این فیلم مشارکت دارند.(Turow, 2009: 64)

شاید بتوان به سختی و در موارد خاصی، تألیف یک کتاب یا بخش اعظم تولید آن را به یک نفر نسبت داد، اما در صنعت فیلم و برنامه‌سازی چنین امری ممکن نیست.[۱]

قالب محصول، موضوع مهم دیگری است که نیازمند توجه است. قالب، چگونگی چینش عناصر تشکیل‌دهندهٔ محصول است. برای مثال در تلویزیون چگونگی تنظیم جدول زمانی برنامه‌ها، به شکلی که مخاطب را در حداکثر زمان ممکن پای تلویزیون بنشاند، قالب محصول تلویزیونی را شکل می‌دهد. تعداد میان‌پرده‌ها، تبلیغات میان پخش برنامه، تیتراژ آن و حتی زمان پخش آن، عناصر شکل‌دهندهٔ محصول نهایی یعنی برنامهٔ تلویزیونی هستند. در یک سایت اینترنتی چگونگی چینش عناصر از قبیل صدا، تصویر، ویدئو، متن و دسترسی کاربر به آن‌ها قالب آن برنامهٔ سایت را تشکیل می‌دهند. در رادیو معمولاً این قالب عبارت است از گفتمان مورد نظر، موسیقی پس‌زمینه، موسیقی برنامه، فواصل بین بخش‌های برنامه و سایر صداهای جانبی. در مجلات نیز ترتیب چیدن مطالب و انتخاب تصاویر و عنوان‌ها و تنظیم آن‌ها در صفحات خاص، قالب محتوا را ایجاد خواهد کرد.

---

۱. البته با ظهور فناوری‌های نوین و محتوای کاربرساخته که در این کتاب بارها به آن اشاره شده است، فرایندهای تولید یک نفره رواج یافته‌اند و حتی بخش‌هایی از چنین تولیداتی در رسانه‌ها نیز جا افتاده‌اند. با این حال در سطح محتوای حرفه‌ای رسانه‌ای یعنی آن‌چه بخش عمدهٔ بازار رسانه را تشکیل می‌دهد، نمی‌توان ایجاد محصولات رسانه‌ای را کار انفرادی تلقی کرد و همواره نیازمند کار جمعی است.

۲. توزیع محصول رسانه‌ای

معمولاً هنگامی که بحث محصول رسانه‌ای به میان می‌آید، اغلب افراد فقط به فرایند تولید آن می‌اندیشند، اما چگونگی توزیع محصولات رسانه‌ای بخش پنهان از نظر ماست که تأثیر به‌سزایی نیز در دسترسی ما به محصول دارد. تولید محصول رسانه‌ای تنها یک بخش از فرایند ایجاد محصول است و توزیع دارای اهمیتی همسنگ با تولید است، زیرا بدون توزیع مناسب، محتوا به دست مخاطب مورد نظر نخواهد رسید. توزیع عبارت است از تحویل محتوای تولیدشده به نقطه‌ای که بتوان آن را برای مخاطب مورد نظر عرضه کرد. برای مثال توزیع روزنامه عبارت است از سپردن روزنامه چاپ شده به شبکهٔ توزیع که آن را به دکه‌های روزنامه‌فروشی می‌رساند. دکهٔ روزنامه‌فروشی مکان عرضهٔ محصول است، در حالی که خدمات رساندن روزنامه به دکه که توزیع روزنامه را انجام می‌دهد، معمولاً دور از نظر خریداران روزنامه است. در صنعت تلویزیون، ایستگاه‌های تلویزیونی و ماهواره‌ها، شبکهٔ توزیع محصول را تشکیل می‌دهند. معمولاً بینندگان از مکان و کارکرد ایستگاه تلویزیونی که شبکهٔ مورد نظر را پخش می‌کند آگاهی ندارند، بلکه به آنتن تلویزیون یا دیش ماهواره به‌عنوان مکان عرضهٔ برنامه‌های تلویزیون توجه می‌کنند.

توزیع به معنای تحویل محتوای تولید شده به نقطه‌ای است که قابل عرضه به مخاطب هدف باشد.

بسیاری از بنگاه‌های بزرگ رسانه‌ای به حدی برای توزیع اهمیت قائل‌اند که به جای این که بر توزیع‌کنندگان تکیه کنند، خود یک شرکت توزیع‌کننده را تملک می‌کنند. مثلاً صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران خود مالکیت ایستگاه‌های فرستندهٔ تلویزیونی را برعهده دارد و تلاش می‌کند تا برنامه‌هایش را در پهنهٔ گیتی با استفاده از ماهواره‌هایی

که مالکیت آن‌ها را در اختیار دارد، توزیع کند.[۱] در سایر نقاط جهان نیز می‌بینیم که شرکت‌هایی همچون «فوکس قرن بیستم» و «سونی» به جای اتکا بر شبکه‌های توزیع، از شبکه‌های توزیع تحت تملک خود استفاده می‌کنند زیرا توزیع را یک فرایند راهبردی می‌دانند که باید همواره تحت کنترل کامل باشد. منطق آن‌ها نیز کاملاً روشن و واضح است: بدون توزیع مناسب، محتوا به مخاطب نمی‌رسد و در نتیجه هیچ ارزشی ندارد.

گروهی معتقدند اینترنت سبب کاهش اهمیت فرایند توزیع شده است، زیرا هر کس به تنهایی می‌تواند تقریباً هر چیزی را برای هر فرد دیگری بدون هزینه بفرستد که این امر در حقیقت جایگزینی همان فرایند توزیع است. اما چنین باوری قابل انتقاد است، زیرا قرار دادن مطلبی در یک وب‌سایت شخصی یا قرار دادن یک کلیپ در سایتی همچون یوتیوب، به معنای این نیست که همه قادر به دستیابی به آن هستند. در حقیقت فقط دوستان و کسانی که مکان قرار گرفتن آن محتوا را می‌دانند، می‌توانند به آن دسترسی پیدا کنند. از این رو می‌بینیم که حتی در اینترنت هم نظام توزیع منحصربه‌فردی وجود دارد که کمک می‌کند محتوای رسانه‌ای در مکانی قرار بگیرد که افراد زیادی امکان دسترسی به آن را داشته باشند. چنین امری می‌تواند توجه عرضه‌کنندگان قدرتمند را جلب کند. عرضه‌کنندهٔ قدرتمند به کسی گفته می‌شود که توانایی این را دارد که محصول را در مناسب‌ترین مکان قرار دهد و از این رو حداکثر دسترسی را برای مشتریان بالقوه فراهم کند.

۳. عرضهٔ محصول رسانه‌ای

عرضه محصولات رسانه‌ای ارتباط تنگاتنگی با توزیع دارد زیرا هر دو گام‌هایی هستند که محتوا را به مخاطب می‌رسانند. بعضی شرکت‌ها توزیع و عرضه را در کنار هم انجام می‌دهند، اما از آنجا که این دو فعالیت با یکدیگر متفاوت‌اند، معمولاً

---

۱. خطیر بودن توزیع را می‌توان از چالشی که اخیراً با عدم خدمت‌رسانی به شبکهٔ جهانی العالم از طریق ماهواره‌های عرب‌ست و نیل‌ست به وجود آمد دریافت. در صورتی که رسانه به شبکه‌های توزیع تکیه کند، ممکن است به دلیل چالش‌های گوناگون سیاسی یا اقتصادی نتواند به خوبی در دسترس مخاطبان خود قرار گیرد. درصورتی که مالکیت ابزارهای توزیع می‌تواند تا حدود زیادی از این مشکل بکاهد.

شرکت‌های انجام‌دهندهٔ آن‌ها نیز متفاوت هستند.

عرضه[1]، ارائهٔ محصول رسانه‌ای به مصرف‌کننده برای استفاده یا خرید است. از این رو در اغلب موارد وقتی صحبت از عرضه می‌شود، خرده‌فروشی‌هایی همچون کتاب‌فروشی‌ها، ویدئوکلوپ‌ها و دکه‌های روزنامه‌فروشی به ذهنمان می‌آیند. ویژگی مهم این عرضه‌کنندگان، تماس مستقیم با مشتری و توانایی اثرگذاری بر تصمیم خرید آن‌هاست. معمولاً مفهوم «فضای قفسه[2]» نماد قدرت عرضه‌کنندگان است. زیرا آن‌ها می‌توانند با جای‌دادن محصول رسانه‌ای در مکانی خاص و جلوی دیدِ مشتری، سبب کنجکاوی و اشتیاق او شوند و یا برعکس، با به کنج راندن محصول بر میزان آشنایی خریداران بالقوه تأثیر منفی بگذارند. علاوه بر این، میزان سفارش آن‌ها یک عامل تعیین‌کننده در تولید و توزیع محصول رسانه‌ای است و مطابق سفارش آن‌ها محصولات دوباره تولید می‌شوند. از این رو همواره محصولات رسانه‌ای با یکدیگر بر سر فضای قفسه در حال رقابت هستند.

عرضه به معنای در دسترس قرار دادن محصول رسانه‌ای برای استفاده یا خرید مصرف‌کنندهٔ نهایی است.

فضای قفسه فقط در مورد روزنامه فروشی‌ها و کتاب‌فروشی‌ها کاربرد ندارد، بلکه این مفهوم را می‌توانیم در تلویزیون و سایت‌های اینترنتی هم ببینیم. برای مثال در تلویزیون می‌توانیم هر یک از بیست‌وچهار ساعت شبانه‌روز را به مثابه یکی از قفسه‌های کتاب‌فروشی در نظر بگیریم. آیا همهٔ آن‌ها به یک اندازه اهمیت دارند؟ همان‌طور که در کتاب‌فروشی، قفسه‌های جلویِ چشم خریداران ارزش بیشتری دارند، در تلویزیون هم ساعت‌های پربیننده ارزش بیشتری به محصول می‌دهند و از این رو مشتری بیشتری برای آن محصول ایجاد می‌کنند.

با این‌که معمولاً هر شرکت رسانه‌ای در یکی از سه بخش تولید، توزیع یا عرضه

1. Exhibition
2. Shelf Space

فعالیت می‌کند، با این حال نمونه‌های زیادی هم وجود دارند که در دو یا هر سه این فرایندها فعال‌اند. برای مثال صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران در هر سه فرایند تولید، توزیع و عرضه فعال است. یعنی هم دارای استودیوهای فیلم‌سازی، هم دارای شبکه‌های استانی و سراسری برای عرضه است و هم این‌که امکانات توزیع ساخته‌های خود از طریق ماهواره و آنتن‌های زمینی را دارد.

تغییرات بنیادی پیش‌رو

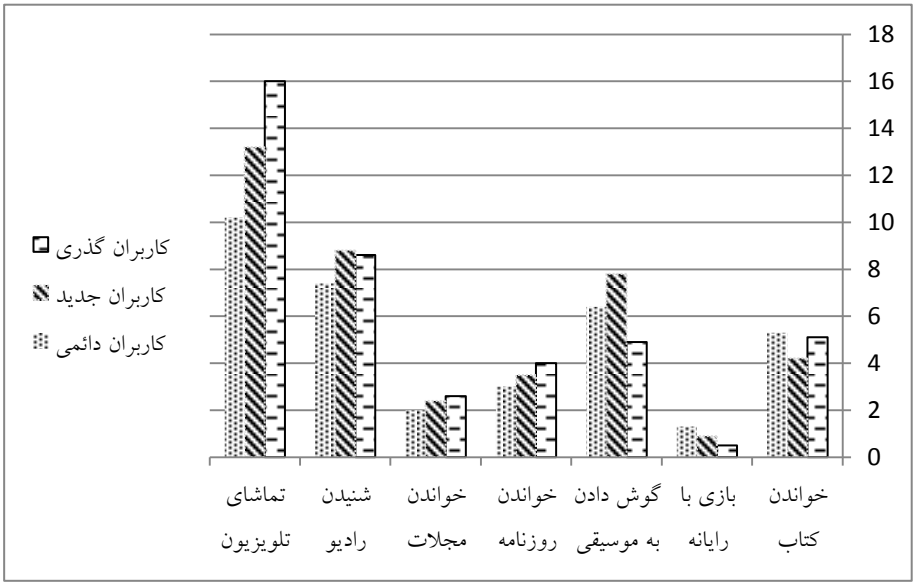
افزایش رقابت و کاهش سودآوری ناشی از آن سبب شده که بنگاه‌های رسانه‌ای با نگاه دقیق‌تری به فرایندهای خود ، آن‌ها را اصلاح و در بعضی موارد از الگوهای بهتری استفاده کنند. با این حال همان طور که در ابتدای فصل بیان کردیم این رویه‌ها از گذشته به جای مانده‌اند و متناسب با چالش‌های آن دوران طراحی شده‌اند و از این رو احتمالاً این اصلاحات برای مواجه شدن با دگرگونی‌های عمده‌ای که در پیش است، کافی نخواهند بود. قوانین بازی برای موفقیت در بازار آینده متفاوت خواهند بود و این امر بنگاه‌های رسانه‌ای را ناگزیر می‌کند که نه تنها دربارهٔ چگونگی مدیریت هریک از این فرایندها به شکلی کاملاً متفاوت بازاندیشی کنند، بلکه سبب خواهد شد که مدل‌های کسب‌وکار کاملاً جدیدی را مورد توجه قرار دهند. در ادامه به تغییرات احتمالی بازار رسانه در آینده اشاره می‌شود.

۱. گسترش بازار رقابت از طریق فناوری

یکی از محرک‌های تغییر در بازار، توسعه و گسترش فناوری‌های نوین خواهد بود. مدت‌هاست که دیجیتالی شدن محتوا، تولید و کانال‌های توزیع، هزینهٔ متنوع‌سازی را تقریباً به صفر رسانده است. در حال حاضر محدودیت‌های ظرفیت در مجراهای توزیع (مثل سرعت اتصال به اینترنت و پهنای باند ممکن) و نفوذ نسبتاً پایین گیرندگان دیجیتال تأثیر بالقوهٔ این توسعه را محدود کرده است و به کاربردهای کم حجم مثل دانلود موسیقی محدود شده است. با این حال گسترش ابزارهای نشر دیجیتال و افزایش پهنای باند، فیبر نوری، اتصال اینترنت پُرسرعت و سایر فناوری‌های آینده در دسترسی

پرسرعت‌تر به اینترنت، احتمالاً خیلی سریع این محدودیت‌ها را برطرف خواهد کرد. نفوذ این فناوری‌ها نیز با سرعت بسیار بیشتری صورت خواهد پذیرفت و در نتیجه تحولات ناشی از آن‌ها گریزناپذیر خواهد شد. مثلاً نفوذ اینترنت پُرسرعت در اروپا سریع‌تر از نفوذ موبایل در این کشورها رخ داد. به همین ترتیب پیش‌بینی می‌شود که سرعت پذیرش فناوری‌های جدید بسیار بیشتر از نسل‌های پیشین آن‌ها باشد.

با نفوذ فناوری دیجیتال، نه فقط تغییرات عمده‌ای در میزان استفاده از رسانه به‌وجود آمد، بلکه در سازوکارهای توزیع و نحوهٔ ارائهٔ محصول نیز تحولات زیادی ایجاد، و رویه‌های نوینی همچون دانلود کردن یا اجرای آنلاین[1] برای تمام رسانه‌های الکترونیک، فیلم‌ها، برنامه‌های تلویزیونی، بازی‌ها یا اخبار پدیدار شد. آمار نشان می‌دهد کاربرانی که فناوری دیجیتال را تجربه کرده‌اند، زمان کمتری را به نسبت سایرین صرف مطالعه روزنامه، مجله و تلویزیون می‌کنند. (شکل ۲-۷)



شکل۲-۷: میانگین ساعات متوسط صرف شده با رسانه‌ها

۱.اجرای آنلاین واژه‌ای است که برای Streaming کردن یعنی پخش آنلاین یک قطعه کلیپ ویدئویی از اینترنت به طور مستقیم از سایت پیشنهاد می‌شود.

چیزی که کمتر به آن توجه می‌شود، اما تأثیر زیادی در تحولات دارد، پیشرفت سریع در فناوری‌های فشرده‌سازی و نگهداری است. در طول ده سال اخیر، سالانه ۸۵ درصد افزایش در حافظه‌ها ایجاد شده است. این امر به دلیل ترکیب پیشرفت در سخت‌افزار از یک سو و کاهش در فضای مورد نیاز ناشی از فناورهای بهتر فشرده‌سازی از سوی دیگر، حاصل شده است. تأثیر چنین پیشرفتی این خواهد بود که فشرده‌سازی نه تنها بر نگهداری اثر خواهد داشت، بلکه حتی بر توانایی پشتیبانی از جریان‌های رسانه‌ای حجیم نیز تأثیر می‌گذارد. مثلاً قالبMPEG-4، نرخ کدگذاری برای ویدئوی با کیفیت را نسبت به MPEG-2 به میزان ۵ درصد بهبود داد و با کدگذاری جدید خود، راه را برای تلویزیون‌های بسیار باکیفیت HDTV و سایر محصولات جدید باز کرد.(Aris & Bughin: 2005: 22)

۲. تنوع بیشتر در محصولات و سلیقهٔ مشتری

با شبکه‌های توزیع و شیوه‌های کدگذاری پیشرفته، محدودیت‌های کانال‌های توزیع از بین خواهد رفت. تأثیر چنین روندی را در افزایش چشم‌گیر شمار کانال‌های تلویزیونی و رادیویی، اعم از رایگان و پولی، مشاهده می‌کنیم. به دلیل این افزایش در کانال‌های توزیع و طبیعتاً افزایش عرضه، سلیقهٔ مصرف‌کننده نیز متنوع شده است. در نتیجه برای برآورده ساختن این سلیقه‌های متنوع، محتواهای جدیدی به بازار عرضه خواهند شد. بهترین نمونهٔ چنین امری را می‌توانیم در افزایش سبک‌های موسیقی ببینیم که به سرعت از چند سبک مشخص به سبک‌های متعدد گسترش یافت تا بتواند به این افزایش و تنوع در سلیقه‌ها و نوجویی‌ها پاسخ بدهد.

۳. حرکت به سمت محصولات خلق‌شده توسط کاربر

در تمام بخش‌های رسانه‌ای، یک تغییر و انتقال به سمت محتوای تعاملی یا دوسویه[1] شکل گرفته است. استفاده از این تولید محتوا، نیازمند درکی عمیق از مخاطبان بالقوه و

1. Interactive

انگیزه‌های آن‌ها است. با مهیا شدن بسترهای ارتباط دوسویه، شاهد انتقال از محصولات انبوه به سمت محصولات سفارشی نیز هستیم، مثل تلویزیون‌های تخصصی[1]، مجلات تخصصی یا سبک‌های خاص موسیقی که پای گذاردن به عرصهٔ آن‌ها، مستلزم درک عمیق از ویژگی‌های این بخش‌های بکر است تا از گروه‌های کوچک مخاطب حاضر در آن‌ها، سود به دست آورد. این دو تغییر در کنار هم سبب تحول جدیدی شده‌اند که منجر به یکپارچه شدن ارتباطات می‌شود. این امر نه فقط به دلیل کساد تبلیغاتی است (که بنگاه‌های رسانه‌ای را به‌طور تهاجمی مجبور می‌سازند به دنبال منابع درآمدی جدیدی باشند)، بلکه به دلیل گسترش شبکه‌های ارتباطی مثل اینترنت و فناوری‌های موبایل نیز هست. رأی‌گیری از طریق پیامک، برنامه‌های تماس تلفنی، بازخورد از طریق وب‌سایت و گفتگوهای تلویزیونی، بخش‌های دائمی و ثابت رسانه شده‌اند. حضور ثابت مخاطب و ارتباطات دوسویه را هم‌اکنون در تلویزیون خودمان نیز شاهد هستیم. بنگاه‌های رسانه‌ای نه تنها محصولات خود را با محتوای ناشی از ارتباطات دوسویه گسترش می‌دهند، بلکه راهبردهای جدیدی نیز برای استفاده از محتوای تولیدشده توسط کاربران در محصولات خود، خواهند یافت.

٤. تقاضا برای محصولات سفارشی[2]

یکی از مزیت‌های اساسی رسانه‌های دیجیتال، درجهٔ بالایی از آزادی انتخاب است که به مصرف‌کننده ارائه می‌دهد. به جای این که از طرف رسانه به مشتری گفته شود که چه چیزی را چه زمانی مصرف کند، اکنون آن‌ها آزادند که به میل خود به محصولات دسترسی داشته باشند. علاوه بر این، مصرف‌کننده ناچار نیست که محتوای مورد علاقهٔ خود را در بسته‌بندی ارائه شده توسط رسانه دریافت کند، بلکه فناوری برای او امکان دریافت محتوای خود به صورت مجزا را فراهم کرده است. به جای این‌که ناچار به خرید بسته‌ای باشد، مثل یک آلبوم موسیقی، یا یک روزنامه کامل، یا تماشای کل اخبار

1. Thematic Channels
2. Customized

ورزشی برای آگاهی از نتیجه یک مسابقه فوتبال، می‌تواند تک آهنگ درخواستی، یک عنوان خبری مشخص و یا یک ویدئوی خاص را با قیمت‌های منعطف و سفارشی خریداری کنند. همچنین در زمان نیز آزادی ایجاد شده است و به جای اینکه ناچار به پخش برنامه‌ریزی شدهٔ اخبار در یک ساعت مشخص باشد، یا در انتظار فرارسیدن صبح برای خرید روزنامه باشد، می‌تواند آن را در هر زمان که مناسب بداند، دریافت کرده و مصرف کند. فرایند دیگری که باید حتماً به آن توجه داشت و در امتداد بند پیشین است، توانایی مخاطبان در ابراز عقیده و نظر گذاشتن است. آن‌ها در این عمل خود را به جای کارشناسان خبره می‌گذارند و دربارهٔ کیفیت برنامه‌ها و مطالب نظر می‌دهند و یا حتی در قالب انجمن اینترنتی با هم بحث می‌کنند. این نشانه‌ها بیانگر لزوم بازاندیشی رسانه‌ها دربارهٔ مدل‌های کسب‌وکار کاملاً متفاوت، برای ارائه به مخاطبان است. در این سیر، بسیاری از پارادایم‌های قدیمی صنعت از بین خواهند رفت و اصول و رویکردهای کاملاً جدیدی سر بر خواهند آورد.

۵. تغییر در راهبردهای بازاریابی آگهی‌دهندگان

آگهی‌دهندگان در مورد این که چگونه بودجهٔ تبلیغاتی خود را خرج می‌کنند، کاملاً حساس هستند. این حساسیت سبب تغییر علاقهٔ آن‌ها از شیوهٔ سنتی آگهی برای بازار انبوه، به سمت نوعی از ابزارهای بازاریابی می‌گردد که تأثیر مستقیم‌تر و قابل سنجش‌تری دارند، مثل بازاریابی مستقیم و ترویج فروش. آگهی‌دهندگان رفته رفته در حال پذیرفتن آگهی‌های آنلاین و قبول اینترنت به‌عنوان یک ابزار بازاریابی قوی هستند؛ به ویژه با پیشرفت موتورهای جستجوی پیچیده همچون گوگل.

٦. ورود بازیگران جدید از طریق یکپارچگی

با گسترش ابزارهای دیجیتال و اینترنت، نوعی یکپارچگی عمدهٔ افقی و عمودی در زنجیرهٔ ارزش ایجاد شده است. در یکپارچگی عمودی، بازیگرانی که تنها خدمات زیربنایی ارائه می‌کردند، به‌تدریج تبدیل به بنگاه‌های رسانه‌ای می‌شوند و ضمنِ در اختیار گرفتن مشتریان برای استفاده از سرویس‌های خود، تلاش در ارائهٔ محتوا به آن‌ها

نیز می‌کنند و به این ترتیب تبدیل به رقیبی تازه برای شرکت‌های رسانه‌ای می‌شوند. علاوه بر چنین یکپارچگی عمودی در زنجیرهٔ ارزش، شاهد یکپارچگی افقی هم هستیم. تولیدکنندگان تجهیزات الکترونیک همچون اپل و سونی که پیش‌تر وظیفه‌شان تأمین تجهیزات الکترونیکی بود، اکنون i-tune و کنسول‌های بازی را به بازار ارائه کرده‌اند و به سمت مطرح کردن خود به‌عنوان مراکز رسانه‌ای پیش می‌روند. تهیه و ارائهٔ خدمات چندگانه در بازار ارائهٔ خدمات اینترنت، به یک هنجار رایج تبدیل می‌شود، مثل ارائهٔ محتوای خاص و سفارشی از طرف ارائه‌دهندگان دسترسی به شبکه. برای بازیگران قدیمی صنعت رسانه، این تحولات به معنی افزایش رقابت از طرف بازیگرانی است که پشتوانه‌های قوی و دسترسی مستقیم به مصرف‌کنندگان دارند.

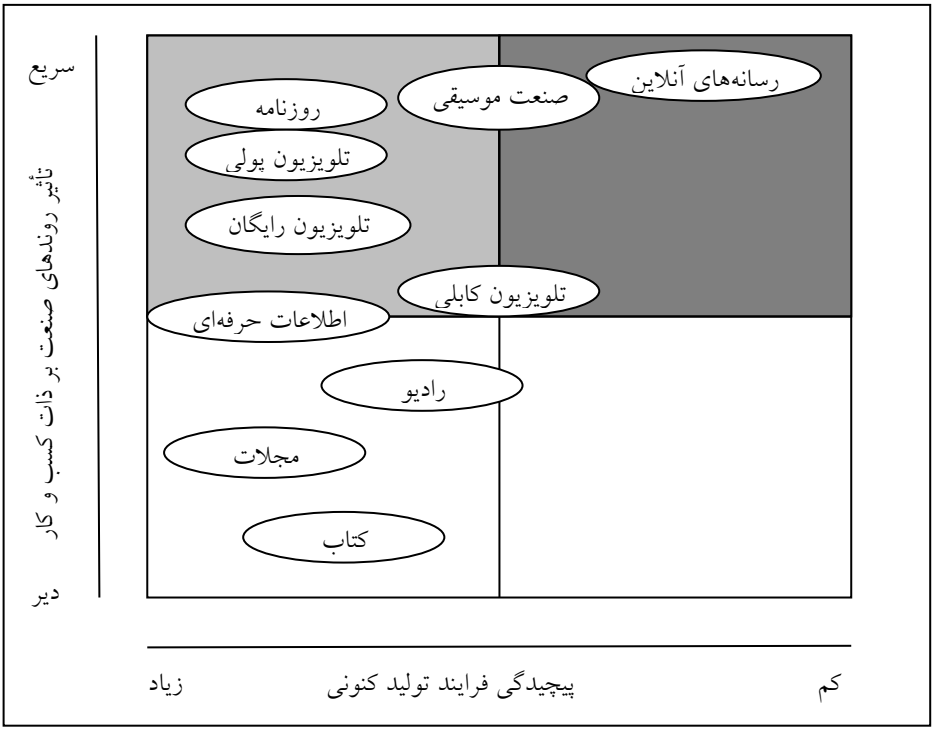
نیاز به تغییر در بخش‌های مختلف صنعت

تأثیرگذاری این تحولات در رسانه‌های مختلف متفاوت است و طبیعتاً همهٔ رسانه‌ها را به یک شکل تحت تأثیر قرار نخواهد داد. در بعضی بخش‌ها شدت تحولات بیشتر است و بازیگران آن بخش را ملزم می‌کند که مدل کسب‌وکار خود را به سرعت و در کوتاه مدت تغییر دهند و به بازیگران بعضی دیگر از بخش‌ها فرصت‌های بیشتری برای توسعه و ایجاد راهبردهای جدید نشان می‌دهد. در ادامه به بررسی تأثیر این تحولات در بخش‌های مختلف رسانه می‌پردازیم.

۱. صنعت موسیقی

بیشترین تأثیر این تحولات در صنعت موسیقی دیده می‌شود. تنها در یک سال فروش جهانی موسیقی (تحویل به صورت فیزیکی) بیش از ۲۵درصد افت کرد. عوامل متعددی در این کار نقش داشتند: رکود اقتصادی، پایان چرخهٔ جایگزین شدن CD، کاهش فروش آثار موسیقی و نیز کپی‌برداری غیرقانونی. علاوه بر این، صنعت ناگزیر شد که مکان خرده‌فروشی را از مغازه‌های موسیقی به سمت سوپرمارکت‌ها تغییر دهد، که همین امر منجر به تغییر سبد فروش محصولات از محصولات پرسود پیشتاز به‌سوی محصولات جدید کم سود شد. می‌توان گفت واکنش‌های نخست صنعت موسیقی به

ورود محصولات آنلاین به شدت دفاعی بود و انرژی زیادی صرف دفاع از محصولات سنتی در برابر محصولات آنلاین گردید با استفاده از راهکارهایی همچون شکایت‌های قانونی، توسعهٔ مدیریت نظام‌های حقوق دیجیتال پیچیده و تلاش برای حفاظت فناوری آثار از سرقت. این صنعت تلاش‌های کمرنگی نیز برای ساختن محصولات آنلاین خود به عمل آورد، اما نتایج، چندان راضی‌کننده نبود. با این حال با توجه به پیشرفت اپل و i-pod این شرکت، که تحولی در عرصهٔ موسیقی آنلاین ایجاد کرد، کل صنعت موسیقی پی برد که آنلاین شدن یک انتخاب نیست، بلکه یک الزام ناگزیر است و سرانجام با جدیت آغاز به ارائهٔ محصولات جدید کرد: ارائه قیمت‌های مختلف برای آلبوم‌های عرضه شده، بسته به نگارش محصول (CD ساده، CD با نوشته متن، DVD)، قرارداد با فروشگاه‌های آنلاین موسیقی و متنوع کردن سبد محصولات و بودجه‌های بازاریابی متمرکزتر به صنعت کمک کرد تا ساختار خود را تحت کنترل درآورد و دوباره به سودآوری دست یابد.(سایت Mc Kinsey)(شکل ۲-۸)



شکل۲-۸: تأثیر روندهای پیش رو بر رسانه‌های مختلف

۲. روزنامه‌ها

روزنامه‌ها که یکی از قدیمی‌ترین و باثبات‌ترین اشکال رسانه‌ها هستند نیز زیر فشار شدیدی قرار گرفته‌اند. حتی در کشورهای دارای نرخ بالای روزنامه‌خوان همچون کشورهای اسکاندیناوی، شاهد افت مستمر خوانندگان روزنامه به میزان سالی یک درصد هستیم. بخشی از این کاهش در جوانان، به گرایش آن‌ها به سمت اینترنت نسبت داده شده است. واکنش صنعت به این تحول، ارائهٔ محصولات جدیدی بوده است که برای خوانندگان جوان‌تر جذاب باشد. مثل روزنامه‌های رایگان برای اوقات مُرده مثلاً در مترو یا انتقال از روزنامه‌های قطع بزرگ به انواع قطع کوچک آن. همچنین پس از یک شروع تردیدآمیز از طرف بعضی روزنامه‌ها، اغلب آن‌ها سرمایه‌گذاری قابل توجهی در ایجاد محصولات جذاب و آنلاین به عمل آوردند. چندین روزنامه به‌طور جدی تلاش کردند که خوانندگان خود را تشویق کنند که بابت محتوای آنلاین خود پول بپردازند، با این حال موفقیت آن‌ها متفاوت بوده است. سرانجام این‌که بعضی روزنامه‌ها این تجربه را با ایجاد رابطهٔ مبنی بر اعتماد با خوانندگان خود آغاز کردند و نیز آغاز به چاپ و انتشار مطالب براساس بازخورد خوانندگان کردند. این‌که این راهکارها تا چه حد برای متوقف کردن روندهای منفی کافی هستند، هنوز نامشخص است و بسیاری از دست‌اندرکاران روزنامه‌ها، بازاندیشی بنیادین دربارهٔ وضعیت خود را آغاز کرده‌اند.

۳. آیندهٔ تلویزیون‌های رایگان[۱]

روندها در آمریکا و انگلیس نشان‌دهندهٔ تغییرات عمده در آینده است. با گسترش بسترهای دیجیتال، ایستگاه‌ها و کانال‌های جدید سهم بزرگی به دست خواهند آورد. در انگلیس کانال‌های جدید دیجیتال نزدیک ۶۰ درصد سهم بازار را در ماهواره و

۱. مطالب این بخش دربارهٔ تلویزیون‌های رایگان، تلویزیون‌های کابلی و تلویزیون‌های پولی مستقیماً از کتاب Managing Media Companies گرفته شده است. به دلیل عدم تنوع تلویزیون در کشور ما این بخش‌ها فقط برای آشنایی خواننده با روندهای تلویزیون در کشورهای اروپایی مطرح شده است.

تلویزیون‌های کابلی در اختیار گرفته‌اند، و سهم پنج شبکهٔ بزرگ سنتی این کشور یعنی BBC1، BBC2، iTV، کانال ٤ و کانال ٥، به ٤٠ درصد باقیمانده تقلیل یافته است. علاوه بر این انتظار می‌رود که با گسترش بینندگان کانال‌های دیجیتال، تقاضا بیشتر به‌سوی ویدئوهای درخواستی پیش برود. یک دلیل توجه زیاد به این کانال‌ها در آمریکا، ظهور ضبط‌کننده‌های شخصی ویدئوهای دیجیتال[1] است. به نظر می‌رسد که نفوذ این کانال‌ها گسترش خواهد یافت و بخش بزرگی از تبلیغات را به خود جذب خواهند کرد. در سال ۲۰۰۸، پانزده درصد افت آگهی در تلویزیون‌های آمریکا رخ داد. اگرچه به نظر می‌رسد که بخشی از این افت در بینندگان به دلیل افزایش قیمت برای هر بیننده[2] باشد، که در نتیجه هدف‌گیری بهتر تبلیغات از سوی آگهی‌دهندگان صورت می‌گیرد، اما درآمدهای کلی تبلیغاتی تحت فشار زیادی قرار خواهند گرفت.

به موازات این تهدیدها کانال‌های تلویزیونی رایگان ناچارند با تغییر در سلیقه مخاطبان برنامه‌ها کنار بیایند که به معنی حرکت به سمت محلی شدن بیشتر محتوا و در نتیجه، تولید برنامه‌های بیشتر و پرهزینه‌تر است. تاکنون بیشترِ بازیگران این عرصه از طریق یکپارچگی عمودی با شرکت‌های تولیدکننده واکنش نشان داده‌اند تا از جریان ثابت محتوا و حقوق مالکیت کامل، اطمینان یابند و تلاش کرده‌اند تا درآمدهای غیرتبلیغاتی خود را متنوع کنند؛ درآمدهایی از قبیل فروش CD، برگزاری برنامه‌های خرید از طریق تلویزیون[3] و ... . آن‌ها همچنین حضور رقبای جدید در بازار را مانندکانال‌های تخصصی، محصولات پرداخت برای هر بار دیدن (کارت‌های فوتبال) و برنامه‌های تعاملی، تجربه می‌کنند. با این حال هنوز مشخص نیست که از نظر اقتصادی این کانال‌های جدید تا چه حد جذاب خواهند بود تا بتوانند مدل‌های سنتی تلویزیون رایگان را تهدید کنند.

1. DVR (Digital Video Recorder)
2. Price per Viewer
3. Home Shopping

٤. اپراتورها: بازیگران آینده

از نظر تاریخی اپراتورهای کابلی در بیشترِکشورهای اروپایی در مالکیت دولت، شهرداری و اپراتورهای تلفنِ دولتی بوده است. در حقیقت وظیفهٔ آن‌ها فراهم کردن زیرساختار شبکه‌های کابلی برای منازل در ازای یک حق ماهانهٔ ثابت بوده است. در دههٔ گذشته، بیشترِ شرکت‌های کابلی خصوصی شده‌اند و مالکان جدید آن‌ها سرمایه‌گذاری سنگینی در به‌روز رسانی شبکه‌های کابلی با استانداردهای دیجیتال انجام داده‌اند. این شرکت‌ها امیدوار بودند که درآمد مناسبی از فروش سرویس‌های دیجیتال نصیب خود کنند. با این حال شتاب زودهنگام آن‌ها سبب شد که مشتریان کمتر از حد انتظاری را به دست آورند و بعضی از آن‌ها با مسائل مالی جدی مواجه شدند. بعد از یک سازمان‌دهی مجدد جدی، اغلب این شرکت‌ها به شرایط بهتر مالی بازگشته‌اند و راهبرد جدیدی را پیگیری می‌کنند که بر تلویزیون دیجیتال، با برنامه‌های تعاملی، اتصال پرسرعت اینترنت و امکان دسترسی وایرلس مبتنی شده است. این شرکت‌ها برای اینکه محصولات جذاب‌تری ارائه کنند، بیشتر و بیشتر تبدیل به بازیگران محتوا می‌شوند. باگذشت زمان، احتمال بیشتری می‌رود که شرکت‌های کابلی به سمت این راهبرد پیش بروند و تبدیل به بازیگران فعال‌تری در عرصهٔ رسانه‌ها شوند.

۵. تلویزیون ماهواره‌ای پولی

تلویزیون‌های ماهواره‌ای مشترک پایه در کشورهای اروپایی شروع دشواری داشتند. در عصر ارتباطات آنالوگ، آنان ناچار بودند که در کشورهایی چون آلمان و هلند با محصولات بسیار قدرتمند تلویزیون‌های رایگان رقابت کنند یا در اسپانیا و فرانسه و ایتالیا درگیر رقابت شانه‌به‌شانه با رقیب دیگری شوند. پا به عرصه گذاشتن ماهوارهٔ دیجیتال هم به آن‌ها کمکی نکرد، زیرا انتقال مشترکان از فضای آنالوگ به فضای دیجیتال بسیار دشوار بود. تنها شبکه BskyB انگلستان که از نخستین پیشگامان بود با سرمایه‌گذاری هنگفتی که در گسترش گیرنده‌های دیجیتال کرد، در ایجاد یک سهم بازار پیشرو در حدود ۳۰ درصد موفق شد. بازیگران عرصهٔ تلویزیون پولی در سایر کشورها،

به آرامی موقعیت خود را به‌عنوان صنعتی که در آیندهٔ نزدیک به‌عنوان یک بازیگر قابلِ اعتنا ایفای نقش خواهد کرد، تثبیت می‌کند. چالش آیندهٔ این صنعت متقاعد کردن مشترکان خود به حرکت به سمت محصولات دیجیتال آن‌ها در رقابت مستقیم با بازیگران کابلی و محصولات دیجیتال تلویزیون‌های رایگان،است،. رقابت برای محصولات پیشتاز انحصاری، همچون رقابت‌های قهرمانی فوتبال افزایش خواهد یافت. با این حال هنوز آیندهٔ رقابت در این بخش چندان روشن نیست.

٦. مجلات

احتمال کمی دارد که مجلات به اندازهٔ رسانه‌هایی که ذکر آن‌ها رفت، تحت تأثیر دیجیتالی شدن و یا سایر تغییرات فناوری قرار بگیرند. با این حال، این صنعت با رشد آهسته در میزان خوانندگان و آگهی‌دهندگان و نیز تقاضاهای متنوع مخاطبان مواجه شده است. در چنین محیطی با افزایش رقابت بر سر سهم بازار، احتمال این‌که مجلات به رقابت درون صنعتی با یکدیگر ناگزیر شوند، زیاد است. تعداد مجلات به‌طور مرتب درحالِ افزایش است، در حالی که موفقیت کمی به‌همراه دارند. به محض موفقیت یک قالب، رقابت در چند هفته بر سر آن اوج می‌گیرد و فشار بر قیمت‌ها افزایش می‌یابد. نبرد بر سر سهم تبلیغات در بعضی کشورها بسیار تهاجمی است. واکنش کنونی به این امر تلاش از طریق محصولات اضافی برای تنوع در منابع درآمدی بوده است. در ایتالیا مجلات به همراه نسخهٔ خود، به‌طور اختیاری CDو DVD حاوی مطالب اضافی را نیز به فروش می‌رسانند. گروهی از مجلات فعال در یک زمینه نیز تلاش‌هایی در عرضهٔ مجلات دیگری در بازارهای بکر و جدید صورت داده‌اند. روشن نیست که مجلات تا چه حد بتوانند به‌عنوان تولیدکنندهٔ مفهوم سرپای خود بایستند و مشخص نیست که آیا آن‌ها موفق می‌شوند خود را به یک بخش سرگرم‌کننده از سایر محصولات درآمدزا تغییر دهند یا خیر؟

۷. کتاب‌ها

روندهای جدید صنعت کتاب نشان‌دهندهٔ تقاضای راکد از یک سو و افزایش در

شمار عنوان‌های منتشره از سوی دیگر است. همزمان با این افزایش، تولید محصولات پیشتاز و پرفروش نیز به‌طور فزاینده‌ای دشوارتر می‌شود. با این حال به دلیل پایداری کتاب در میان مخاطبان خود، به نظر نمی‌رسد که تهدیدات بزرگی در مقابل کتاب وجود داشته باشد. اگرچه ebook اخیراً خیلی مطرح شده است اما، انتظار نمی‌رود که در آیندهٔ نزدیک تأثیر به‌سزایی روی این صنعت بگذارد. صنعت کتاب با تلاش برای حرفه‌ای کردن رویه‌های عملیاتی خود با این مسئله مقابله کرده است، مثلاً از طریق رویکردهای قیمت‌گذاری پیچیده، تخصیص مؤثرتر بودجهٔ بازاریابی و شناسایی روش‌های بهتر پیش‌بینی. پرداخت حق‌التألیف نیز در این صنعت حالت دوقطبی پیدا کرده است، یعنی به معدودی مؤلف مشهور که آثار پرفروش دارند حق‌التألیف‌های چشمگیر و به تعداد زیادی نویسندهٔ گمنام و جویای نام، حداقل پرداخت صورت می‌گیرد. به نظر می‌رسد که این بخش نسبت به سایر رسانه‌ها کمترین ضربه را از تحولات اخیر دریافت کند، با این حال حجم مشکلات ناچیز نخواهد بود و ممکن است تأثیرات در بلندمدت شدیدتر باشند.

۸. سایر رسانه‌ها

سایر بخش‌های رسانه که از آن‌ها یاد نشده نیز با این تغییرات مواجه هستند. در صنعت بازی تغییر به سمت بازی‌های آنلاین به‌وضوح مشاهده می‌شود. در صنعت فناوری اطلاعات تخصصی و حرفه‌ای، به ویژه در حوزه‌های اطلاعات تجاری و مالی، پزشکی، خدمات حقوقی و امثال آنها، یک انتقال عمده به سمت بسترهای آنلاین و پایگاه‌ها دیده می‌شود و در پی این حرکت، مدل‌های جدید درآمدی پدید می‌آیند. همچنین در بخش‌های آموزش و تجارت نیز از آنجا که محصولات به‌طور فزاینده‌ای آنلاین می‌شوند، تغییرات عمده‌ای مورد انتظار است. رادیو نیز که با کاهش کاربران مواجه و با تهدید جدیدی به نام رادیو اینترنتی روبه‌رو است که البته مشخص نیست تا چه حد خواهد توانست شنوندگان روبه کاهش رادیو را به سمت خود جلب کند. البته در کوتاه مدت چشم‌انداز موفقی برای رادیو اینترنتی تصور نمی‌شود.

پیامدها برای مدیریت بنگاه‌های رسانه‌ای

پیشرفت‌هایی که ذکر شده به‌طور فزاینده‌ای پیچیدگی مدیریت بنگاه‌های رسانه‌ای را افزایش می‌دهد. مجموعهٔ جدیدی از مهارت‌ها یا حداقل افزایش قابل توجه مهارت‌های موجود مورد نیاز است تا در این محیط جدید به اجرا درآید. برای هر یک از فرایندهای بنیادین، این امر نشان دهندهٔ رویه‌های درازمدتی است که باید چالش با آن‌ها را جدی گرفت، زیرا زمین بازی جدید، شرکت‌ها را ملزم می‌کند که در ابعاد گوناگونی به‌طور تعاملی و دوسویه عمل کنند. چند بنگاه رسانه‌ای معدود به‌طور تهاجمی این جاده را طی کرده‌اند و نتایج خوبی هم گرفته‌اند. با یادگیری از تجربهٔ آن‌ها حتی در صنایع موازی که در برابر دیجیتالی شدن قرار گرفته (از قبیل صنعت موبایل)، مدیران می‌توانند بهترین رویه‌ها را برای تعامل با محیط جدید انتخاب کنند.

۱. تغییرات بنیادی در مدیریت فرایندهای هسته‌ای

بنگاه‌های رسانه‌ای در کوتاه مدت هیچ انتخابی ندارند جز این‌که به‌طور بنیادین دربارهٔ شیوه‌ای که فرایندهای بنیادین خود را مدیریت می‌کنند، بازاندیشی کنند تا بهترین رویه‌هایی مناسب برای محیط دیجیتال را توسعه دهند. تغییرات اساسی در هر فرایند که در اول فصل بیان شد، در بخش‌های بعدی بیشتر مورد بررسی قرار خواهند گرفت. بحث تفصیلی‌تر دربارهٔ این تغییرات، نمونه‌هایی از بهترین الگوها و رویکردهای ممکن برای پیاده سازی این تغییرات در فصل‌های ۳ تا ٦ آمده است.

۲. تبدیل فرایند خلق محتوا به فرایندی تعاملی و مشارکتی

در شرایطی که تاکنون تولید محصول رسانه‌ای توسط شرکت‌های رسانه‌ای و با استفاده از عوامل حرفه‌ای تولید صورت می‌گرفت و محصول،پس از تولید، با اقدامات تبلیغاتی و ترویجی به یک محصول پرفروش تبدیل می‌شد، به نظر می‌رسد که روند متفاوتی در حال ظهور است و به آرامی این رویهٔ یکسویه، تولید محتوا و فروش آن را به یک رویهٔ تولید تعاملی و مشارکتی میان شرکت‌ها و مخاطبان تبدیل خواهد کرد. در

حالی که هزینه‌ها برای تولید محصولات پیشتاز افزایش خواهند یافت و تنوع مخاطبان نیز بیشتر خواهد شد. برای استفاده از فرصت‌های ناشی از دیجیتالی شدن و تحولات جدید در بازارها، بنگاه‌های رسانه ناگزیرند خلق ارزش را با رویکردی دوسویه مورد توجه قرار دهند:

درک بهتر و واکنش به نیازهای مشتری: تحقیقات بازار، اگرچه برای متقاعد کردن آگهی‌دهندگان و پیش‌آزمون مفهوم‌های اولیهٔ محصول ضروری است، اما به‌طور سنتی اندیشمندان با شک و تردید به آن نگریسته‌اند؛ زیرا دشوار است که مفهوم‌های جدید و نیازهای پنهان و پوشش داده نشده را سنجید. با این حال تنوع بازار، اهمیت شناسایی و درک بخش‌های مختلفی را که محصولات باید برای آن‌ها به‌طور سفارشی آماده شوند، افزایش داده است. همزمان، رسانه‌های جمعی، ملزم به اصلاح مستمر محصولات خود هستند تا از سهم بازار خود در برابر بازیگران تازه وارد دفاع کنند. این امر نیازمند درکِ عمیق از مشتری و نیازها و خواسته‌های اوست. شرکت‌های رسانه‌ای علاقه‌مندند که مشتریان از طریق پیامک، ایمیل و تلفن با آن‌ها در ارتباط باشند، بازخوردهای سازنده ارائه دهند و محصولات آن‌ها را تأیید کنند. این ارتباطات با مشتریان سبب استفاده از فرصت‌های جدید می‌شود که مبتنی بر درخواست‌های مشتریان است. شرکت‌هایی که بتوانند از نیازهای مشتری فرصت‌های سودآوری ایجاد کنند، برندگان آیندهٔ صنعت خواهند بود.

استفاده از قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش:ارائهٔ قیمت‌های متفاوت برای بخش‌های مختلف، که براساس ارزش محصول برای مخاطبان، تعیین می‌شود، می‌تواند فرصت‌های زیادی برای سودآوری بنگاه‌های رسانه‌ای فراهم کند. آن‌ها می‌توانند از طریق ایجاد قیمت‌های متفاوت برای هر بخش و بر اساس کشش قیمت مخصوص آن، رویکرد قیمت‌گذاری پیچیده‌تری را هم برای واسطه‌ها و خرده‌فروش‌ها و هم برای مصرف‌کنندگان نهایی در پیش گیرند.

ایجاد برندهای قوی: تنوع فزایندهٔ محصولات، انتخاب را برای بسیاری از مصرف‌کنندگان دشوار می‌سازد. در نتیجه گروهی از مصرف‌کنندگان که از دشواری جستجو کردن گریزان‌اند، کار را برای خود ساده می‌کنند و از طریق توجه به نشان تجاری

شرکتِ ارائه‌دهنده آن محصول، انتخاب را صورت می‌دهند. تحقیقات متعددی این نظر را مطرح کرده‌اند که نشان‌هایی که در اولین نگاه آشنا به نظر می‌رسند می‌توانند موقعیت بسیار متفاوتی در ذهن مشتری بسازند. ایجاد یک نشان تجاری و معتبرسازی آن در ذهن مخاطب، یک مهارت کلیدی برای شرکت‌های رسانه‌ای در آینده خواهد شد.

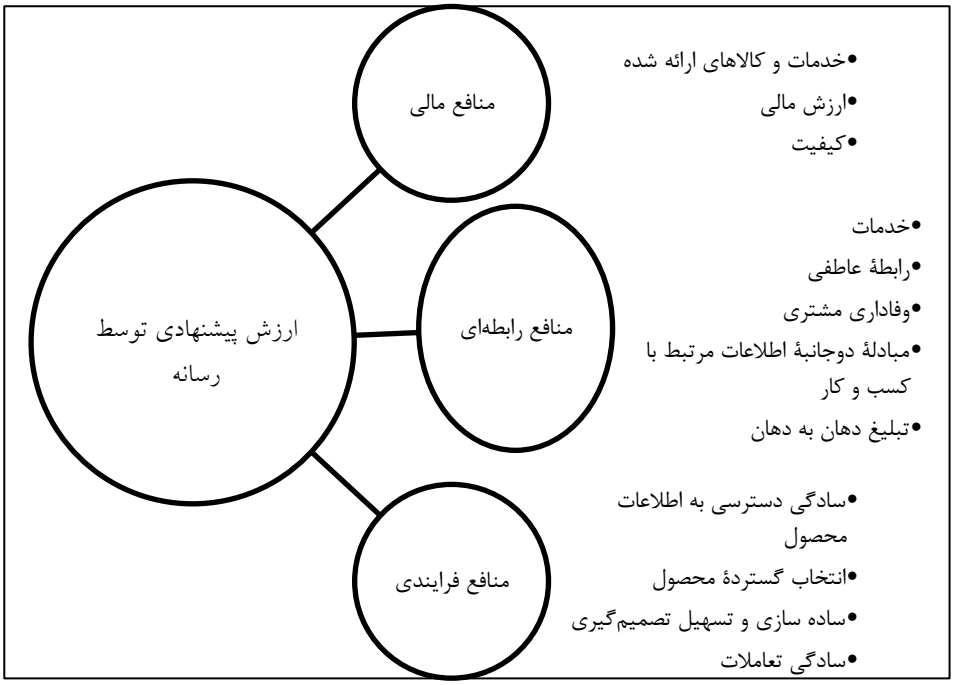
افزایش نقش راهبردی بازاریابی در صنعت رسانه از جمله پیامدهای این روندها خواهد بود. به‌طور سنتی بخش بازاریابی در سازمان، بخشی بوده که بر ترویج و تبلیغات محصول تمرکز می‌کرده است. در آینده بازاریاب‌ها نیاز خواهند داشت که در شناسایی بخش‌های جذاب برای مشتری، نشان دادن نیازهای آن‌ها و نیز با آزمون مفاهیم جدید، راهنمای سایر بخش‌های سازمان شوند. همچنین آن‌ها ملزم به توسعه راهبردهای قیمت‌گذاری پیچیده خواهند شد. در فصل ٤ به بازاریابی محتوا می‌پردازیم.

۳. فرایند آماده‌سازی محصول:عامل راهبردی تمایزبخش

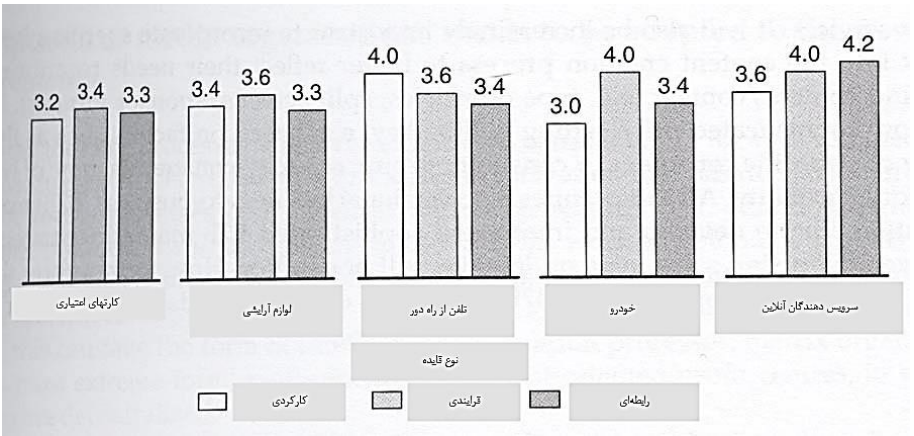
همان‌طور که اشاره شد، برای بنگاه‌های رسانه‌ای ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار برپایهٔ محصولات پیشتاز، بسیار دشوار و پرهزینه خواهد بود. همزمان با آن دیجیتالی شدن نیز فرصت‌های متعدد و تازه‌ای برای تعامل با مصرف‌کنندگان ایجاد می‌کند. این امر به این معنی است که شرکت‌ها ناگزیر خواهند بود که خودشان را نه تنها در محتوایی که ارائه می‌کنند، بلکه در شیوهٔ ارائهٔ آن محتوا نیز متمایز کنند. به عبارت دیگر بنگاه‌های رسانه‌ای به گسترده کردن تعریف خود از ارزش پیشنهادی نیاز دارند. این تعریف تاکنون فقط محتوا را شامل می‌شد، اما اکنون باید ارزش بیشتری در سایر فرایندها ارائه کند. (شکل ۲-۹)

برای بنگاه‌های رسانه‌ای منافع فرایندی می‌تواند شامل سادگی دسترسی، کانال‌های چندگانهٔ توزیع و تعاملات آسان بشود. منافع رابطه‌ای، عناصری همچون خدمات سفارشی شده، ارتباطات دوطرفه با مشتری، رابطهٔ احساسی مشتری با برند، پاداش‌های ناشی از وفاداری و ... را شامل می‌شود. در حالی که منافع رابطه‌ای معمولاً از طریق تعامل با مصرف‌کننده ایجاد می‌شود (در ادامه به آن می‌پردازیم)، منافع فرایندی اساساً توسط فرایند آماده‌سازی محصول ایجاد می‌شوند. استفاده از دیجیتالی‌شدن برای ایجاد

کانال‌های توزیع چندگانه و مسیرسازی ارتباطات دوطرفه از طریق کانال‌های متعدد دیجیتال و آنالوگ می‌تواند عوامل متمایزکنندهٔ کلیدی باشند این امر اشاره به این دارد که آماده‌سازی محصول باید به یک فرایند راهبردی تغییر یابد. شکل دادن به آماده‌سازی محصول تعیین‌کننده‌ای مهم از کل ارائهٔ ارزش خواهد بود. این فرایند در فصل ۵ تشریح خواهد شد.



شکل۲-۹: منافع گوناگون در یک ارزش پیشنهادی



شکل۲-۱۰: منافع ناشی از یک ارزش پیشنهادی در چند صنعت گوناگون

٤. جایگزینی فروش آگهی با بازاریابی شرکت به شرکت

همان‌طور که بازار تبلیغاتی، به آرامی، از بازار تقاضامحور به سمت بازار عرضه‌محور حرکت می‌کند، بنگاه‌های رسانه‌ای نیز این خطر را حس می‌کنند که فروش آگهی آن‌ها به شکل استاندارد تنزل می‌یابد و از این رو، رقابت بر پایهٔ قیمت و فشار فروش شکل می‌گیرد. برای مواجهه با این رَوَند، شرکت‌ها نیاز دارند که از مسیر بازاریابی شرکت به شرکت در سایر صنایع پیروی کنند. بنگاه‌های رسانه‌ای به‌طور خاص،به‌جای بخش‌بندی مرسوم جمعیت‌شناختی همچون جنسیت و طبقه درآمدی، نیاز به بخش‌بندی مصرف‌کنندگان براساس ارزشی که برای آنان ایجاد می‌کند، دارد. آن‌ها باید ارزش پیشنهادی منحصربه‌فردی را با گسترش انواع تبلیغات پیشنهادی مثل انواع خاص آگهی، حامی‌گری مالی، مفاهیم یکپارچهٔ تبلیغاتی و خدمات مشتری متمایز- ایجاد کنند. سرانجام اینکه هرچه قیمت‌گذاری پیچیده‌تر باشد ، کلیدی‌تر خواهد شد. مثلاً بر اساس عواملی همچون کشش قیمتی یک مصرف‌کننده یا گروه مصرف‌کنندگان خاص، محدودیت‌های ظرفیت، زمان رزرو و انعطاف‌پذیری رزرو، همه نیازمند یک سازمان بازاریابی حرفه‌ای شرکت‌به‌شرکت است که قادر به توسعه و پیاده‌سازی راهبردهای بازاریابی پیچیدهٔ شرکت‌به‌شرکت باشد. داشتن نیروی فروش

تبلیغاتی تهاجمی به تنهایی کافی نیست. اینکه چگونه کارکردهای فروش را به یک سازمان بازاریابی شرکت‌به‌شرکت پیچیده‌تر تبدیل کنیم، موضوع فصل ٦ است.

۵. تغییر در فرایند تعامل با مصرف‌کننده

همان‌طور که اشاره شد فرایند تعامل با مصرف‌کننده، ایجاد کنندهٔ منافع است. تاکنون این تعامل تنها به روابط عمومی سپرده شده بود و به آن به‌عنوان نوعی خدمات پشتیبان نگریسته می‌شد. برای این‌که با موفقیت با مصرف‌کننده تعامل داشته باشیم، ناچاریم آن را از شکل خدمات پشتیبان به یک عامل شکل‌دهندهٔ راهبرد تبدیل کنیم. هرچه بازار بیشتر به سوی بلوغ پیش برود، تأکید از تمرکز به جذب مشتری به سمت برقراری یک تعادل میان جذب و حفظ مشتری منتقل می‌شود. شناخت این‌که افراد چرا برای یک رسانه ارزش قائل می‌شوند و چرا آن را رها می‌کنند و یا کدام اهرم‌ها در نگهداری آن‌ها مؤثرتر است، یک مهارت کلیدی برای مدیر رسانه‌ای است. در میان اپراتورهای موبایل که با چالش یک بازار پر رشدتر از حد انتظار مواجه هستند، کسانیکه مهارت‌های حفظ مشتری بیشتری دارند و از درک بهتری از ارزش برای مشتری برخوردارند، در دفاع از سهم بازار و ارتقای مشتریانشان موفق‌ترین‌ها هستند. اینکه چگونه فرایند تعامل با مصرف‌کنندهٔ نهایی را بهینه کنیم، موضوع فصل ٤ است.

٦. یکپارچه‌سازی و تعادل دوبارهٔ فرایندهای کلیدی

نتیجه، از آنچه در بالا گفتیم؛ این است که چهار فرایند کلیدی نمی‌توانند به‌عنوان فعالیت‌های جدا از هم و پشت سر هم دیده شوند. هم در توسعهٔ محصول و هم در ارائهٔ آن به بازار، پدیدآورندگان محتوا باید کاملاً با بازاریاب‌ها، آماده‌کنندگان محصول، آگهی‌دهندگان و بخش‌های ارتباط با مشتری همکاری کنند تا بتوان بازخورد آن‌ها را در طراحی محصول لحاظ کرد و تعریف محصول را در ابعاد چندگانه گسترش داد. در شرایط پیش‌رو سلطهٔ سنتی پدیدآورندگان محتوا ضعیف‌تر، و نقش و کیفیت سایر فرایندها برای استفاده از فرصت‌های جدید تقویت می‌شود.

همزمان با این تحولات، سازمان ناگزیر است در شیوه‌ای که فرایندهایش را مدیریت

می‌کند، نظم و ترتیب بیشتری داشته باشد. با گسترش دیجیتالی‌شدن، فناوری اطلاعات دیگر یک ابزار پشتیبان صرف نیست، بلکه بخش اصلی ایجاد ارزش است. با این حال، این امر تنها زمانی ممکن خواهد بود که فرایندهای فناوری اطلاعات و فرایندهای کسب‌وکار تنظیم شده باشند و سازمان با فرایندهای تعریف شده هماهنگ باشد. از نظر فرهنگی سازمان‌های رسانه‌ای باید بپذیرند که مرزهای سنتی میان فرایندها، برداشته شده است. این انتقال باید از بالا شروع شود و هیئت مدیره خود را قبل از سایرین مشمول آن بداند. فرایندهای پشتیبان اضافی همچون گردش شغلی، ایجاد چشم‌انداز سازمانی و غیره، باید ضرورتاً برای تأثیر روی این تغییر صورت پذیرند.

به همین ترتیب شرکت‌ها باید همان‌گونه که اکنون به فرایندهای خلاقیت اولویت می‌دهند، به کیفیت مدیریت آماده‌سازی محصول، فروش آگهی و فرایند تعامل با مصرف‌کنندهٔ نهایی اولویت دهند. این امر نیازمند به‌کارگیری متخصصان خبرهٔ دارای تجربهٔ‌کاری مناسب در این حوزه‌هاست. ممکن است چنین افرادی به‌رغم توانایی در انجام فرایندهای عملیاتی، در حال حاضر در امور خلاقانه به کار گرفته شده‌اند. سرمایه‌گذاری بیشتر در حرفه‌ای کردن این فرایندها لازم است، به شکلی که نه فقط در صنعت رسانه، بلکه حتی در قیاس با سایر صنایع نیز تبدیل به بهترین الگو شوند.

نیاز به بازاندیشی دربارهٔ مدل‌های کسب‌وکار آینده

طراحی مجدد زنجیرهٔ ارزش و مناسب‌سازی مستمر محصولات با نیازهای واقعی مشتریان در حالی که سبب فرصت‌های ایجاد درآمد می‌شود، به بنگاه‌های رسانه‌ای کمک می‌کند تا با تحولات، بهتر مواجه شوند. با این حال کماکان پرسش‌های اساسی دربارهٔ این‌که آیا مدل کسب‌وکار سنتی رسانه ـ که برپایهٔ تولید محتوا، دستیابی به گروه‌های هدف جذاب با این محتوا و به دست آوردن پول از طریق فروش محتوا یا آگهی روی آن بنا شده‌اند ـ شانس بقا دارد یا خیر؟،وجود دارد. به نظر می‌رسد مدل‌های جدید کسب‌وکار که کاملاً برپایهٔ بنیان‌های متفاوتی ساخته شده‌اند، می‌توانند رشد سودآور بلندمدتی را تضمین کنند. خطر اینجاست که بنگاه‌های رسانه‌ای برپایهٔ صلاحیت‌ها و مهارت‌های کنونی خود نسبت به وضعیت خود در آینده تصمیم بگیرند.

برای اجتناب از این خطر، آن‌ها باید با فکر کردن دربارهٔ وضعیت‌های محتمل آینده، راهبردهای متعددی را مورد ملاحظه قرار دهند. برای مثال:

از پیش انتخاب کردن بر پایهٔ ذهنیت از برند: ارائهٔ محتوا به‌طور گسترده توسط شرکت‌های متعدّد که نتیجهٔ تنوعِ گریزناپذیر است، سبب افزایش ابهام در مصرف‌کنندگان می‌شود. گروهی از افراد از این آزادی لذت خواهند برد و از فرصت انتخاب آنچه علاقه‌مندند در زمانی که مایلند، بهره خواهند برد. با این حال هنوز بخش بزرگی از مشتریان وجود دارد که از انتخاب از پیش استقبال می‌کند. این بخش فرصتی جذاب برای بنگاه‌های رسانه‌ای ایجاد می‌کند که با استفاده از شهرت برند خود این بازار را به دست بگیرند. در چنین مدلی، که به معنی یک رابطهٔ اعتماد محور میان شرکت و مخاطبان است، برند می‌تواند نقش یک گزینهٔ قابل اعتماد را ایفا کند، مثلاً نوعی اطمینان قلبی برای خریدار است که برنامه‌های مورد علاقه‌اش را خواهد دید، یا موسیقی مورد علاقه‌اش را خواهد شنید. چنین بازاری، بیشتر در میان خریداران پا به سن گذاشته یافت می‌شود. این مدل می‌تواند یا از طریق ارائهٔ محصولات «انبوه» که احتمالاً مناسب سلیقهٔ‌مخاطبان خاص است، پی گرفته شود، یا از طریق برنامه‌های سفارشی[1] برای افراد خاص صورت پذیرد. درآمدها از طریق اشتراک، پرداخت برای محتوای خاص یا آگهی‌های دریافت شده ایجاد خواهد شد.

مدیر بانک اطلاعاتی: در این مورد، بنگاه رسانه‌ای خود را به‌عنوان مالک و استفاده‌کننده از حقوق تعریف می‌کند. محصولاتِ شامل این حقوق، در یک پایگاه داده نگهداری می‌شوند و می‌توانند از طریق معیارهای جستجوی متفاوت و نیز از طریق کانال‌های مختلف و برنامه‌های چندگانه در دسترس قرار گیرند. محصولات جدید اغلب برای ایجاد منافع مصرف‌کننده، به کار می‌روند و طبیعتاً نباید رایگان باشند. با ارائهٔ چنین محتوایی مصرف‌کننده به سمت بنگاه جذب می‌شود و با کمک ابزارهای پیچیدهٔ جستجو، قطعات مناسب با سلیقهٔ او، انتخاب می‌شود. درآمدها از طریق اشتراک در پایگاه داده، هزینه‌های پرداختی برای هر بار استفاده و تبلیغات سفارشی براساس

1. Customized

جستجو شکل خواهد گرفت. (دقیقاً مثل گوگل)

ارائه‌دهندهٔ محصول انبوه: این بنگاه رسانه‌ای، به‌طور ایده‌آل، بر بازار انبوه یا بخش‌های بزرگ‌تر متمرکز است. این بخش همیشه پُرمشتری است و هر قدر هم که فناوری، امکان سفارشی‌سازی و تنوّع محتوا را بدهد، باز هم محتوای انبوه جایگاه خود را خواهد داشت، زیرا مصرف‌کنندگان همیشه دوست دارند چیزی داشته باشند که بتواند در روز کاری پیش‌رو، یا در اجتماع دوستانه خود دربارهٔ آن صحبت کنند. در چنین شرکت‌هایی، محتوا به شیوه‌های مختلف استفاده می‌شود. مهارت کلیدی بنگاه، ایجاد جریان مستمری از محصولات جدید است.

در حقیقت این راهبردها باید در مدل‌های کسب‌وکار پایدارتری آماده شوند که آن‌ها را در کنار مدل‌های سنّتی قابل استفاده کند. همچنین، هنوز هم کارکرد مناسب آن‌ها برپایهٔ ستاره‌ها خواهد بود. با این حال، نقطهٔ کلیدی این است که بنگاه‌های رسانه‌ای ناگزیر خواهند بود از تأکید روی شیوه‌های سنّتی کسب‌وکار دست بکشند و به شیوه‌های جدید کسب‌وکار بیندیشند. تغییرات اساسی باید با دقت مورد توجه قرار گیرند و هم مصرف‌کنندگان و هم آگهی‌دهندگان را قانع سازد. هنوز هم کسی که اول بجنبد، می‌تواند مقام برتر را در بازار رسانه کسب کند، همان‌طور که استقبال از کتاب هری پاتر نشان داد و همان‌طور که گوگل در جستجوی آنلاین، پنجرهٔ فرصت را برای ورود سایر بازیگران مسدود کرده است و همان‌طور که ebay در خرید آنلاین یکه‌تازی می‌کند.

در سال‌های پیش‌رو، تغییرات بزرگی را در بنگاه‌های رسانه‌ای خواهیم دید. شرکت‌هایی که به‌طور موفقیت‌آمیزی در رکود اخیر باقی مانده‌اند یا حتی از آن سود برده‌اند، آن‌هایی هستند که به خوبی تحولات را مدیریت کرده‌اند. آن‌ها فرایندهای باکیفیتی را که در هر چهار حوزه ذکر شد، دارند و همواره مترصد آنند که چهار حوزه با همدیگر به خوبی کار کنند. چگونگی مدیریت با کیفیت این فرایندها، موضوع فصل‌های بعد است.

خلاصهٔ فصل

فرایند ایجاد محتوا، اساس صنعت رسانه تلقی می‌شود. این فرایند شامل گام‌هایی است که عبارت‌اند از: ۱) ایجاد محصول، ۲) معاملهٔ امتیاز استفاده از محصول ایجاد شده، ۳) یکپارچه‌سازی و بسته‌بندی محصول، ٤) قیمت‌گذاری، و ٥) توزیع که عبارت از دو مرحله است: توزیع بین توزیع‌کنندگان و توزیع بین مصرف‌کنندگان نهایی.

فرایند آماده‌سازی محصول، تبدیل اثر به یک محصول فیزیکی است. مراحلی که برای آن طی می‌شود عبارت است از: ۱) خرید مواد اولیه برای تولید، ۲) تولید محصول، ۳) نگهداری و آماده‌سازی برای توزیع، و ٤) توزیع که سه بخش عمده‌فروشی، خرده‌فروشی و سرانجام تحویل محصول به مصرف‌کننده نهایی را شامل می‌شود.

فرایند جذب آگهی برای اکثر رسانه‌ها تأمین‌کنندهٔ منبع اصلی درآمد است. مراحل این فرایند عبارت‌اند از: ۱) تعیین فضا و زمان در دسترس برای ارائه به آگهی‌دهندگان، ۲) قیمت‌گذاری برای آگهی‌ها، ۳) تلاش برای فروش آگهی، ٤) ارائهٔ تخفیف‌های لازم به میزان خرید آگهی، ٥) ایجاد و طراحی آگهی، و ٦) تولید آگهی در کنار محصول.

فرایند تعامل با مصرف‌کننده: ۱) جذب مشتری، ۲) توجه به نیازهای جدید مشتری، ۳) برآورده ساختن خواست‌های مشتری، و ٤) مدیریت حفظ و نگهداری مشتری.

در مدیریت سنتی بنگاه‌ها، فرایند ایجاد محتوا همواره فرایند اصلی و راهبردی تلقی می‌شده و سایر فرایندها نقش پشتیبان را ایفا می‌کرده‌اند.

تغییرات بنیادینی پیش‌روی صنعت رسانه است که نحوهٔ تعامل با این فرایندها را تغییر می‌دهد. این تغییرات عبارت‌اند از: گسترش رقابت به دلیل ارزان شدن و کارا شدن فرایندهای ورود به صنعت، تنوّع محصولات و تنوّع سلیقهٔ مشتری، ورود محصولات خلق‌شده توسط مصرف‌کنندگان و در نتیجه کاهش تهیه‌کنندگان حرفه‌ای، لزوم ایجاد محتوای سفارشی برای کاربران، تغییر در راهبردهای آگهی‌دهندگان و در نتیجه تغییر در آگهی‌ها و ورود بازیگران جدید از عرصه‌های دیگر.

پیش‌بینی می‌شود که این تغییرات، بزرگ‌ترین تأثیرات را در صنعت موسیقی و روزنامه‌ها و کمترین فشار را روی صنعت کتاب خواهند داشت.

این تغییرات روی فرایندهای ذکر شده نیز تأثیرات عمیقی خواهند گذاشت: فرایند خلق محتوا از فرایندی یک‌سویه به فرایندی تعاملی و دوسویه تبدیل می‌شود.

فرایند آماده‌سازی محصول از یک فرایند پشتیبان تبدیل به یک فرصت برای ارتباط بیشتر با مشتری می‌شود که از طریق آن سه شکل منافع شامل مالی، رابطه‌ای و فرایندی نصیب شرکت رسانه‌ای خواهد شد.

فروش آگهی از یک فعالیت ایستا و ناکارا تبدیل به یک بازاریابی پویا و تعامل با سایر شرکت‌ها و مؤسسات خواهد شد.

تعامل با مشتری از یک فعالیت بی‌اهمیت که به روابط عمومی سپرده شده بود و بیشتر کار رسیدگی به شکایات را برعهده داشت، تبدیل به یک فرایند ارتباط دائمی با مشتری برای شناسایی خواسته‌های آگاهانه و ناآگاهانهٔ او خواهد شد که بزرگ‌ترین مزیت رقابتی را برای شرکت تشکیل خواهد داد.

فصل سوم:

فرایند ایجاد محتوا؛ قلب صنعت رسانه

تولید محتوای جذاب برای مخاطبان، مهم‌ترین موضوع برای هر شرکت رسانه‌ای است. شهرت و موفقیت شرکت وابسته به تعداد محصولات پُرفروشی است که روانهٔ بازار می‌کند. معمولاً در صنعت رسانه ایجاد محصولات پُرفروش و محبوب بیشتر به‌عنوان یک فعالیت هنری مورد توجه قرار داشته است و به هنرمندان واگذار می‌شده است. این فصل به این مطلب می‌پردازد که چگونه پیشرفت‌ها و دگرگونی‌های اخیر این باور را به چالش کشیده و چگونه می‌توان فرایند تولید محتوا را برای ایجاد بازارهای جدید مدیریت بهتری کرد. در این خصوص سه پرسش کلیدی مورد توجه قرار گرفته است:

۱) نقش آیندهٔ محصولاتِ پیشتاز چه خواهد بود؟

۲) آیا با تغییرات جدیدِ پیش‌رو، محتوا نیز باید از نو تعریف شود؟

۳) فرایند تولید محتوا چگونه می‌تواند به بهترین شکل مدیریت شود؟

ژرف‌نگری در واژهٔ رسانه، به ما این مفهوم را منتقل می‌کند که «ابزارِ» رساندن چیزی است و خود به تنهایی مفهومی ندارد. چنین تعمقی ما را از اهمیت «محتوای رسانه» به‌عنوان جوهر اصلی این صنعت آگاه می‌سازد. حتی اگر روزنامه را طبق عادت هرروز صبح بخریم یا تلویزیون را فقط برای وقت‌گذرانی روشن کنیم، باز هم تصور این‌که روزنامه، خالی از هر مطلبی باشد و یا تلویزیون برنامه‌ای نداشته باشد، غیرممکن است. از این‌رو رسانهٔ بدون محتوا را نمی‌توان رسانه دانست. حتی مارشال مک‌لوهان نیز که جمله مشهور «رسانه، خود پیام است[1]» از او روایت شده است، لزوم وجود محتوا را به هیچ روی نفی نکرد بلکه توجه را به تغییر کارکرد رسانه معطوف ساخت. از این رو، مشخص است که وجود محتوا برای رسانه یک امر الزامی است و چه آن محتوا را خود تولید کند و چه از تولیدکنندگان دیگر خریداری کند، فرایند تهیهٔ محتوا فرایند اساسی و بنیادینی است که هر شرکت رسانه‌ای باید به آن توجه اساسی کند. سایر فرایندها، بدون حضور این فرایند کلیدی، معنا نخواهند داشت. بررسی این فرایند را با تعریف محتوا در رسانه آغاز می‌کنیم، تا تعریفی یکسان و مشترک از آنچه همهٔ ما بارها و بارها در زندگی روزانه با آن مواجه می‌شویم، در ذهن داشته باشیم.

محتوای رسانه

تورو در استعاره‌ای جذاب، محتوای رسانه‌ای را به مثابه «پول رایج در مبادلات روزانه»[2] تعریف می‌کند و می‌گوید همان‌طور که برای هر مبادله‌ای در زندگی روزانه از پول استفاده می‌کنیم، در

1. Media is the Message, Marshal McLuhan
2. Currency

روابط میان‌فردی نیز از محتوای رسانه‌ای که از طریق رسانهٔ جمعی به ما منتقل شده است و می‌دانیم طرف مقابل نیز از آن آگاهی دارد، استفاده می‌کنیم.او محتوای رسانه‌ای را همان پیام رسانه می‌داند و آن را مجموعه‌ای از نمادهایی می‌داند که به‌طور هدفمندی توسط فرستنده برای گیرندگان تنظیم شده است(Turow 2009: 21). در بیانی دیگر، ماثی و توماس محتوای رسانه‌ای را هر نوع اطلاعات تصویری، صوتی یا متنی تعریف می‌کنند که از طریق یک رسانه منتقل شود.(Mauthe& Thomas, 2004: 4)

محتوای رسانه‌ای می‌تواند اشکال گوناگون به خود بگیرد و ویژگی‌های مختلفی داشته باشد، مثلاً می‌تواند در زمان‌های خاصی عرضه شود (مثل سریال تلویزیونی) یا این‌که همیشه در دسترس باشد و به دلخواه کاربر مورد مصرف قرار گیرد (مثل مطلب روزنامه یا محتوای ایمیل). یک محصول می‌تواند کامل باشد (مثل یک فیلم سینمایی کامل) و یا بخش‌هایی از آن را شامل شود (مثل موسیقی متن یک فیلم). با این حال در تعریف محتوای یک رسانه، هیچ‌یک از تعریف‌هایی که تاکنون ارائه شده‌اند، جامع و فراگیر به نظر نمی‌رسند. در رسانه‌هایی که بیشتر مقاصد تجاری دارند، همچون کاتالوگ محصولات، به اطلاعات بویایی یا لمسی برمی‌خوریم که در تعریف ماثی و توماس جای نمی‌گیرند. حتی معنایی که در ذهن ما از یک پیام بازرگانی نقش می‌بندد نیز، ممکن است با آنچه فرستنده در ذهن دارد متفاوت باشد. از این رو به نظر می‌رسد ارائهٔ تعریفی فراگیرتر از محتوای رسانه‌ای، مورد نیاز است. می‌توانیم تعاریف ارائه شده را به این شرح تکمیل کنیم که محتوای رسانه‌ای عبارت است از «هر چیزی که توسط ذهن یا حواس انسانی قابل دریافت است و از طریق رسانه منتقل می‌شود و به‌طور آشکار یا نهان معنایی داشته باشد یا به معنابخشی جزء دیگری با همین خصوصیات کمک کند.»

محتوای رسانه‌ای عبارت است از هر چیزی که توسط ذهن یا حواس انسانی قابل دریافت است و از طریق رسانه منتقل می‌شود و به طور آشکار یا نهان معنایی داشته باشد یا به معنابخشی جزء دیگری با همین خصوصیات کمک کند.

با توجه به آنچه خواندیم اکنون می‌توانیم به محتوا با دید مشترکی بنگریم. در تلویزیون، هر فیلم، سریال، میان‌پرده، اجرای مجری، آگهی‌تبلیغاتی، اعلان عمومی، موسیقی، آرم و تیتراژ یک برنامه و امثال آن، محتوا خطاب می‌شوند. در این کتاب، محتوا عبارت از نوشته‌ها، علائم و تصاویر و اشکال است. در صنعت موسیقی معمولاً آوا و نوا، یا در حالت تصویری، کلیپ به‌عنوان محتوا در نظر گرفته می‌شود. در اینترنت محتوا را متن یک صفحه، تصاویر، صدا، پیوندها، پیام‌های دریافتی از دیگران تشکیل می‌دهد. در بازی رایانه‌ای تمام آنچه بازی را شکل می‌دهد، یعنی تصاویر، حرکات و دستورپذیری‌ها، صدا، موسیقی و پیام‌ها، محتوا را شامل می‌شوند. در یک مجلهٔ مد و زیبایی که کاغذ آن بوی خوش می‌دهد، استشمام همان بو معنایی در مخاطب ایجاد می‌کند که جزئی از محتوای آن رسانه است. در کاتالوگ‌های محصولاتی همچون دیوارپوش‌ها و یا پارچه، چسباندن تکه‌ای از جنس در کاتالوگ، که سبب می‌شود مخاطب با لمس آن به جنس مورد ارائه پی ببرد نیز یک محتوا است. از این رو تعریفی که ما در این کتاب ارائه می‌کنیم فراگیرتر از سایر تعریف‌های پیشین به نظر می‌رسد و می‌تواند فناوری‌ها و ابداعات رسانه‌های جدید را بهتر توصیف کند. پرداختن بیشتر به چیستی و عناصر تشکیل‌دهندهٔ محتوای رسانه در حوصلهٔ رویکرد در پیش گرفته شده توسط این کتاب نیست. تنها برای آشنایی بیشتر خواننده با موضوعات مرتبط با این حوزه، اشاره می‌کنیم که خود محتوا شامل دو عنصر است: ۱) جوهره[1]؛ که عبارت از مادهٔ خام برنامه است و شامل تصاویر، متن، صدا و غیره می‌شود، ۲) پردازش[2]؛ که نمود و چگونگی ارائهٔ رسانه را نشان می‌دهد. پردازش خود در سه مفهوم صورت می‌پذیرد: در ارتباط با محتوا[3]، که موضوع یا مطلب اصلی را شرح می‌دهد؛ در ارتباط با ماده[4]، که قالب‌ها، رمزگذاری‌ها و نوع ضبط اطلاعات را تشریح می‌کند؛ و در ارتباط با جانمایی[5]، که مکان و تعداد و شرایط رسانهٔ منتقل‌کننده و چاشنی‌های مربوط به چگونگی ارائهٔ آن را شرح می‌دهد (Mauthe& Thomas, 2004: 6). علاوه بر این گفتنی است که محتوا فقط یک موضوع ذهنی نیست بلکه بنگاه رسانه‌ای برای تعامل با آن نیازمندِ

1. Essence

۲. در منابع خارجی و به ویژه در منبع مورد استناد، این عنصر دوم metadata خوانده شده است که با توجه به دشواری انتقال معنا با این واژه و در نظر گرفتن بار معنایی مورد نظر، واژهٔ «پردازش» واژهٔ مناسب‌تری تشخیص داده شد.

3. Content-Related metadata
4. Material-Related metadata
5. Location-Related metadata

وجود نظامی مدیریتی است که سامانهٔ مدیریت محتوا[1] خوانده می‌شود. این سامانه هم جوهرهٔ محتوا و هم پردازش آن را اداره می‌کند و وظیفهٔ اصلی آن نگهداری، مدیریت و توزیع محتوا در قالب دیجیتال است. در رسانه‌های حرفه‌ای این سامانه وظیفهٔ یکپارچه‌سازی تولیدات تخصصی برای توزیع و عرضه را هم بر عهده دارد.

سامانهٔ مدیریت محتوا هم جوهرهٔ محتوا و هم پردازش آن را اداره می‌کند و وظایف مهم و اساسی آن عبارت است از نگهداری، مدیریت و توزیع محتوا در قالب دیجیتال. در رسانه‌های حرفه‌ای این سامانه، وظیفهٔ یکپارچه‌سازی تولیدات تخصصی برای توزیع و عرضه را هم برعهده دارد.

اکنون و با به دست آمدن تعریفی هماهنگ از محتوای رسانه‌ای، می‌توانیم به انواع آن بپردازیم. اگرچه تقسیم‌بندی‌های بسیار متعدّدی از محصولات رسانه‌ای می‌توان ارائه کرد، اما با توجه به رویکرد این کتاب، به تقسیم‌بندی محتوا از دید منافع حاصله برای بنگاه رسانه‌ای دست می‌زنیم و سه نوع محتوای جذاب را شناسایی می‌کنیم. این سه عبارت‌اند از محتوای پیشتاز (در بعضی کتاب‌های رسانه‌ای انگلیسی زبان، با عنوان بمب بازار[2] نام برده شده‌اند)، محتوای خوش‌فروش (یا همیشه رایج[3]) و محتوای بکر[4]. باتوجه به اهمیتی که این سه محتوا در درآمدزایی و کمک به جریان یافتن پول در بنگاه رسانه‌ای دارند، در بخش نخست این فصل به آن‌ها می‌پردازیم.

1. Content Management System (CMS)
2. Blockbusters
3. EverGreen
4. Niche

انواع محتوای رسانه‌ای

۱. محصولات پیشتاز

محصولات پیشتاز محصولاتی هستند که آن‌ها را معمولاً با عنوان‌های پرفروش‌ترین، محصول روز، ابرستاره و غیره می‌شناسیم که حکایت از استقبال بسیار زیاد مخاطبان از آن اثر است. یک موسیقی بسیار محبوب، همچون آثار موسیقی کلاسیک باخ و موزارت؛ یک فیلم پرسروصدا، مثل تایتانیک؛ یک کارتون محبوب، همچون شِرِک یا داستان اسباب بازی‌ها؛ یک کتاب بسیار پرخواننده، همچون هری پاتر؛ و یا حتی یک حادثهٔ داغ ورزشی، همچون مسابقات المپیک یا جام جهانی فوتبال؛ نمونه‌هایی از محصولات پیشتاز هستند. این محصولات برای سازندگان و دست‌اندرکاران تولید و تهیهٔ آن‌ها، سود و شهرت بسیار دارند و معمولاً مدت زمان زیادی نیز جریان‌های درآمد را به سوی بنگاه رسانه‌ای مالک آن‌ها روانه می‌کند. نیاز به گفتن نیست که رویای هر شرکت رسانه‌ای، در هر بخشی که باشد، تولید و عرضهٔ چنین محصولاتی است.

محصولات پیشتاز بخش کوچکی از تمام تولیدات رسانه‌ای را تشکیل می‌دهند، اما همین درصدِکم، بخش بزرگی از درآمد صنعت را ایجاد می‌کنند و بیشترین جریان درآمد را به‌سوی تولیدکنندگان خود می‌کشانند. این محصولات، بخش بزرگی از درآمد شرکت‌های تولیدکنندهٔ خود را تشکیل می‌دهند و چنان جریان درآمدی ایجاد می‌کنند که بی‌توجهی به سایر محصولات آن شرکت نیز جبران می‌شود. نمونهٔ چنین محصولاتی در سطح ایران را می‌توان در آثاری همچون ترجمه‌های کتاب هری پاتر یا فیلم اخراجی‌ها بیان کرد که به‌رغم همهٔ انتقاداتی که بر آن‌ها وارد شد، به دلیل استقبال مردم، به چاپ‌های متعدد یا به قسمت‌های دیگر گسترش یافتند.

اگر معیار خود را به جای درآمد حاصل از این محصولات، عمر محصول آن‌ها قرار دهیم، اهمیت این محصولات چشمگیرتر می‌شود. آن‌ها نه تنها بخش بزرگی از فروش و درآمد شرکت‌ها را تأمین می‌کنند، بلکه نسبت به سایر محصولات تولید شده، عمر بیشتری نیز دارند. آمار در اروپا نشان می‌دهد که در بازاری که اغلب برنامه‌های تلویزیونی بیش از یک سال دوام نمی‌آورند، محصولات پیشتاز حتی تا سه سال هم

روی آنتن باقی می‌مانند. در صنعت کتاب و موسیقی نیز می‌بینیم که اگرچه تعداد عنوان‌های منتشر شده افزایش یافته است، اما موفقیت این عنوان‌ها کمتر شده است و عمده توجه مشتریان اروپایی به سمت محصولات پرفروش قدیمی است. در اروپا در سال ۲۰۰۳ در مقایسه با سال ۱۹۹۹، تعداد عنوان‌های جدیدی که وارد فهرست پرفروش‌ها شده‌اند نصف شده است.

با این حال، با توجه به افزایش انفجارآمیز تعداد رسانه‌ها در نتیجهٔ انقلاب اینترنتی و تسهیل ورود به بازار رسانه (که در فصل هفتم این کتاب، به‌تفصیل به آن خواهیم پرداخت)، به نظر می‌رسد در سال‌های پیش‌رو شاهد عرضهٔ روزافزون محتوا توسط رسانه‌ها باشیم. در کنار گسترش ابزارهای دیجیتال، سلیقهٔ مصرف‌کنندگان نیز متنوع‌تر خواهد شد و همین امر در تعداد محصولات تولیدی و نیز در تنوع آن‌ها تأثیرگذار خواهد بود. از این رو رسانه‌های جدید وارد میدان رقابت می‌شوند و تلاش می‌کنند با نوآوری، محصولات جدیدی روانهٔ بازار کنند و همین امر سبب رشد تصاعدی محتوای رسانه‌ای خواهد شد. در نتیجه نه تنها بازیگران موجود در بازار تلاش خواهند کرد تا تقاضای بازار را پاسخ دهند، بلکه بازیگران جدیدی نیز وارد عرصه خواهند شد و تلاش خواهند کرد که محصولات جدید و متنوعی تولید کنند. به نظر می‌رسد که اپراتورهای موبایل و سرویس‌دهندگان اینترنت نیز، به زودی تبدیل به بنگاه رسانه‌ای شوند و خدمات آن‌ها از صِرف ارائهٔ دسترسی به شبکه، به سمت ایجاد محتوا گسترش یابد. همان‌طور که امروزه شاهد آن هستیم که تعداد محتوای در دسترس ما به قدری زیاد است که خواندن یا تماشا یا شنیدن حتی درصدی از آن‌ها، در تمام عمرمان نیز ممکن نخواهد بود. در بازاری که این چنین حجم فزاینده‌ای از محتوا، توسط تعداد بی‌شماری از شرکت‌های رسانه‌ای تولید می‌شود، ارائهٔ محصول محبوب و پرطرفدار، دشوارتر و دشوارتر می‌شود. همه در تلاش‌اند تا محصولات پیشتاز تولید کنند، اما طبیعتاً میزان ناکامی‌ها، بسیار بیشتر از موفقیت‌ها خواهد بود.

از سوی دیگر، هر قدر در صنعت رسانه ایجاد محتوای پیشتاز کار دشواری است، تقلید از آن آسان است، زیرا محصولات رسانه‌ای ناملموس هستند و به سختی می‌توان آن‌ها را از کپی شدن توسط رقبا حفظ کرد. در شرایطی که در سایر صنایع، قوانین حقِ

معنوی، سبب حفاظت از محصول جدید در برابر کپی شدن می‌شود، ماهیت محصولات رسانه‌ای به شکلی است که به دشواری می‌توان حتی با حقوق معنوی از آن‌ها محافظت کرد. نوآوری‌ها به راحتی و با اندکی تغییر جزئی، به نحوی که نتوان نسبت به آن ادعایی کرد، تقلید می‌شوند. به محض استقبال از یک محصول رسانه‌ای، بی‌درنگ رقبا به تقلید از آن روی می‌آورند. اگر چه معمولاً توفیق کمی به دست می‌آورند اما به هر حال به دشواری می‌توان قطعهٔ موسیقی یا شعر یا نوشته‌ای را از دستبرد حفظ کرد. این امر انگیزه برای نوآوری را در بسیاری از شرکت‌ها کم کرده است. ضمن اینکه به دلیل رواج قالب‌های دیجیتالی، بیشتر محصولات رسانه‌ای به این شکل تولید می‌شوند و همین این امر، سرقت آن‌ها را آسان‌تر می‌کند. صنعت موسیقی یک نمونهٔ دائمی این معضل است که به ویژه با رواج اینترنت و دانلودهای رایگان موسیقی این مشکل بسیار حادتر از گذشته شده است.

مهارت‌های لازم برای ایجاد و مدیریت محتوای پیشتاز

بنگاه‌های رسانه‌ای برای موفقیت خود نه تنها باید در زمینهٔ تولید و ایجاد محتوای نوآورانهٔ موفق تلاش کنند، بلکه ناگزیرند تا مهارت لازم برای ادارهٔ محصولات پیشتاز در طول چرخهٔ عمر آن‌ها را نیز به دست آورند. مهارت‌های لازم برای حضور موفق در بازار رسانه را می‌توانیم در شاخص‌هایی که در ادامه آمده است، بیان کنیم:

الف) نوآوری به جای تقلید

صنعت رسانه در سال‌های اخیر در برابر یک چالش جدید به نام محصولات تقلیدی، قرار گرفته است: محصولات متعدّدی که عنوان‌های متفاوت دارند اما در حقیقت همه مشابه هم و تقلیدی از یک نمونهٔ موفق هستند. این محصولات تقلیدی به دو دلیل افزایش یافته‌اند: دلیل اول پوشش محدود حقوق معنوی[1] است. به دلیل اینکه حقوق معنوی در صنعت رسانه به دلیل ماهیتِ نرم و ناملموس آن، به دشواری

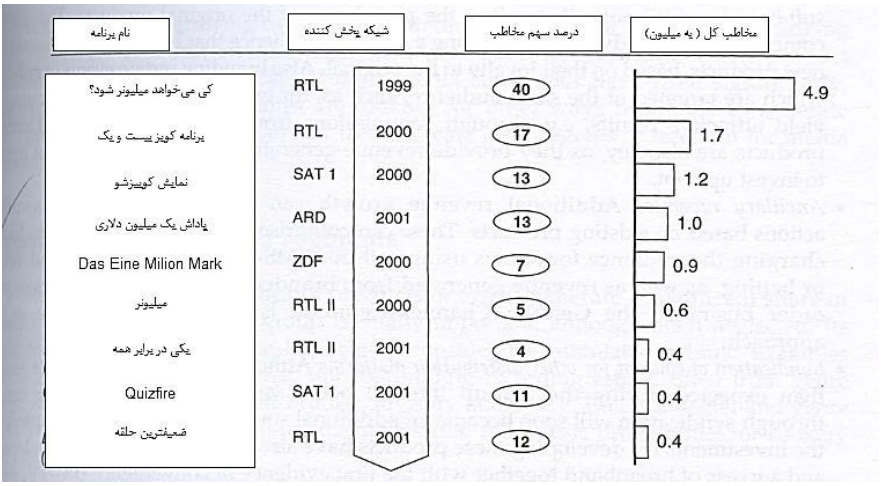
1. Copy Rights

قابلِ‌اعمال و پیگیری است و از طرف دیگر در بسیاری از کشورها مثل کشور خودمان پوشش محدودی دارد، به راحتی می‌توان محصولات موفق داخلی یا خارجی را با اندکی تغییر در محتوا یا شکل یا قالب دوباره تولید کرد و با نام خود روانهٔ بازار کرد. مثلاً یک برنامهٔ تلویزیونی موفق، می‌تواند به سادگی با قدری تغییر و تطابق، در بازار دیگری یا حتی همان بازار تقلید شود. دلیل دوم نیز بهبود فناوری و افزایش سرعت تولید و کاهش زمان لازم میان سفارش تا تحویل محصول[1] است که این تقلید را ساده‌تر کرده است.

با این حال این روش کپی‌برداری و تقلید به‌عنوان یک راهبرد توسعهٔ محصول، معمولاً ارزش کمی دارد و در اغلب موارد نیز موفقیت چندانی را نصیب شرکتِ ارائه‌کننده نمی‌کند. آمار فروش این را نشان می‌دهد که همیشه محصولی که با نوآوری تولید شده است، مورد استقبال چشمگیر مخاطبان قرار گرفته است، در حالی که محصولات تقلیدی با استقبال خاصی روبه‌رو نشده‌اند. مثلاً در پی موفقیت فوق‌العادهٔ یک کمدی خانوادگی بسیار محبوب در آلمان به نام «چه کسی می‌خواهد میلیونر شود؟»، کمدی‌های تلویزیونی دیگری به تقلید از آن ساخته شدند. با این حال حتی مجموع مخاطبان چهار کمدی برتر تقلیدی از آن به اندازهٔ مخاطبان همان محصول اصلی نرسید.(Aris &Bughin: 2005: 84)

این مطلب تأییدی است بر این موضوع که نوآوری نقش حیاتی در موفقیت رسانه‌ها دارد. البته نباید فراموش کرد که علاوه بر نوآوری، مزیت نفر اول بودن[2] نیز می‌تواند منجر به ایجاد یک تصویر و برند قوی در ذهن مخاطب شود. اگر برندی پیشتاز یک صنعت باشد، کار سایر رقبا برای ایجاد تصویر مطلوب خیلی دشوارتر می‌شود. شکل ۳-۱ چند نمونه از محصولات نوآورانه را در شبکه‌های تلویزیون آلمان نشان می‌دهد.

1. Lead Time
2. First Mover Advantage



شکل۳-۱: مزیت نفر اول بودن در نوآوری در شبکه‌های تلویزیونی آلمان

ب) مدیریت چرخهٔ عمر محصول

حداکثرسازی درآمد در طول عمر یک محصول پیشتاز، بستگی زیادی بـه چگـونگی مدیریت آن محصول در بازار و استفاده از امتیازات ناشی از حقوق معنوی آن محصـول دارد. به دلیل افزایش رقابت، مدیریت شرکت‌ها باید توانایی لازم بـرای بهـره‌بـرداری از تمام ظرفیت‌های تجاری برند و محصولات تحت تملک خود را داشـته باشـد. یکـی از این توانایی‌های حیاتی، تشخیص محصولات جانبی است که خود نیز می‌تواننـد تبـدیل به محصولات پیشتاز بازار شوند. شرکت‌های موفق این توانایی را به نحو شایسـته‌ای در خود ایجاد می‌کنند و ظرفیت تجاری و فرصـت‌هـای سـودآوری یـک اثـر را، از همـان مراحل اولیهٔ فرایند توسعهٔ محصول جدید شناسایی می‌کنند و در نتیجه روی منـابع لازم آن سرمایه‌گذاری می‌کنند. اصولاً منافع محصولات پیشتاز از چند طریق حاصل می‌شـود: درآمدهای ناشی از فروش محصـول، درآمـدهای ناشـی از تقویـت برنـد و درآمـدهای جانبی.

درآمدهای خود محصول: درآمد ناشی از خـود محصـول معمـولاً زمـانی بـه دسـت می‌آید که فرایند تولید آن به پایان رسیده، مالکیت آن بـرای بنگـاه ثبـت شـده، و روانـهٔ بازار شده باشد. معمولاً این درآمد به صورت درآمد ناشی از تک‌فروشی محصول است،

همچون فروش سی‌دی‌های موسیقی، یا فروش نسخه‌های کتاب یا مجله. با این حال شکل‌های دیگر ارائه نیز وجود دارد، مثلاً از طریق جمع‌آوری محصولات قدیمی به‌صورت جُنگ یا مجموعه (مثل بهترین‌های سال)، یا مجموعهٔ چند فیلم در یک بسته با امکانات خاص و امثال آنها. در زمینهٔ این نوع ابداعات نکتهٔکلیدی این است که حقوق مؤلفان در چنین مجموعه‌هایی باید مورد توافق هنرمندان قرار گرفته باشد تا ناگهان شرکت با ادعاهای مالی و حقوقی مواجه نشود.

گسترش و تقویت برند: استقبال مخاطبان از محصولات معروف می‌تواند سبب تقویت برند شود و به ایجاد درآمدهای اضافی کمک کند. شرکت‌ها می‌توانند از محبوبیت چنین محصولاتی مثل سریال‌های تلویزیونی استفاده کنند تا دسترسی خود به مخاطب را افزایش دهند. این امر به شرکت‌ها اجازه می‌دهد که از مزیت داشتن مشتریان وفاداری سود ببرد که به دلیل علاقه به یک محصول محبوب شرکت، به سایر محصولات جدید آن نیز علاقه نشان خواهند داد. یک نمونه از موفقیت چنین راهبردی را می‌توان در شرکت والت دیسنی مشاهده کرد، که محبوبیت آثار اولیهٔ آن سبب شد که این نشان تجاری سبب پرفروش شدن آثار بعدی شود.

درآمدهای جانبی: درآمدهای اضافی می‌توانند از طریق فعالیت‌های جانبی که مبتنی برمحصولات موجود هستند به دست بیایند. نمونهٔ بارز چنین منافعی را باز هم می‌توان در محصولات والت دیسنی دید که درآمد ناشی از محصولات جانبی شخصیت‌های کارتونی، مثل عروسک آن‌ها، برابر با خود درآمد ناشی از محصول اصلی شد.

استفاده از کانال‌های توزیع دیگر: استفاده از محبوبیت محصول برای ارائهٔ آن در قالب‌های رسانه‌ای دیگر و کانال‌های توزیع جدید. مثلاً از کتاب هری پاتر فیلم ساخته می‌شود، یا داستانی کارتونی، تبدیل به مجموعه داستان‌های مصور برای روزنامهٔکودکان می‌شود. چنین اقدامی در حقیقت ایجاد کانال توزیع جدید برای استفاده از ظرفیت نهفته در محبوبیت محصول و کسب سود از بازار جدید است.

یکی دیگر از مشکلاتی که مدیران بنگاه‌های رسانه‌ای در خلق محتوا با آن مواجه‌اند، خلاقانه بودن بخش بزرگی از فرایند ایجاد محتوا است. از آنجا که معمولاً این امر هنری است، نمی‌توان آن را در چهارچوب‌های قابل مدیریت، استانداردسازی کرد، زیرا

هر نوع تلاش برای نظام‌مند کردن آن، ممکن است سبب از دست رفتن خلاقیت شود که جوهرهٔ محصول پُرفروش است. مدیران رسانه باید با ظرافت به نحوی نسبت به این امر اقدام کنند که بدون دخالت در فرایندهای هنرمندانهٔ تولید محتوا، بتوان آن‌ها را در چهارچوب راهبرد شرکت کنترل کرد. تعریف پروژه‌های کارا و روشن شدن مسئولیت‌ها، می‌تواند یکی از ابزارهای مؤثر در این امر باشد مسئلهٔ مهم دیگر حقوق معنوی است. بنگاه‌های رسانه‌ای هنگامی‌که بر سر حقوق مالکیت یا استفاده از یک محصول با هنرمند یا تهیه‌کنندهٔ آن قرارداد می‌بندند، باید به گنجاندن بندهایی برای استفاده از منافع جانبی نیز هوشیار باشند. این امر به‌خصوص زمانی برگ برندهٔ شرکت حساب می‌شود که با تیزبینی و آینده‌نگری با تشخیص محصول برخوردار از ظرفیت بالا، پیش از شهرت یافتن آن محصول یا زمانی که هنرمند و خالق آن هنوز چندان مشهور نشده است، بر سر تمام منافع جانبی برای خود ایجاد حق کند.

در حال حاضر صنعت رسانه شاهد درگیری‌ها و تعارض‌های متعدّدی است که میان هنرمندان و بنگاه‌های رسانه‌ای بر سر حقوق محصول پیش آمده است. مثلاً جدال بر سر این‌که سهم از فروش یک اثر موسیقی، شامل موسیقی آنلاین و درآمدهای تبلیغاتی ناشی از آن هم می‌شود یا خیر. بعضی شرکت‌ها نیز با توجه به سهمی که در ترویج محصول برای خود قائل‌اند، دست بالا را می‌گیرند و حتی از محصولات جانبی که ربطی به فعالیت شرکت ندارد هم سهمی طلب می‌کنند. مثلاً شرکت *یونیورسال موزیک* آلمان در قراردادش با خوانندگان و موسیقی‌دان‌های جدید آن‌ها را ملزم می‌کند که نه فقط از فروش هر نسخه سی‌دی، یا دی‌وی‌دی کارهای خود، بلکه حتی از درآمد کنسرت‌های خود نیز سهمی به شرکت بپردازند، زیرا خود را در شکوفایی شخصیت هنری آن‌ها دخیل می‌داند.

۲. محصولات خوش‌فروش[۱]

اگرچه محصولات پیشتاز سهم عمدهٔ درآمد را برای بنگاه‌های رسانه‌ای به همراه دارند، اما همان‌طور که دیدیم خلق این محصولات اصلاً به‌سادگی میسر نیست و معمولاً دربرگیرندهٔ هزینه‌های سنگین هستند، به ویژه محصولات محبوبی که به شخصیت‌های خلاق و هنرمندان مشهور وابسته‌اند. تولید یا مالکیت محتوای پیشتاز در سالیان اخیر پرهزینه‌تر شده است. برای مثال در اروپا هزینهٔ خرید امتیاز در صنعت کتاب از سال ۱۹۹۵ تا ۱۹۹۹، سالانه ۹ درصد رشد یافته است و پولی که شرکت‌های تلویزیونی برای حق امتیاز پخش برنامه‌های ورزشی در دههٔ گذشته خرج کرده‌اند، سالانه بین۹ تا ١٤ درصد رشد کرده است. در کشورهای دیگر نیز وضع به همین منوال است. شاهد بودیم که حق پخش بازی‌های جام‌جهانی ۲۰۰٦ به قدری سنگین بود که تلویزیون دولتی بسیاری از کشورها قادر به پرداخت هزینهٔ آن‌ها نبودند و حتی تلویزیون کشور ثروتمندی مثل عربستان هم تنها توانست حق پخش سه بازی تیم ملی خود را بخرد. این افزایش هزینه در کنار تعداد کم محصولات موفق جدید، نشان می‌دهد که هزینه‌های پرداختی بابت محتوا در بسیاری از بخش‌های صنعت رسانه افزایش قابل توجهی یافته است. به همین دلیل عجیب نیست که بنگاه‌های رسانه‌ای برای سودآوری، بر روی محصولات دیگر متمرکز شوند؛ محصولات رسانه‌ای دیگری که اگرچه در رتبه‌های اول بازار نیستند، اما می‌توانند با یک راهبرد مناسب، تبدیل به منابع درآمدی مهمی برای تولید کنندگان خود شوند.

بعضی آثار رسانه‌ای، به محصول پیشتاز تبدیل نمی‌شوند و موج خریداران را به سمت توزیع‌کنندگان روانه نمی‌سازند، اما فروش ثابت و کم نوسانی دارند و مشتریان قابل‌توجهی تقاضای خرید آن‌ها را دارند. ویژگی اصلی این محصولات سود نسبتاً کم، اما فروش زیاد آن‌ها است. نمونهٔ این محصولات را می‌توان در کتاب‌های درسی،

---

۱. این محصولات را در بعضی کتاب‌ها محصولات «نان و کره» نامیده‌اند که اشاره‌ای است به راحتی فروش آن‌ها در بازار. در این کتاب با توجه به انتخاب محصول پیشتاز برای محصولاتی که بمب بازار نامیده می‌شوند، ترجیح دادیم آن‌ها را خوش‌فروش بنامیم زیرا ویژگی اصلی‌شان داشتن مشتری به طور دائمی است.

کتاب‌های مشاورهٔ زندگی، ژانر جنایی و پلیسی سینما، موسیقی‌های عامیانه و پاپ؛ یا برنامه‌های آشپزی تلویزیون دید. این محصولات سهم مهمی از کل سود یک بنگاه رسانه‌ای را تشکیل می‌دهند و از این رو بسیار پراهمیت هستند. در حقیقت می‌توان از محصولات پیشتاز به‌عنوان منبع درآمدهای فوق‌العاده، و از محصولات خوش‌فروش به‌عنوان درآمدهای مرسوم یک بنگاه رسانه‌ای نام برد. بعضی بنگاه‌های رسانه‌ای تقریباً تمام تلاش خود را روی این محصولات متمرکز می‌کنند و در حقیقت مدل درآمدی خود را براساس ظرفیت فروش دائمی این محصولات طراحی کرده‌اند. نمونهٔ آن ناشرانی هستند که فقط کتاب‌های مشاوره‌ای چاپ می‌کنند. قابل ذکر است که موفقیت شرکت در کسب درآمد از این محصولات خوش‌فروش با توجه به ژانر، بازار بکر تخصصی یا مخاطبان هدف نیازمند مجموعه مهارت‌های بسیار ویژه‌ای باشد.

۳. محصولات بکر

علاوه بر دو طبقه محصول ذکر شده یعنی پیشتاز و خوش‌فروش، طبقهٔ جدیدی هم وجود دارد که بسیار پرریسک، اما دارای ظرفیت بالای سودآوری است. این محصولات را محصولات بکر[1] می‌نامیم. این‌ها در حقیقت بازارهای جدید و محصولات کاملاً تازه و نوآورانه‌ای هستند که تاکنون وجود نداشته‌اند. قبل از انقلاب اینترنتی و عصر دیجیتال، ظرفیت بازار این نوع محتوا محدود بود، زیرا محدودیت‌های زیرساختی وجود داشت و هزینه‌های تولید و عرضهٔ این محصولات به قدری بالا بود که تنها در بازارهای خیلی بزرگ می‌توانست سودآور باشد، مثل بازار آمریکا که جمعیت بالا و سلیقه‌های نسبتاً یکسان و یک زبان واحد دارد. در حقیقت نیز، همین ویژگی‌ها سبب شد که معمولاً نوآوری‌های رسانه‌ای از بازار آمریکا به بازارهای جهانی عرضه شوند، زیرا شرکت‌های رسانه‌ای بازار آن را برای ارائهٔ محصولات بکر همواره مناسب می‌دیدند. اما اکنون به دلیل دیجیتالی‌شدن، محدودیت‌های مربوط به ظرفیت کمتر شده‌اند و هزینه‌های ارائهٔ محصولات بکر به‌طور قابل توجهی کاهش یافته است. از این رو حتی

1. Niche

در بازارهای کوچک‌تر نیز ارائهٔ محصولات بکر امکان‌پذیر شده است و این امر نوید خوبی برای نوآوران و مبتکران صنعت رسانهٔ ما است که با کمک انقلاب اینترنتی و پایین آمدن نقطهٔ سربه‌سر، می‌توانند محصولات بکر را به بازار عرضه کنند.

دیجیتالی‌شدن سبب شده است که هزینه‌های معمول تولید محصول کم شوند و بعضی از آن‌ها حذف شوند و در نتیجه محصولات دارای مخاطبان کم نیز سودآور شوند. نمونه‌های چنین تحولی را می‌توان در فرایندهای کسب‌وکار سایت فروش اینترنتی آمازون دید. این شرکت حتی بعضی محصولات را به تعداد انگشتان دست می‌فروشد، اما به دلیل این‌که بسیاری از فرایندهای هزینه‌ساز را حذف کرده است باز هم از مجموع فروش سود سرشاری می‌برد. این امر سبب می‌شود که محصولات بکر و نوآورانه که معمولاً در ابتدای ظهور خود، بازار کم و مشتریان خاصی دارند و تنها خریداران نوجو[1] از آن‌ها استقبال می‌کنند، راحت‌تر بتوانند وارد بازار شوند.

برای موفق بودن در بازار محصولات بکر، شرکت‌ها نیازمند یک سری مهارت‌های خیلی خاص هستند، مثل کسب شناخت عمیق از بخش هدف و توانایی تولید محصولات جدید با هزینهٔ ثابت خیلی کم، که معمولاً به داشتن رویه‌های عملیاتی بهینه وابسته است. گاهی نیز محصول بکر می‌تواند از محصول پرفروشی مشتق شود، مثل ساختن فیلم از یک کتاب موفق. تصمیم‌گیری دربارهٔ چنین محصولات بکری باید خیلی بااحتیاط صورت پذیرد، زیرا نمونه‌های شکست خوردهٔ بسیاری از چنین محصولاتی دیده شده است. برای موفقیت در بازار این محصولات، مهارت‌های خاصی لازم است.

طبقه‌بندی دیگر: کارهای تولیدی و کاربرساخته‌ها

محصولات پیشتاز اغلب تکیه بر ستاره‌ها و خوانندگان، هنرپیشه‌ها و نویسندگان مشهور دارند. این شخصیت‌ها استعدادهای نادری هستند و دستیابی به آن‌ها و استفاده از شهرت‌شان چندان آسان نیست. سرمایه‌گذاری برای پرورش آن‌ها نیز مستلزم سرمایه‌گذاری‌های کلان و استعدادیاب‌های باتجربه است. حتی پس از این‌که استفاده از

1. Lead users

این ستاره‌ها هم میسّر شد، برای تبدیل شدن کار به یک محصول پرفروش، نیاز به کارزارهای تبلیغاتی پرسروصدا و مخارج تبلیغاتی هنگفت است. به همین دلیل امکان ارائهٔ محصول پیشتاز و استفاده از ستاره‌ها، جز برای تعداد معدودی از شرکت‌های بزرگ، امکان پذیر نیست. از این رو بیشتر بنگاه‌های رسانه‌ای، فعالیت‌های خود را روی انواع دیگر محتوا متمرکز کرده‌اند. برای این شرکت‌ها دو گونهٔ دیگر محصولات یعنی کارهای تولیدی و کاربرساخته‌ها، گزینه‌های امیدبخشی به نظر می‌رسند.

۱. کارهای تولیدی[۱]

این محصولات برنامه‌های رایج و معمول رسانه‌ها هستند. موفقیت این محصولات معمولاً به فرایندهای بازاریابی بستگی دارد، عمر کوتاهی دارند و معمولاً ابزار سنجش موفقیت آن‌ها بازخورد مخاطبان است. معمولاً شرکت‌های تولیدکننده تلاش می‌کنند پیش از ورود آن‌ها به بازار، با تبلیغات مرسوم و نه چندان پرهزینه، مخاطبان را از ورود آن‌ها آگاه کنند. این تبلیغات معمولاً از طریق مجلات رسانه‌ای یا راهنمای برنامه‌های تلویزیون پخش می‌شوند. نمونهٔ این محصولات را می‌توان برنامه‌های تلویزیونی صدا و سیما دانست که معمولاً چند هفته پیش از نمایش، به صورت تیزر آگهی می‌شوند و در روزنامه‌ها یا مجلات مرتبط مورد تحلیل و ترویج قرار می‌گیرند. معمولاً در این برنامه‌ها از هنرپیشه‌های آشنا، ولی نه چندان مطرح و ستاره، استفاده می‌شود و نوآوری‌ها معمولاً جزئی هستند و بیشتر خلاقیت در بازاریابی آن‌ها دیده می‌شود. در حقیقت معیار اصلی موفقیت این محصولات بیش از این‌که خود محتوا باشد، انتخاب صحیح بازار و رویه‌های صحیح بازاریابی است.

---

۱. در ادبیات رسانه این گروه محصولات با عنوان Media Artifact نامیده شده‌اند که اگر بخواهیم به سنت رایج گرته‌برداری کنیم باید آن‌ها را «مصنوعات رسانه‌ای» یا «رسانه‌ساخته‌ها» بنامیم. برای انتخاب واژهٔ مناسبی که محتوا را به ذهن خواننده ایرانی بیاورد از واژه «کارهای تولیدی» استفاده کرده‌ایم.

۲. کاربرساخته‌ها[1]

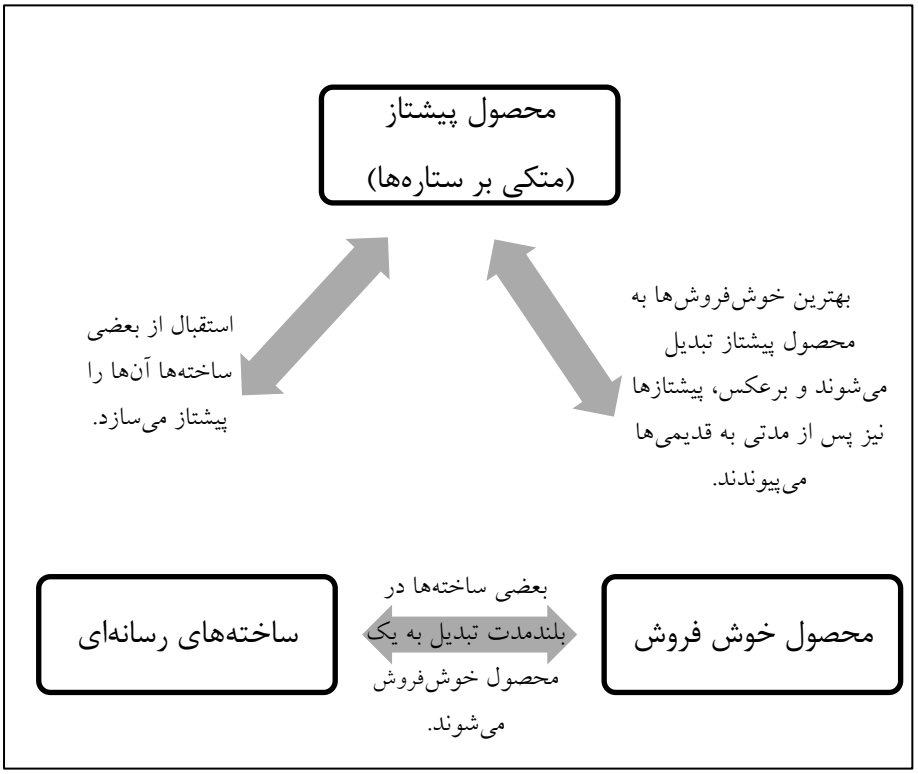
تا قبل از دیجیتالی‌شدن و ظهور اینترنت، خلق محتوا همواره یک‌طرفه و برعهدهٔ رسانه بوده است. مخاطب نقش چندانی در تولید مطلب نداشت و تنها به پیام‌ها یا بازخوردهای کوچک خوانندگان و بینندگان به‌عنوان بخش جانبی محتوا پرداخته می‌شد. ولی اکنون با پیشرفت‌های ناشی از فناوری آنلاین و دیجیتال که ارتباطات دوجانبه را آسان کرده است، نقش مخاطب در تولید محتوا افزایش چشمگیری یافته است. کاربران قادر شده‌اند که در ایجاد محتوا نقش ایفا کنند و مطالب مورد نظر خود را از طریق رسانه با دیگران به اشتراک بگذارند. تالارهای گفت‌وگو در سایت‌های اینترنتی نمونهٔ بارز این موضوع هستند که تقریباً تمام محتوا توسط کاربران تولید می‌شود و هم طرح موضوع و هم پاسخ‌ها برعهدهٔکاربران است. نمونهٔ دیگر آن را می‌توان روند رو به افزایش برنامه‌های تلویزیونی دید که در آن ساخته‌های مخاطبان از قبیل ویدئوهای خانگی به نمایش درمی‌آید. چنین تحولی اگر خوب مدیریت شود می‌تواند به ایجاد محتوای ارزان و مورد توجه مخاطبان منجر شود و بدون نیاز به سرمایه‌گذاری‌های زیاد، منافع زیادی برای شرکت به همراه بیاورد.

تصمیم‌گیری دربارهٔ ترکیب مناسبی از تمام انواع محصولات ذکر شده، یعنی چگونگی ترکیب برنامه‌های هنرمند محور و کارهای تولیدی و محتوای تولید شده توسط کاربران، تعیین‌کنندهٔ راهبرد بنگاه رسانه‌ای است و بر نحوهٔ مدیریت شرکت و تخصیص منابع آن تأثیر می‌گذارد. در حقیقت وجود تنوع در محتوا و این‌که شرکت‌ها انواع گوناگونی از محصولات را ارائه دهند به خودی خود بد نیست و به شرکت انعطاف‌پذیری و توانایی تغییر راهبرد در شرایط مختلف بازار را می‌دهد.

از سوی دیگر هرکدام از این محصولات ممکن است با گذشت زمان به نوع دیگری تبدیل شوند. معمولاً یک محصول برای همیشه در یک طبقه باقی نمی‌ماند و می‌تواند به طبقهٔ دیگری تغییر شکل یابد (شکل ۳-۲). مثلاً با گذشت زمان، یک برنامهٔ

1. User Generated Contents

پرمخاطب و محبوب ممکن است دچار روزمرگی و یکنواختی شود و از محصول پیشتاز به یک محصول معمولی تبدیل شود. مثل سرنوشت بسیاری از سریال‌های محبوب تلویزیونی، که ابتدا بسیار پرطرفدار بودند، اما با گذشت زمان در ورطهٔ تکرار و یکنواختی افتادند و مخاطبان خود را از دست دادند. این انتقال میان طبقات را نه فقط در محصولات، بلکه حتی در هنرمندان هم می‌توان مشاهده کرد. مثلاً وقتی یکی از اعضای گروه موسیقی از آن گروه جدا می‌شود و خود به تنهایی به‌عنوان یک ستاره پا به عرصه می‌گذارد. در چنین موردی چرخهٔ عمر این هنرمند می‌تواند بسیار بیشتر از چرخهٔ عمر گروه اولیه باشد که به نوعی ساختهٔ رسانه‌ای محسوب می‌شد. خیلی از ستاره‌ها نیز ممکن است افول کنند و به تدریج به یک هنرمند معمولی برای طبقهٔ محصولات خوش‌فروش تبدیل شوند، مثلاً در بخش ستاره‌های قدیمی. روی هم رفته انتقال میان طبقه‌های مختلف محصول در صنعت رسانه زیاد اتفاق می‌افتد و از این رو بنگاه رسانه‌ای همواره باید دارای راهبردهای مناسب برای چگونگی اقدام در برابر این تغییر باشد تا بتواند نیازهای لازم برای استفاده از فرصت را به موقع تهیه کند و در اختیار بگذارد.



شکل۳-۲: انتقال محصولات رسانه‌ای از طبقه‌ای به طبقهٔ دیگر در طول زمان

۳. نکاتی فراتر از محتوا

با گسترش گزینه‌ها برای مصرف‌کنندگان، دیگر نه تنها محتوای عرضه شده، بلکه کانال توزیع نیز برای آن‌ها تبدیل به یک مسئلهٔ مهم شده است. گسترش ابزارهای رسانه‌ای به آن‌ها این انتخاب را داده که مثلاً موسیقی را روی رسانهٔ فیزیکی مثل نوار کاست، سی‌دی یا دی‌وی‌دی بخرند، یا آن را به صورت فایل دانلود کنند؛ کتاب را به‌طور فیزیکی و کاغذی بخرند یا نسخهٔ الکترونیک آن را داشته باشند؛ اخبار یک روزنامه را از سایت آن بخوانند یا نسخهٔکاغذی آن را از روزنامه فروشی بخرند. در این شیوه‌های جدید توزیع، خدماتی که به مصرف محتوا مرتبط هستند نیز، نقش مهمی بازی می‌کنند همچون سرویس پاسخگویی ۲٤ ساعته. این تغییرات به مدیران

مؤسسه‌های رسانه‌ای این مطلب را یادآوری می‌کند که دیگر صِرفِ توجه به محتوا کافی نیست، بلکه باید دربارهٔ مسائل دیگری همچون چگونگی بسته‌بندی، کانال‌های توزیع و ابزار رسانه‌ای نیز بیندیشند که بخش‌های طبیعی و ذاتی ارائهٔ محتوا هستند. با نوآور بودن در این ابعاد ممکن است به سطح سودآوری بیشتر و پایدارتری دست یابند. در فصل‌های آینده این موضوعات به‌تفصیل و با جزئیات بیشتر بررسی می‌شود.

مدیریت فرایند ایجاد محتوا

با وجود نقش تعیین‌کننده‌ای که برای نوآوری در آیندهٔ صنعت رسانه برشمردیم، در حال حاضر بنگاه‌های رسانه‌ای چندان در این زمینه خوب عمل نمی‌کنند. از این رو نمی‌توان انتظار داشت که برای رویارویی با نیازهای بیشتر به نوآوری در آینده، آمادگی داشته باشند. در یک تحقیق شرکت مک‌کینزی که روی تعدادی مؤسسات انتشاراتی در اروپا انجام شده بود یافته‌ها این امر را تصدیق کردند: در حالی که نوآوری برای بیش از دو سوم پاسخ‌دهندگان در اولویت اول قرار داشت، تنها ۱۵درصد آن‌ها خود را در نوآوری با درجهٔ خوب ارزیابی کردند. (سایت Mc Kinsey)

برای تزریق نوآوری به صنعت رسانه می‌توان از تجربه‌های صنایع دیگر نیز استفاده کرد. به دلیل این‌که ماهیت بعضی صنایع عمیقاً با نوآوری عجین است، شرکت‌های فعال در آن صنعت دارای تجربیات ارزنده‌ای هستند و از این رو شرکت‌های رسانه‌ای می‌توانند مطالب زیادی از صنایع دیگر بیاموزند. بهترین نمونهٔ چنین صنایعی را می‌توان صنعت مخابرات دانست که با دیجیتالی‌شدن هر چه بیشتر فناوری‌های مورد استفاده در رسانه‌ها، به همپوشانی زیادی با صنعت رسانه دست یافته و در بعضی بخش‌ها مثل موبایل، با صنعت رسانه تلفیق و یکپارچه شده است. حتی از صنایعی مثل خودروسازی و داروسازی هم که در ظاهر نزدیکی با رسانه ندارند، اما سرمایه‌گذاری‌های بسیار وسیعی در توسعهٔ فرایندهای مدیریت نوآوری و ارائهٔ محصولات جدید انجام داده‌اند، می‌توان نکته‌های زیادی آموخت. با این حال نباید این را فراموش کرد که صنعت رسانه فقط با نوآوری در محتوا مواجه نیست، بلکه باید نوآوری‌های گوناگونی را در بازار ارائه کند، مثل نوآوری در ذات محصولات، (مثل ارائهٔیک قالب روزنامه‌ای فشرده یا

اضافه کردن یک ویدئو به روزنامه)، یا نوآوری در فرایند (مثل برنامه‌ریزی پخش خودکار[1] در تلویزیون). علاوه بر این‌ها توسعهٔ مدل‌های کسب‌وکار که برای مواجه شدن با گسست‌های صنعت که به دلیل ارائهٔ محصولات جدید دیجیتال پیش می‌آید نیز، باید به‌عنوان یک نیاز مورد توجه قرار گیرد. علاوه بر این‌ها بنگاه‌های رسانه‌ای ناگزیرند در زمینهٔ نوآوری در برندهای خود نیز سرمایه‌گذاری کنند. مثلاً روزنامهٔ ایران ورزشی به‌تدریج برای خود ماهیتی جدا و تفکیک‌شده از روزنامهٔ ایران در ذهن خوانندگان نشریهٔ ورزشی درست کرد که به نوعی نوآوری در برند محسوب می‌شود. مشابه این امر را می‌توان در صنعت خودرو در برندهای متعدد جنرال موتورز دید که هر کدام از برندها تصویر متفاوتی برای مصرف‌کننده دارند که جدا از تصویر شرکت جنرال موتورز است، مثل کادیلاک، کاپریس و شورلت.

با توجه به همهٔ آنچه گفته شد، صنعت رسانه نمی‌تواند تنها روی ستاره‌ها تکیه کند، زیرا همهٔ نوآوری‌هایی که ذکر کردیم فراتر از محتوا هستند و الزاماً داشتن یک محتوای پرفروش و ستاره‌محور، نیاز به نوآوری‌های دیگر را نفی نمی‌کند. از سوی دیگر بنگاه‌های رسانه‌ای اساساً در جدا کردن ستاره‌ها از نوآوری مشکل دارند. در حالی که افراد مستعد معمولاً خلاق‌اند، اما این خلاقیت فقط به خلاقیت محتوا مربوط می‌شود و الزاماً به معنی نوآوری در فرایندهای ضروری صنعت نیست. هنگام تصمیم‌گیری دربارهٔ راهبرد نوآوری، بنگاه‌های رسانه‌ای باید ابتدا در این باره تصمیم بگیرند که چه تعداد از محتوا را درون شرکت تولید و چه تعداد را از خارج از سازمان تهیه کنند، سپس به این فکر کنند که چگونه می‌توانند فرایندهای نوآوری خود را مدیریت کنند.

۱. تولید محتوا یا خرید محتوا؟

در زمینهٔ ایجاد محتوا در خود سازمان یا تهیهٔ آن از خارج از سازمان، تفاوت زیادی در میان رسانه‌های مختلف وجود دارد. روزنامه‌ها و کتاب‌ها بنیان کارشان بر مطالبی است که در خود بنگاه و توسط نویسندگان و خبرنگاران تهیه می‌شود. گروه‌های

1. play-out

مختلف و دبیران گروه‌ها، بخش بزرگی از مطالب خود را تهیه می‌کنند و در حقیقت بیشتر محتوا محصول خود گروه است. در سوی دیگر کانال‌های تلویزیونی قرار دارند که معمولاً به شدت بر محتوای تهیه شده در خارج از سازمان خود متکی هستند، مثل رویدادهای ورزشی، فیلم‌های سینمایی و امثال آن‌ها. صنعت موسیقی یک نمونه کاملاً وابسته به تولیدات خارج از بنگاه است که تقریباً تمام محتوای خود را از خارج از شرکت و با قرارداد با خوانندگان و نوازندگان و تولیدکنندگان موسیقی تهیه می‌کند.

با توجه به اهمیتی که مالکیت محتوا در آینده خواهد داشت، شرکت‌های رسانه‌ای و به‌ویژه رسانه‌های الکترونیک بیشتر و بیشتر به یکپارچگی رو به عقب توجه می‌کنند و شرکت‌های تولیدکنندهٔ محتوا را می‌خرند یا خودشان ایجاد می‌کنند. دامنهٔ این امر در اروپا و آمریکا به شبکه‌های تلویزیونی کشیده شده که تلاش می‌کنند با خرید مؤسسات و استودیوهای تهیه‌کننده، مالکیت محتوا را در اختیار خود بگیرند. در ایران به دلیل دولتی بودن رسانه ملی و فراهم بودن زیرساخت‌های مناسب تولید، بخش بزرگی از برنامه‌های تلویزیون در استودیوهای تولید که معمولاً متعلق به خود صدا و سیما است تولید می‌شوند و این امر مالکیت برنامه‌ها را از آن رسانه می‌کند تا از مشکلات آتی که ممکن است بر سر پخش محصولات از طرف مؤلف پیش آید جلوگیری شود.

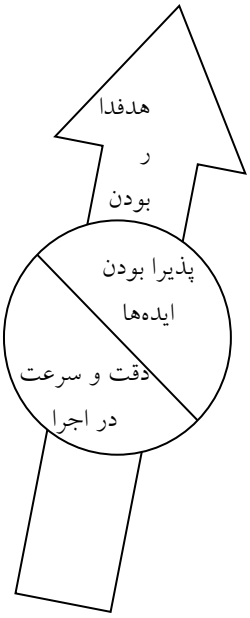
دلیل علاقه به یکپارچگی عمودی واضح است: شرکتی که خود محتوای مورد نیازش را می‌سازد بسیار بهتر می‌تواند راهبردی مناسب را با توجه به مخاطبان و تبلیغات اجرا کند. همچنین با تولید محتوای مورد نیاز در خود شرکت، خلق محصولاتی که بتوان از طریق کانال‌های متعدد توزیع آن‌ها را ارائه داد امکان‌پذیر می‌شود و این امر منجر به افزایش درآمد و انعطاف‌پذیری می‌شود.برای توزیع‌کنندگان نیز چنین شرکتی، ارائهٔ یک جریان مستمر از محتوای جذاب و پرطرفدار را تضمین خواهد کرد. با این حال نباید از دو مخاطرهٔ بزرگ که در این راه وجود دارد غافل شد: وابستگی بسیار زیاد به یک منبع محتوا همواره خطرناک است، به ویژه اگر این منبع داخل سازمان باشد زیرا به معنی کم تعداد بودن محصولاتی است که شرکت توان تولید و سرمایه‌گذاری در آن‌ها را دارد. این امر ممکن است منجر به این شود که رسانه امکان ارائهٔ محصول پرفروش را از دست بدهد. مخاطرهٔ بزرگ دیگر این است که به دلیل

فرهنگ‌ها و سلیقه‌های متفاوت، مشتریان امکان ایجاد محتوای مناسب برای همه سلیقه‌هایی که در چهارچوب گروه هدف مورد نظر شرکت قرار می‌گیرند وجود ندارد و از این رو ریسک از دست دادن مشتریان زیادی وجود خواهد داشت.

۲. مدیریت فرایند نوآوری در محتوا

مطالعات مک‌کینزی از شرکت‌های رسانه‌ای پیشرو در اروپا نشان داد که همه شرکت‌هایی که دست به نوآوری‌های موفق زده‌اند دارای سه ویژگی مشترک هستند: ۱) درک کاملاً مشخصی از هدف دارند، ۲) از ایده‌های جدید همواره استقبال می‌کنند، و ۳) در پیاده‌سازی و اجرای ایده‌های پذیرفته شده بسیار دقیق و سختگیر هستند.

موفقیت نوآوری، همچون سایر صنایع، وابسته به وجود فرایندی است که سبب توجه مناسب به ایده‌های صحیح می‌شود تا به موفقیت آن کمک شود. با این حال بعضی دست‌اندرکاران رسانه معتقدند که هر چه این فرایند ساختارمندتر شود، ریسک از بین رفتن خلاقیت هم بیشتر می‌شود زیرا اصولاً خلاقیت با فعالیت‌های استاندارد جور در نمی‌آید. از این رو، طراحی چنین فرایندی باید به دقت صورت گیرد تا از یک سو با بیشترین احتمال ممکن ریسک از دست دادن ایده‌های خلاقانه به حداقل برسد و از سوی دیگر انتخاب ایده‌ها به بهترین شکل صورت پذیرد. تجربه نشان داده است که برقراری این تعادل در صنعت رسانه بسیار حیاتی‌تر و در عین حال دشوارتر از سایر صنایع است و در نتیجه مدیریت نوآوری در صنعت رسانه نیاز به هوشمندی بسیار بیشتری از سایر صنایع دارد، و در بسیاری از مواقع نیز اصلاً نمی‌توان نوآوری را در این صنعت مدیریت کرد. با توجه به این موضوع باید رویه‌های بسیار هوشمندانه‌ای برای امکان‌پذیرشدن مدیریت نوآوری در بنگاه رسانه‌ای طراحی کرد تا این امر ممکن شود. (شکل ۳-۳)



داشتن اهداف روشن

ـ داشتن هدف روشن برای رشد و تبدیل آن به اهداف مشخص برای هر بخش سازمان.
ـ مدیریت ارشد بر رشد بالا به عنوان اولویت اول تمرکز کند.
ـ روشن بودن حدود مسئولیت و پاسخگویی و اجرای درست تشویق و تنبیه.

پذیرا بودن ایده‌های جدید

ـ پایش دقیق محیط خارجی از طریق بخش‌های تحقیق، بررسی‌های بازار و ائتلاف با شرکت‌های پیشرو بازار.
ـ مشارکت مخاطبان در تمام مراحل توسعه محصول جدید.
ـ برند قوی سبب جذب ستاره‌ها می‌شود.

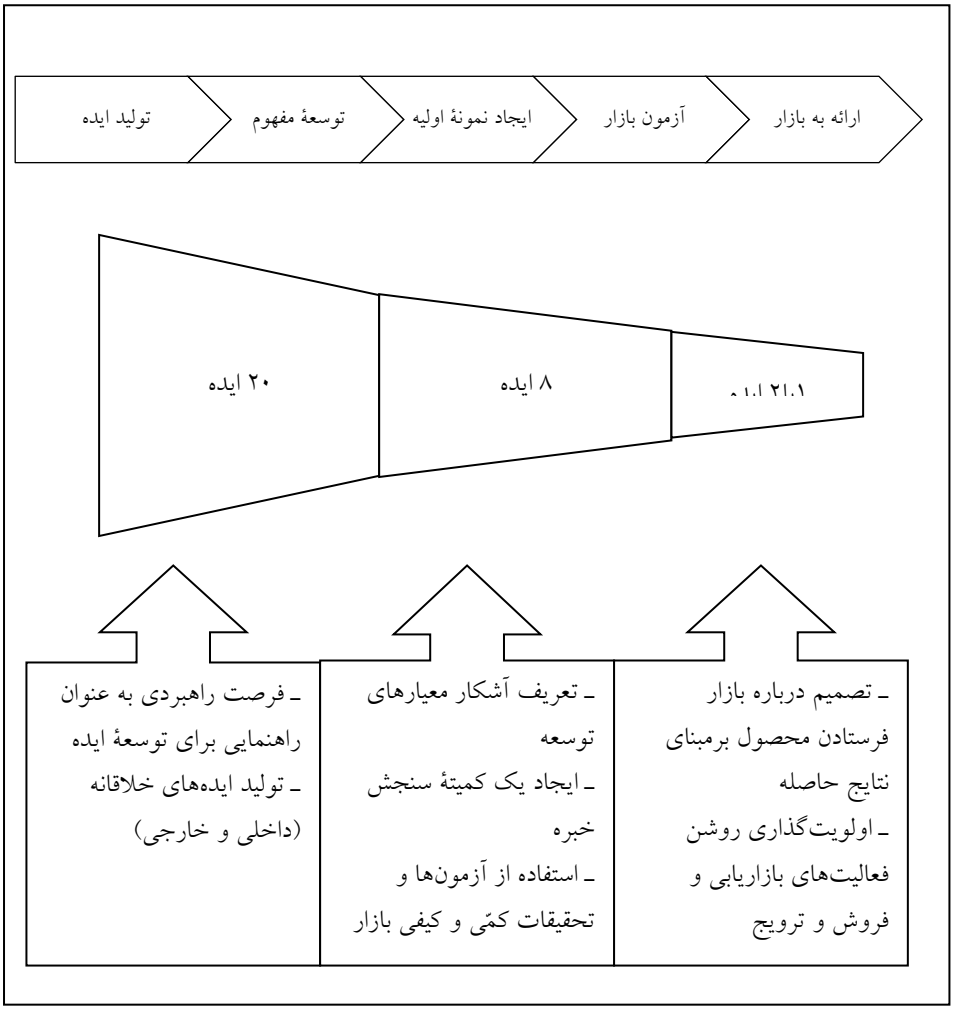
دقت و سرعت در اجرا

ـ ایده‌ها به سرعت به محصول آزمایشی تبدیل می‌شوند که برای پسند مشتری آزموده و اصلاح می‌شوند.
ـ انتخاب میان ایده‌ها برمبنای طرح کسب و کارهای با کیفیت و چهارچوب‌های ارزش‌گذاری.
ـ اجرای به‌موقع و در چهارچوب بودجهٔ پروژه‌ها با معیارهای سنجش دقیق.

شکل ۳-۳: نمونه‌ای از عناصر سه گانه لازم برای رشد

خلق محتوا می‌تواند به‌عنوان یک مخروط سه مرحله‌ای تصور شود که از تولید ایده آغاز می‌شود و با توسعهٔ آن به ارائهٔ محصول ختم می‌شود (شکل ۳-٤). عوامل حیاتی موفقیت در این مخروط عبارت‌اند از: خلق ایده‌های جذاب و نوآورانه، تمرکز بر

پیشروترین ایده‌ها، پیش‌آزمون‌های بازار[1] و نمونهٔ اولیهٔ محصول[2] و سرانجام مدیریت محصول جدید.



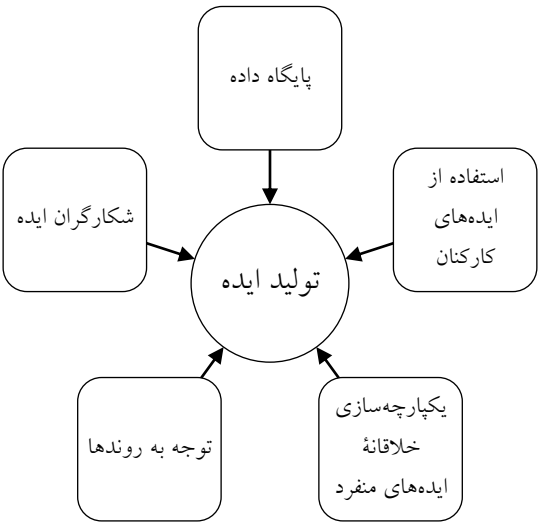
شکل ۳-۴: مخروط سه مرحله‌ای نوآوری

1. Market Pre-test
2. Prototype

۳. خلق ایده: به سوی ایده‌های جدید

در مراحل اولیهٔ فرایند، توسعه دهندگان محصول رسانه‌ای تلاش می‌کنند که بـه انـدازهٔ کافی گشاده‌رو و پذیرا باشند و توجه زیادی به خلق ایده‌های بیشتر داشته باشند. گـام اول در فرایند خلق ایدهٔ نوآورانه، تعریف نقاط قوت در سبد محصول یا بازار است. توجـه بـه تحولات در جامعه، فناوری و ذائقهٔ مصـرف‌کننـدگان، مـی‌توانـد بـه یـافتن فرصـت‌هـای نوآوری کمک کند. شرکت‌هـای موفـق، هنرمنـدان و نـوآوران را هـم در درون و هـم در خارج از شرکت تقویت می‌کنند. حتی گروهی از آن‌ها با صنایع مصرف‌کننـده‌ای همچـون خرده فروشی‌ها یا کانال‌های مصرفی، شراکت ایجاد می‌کننـد. طبیعـی اسـت کـه پـیش از دست زدن به سرمایه‌گذاری روی محصولات جدید، باید اطمینان یافت کـه توجـه کـافی به آن‌ها صورت گرفته و همهٔ جنبه‌های آن بررسی شده است.

در بعضی رسانه‌ها هم شیوه‌های تعامل با تولیدکنندگان و مفاد قرارداد، تشویق‌کننـدهٔ نوآوری نیستند و باید در آن‌ها تغییر ایجاد کرد. برای مثال شبکه‌های تلویزیونی بـه‌طـور سنتی به تولیدکنندگان برپایهٔ هزینه‌ها یا زمان برنامه پول پرداخـت مـی‌کننـد، از ایـن رو مراکز تولید به سرمایه‌گذاری کافی روی خلق ایده ترغیب نمی‌شوند. در نتیجـه بسـیاری از تولیدکنندگان، به ویژه تولیدکنندگان کوچک، توجه کمی به نوآوری می‌کننـد و تقلیـد از محصولات موفق افزایش می‌یابد، در نتیجه، این امر به شکل مؤثری سبب کوتاه شدن چرخهٔ عمر محصولات می‌شود. نمونـهٔ آن را هـم در بعضـی سـریال‌هـا و محصـولات تلویزیونی داخلی می‌بینیم که به دلیل پرداخت بر اساس مدت زمان یا الـزام بـه تحویـل برنامه‌ای با مدت زمان مشخص، بسیاری از صحنه‌ها بـه‌طـور مصـنوعی و غیرضـروری کش‌دار ساخته می‌شوند تا به تعهد دربارهٔ زمان محصول عمل شده باشد. این امر سـبب نوآوری نمی‌شود و تولیدکننده را به اجرای استانداردهایی تشویق می‌کنـد کـه در آن‌هـا لزومی به نوآوری وجود ندارد. یک راهکار برای حل این مشکل می‌تواند توجـه بیشـتر روی فرایندهای تعامل با تولیدکننده باشد، به نحوی که اطمینان حاصل شود که از خلـق ایده‌های نوآورانه قدردانی می‌شود و به آن‌ها پاداش تعلق می‌گیرد. (شکل۳- ۵)



شکل ۳-۵: راهکارهای گوناگون برای یافتن ایده‌های جدید

با توجه به حجم زیاد محصول و طبیعتاً افزایش نوآوری در صنعت رسانه، رویکردهای سنتی و تحقیقات بازار دیگر برای شناسایی و آزمون مفاهیم جدید کافی نیستند. ابزارهای مرسوم، مثل نشست‌های توفان فکری برای تشویق نوآوری در سازمان، باید با رویکردهای جدیدتری تکمیل شوند. این رویکردهای جدید باید به‌شکلی طراحی شوند که بیشترین بینش را در سازمان ایجاد کنند. یکی از این رویکردها استفاده از خود مخاطبان برای شناسایی نوآوری‌های جدید مورد علاقهٔ آن‌هاست. تجربهٔ این کار در بسیاری رسانه‌ها نشان می‌دهد که نوآوری برپایهٔ بینش‌ها و شناختی که از افراد و استعدادهای خارج از سازمان به دست می‌آید، بسیار مؤثرتر از تلاش‌های کلاسیک مبتنی بر تحقیقات است.

یکی از دلایل ناکارآمدی نسبی تحقیقات بازار در رسانه، این است که در این صنعت تحقیقات بازار بیشتر هنر است تا علم. به‌رغم این‌که سلیقه‌های مصرف‌کننده در زمینهٔ ویژگی‌های محصولات مصرفی می‌تواند به‌آسانی مورد تحقیق و بررسی قرار گیرد، اما نمی‌توان اطمینان یافت که رفتار خرید آن‌ها برپایهٔ ویژگی‌هایی که بیان

می‌کنند، صورت می‌گیرد. رفتار مصرف‌کنندگان رسانه اغلب از سوی عوامل ظریفی نشأت می‌گیرد که گاهی خود آن‌ها نیز از آن بی‌خبر و ناآگاهند. نمونه‌های متعددی وجود دارد که در آن‌ها تحقیقات علاقه مخاطبان به موضوعی را نشان داده‌اند، اما هنگامیکه رسانه به آن توجه کرده و خود را برای ارائهٔ آن محصول تنظیم کرده، توفیقی نیافته است. نمونهٔ آن را می‌توان در تحقیقی دید که در آن، خوانندگان مجلات زنان ابراز علاقه کردند که مطالب مجله، ترکیبی از اطلاعات مربوط به کار و بازار سهام با مسائل اجتماعی و سبک زندگی باشد. مجلهٔ سفارش‌دهندهٔ تحقیق، مطابق این یافته‌ها شمارهٔ جدید خود را تهیه کرد، اما از آن استقبال خوبی نشد. تحقیق بعدی این را نشان داد که این گروه خوانندگان مایل است تنها در ساعت‌های کاری به مطالب مربوط به کار بپردازد و نه در اوقات فراغت؛ در نتیجه چاپ مجله متوقف شد.

با توجه به این ظرافت‌ها، اجرای مطالعهٔ بازار در صنعت رسانه نیاز به دقت، تجربه و شناخت روان‌شناسانه خیلی بیشتری دارد و تقریباً از همهٔ صنایع دیگر پیچیده‌تر است. مدیر اجرایی یکی از مجلات خاطر نشان می‌کند: «ممکن است زنان ابراز کنند که از بخش آشپزی یک مجله خوششان می‌آید، اما من تنها زمانی آن را باور می‌کنم که واقعاً دست‌پخت افراد گروه آزمون را بخورم»(Aris &Bughin: 2005: 96)

بسیاری از رسانه‌ها برای بهبود این تحقیقات و افزایش اطمینان از نتایج آن‌ها دست به همکاری با متخصصان خارج از سازمان می‌زنند تا به این ظرافت‌ها دست یابند.

٤. ایجاد سبد محصول[1]

همان‌طور که دیدیم در مرحلهٔ نخست، طرح ایده‌های متعدد برای یک شرکت خیلی مهم است زیرا می‌توان انتظار داشت که تعدادی از این ایده‌ها تبدیل به محصولات خوبی شوند. با این حال اجرای فرایند غربال‌گری[2]، هم قبل و هم در خلال مرحلهٔ توسعهٔ ایده، بسیار مهم است. اگر این فرایند به‌درستی اجرا شود، ایده‌های خوب از میان

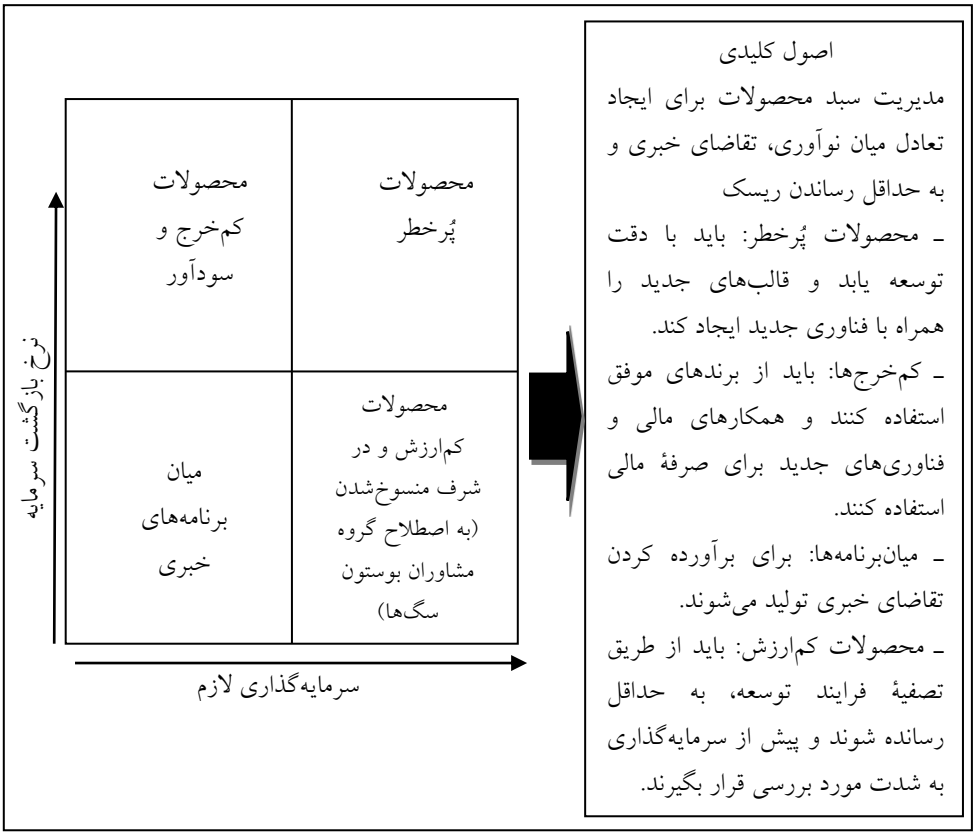
1. Portfolio
2. Filtering

تعداد زیاد نظرات مطرح شده بیرون کشیده می‌شود و با بحث و بررسی بیشتر، پخته شده و آمادهٔ تبدیل به یک محصول می‌شود. در حقیقت کلید موفقیت مدیریت بنگاه رسانه‌ای، در استفاده از سازوکار مناسب برای انتخاب ایده‌های برتر در میان تمام گزینه‌های پیش رو است، زیرا منابع سازمان باید صرف آن‌ها شود و انتخاب ایده‌های درست گام مهمی به سوی موفقیت است، در حالی که اشتباه در انتخاب آن‌ها، به منزلهٔ خشت اولی است که کج نهاده می‌شود. باید در نظر داشت که تلاش برای توسعهٔ همزمان محصولات متعدد به بازار، سبب تخصیص منابع کمتر به هر محصول می‌شود و در نتیجه شانس موفقیت آن را در بازار کاهش می‌دهد. شرکت‌هایی که از مدیریت پورتفولیو و رویکردهای رتبه‌بندی ایده‌ها غفلت می‌کنند، با شمار زیادی ایده روبه‌رو می‌شوند که تنها تعداد کمی از آن‌ها ممکن است به موفقیت نائل شوند و از این رو منابع زیادی از سازمان با پرداختن به ایده‌های نامناسب هدر می‌رود. (شکل۳-٦)

از سوی دیگر علاوه بر انتخاب ایده‌های مناسب از میان گزینه‌های متعدد، تمرکز روی تعداد معدود ایده‌ها نیز بسیار مهم است زیرا بازارها در هر طبقهٔ محصول، تنها قادر به پذیرفتن شمار محدودی از محصولات هستند. این امر به ویژه دربارهٔ ساخته‌های رسانه‌ای (کارهای تولیدی) صدق می‌کند که در بخش پیش توصیف شدند، زیرا مصرف کنندگان تنها از تعداد محدودی از این محصولات استقبال می‌کنند و در صورت عرضهٔ شمار زیادی از آن‌ها، احساس دل‌زدگی می‌کنند. در حالی که محصولات ستاره‌محور به دلیل کمیابی شخصیت‌های محبوب با محدودیت ورودی مواجه‌اند، ساخته‌های رسانه‌ای به دلیل چنین تأثیرات اشباع کننده‌ای دچار محدودیت در خروجی و ارائه هستند.

بنابراین بسیار مهم است که فرایند کارآمد و شفافی برای ارزیابی ایده‌ها وجود داشته باشد. وجود چنین فرایندی در سازمان به معنی اطمینان یافتن از این امر است که تصمیماتی که در مرحلهٔ غربال‌گری ایده‌ها گرفته می‌شوند، فقط بر اساس قضاوت‌های شخصی اخذ نمی‌شوند، بلکه دیدگاه‌ها و ابعاد گوناگون بررسی شده و نظرات تمام بخش‌های ذینفع را در یک رویکرد شفاف و ساختارمند منعکس می‌کنند (مثلاً جنبه‌های خلاقیت ایده، امکان‌پذیری تأمین مالی، جذابیت آن برای آگهی‌دهندگان و بازاریابی).

برای مثال بخش بررسی ایده‌ها در یک مجلهٔ پرفروش، گروهی را به نـام گـروه واسـطه تعیین کرد و آن‌ها را موظف کرد که تمام فرایند توسعهٔ ایده را همراهی کنند تـا مطمـئن شوند که کلیهٔ بخش‌های مختلف سازمان، ایده را به‌طور کامل مورد بررسی قرار داده‌اند. آن‌ها با گفتگو و بحث دربارهٔ ایده مطرح شده با افراد سازمان، افراد سازمان را به چالش فکری می‌کشاندند و از مدیران بخش‌های مختلف، سئوالات بنیـادینی مـی‌پرسـیدند کـه پاسخ به این سئوالات، مدیران را ملزم می‌کرد که تمام ابعاد ایده‌ها را بررسـی کننـد و از این رو از مشارکت آن‌ها در بررسی ایده اطمینان به عمل می‌آمد.



شکل۳-۶: ایجاد سبد محصولات برای کاهش ریسک

حتی پیش از اینکه محصول روانه بازار شود، مدیران رسانه می‌توانند بازخورد بازار را هم از طرف مصرف‌کنندگان و هم از طرف آگهی‌دهندگان دریافت کنند. مثلاً از طریق گروه‌های تمرکز[1] یا به وسیلهٔ ارائهٔ بی‌سر و صدای محصولات جدید به شرکای تجاری و آگهی‌دهندگان بالقوه. نمونهٔ این کار را می‌توان در نگارش‌های آزمایشی (بتا) دید که شرکت‌های رایانه‌ای مانند مایکروسافت محصولات خود را پیش از ارائه به بازار، در اختیار خبرگان فنی و بازار قرار می‌دهند تا بازخورد آن‌ها را بگیرند و نقاط ضعف را پیش از به بازار فرستادن محصول برطرف کنند. بعضی شرکت‌ها نیز به دلیل نداشتن اعتماد کافی به اظهارنظرهای مخاطبان، به جای این‌که روی ابراز نظر مشتریان تکیه کنند، از شرکت‌های معتبر تحقیقات بازار کمک می‌گیرند تا ابعاد مختلف تأثیرگذار روی رفتار واقعی مخاطبان را دریابند و به این وسیله، ظرفیت واقعی پروژه‌های در حال اجرای خود را اندازه‌گیری کنند. در حقیقت این‌گونه تلاش‌ها بیشتر منعکس کنندهٔ این است که در صنعت رسانه، تحقیقات بازار چندان قوی عمل نکرده است. علاوه بر این نشان‌دهندهٔ دشواری درک سلیقه‌های مصرف‌کنندگان در عصر فراوانی و تنوع محصولات رسانه‌ای است. اغلب اوقات شرکت‌های رسانه‌ای، به‌رغم توسل به شرکت‌های انجام دهندهٔ تحقیقات بازار، در درک درست خواست مصرف‌کنندگان شکست می‌خورند. بخش بزرگی از این اتفاق می‌تواند به این دلیل باشد که اساس تحقیقات بازار، بیشتر بر اساس اطلاعات و داده‌ها است و نه شناخت نقشهٔ ذهنی مصرف‌کنندگان، از این رو انجام‌دهندگان این تحقیقات با تحلیل داده‌های به دست آمده نتیجه‌گیری می‌کنند، بدون این‌که بتوانند ظرافت‌های نهفته در سلیقهٔ مصرف‌کنندگان را درک، و آن‌ها را به شرکت‌ها منتقل کنند.

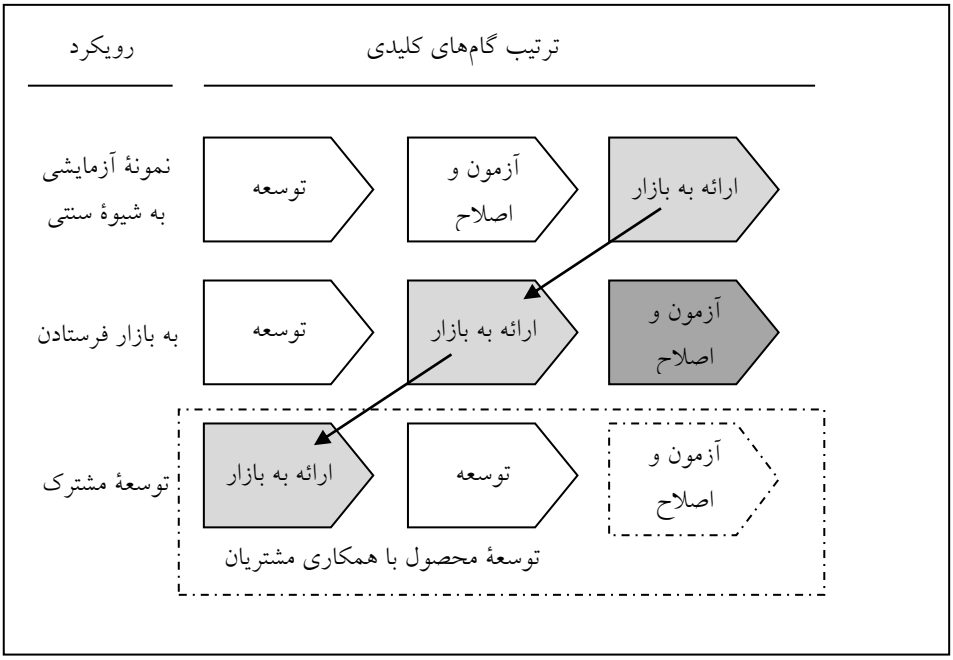
در مرحلهٔ اجرایی و هنگامیکه تولید آغاز می‌شود، شرکت‌های رسانه‌ای باید با سخت‌گیری و وسواس، تنها بر چند ایدهٔ نوآوری خاص و دارای ظرفیت بالا تمرکز کنند، تا اطمینان یابند که ابزارهای کافی برای بهبود و اصلاح مفهوم، در طول مراحل اولیهٔ ارائهٔ محصول به بازار وجود دارد. ریسک‌های بازار می‌توانند با تهیهٔ آگهی‌ها،

1. Focus Groups

تیزرها و یا نگارش‌های آزمایشی کم شوند و با اطمینان بیشتری به سمت تولید یا گسترش محصول حرکت کرد. (شکل ۳-۷)

انتخاب بازارهای مناسب و قابل مدیریت و ارائهٔ محصول در آن، یکی از بهترین راه‌ها برای سنجش موفقیت محصول جدید است. نمونهٔ چنین بازاری را در اروپا می‌توانیم در کشور هلند ببینیم. بسیاری از شرکت‌های اروپایی، محصولات جدید خود را در هلند آزمایش می‌کنند، زیرا هلند دارای بازاری است که انعکاس دهندهٔ سلیقه‌های گوناگون کشورهای اروپایی است، اندازهٔ آن کوچک و قابل مدیریت است، محدودیت‌های فرهنگی و اجتماعی کمی در آن وجود دارد و قوانین بین‌المللی در آن به خوبی اجرا می‌شوند. با استفاده از چنین بازارهای آزمایشی می‌توان قابلیت بازار را برای نمونه‌های آزمایشی اولیه، با هزینه‌ای بسیار کمتر از وارد کردن حجم وسیعی از محصول به بازار واقعی، آزمون کرد.

در مرحلهٔ نهایی پس از آزمون و با روانه شدن محصول به بازار و موفقیت آن، بسیار مهم است که شرکت بر موقعیت آن با دقت و به‌طور مستمر نظارت کند تا بتواند دربارهٔ توسعهٔ بیشتر آن، سازگارسازی مناسب‌تر آن با بازار و یا عدم استمرار آن تصمیم‌گیری کنند.



شکل۳-۷: نمونه‌سازی و آزمون بازار

خلاصهٔ فصل

محصولات مطلوب رسانه‌ای را که معمولاً جریان‌های درآمدی مناسبی ایجاد می‌کنند می‌توانیم در سه طبقهٔ اصلی قرار دهیم: ۱) محصولات پیشتاز بازار، ۲) محصولات خوش‌فروش، و ۳) محصولات بکر.

همچنین می‌توان محصولات رسانه‌ای را در دو طبقهٔ ساخته‌های رسانه‌ای (کارهای تولیدی) و محصولات تولید شده توسط کاربران (کاربرساخته) تقسیم کرد.

محصولات پیشتاز، درآمدزاترین محصولات هستند و هر شرکت رسانه‌ای به داشتن آن‌ها علاقهٔ بسیاری دارد. علاوه بر درآمدهای قابل توجه، عمر آن‌ها نیز بیشتر از سایر محصولات است. با این حال تهیهٔ آن‌ها بسیار دشوار است و به سرعت نیز مورد کپی‌برداری قرار می‌گیرند. از این رو سرمایه‌گذاری روی تولید آن‌ها سنگین و پرهزینه است. برای تولید این محتوا، نوآوری شرط اصلی است.

محصولات خوش‌فروش، سود کم اما میزان فروش بالایی دارند. این محصولات همواره خواهان دارند و در نتیجه، ریسک سرمایه‌گذاری روی آن‌ها پایین است.

محصولات بکر، محصولات پر ریسک و دارای ظرفیت بالای سودآوری هستند. تفاوت آن‌ها با محصولات پیشتاز این است که این محصولات معمولاً در بازارهای جدید و نو ایجاد می‌شوند، مثل شرکت‌های اینترنتی، یا این‌که اصولاً بازارهای جدیدی ایجاد می‌کنند.

موفقیت ساخته‌های استودیویی، بیشتر به فرایندهای بازاریابی بستگی دارد. این محصولات معمولاً عمر کوتاهی دارند و ادامهٔ تولید آن‌ها یا تغییر در آن‌ها با بازخورد مخاطبان سنجیده می‌شود.

محتوای کار برساخته به دلیل نداشتن هزینهٔ تولید و علاقهٔ مخاطبان به ساخته‌های سایرین و نیز دیدگاه متفاوتی که از تنوّع افراد نشأت می‌گیرد، از محصولات محبوب رسانه‌ها هستند که ترکیب درست آن‌ها با سایر برنامه‌ها، می‌تواند سبب جذب مخاطبان شود.

فرایند نوآوری در محتوا با سه ویژگی مهم در ارتباط است: ۱) درک صحیح از هدف، ۲) پذیرا بودن در برابر ایده‌های نو، و ۳) پیاده‌سازی دقیق و سخت‌گیرانهٔ ایده‌های پذیرفته شده.

مراحل این فرایند نوآوری عبارت است از: ۱) تولید ایده، ۲) توسعهٔ مفهوم، ۳) ایجاد نمونهٔ اولیه براساس آن مفهوم، ٤) آزمون بازار، و ۵) عرضهٔ محصول نهایی به بازار.

مدیر رسانه با ترکیب بهینهٔ انواع محصولات می‌تواند سبب کاهش ریسک استقبال از محصول به دلیل وجود نوآوری‌های متعدد کند. در چنین امری ایجاد تعادل میان عناصر مختلف این محصولات امر حیاتی و هنرمندانه است. مهارت در مدیریت سبد محصولات رسانه‌ای، موفقیت یک مدیر رسانه‌ای را تضمین می‌کند.

فصل چهارم:

فرایند تعامل با مصرف‌کننده؛

به‌کارگیری مهارت‌های بازاریابی

در جلب توجه مخاطب

سازمان رسانه‌ای یک بنگاه اقتصادی است که با کسب درآمد از مشتریان کلیدی خود، چه دولت، چه مخاطبان مستقیم و چه آگهی‌دهندگان، به حیات خود ادامه می‌دهد، از این رو درگیر شدن مدیران رسانه با فعالیت‌های راهبردی بازار یک امر طبیعی و ناگزیر است. مدیر رسانه باید درکی صحیح و دقیق از مشتریان هدف و ارزش درخواستی او، مدل کسب و کار مناسب برای پوشش دادن این خواست، انتخاب راهبرد مناسب، آمیختهٔ ارتباطی و در مجموع مدیریت تعامل با مخاطب و مشتریان داشته باشد. این فصل با تمرکز بر این فرایند به دنبال مطرح کردن شیوه‌های تعامل با مصرف کننده در صنعت رسانه است. پرسش‌های اصلی این فصل عبارتند از:

۱. چرا فرایندهای بازاریابی در صنعت رسانه تا این اندازه مهم شده است؟

۲. برای رسانه‌های آگهی‌پایه یا مشترک‌پایه، چه نوع راهبرد بازاریابی مناسب است؟

۳. عناصر کلیدی برای اجرای موفق راهبردهای بازاریابی در صنعت رسانه چه عناصری هستند؟

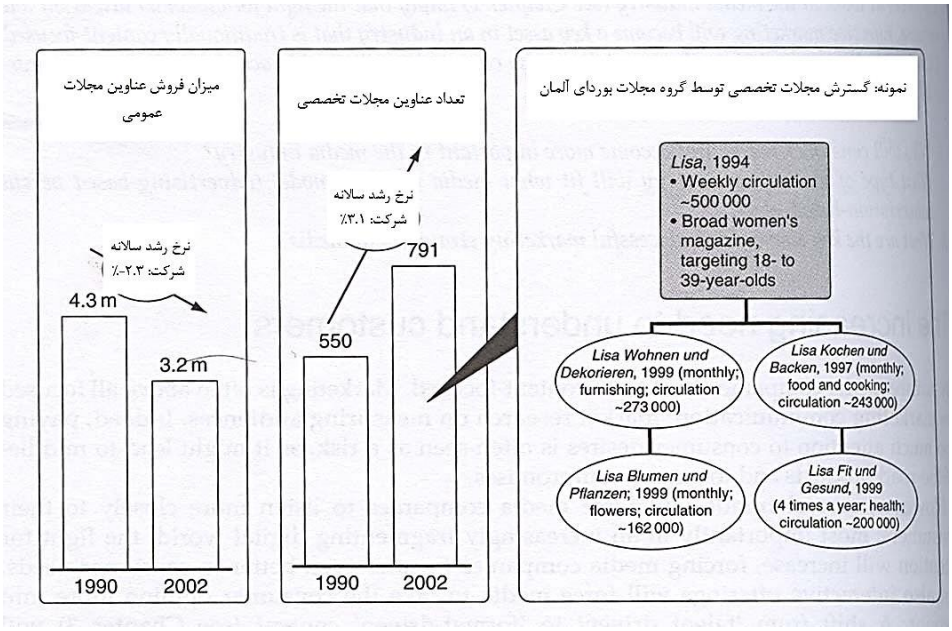
نیاز فزاینده به درک مشتریان

همان‌طور که در فصل پیش بیان شد، در صنعت رسانه معمولاً فعالیت‌های بازاریابی بر اساس تحقیقات بازار برنامه‌ریزی می‌شوند که این تحقیقات برای سنجش تمایلات و سلیقه‌های مخاطبان صورت می‌گیرد. علاوه بر این دیدیم که توجه بیش از حد به تمایلات مشتریان نیز می‌تواند یک ریسک باشد، زیرا ممکن است گرایش و نظر مصرف‌کنندگان به سرعت تغییر کند و یا اینکه افراد براساس خواسته‌های ناآگاهانه‌شان،که برخلاف آن چیزی که گمان می‌کردند تمایل دارند،عمل کنند.

با وجود این نداشتن اطمینان، کماکان شرکت‌های رسانه‌ای ناگزیرند که حداکثر تلاش خود را برای درک نیازها و خواسته‌های مشتریان و مخاطبان خود به عمل آورند. با افزایش تنوع ناشی از انقلاب دیجیتال این نیاز بیشتر هم خواهد شد و شرکت‌های رسانه‌ای مجبور می‌شوند بیشتر از گذشته به خواسته‌های مشتری توجه کنند. البته فناوری‌های نوین خود به دلیل برقرار کردن تعاملات دوسویه میان رسانه و مخاطب، سبب می‌شوند خواه‌ناخواه رسانه در جریان نظرات مصرف‌کنندگان قرار گیرد. واکنش مشتری به رسانه نه فقط از طریق میزان خرید آن‌ها بلکه از طریق ابراز رضایت یا نارضایتی خود به سایرین نمود می‌یابد. از طرف دیگر با تبدیل شدن اپراتورها (مثل اپراتورهای موبایل، ISPها و تلویزیون‌های کابلی در آمریکا و اروپا) به بازیگران رسانه‌ای، نقش کسب‌وکارهای مشترک‌محور هم افزایش می‌یابد. جذب مشترک، ارائهٔ خدمات مطلوب به او و فراتر از همه حفظ مشترکین نیازمند درک عمیق از مشتریان است. همهٔ این فاکتورها در کنار همدیگر شرکت‌های رسانه‌ای را مجبور می‌کنند که توجه بیشتری به آن‌سوی زنجیرهٔ ارزش بکنند: به سمت مشتری.

۱. تنوع عرضه

تنوع عرضهٔ محصول، رویدادی است که از دههٔ ۹۰ میلادی در صنعت رسانه به‌وقوع پیوست و باعث تأثیر روی بیشتر بازارهای این صنعت شد به‌طوری‌که تا امروز نیز ادامه دارد. در اثر این افزایش تنوع ناگهانی در شبکه‌ها، شکل برنامه‌ها، سبک‌های موسیقی و امثال آن به وجود آمد که در نتیجهٔ آن انتخاب‌های مصرف‌کنندگان به حدی افزایش یافت که امروز انتخاب کردن از میان این همه گزینه، تبدیل به یک فرایند پردردسر برای مشتری شده است. با این حال یک نکتهٔ مهم در این افزایش شبکه‌ها وجود دارد که نباید از نظر دور داشت: در این تنوع، شبکه‌های تخصصی افزایش و شبکه‌های عمومی کاهش یافته‌اند. برای مثال در حالی که تعداد عناوین مجلات تخصصی در آلمان بیش از ۳۰ درصد در سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۲ افزایش یافت، مجلات عمومی در همین دوره شاهد ۲۵درصد کاهش بوده‌اند. (شکل٤-۱)



شکل۴-۱: تعداد و سهم بازار مجلات تخصصی در آلمان

در همین کشور در سال ۲۰۰۲ تعداد کانال‌های تخصصی به ۱۳ عدد رسید، در حالی که در سال ۱۹۹۰ فقط یک کانال تخصصی وجود داشت. در بریتانیا که نفوذ ماهوارهٔ

دیجیتال و تلویزیون کابلی از سایر کشورهای اروپایی بیشتر است، حدود ۲۵۰ کانال تخصصی، حدود ۲۵ درصد سهم بینندگان را در سال ۲۰۰٤ کسب کردند، در حالی که این رقم در سال ۱۹۹۰ تنها ۲۰ درصد بود. همین امر در فرانسه نیز صادق است: ۷۱ کانال تخصصی در فرانسه به وجود آمده در حالی که در ابتدای دهۀ ۹۰ تعداد آن‌ها تنها هفت عدد بود. امروز آن‌ها ۲۵ درصد از مشتریان تلویزیونی را در خانواده‌ها به دست آورده‌اند. این تنوع در کانال‌های تلویزیونی بیش از هر چیز به دلیل فناوری‌های دیجیتال و ارزان شدن سازوکارهای پخش است که اجازه می‌دهد شبکه‌های تخصصی که معمولاً بینندگان کمتری دارند، با هزینۀکمتری پخش شوند. این روند فقط در تلویزیون نیست و در سایر بخش‌ها از جمله مجلات نیز افزایش شمار مجلات تخصصی مشاهده می‌شود به نحوی که در زمینه‌هایی که قبلاً به آن‌ها پرداخته نمی‌شد مثلاً آموزش‌های خاص، امروز مجلات تخصصی متعددی دیده می‌شود. در صنعت موسیقی نیز شمار ژانرها و سبک‌ها به سرعت افزایش یافته است، برای مثال تعداد سبک‌های نوعی موسیقی محبوب جوانان در آمریکا از ۸ سبک در ۱۹۵۰ به بیش از ۱۵۰ سبک در سال ۲۰۰۰ رسید.(Aris &Bughin: 2005: 119)

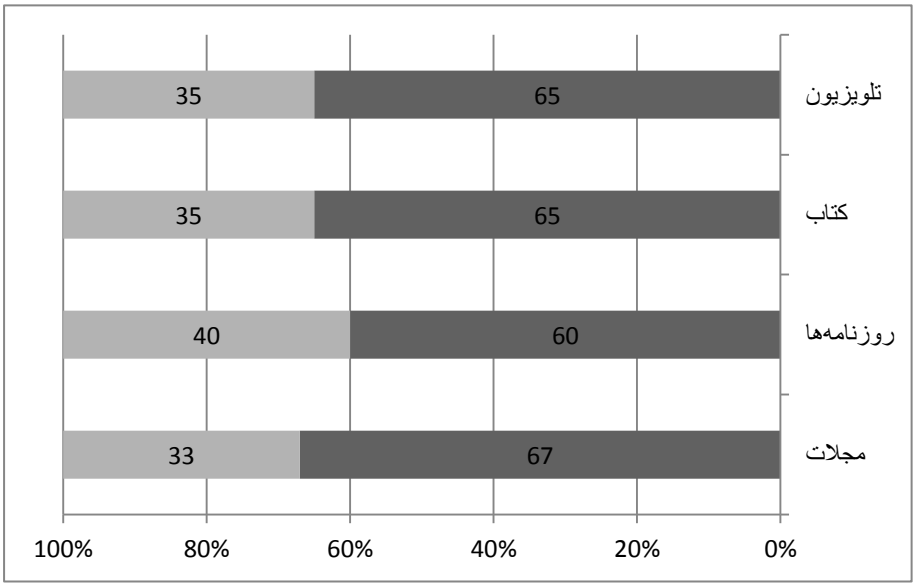
در تحلیل دلایل ایجاد چنین روندی باید ویژگی‌های بخش‌های مختلف رسانه را در نظر بگیریم. تنوع در مجلات اساساً به دلیل تغییر در سلیقۀ مصرف‌کنندگان است. خوانندگان به‌طور فزاینده‌ای از مجلاتی که روی موضوع خاص تمرکز کرده‌اند استقبال می‌کنند. بیشتر مردم تمایل دارند مطالب عمومی را در روزنامه بخوانند اما در زمینه‌های تخصصی، مجلات را ترجیح می‌دهند؛ مثل مجلات ورزشی، خبری یا صنعتی. در صنعت تلویزیون نیز این تنوع به شکل برنامه‌هایی که توسط شبکه‌های ماهواره‌ای دریافت می‌شوند خود را نشان داده است. بخشی از استقبال مردم در سراسر جهان نه به دلیل تغییر در سلیقه‌ها، بلکه به دلیل عدم پاسخگویی به این نیازها تاکنون بوده است که بیشتر آن‌ها نیازهای تخصصی است. معمولاً برای تلویزیون‌های رایگان امکان‌پذیر نیست که به نیازهای گستردۀ تخصصی پاسخ دهند، در حالی که در شبکه‌های ماهواره‌ای کانال‌های تخصصی متعددی در زمینه‌های مختلف از جمله علمی، قومی و مذهبی یافت می‌شود. بخش‌هایی همچون موسیقی و فیلم‌های سینمایی همواره از

بخش‌های پرطرفدار کانال‌های عمومی بوده است و در نتیجه به محض امکان پذیر شدن ارائهٔ این تنوع به شکل وسیع، کانال‌های تخصصی به سرعت سر برآوردند. در محتوای آنلاین هم ذات صنعت تنوع است و از زمانِ معرفی، مبتنی بر تنوع محتوا بوده است.

تقریباً در تمام رسانه‌ها واکنش مخاطبان به این افزایش تنوع، استقبال و تغییر تمایل از کانال‌های عمومی به سمت محصولات و خدمات تخصصی بوده است. حتی کانال‌های تلویزیونی منطقه‌ای نیز ناگزیر خود را به شبکه‌های تخصصی تقسیم کردند. مثلاً شبکه تلویزیونی الجزیره علاوه بر کانال اصلی خبری خود، برای جذب علاقه‌مندان متعدد ورزشی، چندین شبکه ورزشی تأسیس کرده و یا تلویزیونی عربی روتانا شبکه‌های متعدد تخصصی در زمینه‌های فیلم سینمایی، موسیقی، خبر و کلیپ به راه انداخته است. در زمینه‌های بکری همچون آشپزی و بازی نیز مجلات نوپا و تخصصی تبدیل به برندهای جهانی مسلط شده‌اند.

۲. آیا بنگاه‌های سنتی رسانه‌ای جداً با تهدید روبرویند؟

آیا شرکت‌های رسانه‌ای مخاطب انبوه با این روند تهدید مواجه هستند؟ پاسخ به این پرسش در توجه به ساختار هزینه‌ای رسانه‌هاست. برای شرکت‌های تلویزیونی، محتوا نزدیک ٦٥ درصد هزینه‌ها را شکل می‌دهد، در حالی که برای رسانه‌های چاپی هزینهٔ محتوا و تولید بین ۳۳ تا ٦٥ درصد کل هزینه‌ها را شامل می‌شود (شکل٤-۲). از این رو هنوز ارائهٔ محصول برای مخاطب انبوه، راهبرد اساسی بیشتر شرکت‌های رسانه‌ای را تشکیل می‌دهد، به ویژه برای شرکت‌هایی که مدل‌های کسب‌وکارشان عمیقاً بر درآمدهای تبلیغاتی متکی است، زیرا این درآمد معمولاً همبستگی کامل به سهم شرکت از مخاطبان دارد.



شکل۴-۲: نسبت زیاد هزینه‌های ثابت و سربار نسبت به سایر هزینه‌ها در رسانه‌های جمعی اروپا

در چنین شرایطی برای رویارویی با خطراتی که به دلیل تنوع برای شرکت‌های مخاطب انبوه ایجاد شده است، متصدیان آن‌ها ناگزیرند دربارهٔ راهبردهای توسعهٔ خود بیشتر بیندیشند. بازیگران تازه‌واردی که با شرکت‌های قدیمی و جاافتادهٔ صنعت وارد رقابت شده‌اند و از طریق شبکه‌های تخصصی دنبال جای پایی در صنعت می‌گردند، می‌توانند بخشی از سهم بازار این شبکه‌ها را از آن خود کنند. برای شرکت‌های سنتی رسانه‌ای چگونگی رقابت با این تازه واردان یک چالش مهم است. آن‌ها باید نحوهٔ چگونگی رقابت با این شرکت‌های کوچک را تعیین کنند. از طریق ورود به بازارهای تخصصی یا با ماندن در بازارهای متعلق به خود و تلاش در متمایز ساختن خود و ایجاد جذابیت بیشتر برای مخاطبان؟

۳. آیا بنگاه‌های رسانه‌ای باید به سمت محصولات بکر پیش بروند؟

تجربه نشان می‌دهد که بنگاه‌های رسانه‌ای باید دربارهٔ روبه‌رو شدن با محصولات بکر، با نگاهی بدون تعصب پیش بروند. تجربه نشان داده است که سفارشی کردن[1] در محصولات انبوه به‌ندرت سبب ایجاد ظرفیت کسب درآمدهای اضافی در کوتاه مدت می‌شود. پیش از این‌که بنگاه‌های رسانه‌ای راهبردی انتخاب کنند، نیاز به درک ماهیت دقیق این تنوع دارند. برای مثال این‌که منطق کسب‌وکارها چگونه تحت تأثیر قرار خواهد گرفت و چگونه آن‌ها می‌توانند از طریق بهبود محصولات انبوه خود به میدان نبرد بازگردند.

البته نباید این تهدید را خیلی هم دست بالا گرفت. حداقل در کوتاه‌مدت تأثیر چشمگیری روی رسانه‌های عمومی و جاافتاده نخواهد گذاشت. در حقیقت تجربهٔ شبکه‌ها در آمریکا و بریتانیا که زودتر با این پدیده روبه رو شدند، نشان داد که حتی اگر مخاطبان نیز به سمت کانال‌های دیگر متمایل شوند، مدت زیادی طول می‌کشد تا آگهی‌دهندگان هزینه‌های خود را از یک کانال رسانه‌ای به دیگری منتقل کنند. علاوه بر این مخاطبان بالقوه برای محصولات جدید و بکر محدود هستند، به ویژه در کشورهای کوچک‌تر. ظرفیت درآمدی در بخش‌های تخصصی اگر چه در حال افزایش است، اما هنوز خیلی کم است. فقط بازیگران خیلی بزرگ می‌توانند در بازارهای جدید واقعاً سودآور باشند. در اروپا نیز اکثر کانال‌ها کاملاً به‌حق اشتراک متکی هستند و از آگهی‌ها چندان سهمی نمی‌برند. سهم ترکیبی بینندگان از تمام کانال‌های تخصصی تلویزیون در بریتانیا کمتر از یک پنجم آن در سال ۲۰۰۲ بوده است. (شکل ٤-۳)

	آمریکا	اروپا	آمریکای لاتین
درآمدهای حق اشتراک	٤۰	۹۰-۹۵	۹۰-۹۵
درآمدهای تبلیغاتی	۵۵	۵-۱۰	۵
سایر درآمدها	۵	۰-۵	۰-۵

شکل۴-۳: تفاوت منابع درآمدی در آمریکا و اروپا بر اساس حق اشتراک یا آگهی

1. Customization

نکتهٔ دیگر وجود مسائل جامعه‌شناسی دربارهٔ رسانه‌های جمعی است. در یک مطالعه روی بینندگان تلویزیونی، اغلبِ افراد، بالاترین و مهم‌ترین دلیل خود برای انتخاب کانال تلویزیونی را این گزینه دانسته‌اند: «برنامهٔ تلویزیونی که به من چیزی بدهد که بتوانم فردا صبح دربارهٔ آن با دوستان و همکارانم صحبت کنم» (شکل ٤-٤). این به‌معنی مزیت داشتن تلویزیون‌های با مخاطب انبوه در برابر کانال‌های تخصصی در زمینهٔ جذب مخاطبان از طریق برنامه‌های مخاطب انبوه است.

ویژگی کانال	تأیید کنندگان
چیزی ارائه کند که بتوانم درباره‌اش با دوستان و همکارانم صحبت کنم.	۱٦۳
سرگرم کننده باشد.	۱٥٦
نوآورانه باشد.	۱۳۷
کیفیت بالایی داشته باشد.	۱۳۱
اطلاعات به روزی ارائه کند.	۱۲٤
ترکیب برنامه‌های خوبی داشته باشد.	۱۲۳
من را از روندهای روز آگاه سازد.	۱۲۰
برنامه‌های ورزشی خوبی داشته باشد.	۳۳
تکرار برنامه‌هایش کم باشد.	۳۳
آگهی کم نشان بدهد.	۲۳

شکل۴-۴: نمونه‌ای از معیارهای اساسی در انتخاب یک شبکهٔ تلویزیونی از نظر بینندگان

با این حال همان‌طور که اشاره کردیم در کوتاه‌مدت خطر چندان بزرگ نیست بلکه تغییرات در بلندمدت رخ می‌دهند. در حقیقت اشاره به این موضوع در چنین کتابی که به مدیریت رسانه تعلق دارد، دادن آگاهی به مدیران این شرکت‌ها و دانشجویان این رشته است که جریان به کدام سمت می‌رود و زمان نسبتاً کافی برای مطالعهٔ آگاهانهٔ این روند چه در کشور و چه در سطح بین‌المللی موجود است. تأثیر مهم دیگری که باید به‌دقت به آن توجه کرد، ارتباط افزایش تعداد این رسانه‌های بکر با تغییر ساختار بازار است. مخاطبان و آگهی‌دهندگانی که توسط رسانه‌های کوچک جذب می‌شوند به نوعی اندازهٔ بازار را برای شرکت‌های انبوه کاهش می‌دهند. این امر می‌تواند در بلندمدت علامت خطر بزرگی در پیش روی شرکت‌های مخاطب انبوه باشد. با این حال بازیگران بزرگی که در حفظ مخاطبان خود از رقبا موفق‌ترند، سهم نسبی بازار خود را افزایش

می‌دهند. تجربه نشان می‌دهد که سهم نسبی بازار اغلب تحت تأثیر مقیاس مخاطب و ایجاد تصویر بهتر از برند در دید مخاطبان است.

از این رو نتیجه می‌گیریم که متصدیان شبکه‌های انبوه پیشرو باید با کمک گرفتن از مهارت‌های برتر بازاریابی بر اصلاح و بهبود محصولات موجود تمرکز کنند تا در نتیجهٔ آن، حفظ رضایت، وفاداری و سرانجام کسب درآمد از مخاطبان حاصل شود. در گام بعدی شرکت‌ها باید به دنبال سرمایه‌گذاری در بازارهای بکر واقعی باشند. با این حال با در نظر گرفتن تفاوت‌های ساختاری میان بنگاه‌های بزرگ عمومی و شرکت‌های کوچک فعال در امور بکر، توسعهٔ این محصولات در قالب یک سازمان مجزا یا از طریق شراکت و ائتلاف امکان‌پذیر می‌شود.

٤. تنظیم راهبرد بازاریابی به‌سوی یک مدل درآمدی

در بازاری که در آن تنوع زیاد است و مشتریان انتظار زیادی دارند، به حداکثر رساندن رضایت مشتری بزرگ‌ترین اولویت برای هر بنگاه رسانه‌ای است. با این حال مشتری برای همهٔ رسانه‌ها یکسان نیست. با توجه به مدل‌های درآمدی مرسوم در دنیای رسانه، می‌توان مشتریان را به دو گروه مصرف‌کنندگان و آگهی‌دهندگان دسته‌بندی کرد. با این تقسیم‌بندی شرکت‌هایی که مدل کسب‌وکار آن‌ها بر درآمدهای تبلیغاتی و ناشی از آگهی است، در مقایسه با شرکت‌هایی که اشتراک‌محور هستند، با چالش‌های متفاوتی مواجه هستند.

کسب‌وکارهای آگهی‌پایه از قبیل شبکه‌های تلویزیونی رایگان و تا حد کمتری مجلات و روزنامه‌ها، با چالش‌های کلیدی دوچندانی روبه‌رو هستند. این بنگاه‌ها هم نیاز به حداکثر کردن سهم مخاطبان دارند که این امر از طریق بهبود و افزایش درک از نیازها و خواست‌های مشتری تحقق می‌یابد، و هم باید فرایند ایجاد درآمد از محتوای خود را بهبود دهند که این کار از طریق ترکیب مناسبی میان راهبردهای فروش و نیازهای آگهی‌دهندگان صورت می‌گیرد. با توجه به اینکه بیشتر رسانه‌ها از یکی از این دو مدل یا ترکیبی از این دو استفاده می‌کنند، به‌تفصیل بر راهبردهای بازاریابی برای این رسانه‌ها می‌پردازیم.

راهبردهای بازاریابی برای رسانه‌های آگهی‌پایه

۱. مدیریت راهبردی برند

هرچه مصرف‌کنندگان انتخاب‌های بیشتری پیش رو داشته باشند شهرت یک برند قوی هم در جلب توجه آن‌ها تأثیرگذارتر است. این امر نه تنها برای برنامه‌های رسانه‌ای، بلکه برای هنرمندان و محتوای آن‌ها نیز مهم است. تحقیقات بازار نشان می‌دهد که شهرت یک برند، بسیار بیشتر از محتوای برنامه‌های آن، سبب انتخاب رسانه می‌شود. برای مثال انتخاب شبکهٔ تلویزیونی توسط بینندگان از میان گزینه‌های مختلف نه فقط ناشی از علاقهٔ آن‌ها به برنامه، بلکه به دلیل ویژگی‌های برند آن شبکه نیز هست. ذهنیتی که یک شبکه برای مخاطبان ایجاد می‌کند محرکی بسیار قوی در انتخاب آن شبکه است؛ ذهنیتی همچون شهرت شبکه به سریع‌ترین خبررسانی از اتفاقات تازه، یا نمایش فیلم‌های جدید، یا پخش موسیقی‌های محبوب روز. بعضی از این ویژگی‌ها برای یک شبکه حیاتی هستند، مثلاً دقت و سرعت خبررسانی برای شهرت یک شبکهٔ خبری اهمیت حیاتی دارد. علاوه بر این ایجاد انگیزه‌هایی که سبب دوام مدت تماشای[1] بینندگان و علاقهٔ آن‌ها به انتخاب دوباره و بازگشت به کانال می‌شود نیز اهمیت دارد. درک درست یک مدیر رسانه از وضعیت فعلی برند خود در نگاه مصرف‌کنندگانش، کلیدی برای راه‌اندازی فرایند راهبردی مدیریت برند است.

برندهای قوی خودشان را با ایجاد یک تصویر مرتبط و روشن متمایز می‌کنند که برپایهٔ دو یا سه ارزش اساسی بنا شده است. این ارزش‌ها باید برپایهٔ قوت‌های ذاتی شرکت و درک عمیق از عواملی باشند که واقعاً در تصمیم یک بیننده یا خواننده برای انتخاب رسانه تأثیر می‌گذارند. شناخت این ارزش‌ها و اطمینان یافتن از اینکه کل سازمان بر اساس آن‌ها ادامه حیات می‌دهد یکی از چالش‌های کلیدی آینده برای مدیریت است. در گذشته برای مدیران رسانه‌ای، مدیریت برند در ایجاد آگاهی از نشان تجاری خود در ذهن مخاطب از طریق تبلیغات خلاصه می‌شد. با این حال اکنون دیگر

1. Stickness

سرمایه‌گذاری برای ایجاد «آگاهی از برند» به تنهایی سبب ایجاد مزیت برای رسانه نمی‌شود، زیرا آگاهی اغلب بینندگان تلویزیون از کانال‌ها به حد بالایی رسیده است. مثلاً آمار نشان می‌دهد بینندگان اروپایی آگاهی تقریباً ۹۵درصدی از کانال‌های تلویزیونی دارند. در رسانه‌های دیگر به ویژه مجلات این امر کمتر است و در زمینهٔ سایت‌های اینترنتی طبیعتاً هنوز آگاهی از برند خیلی پایین است، با این حال گریز مشتری در اینترنت بسیار بیشتر است و گفته می‌شود که تنها ۳۰ ثانیه برای اقناع مشتری به ماندن در سایت زمان وجود دارد، در غیر این صورت، مشتری هرگز مراجعهٔ دوباره نخواهد داشت. این نشان می‌دهد که صِرف سرمایه‌گذاری برای معرفی کردن و شناساندن رسانه به مخاطبان کافی نیست و باید بیشتر به ارائهٔ تصویر روشن و مورد علاقه از رسانه در ذهن مشتری پرداخت که مدیریت راهبردی و همه‌جانبهٔ برند از ابزار شناخته شده آن است.

برندهای قوی همچنان نقش فزاینده‌ای به‌عنوان یک ابزار بازاریابی می‌یابند. استفاده از رسانه و مشتریِ دائمی آن شدن تا حد زیادی تحت تأثیر تبلیغات شفاهی افراد است. تحقیقات جدید نشان می‌دهد که ٤٠درصد از انتخاب سرویس‌دهندگان اینترنت از طریق پرس‌وجو از دوستان دربارهٔکیفیت خدمات آن شرکت صورت می‌گیرد. با این یافته‌ها می‌توانیم تحلیل کنیم که چرا نوجوانان زیاد روزنامه نمی‌خوانند، زیرا دوستان و همسالانشان به روزنامه علاقه‌ای ندارند! خواندن روزنامه‌های قطع بزرگ هیچ حس لذت و سرگرمی به آنها نمی‌دهد. به همین علت بعضی روزنامه‌ها در تلاش‌اند تا با ارائهٔ نسخه‌های قطع کوچک و رنگی و مصور با ماجراهای جذاب و حتی گاهی باشخصیت‌های معروف، خوانندگان نوجوان را به سمت خود جذب کنند. هدف آن‌ها ایجاد برندی جذاب برای این طبقه بوده است. نمونهٔ چنین محصولی را می‌توانیم در «دوچرخه» (ضمیمهٔ روزنامه همشهری برای کودکان) ببینیم.

۲. درک، رضایت و پول‌سازی از آگهی‌دهندگان

بنگاه‌های رسانه‌ای موفق همواره از آن‌چه مخاطبان و آگهی‌دهندگان ارزش می‌دانند درک عمیق و مستمری دارند. این شناخت به آن‌ها کمک می‌کند که با بهبود محصولات

خود بر پایهٔ این ارزش‌ها، همواره خود را در موقعیتی مناسب قرار دهند و سهم بازار خود را افزایش دهند. در حالی که رضایت کوتاه مدت مخاطبان به جذابیت محتوا وابسته است، اما دوام و وفاداری مصرف‌کنندگان به ویژگی برند آن کانال و مجله بستگی دارد. علاوه بر این ضروری است که آن‌چه برای آگهی‌دهندگان ارزش محسوب می‌شود نیز به درستی و با جزئیات کامل درک شود. چنین درکی سبب می‌شود که بخش‌های فروش و بازاریابی با توجه به خواست آگهی‌دهندگان، زمان و فضای لازم را متناسب با تقاضای آگهی‌دهندگان تعیین و مهیا کنند تا حداکثر استفاده از ظرفیت درآمدی آن‌ها حاصل شود.

بیشتر شرکت‌های رسانه‌ای که مدل درآمدی آن‌ها بر اساس آگهی است به ویژه در بازارهای رشد یافته‌ای مثل آمریکا، بریتانیا و اروپای شمالی، تحقیقات بازار گسترده‌ای دربارهٔ مخاطبان رسانه انجام داده‌اند. با این حال وفاداری و رضایت مخاطب در بسیاری از موارد همچنان پایین باقی مانده است. همان‌طور که پیش‌تر نیز گفتیم تحقیقات بازار، در صنعتی مثل رسانه به سختی می‌تواند عوامل مؤثر را نشان دهد. برای بهبود درک از مخاطبان نیاز است این تحقیقات بازار با بینش و بصیرتی که خود بنگاه از رفتار حقیقی مصرف‌کننده دارد ترکیب شود و سپس نتایج حاصله در تولید محتوا و فرایندهای بازاریابی به کار برده شود. برای مثال در مورد تلویزیون رایگان، که نمونه‌ای عالی از بنگاه‌های رسانه‌ای حساس به سرمایه و آگهی‌پایه است، تحلیل‌های گوناگون عمیق از سلیقه‌های مخاطبان تلویزیون نشان می‌دهد که انگیزه‌هایی که سبب می‌شوند بینندگان آن کانال را انتخاب کنند، در آن باقی بمانند و بعد هم به آن برگردند، به عوامل ظریفی بستگی دارد که هرگز در تحقیقات بازار به درستی مشخص نشده است.

۳. بهینه‌سازی واکنش به نیازهای آگهی‌دهندگان

تولید محتوا، ایجاد جذابیت برای برند و ایجاد ارزش برای یک کانال تلویزیونی رایگان، روزنامه و مجله بستگی بسیاری به بازاریابی دقیق و هوشمند از مخاطبان برای تبلیغات و اطمینان از پول‌سازی آن‌ها دارد. آگهی‌دهندگان، هنگام خرید زمان یا فضای آگهی در رسانه‌ها، بیشترین تمرکز خود را بر تعداد مخاطبان دارند و به سهم از مخاطبان

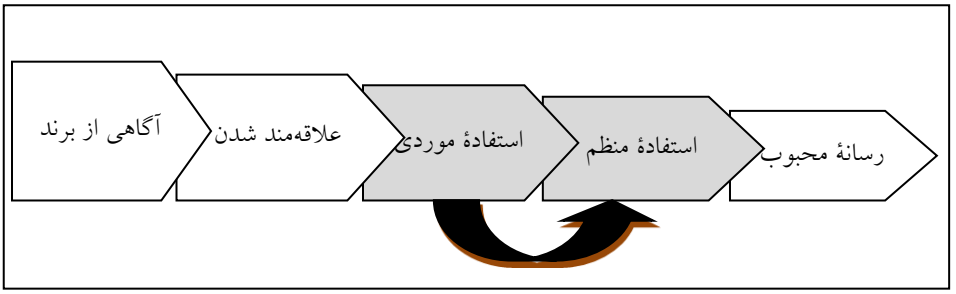
و بخش‌بندی اجتماعی و مردم‌شناسانهٔ آن رسانه هم توجه می‌کنند. همین دلیل باعث می‌شود که سهم از بازار و تعداد مخاطبان برای رسانه‌ها هم اهمیت زیادی یابد، زیرا به معنی جذابیت بیشتر برای آگهی‌دهندگان و جذب درآمدهای بیشتر تبلیغاتی خواهد بود. آن‌ها فضای آماده برای آگهی خود و قیمت آن‌ها را به‌طور مستمر بررسی، و به درستی محاسبه می‌کنند که استقبال آگهی‌دهندگان که مشتریان کلیدی آن‌ها هستند بر اساس سهم مخاطب، تناوب رجوع و دوام مخاطب و بخش اجتماعی مشتریان صورت می‌گیرد. یکی از مسائلی که در این زمینه می‌تواند بسیار مؤثر باشد و از تکنیک‌های پیشرفتهٔ جذب درآمد برای رسانه‌هاست، قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش ایجادشده برای مشتری است. این رویکرد در فصل ٦ با جزئیات بیشتری شرح داده می‌شوند.

راهبردهای بازاریابی برای رسانه‌های مشترک پایه

رسانه‌های مشترک‌پایه مثل تلویزیون کابلی، روزنامه‌های مشترک‌پذیر و مجلاتی از این نوع تا اندازهٔ زیادی با همان چالش‌های بازاریابی رسانه‌های آگهی‌پایه مواجه هستند. آن‌ها علاوه بر این مسائل، نیازمند افزایش درک خود از تحولات بازار، حفظ و افزایش مشتریان خود و چگونگی بهبود کل سیستم کسب‌وکار خود نیز می‌باشند. رسانه‌های مشترک‌پایه‌ای که بتوانند واکنش بهتری به خواست‌های مشتریان بدهند، در میان رقیبان گوناگون خود، با وفاداری مخاطبان پاداش می‌یابند که این امر به معنی افزایش درآمدها از طرف مشترکین می‌باشد.

مدل کسب‌وکار رسانه‌های مشترک‌پایه را می‌توان مطابق شکل ٤-٥ بیان کرد. در چنین مدلی ابتدا باید مشتریان بالقوه را از اینکه رسانهٔ ما به خواسته‌ها و علائق آن‌ها می‌پردازد آگاه کرد.چنین امری معمولاً با تبلیغات در رسانه‌های دیگر و در فضاهای مورد توجه مخاطبان بالقوه انجام می‌شود. پس از این باید به آن‌ها نشان داد که محتوایی که از طریق این رسانه ارائه می‌شود جذاب و مفید است. این کار معمولاً با در اختیار قرار دادن بخش‌هایی از محتوا به صورت موقتی یا نمونه‌ای از محتوا به‌عنوان آشنایی صورت می‌گیرد. انتظار می‌رود که پس از طی این مرحله، مخاطبان ابتدا به استفادهٔ موردی از رسانه و سپس به استفادهٔ دائمی از آن روی آورند. در این مرحله است که

رسانه تبدیل به کانال ارتباطی محبوب مخاطبان می‌شود و به مشتری خود دست یافته و از این پس باید به حفظ آن‌ها توجه کند.



شکل۴-۵: فرایند علاقه مشتری به خرید اشتراک

در شکل ٤-٦ این مراحل به صورت فرایندی سه مرحله‌ای به تصویر کشیده شده است که هم رشد بالقوه و هم محدودیت‌ها را تعیین می‌کند: این رسانه‌ها مصرف‌کنندگان را جذب می‌کنند تا مشترک شوند، وفاداری آن‌ها را جلب می‌کنند تا درآمد خود را حداکثر کنند و در تلاش‌اند تا آن‌ها را تا حداکثر زمان ممکن حفظ کنند. رسانه‌های مشترک‌پایه این را دریافته‌اند که:

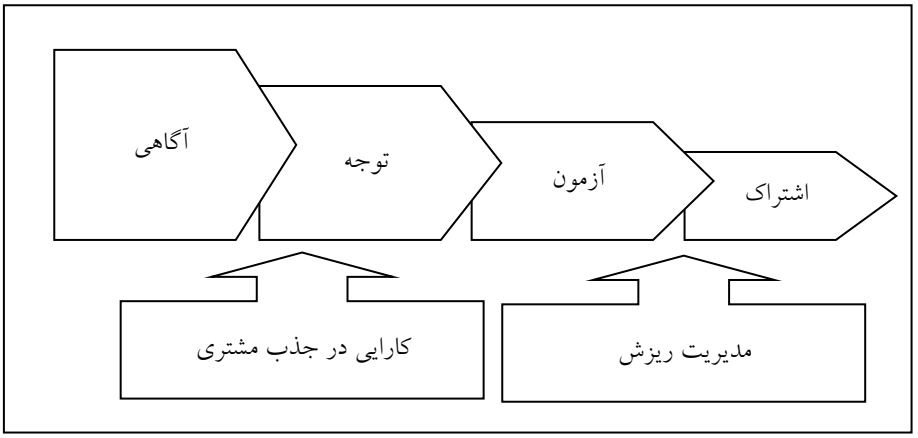
۱. اشتراک تنها زمانی سودآور است که ارزش ایجاد شده توسط مشتری افزون‌تر از هزینه‌های تولید در آن بخش باشد.

۲. حفظ مشتریان به دست آمده همواره آسان‌تر و ارزان‌تر از جایگزین کردن مشتریان از دست رفته با افراد جدید است.

۳. حفظ جذابیت برند در ذهن مشتری به داشتن راهبرد مناسب بستگی دارد.

بخش بزرگی از ریزش مشترکان، قابل‌پیش‌بینی و اجتناب‌پذیر است. در یک تلویزیون کابلی آمریکایی ۷۵درصد از ریزش قابل‌پیش‌بینی بوده، مثل نارضایتی از محصول یا قیمت یا به دلایل فنی(Aris, &Bughin: 2005: 125).با توجه به این امر ابزارهای مشخصی برای حفظ مشتری وجود دارد: ایجاد و خرید محتوای جدید تنها در بخش‌های کلیدی و جذاب برای مشتری، درک دلایل ریشه‌ای نارضایتی بالقوه مشتریان، توجه کردن به نخستین نشانه‌های تمایل به انصراف مشترک، تعامل مؤثر با افرادی که احتمالاً اشتراک

خود را قطع خواهند کرد و سرانجام استفاده از دستورالعمل‌های اصلاح شده بـرای حفـظ مشترکین.



شکل۴-۶: تعامل مدیریت ریزش با فرایند اشتراک

چالش مدیریت مشترکین، درک و شناسایی عواملی است که تـأثیر مهمـی بـر قطـع اشتراک دارند. این عوامل می‌توانند ساختاری باشند مثل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی یـا رویدادی مثل اسباب‌کشی و تغییر مکان، یا رفتاری باشند همچون سـلیقه تـا بتوانـد بـر عواملی که بیشترین تأثیر را بر سودآوری دارند متمرکـز شـوند و اصـلاحات لازم را در رویه‌های مدیریتی برای تعامل با این عوامل انجام دهند.

نمونه‌های موفق نشان می‌دهند که می‌توان از راه‌هـای سـاده و نسـبتاً کـم‌هزینـه بـه بهبودهای بزرگی دست یافت. سرمایه‌گذاری‌های کلان روی مـدیریت روابـط مشـتری[1] تنها زمانی لازم است که میزان پیچیدگی بالا باشد. برای مثال تلاش برای شناسایی بهتـر مشترکین و تقویت ارتباطات با آن‌ها (مـثلاً از طریـق تلفـن) اغلـب رویکـرد مـؤثرتری نسبت به تحلیل‌های پیچیدهٔ اطلاعاتی است. در بسیاری از موارد ارائهٔ خدمات بهتـر بـه مشـتریان معمـولاً سـریع‌تـر و بهتـر از تـلاش‌هـای پیچیـده بـرای تغییـر در محتـوا یـا

1. Customer Relationship Management (CRM)

راهبردجواب می‌دهد و در ذهن مشتری تأثیرگذارتر است. برای مثال یک شبکهٔ تلویزیون کابلی اروپا دریافت که ٦٠درصد مشترکینی که درخواست قطع اشتراکشان را داشته‌اند، هنگامیکه موضوعات مورد علاقهٔ آنها مورد توجه قرار گرفت، تغییر عقیده دادند و درخواست انصراف خود را لغو کردند.

اطمینان از اثربخشی مدیریت دائمی مشتریان[1]

با آن‌چه بیان شد، مشخص شد که صِرف انجام تحقیقات بازار پیچیده، به معنای بهبود مدیریت مشتریان نیست، بلکه درک ظرافت‌های رفتاری مشتریان و دقت در اجرای راهکارهای انتخابی، اهمیت بسیار بیشتری دارد. شاید یک اصل در راه‌اندازی نظام مدیریت مشتریان، این باشد که هر تلاشی برای تعامل با مشترکین را در حجم کوچک شروع کنیم و تنها پس از به دست آوردن موفقیت، آن را گسترش دهیم.

راهبردهای بازاریابی برای محصولات تخصصی و بکر

رسانه‌های جمعی کماکان بر بازار مسلطاند اما متصدیان آن‌ها باید به اصلاح رویکردهای خود برای حفظ جذابیت و رضایتمندی مخاطبان بپردازند تا بتوانند از موقعیت کنونی خود دفاع کنند. برای این امر باید در یک تصمیم تعیین‌کننده و راهبردی انتخاب کنند که آیا بازار بکر و تخصصی را به رسانه‌های جدید و تازه‌وارد بسپارند یا این‌که در این بازار نیز رقابت کنند؟

محصولات رسانه‌ای بکر و تخصصی به دلیل نوپا بودن و شکل‌نگرفتن بازارهایشان معمولاً با چالش‌های ساختاری مواجه هستند که سبب می‌شود تنها رهبران هر بخش بازار به سودآوری دست یابند و سایرین از آن محروم بمانند. همان‌طور که ذکر شد، بنگاه‌های رسانه‌ای به دلیل حساسیت به سرمایه و هزینه‌های ثابت، نیازمند توجه مخاطبان انبوه هستند و حتی در تعیین گروه‌های هدف نیز مخاطبان را به گروه‌های بسیار بزرگ و پرتعداد مثلاً بر اساس جنس، گروه سنی و سایر متغیرهای کلان

1. Customer Lifetime Management (CLM)

جمعیت‌شناختی تقسیم می‌کنند. احتمال موفق بودن محصولات تخصصی در بازارهای بزرگ بیشتر است، زیرا هرچه اندازهٔ بازار بزرگتر باشد سهم نسبی آن‌ها نیز بیشتر می‌شود. مطابق همین چهارچوب است که بیشترین موفقیت و رشد محصولات بکر و تخصصی در بازارهایی مثل آمریکا و کانادا دیده می‌شود که بازارهای بزرگی با زبان واحد هستند، در حالی که یافتن چنین بازار بزرگی در اروپا که افراد تفاوت‌های زیاد فرهنگی و زبانی دارند، دشوار است. در میان بخش‌های مختلف رسانه‌ای ورود به بازارهای تخصصی برای مجلات راحت‌تر از سایر رسانه‌ها است، زیرا ساختار هزینه آن‌ها منعطف‌تر است. دشوارترین راه ورود به این بازارها را تلویزیون‌ها دارند که هزینه‌های سنگین تولید محتوا ورود آن‌ها به بازارهای بکر را دشوارتر از سایرین کرده است. البته همان‌طور که در فصل ۳ شرح داده شد فناوری‌های جدید به افزایش حضور در این بازارها کمک کرده است.

این دشواری‌های ورود و نیاز به ساختار خاص برای مواجه شدن با بخش‌های کوچک تخصصی همراه با این موضوع که رسانه‌های بکر نسبت به رسانه‌های سنتی نیازمند دقت و تمرکز بیشتری روی مدل‌های کسب‌وکار خود هستند، به این معنی است که مدیرانی که تصمیم به رقابت در این بازار گرفته‌اند، باید ایجاد یک سازمان مجزا یا ساخت محصولات بکر از طریق شرکت و ائتلاف را مورد توجه قرار دهند. شرکت‌ها می‌توانند اعتبار محصولات بکر تخصصی را با گسترده کردن برندهای انبوه جاافتاده (مثل نمونه‌های ذکر شده از شعبه‌های تلویزیونی تخصصی از یک شبکه تلویزیونی) و یا تقویت درآمدهای غیرتبلیغاتی (پذیرفتن مشترک، تقویت برند، اعطای مجوز و ...) افزایش دهند.

تأثیر کلی متنوع‌سازی بنگاه‌های رسانه‌ای دوگانه است و هم فرصت و هم تهدید را در خود دارد: از یک طرف برای بازیگران عمده، بر دفاع مستمر و بهبود محصولات سنتی خود از طریق شیوه‌های منظم‌تر و کم‌هزینه‌تر برای ارائهٔ ارزش هم به مخاطبان و هم به آگهی‌دهندگان پرتوقع و پیچیده تأکید و از طرف دیگر فرصتی برای گسترش برند از طریق ورود به بازارهای بکر تخصصی است. با این حال بنگاه‌های بزرگ رسانه‌ای باید از واکنش‌های افراطی اجتناب کنند و آگاه باشند که حتی در صورت کاهش سهم بازار نیز، هنوز داشتن مخاطب انبوه در چنین بازار حساس به سرمایه و آگهی‌محوری مهم باقی خواهد ماند.

خلاصهٔ فصل

تنوع سبب شده است که سلیقهٔ مخاطبان از استفادهٔ رسانه‌های عمومی به سمت رسانه‌های تخصصی سوق پیدا کند. این امر خطر از دست دادن مشتریان را برای رسانه‌های سنتی افزایش می‌دهد و مدیریت آن‌ها باید آماده مواجه شدن با این تهدید باشند. برای این امر دو راهکار پیش روی رسانه‌های عمومی قرار دارد: *ورود به بازارهای بکر و تخصصی*، یا *ماندن در بازار و افزایش فعالیت‌های بازاریابی برای حفظ و افزایش سهم بازار*.

رسانه‌ها با توجه به مدل درآمدی خود به دو نوع *آگهی‌پایه* و *مشترک‌پایه* تقسیم می‌شوند که با چالش‌ها و تهدیدهای متفاوتی روبه‌رو هستند.

رسانه‌های آگهی‌پایه برای ایجاد جذابیت هم برای مخاطب و هم برای آگهی‌دهندگان باید برند خود را در بازار جا بیندازند. مدیریت راهبردی برند یکی از مهم‌ترین ابزارها در این راه است. این رسانه‌ها باید بینش عمیقی از ارزش‌های مصرف‌کنندگان و آگهی‌دهندگان به دست آورند تا بتوانند بیشترین سهم از بازار را به دست آورند.

رسانه‌های مشترک‌پایه برای جذب مشترک یک فرایند پنج مرحله‌ای را طی می‌کنند که عبارت است از: ۱) آگاه‌شدن مشترکین بالقوه از برند، ۲) علاقه‌مند ساختن آن‌ها،۳) تماشا و بازدید موردی، ٤) تماشا و بازدید منظم، و ۵) تبدیل شدن به رسانهٔ محبوب و مشترک شدن.

مدیریت ریزش در رسانه‌های مشترک‌پایه وظیفهٔ شناسایی عوامل از دست رفتن مشترکین را برعهده دارد.

در بازارهای بکر معمولاً یک یا چند رهبر اصلی، سودآور خواهند بود و بقیه شکست می‌خورند. ساختار بازار نیز در این سودآوی مؤثر است. در بازارهای بزرگ شانس موفقیت تعداد بیشتری مهیا است. مجلات از میان سایر رسانه‌ها راحت‌تر وارد بازارهای بکر می‌شوند زیرا ساختار هزینه‌ای آن‌ها منعطف‌تر است.

فصل پنجم:

آماده سازی محصول؛

مدیریت زنجیرهٔ ارزش

به مدیریت مؤثر زنجیرهٔ ارزش تاکنون به عنوان فرایندی پشتیبان و عملیاتی نگریسته می‌شد. اکنون با درگیر شدن بیشتر رسانه‌ها با موضوع تولید و کیفیت مورد نظر خود و نیز توزیع مناسب و به‌جا، اهمیت این فرایند افزایش یافته است. به ویژه این‌که بخش بزرگی از صرفه‌جویی در هزینه‌ها می‌تواند با مدیریت صحیح این فرایند حاصل شود. شرکت‌های رسانه‌ای چندی است که با جدیت توجه به میزان کارایی عملیاتی خود را آغاز کرده‌اند. با این حال آن‌ها در مقایسه با صنایع دیگر هنوز راه درازی در پیش دارند. همزمان بنگاه‌های رسانه‌ای به ویژه رسانه‌های دیجیتال با یک تغییر بنیادین به سمت بسترهای تولید دیجیتال مواجه هستند. این فصل به این بحث می‌پردازد که چگونه بنگاه‌های رسانه‌ای می‌توانند به سرآمدی عملیاتی در مدیریت عرضه دست یابند. سئوالات خاص این فصل عبارتند از:

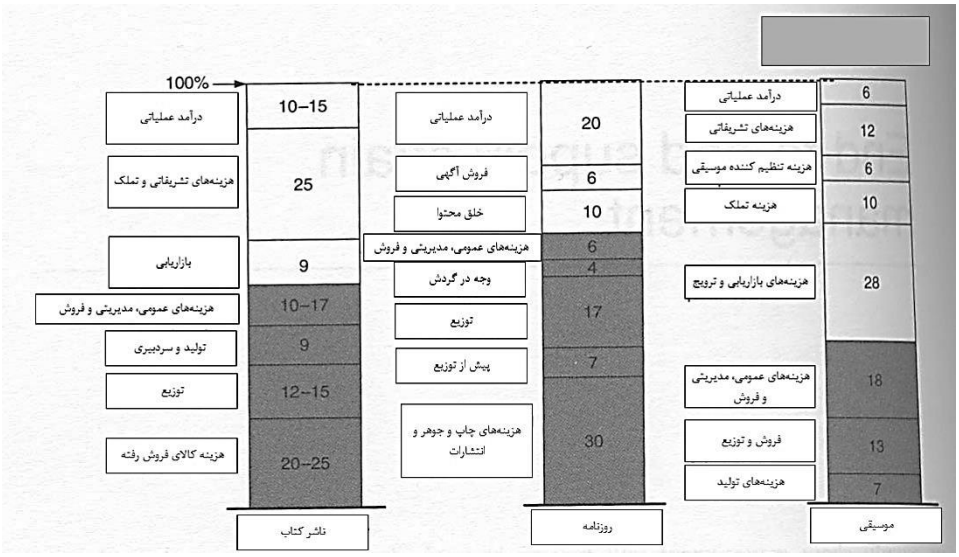
۱. مدیریت زنجیرهٔ ارزش در صنعت رسانه به چه صورت است؟

۲. چگونه می‌توان کارایی عملیاتی را در مدیریت زنجیرهٔ ارزش بهبود داد؟

۳. چه زمانی شرکت‌های رسانه‌ای باید فعالیت‌های زنجیرهٔ ارزش خود را برون‌سپاری کنند و چه زمانی باید خودشان این کار را انجام دهند؟

کسب سرآمدی عملیاتی در مدیریت زنجیرهٔ ارزش

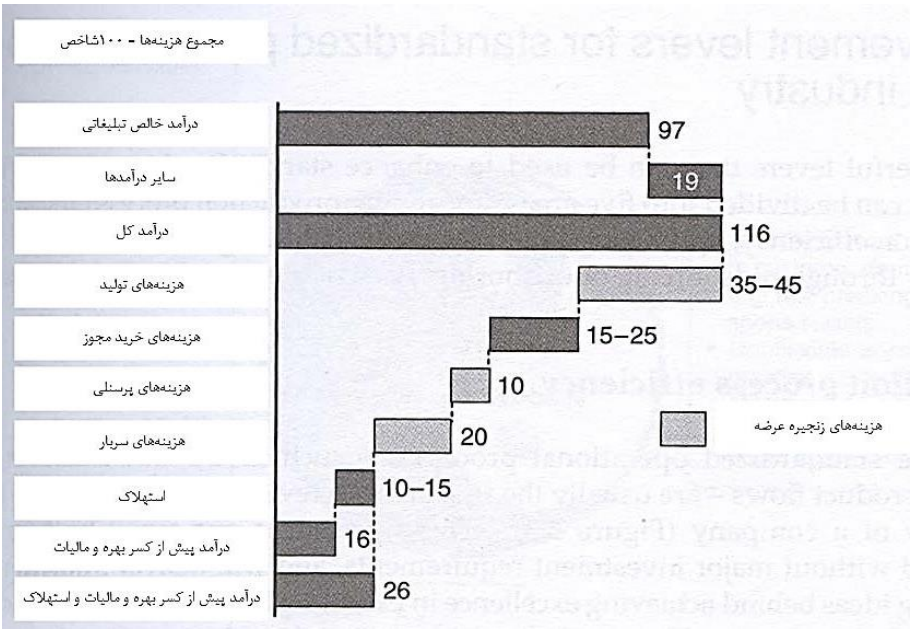
آریس و بوگین (۲۰۰۵) مدیریت زنجیرهٔ ارزش را به‌عنوان مدیریت تمام فرایندهای تولید و توزیع محصول تعریف کرده‌اند. در این تعریف تولید شامل تبدیل اثر به یک محصول فیزیکی و قابل عرضه است و توزیع دربرگیرندهٔ انتخاب و هماهنگ‌کردن عرضه‌کنندگان، تولیدکنندگان، انبارها، توزیع‌کنندگان و کانال‌های خرده‌فروشی می‌شود. یک زنجیرهٔ عرضهٔ مؤثر و کارا، تولید و توزیع تعداد مناسب محصول را با حداقل هزینه و سطوح قابل قبول خدمات تضمین می‌کند(Aris &Bughin: 2005:125). مهارت یافتن در مدیریت این زنجیره می‌تواند مزیتی رقابتی واقعی برای شرکت‌های رسانه‌ای ایجاد کند. آشکارترین منافع چنین مدیریت کارآمدی، کاهش هزینه‌ها و منافع مالی است. صنعت رسانه هنوز با ویژگی یکپارچگی عمودی زیاد شناخته می‌شود، یعنی مواجه بودن با تعداد زیادی از استودیوهای تولید، تسهیلات چاپ و شبکه‌های توزیع که تحت کنترل بنگاه‌های بزرگ رسانه‌ای هستند. در نتیجه بخش بزرگی از ساختار هزینه، مستقیماً به زنجیرهٔ ارزش مرتبط است که بسته به بخش رسانه‌ای، این امر بین ٤٠ تا ٦٥ درصد از کل هزینه متغیر است .(شکل‌های ٥-١و ٥-٢)



شکل ۵-۱: ساختار هزینه بر اساس زنجیرهٔ ارزش

اما مدیریت زنجیرهٔ عرضهٔ مؤثر علاوه بر این‌که در کاهش هزینه‌ها نقش بسیاری دارد، می‌تواند در افزایش درآمد بنگاه نیز بسیار تأثیر گذار باشد و با کمک به این‌که محصولات مناسب در زمان مناسب از طریق کانال‌های مناسب به دست مشتری برسد می‌تواند منجر به افزایش در فروش شود. از آن‌جا که تعداد محصولات، اشکال آن‌ها و کانال‌های توزیع آن‌ها به سرعت افزایش می‌یابند، این مهارت در آینده حتی مهم‌تر از این هم خواهد شد.

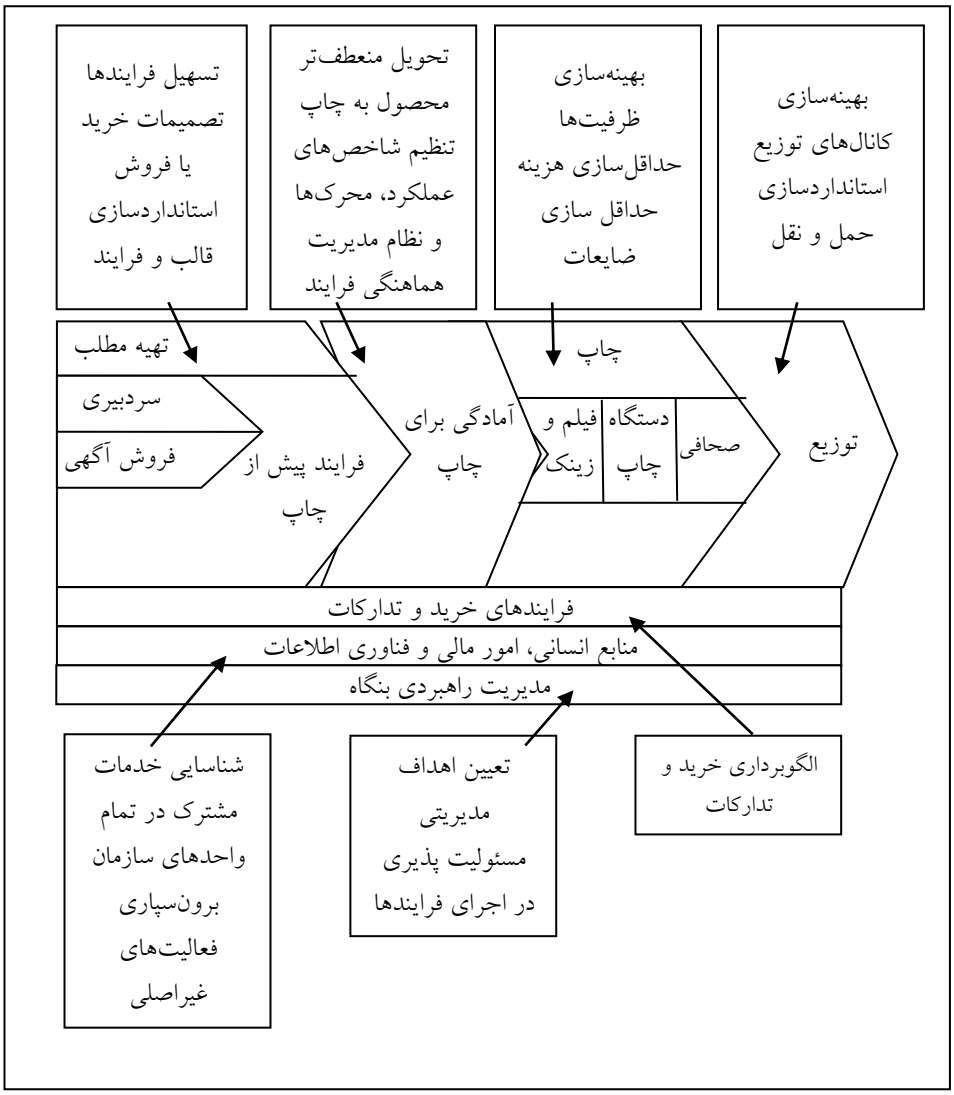
به‌طور سنتی صنعت رسانه از صنایع بسیار حساس به درآمد است، اگرچه در این صنعت یک اثر پیشتاز می‌تواند آن قدر پول درآورد که مدیریت هزینه در آن چندان مهم به نظر نرسد (در فصل ۳ به آن پرداخته شد)، اما همان‌طور که ذکر شد، دشواری تولید محصولات پیشتاز و لزوم توجه به سایر طبقه‌های محصول، بیشتر بنگاه‌های رسانه‌ای را ناگزیر می‌کند تا تأملی جدی روی هزینه‌هایشان داشته باشند. در بیشتر موارد این امر منجر به یک بازنگری عمده می‌شود که گاهی حتی ۱۰ تا ۲۰ درصد کل هزینه را نیز تعدیل می‌کند.



شکل ۵-۲: ساختار هزینه‌ای در زنجیر ۀ ارزش

با این حال هرچه بخش‌های سنتی رسانه بیشتر وارد مرحلۀ عمر بلـوغ مـی‌شـوند و کند رشدتر می‌شوند، قیمت‌ها تحت فشار بیشتری قرار می‌گیرند و صنعت رسانه ناگزیر می‌شود مرتب به فکـر بهبـود در عملکـرد خـود باشـد. سـایر صـنایع همچـون فـولاد، خودروسازی و ساخت تراشه رایانه سال‌هاست که با این چـالش روبـه‌رو هسـتند و در نتیجه راه‌هایی یافته‌اند که به آن‌ها اجازه می‌دهد هزینه‌ها را به‌طور مستمر کاهش دهنـد. شرکت‌هایی که در بهبود مستمر موفق شده‌اند بهترین عملکرد را داشـته‌انـد. بسـیاری از این شرکت‌های پیشرو در صنایع دیگر با موفقیت رویکردهای نظام‌مندی، همچون تولید ناب[1] و شش سیگما[2] را به اجرا درآورده‌اند تا به سرآمدی اجرایی دست یابنـد. پرسـش کلیدی این است که آیا روش‌هایی که در سایر صنایع به کـار رفتـه اسـت مـی‌توانـد در صنعت رسانه هم کاربرد داشته باشد؟

1. Lean Production
2. Six Sigma



شکل۵-۳: فرایند آماده‌سازی محصول در یک روزنامه

اولین گام برای چنین بهبودی در صنعت رسانه باید افزایش کارایی و اثربخشی فرایندهای استاندارد شده باشد. این امر می‌تواند شامل روان‌سازی فرایندهای داخلی تولید، بهبود و توزیع؛ خرید، پیاده سازی خدمات به‌طور شراکتی؛ و برون‌سپاری بخش‌های مشخصی از فعالیت‌ها باشد. بهینه‌سازی فرایندهای استاندارد ناپذیر خیلی

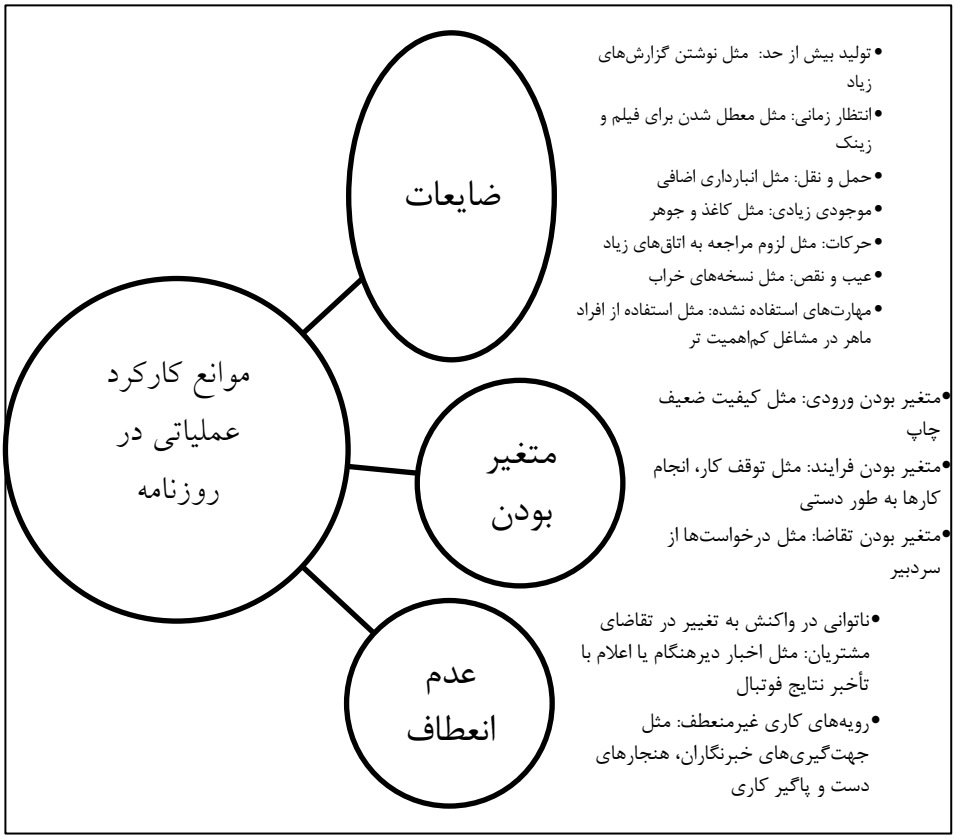
دشوارتر است، زیرا معیارهای ارزیابی خروجی به وضوح تعریف نشده‌اند اما ارتباط راهبردی آن‌ها اغلب بسیار زیاد است. با این حال همان‌طور که در صفحات بعد دربارهٔ آن صحبت می‌کنیم این فرایندهای خلاق همچون تولید برنامه‌های تلویزیون، در صورتی که به درستی درک شوند، بیشترین ظرفیت را برای بهبود مستمر دارند. (شکل ۵-۳)

اهرم‌های بهبود فرایندهای استاندارد در صنعت رسانه

اهرم‌های قدرتمندی که می‌توانند برای پیشبرد فرایندهای استاندارد در یک بنگاه رسانه‌ای استفاده شوند در پنج حوزه طبقه‌بندی می‌شوند: *بهبود کارایی فرایندهای تولید*، *بهبود کارایی توزیع*، *بهینه‌سازی سیستم خرید*، *پیاده‌سازی خدمات مشترک* و *بهبود کارایی از طریق برون‌سپاری آن‌ها*. در ادامه به شرح هر یک از آن‌ها را پرداخته می‌شود.

۱. کارآیی فرایند تولید

فرایندهای عملیاتی استاندارد تکراری ـ مثل تولید CD، چاپ یا روندهای داخلی تهیه محصول ـ معمولاً اولین حوزه‌هایی هستند که هنگام تلاش برای بهبود کارایی یک شرکت مرور می‌شوند (شکل ٤-٥). این فرایندها می‌توانند به سادگی و بدون سرمایه‌گذاری‌های کلان الگوبرداری شوند و بهبود یابند و معمولاً هم نتایج آن‌ها سریع مشخص می‌شود.

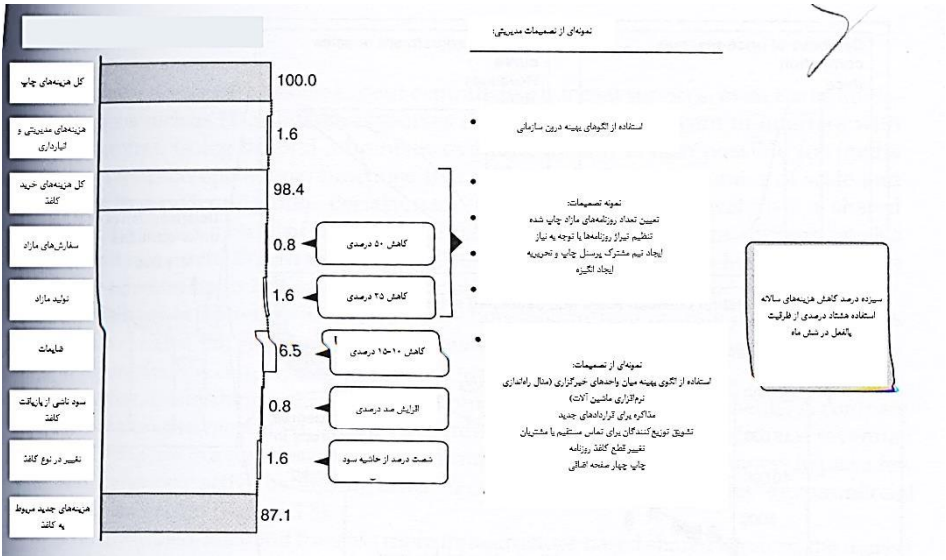


شکل۵-۴: ضایعات در آماده‌سازی محصول

ایدهٔ نهفته در کسب سرآمدی، هم در فرایندهای استانداردشده و هم در فرایندهای استانداردناپذیر اجتناب از ضایعات (مثل زمان انتظار برای آماده شدن هنرمند در تلویزیون، یا کاهش بازگشت کتاب به انبار)، حداقل کردن عدم‌انعطاف‌ها (مثلاً ناتوانایی در به‌روزرسانی سریع عنوان‌های اخبار) و کاهش تغییرپذیری (مثل اوج تقاضای غیرقابل پیش‌بینی برای ظرفیت تولید) است.

بهبود کارایی تولید منافع بسیار مهمی را برای شرکت رسانه‌ای در پی دارد. برای مثال کاهش زمان توقف و افزایش سرعت ورود مواد به دستگاه چاپ، سودآوری فرایند چاپ یک شرکت را ۱۱۵درصد بهبود بخشید. شرکت دیگر، ضایعات در فرایند خود را حدود ۱۵درصد کاهش داد (شکل۵-۵). با این حال به‌رغم چنین منافع مشخصی،

موانعی نیز بر سر راه این امر وجود دارد که بنگاه‌های رسانه‌ای باید با آن‌ها مقابله کنند. شاید بزرگ‌ترین این موانع، فرهنگ شرکتی است که در جای خود بحث و بررسی مفصل می‌طلبد و از حوصلهٔ این کتاب خارج است، اما لازم است که مدیران رسانه‌ای کشورمان عمیقاً به سازگاری فرهنگ سازمانی با استفاده از فرایندهای تولید نوین توجه داشته باشند و این را مد نظر قرار دهند که ورود فناوری جدید بدون ایجاد فرهنگ مناسب برای بهره‌بردن از مزیت‌های آن نمی‌تواند تغییر به‌سزایی در تولید داشته باشد و نمونهٔ آن هم استفاده از رایانه در بسیاری از دفاتر است که به دلیل درک درست نداشتن از کارکرد رایانه، به حذف فرایندهای دستی و کاغذی نینجامیده و فقط یک مرحله کار اضافی ایجاد کرده است.



شکل۵-۵:در یک روزنامه ضایعات در چاپ می‌تواند به‌طور عمده‌ای کاهش یابد.

۲. کارآیی توزیع

توجه به بهبودهای عملیاتی نه تنها به حوزه‌های کاهش هزینه توجه دارد بلکه با روان‌سازی زنجیرهٔ عرضه تلاش می‌کند منابع درآمد را بهبود بخشد و گسترش دهد. سیالیت تقاضا اغلب منجر به نرخ بالای مرجوعی برای روزنامه‌ها، CDها و یا سایر

کالاها می‌شود. در صنعت رسانه، وجود مرجوعی بیانگر هزینهٔ فرصت بالاست. با فرض حاشیهٔ سود حدود ۷۰درصد، نرخ میانگین مرجوعی‌ها منجر به نزدیک ۱۵درصد کاهش در سود نهایی می‌شود. بنابراین برای همهٔ بنگاه‌های رسانه‌ای صرف پول و زمان برای بهبود تناسب عرضه و تقاضای محصولات خود ارزش حیاتی دارد. با پیش‌بینی بهتر تقاضا از طریق ابزارهای ترویجی جانبی این هزینهٔ فرصت را می‌توان کاهش داد. برای مثال فروش موسیقی یک فیلم محبوب احتمالاً با هر بار پخش آن فیلم در تلویزیون افزایش می‌یابد. یا با فرا رسیدن جام‌جهانی، علاقه‌مندی موضوعات مختلف فوتبال افزایش می‌یابد. در چاپ کتاب، روندهای گذشته می‌تواند با برآوردهای بازار و تبلیغات جانبی ترکیب شود و منحنی تقاضا که بر پایهٔ الگوی فروش پیشین به دست آمده است، می‌تواند برای محاسبهٔ مقدار بهینهٔ سفارش و تولید به کار گرفته شوند.

بهینه‌سازی زنجیرهٔ ارزش با صرفه‌جویی در هزینه‌ها تأثیر زیادی روی درآمد می‌گذارد. برای مثال یک ناشر مجلهٔ اروپایی توانست با کاهش مرجوعی از کیوسک‌ها، فروش خود را ۱.۵درصد افزایش دهد. این کارایی هزینه‌ها در توزیع نیز می‌تواند لحاظ شود. یک بنگاه روزنامه توانست هزینه‌های توزیع خود را به سادگی و با بهبود کانال توزیع ۱۲درصد کاهش دهد.(Aris & Bughin: 2005: 181)

مانع عمده در پیاده‌سازی الگوها در توزیع، بیش از این‌که فرهنگی باشد، مهارتی است. بهینه‌سازی توزیع نیازمند درکی عمیق از الگوریتم‌های حمل و نقل[1] و فناوری‌های پیش‌بینی آماری و تکنیک‌های پژوهش عملیاتی است. اگرچه بعضی بنگاه‌های رسانه‌ای در این زمینه پیشرفت زیادی کرده‌اند، اما اغلب آن‌ها بیشتر بر رویکردهای تجربی مبتنی بر حساب‌های سرانگشتی متکی هستند. با افزایش شمار محصولات، قالب‌های محصول و کانال‌های توزیع، آموختن و بهبود مهارت‌های توزیع سطح بالا، اهمیت بیشتری می‌یابد.

1. logistical algorhitm

۳. کارآیی خرید

تجربه نشان می‌دهد که کل هزینه خرید کالا (چه مستقیم مثل کاغذ روزنامه و چه غیرمستقیم مثل هزینهٔ سفر) می‌تواند با استفاده از الگوبرداری از سایر صنایع بین ۱۰ تا ۱۵درصد کاهش یابد. مؤثرترین سنجه‌ها در خرید کردن می‌تواند شرایط برد ـ برد را هم برای عرضه‌کننده و هم برای شرکت خریدار ایجاد کند، مثلاً استاندارد کردن ویژگی‌های تخصصی (همچون انتخاب وزن و درجهٔ کاغذ) به شرکت‌های انتشاراتی کمک کرد که به‌طور میانگین ۱۰درصد هزینهٔ کاغذ سالانهٔ خود را صرفه‌جویی کنند.

٤. خدمات مشترک

بنگاه‌های رسانه‌ای معمولاً دربارهٔ متمرکز کردن خدمات درونی خود مرددند، حتی برای کارکردهای مدیریتی همچون IT یا منابع انسانی، زیرا آن‌ها نمی‌خواهند در مراکز سوددهی خود مداخله ایجاد کنند. با فراتر رفتن از کارکردهای مدیریتی، تمرکز بر کارکردهای عملیاتی که از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، و در نتیجه افزایش بهره‌وری سود می‌رساند، امکان‌پذیر می‌شود. شرکت برتلسمن آلمان خدمات چاپ مشترکی را با شرکت آرواتو برای تمام محصولات مرتبط به راه انداخت. چنین امری می‌تواند برای تولید استودیویی، انبارداری، توزیع و مراکز تلفن نیز صدق کند. بنگاه‌های رسانه‌ای معمولاً با به راه انداختن خدمات عملیاتی مشترک تا ۲۰ درصد موفق به صرفه‌جویی شده‌اند.

چالش کلیدی در خدمات مشترک، ایجاد قوانین مؤثر برای همکاری مشترک (مثلاً نظام‌های قیمت‌گذاری) است تا اطمینان حاصل شود که همکاری صرف بهبود عملکرد شده است.در بسیاری از موارد راه‌اندازی یک مرکز خدمات مشترک می‌تواند منافع جانبی داشته باشد. یک شرکت می‌تواند با راه‌اندازی خدمات قابل‌قبول به بازارها نزدیک شود و درآمدهای اضافی ایجاد کند. در شرایطی که روند تحولات صنعت به‌سمت گسترش خدمات مشترک در زمینه‌های زیربنایی سیر می‌کند، بازار هنوز می‌تواند برای ایجاد کارکردهای پشتیبان در صنعت رسانه (مثلاً تولیدات استودیویی، تدوین، چاپ و توزیع) توسعه یابد.

باز هم همچون بحث بهینه‌سازی، تولیدِ چالش‌های عمدهٔ پیش‌روی بنگاه‌های رسانه‌ای برای متمرکز کردن خدماتشان بحث فرهنگی است. شرکت‌های بزرگ رسانه‌ای تمایل دارند مستقل بمانند و به‌سختی برای نگه داشتن خدمات خاص خودشان خواهند جنگید. یافتن تعادل مناسب در این‌باره به فرهنگ شرکت‌های غالب بستگی خواهد داشت. با این حال، تجربه نشان داده است که یک رویکرد متمرکز می‌تواند در صورت اجرای درست، منافع مهمی به بار آورد.

۵. برون‌سپاری

در کنار منشعب‌شدن از بنگاه اصلی و تبدیل‌شدن به یک کسب‌وکار جداگانه، واگذاری فرایندها به خدمات مشترک می‌تواند تا حد برون‌سپاری کامل کلیهٔ کارکردهای مدیریتی، و یا بخشی از آن‌ها،گسترش یابد. البته بسیاری از بنگاه‌های رسانه‌ای دربارهٔ برون‌سپاری فعالیت‌های خود تردیدهای موجه و قابل اعتنایی دارند. مثلاً اغلب خبرگزاری‌های تجاری مالک تسهیلات تولید تلویزیونی گسترده‌ای هستند. همین امر در صنعت چاپ نیز صدق می‌کند، مانند نمونهٔ ذکرشده در مورد همکاری شرکت‌های برتلسمن و آرواتو. این بنگاه‌ها با برون‌سپاری کارهای خود به دلایلی مخالفت می‌کنند. اول این‌که در بازاری که کیفیت و انعطاف‌پذیری در آن کلیدی است، مالکیت امکانات تولید در کنار تسهیلات رسانه‌ای، مزیت حرکت سریع به سوی هدف را به همراه دارد و قدرت استفادهٔ سریع از فرصت‌ها را به‌دست می‌دهد. همچنین مالکیت تمام دارایی‌ها، به بنگاه این اجازه را می‌دهد که در برابر چالش‌ها عکس‌العمل سریعی نشان دهد. مثلاً مجلهٔ بوردا در برابر چاپ یک مجلهٔ رقیب در ظرف دو روز مجلهٔ جدیدی به بازار روانه کرد. این امر تنها به این دلیل امکان‌پذیر شد که شرکت به امکانات چاپ خودش دسترسی داشت و از این رو قادر شد به سرعت در اولویت‌ها تغییر دهد. علاوه بر همهٔ این‌ها، بنگاه‌های رسانه‌ای یک نگرانی مشترک دارند و آن این است که ممکن است فعالیت‌های برون‌سپاری‌شده به اشکال مختلف تحت کنترل رقیبان مستقیم درآید.

با این حال برون‌سپاری اگر به خوبی سازمان‌دهی و مدیریت شود می‌تواند سرمایهٔ لازم را کاهش دهد و همزمان خدمات بهتر و قابل مقایسه‌ای را با هزینهٔ‌کمتری ارائه

کند. در هر حال مدیریت باید همواره برون‌سپاری را به‌عنوان گزینه‌ای قابل اعتنا برای اطمینان از این‌که کارکردهای داخلی مدیریتی و کسب‌وکار به‌طور مؤثر و کارا الگوبرداری شده و اعمال می‌شوند، در نظر داشته باشند.

عموماً برون‌سپاری زمانی توصیه می‌شود که بازار قابل قبولی از عرضه‌کنندگان مستقل برای خدمات مورد نیاز وجود داشته، و ظرفیت مناسب برای انجام فعالیت‌ها را نیز دارا باشد. این مسئله در حال حاضر موردی است که برای چاپ مجلات و تولید استودیویی پیش‌روی تولیدکنندگان قرار دارد. روزنامه‌ها هنوز در زمینهٔ برون‌سپاریِ خدمات خود گام بزرگی برنداشته‌اند و معمولاً فقط در حد چاپ، خدمات مورد نیاز خود را برون‌سپاری می‌کنند.

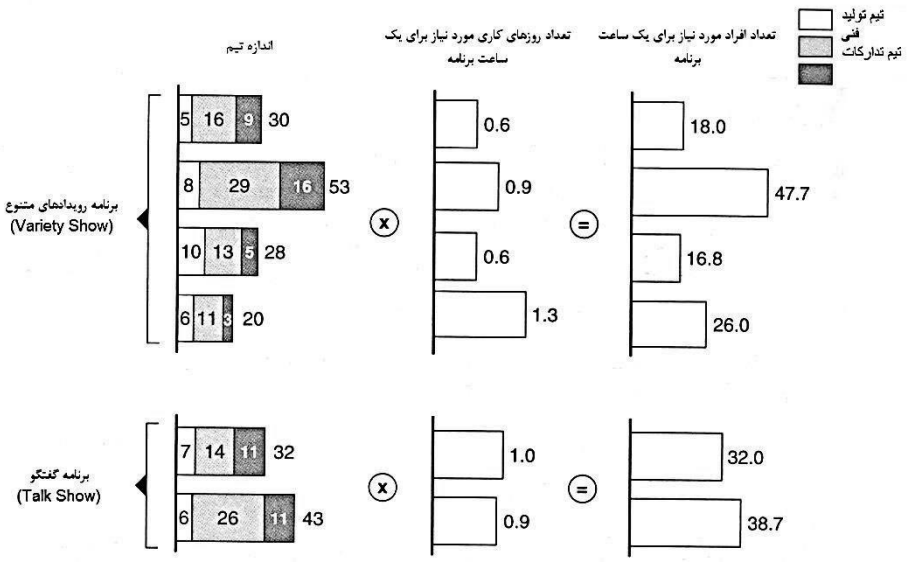
بیشترین حجم برون‌سپاری در تمام صنایع برای خدمات فناوری اطلاعات صورت گرفته است. به دلیل پیشرفت‌های شایان توجه در این بخش بسیاری از صنایعِ غیررسانه‌ای برون‌سپاری عملیات فناوری اطلاعات خود را گزینهٔ مناسبی یافته‌اند. با این حال در صنعت رسانه بیشتر بنگاه‌ها عملیات فناوری اطلاعات خود را به شرکت‌های خدمات مشترک خودشان سپرده‌اند و آن را برون‌سپاری نکرده‌اند. یک دلیل کلیدی برای این امر افزایش اهمیت راهبردی فناوری اطلاعات در صنعت رسانه است. گرچه به فناوری اطلاعات اساساً به‌عنوان یک کارکرد پشتیبان در بعضی صنایع نگریسته می‌شود، اما نوآوری و توانایی در آن برای شرکت‌های رسانه‌ای بخشی از شایستگی‌های اساسی را شکل می‌دهد و برون‌سپاری آن می‌تواند به معنی از دست دادن انعطاف‌پذیری راهبردی باشد.

در حوزه‌هایی که فوت‌وفن‌های بسیار تخصصی مورد نیاز است، همچون حوزه‌های مربوط به خبرگزاری‌ها، برای شرکتی که قرارداد برون‌سپاری بسته، دشوار است که این فوت‌وفن‌ها را بیاموزد و به‌درستی اعمال کند، از این رو بستن قرارداد برون‌سپاری اغلب به شکست می‌انجامد. بعضی از شرکت‌ها نیز پس از برون‌سپاری با افت کیفیت در محصولات سفارش داده شده مواجه می‌شوند. مدیریت قراردادهای متعدد خدماتی معمولاً بسیار مشکل‌تر از مدیریت منابع خود شرکت است. سرانجام این‌که بسیاری از بنگاه‌های رسانه‌ای و تفریحی آن قدر بزرگ هستند که از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس به‌دلیل تولید انبوه سود ببرند و از این رو ارزش برون‌سپاری پایین می‌آید.

اهرم‌های بهبود برای فرایندهای استاندارد ناپذیر در صنعت رسانه

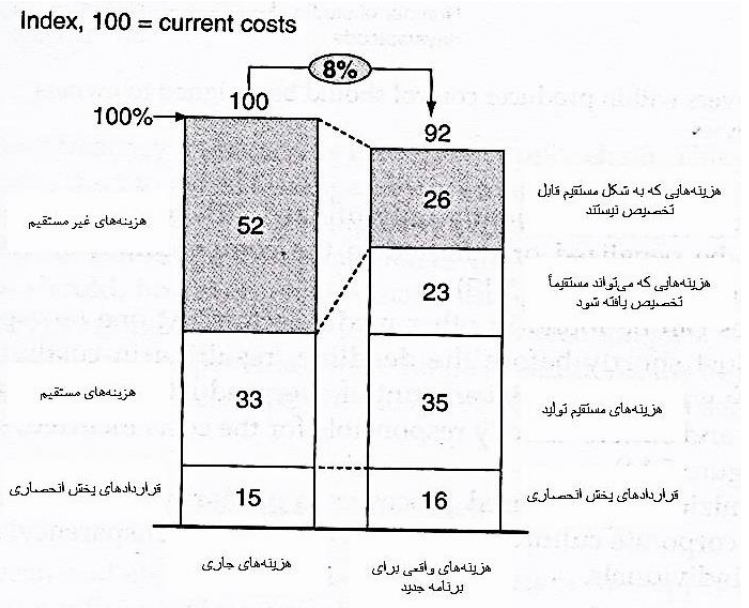
یک چالش عمده در بنگاه‌های رسانه‌ای بهینه‌سازی فرایندهای ویژه یا استانداردناپذیر است. این فرایندها به ویژه در زمینهٔ خلق محتوا و مزیت رقابتی، ستون بنگاه رسانه‌ای محسوب می‌شوند. از این رو چگونگی مدیریت آن‌ها بسیار حساس است و هرگونه تلاشی برای بهینه‌سازی آن‌ها باید با دقت زیاد صورت پذیرد.

از آن‌جا که این فرایندها شامل هیچ فرایند تکراری نیستند، بیشتر تلاش‌ها حول انگیزه دادن به کارمندان برای اطمینان یافتن از کارایی و مؤثر بودن اعمالشان است. اساساً این امر از طریق تخصیص هزینه‌ها به کسانیکه بر آن‌ها تأثیر می‌گذارند و الگوهای واضحی ایجاد می‌کنند، صورت می‌پذیرد. با این حال باید توجه داشت که در این زمینه‌ها هیچ استانداردی را نمی‌توان وضع کرد و یا نمی‌توان نمونه‌های مختلف را با هم مقایسه کرد. مثلاً یک تحلیل الگو از شرکت‌های تولیدکنندهٔ برنامه‌های تلویزیونی آشکار ساخت که حتی برای تولید قالب‌های تولیدی مشابه نیز استانداردها خیلی متفاوت است. یک مسابقهٔ زندهٔ تلویونی که در خلال آن نمایش‌هایی نیز پخش می‌شد برای هر نمایش یک ساعته در یک کانال، نیاز به ۱۸ نفر تمام وقت داشت، در حالی که مشابه همین برنامه در کانال تلویزیونی دیگری نیازمند ٤٨ نفر کارمند بود. (شکل۵-٦)



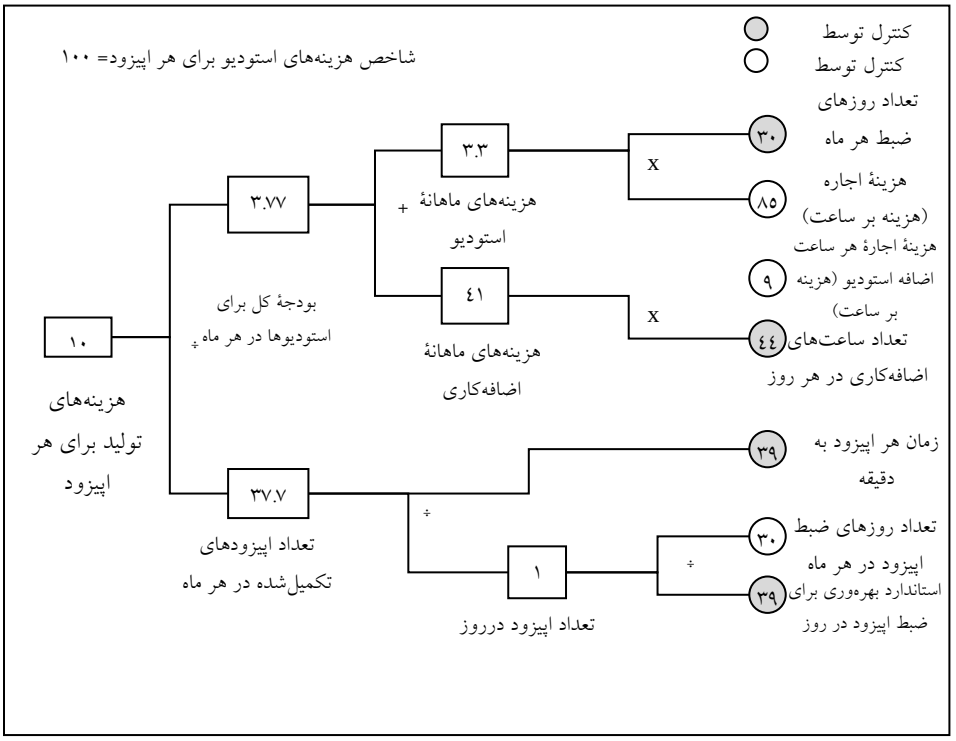
شکل۵-۶: کارایی در ساخت برنامه‌های تلویزیونی از شبکه‌ای به شبکه دیگر متفاوت است.

بنابراین مدیران باید از شفافیت و روشن بودن مسئولیت‌ها در تمام بخش‌های شرکت اطمینان حاصل کنند تا قادر شوند در هزینه‌های تولید کاهش ایجاد کنند. محو مرز میان کارکردهای «خلاقانه» و کارکردهای «خدماتی» منجر به هدر رفت مستمر منابع شده است. علاوه بر آن یک سامانهٔ ثبت هزینه‌ها که سریعاً منابع سرریز بودجه‌ای را شناسایی کند، به‌ندرت مستقر است. در چنین شرایطی تنها شرح و توضیح آشکار مسئولیت‌ها در کنار درک صحیح از هزینه‌های برجسته می‌تواند مدیریت را قادر به رفع عیب و بهینه‌سازی ساختار هزینه‌ها کند. برای ایجاد شفافیت، بنگاه‌های موفق یک کتابچهٔ فهرست خدمات ایجاد کرده‌اند که بر کاهش هزینه‌ها مبتنی است. این کتابچه در کنار نظام گزارش‌گیری مناسب، توصیف و استاندارد کردن خدمات تولید استودیویی را ممکن می‌سازد و هزینهٔ مشخص محصولی را که ایجاد شده است به دست می‌دهد. با این چنین اصلاحی یک استودیو قادر می‌شود که هزینه‌های غیرقابل تعیین را در حجم ۲۵درصد از کل هزینه‌ها تخصیص دهد و سودآوری یک محصول را دقیق‌تر محاسبه کند. (شکل ۵-۷)



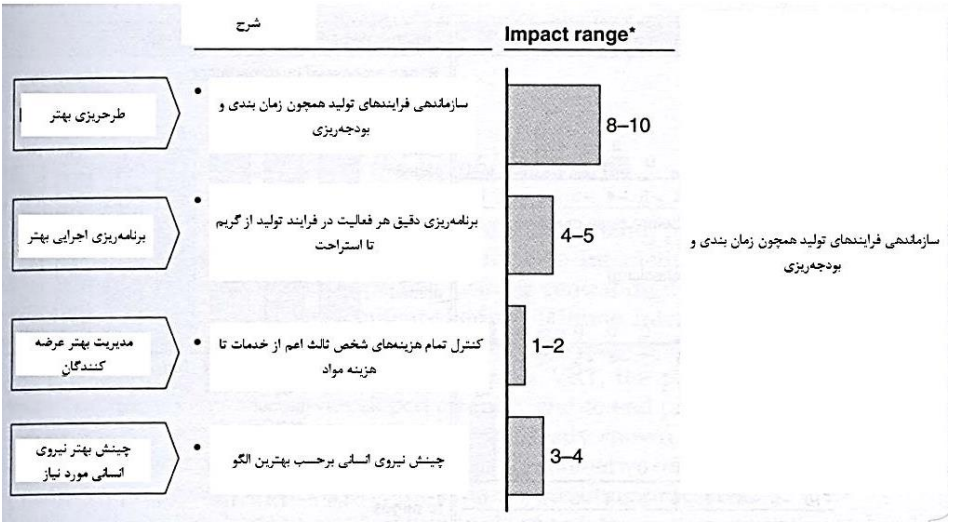
شکل۵-۷:کاهش هزینه‌های غیرمستقیم سبب شفافیت هزینه‌ها می‌شود.

وقتی‌که شفافیت در وظایف به دست آمد، شرکت‌ها باید افراد را برای هر مورد هزینه‌ای مشخص، مسئول و پاسخ‌گو کنند. این کار با تفکیک میان فعالیت‌های خلاقانه از فعالیت‌های خدماتی صورت می‌گیرد. برای مثال نظارت دقیق بر میزان استفاده از توانایی و استعداد نویسندگان و تولیدکنندگان یک اهرم کلیدی برای بهبود کارایی است (شکل ۵–۸)، زیرا آنان اغلب مهم‌ترین موارد هزینه‌ای در تولید تلویزیونی هستند. با این حال معمولاً فقط بین ٤٠ تا ۷۰ درصد از آن‌ها استفاده می‌شود. در نتیجه استفادهٔ کافی نبردن از این دارایی‌ها باید در عملکرد تولیدکنندهٔ برنامه منعکس شود و برای این امر مورد پرسش قرار گیرد.



شکل۵-۸: تفکیک هزینه‌های تولید و هزینه‌های خدماتی

نمونه‌های مشابهی می‌تواند در سایر بخش‌های رسانه‌ای دیده شود. در یک روزنامه بیشتر مطالب در مدت زمان کمی پیش از مهلت سررسید آماده می‌شد، در نتیجه،کار، پرهزینه و دقیقهٔ نودی از کار درمی‌آمد. علاوه بر این در شماری از صفحات، میزان قابل توجهی از تولید اضافی به چشم می‌خورد. با مسئول ساختن مستقیم مدیران و سردبیران دربارهٔ هزینه‌های انجام شده، صرفه‌جویی‌های قابل توجهی به دست آمد. (شکل۵-۹) بنابراین بهینه‌سازی فرایندهای خاص پروژه، چالشی برای مدیریت صحیح کارکنان است و فرهنگ شرکت باید از طریق شفافیت، پاسخگویی و انگیزش افراد در این راه کمک کند.



شکل۵-۹: ضایعات پنهان عمدهٔ موجود در فرایند تدوین می‌تواند از طریق برنامه‌ریزی نظام‌مند کاهش یابد. (مورد مثال، مجلات)

مدیریت انتقال به بستر دیجیتال

انتقال به بستر دیجیتال برای تمام شرکت‌های علاقه‌مند به حرکت سریع برای دست‌یابی به مزیت رقابتی، الزامی شده است. انتقال به یک بستر IT سراسر دیجیتالی هماهنگ، منجر به کارایی قابل‌توجهی در کل زنجیرهٔ ارزش می‌شود. این امر از طریق افزایش انعطاف‌پذیری برای واکنش نشان دادن به تغییرات بازار از طریق باز کردن کانال‌های توزیع جدید به سوی مصرف‌کنندگان نهایی و از طریق کاهش پیچیدگی در زنجیرهٔ ارزش از طریق یکپارچگی بیشتر اجزای آن، صورت می‌گیرد. با این حال پیش از این‌که هر شرکتی این تغییرات اغلب دور از دسترس را در نظام کسب‌وکار خود به عمل آورد، باید اطمینان یابد که فرایندهای موجود برای کارایی بزرگ‌تری روان‌سازی شده‌اند و از این رو اثر فناوری جدید حداکثر می‌شود.از آن‌جا که تکامل فناوری، طیف گسترده‌تری از راهکارها را فراهم آورده است، کلید موفقیت، اجرای صحیح راهکارهاست.

۱. مدیریت انتقال به فرایندهای دیجیتال

تا اینجا هرچه گفته شد در این باره بود که چگونه یک بخش خاص از زنجیرهٔ ارزش را کاراتر کنیم (مثلاً توزیع یا چاپ). با این حال بنگاه رسانه‌ای نیاز دارد که با استفاده از اهرم راهکارهای دیجیتال که تمام فرایندهای سراسری سازمان از تولید محتوا تا ارائه به مصرف‌کنندهٔ نهایی را پوشش می‌دهد،گام‌های فراتری بردارد.

رسانه‌هایی که زودتر از دیگران بجنبند احتمالاً مزیت رقابتی عمده‌ای خواهند داشت. اما در این مورد با همهٔ دشواری و سختی‌هایش، کلید کار، اطمینان یافتن از این است که فرایند انتقال به قالب دیجیتال به‌خوبی اجرا شود. این امر با درک کافی از موانع احتمالی سر راه این انتقال و اطمینان از این امر صورت می‌یابد که نظام مدیریتی، انعطاف‌پذیری کامل برای فائق آمدن بر آن‌ها را داشته باشد. پیشرفت فناوری اطلاعات و نرم‌افزارهای دیجیتال این فرایند را برای بسیاری از بنگاه‌های رسانه‌ای ساده خواهند کرد.

۲. مدیریت انتقال به فناوری دیجیتال در مدیریت تولید و دارایی‌ها

موضوعی که در پشت سر دیجیتالی شدن رسانه‌ها وجود دارد تنها به دفاع از شرکت‌های موجود در برابر توزیع‌کنندگان جدید منحصر نمی‌شود، بلکه ذهنیت مدیر باید تقویت تمام فناوری‌های دیجیتال از طریق معماری قدرتمندانهٔ فناوری اطلاعات و استانداردهای کاربردی باشد تا بتوان در کارایی زنجیرهٔ ارزش بهبود بزرگی پدید آورد، ضمن این‌که با مصرف‌کنندگان نیز برای کسب درآمدهای عمده، تعامل مؤثری برقرار می‌شود. در این زمینه باید ظرفیت بزرگی را بالفعل کرد زیرا همان‌طور که مدیران بعضی شرکت‌ها دریافته‌اند هنوز راه پرخطر است و باید برنامه‌ریزی دقیق صورت پذیرد. با این حال بعضی بنگاه‌های رسانه‌ای در کسب سود ناشی از دیجیتالی‌کردن زنجیرهٔ ارزش خود، بسیار موفق عمل کرده‌اند. شرکت‌های موسیقی که باید صدها اثر متعلق به هنرمندان مختلف را به‌خوبی مدیریت کنند، اظهار می‌کنند که با به اشتراک‌گذاری آن‌ها در اینترنت و امکان جستجوی آن‌ها توسط خود کاربر، ۵۰درصد فقط در هزینه‌های مربوط به یافتن سفارش‌های مشتریان صرفه‌جویی کرده‌اند.

احتیاط در انتقال

در حالی که بعضی بنگاه‌های رسانه‌ای که در استفاده از فناوری‌های مدیریت محتوا و تولید دیجیتال به موقع جنبیدند و بسیار موفق نیز بودند، برای بسیاری دیگر این امر نتایج خوبی به بار نیاورد. یک دلیل آن تاریخی است: یکی از اصول نانوشتهٔ بنگاه‌های رسانه‌ای (و شرکت‌های فعال در صنعت تفریحات) این بوده است که برنامه‌ریزی برای فناوری با اهداف خلاقانه همخوانی ندارد. در بیشتر سازمان‌ها به بخش تولیدات هنری اجازه داده می‌شد که بدون یک راهبرد جامع برای فناوری عمل کند. اگر تولیدکننده‌ای به تجهیزاتی نیاز داشت و بودجه اجازه می‌داد، آن را برایش می‌خریدند. اگر یک مدیر خبر، فرایند یا فناوری مشخصی را دوست نداشت، به راحتی از سود فرایند، یا فناوری دیگری که مورد علاقهٔ تیم خبری بود کنار گذاشته می‌شد.

بعضی شرکت‌ها هم به‌دلیل متمرکز کردن دارایی‌ها، شروع اشتباهی داشتند. آن‌ها از پروژه‌هایی بر پایهٔفناوری استقبال کردند که شامل تلاش‌های گسترده‌ای برای شناسایی هر عکس، ویدئو، کار هنری و یا کلیپ صدایی بود تا بتواند پایگاه دادهٔ دیجیتالی بسیار کاملی را ایجاد کند. این تلاش‌ها به‌طور اجتناب‌ناپذیری به یک پروژهٔ زیربنایی مفصل تبدیل شد که برای کاربران متفاوت سود خاصی نداشت و منجر به هزینه‌های بی‌شماری شد. شکاف‌ها در زیربناهای اولیهٔفناوری‌ها (مثل گسترهٔ باند شبکه، حفظ حافظه) نشان‌دهنده یک تنگنای بزرگتر برای اجرای راه‌حل‌های دیجیتال جدید است.

دلیل مهم‌تر چنین شکستی این بود که شرکت‌ها فرایند تولید خودشان را بازنگری نکردند و به‌جای به کار بردن فرایندهای خود برای استفادهٔ بهینه از مزیت‌های دیجیتالی‌شدن، در پذیرش اصل موضوع و جریان کاری مورد نیاز آن بی‌میل شدند. در نتیجهٔ چنین امری، راه‌حل‌های اشتباهی برای هر کارکرد ایجاد شد که از جذب ارزش اضافی ایجاد شده توسط راهکارهای یکپارچه ممانعت می‌کرد.

نشناختن زمان صحیح انتقال

با چنین شتاب هولناک تغییرات، بسیاری از بنگاه‌های رسانه‌ای دربارهٔ زمان و مکان

چنین انتقالی حالت بی‌اطمینانی دارند، و یا حتی بدتر این‌که گروهی از آن‌ها به دنبال بهانه‌ای برای عدم جهش به سمت برنامه‌ای برای تغییر فناوری هستند. با این حال فناوری به نقطه‌ای پیش رفته است که همگان بر آن اتفاق نظر دارند که دیگر یک توانمندساز واقعی است نه یک مانع.

با پیشرفت راهکارهای فناوری اطلاعات و دیجیتال، سه روند فناورانه آشکار می‌شود: اول این‌که،فناوری‌های خودکارسازی اطلاعات ارزان‌تر و آسان‌تر می‌شوند، و حضور فناوری‌های جدید سبب می‌شود فرایند تولید که قبلاً بسیار سخت و پیچیده و گران بود اکنون با هزینه‌های قابل تحمل و به صورت ساده‌تر صورت بپذیرد. برای مثال برنامه‌سازان تلویزیونی اکنون می‌توانند از رایانهٔ خودشان برای تدوین برنامه‌های پیچیده استفاده کنند، در حالی که پیش‌تر این امر تنها به تجهیزات تولیدِ گران‌قیمت محدود بود.

دوم این‌که، سازندگان نرم‌افزارهای مدیریت دارایی‌های دیجیتال[1]، راهکارها و ابزارهای جامع‌تری را برای استفادهٔآسان‌تر از دارایی‌های دیجیتال ارائه می‌کنند تا مشتری قادر به نگهداری و به اشتراک‌گذاشتن پایگاه‌دادهٔ ارزشمندِ خود باشد. با توجه به عمر نسبتاً کوتاه اخبار، سازمان‌ها نیازمند راهی برای تغییر هدف‌دادن سریع در محتوای خود هستند. رویکرد جدید، زمان قابل استفاده‌سازی محتوا را از چند هفته به چند روز کاهش داده و کاربرد این دارایی را به‌شکل قابل‌توجهی افزایش داده است.

سوم این‌که،کاهش سریع هزینه‌ها و بهبود فناوری‌های مربوط به حافظه و به‌خصوص فضاهای شبکه‌محور، همراه با شبکه‌های پیچیدهٔ موجود در سرتاسر شبکه، و افزایش شدید پهنای باند، نگهداری و تبادل حجم گسترده‌ای از اطلاعات را به صورت الکترونیکی میسر می‌سازد (بر خلاف شیوه‌های قدیمی ایجاد نوار آنالوگ از داده‌های دیجیتال، انتقال آن‌ها از طریق وسائل حمل و نقل و سپس تبدیل مجدد آن‌ها به قالب دیجیتال).

بر پایهٔ این روندها بنگاه‌های رسانه‌ای باید به سه عامل حیاتی موفقیت بپردازند تا بتوانند ارزش کارهای تجاری کاملی را در زنجیرهٔ ارزش خود ایجاد کنند:

1. Digital Asset Management

- *ایجاد یک برنامهٔکسب‌وکار میان‌بخشی*: به این معنی که تمام ذی‌نفعان کلیدی از تولیدکننده گرفته تا اپراتورهای خبرگزاری باید با همدیگر کار کنند. کسب‌وکارهای جدید نیاز به فناوری جدید دارند و با استفاده از آن مرز بین محصولات سنتی، فروش‌های تبلیغات و ترافیک را کم‌رنگ می‌کنند. ساختن زیربنای دیجیتال و شناسایی مؤثر ابزارهای تولید جدید نیازمند دیدگاهی کل‌نگر است.
- *فائق آمدن بر چالش تغییر تولید و سایر فرایندهای خلاقانه*: این امر می‌تواند از طریق تمرکز بر اهداف تعیین‌شده و بدون از دست دادن خلاقیت لازم و انعطاف‌پذیری فرایند به دست بیاید. برای این‌که به مؤثرترین حالت عمل شود شرکت‌ها باید در ابتدا تصمیمات اساسی دربارهٔ فناوری‌های جدیدِ تولید بگیرند. پایدارترین ظرفیت‌ها عبارت‌اند از زیربناهای شبکه‌ای و پایگاه‌های داده که به شرکت‌ها اجازه می‌دهند که دارایی‌های دیجیتال موجود در سازمان خود را ضبط، نمایه‌گذاری[1] و ایجاد کنند. کلید موفقیت در اینجا ایجاد و پیاده‌سازی یک مجموعه استاندارد از توانمندسازهای فرایند است (مثلاً مدیریت جریان تولید، برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی) که در طول چرخهٔ حیات تولید به عمل درآید.این اجزاء اتصال میان زیربنای دیجیتال هسته‌ای و برنامه‌هایی را نشان می‌دهد که نیازهای سفارشی‌شدهٔ کاربران نهایی را پشتیبانی کند.
- *در پیش گرفتن یک رویکرد چند سطحی برای استفاده از فناوری*: فناوری در سطح بالا برای پشتیبانی از روندهای نوآوری تولید به سرعت حرکت می‌کند و در پایین برای اطمینان از تداوم و به صرفه بودن هزینه، ثابت است. گام بعدی استفاده از زیربنای دیجیتال و مدیریت جریان گردش برای پیاده‌سازی نرم‌افزارهایی است که مستقیماً از مصرف‌کنندهٔ نهایی حمایت می‌کند. در حالی که این ابزارها نیاز به سفارشی‌شدن طبق نیازهای کاربران محلی دارند (مثلاً جلوه‌های تصویری، گرافیک

1. Index

رایانه‌ای)، فناوری نیاز دارد که با معماری کلی و اجرای توانمند فرایند، ارتباط دوسویه داشته باشد.اجرای این اصول معمولاً منجر به انتقال موفقیت‌آمیزی می‌شود که منافع بزرگی برای شرکت رسانه‌ای در پی خواهد داشت.

خلاصهٔ فصل

مدیریت زنجیرهٔ ارزش در صنعت رسانه تمام فرایندهای تولید و توزیع را دربر می‌گیرد. مدیریت مناسب این زنجیره از یک‌سو با کاهش ضایعات سبب صرفه‌جویی در هزینه‌ها می‌شود و از سوی دیگر با امکان توزیع درست و به موقع و به‌جای محصول، سبب افزایش درآمد می‌شود.

ایجاد بهبود در فرایندهای مربوط به آماده‌سازی محصول در دو نوع فرایندهای صنعت متفاوت است، فرایندهای استاندارد (فرایندهای عملیاتی) و فرایندهای استاندارد نشده (امور خلاقانه) به شکل‌های گوناگونی بهبود می‌یابند.

بهبود فرایندهای استاندارد در صنعت رسانه در پنج حوزه طبقه‌بندی می‌شوند: ۱) بهبود کارایی فرایندهای تولید، ۲) بهبود کارایی توزیع، ۳) بهینه‌سازی سیستم خرید، ٤) پیاده‌سازی خدمات مشترک، و ۵) بهبود کارایی از طریق برون‌سپاری.

بزرگ‌ترین موانع در بهبود فرایندهای استاندارد، موانع فرهنگی و مهارتی است.

فرایندهای استانداردناپذیر شامل فرایندهای تولید محتوا و فعالیت‌های خلاقانه هستند که نمی‌توان آن‌ها را در قالب‌های استاندارد تعریف کرد. بهبود این فرایندها با ایجاد انگیزه و تغییر در تخصیص هزینه‌ها صورت می‌پذیرد. وجود یک نظام مدیریت هزینه‌ها برای تفکیک کارکردهای خلاقانه و کارکردهای خدماتی می‌تواند بسیار مفید باشد.

در فرایندهای خلاقانه با شفاف‌کردن مسئولیت‌ها و مشخص‌کردن میزان استفادهٔ بهینه از منابع در دسترس می‌توان به بهبود کارکرد دست یافت. برای مثال، مسئول بخشی که از درصد کمی از توان برآورد شدهٔ افرادش استفاده کند جریمه می‌شود و کسی که بتواند مناسب با توان ارزیابی شده، محصول ایجاد کند، پاداش می‌گیرد.

برای ورود به بستر دیجیتال نیز مدیریت فرایند انتقال به این بستر لازم است. برای

این امر شرکت‌ها باید به سه عامل حیاتی موفقیت دقت کنند: *ایجاد یک برنامهٔ میان‌بخشی در بین تمام ذی‌نفعان کلیدی*؛ *فائق آمدن بر چالش تغییر تولید بدون از دست دادن خلاقیت*؛ و *اتخاذ یک رویکرد چند سطحی*.

فصل ششم:

فرایند تعامل با آگهی‌دهندگان؛

نیاز به استفاده از رویکردهای نظام‌مند

در تجارت میان شرکتی (B2B)

تاکنون آگهی‌ها همواره منبع درآمد عمدهٔ صنعت رسانه بوده است. با این حال این درآمدهای تبلیغاتی تحت تأثیر فشارهای سال‌های اخیر قرار گرفته‌اند. پرسش این‌جاست که آیا الگوهای سنتی تبلیغات می‌توانند ادامه یابند، یا این‌که تغییرات ساختاری در این زمینه بنگاه‌های رسانه‌ای را ملزم به پذیرش مدل‌های درآمدی کاملاً متفاوتی می‌کنند؟ در زمینهٔ کلی آیندهٔ تبلیغات، این فصل به دنبال پاسخ به سئوال‌های اساسی زیر است:

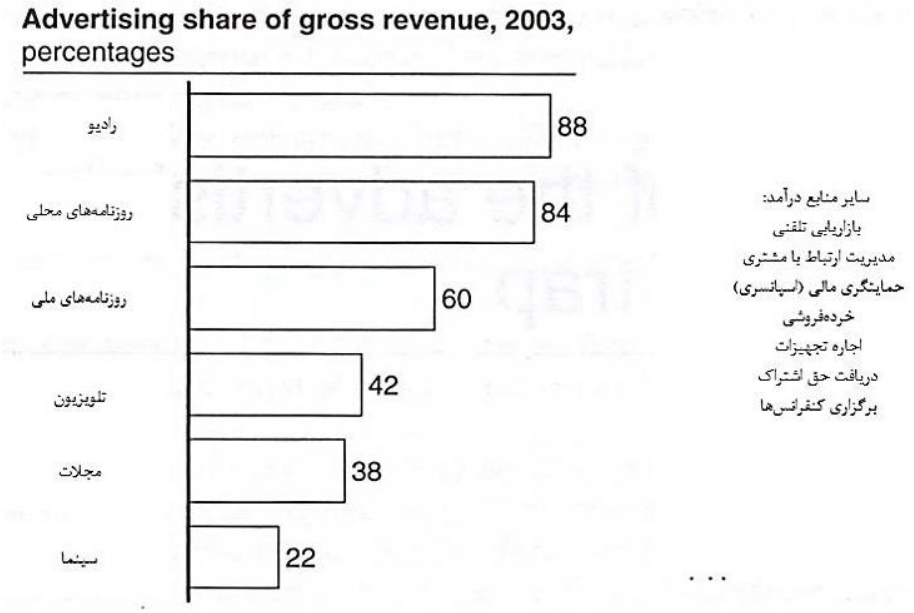
۱. چه تغییرات ساختاری در رویه‌های تبلیغاتی مورد انتظار است؟

۲. برای رویارویی با این تغییرات، بنگاه‌های رسانه‌ای چه راهبردهایی را باید دنبال کنند ؟

۳. چگونه باید نیروی فروش، مدیریت شود تا اثربخشی فروش در این تغییر ساختاری افزایش یابد؟

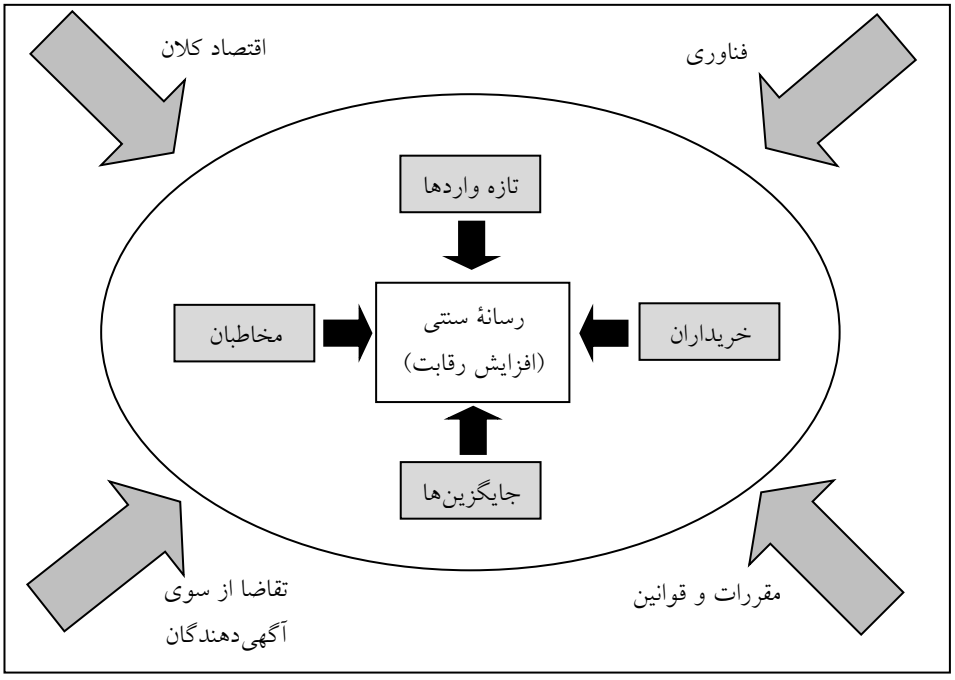
چالش‌های تبلیغات سنتی

تبلیغات یکی از ستون‌های اساسی است که صنعت رسانه روی آن بنا شده است. چیزی نزدیک به ٦٠درصد درآمدهای رسانه‌ای از تبلیغات به دست می‌آید که البته در بخش‌های مختلف صنعت متغیر است(شکل ٦-١).رادیو، روزنامه و کانال‌های تلویزیونی رایگان بیش از سایرین به درآمدهای تبلیغاتی وابسته‌اند.



شکل۶-۱:میزان درآمد رسانه‌های بریتانیایی از طریق آگهی

اگر به روندهای آماری و تحلیل‌های حاکی از این امر که در بلندمدت تبلیغات سنتی سهم خود را در برابر سایر انواع ارتباطات از دست خواهند داد، توجه کنیم، چشم‌انداز آیندهٔ تبلیغات سنتی رسانه‌ای را روشن نخواهیم دید. این روندها یک نمونه از مدل پنج عاملی پورتر هستند. (شکل ٦-٢)



شکل۶-۲: عوامل محیطی تأثیرگذار بر صنعت رسانه

EXHIBIT 2-5 U.S. AD SPENDING BY MEDIUM

($)	هزینه‌های تبلیغاتی کل آمریکا در سال 2006 (به میلیارد دلار)	تعداد خانواده (به میلیون)	هزینه تبلیغاتی به ازای هر خانواده
تبلیغات	$111	112	$993
بازاریابی تلفنی مستقیم	$104	112	$929
تبلیغ در روزنامه‌ها	$49	56	$885
تبلیغات مستقیم	$60	112	$537
شبکه‌های تلویزیونی	$48	109	$444
تلویزیون‌های کابلی	$24	75	$318
مجلات	$24	86	$279
تبلغات آنلاین و اینترنتی	$17	75	$224
تبلیغات رادیویی	$22	110	$196
تبلیغ در نیازمندیها	$15	112	$137
تبلیغات محیطی	$7	112	$61
متوسط هزینه‌های تبلیغاتی			$455

هزینه های تبلیغات اینترنتی= 224 دلار به ازای هر خانواده در برابر 444 دلار تبلیغات تلویزیونی و 885 دلار تبلیغات روزنامه‌ای

شکل۶-۳: هزینه‌های تبلیغاتی برای هر رسانه در سال ۲۰۰۶ در آمریکا. منبع: وولمر و پریکات،۲۰۰۸

شکل۶-۴: مقایسهٔ اثرگذاری رسانه‌های دیجیتال در برابر رسانه‌های سنتی، در میان مشتریان نوجو و دیرپذیر

۱. عوامل محیطی دارای تأثیر منفی روی تبلیغات سنتی

علاوه بر اقتصاد کلان و مقررات و قوانین، توسعهٔفناوری و گسترش تقاضا نیز عواملی هستند که احتمالاً تأثیر منفی بر تبلیغات سنتی خواهند گذاشت.

توسعهٔفناوری: رشد سریع نفوذ اینترنت و گسترش فناوری‌های توزیع دیجیتال میدانِ

بازی را برای واردشوندگان جدید باز می‌کند و موجب ظهور خدمات تلویزیونی دیجیتالی دوسویه می‌شوند. این خدمات و به ویژه خدمات مبتنی بر تقاضا، سهم خود را از تبلیغات تلویزیون رایگان برداشت خواهند کرد. با استفاده از ضبط‌کنندگان ویدئوهای شخصی که بینندگان را قادر می‌سازد که آگهی خود را بسازند و ارائه دهند، احتمالاً نرخ مشاهدهٔ تبلیغات در رسانه‌ها کاهش خواهد یافت. به همین ترتیب مخارج تبلیغاتی از سنتی به تلویزیون دوسویه منتقل خواهد شد. اندازه و سرعت این انتقال شناخته شده نیست، با این حال گمان می‌رود ۱۰ تا ۱۵ درصد افت تبلیغاتی در بازار رسانه‌های آمریکا در سال‌های آینده و همین اندازه را با تأخیری دو ساله در اروپا شاهد باشیم.

تقاضا: مجموع تقاضا برای تبلیغات سنتی احتمالاً کاهش خواهد یافت. این امر تحت تأثیر رویکردی شکل می‌گیرد که ارزیابی تأثیر آگهی را برای آگهی‌دهندگان دشوار می‌سازد. ایجاد تصویر و آگاهی گسترده از برند، اهمیت خود را کمتر کرده است. با توجه به تنوع فزاینده در بسیاری از صنایع،خیلی از شرکت‌های فعال در بازار کالاهای مصرفی،تمرکز زیادی روی دست‌یابی به مخاطبان خاص می‌کنند. علاوه بر این، بازاریابان تحت فشار فزاینده‌ای هستند تا واکنش نسبت به آگهی‌ها را به‌درستی اندازه‌گیری کنند. تأثیرگذاری مخارج اساسی بازاریابی در کاهش کل مخارج بازاریابی بین ۱۰ تا ۳۰ درصد برآورده شده و انتقال تبلیغات از تبلیغات سنتی به سایر اشکال بازاریابی، سبب کاهش این مخارج بین ۳۰ تا ۵۰ درصد خواهد بود.

۲. عوامل مؤثر بر تغییرات بازار تبلیغات

گروه‌های متعددی بر بازار آگهی تأثیر می‌گذارند. در این‌جا بر تأثیر آن‌ها روی ساختار صنعت رسانه توجه می‌کنیم:

کارگزاران رسانه‌ای[1]: از عمده‌ترین تغییراتی که بر ساختار صنعت رسانه تأثیر می‌گذارد، حضور چشم‌گیرکارگزاران رسانه‌ای خواهد بود. این واسطه‌ها که پدیده‌ای بسیار تخصصی در صنعت رسانه هستند، می‌توانند به‌طور شدیدی توان بنگاه‌های

1. Media Agents

رسانه‌ای برای خلق ارزش برای مشتریان را محدود کنند. پرسش این است: چه کسی مشتری واقعی بنگاه رسانه‌ای در خرید آگهی است؟ خود آگهی‌دهنده یا کارگزار رسانه‌ای؟ و چگونه باید با آن تعامل کرد؟

کارگزار رسانه‌ای: شرکتی است که همچون یک واسطه، بخش عمدهٔ آگهی را از شرکت‌های کوچک و خُرد می‌گیرد و آن‌ها را با پردازش جزئی و گاهی بدون پردازش، یکجا به یک رسانه ارائه می‌دهد و از تخفیف‌ها و سود حاشیه‌ای آن استفاده می‌کند. بعضی شرکت‌های مشاورهٔ تبلیغاتی نیز تقریباً چنین کارکردی دارند.

تازه‌واردان: صنعت می‌تواند در انتظار دو گروه تازه وارد باشد؛ بازیگران جدید (بکر) در رسانهٔ سنتی و بازیگران بکر آنلاین. با دیجیتالی‌شدن، شمار کانال‌های تلویزیونی تخصصی در حال رشد است (فصل ٤ را ببینید). بخشی از طریق مشترکان تأمین مالی می‌شوند اما کماکان بخشی از درآمد آن‌ها منوط به تبلیغات است. در حال حاضر کانال‌های تخصصی تقریباً ۳۰ درصد از درآمد تبلیغات را در انگلستان ایجاد می‌کنند. همزمان تأثیرگذاری تلویزیون در بازار انبوه در خطر است. بدترین نمونه در آمریکا مشاهده می‌شود. در سال ۱۹٦۵، هشتاد درصد از زنان بین ۱۸ تا ۳٤ سال را می‌شد به‌طور مؤثری با ۳ تبلیغ تلویزیونی تحت تأثیر قرار داد و به تصمیم خرید واداشت، اما اکنون برای همین اندازه تأثیرگذاری، ۹۷ تبلیغ مورد نیاز است.

انتقال به تبلیغات آنلاین: این انتقال آهسته‌تر از حد مورد انتظار بوده است. این امر به دلیل گرایش محافظه‌کارانهٔ آگهی‌دهندگان و کارگزاران رسانه است. با این حال تجربهٔ پذیرش اشکال جدید رسانه نشان می‌دهد که این انتقال یقیناً صورت خواهد پذیرفت. هم‌اکنون بازار تبلیغات آنلاین به ویژه در آمریکا شاهد تغییر جهتی عمده تحت تأثیر توسعه بازار جستجوی آنلاین بوده است که در آن آگهی‌دهندگان کلیدواژه‌هایی را از موتورهای جستجویی همچون گوگل خریداری می‌کنند. بخش

بزرگی از آن نه تنها به‌دلیل انتقال از مدل‌های مبتنی بر بیننده[1] از تبلیغات آفلاین به تبلیغات آنلاین است، بلکه به دلیل توسعه و گسترش مدل تبلیغ بر پایهٔ جستجو به سمت جستجوی محلی و عمودی است.

رواج جستجوهای آنلاین: با حرکت جستجو به سوی جستجوهای آنلاین، روزنامه‌ها (و کتاب‌های راهنما) احتمالاً سهمگین‌ترین ضربه‌ها را دریافت خواهند کرد. تبلیغات آنلاین کاریابی سه درصد از کل مخارج تبلیغاتی را به خود اختصاص داده (۱۲درصد از کل استخدام آنلاین در آمریکا) و پیش‌بینی می‌شود که با افزایش سهم واردشوندگان جدید به‌طور عمده‌ای رشد یابد.

انواع دیگر آگهی: با توجه به اینکه آگهی‌دهندگان بیشتر به بازگشت مستقیم مخارج بازاریابی خود توجه می‌کنند، پول نیز بیشتر به طرف فعالیت‌های بازاریابی مستقیم‌تر حرکت می‌کند همچون پست مستقیم، ترویج فروش و حمایتگری مالی و روابط عمومی. بازاریابی مستقیم[2] به‌طور مستقیم سهم بازار پایدارتری نسبت به بازاریابی سنتی یافته است و روندها نیز تداوم این حرکت را نشان می‌دهند.

کاهش تأثیر بر مخاطبان: علاوه بر انتقال در استفاده از رسانهٔ سنتی به سمت رسانه‌های آنلاین و دوسویه، شمار پیام‌های تجاری سنتی که یک مصرف‌کننده در طی روز با آن مواجه می‌شود، افزایش می‌یابد. برای مثال در بریتانیا در بازه زمانی ۱۹۷۵ (۱۷۳ پیام) تا ۲۰۰۱ (۱۳۰۰ پیام)، هشت برابر شده است که در واقع تأثیر منفی روی ارزش هر پیام می‌گذارد زیرا زمان کمتری صرف پردازش پیام مشتریان می‌شود.

رفتار رقابتی در بخش‌های سنتی رسانه (چاپ، تلویزیون رایگان): بیشتر بنگاه‌های رسانه‌ای با افزایش تلاش برای کسب سهم بازار آگهی به این تغییرات و تهدیدات واکنش نشان داده‌اند. نیروهای فروش تهاجمی‌تر شده‌اند، کارگزاران رسانه‌ای هم با پیشنهاد سهمی از فروش[3] اغوا می‌شوند، مثلاً معاملاتی که در آن به یک آژانس رسانه‌ای وعده داده می‌شود که اگر سهم بازار ثابتی از فروش آگهی‌های بنگاه رسانه‌ای داشته باشد،

1. Viewer Based
2. Direct Marketing
3. Share Deal

کمیسیون قابل‌توجهی دریافت خواهد کرد، و رقابت بیش از اینکه بر تمایز یا فرایندها باشد، بر قیمت مبتنی شده است. در بازار بیمهٔ انگلیس، ارزش تبلیغات تلویزیونی به‌طور متوسط یک درصد در ۲۰۰۱ افزایش یافت، در حالی که قیمت‌ها ۱۱درصد کاهش یافت.

اگرچه در مجموع، بازار تبلیغات سنتی تحت فشار فزاینده‌ای قرار دارد، اما در این زمینه میان کشورها، تفاوت‌های زیادی است. کل مخارج تبلیغاتی در اروپا هنوز به‌طور چشم‌گیری پایین‌تر از آمریکاست (۰/۸٪ دربرابر ۱/۳۵٪ از کل تولید ناخالص داخلی GDP مربوطه) و به‌طور آهسته‌ای افزایش می‌یابد. با این حال، احتمال کمی دارد که اروپا به سطح آمریکا برسد زیرا شرایط کاملاً متفاوتی درون مرزهای آن‌ها وجود دارد (مقررات در رابطه با میزان حداکثر تبلیغات تلویزیونی نقش بازدارنده‌ای در این امر دارد). اگر چه آمار معتبری از ایران در دست نیست، اما می‌توان مشاهده کرد که در ایران نیز انتقال تبلیغات به سمت بسترهای جدید مثل پیامک، آگهی‌های ایمیلی و تبلیغات آنلاین در حال گسترش است. گرچه پیش‌بینی نمی‌شود که در ایران در کوتاه‌مدت این نوع تبلیغات روی تبلیغات سنتی فشار وارد کند، اما با بهبود بسترهای ارتباطی و گسترش نفوذ شبکه، می‌توان انتظار چنین انتقالی را در ایران نیز داشت. هرچند در مجموع به نظر می‌رسد که تبلیغات سنتی تا مدت زمان زیادی به‌عنوان تبلیغات مسلط در بازار حضور داشته باشد.

با توجه به روندهای پیش‌گفته، بنگاه‌های رسانه‌ای ریسک عرضهٔ بیش از حد را می‌پذیرند و فضای تبلیغاتی سنتی خود را اشباع کرده و کاهشی برگشت‌ناپذیر در قیمت‌ها را تجربه می‌کنند. فشار بر عملکرد کوتاه مدت احتمالاً نیروهای فروش تبلیغاتی را در شرایطی قرار می‌دهد که احتمالاً نتیجهٔ آن یک بازی باخت ـ باخت شود. برای جلوگیری از این روند، شرکت‌ها نیاز دارند که دوباره بر نیازهای مشتری تمرکز کنند و راه‌های بهتری برای برآورده‌سازی آن‌ها بیابند. با این حال این امر نیازمند بازاندیشی بنیادی دربارهٔ آن‌چه واقعاً فروخته می‌شود،است.

استفادهٔ نظام‌مند از رویکردهای بازاریابی شرکت با شرکت

صنایع دیگری که در گذشته با تهاجم وحشتناک رقابت در یک دورهٔ زمانی روبه‌رو

شده بود، رویکردهای بهبود یافتهٔ بازاریابیB2B را توسعه دادند که بسیاری از آن‌ها در صنعت رسانه نیز قابل استفاده هستند. اندیشهٔ نهفته در پشت این رویکردها، اجتناب از رقابت بر سر قیمت است. آن‌ها به جای پافشاری روی قیمت‌های عرف بازار به رویکرد قیمت بر اساس ارزش ایجاد شده برای خریدار روی آوردند که تمرکزش بر ایجاد ارزش منحصر به فرد برای مشتریان است که در نتیجهٔ آن وفاداری مشتری ایجاد می‌شود. این امر نه تنها دربارهٔ کسب‌وکارهای پروژه‌محور (که محصولات سفارشی به شمار کوچکی مشتری می‌فروشند) و کسب‌وکارهای سیستم‌محور (که محصولات پیچیده‌ای همچون سخت‌افزار، نرم‌افزار و خدمات می‌فروشند)، بلکه در کسب‌وکارهای محصولات صنعتی نیز صدق می‌کند که اجزای محصولات کاملاً استانداردشدهٔ صنعتی را به مصرف‌کنندگان عمده می‌فروشند. راهبردهای مؤثر بازاریابی شرکت با شرکت، مستلزم چهار گام است:۱) تعریف بخش‌ها براساس نیازهای خاص آنها، ۲) ارائهٔ ارزش برای این بخش‌ها، ۳) اجرای راهبرد، و ٤) قیمت‌گذاری به نحوی که کل ارزش واقعی را به جای قیمت‌گذاری رقابتی برای مصرف‌کننده منعکس کند.

با توجه به ساختار نسبتاً ساده آگهی‌های رسانه‌ای (آگهی‌های ۳۰ ثانیه‌ای تلویزیونی، ستون‌های خاص در روزنامه‌ها) به سرعت مشخص نمی‌شود که چگونه باید این اصول را اعمال کرد. با این حال ارزش افزودهٔ مهم می‌تواند از طریق تمرکز بر نیازهای بازاریابی خاص آگهی‌دهندگان و با ایجاد مفاهیم تبلیغاتی نوآورانه و با کمک فناوری‌های جدید به دست آید.

۱. تعریف بخش‌ها برپایهٔ نیازهای مستقیماً مرتبط با محصول

مزیت رقابتی کلیدی در رسانه‌های جمعی عمده همچون تلویزیون، رادیو و روزنامه این است که آن‌ها در ارائهٔ محصول فوری و دسترسی عمده به مصرف‌کنندگان نهایی کاملاً منحصر به فرد هستند. بنابراین مشتریان کلیدی این رسانه‌ها شرکت‌هایی هستند که می‌خواهند در برندسازی سریع سرمایه‌گذاری کنند. با این حال بخش‌بندی مشتریان در بنگاه‌های رسانه‌ای بر اساس نیازهای بازاریابی آنان صورت نگرفته است. بسیاری از بنگاه‌های رسانه‌ای مشتریان خود را براساس اندازه، منطقه و نوع محصول (گروه‌های

خاص مجله یا کانال‌های تلویزیون) بخش‌بندی می‌کنند.

این رویکردها تاکنون فقط موفقیت‌های محدودی به همراه داشته‌اند. رویکرد بر پایهٔ بخش‌بندی صنعت تا این حد اثر دارد که به نیروی فروش کمک می‌کند تا فرصت‌ها را به‌طور بهتری در بخش‌های خاص شناسایی کند. با این حال در بسیاری از موارد، این امر ارزش واقعی در چشم آگهی‌دهندگان ایجاد نکرد. بد نیست اشاره شود که به گفتهٔ یک تولیدکنندهٔ پیشرو صنعت شکلات و شیرینی در اروپا «من به شما نیاز ندارم که بازار شکلات را برایم تعریف کنید، من به شما نیاز دارم تا کمکم کنید فروشم بیشتر شود». همچنین نگرانی‌هایی دربارهٔ تعارض‌های رقابتی هنگامی‌که افراد کلیدی همزمان به دو رقیب مستقیم در یک صنعت خدمت‌رسانی می‌کنند، وجود دارد.

انگیزهٔ اصلی در پشت بخش‌بندی نباید توسعهٔ نیروی فروش باشد (اگرچه به هر حال نیروی فروش در صورت آموزش مناسب می‌تواند کالا را به بخش‌های مختلفی بفروشد) بلکه باید بیشتر به نیازهای مشتری توجه کند به ویژه در رابطه با محصولات و خدمات ارائه شده. این امر نیازمند درکی عمیق از میزان اهمیت خدمات مشخص برای مشتریان (شرکت‌های آگهی‌دهنده) است و این‌که چگونه می‌توان به آن‌ها کمک کرد تا بهتر کسب‌وکار خود را عرضه کنند.

در صنعت رسانه رویکردهای متعددی ممکن به نظر می‌رسند و بخشی از آن‌ها نیز پیاده‌سازی شده‌اند. ایجاد درکی مفصل از نیازهای مشتریان کلیدی در ارتباط با محصول یا خدمت قابل ارائه توسط رسانه، در کنار کمک به تحقیقات بازار و مصاحبه با مصرف‌کنندگان، تنها راه توسعهٔ یک بخش‌بندی منحصر به فرد است. چند نمونهٔ موفق از ابعاد کلیدی که مشتریان می‌توانند براساس آن‌ها طبقه بندی شوند عبارت‌اند از:

ـ *اهمیت برند*: تحقیقات اخیر توسط مؤسسهٔ MCM آلمان و مک کینزی نشان داد که نقش و اهمیت برند در طبقات مختلف محصول متفاوت است (شکل ٦-٥). بی‌توجهی به این امر می‌تواند سبب شود که مثلاً یک شرکت تولیدکنندهٔ کالاهای مصرفی، به جای این‌که به بحث ارائهٔ محصول در بازار بپردازند، سرمایه‌گذاری بیش از حدی روی آگاهی مخاطبان از برند می‌کنند. با بخش‌بندی مشتریان براساس اهمیت برند، بنگاه‌های رسانه‌ای می‌توانند تصویر بازاریابی عمدهٔ خودشان را در طبقات

محصول خود که برند در آن‌ها ارزش بالایی دارد، بهبود دهند، یا در طبقاتی که برند ارزش کمی دارد تلاش خود را صرف فروش مستقیم کنند.

تنگنا در تونل خرید: شرکت‌ها تعداد زیادی از مشتریان بالقوهٔ خود را در طول قیف خرید[1] از دست می‌دهند. یک تحلیل مفصل از اینکه کجا این مشتریان از دست رفته‌اند می‌تواند به مدیریت کمک کند تا بیشتر بر آن بخش تمرکز کند و مخارج خود را به آن اختصاص دهد. به همین ترتیب شرکت‌ها باید مؤثرترین ابزارهای بازاریابی را انتخاب کنند. تحلیل تونل خرید می‌تواند توسط بنگاه‌های رسانه‌ای برای مشتریانشان اجرا شود تا به راهبردهای پیش‌دستانه کمک کند.

بخش‌بندی مشتریان نهایی براساس هدف: آگهی‌دهندگان رویکردهای بسیار مختلفی را در رابطه با مشتریانشان در پیش می‌گیرند. این رویکردها از بخش‌بندی‌های بسیار گسترده (مثلاً همهٔ بینندگان بین ۱٤ تا ٤۹ سال) تا بخش‌بندی‌های خیلی تخصصی را در برمی‌گیرد. با شناسایی دقیق و تخصصی مخاطبان هدفِ محصولات رسانه‌ای، می‌توان به آگهی‌دهندگان، بخش‌های پرسود و بخش‌های کم سود را معرفی کرد و هم برای آگهی‌دهندگان حداکثر سود را از طریق انتخاب برنامه‌های مناسب ایجاد کرد و هم خود سود برد و بازار جذب آگهی را افزایش داد.

بخش‌بندی براساس گرایش‌های ارزشی: یک گروه مجلات اروپایی مشتریان خود را در سه گروه طبقه بندی کرد: *خریداران مفهوم*، *خریداران ارزش* و *خریداران کارایی*. این طبقه‌بندی براساس تمرکز آن‌ها بر ایجاد ارزش بود، و نه بر حساسیت به قیمت. هر گروه نگرشی متفاوت دربارهٔ نوع محصولی که به آن علاقه‌مند است و قیمتی که برای آن مایل است بپردازد، دارد. درک این تفاوت‌ها می‌تواند منجر به راهبردهای متفاوت برای هر بخش به بهترین شکلی که تصویر نشان می‌دهد،شود.

نیازهای متفاوت خدماتی: علاوه بر قیمت و فضای آگهی، سایر عوامل در فرایند خرید آگهی نیز می‌توانند نقش مهمی برای آگهی‌دهندگان بازی کند. برای مثال زمان

۱.Funnel: مراحل مختلفی که مشتری بالقوه به مشتری بالفعل تبدیل می‌شود و از آگاهی نسبت به محصول به مرحلهٔ خرید می‌رسد.

اخذ سفارش، انعطاف‌پذیری، سادگی، یکدستی در نوشته یا عکس یا محتوای آگهی، خدمات مشتری و چگونگی پرداخت. اگر چه این عوامل تعیین‌کنندهٔ تمام فرایند خرید آگهی نیستند، اما نقش مهمی را در ایجاد تعادل برقرار می‌کنند.

مهم بودن برند (۰-۵)		کارایی اطلاعات (۰-۵)		کاهش ریسک (۰-۵)	
عینک‌های آفتابی	٤/٨٦	سیگار	٤/١٢	قرص سر درد	٣/٤١
خودرو	٣/٨١	مواد ضد عفونی	٣/٧٢	عینک آفتابی	٣/٤٠
دستگاه‌های مخابراتی (مثل دستگاه تلفن ثابت)	٢/٤١	نوشیدنی	٣/٦٧	سیگار	٣/٢٧
				ماشین‌های کوچک	٣/٢٠
مواد ضدعفونی کننده	٢/٣٦	مجلات راهنمای تلویزیون	٣/٢٨	ماشین ظرفشویی	٢/٩٩
				مجلات راهنمای تلویزیون	٢/٨٧
مجلات راهنمای تلویزیون	٢/١٣	قهوه جوش	١/٨٦	قهوه جوش	٢/٣٢
انرژی (مثل شرکت برق)	١/٧٢	برق	١/٥١	دستمال کاغذی	١/٨٣
دستمال کاغذی	١/٤٣			برق	١/٧٨

شکل۶-۵:اهمیت برند در کالاهای مختلف

هنگامی که یک بنگاه رسانه‌ای بخش کلیدی مورد هدف خود و نیازهای آن‌ها را شناسایی کرد باید یک راهبردB2B ایجاد کند. در این هنگام باید چندین الگو مورد توجه قرار گیرد. اول این‌که بنگاه‌های رسانه‌ای باید تلاش کنند تا سهم بازار بزرگ‌تری در بخش انتخابی به دست آورند، به جای این‌که سهم بازار کوچکی در تمام بخش‌ها داشته باشند. دوم این‌که آن‌ها به جای صرف وقت خود روی تمام عوامل بازار،باید بر یک یا دو عامل کلیدی که در تصمیم‌گیری خرید برای مشتریان آن بخش اهمیت دارند،تمرکز کنند. سوم این‌که باید درک عمیقی از سود بالقوه و توانایی برای فتح هر دو بخش داشته باشند تا بتوانند تلاش‌های خود را متمرکز کنند.

۲. ایجاد ارزش منحصر به فرد برای بخش‌های کلیدی

پس از اینکه بخش‌ها تعریف و نیازهای کلیدی شناسایی شدند، چالش اصلی درک ارزش‌های پیشنهادی است که شرکت ارائه می‌دهد و اطمینان یافتن از این‌که آن‌ها سبب ایجاد ارزش واقعی برای مشتری می‌شوند. شرکت‌های الگو تلاش می‌کنند که ارزش‌های ساده و مفیدی،که توسط فعالیت‌های ارزش‌زا پشتیبانی می‌شوند،ارائه کنند.

بنگاه‌های رسانه‌ای اولین گام را در این جاده از طریق ارائهٔ بسته‌های کاملاً انحصاری بین‌رسانه‌ای[1] به مشتریان عمدهٔ خود برداشته‌اند. با این حال موفق‌ترین شرکت‌ها در ارائهٔ ارزش به مشتری رسانه‌های آنلاین بوده‌اند که در برابر رسانه‌های چاپی قابلیت‌های جستجوی بهینه، فرصت دیدن درست محصولات آگهی شده، و اجازه دادن به ارتباطات دو طرفه (مثلاً با قادر ساختن خوانندگان برای ارسال رزومه خود) ارائه کرده‌اند. این بازیگران آنچنان ارزش فوق‌العاده‌ای را ارائه کردند که روزنامه‌های متمرکز بر تبلیغات سنتی، شدیداً لطمه خوردند.

۳. اجرای راهبرد

یک ارزش پیشنهادی خوب تنها زمانی ارزشمند است که شرکت بتواند به‌درستی آن را ارائه دهد. در اجرای راهبرد برای تحقق ارزش پیشنهادی، ابعاد گوناگونی باید مورد توجه قرار گیرند:

اشکال خاص تبلیغات

محصولات تبلیغاتی ـ به ویژه در تلویزیون و اینترنت ـ در سالیان گذشته رشد وسیعی داشته‌اند. اشکال جدیدی همچون حامی‌گری مالی برنامه‌ها، تبلیغات انفرادی و امثال آن‌ها در تلویزیون سنتی جای خود را باز کرده‌اند. برای مثال در زمینهٔ حمایت‌گری مالی، سهم بازار آن در اروپا از ۲ تا ۳ درصد به ۵ تا ٦ درصد افزایش

1. cross-media

یافته و برآورد می‌شود که می‌تواند مخاطبان کلیدی را هدف قرار دهد و محصولات حامیان می‌توانند به‌طور تخصصی از طریق این برنامه‌ها ترویج شوند.

از این گذشته، این اشکال جدید دارای مزیت مهمی نسبت به تبلیغات استاندارد هستند، زیرا دشوار می‌توان آن‌ها را نپذیرفت و بسیار دوست‌داشتنی و در ایجاد آگاهی نیز مؤثرتر هستند. با پیشرفت فناوری، تبلیغات جدیدی نیز پدیدار می‌شوند، مثلاً با به بازار آمدن تلویزیون‌های تعاملی[1] شکل‌های متنوع و جدیدی از تبلیغات پیشرفته تلویزیونی ممکن می‌شود. در صنعت چاپ هم به همین شکل گونه‌های جدید تبلیغات می‌توانند تعریف شوند. علاوه بر این انتظار می‌رود که آگهی‌های خاص در تلویزیون حداقل ۱۰ تا ۱۵ درصد از درآمدهای رسانه را تولید کنند.

تبلیغات آمیخته

تبلیغات آمیخته، یعنی استفاده از چند رسانهٔ مختلف برای تبلیغ یک کالا یا محصول توسط شرکت‌های تبلیغاتی ابداع شد تا با ترکیب رسانه‌های متفاوت، اثربخشی تبلیغ خود را بالا ببرند و به بخش‌های متنوع مخاطبان دسترسی یابند. این امر اگر به‌درستی و براساس بخش‌بندی صحیح اعمال شود می‌تواند برای مخاطبان ایجاد ارزش کند و برای آگهی‌دهندگان نیز سود سرشار به همراه آورد. نکتهٔ مهم این است که آن‌ها باید حول موضوعی مشخصِ مرتبط با مشتریان هدف، ساخته شده باشند (مثل افراد مشهور، ورزش، هنر، رویدادهای خاص) و سپس تبلیغ مناسب دربارهٔ موضوع ساخته شود. همچنین نتایج نشان می‌دهند که اثرات هم‌افزای بین‌رسانه‌ای برای محصولات دارای برند مشهور، نسبت به برندهای مشابه ضعیف‌تر یا کمتر شناخته شده، نتایج بهتری به بار می‌آورند.

تمام عوامل مذکور می‌توانند به بنگاه‌های رسانه‌ای کمک کنند تا آگهی‌های خود را اثربخش بسازند. با این حال زمان زیادی لازم است تا این محصولات توسعه یابند زیرا آگهی‌دهندگان (و آژانس‌های تبلیغاتی) محافظه کار عمل می‌کنند. یک مانع در این زمینه

1. Interactive Television

نیز ناتوانایی در اندازه‌گیری عینی تأثیر این رویدادهاست. تحقیق دربارهٔ تأثیرگذاری تبلیغات سنتی نشان داد که آن‌ها در بخش‌هایی توانسته‌اند پابه‌پای پیچیدگی فزایندهٔ تبلیغات نوین پیش بروند. از این رو بنگاه‌های رسانه‌ای در انتخاب نوع تبلیغات خود کماکان با دشواری و تردید مواجه هستند.

٤. توافق بر سر قیمت‌های مبتنی بر ارزش

اگرچه بیشتر بنگاه‌های رسانه‌ای برای قیمت‌گذاری خود خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های روشن و مشخصی دارند، اما قیمت‌های واقعی اغلب بسیار متغیرند. این امر بیشتر به دلایل متعدی رخ می‌دهد که می‌توان آن‌ها را با تحلیل‌های نظام‌مند بررسی کرد. بازاریاب‌های خبرهٔ تجارتِ میان شرکتی، به جای اینکه قیمت عرف رایج بازار را اساس قرار دهند، قیمت‌گذاری را بر تحلیل دقیق ارزشی قرار می‌دهند که برای مشتری (آگهی‌دهنده) در طول دورهٔ عمر محصول (آگهی) در مقایسه با محصولات رقبا (آگهی در رسانهٔ رقیب) ایجاد می‌شود.

برای بنگاه‌های رسانه‌ای این امر اشاره به این دارد که باید تلاش کنند تا نظام قیمت‌گذاری خود را از نظام‌های از پیش تعیین‌شدهٔ قیمتی، به سمت قیمت‌گذاری بر اساس ارزش پیش ببرند. در چنین تحولی عواملی همچون کشش قیمتی، محدودیت‌های ظرفیت، زمان رزرو، انعطاف‌پذیری رزرو و کیفیت جذب آگهی همچون نظم نیروی فروش، باید بهبود یابند. این امر به ویژه در بازار آگهی کشور ما می‌تواند راهگشای صفحات نیازمندی بعضی روزنامه‌های غیر پیشرو باشد. برای مثال در شرایطی که پراستقبال‌ترین صفحاتِ نیازمندی کشور را روزنامهٔ همشهری دارد، صفحه‌های نیازمندی روزنامه‌های رقیب با در پیش گرفتن چنین نظام قیمت‌گذاری مبتنی بر ارزش، برای بخش بزرگی از آگهی‌ها ایجاد جذابیت می‌کنند.

نمونهٔ دیگر این راهبرد را می‌توان در برخی از سایت‌های اینترنتی مشاهده کرد؛ سایت‌هایی که اماکن اقامتی خصوصی را به رایگان منتشر می‌کند و در هنگام عقد قرارداد میان دو طرف درصدی از قیمت را برای خود برمی‌دارند. در چنین رویکردی مشتری به راحتی اقدام به ارائهٔ آگهی می‌کند زیرا از ارزش‌محور بودن آن اطمینان دارد

و می‌داند در صورتی‌که ارزشی ایجاد نکند (مشتری همراه نداشته باشد)، پولی هم برای آن نخواهد پرداخت.

مدیریت مؤثر نیروی فروش

اگر افرادی که در کارِ اجرای بازاریابی تجارت میان‌شرکتی هستند به خوبی مدیریت نشوند حتی با به‌کارگیریِ بهترین راهبردهای این حوزه نیز شکست خواهند خورد. برای اجرای مؤثر این راهبردها سه حوزهٔ تمرکز کلیدی وجود دارند که هر یک چالش‌های مخصوص به خود را دارند.

۱. چینش نیروهای فروش خط مقدم برای دستیابی به اثربخشی

با افزایش پیچیدگی ناشی از ارزش پیشنهادی متمایز برای هر بخش و ارائهٔ محصولات متنوع‌تر، اطمینان از استفادهٔ بهینه از زمان و مهارت نیروهای فروش مهم‌تر می‌شود. اهرم‌های کلیدی عبارت‌اند از:

اطمینان از تمرکز روی مشتری صحیح: یکی از اشتباهات عمدهٔ رسانه‌ها و بازاریابان مطبوعاتی این است که زمانی را که صرف مشتری می‌کنند، مناسب با درآمدهای فعلی هر مشتری، تنظیم می‌کنند. این امر به دلیل بی‌توجهی به ظرفیت سایر مشتریان بالقوه و تمرکز نکردن روی درآمدهای بالقوهٔ ناشی از آن‌ها روی می‌دهد. شرکت‌ها با گسترش تعریف بازار ـ مثلاً تمرکز روی مخارج تبلیغاتی سایر رسانه‌های رقیب ـ می‌توانند فرصت‌های بالقوه‌ای برای افزایش فروش ایجاد کنند. در این‌جا امر مهم نگاه به درآمد و ارائهٔ تخفیف روی تعداد آگهی نیست، بلکه توجه به عوامل دیگری است که به‌طور غیرمستقیم بر حاشیهٔ سود تأثیر می‌گذارند؛ عواملی همچون نوع موجودی (زمان و فضایی) که آگهی‌دهنده استفاده می‌کند و رفتار رزرو آن (زمان رزرو و میزان تغییرات آن). برای مثال یک کانال تلویزیونی عمده در اروپا محاسبه کرد که مشتریان رتبه‌های ۲۰ تا ۱۰۰ بسیار سودآورتر از ۱۹ مشتری اولشان بوده‌اند، از این رو در تخصیص منابع خود تغییر به عمل آورد. نسبتی که توسط کانال‌های تلویزیونی برای اندازه‌گیری جذابیت آگهی‌دهندگان به کار می‌رود عبارت است از نسبت درآمد به موجودی؛ مثلاً

نسبت سهم درآمدهای کل از یک آگهی‌دهنده در برابر سهمِ زمانِ اختصاص داده شده به آن. اگرچه این نسبت خیلی جنبه‌های مهم دیگر را در نظر نمی‌گیرد، اما نشانگر اولیهٔ مناسبی از جذابیت آگهی‌دهنده است.

ساختار عمل‌گرایانه کادر فروش: اگرچه در اولین نگاه سازمان‌دهی کادر فروش بر طبق بخش‌بندی تعریف‌شدهٔ مشتریان، منطقی‌ترین رویکرد به نظر می‌رسد، اما در عمل این امر منجر به ناکارآمدی عمده‌ای می‌شود که در گسترش عمدهٔ جغرافیایی و مواجهات چندگانه با کارگزاران رسانه‌ای حاصل خواهد شد. نیاز به تعادلی سودآور میان به حداقل رساندن زمان سفر و مواجه‌شدن با کارگزاران رسانه‌ای از یکسو، و از سوی دیگرکنترل پیچیدگی توسط شمار محدودی از محصولات و خوشه‌بندی بخش‌های مشتریان در گروه‌هایی که نیازمند مهارت‌های فروش مشابه هستند، وجود دارد. متمایز کردن کادر فروش میان شکارچیان (تسخیرکنندگان مشتریان جدید) و کشاورزان (نفوذکنندگان در مشتریان فعلی) نیز در تفکیک مهارت‌های مختلف و انواع شخصیتی مورد نیاز برای هر وظیفه، بسیار مؤثر است.

به حداکثر رساندن استفاده مؤثر از زمان: کادر ارشد فروش معمولاً وقت کاری خود را میان فعالیت‌های مدیریتی و مسافرت‌های کاری میان سازمان‌ها، صرف می‌کنند. از این رو زمان کمی برای دیدارهای فروش واقعی باقی می‌ماند. با تفویض بیشتر وظایف مدیریتی به بخش‌های پشتیبان و به حداقل رساندن زمان مسافرت ، زمان رو در رو بودن با مشتری به شدت افزایش می‌یابد.

تقویت انگیزه‌ها: در گذشته بازار تبلیغات به ویژه در تلویزیون بیشتر تقاضامحور بود تا عرضه‌محور، و کیفیت فروشندگان انفرادی تأثیر کمی روی آمار فروش داشت. با این حال در بازار فعلی تفاوت‌های بزرگی میان کارایی فروشندگان رسانه‌های انفرادی دیده می‌شود. این امر می‌تواند بخشی ناشی از تفاوت در کیفیت کار و مهارت‌ها باشد و بخشی دیگر به‌دلیل نظام انگیزشی ناکافی. این امر نشانهٔ نیاز به یک نظام مدیریتی کادر جدید و کنار گذاشتن فروشندگان کم‌کار و نیز بازنگری اساسی در نظام‌های انگیزشی است.

۲. جاری‌سازی و خدمات پشتیبان

نزدیک به دو سوم بخش‌های فروش بنگاه‌های رسانه‌ای شامل خدمات حمایتی همچون خدمات ثبت تبلیغات، برنامه‌ریزی تبلیغات، قیمت‌گذاری و مدیریت محصول بود. به خدمات اغلب به‌عنوان مراکز هزینه نگاه می‌شود که البته این امر جوابگویی مستقیم و محدودی دارند. با پیچیدگی فزایندهٔ محصولات که نیازمند درجهٔ بالایی از خدمات مبتنی بر بخش بازار و هماهنگی میان دپارتمان‌ها هستند، این ریسک بزرگ وجود دارد که هزینه‌های پشتیبان به سطح بسیار بالایی برسند. بنابراین پیش از وقوع چنین امری باید از آن پیشگیری کرد. اهرم اصلی برای این کار، افزایش جوابگویی از طریق انتقال تیم‌های فروش پشتیبانِ میان‌بخشی به بخش‌های خاصِ مشتریان یا سیستم‌های فروش است.

۳. همکاری برد ـ برد با آژانس‌های تبلیغاتی

آژانس‌های تبلیغاتی موفق، نقش خود را از خریداران فضای عمده و خرده‌فروشی آن، به سمت مدیریت‌کنندگان خدمات کامل بازاریابی گسترش می‌دهند و این کار را با توسعهٔ ابزارهای پیچیده برای تحلیل استفاده از رسانه و تأثیرگذاری آن انجام می‌دهند. آگهی‌دهندگان این امر را از طریق برون‌سپاری فزایندهٔ فعالیت‌های برنامه‌ریزی رسانه‌ای خود برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها انجام می‌دهند. در چنین حالتی آژانس‌های تبلیغاتی خودشان را بیشتر و بیشتر مالک و شکل‌دهندهٔ راهبردهای رسانه‌ای می‌بینند و تلاش می‌کنند کارکرد شرکت‌های رسانه‌ای را به یک نقش مشاوره‌ای برای آگهی‌دهندگان تنزل دهند. البته این امر عموماً منجر به تعارضِ منافع میان رسانه‌ها و آژانس‌های تبلیغاتی می‌شود.

با لبریز شدن ظرفیت بازار و موقعیت قوی آژانس‌های تبلیغاتی پیشرو در بازار، تلاش برای کنارگذاشتن آن‌ها دیگر به جایی نخواهد رسید، و رسانه‌ها ناگزیر به پذیرفتن آن‌ها به‌عنوان یک واقعیت موجود هستند. چالش‌ها باید معطوف به مدل‌های همکاری برد ـ برد شوند در حالی که هم بنگاه رسانه‌ای و هم کارگزار رسانه‌ای به‌نحوی با هم تنظیم شده‌اند که بیشترین ارزش ممکن را به بخش آگهی‌دهندگان ارائه دهند. در حالی که آژانس‌های

تبلیغاتی همزمان با بنگاه‌های رسانه‌ای رقیب کار می‌کنند، اجرای این راهبرد منافعی نخواهد داشت. انگیزهٔ اصلی برای کارگزاران در این همکاری این است که ظرفیت مناسبی ایجاد شود که در آن ارزش پیشنهادی به آگهی‌دهنده بهبود یابد و از این طریق کل بازار رشد یابد، به جای اینکه در اثر رقابت، صرفاً سهم بازار میان رقبا دست به دست شود.با این حال همان‌طور که ایده‌های خوب از طریق رقابت فیلتر می‌شوند، پاداش هم نصیب بنگاه‌های رسانه‌ای دارای عملکرد بالایی خواهد شد که به‌طور مستمر محصولات را برای مشتریان خود بهبود می‌بخشند و نیز از نوآوری برخوردارند.

بنگاه‌های رسانه‌ای مجبور خواهند شد که انتقال از رقابت مبتنی بر قیمت، به رقابت مبتنی بر ارزش را در فروش آگهی مدیریت کنند. این امر به‌ویژه باید سبب تغییری بنیادین در ذهنیت و رویکردهای نوآورانه به‌منظور ایجاد ارزش برای مشتریان شود. مدیریت مناسب محصولات کاملاً متمایز، سبب اطمینان از استفادهٔ مؤثر از منابع می‌شود و چگونگی همکاری سازنده با کارگزاران رسانه، چالش اصلی در اجرای راهبرد خواهد بود. در میان‌مدت، بنگاه‌های رسانه‌ای نیاز به ایجاد منابع درآمدی جایگزین خواهند داشت تا از مخاطبان خود، فراتر از جذب آگهی،درآمدزایی کنند. همان‌طور که در فصل ۳ گفتیم، راه‌های متعددی وجود دارد که از طریق آن‌ها،بنگاه‌های رسانه‌ای می‌توانند از مخاطبان درآمدزایی کنند مثلاً با گسترده کردن ارتباطات (از طریق مسابقات تلفنی، رأی‌گیری پیامکی یا تماس‌های تلفنی) و تجارت الکترونیک. ترکیب دو رویکرد، بنگاه‌های رسانه‌ای را قادر می‌سازد که برای ایجاد محتوای جذاب، منابع کافی ایجاد کنند و سپس همین محتوای ایجاد شده سبب جذب منابع درآمدی شود.

خلاصهٔ فصل

شیوه‌های سنتی تبلیغات تحت فشار فزاینده‌ای قرار دارند. عوامل اصلی این فشار اقتصاد کلان، پیشرفت‌های فناوری و تغییر در تقاضای آگهی‌دهندگان است. همچنین رقابت بر سر قیمت نیز سبب تغییر در ساختار تبلیغات شده است.

کارگزاران رسانه‌ای، تازه واردان، انتقال به سمت تبلیغات آنلاین، رواج جستجوهای آنلاین، ورود انواع جدید آگهی، کاهش تأثیر آگهی‌ها بر مخاطبان به دلیل افزایش تعداد

آن‌ها و سرانجام رفتارهای رقابتی در بخش‌های سنتی از جمله عوامل مؤثر در تغییر ساختار بازار تبلیغات هستند.

مدیران رسانه‌ها برای مواجه شدن با این تغییرات باید از توجه به آگهی‌پذیری به سمت رویکردهای پویای بازاریابی شرکت‌به‌شرکت گام بردارند. برای چنین امری این گام‌ها لازمند: ۱) تعریف بخش‌ها بر اساس نیازهای خاص آن‌ها، ۲) ارائهٔ ارزش برای بخش هدف، ۳) اجرای راهبرد، و ٤) قیمت‌گذاری بر پایهٔ ارزش ارائه شده.

فصل هفتم:

مدل‌های کسب‌وکار در رسانه‌های دیجیتال

اهمیت رسانه‌های نوین

ظهور اینترنت یکی از تحولات عصری است که در آن زندگی می‌کنیم. دستیابی به اطلاعات مورد نیاز در همه‌جا و همه‌وقت و به شکل دلخواه از ویژگی‌های رسانه‌های نوین است که شکل استفاده از اطلاعات و در نتیجه درک ما از رسانه را دگرگون ساخته است. تأثیر این رسانه‌ها به حدی است که آن را چهارمین کهکشان ارتباطی نامیده‌اند. محسنیان‌راد در کتاب ایران در چهار کهکشان ارتباطی، کهکشان اول را کهکشان شفاهی نامیده‌اند که با پیدایش زبان در میان انسان‌ها پدید آمد و هزاران سال در جوامع انسانی امتداد یافت. کهکشان دوم، کهکشان گوتنبرگ نامیده شده است و به اختراع ماشین چاپ اشاره می‌کند که منجر به گسترش رسانه‌های مکتوب شد و برای چند قرن جهان ارتباطات را متحول کرد. کهکشان سوم، کهکشان مارکونی بود که با رادیو، تلویزیون و فیلم پیوسته است و رسانه‌های جمعی کنونی ما را شکل داد. چهارمین کهکشان که آن را به نام مارشال مک لوهان، نظریه‌پرداز معاصر ارتباطات، نامگذاری کرده‌اند به رسانه‌های نوین و تغییر در درک ما از ماهیت ارتباطات و رسانه‌ها، اشاره دارد. هر یک از این رویدادها، انقلابی در نظام‌های درک و جهان‌بینی انسان‌ها گذاردند و از این رو اطلاق نام کهکشان نشانهٔ اهمیت تحولات ناشی از آن‌ها است.

رسانه‌های نوین نیز در چهارچوب آنچه که کهکشان مک‌لوهان نامیده شده است تحول ژرفی در تصور ما از جهان پدید آورده‌اند. دسترسی امروزین ما به اطلاعات آن‌هم به شیوه‌ای ناملموس و الکترونیکی، برای انسان‌های چند دهه پیش از ما نیز قابل تصور نبوده است. ظهور این رسانه‌ها، همچون تحولاتی که در عرصه‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی ما به‌جا گذاشته، در صنعت رسانه نیز موجب دگرگونی‌های ژرفی

شده است. شناخت کامل این رسانه‌ها و بررسی ویژگی‌های آن‌ها موضوع این کتاب و حتی این فصل را تشکیل نمی‌دهد، اما برای اینکه بتوان درک روشن و یکسانی از رسانه‌های نوین داشت، در ادامه،به‌طور خلاصه به ویژگی‌های آن‌ها اشاره می‌کنیم.

ویژگی‌های رسانه‌های نوین

معمولاً در واژهٔ رسانه‌های نوین قدری ساده‌انگاری وجود دارد و از این مفهوم غالباً فقط اینترنت به اذهان متبادر می‌شود. با این حال در واقعیت، اینترنت فقط یک زیرساخت است که می‌تواند میزبان رسانه‌های نوینی همچون شبکه‌های اجتماعی باشد؛ و البته تنها زیرساخت آن‌ها نیست، همچون فناوری‌های تلفن‌های همراه که بر پایهٔ شبکه‌های ارتباطات ماهواره‌ای مستقر هستند. از این رو لازم به نظر می‌رسد که برای درک بهتر مدیریت رسانه در عصر کنونی، تعریف مشخصی از رسانه نوین داشته باشیم. برای دستیابی به این تعریف، ویژگی‌های رسانه‌های نوین می‌توانند راهگشا باشند.

رسانه‌های نوین دارای پنج ویژگی مشترک هستند: دیجیتال بودن، تعاملی بودن، ، آنی بودن، مستقیم بودن و برخوردار از قابلیت شخصی‌سازی.

۱. محتوای دیجیتالی

شاخصهٔ اصلی رسانه‌های نوین دیجیتالی‌شدن آن‌ها است. رسانهٔ دیجیتال و فناوری‌های ناشی از آن‌ها ابزاری برای ایجاد رویکردهای جدید در اقتصاد، فرهنگ، قانون و شیوه‌های سنتی خبررسانی پدید آورده‌اند. هارپر معتقد است که احتمالاً رسانه‌های دیجیتال، تلویزیون را تغییر خواهند داد. پیشرفت‌های صنعت الکترونیک منجر به تغییر بنیادین در شیوه‌های تولید، توزیع و نگهداری محصولات رسانه‌ای شده است به شکلی که دیجیتالی بودن، تبدیل به ویژگی اصلی و ماهوی رسانه‌های نوین شده است. پرداختن به پیامدهای ناشی از گسترش فناوری دیجیتال در حوصلهٔ این

کتاب نیست، از این رو به دو ویژگی اثرگذار آن بسنده و اشاره می‌شود. نخست اینکه فناوری دیجیتال سبب کاهش هزینه‌های تولید شده است. حتی در بخش صوت و تصویر که پرهزینه‌ترین تولیدات رسانه‌ای است، پیشرفت‌هایی همچون رواج دوربین‌های دیجیتال ارزان قیمت و تجهیزات ویرایش تصویر که قادر به ارائهٔ خروجی‌های باکیفیتِ قابل ارائه روی خبرگزاری‌ها هستند و یا ایجاد بسترهای انتقال سریع و کم‌هزینه برای محتوای تولید شده، فرایندهای تولید را کم هزینه‌تر و مؤثرتر ساخته‌اند. جایگزینی فناوری آنالوگ قدیمی، گران و پردردسر، با فناوری دیجیتال، نه‌تنها سرمایهٔ لازم برای تولیدات رسانه‌ای را بسیار تنزل می‌دهد بلکه متخصصین و تکنسین‌های مورد نیاز برای ایجاد محتوای صوتی و تصویری را نیز کاهش می‌دهد. تأثیر شایان توجه،کاهش هزینه‌های تولید این است که مدیران رسانه از نظر اقتصادی این امکان را می‌یابند که برای بخش‌هایی که مخاطبان کمتری دارد نیز برنامه ایجاد کنند.

از سوی دیگر شاید بتوان گفت مهم‌ترین اثر فناوری دیجیتال، فراهم کردن امکان انتشار رسانه در سطح بسیار وسیع باشد. دیجیتالی کردن محتوا، امکان تغییر پیام به اشکال تقریباً بی‌شماری را فراهم می‌کند که به سادگی قابل انتقال برای مقاصد مختلف است. این روند در حقیقت دشواری‌های توزیع را که یکی از موانع اساسی پیشِ روی رسانه‌ها در دسترسی به مخاطب محسوب می‌شود به نحو شایان توجهی تسهیل کرده و به مدیران رسانه توان نفوذ به حوزه‌ها و مناطقی را می‌دهد که پیش‌تر به دلیل دشواری توزیع سنتی، غیرقابل دسترسی می‌نمود. لوچی چهار ویژگی را برای محتوای دیجیتال برمی‌شمرد: سهولت تکثیر[1]، سهولت انتقال و استفادهٔ چندگانه[2]، شکل‌پذیری[3] و سرانجام شباهت کار روی محتوای دیجیتال[4] (مثلاً مالکیت معنوی میان دو محصول دیجیتال تفاوت ماهوی با هم ندارد).

1. Ease of Replication
2. Ease of Transmission and the multiple use
3. Plasticity
4. Equivalence of works in digital form

۲. تعاملی‌بودن[1]

دیجیتالی شدن نه فقط روی چگونگی استفاده از محتوای رسانه تأثیر می‌گذارد، بلکه سبب ایجاد اشکال جدید از محصولات رسانه‌ای نیز می‌شود. فناوری دیجیتال راه را برای ارائهٔ ترکیب‌های پیچیده‌تر کالاها و خدمات دوسویه و چندرسانه‌ای هموار می‌کند. برای مثال در صنعت نشرِ اطلاعات، توانایی اینترنت در جستجوی مطلب خاص منجر به توسعهٔ خدمات جدید جستجو شده است که متعامل و با هدف برآورده‌سازی نیازهای مشتریان به‌طور انفرادی است. نمونه‌های متعددی از چنین دوسویگی را می‌توان در فضای اینترنت نام برد. فناوری‌های نوین ارتباطی با استفاده از امکاناتی که دیجیتالی‌شدن برای آن‌ها فراهم ساخته است، دوسویگی را در قالب یک امکان ضروری در محصولات خود تعبیه می‌کنند. این تعاملی بودن یکی از ارکان اساسی رسانه‌های نوین است و از چند نظر قابل توجه می‌باشد. نخست اینکه این تعاملی‌بودن امکان تبادل‌نظر میان کاربران رسانه را فراهم می‌کند، دیگر اینکه مدیران رسانه را به راحتی از نظرات مخاطبان به‌طور آنی آگاه می‌سازد، و از همه جالب‌تر اینکه با دریافت سلیقه و خواست مخاطب بی‌درنگ تغییرات خاص مناسب با درخواست او را در محتوا به عمل می‌آورد.

نکتهٔ جالبی که باید به آن توجه داشته باشیم این است که اگرچه بعضی امکانات تعاملی به اشکال محدود در حال حاضر نیز در کشور ما وجود است (مثل پیام‌نمای تلویزیون)، اما مطالعات روی مصرف‌کنندگان نشان داده است که بیشتر افراد هنوز در متقاعدشدن به استفاده از امکانات دوسویهٔ تلویزیون، خود دچار مشکل هستند. درحقیقت در رسانه‌ای مثل تلویزیون اغلب اوقات افراد خود را به آن می‌سپارند تا به آن‌ها آرامش، مد، زیبایی و یا خواستشان را عرضه کند و دوست ندارند که خود ناخدا باشند. یک کارکرد تلویزیون برای آن‌ها منفعل بودن در پای آن است و به نظر می‌رسد دوسویه بودن تا حدودی این احساس را از آن‌ها سلب می‌کند. مطالعات نشان می‌دهد که آن‌ها وقتی پای تلویزیون می‌نشینند احساس متفاوتی نسبت به زمانی دارند که پای

1. Interactivity

اینترنت می‌نشینند. برای بسیاری از افراد تلویزیون هنوز به معنی آرامش و سرگرمی منفعلانه است و انتخاب کانال دلخواه، اوج تعامل است. برعکس پرسه‌زنی در شبکه فعالیتی بسیار فعالانه است که نیاز به تعامل دائم و اشتغال از جانب کاربر دارد. تلویزیون سریع، ساده و سرگرم‌کننده است.

به هر ترتیب مباحث پیرامون دوسویگی بسیار چالش‌برانگیز است که بررسی آن در چارچوب این فصل و این کتاب نیست اما نتایج چنین بحثی می‌تواند راهنمای بسیار مهمی در تعامل با فناوری‌های نوین ارتباطی باشد که تعامل در آن‌ها یک اصل بدیهی است.

۳. شخصی‌سازی[1]

به موازات دوسویگی و تعاملی‌بودن، شخصی‌سازی نیز به یک ویژگی کلیدی در فناوری‌های نوین تبدیل شده است. کاربران همواره قادر به تنظیم رسانه به شکل موردپسند خود هستند. در حقیقت در رسانهٔ جدیدِ برآمده از فناوری‌های ارتباطی حتی شیوهٔ دریافت پیام را نیز خود کاربران کنترل می‌کنند، انتخاب‌های شخصی خود را اعمال می‌کنند و برنامه‌ریزی برای چگونگی دریافت آن به عمل می‌آورند. مثلاً در یک برنامهٔ ورزشی، تلویزیون دیجیتال به بیننده اجازهٔ تماشای صحنه از زوایای دلخواه خود را می‌دهد و نیز امکان انتخاب آمارهای مختلف بسته به گزینه‌ها و پارامترهای مورد نظر بیننده را فراهم می‌کند. چنین امکانی سبب جذابیت بیشتر تجربهٔ استفاده از رسانه می‌شود. در حقیقت می‌توانیم این نکته را مطرح کنیم که با شخصی‌سازی رسانه در واقع کاربر، بخشی از رسانه را برای خود برگزیده است و بازتولید رسانه صورت گرفته است.

تمایل بیشتر به مصرف محتوای شخصی‌سازی شده، در حقیقت فرصت جدیدی را برای جذب مخاطب و کسب درآمد و ایجاد محتوای جدید ایجاد می‌کند. فراهم ساختن خدمات تخصصی، مطالب ویژهٔ موضوعات خاص و پرداختن به بازارهای بکر می‌تواند تقاضای بازار زیادی را ایجاد کند که به رسانه امکان استفاده از چنین فرصتی را می‌دهد. این رویداد، مدیریت شرکت‌های رسانه‌ای را با این پرسش کلیدی روبه رو می‌سازد که

1. Personalization

چگونه رسانهٔ تحت پوشش خود را برای استفاده از چنین فرصتی آماده کنند. انتخاب راهبرد مناسب در این زمینه می‌تواند منجر به جهشی اساسی در رویکرد شرکت رسانه‌ای به سوی بازارهای جدید شود.

٤. آنی‌بودن[1]

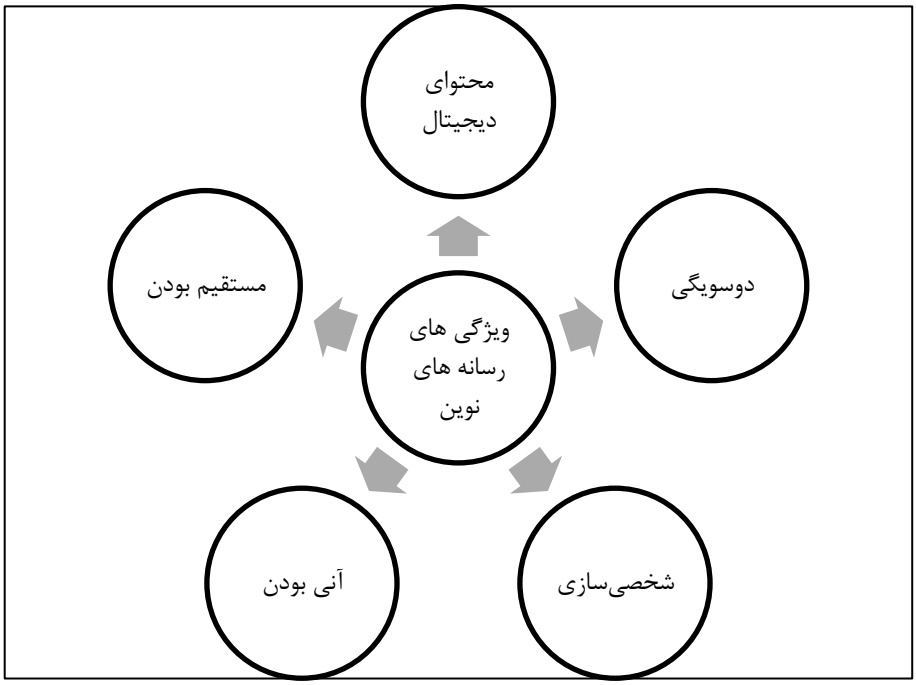
محتوای دیجیتال به همراه بسترهای نوین توزیع و عرضه، سبب افزایش حضور زنده رسانه‌ها شده‌اند. گفتگوی رسانه‌ای تیم خبری تلویزیون دربارهٔ یک خبر، در حقیقت گزارش یک واقعه نیست، بلکه ساختن یک مطلب و خبر جدیدی است که بی‌درنگ به مخاطب منتقل می‌شود. رسانه‌های نوین می‌توانند به دلیل آنی بودن، لایه‌های مختلفی از افراد را زیر پوشش قرار دهند. رسانه‌های نوین به دلیل قابلیت شخصی‌سازی و دوسویگی، ناگزیر ماهیت آنی پیدا می‌کنند و هر لحظه، متناسب با شرایط موجودِ مخاطب، قابل چینش، تغییر و به‌روز شدن هستند. نکتهٔ مهم این است که دوسویگی همراه با خود آنی‌بودن را به همراه دارد، زیرا لازمهٔ دوسویگی، اطلاع یافتن به‌موقع از بازخورد طرف مقابل و واکنش نشان دادن به آن است. از سوی دیگر زنده‌بودن[2] رسانه ویژگی‌ای است که به مخاطب تضمین می‌دهد که نسبت به واقعیت‌های اجتماعی اطلاعات به‌هنگامی دارد و بی‌اطلاع نیست. این آنی‌بودنِ تجربهٔ رسانه‌ای که به‌ویژه از طریق اینترنت و تلفن همراه به فرد منتقل می‌شود از جمله دلایلی است که مخاطب تا اندازه‌ای به رسانه و واقعی‌بودن آن اطمینان می‌یابد که آنچه را در رسانه می‌بیند به‌راحتی با واقعیت اشتباه می‌گیرد.

۵. مستقیم‌بودن[3]

رسانه‌های نوین تماس مستقیم با مخاطب برقرار می‌کنند به‌نحوی که فرد اطمینان می‌یابد که مخاطبِ این فرد دقیقاً خود اوست. چنین ویژگی‌ای قابلیت منحصربه فردی

1. Immediacy
2. Liveness
3. Directness

را در اختیار مدیر رسانهٔ نوین می‌گذارد زیرا می‌توان با در اختیار داشتن اطلاعات کامل از گرایش‌ها و تمایلات مخاطب، با او دقیق و سنجیده برخورد کرد به‌نحوی که از بیشترین اثرگذاری پیام اطمینان یافت. ابزاری همچون تلفن همراه یک دستگاه بسیار شخصی است که به‌ندرت با فرد دیگری به اشتراک گذاشته می‌شود و از این رو شماره تلفن همراه هرشخص راه مستقیم ارتباط با خود اوست. ایمیل نیز از چنین ویژگی برخوردار است و اطمینان از ارتباط قطعی با شخص مورد نظر می‌دهد. این در شرایطی است که ابزارهای دیگری همچون تلویزیون، روزنامه و رادیو که رسانه‌های همگانی تلقی می‌شوند عاری از چنین ماهیتی هستند. ابزارهای نوین به نوعی مستقیم‌بودن و آنی‌بودن را درهم می‌آمیزند. وقتی با تلفن همراه یک نفر تماس می‌گیریم به این معنی است که از یک ناحیهٔ خاص تماس نمی‌گیریم (مثل تلفن ثابت) یا پیامی نمی‌گذاریم که ندانیم چه زمانی دریافت می‌شود، بلکه به یک شخص خاص در زمان حال تماس برقرار می‌کنیم.(Doyle, 2002: 150)(شکل ۷-۱)

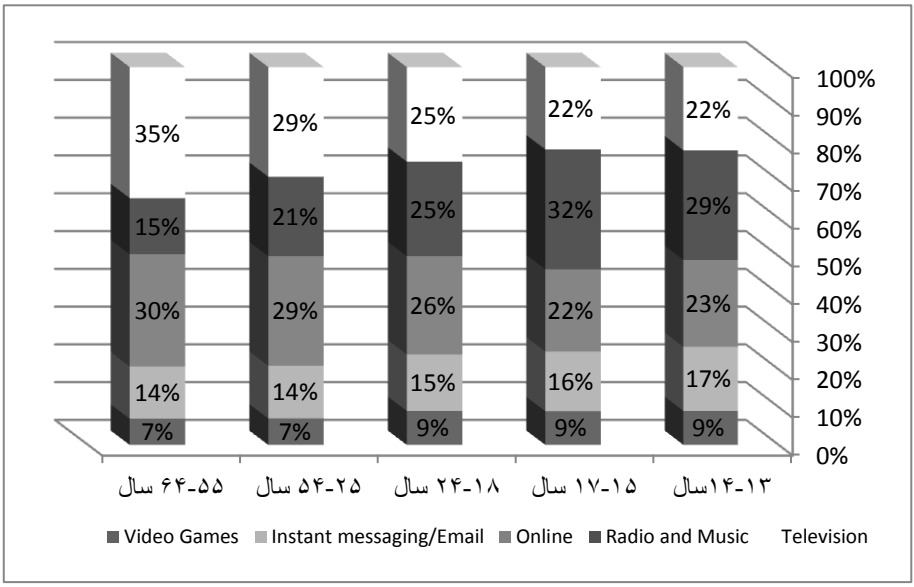


شکل۷-۱: ویژگی‌های ارائه شده توسط فناوری‌های نوین ارتباطی

تغییرات در مصرف رسانه‌های نوین و رسانه‌های سنتی

با ظهور رسانه‌های نوین در الگوی مصرف رسانه‌ای مخاطبان نیز تغییراتی ایجاد شده است. در سال‌های ابتدایی ظهور اینترنت، میانگین میزان استفاده از اینترنت در قیاس با سایر رسانه‌های دیگر بسیار کمتر بود. اما در دههٔ نخست قرن جدید، اینترنت به‌سرعت جای خود را در میان افراد بیشتری باز کرد و با کارکردهای متعددی که به‌مرور زمان پیدا کرد به‌طور مرتب سهم خود را در الگوی مصرف رسانه‌ای افراد افزایش داد. همان‌طور که در شکل ۷-۲ دیده می‌شود اینترنت در حال افزایش سهم خود در بازار رسانه‌هاست و حتی در بعضی گروه‌های سنی، از جمله جوانان، از میزان تماشای تلویزیون نیز پیشی گرفته است (تصویر ۷-۳). چنین تغییراتی در میزان مصرف، نشانهٔ اهمیت فزایندهٔ رسانه‌های نوین، و در رأس آن‌ها اینترنت، است.

شکل ۷-۲: تغییر در میزان استفاده از رسانه‌های مختلف. (منبع: وولمر و پریکات،۲۰۰۸)



شکل ۷-۳: مقایسهٔ میزان زمان استفاده از اینترنت در برابر تلویزیون در گروه‌های سنی. (منبع: وولمر و پریکات،۲۰۰۸)

با افزایش مصرف اینترنت، بدیهی است که محرک اقتصادی این صنعت یعنی تبلیغات نیز با چنین روندی سازگار می‌شود. استفادهٔ بیشتر از اینترنت به معنای مخاطبان بیشتر و در نتیجه فرصت ارتباط با افرادی بیشتری برای تبلیغات است. هزینه‌های تبلیغاتی در رسانه‌های نوین به شدت در حال افزایش هستند. در شکل ۷-٤ مشاهده می‌شود که هزینه‌های تبلیغاتی در رسانه‌های نوین با چه نرخ شتابانی در حال افزایش است. این روندها نشان‌دهندهٔ حضور تعیین‌کنندهٔ رسانه‌های نوین و اینترنت در فضای آیندهٔ صنعت رسانه‌ای هستند و در نتیجه آگاهی اولیه از مدل‌های کسب‌وکار و زنجیرهٔ ارزش در این رسانه‌ها و چگونگی استفاده از آن‌ها یکی از پیش‌نیازهای مدیران رسانه است. در ادامه، به تاریخچهٔ کوچکی از مدل‌های کسب‌وکار در این صنعت ،به‌ویژه در ابتدای ظهور آن‌ها در دههٔ اخیر،می‌پردازیم.

رسانه	سهم مصرف روزانه مخاطب	سهم از هزینه‌های تبلیغاتی در رسانه‌ها
اینترنت	٪۲۱	٪٦
رادیو	٪۲۱	٪۸
روزنامه	٪۷	٪۲۰
مجلات	٪۵	٪۲۱
تلویزیون	٪٤٦	٪٤٥

شکل۷-۴: میزان هزینه‌های تبلیغاتی در رسانه‌های مختلف در قیاس با زمان صرف شده در آن‌ها. منبع: (وولمر و پریکات،۲۰۰۸)

مدل‌های اولیهٔ کسب‌وکار رسانه‌ها در اینترنت

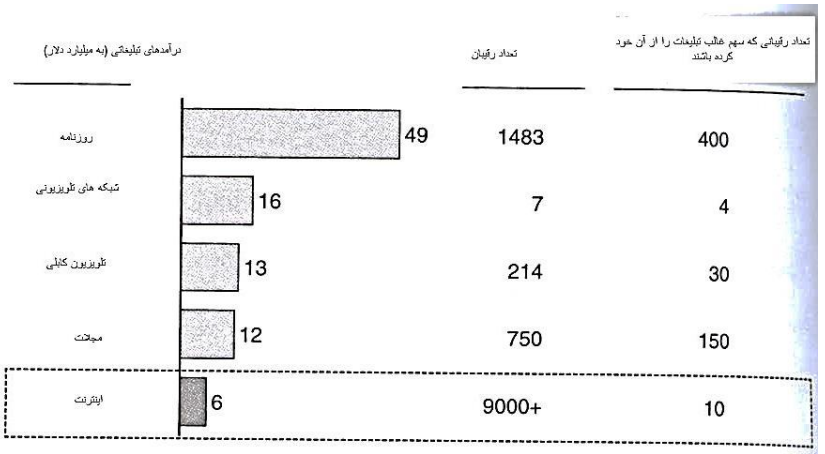
نقش بنیادین اینترنت در صنعت رسانه زمانی برای همگان شناخته شد که در سال ۲۰۰۲ و در کمتر از هشت سال میزان استفاده از آن به ٦۰۰ میلیون کاربر در سراسر جهان رسید. در سال ۲۰۰٤ بیش از ٤۰ درصد تمام خانوارهای اروپایی به اینترنت دسترسی داشتند. این امر فراتر از خوش‌بینانه‌ترین پیش‌بینی‌هایی بود که پیش از این دربارهٔ رشد و نفوذ اینترنت ارائه شده بود.

صاحب‌نظران رسانه به مطالعهٔ تأثیراتی که اینترنت در آیندهٔ صنعت رسانه می‌گذاشت، پرداختند. آن‌ها به منافع ملموس اینترنت برای کاربران اشاره کردند و نقش تعیین‌کنندهٔ آن را در زنجیرهٔ ارزش آیندهٔ رسانه مورد توجه قرار دادند. با کاهش هزینه توزیع به حدود صفر، اینترنت محتوا را در همه‌جا و همه وقت در دسترس قرار می‌دهد. کافی است محتوا یک‌بار به قالب دیجیتال درآید، پس از آن می‌تواند بارها و بارها بدون هیچ هزینهٔ اضافی جستجو، تکثیر، و توزیع شود. از این رو ظهور اینترنت تحولی اساسی در فرایندهای بنیادین صنعت رسانه شناخته شد و توجه صاحبان رسانه‌ها را معطوف به خود کرد.

با توجه به این منافع آشکار، بسیاری از مدیران شرکت‌های رسانه‌ای اینترنت را بستری مناسب برای فعالیت تشخیص دادند و به سوی آن هجوم آوردند. هزینهٔ تقریباً صفر توزیع در کنار رقابت بی‌رحمانهٔ موجود و نیز اعتقاد راسخ به سودآور بودن بازارهای تبلیغاتی در اینترنت، منجر به ارائهٔ محتوا در اینترنت به صورت رایگان شد.

مثلاً بسیاری از روزنامه‌ها یک نگارش رایگان آنلاین ایجاد کردند که به کاربران اجازه می‌داد تا از آخرین رویدادها مطلع شوند. بسیاری از کسب‌وکارهای آنلاین هم خدمات خود را با کارکردهای آنلاین مثل پیامک، اتاق‌های گفت‌وگو و بایگانی‌های آنلاین تکمیل کردند. علاوه بر این، موتورهای جستجویی چون گوگل و پورتال‌هایی مثل یاهو نیز پدیدار شدند که به مشتریان در یافتن محتوایی که به دنبال آن هستند، کمک می‌کنند. اغلب سایت‌ها حتی در حدی پیش رفتند که صفحات را با محتواهای مورد علاقهٔ مشتری، بازآرایی و چینش می‌کردند تا به آنچه می‌خواهد سریع‌تر و به شکل مطلوب دست یابد. چنین خدماتی البته تا امروز هم ادامه یافته‌اند و به‌عنوان ویژگی‌های اساسی اینترنت مورد استفاده کاربران قرار دارند.

با توجه به چنین شاخص‌ها و روندهایی، و با توجه به موانع کمِ ورود به بازار در اینترنت، در این سال‌ها صنعت رسانه شاهد هجوم سیل‌آسای شرکت‌هایی بود که برای جذب مشتری و تبلیغات به عرصهٔ اینترنت پای گذاشتند و در آن نیز با یکدیگر رقابت می‌کردند. هزینهٔ ورود به بازار در اینترنت حدود یک دهم ورود به بازار رسانه‌های سنتی تخمین زده می‌شد. علاوه بر این سرمایه‌گذاری‌های عمده‌ای که باید از پیش برای یک برند، و جذب تعداد کافی مشتری در کسب‌وکارهای سنتی به عمل می‌آمد در بستر اینترنت بسیار کمتر بود. این امر منجر به یک بهمن عظیم از شرکت‌های کوچکی شد که به بازار وارد می‌شدند و در نتیجه، یک ساختار اقتصادی ناپایدار شکل گرفت (شکل۷-۵)که مازاد عرضه، پیامد آن بود.



شکل ۷-۵: بازار بسیار رقابتی و ناپایدار رسانه‌های اینترنتی در سال ۲۰۰۱، تعداد بسیار رقبا و فقدان رقیب مسلط

اما این هجوم شرکت‌ها روی دیگری هم داشت و آن واکنش طبیعی بازار به چنین افزایشی در عرضه‌کنندگان بود. پس از مدت کمی مدیران رسانه‌های بزرگ متوجه تهدید تازه‌واردان شدند. روندها نشان‌دهندهٔ استقبال مخاطبان از مطالب رسانه‌ای اینترنتی بود. در نتیجه صاحبان رسانه‌های بزرگ نیز که در ابتدا به اینترنت نظر خوشی نداشتند ناگزیر به توجه به این عرصه شدند و تلاش کردند که از طریق ارائهٔ محتوای رایگان، این تازه‌واردها را از میدان به درکنند و از تسخیر بیشتر سهم بازار توسط آنان جلوگیری کنند. نمونه‌های چنین تلاشی را در روزنامه‌هایی همچون تایمز، اشپیگل و سان مشاهده می‌شد که نسخه‌های رایگان روزنامه‌های خود را به‌عنوان ابزاری برای کسب مزیت رقابتی در عرصهٔ اینترنت به کار بردند تا از تسخیر سهم بازار توسط تازه‌واردان جلوگیری کنند. در نتیجهٔ این امر،بیشتر رسانه‌های سنتی با هزینه‌های بازاریابی بالا وارد بازار شدند و این ورود، اغلب با ساختارهای سازمانی نامناسب و مدل‌های کسب‌وکار نامشخص همراه بود.

با افزایش ورود بازیگران عمده، پیش‌بینی‌های خوش‌بینانه در سال ۲۰۰۰ که به درآمدزایی بالای مدل‌های کسب‌وکار رایج آن دوره معتقد بود، به تحقق درنیامد و در

بسیاری از موارد، درآمدهای واقعی بسیار کمتر از نرخ رشد پیش‌بینی شده بود.

دو دلیل اصلی وجود دارد که چرا درآمدهای تبلیغاتی برای صنعت اینترنت در آن سال‌ها پایین‌تر از حد انتظار باقی ماند. اول این‌که ارزش تبلیغات اینترنتی کاهش یافت، زیرا آگهی‌های تبلیغاتی به شکل بَنِر[1] چندان مورد توجه مشتریان قرار نگرفت. نرخ کلیک (میزان کلیک بینندگان از یک تبلیغ که به سایت آگهی‌دهنده برسد) از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۳ به نصف کاهش یافت. در شرایطی که آگهی‌های تلویزیونی (که ماهیت آفلاین دارند) از یک قطع برنامهٔ سنجیده پیروی می‌کنند، کاربران آنلاین تحمل کمتری برای قطع مطلب توسط آگهی دارند و در صورت مزاحمت آگهی، بی‌درنگ از سایت صرف‌نظر می‌کنند.

دوم اینکه تغییر در بودجه‌های بازاریابی شرکت‌ها زمان‌بَر است. دسترسی به اینترنت در بسیاری از جوامع به میزان قابل توجهی کمتر از اغلب رسانه‌های سنتی است. هنوز هم میانگین کل زمانی که افراد صرف اینترنت می‌کنند کمتر از زمانی است که صرف تلویزیون می‌کنند (در اروپا در سال ۲۰۰۵ این میزان کمتر از شش درصد زمانِ صرف‌شده پای تلویزیون بود). علاوه بر این، همان‌طور که در فصل ششم گفته شد تأخیر زمانی قابل‌توجهی میان استفاده از رسانه و اعتماد به رسانه وجود دارد که سبب یک گرایش محافظه‌کارانه در صنعت تبلیغات می‌شود. آگهی‌دهندگان هنوز رسانه‌های سنتی را ترجیح می‌دهند و این امر در نوع هزینه کردن شرکت‌های بزرگ منعکس است، به‌طوری که در ۵۰۰ شرکت برتر در مجله فورچون آمریکا، تنها ۲درصد از کل هزینه بازاریابی آن‌ها در اینترنت صرف شده بود.

از آنجا که تبلیغات، نزدیک ۸۰درصد درآمدهای یک سایت محتوایی را در برمی‌گرفت، نرخ کُند افزایش تبلیغات اینترنتی سبب شد که بیشتر کسب‌وکارهای دیجیتالی به دنبال ایجاد مدل‌های درآمدی جدیدی باشند. با کاهش ارزش سهامِ بسیاری از بازیگران اینترنتی و کوچک‌سازی فعالیت‌های اینترنتی توسط مدیران شرکت‌ها، حباب اینترنت بالاخره در سال ۲۰۰۱–۲۰۰۲ ترکید. بسیاری از کسب‌وکارهای نوپا در

1. Banner Ads

بخش رسانه‌ای به دلیل ناتوانی در تأمین مالی یا ناتوانی در ایجاد درآمد، از بازار بیرون رانده شدند. در این زمان فعالیت‌های اینترنتی در میان مدیران رسانه به «ماشین پولسوزی» شهرت یافت.

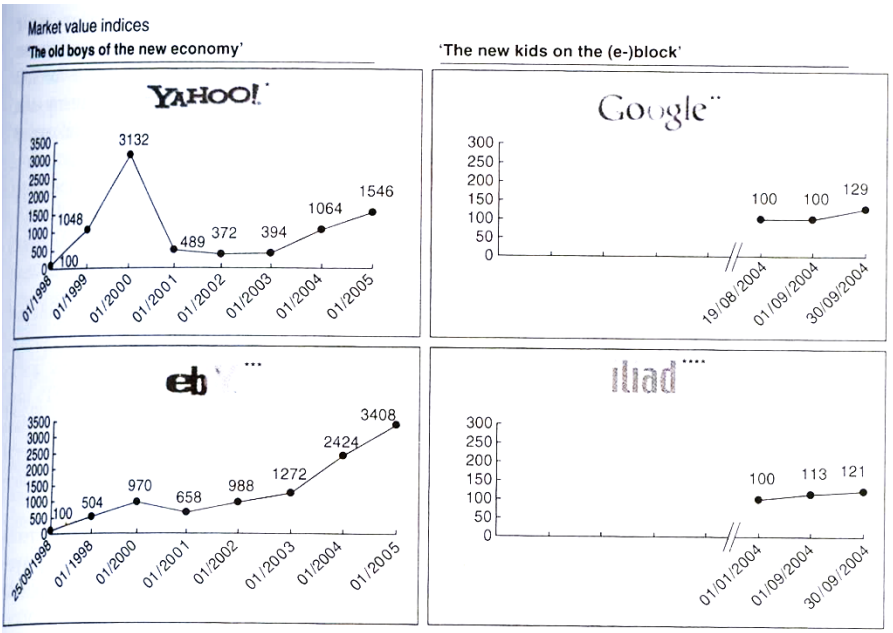
با نگاه دقیق‌تر، حدود ۲۰ تا ۲۵ درصد مدل‌های کسب‌وکارهای واقعی شرکت با مشتری[1](B2C) در میان شرکت‌های برجا مانده مثل آمازون سودآور شدند که همگی آن‌ها بر دوسویگی تأکید داشتند. از میان نسل اول شرکت‌ها تنها پنج درصد پورتال‌ها مثل یاهو و دو تا چهار درصد شرکت‌های تولیدکنندهٔ محتوا موفق به ایجاد گردش وجوه نقد مثبت شدند و در بازار باقی ماندند. چنین نرخ بالای ناکامی و فقدان تحقق پیش‌بینی‌های اولیه، منجر به بروز شک و تردید دربارهٔ کارایی مدل‌های مورد نظر کسب‌وکار اینترنتی شد و این رو دست‌اندرکاران این صنعت به فکر مدل‌های کسب‌وکار جدید افتادند.

بازاندیشی دربارهٔ مدل‌های کسب‌وکار اینترنتی

با چنین ناکامی‌هایی در محقق شدن انتظارات، مدیران رسانه‌ها ناگزیر از بازنگری در مدل‌های کسب‌وکار و درآمد در اینترنت شدند. آن‌ها با در نظر گرفتن رقابت سنگینی که در عرصهٔ اینترنت و رسانه‌های نوین وجود دارد و در آینده نیز بیشتر خواهد شد، در تفکر خود مبنی بر اینکه به صرف رایگان بودن محتوا، مخاطبان از آن استفاده می‌کنند، تجدید نظر کردند، و درصدد برآمدند تا راهبردهای جدیدی مطرح سازند که در این راهبردها افزایش دسترسی به مخاطب و نیز مدت زمان حفظ مخاطبان[2] مورد توجه قرار گرفت. استفاده از دانش مدیریت بازار و به کارگیری راهبردهای بخش‌بندی بازار از جمله اقداماتی بود که در میان مدیران رسانه مورد استقبال قرار گرفت و مدل‌های کسب‌وکار پایدارتری مطرح شدند.

1. Business to Costumer

۲. Stickness: تعداد بینندگان و مدت زمان صرف شده در سایت



شکل ۷-۶: شاخص‌های ارزش بازار چند شرکت نسل اولی در صنعت اینترنت

یکی از نکات مورد توجه در طراحی راهکارهای جدید فقدان استقبال از محتوای غیررایگان بوده است. در اغلب نقاط جهان و در بیشتر بخش‌های صنعت، محتوای غیررایگان چندان مورد توجه مخاطبان قرار نگرفت. در اروپا در سال ۲۰۰۱ تنها ۲۵۰ میلیون دلار (یعنی ۲ یورو در سال به ازای هر مصرف‌کنندهٔ اینترنت) برای محتوای غیررایگان پرداخته شد که ۷۰ درصد آن نیز بابت برنامه‌های ویژهٔ بزرگسالان بود. اگرچه تعداد زیادی از سایت‌ها و شرکت‌های رسانه‌ای بر محتوای غیررایگان تأکید دارند و بسیاری از آن‌ها هم از چنین راهبردی سود زیادی برده‌اند. مثلاً اشپیگل آلمان در حالی که اخبار آنلاین خود را به رایگان عرضه می‌کند، برای موضوعات آنلاین تخصصی و یا دسترسی به بایگانی اخبار گذشته، هزینهٔ ناچیزی طلب می‌کند. دیلی‌تلگراف انگلستان نیز با راه‌اندازی یک نرم‌افزار بازی فوتبال پولی، دستیابی خوبی به مخاطبان علاقه‌مند به فوتبال ایجاد کرده است. اما در مجموع برد محدودی که

محتوای غیررایگان دارد آن را تنها برای بخش‌های خاص از بازار قابل اجرا کرده است و محتوای رایگان بخش بزرگی از اینترنت را تسخیر کرده است.

یکی دیگر از نکاتی که در تعیین راهبرد شرکت‌های فعال در اینترنت باید مورد توجه قرار گیرد جایگاه آن‌ها در زنجیرهٔ ارزش است. یعنی آن‌ها باید تصمیم بگیرند که سایت عرضه‌کنندهٔ محتوا به کاربر نهایی باشند یا یکی از حاضران در فرایند تولید و توزیع و یا به اصطلاح سایت جانبی[1]. این امر به‌خصوص دربارهٔ سایت شرکت‌هایی که تخصص آن‌ها در یکی از فرایندهای پشتیبان یا تخصصی است کاملاً صدق می‌کند. مثلاً شرکتی که تخصصش در زمینهٔ برنامه نویسی است اگر تمرکز خود را به خدمت‌رسانی به سایت‌های دیگر در فرایند آماده‌سازی محصول قرار دهد می‌تواند بسیار موفق‌تر از زمانی باشد که بخواهد خود وارد بازار عرضهٔ محتوا شود و بازار خود را از میان کاربران عادی جستجو کند. این شرکت‌ها با انتخاب و در پیش گرفتن این راهبرد می‌توانند به تأمین‌کنندهٔ بخشی از خدمات مورد نیاز این سایت‌های اصلی تبدیل شوند و از مواجه‌شدن با گسترهٔ وسیعی از نیازهای بازار اجتناب کنند و در نتیجه در بازار کوچکتری موفق شوند. به هر روی تعیین جایگاه شرکت در زنجیرهٔ ارزش تصمیمی راهبردی است که مدیران و خط‌مشی‌گذاران هر رسانه‌ای باید در اخذ آن توجه زیادی داشته باشند.

یکی دیگر از مدل‌های کسب‌وکار برای شرکت‌های رسانه‌ای، کارگزاری محتوا[2] است. چنین نقشی را می‌توان به نوعی به واسطه‌گری در زمینهٔ محتوا تعبیر کرد. شرکت‌هایی که چنین مدلی را انتخاب می‌کنند به ایجاد محتواهای منفرد همچون قطعات خبری، تحلیل، رویداد ورزشی، اثر هنری و ... می‌پردازند و سپس آن‌ها را به یک خریدار مثلاً وب‌سایت‌های دیگر می‌فروشند.چنین مدلی نه فقط سبب کسب درآمد می‌شود بلکه سبب شهرت شرکت در میان رسانه‌های دیگر به‌عنوان یک توزیع‌کننده محتوا می‌شود و در حقیقت جایگاه شرکت را در زنجیرهٔ ارزش ارائه می‌دهد و او را

1. Companion Site

۲. این معادل را برای واژه Syndication انتخاب کردیم زیرا به معنی فروش خبر و محتوا به روزنامه‌ها، مجلات، پورتالها و سایتها و یا هرگونه مشتریان دیگری است که آن را برای پخش و خبررسانی مصرف می‌کنند.

قادر می‌سازد که دارایی‌های کلیدی خود را از طریق یک کانال موفق مثل یک وب‌سایت خبری تقویت کند. امروزه بسیاری از شرکت‌های رسانه‌ای سودآور، بیش از نیمی از درآمد خود را از طریق کارگزاری محتوا به دست می‌آورند.

موتورهای جستجو نیز یکی از پرسودترین‌های مدل‌های کسب‌وکار هستند زیرا ابزاری ضروری برای کاربران نهایی هستند و در نتیجه، همواره مورد توجه آگهی‌دهندگان نیز قرار می‌گیرند. با حجم وسیع اطلاعات موجود در اینترنت، یافتن اطلاعات مورد نیاز بدون موتورهای جستجو تقریباً غیرممکن است. سه منبع اصلی برای موتورهای جستجو وجود دارد.منبع اول هزینه‌ای است که بابت هر بار نشان دادن یک سایت در نتیجهٔ یک جستجوی کاربران از صاحب آن سایت دریافت می‌کنند. مثلاً در ازای هر جستجوی سفر به شهری خاص، نشانی اینترنتی یکی از هتل‌های آن شهر را در اولین یافته‌ها نشان دهد و به ازای هر بار نشان دادن مبلغی از هتل دریافت کند. منبع دوم آن‌ها،ارائهٔ آگهی‌های تبلیغاتی در مکان‌های مختلف سایت جستجو و یا خدمات جانبی سایت است، مثل ایمیل رایگان یا صفحات اضافی. سومین منبع درآمد آن‌ها نیز این است که بسیاری از آن‌ها خود را از جایگاه توزیع‌کننده به عرضه‌کنندهٔ اطلاعات یعنی به شکل سایت نهایی درآورده‌اند مثل سایت یاهو که نه تنها موتور جستجو است، بلکه خود نیز به شکل تارنمایی برای اخبار و موضوعات مختلف درآمده است که محتوای خاص خود را دارد و در نتیجه درآمدهای سرشاری نیز از مشتریان این بخش بازار به دست می‌آورند. علاوه بر این شرکت‌های بزرگی مثل گوگل با ارائهٔ جستجوی‌های عمودی حتی بیش از سایت‌های ارائه‌دهندهٔ محتواهای تخصصی به مشتریان نزدیک شده‌اند. (مثلاً با ارائهٔFroogle)

پهنای باند؛ روند آیندهٔ اینترنت

اینترنت به مرحلهٔ رشد جدیدی وارد شده است: ورود به عرصهٔ باند گسترده! تاکنون وب بیشتر به‌عنوان رسانه‌ای تلقی می‌شد که فقط برای جستجوی اطلاعات و مبادلهٔ ساده محتوای اینترنتی مناسب بود. توسعهٔ فناوری‌های جدید مانند دسترسی به باند گسترده مثل ADSL که حتی در خانه‌ها نیز کاربر دارد سبب ایجاد عرصه‌ای جدید

شده است که به نظر می‌رسد به‌طور قابل توجهی پویایی و سودآوری رسانهٔ دیجیتال را تحت تأثیر قرار خود قرار بدهد.

باند گسترده به‌سرعت در سطح جهان در حال رشد است. در نتیجه، حتی در کشور ما نیز کاربران اینترنت به‌سرعت از خطوط تلفنی به سمت استفاده از ADSL کوچ می‌کنند. کشورهایی همچون کره جنوبی پیشرو چنین انتقالی هستند و با هزینه‌های پایین اتصال و ارائهٔ یارانه‌هایی برای زیرساخت‌های فیبرنوری بسیار پرسرعت، بخش بزرگی از شهروندان خود را از آن منتفع ساخته‌اند. کشورهای دیگری مانند فنلاند و بلژیک نیز دارای بیش از ۵۰ درصد استفاده‌کننده از بازار گسترده هستند و در آن‌ها باند گسترده حتی سریع‌تر از موبایل گسترش می‌یابند.

باند گسترده به رشد خود به دو دلیل اساسی ادامه خواهد داد. در سمت عرضه، فراهم‌کنندگان اتصال به اینترنت به‌طور فزاینده‌ای به گسترش زیرساخت‌های لازم برای افزایش سرعت و افزودن پهنای باند ادامه می‌دهند تا در رقابت برای فراهم ساختن سرویس‌دهندگان چندمنظوره[1] عقب نمانند. با ارائهٔ چنین خدماتی دیگر، شرکت ISPتنها ارائه‌دهندهٔ اتصال اینترنت نیست، بلکه سرویس تلفن، تلویزیون و سایر خدمات رسانه‌ای دیگر را نیز در اختیار مشتریان خود می‌گذارد. در سمت تقاضا نیز مشتریان نیاز روزافزون به سرعت‌های بالاتر برای دستیابی به اطلاعات بیشتر دارند و در نتیجه دسترسی به اتصال پرسرعت به یک خدمت مورد نیاز همگانی، و نه فقط تجاری یا دولتی، تبدیل شده است.

با باند گسترده، کاربردهای جدیدی همچون تلفن اینترنتی پدیدار شده است که از طریق آن‌ها فرصت برای ISPها فراهم شده که به‌طور بنیادین محصولات خود را از یک فراهم‌کنندهٔ صرف اتصال اینترنت به یک سرویس‌دهندهٔ چندمنظوره تبدیل کنند. یک نمونهٔ معروف را می‌توان یاهو در ژاپن مثال زد که امکان تلفن اینترنتی را با قیمتی بسیار پایین‌تر از معمول از طریق IP فراهم کرده است. افراد می‌توانند با استفاده از زیرساخت IP فراهم‌کنندگان تلفن، از پرداخت هزینه‌های سنگین ارتباط بین‌المللی

1. MultiService ISPs

اجتناب کنند و تماس راه دور خود را با هزینه‌های بسیار کمتری انجام دهند. استفاده از IP به دور زدن هزینه‌های هنگفت پرداخت تلفن بین‌المللی کمک کرد. با چنین خدمتی یاهو موفق شد ٤٥درصد از مشترکان باند گستردهٔ خود را ظرف ۱۸ ماه به خرید اشتراک دوم تلفن تشویق کند.

ارائهٔ خدمات چندمنظوره در حال رشد است و به شدت نیز مورد استقبال کاربران قرار دارد. بسیاری از سرویس‌دهندگان اینترنت اکنون ADSL2+ را ارائه می‌دهند و خود را آمادهٔ ارائهٔ خدمات جدید مبتنی بر این اتصال پرسرعت می‌کنند. استقبال مشتریان از خدمات چندمنظوره در همه‌جای جهان بسیار خوب بوده است. ٦٠درصد استفاده‌کنندگانِ این خدمات به‌شکلی از تفریحات و یا خدمات ارائه‌شده (توسط خدمات چندمنظوره)ابراز رضایت دارند. این خدمات هم‌پوشانی کاملی میان رسانه‌های سنتی مثل صنایع مخابرات و اینترنت در سال‌های پیش‌رو به وجود خواهند آورند. در کشور ما نیز اگرچه محدودیت‌هایی برای سرعت وجود دارد اما حضور این خدمات پذیرفته و مرسوم است و بی‌شک باید منتظر ورود نسل‌های جدیدتر و پرسرعت‌تر اتصال به اینترنت باشیم.

همچنین با استفادهٔ بیشتر از اینترنت دارای باند گسترده، جستجو، اهمیت بیشتری خواهد یافت. همراه با رشد نفوذ اینترنت، جستجو، نقش مهم‌تری در بازاریابی مستقیم ایفا خواهد کرد. در باند گسترده، اشکال بیشتر و جدیدتری از جستجو ممکن خواهد شد و فرایند جستجو مؤثرتر و سرگرم‌کننده‌تر خواهد شد. وجود محصولات جدید سبب افزایش ارزش بازار جستجو خواهد شد و سودآوری این بازار را افزایش خواهد داد به‌طوری که تعداد بسیار بیشتری از آگهی‌دهندگان به تبلیغات کلیدواژه‌ای[1] علاقه‌مند خواهند شد و در نتیجه انتظار می‌رود در پنج سال آینده بازار جستجو در باند گسترده سه برابر شود.

در کنار جستجو و سرویس‌دهندگان چندمنظوره، محصولات رسانه‌ای اهمیت بیشتری در جهان حاصل از باند گسترده خواهند داشت. پس از دو ویژگی اصلی پرسرعت بودن و همواره آنلاین بودن شبکه‌های باند گسترده، توانایی دسترسی سریع به محصولات رسانه‌ای

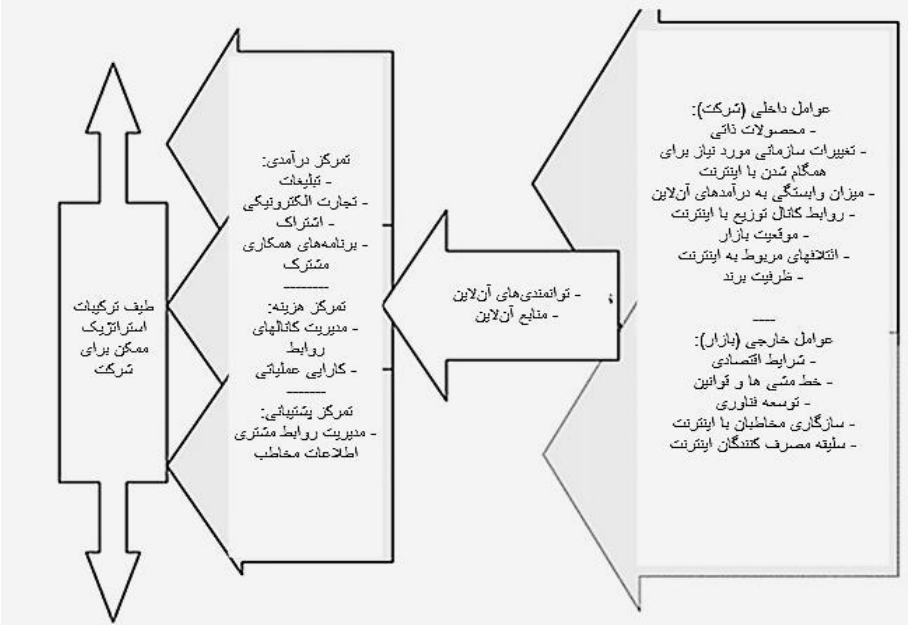
1. Ad Keyword

نیز یکی دیگر از محرک‌های اصلی برای کاربران در انتقال به باند گسترده است.

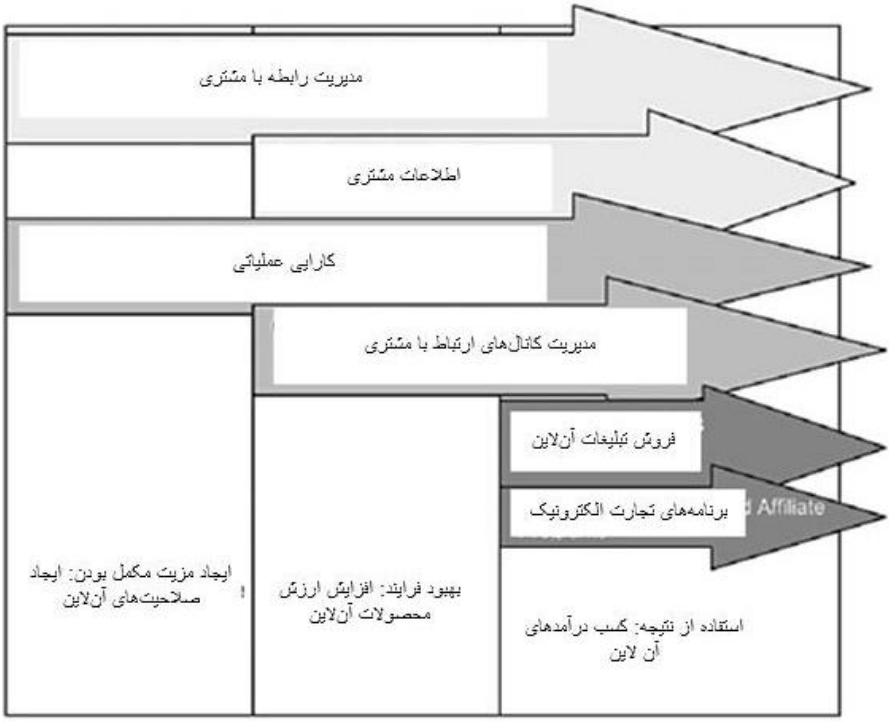
شواهد بیانگر این است که افزایش در استفاده از باند گسترده، سبب تغییر در رفتار مصرف‌کننده در حوزهٔ تفریحات و سرگرمی می‌شود. آمار نشان می‌دهد که استفادهٔ آنلاین پس از انتقال از اتصال تلفنی به باند گسترده به‌طور فزاینده و قابل توجهی افزایش یافته است. نرم‌افزارهای سرگرمی (موسیقی، تلویزیون،بازی و شرط‌بندی)، سایت‌های بزرگسالان و پخش مسابقات ورزشی، بیشترین سهم را در زمان مصرف شده از سوی کاربران باند گسترده به خود اختصاص داده‌اند.

مدل‌های جدید کسب‌وکار اینترنتی

در میان مدل‌های جدید کسب‌وکار مطرح شده، چهار مدل اساسی وجود دارد که عبارت‌اند از : ۱) بازاریابی سرگرمی‌های آنلاین، ۲) فروش آنلاین محتوای سنتی، ۳) اشتراک سرگرمی‌های دوسویه، و ٤) مدل‌های مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی.



شکل ۷-۷: چهارچوبی برای تحلیل مدل‌های درآمدی خبرپراکنی‌هادراینترنت،(منبع: چان اولمستد،۲۰۰۸، صفحهٔ۱۰۰)



شکل ۷-۸: مدل کسب‌وکار اینترنتی ایستگاه‌های تلویزیونی، (منبع: چان اولمستد، ۲۰۰۸، صفحهٔ ۱۰۱)

بازاریابی سرگرمی‌های آنلاین: این مدل به معنی افزایش فروش آنلاین از طریق جذب افراد توسط سرگرمی‌های مورد علاقه و آنلاین آن‌هاست. با اینترنت پرسرعت امکان بازی کردن بیشتر فراهم می‌شود و همان‌طور که آمار نشان می‌دهد تعداد بیشتری از افراد علاقه‌مند به صرف وقت خود با بازی یا سرگرمی می‌شوند و در نتیجه بازار مناسبی برای آگهی‌ها و فعالیت‌های تبلیغی در این مکان‌های بازی و سرگرمی فراهم می‌شود. از سوی دیگر استفاده از محصولات سنتی رسانه‌ای در قالب فیلم و بازی و سرگرمی نیز در این مدل می‌تواند فرصت‌های جدید برای فروش محصولات محبوب به هواداران ایجاد کند.

فروش آنلاین محتوای سنتی: این مدل توزیع ظرفیت بالایی برای تغییر در مدل‌های کسب‌وکار جاری صنعت رسانه و حتی ساختار آن دارد. این امر بر پایهٔ این واقعیت است که محصولات ناملموس ـ مثل موسیقی، بازی و ویدئو ـ از طریق اینترنت خیلی سریع‌تر از کانال‌های آنلاین صورت می‌گیرد.

یکی از فرصت‌های عمده که در اینترنت باندگسترده وجود دارد معرفی خدمات جدیدی است که مصرف‌کنندگان مایلند برای آن پول بپردازند. در حقیقت ذهنیت محتوای رایگان که هنوز در میان کاربران باقی است به‌تدریج تغییر می‌یابد. آمار مشترکین سایت‌ها و شبکه‌ها نشان می‌دهد که افراد بیشتری تمایل یافته‌اند مشترک سایت‌های ارائه‌دهندهٔ بازی، ویدئو یا موسیقی درخواستی شوند. برای مثال کاربران اینترنت در انگلستان ماهیانه پنج یورو برای استفاده از خدمات پولی یاهو برای بازی‌کردن می‌پردازند.هنوز تعداد این افراد کم است اما روند رو به گسترش تمایل به اشتراک می‌تواند یک تغییر اساسی درآمیختهٔ درآمدی ایجادکنندگان محتوای آنلاین صورت دهد.

با استفاده از مدل‌های کسب‌وکار مشترک‌پذیر یا پرداخت برای هر دانلود شرکت‌های موفق در موقعیت مناسبی برای کنارگذاشتن زنجیرهٔ ارزش فیزیکی قرار می‌گیرند. آن‌ها اکنون می‌توانند ارزش افزودهٔ حاصله را به مشتریانی تحویل دهند که با گسترش دستگاه‌های دیجیتال مثل پخش‌کننده‌های موسیقی، کمتر به دنبال محصول فیزیکی هستند.

اشتراک سرگرمی‌های دوسویه به آرامی تبدیل به یک مدل کسب‌وکار سودآور می‌شود که البته با گسترش استفاده از باندگسترده به نظر می‌رسد شتاب بیشتری بگیرد. کاربران از طریق این سرگرمی‌ها با هم رقابت می‌کنند و یا سرگرمی مورد نیازشان را در قالب مورد نظر خود به‌طور دوسویه استفاده می‌کنند. در حالی که در گذشته بسیاری از سایت‌های بازی رایگان از کسب‌وکار بیرون رانده می‌شدند، امروزه شرکت‌های ارائه‌دهندهٔ سرگرمی و بازی آنلاین که اشتراک می‌پذیرند دارای درآمدهای بالایی هستند. شرکت EverQuest با ۲۵۰۰۰۰ مشترک که ماهیانه ۱۰ دلار می‌پردازند، بازار پرسود و موقعیت اقتصادی رفیعی برای خود فراهم کرده است. از همه مهم‌تر اینکه

یکپارچگی اجزای آنلاین و آفلاین از طریق باند گسترده ممکن شده است. Xbox و Play station2 که پیشتازان دستگاه‌های بازی هستند هر دو، ویژگی اتصال به شبکه باند گسترده را در دستگاه‌های خود تعبیه کرده‌اند. مایکروسافت اعلام کرده است که ظرف پنج سال آینده،۱.۵ میلیارد دلار برای اتصال کامل دستگاه‌های Xboxسرمایه‌گذاری خواهد کرد.

با توسعهٔ اینترنت پرسرعت و باند گسترده، مرز میان فعالیت‌های آنلاین و آفلاین محو می‌شود. در این فرایند، مدیران باید از فرصت موجود برای یکپارچه‌کردن فعالیت‌های خود با فعالیت‌های آنلاین با تمام امکانات خود استفاده کنند. این امر می‌تواند یک پایگاه داده مفید از مشتریان (مثل مشترکان فعلی مجلات)، یک برند قوی، یا دارایی‌های جاری همچون بایگانی‌های خبری یا محتوای تخصصی باشد. محتویات یکپارچه شدهٔ آنلاین و آفلاین برای مشتریانی که به یک برند خاص وفادارند جذابیت دارد و می‌تواند به خدمات مختلف با قیمت‌های متفاوت بیانجامد. یک مزیت کلیدی این است که هزینهٔ اجرای چنین راهکاری در قیاس با افزایش در نرخ اشتراک همهٔ مشترکین، پایین‌تر است.

نکتهٔ دیگر این است که یکپارچه‌سازی کانال‌های آنلاین و آفلاین می‌تواند فرصت بیشتری برای پنجرهٔ فروش ایجاد کند. پنجرهٔ فروش، نظامی است که برای کسب بیشترین درآمد به مرحله‌بندی عرضه می‌پردازد. برای مثال در یک شرکت تولیدکنندهٔ موسیقی، اثر جدید می‌تواند چند روزی پیش از فروش رسمی در فروشگاه‌ها به‌عنوان فروش انحصاری، به‌طور آنلاین و با دریافت پول بیشتر به طرفداران پروپاقرصِ هنرمند فروخته شود. سپس در پنجرهٔ دوم فروش، به صورت انبوه در فروشگاه‌های رسمی به‌فروش عمومی گذارده می‌شود و سرانجام در پنجرهٔ سوم که فروش تنزل یافته است، برای به حداقل رساندنِ هزینهٔ نگهداری فیزیکی و توزیع، عرضهٔ آنلاین صورت می‌پذیرد.

فناوری‌های نوین ناشی از پهنای باند بیشتر می‌توانند خدمات ارتباطی جدید را نیز خلق کنند، مانند فرستادن پیام از رایانه به موبایل در قالب پیامک یا در قالب زنگ تلفن و یا امثال آنها. این نرم‌افزارها معمولاً بسیار سودآورند، به ویژه هنگامی که با نرم‌افزارهای روی موبایل مرتبط می‌شوند.

سرانجام اینکه مدل‌های مبنی بر شبکه‌های اجتماعی نیز یکی دیگر از مدل‌های کسب‌وکار در اینترنت محسوب می‌شود. در ابتدا این مدل‌ها بیشتر برای اموری همچون آشنایی[1] و دوست‌یابی در اینترنت پدیدار شدند و ناگزیر مشترک می‌پذیرفتند. اما امروزه با افزایش محبوبیت این شبکه‌ها، اغلب آن‌ها با آگهی‌ها تأمین مالی می‌شوند و مدل درآمدی خود را بر پایهٔ خدمات عمومی رایگان و خدمات برتر پولی برای اعضا قرار داده‌اند.

با توسعهٔ باند گسترده، زنجیرهٔ ارزش رسانهٔ دیجیتال نیز خود را از نو ساماندهی خواهد کرد. در این شکل جدید، فراهم‌کنندگان محتوا و خدمات، بخش بزرگتری از زنجیرهٔ ارزش را تسخیر خواهند کرد. احتمالاً آن‌ها بیشترین سود را از تغییر در زنجیرهٔ ارزش خواهند برد. این امر از این واقعیت ساده ناشی می‌شود که بازاریابی آنلاین به‌طور عمیقی در سال‌های پیش‌رو رشد خواهد یافت. نکتهٔ مهم این است که مصرف‌کنندگان همواره به دنبال استفاده از بهترین امکانات هستند که این امکانات احتمالاً در آینده از طرف سرویس‌دهندگان چندمنظوره ارائه خواهد شد. این امر به ما قدرت این پیش‌بینی را می‌دهد که در آینده شرکت‌های تولیدکنندهٔ محتوا را در شراکت و ائتلاف با شرکت‌های ارائه‌دهندهٔ دسترسی ببینیم. چنین قاعده‌ای در شراکت باشگاه فوتبال رئال مادرید با شرکت مخابراتی زیمنس دیده شد که در آن باشگاه رئال به دلیل محبوبیت خود ارائهٔ محتوا را برعهده گرفت و زیمنس ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی را تعهد کرد. احتمالاً نمونه‌های بسیاری از این گونه شراکت‌ها را در آینده خواهیم دید.

خلاصهٔ فصل

رسانه‌های نوین دارای پنج ویژگی هستند: دیجیتالی بودن، دوسویگی، قابلیت شخصی‌سازی، آنی بودن و مستقیم بودن.

شکست و ناکامی اولیهٔ مدل‌های کسب‌وکار اینترنتی به دلیل افزایش عرضهٔ شرکت‌های جدید اینترنتی و پیش‌بینی‌های خوش‌بینانه و غیرواقعی رشد درآمدهای اینترنتی بود که سبب ایجاد بازار و فضای بسیار رقابتی و ناپایدار شد.

1. Dating

رشد اینترنت پرسرعت و دارای باند گسترده، سبب تحولات چشمگیری چه در سمت تقاضا و چه در سمت عرضه خواهد شد و مدل‌های کسب‌وکار جدیدی ایجاد خواهد کرد.

با گسترش پهنای باند، چشم‌انداز رسانه‌ای نیز تغییر خواهد یافت:

ـ سرویس‌دهندگان چندمنظوره با افزایش دسترسی به محصولات باند گسترده و تلفیق آن‌ها با تلفن، تلویزیون و سایر خدمات، سهم بسیار مهمی را در بازار به دست خواهند آورد.

ـ موتورهای جستجو اهمیت بیشتری خواهند یافت و به مدل‌های جستجوی گوناگون طبقه‌بندی می‌شوند.

ـ فراهم‌کنندگان محتوای رسانه‌ای نقش مهم و پراهمیتی بازی خواهند کرد زیرا با استفاده از ترکیب پیچیده‌ای از خدمات و محصولات آنلاین، از اینترنت برای ترویج و فروش محصولات خود استفاده می‌کنند.

منابع

ـ سایتِMc Kinsey

*****

Albarran, Alan B., Chan-Olmsted, Sylvia M., Wirth, Michael O. (2006), "**Handbook of Media Management And Economics**", Lawrence Erlbaum Associates.

Aris, Annet and Bughin, Jacques (2005), "**Managing Media Companies; Harnessing Creative Value**", Wiley Publications.

Bamba, Fatim and Barnes, Stuart J (2007)," **SMS advertising, permission and the consumer: a study**", Business Process Management Journal Vol. 13 No. 6, pp: 815-829

Chan-Olmsted, Sylvia M (2008), "**Competitive StrategyFor Media Firms; Strategic and Brand ManagementIn Changing Media Markets**", Lawrence Erlbaum Associates, Publishers

Couldry, N. (2003), "**Media Rituals: A Critical Approach**". London: Routledge.

Deighton, John and Quelch, John (2009), "**Economic Value of the Advertising-Supported Internet Ecosystem**", Hamilton Consultants, Inc., Cambridge, Massachusetts

Doyle, Gillian (2002), "**Understanding Media Economics**", Sage Publications.

Edwards, David and Cromwell, David(2006), "**Guardians of power: the myth of liberal media**",Pluto Press.

Ekman, Inger and Lankoski, Petri (2004), "**Integrating a game with a story—lessons from interactivetelevision concept design**", Computers & Graphics, No. 28 pp: 167–177

Feldmann, Valerie (2005), "**Leveraging Mobile Media, Cross-Media**

Strategy and Innovation Policy for Mobile Media Communication", Physica-Verlag Heidelberg.

Gao, Yuan (2005), "**Factors influencing user trustin online games**", The Electronic Library of Emerald, Vol. 23, No. 5, pp: 533-538

Harker, Debra (2008), "**Regulating online advertising: the benefit of qualitative insights**", Qualitative Market Research: An International Journal Vol. 11 No. 3, pp: 295-315.

Interactive Advertising Bureau (IAB) (2009), "**An Industry Survey Conducted by2008 Full-Year Results**", Price waterhouse Coopers.

Landry, Edward, Ude, Carolyn, Vollmer, Christopher (2009), "**HD Marketing 2010: Sharpening the Conversation; The Team and Tools You Need to Market in an Increasingly Digitally Savvy World**", Marketing and Media Ecosystem 2010, Booz & Company.

Lawson-Borders, Gracie (2006), "**Media Organizations and Convergence**", Lawrence Erlbaum Associates.

Lee, Jae Won And Lee, Jae Kyu (2006), "**Online advertising by the comparison challenge approach**", Electronic Commerce Research and Applications, No.5, pp: 282–294.

Lucchi, Nicola (2006), "**Digital Media & Intellectual Property Management of Rights and Consumer Protection in a Comparative Analysis**", Springer-Verlag Berlin, Heidelberg.

Mauthe, Andreas and Thomas, Peter (2004), "**Professional Content Management Systems; Handling Digital Media Assets**", John Wiley & Sons

McLuhan, Eric and Zingrone, Frank (1995), "**Essential McLuhan**", Routledge Publishing, London

Moffat Lynn (2002), "**Ahead of the Game; The Marketing Guide for small business**", Mc Graw-Hill Publications.

Pages, Christine and Lepkowska-White (2002), "**Web Equity: a framework for building consumer value in Online companies**", Journal of Consumer Marketing, Vol.19, No3, pp: 231-248.

Sandoval, Marisol And Fuchs Christian (2009), "**Towards a critical theory of alternative media**", Telematics and Informatics.

Silverstone, R. (2007), "**Media and Morality: On the Rise of the Mediapolis**". Cambridge: Polity

Turow, Joseph (2009), "**Media Today; an introduction to Mass communications**", 3rd Edition, Routledge Pulications.

Verklin, David and Kanner, Bernice (2007), "**Watch This, Listen Up, Click Here: Inside the 300 Billion Dollar Business Behind the Media You Constantly Consume**", John **Wiley & Sons Inc.**

Vollmer, Christopher (2009),"**Digital Darwinism, In the new marketing and media ecosystem,some will fail, some will thrive, and all will have to evolve, Marketing and Media Ecosystem 2010**", Booz & Company.

Vollmer, Christopher and Precourt, Geoffrey (2008),"**Always On; Advertising, Marketing and Media in an Era of Consumer Control**", McGraw Hill