

## **Strategic Analysis of the Press Organization's Business Model Case Study: *Hamshahri* Newspaper**

**Siyavash Salavatian:** Associate Professor, Department of Media Management, School of Communication and Media, Sedavasima University (corresponding author), Tehran, Iran. **email:** salavatian@iribu.ac.ir

**Datis Khajeheian:** Associate Professor, Department of Media Management and Business Communication, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. **email:** khajeheian@ut.ac.ir

**Mohsen Masjedjamei:** Master of Media Management, School of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. **email:** mohsen.masjedjamei@yahoo.com

With the growth of the Internet, newspapers, as one of the oldest and most stable forms of the media, were challenged in adapting their business to environmental changes so that they saw a significant drop in circulation and advertisements.

In Iran, Hamshahri daily, as an institution with a history and high circulation, has not yet been able to fully transform its traditional business model in accordance with the change of the media market and its platformization. The main purpose of this research is to analyze the business and environment of the Hamshahri Printing House. On this basis a semi-structured interview was conducted with 19 media experts and managers, as well as current and former managers and experts who were influential in developing the economic strategies and business model of Hamshahri Institution. Analysis of the interviews was also done by qualitative coding method and during two stages of open and axial coding. The matrix of internal and external factors of SWAT was used to summarize the findings. The findings show that the Hamshahri Institution has more weaknesses in the internal dimension of the business. In the dimension of the external business environment also, the Hamshahri Institution is facing more threats. Based on the intersection of the two dimensions of the internal and external environment, paradigm change strategies in the professional mission of Hamshahri Institution from a content supplier to a content value-added service provider and the need to invest in digital assets were proposed.

**Keyword:** Hamshahri, newspaper, business model, business analysis, digitalization.

---

**How to cite this paper:** Salavatian, S., KHajeheian, D., & Masjedjamei, M. (2023). Strategic Analysis of the Press Organization's Business Model. *Rasaneh*, 35(1), 131-156. [In persian]

## تحلیل راهبردی مدل کسب و کار مؤسسه مطبوعاتی (مورد مطالعه: روزنامه همشهری)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۶

نوشته

سیاوش صلواتیان\*

داتیس خواجه‌ئیان\*\*

محسن مسجد جامعی\*\*\*

### چکیده

با رشد نمایی اینترنت، روزنامه‌ها به‌عنوان یکی از قدیمی‌ترین و باثبات‌ترین اشکال رسانه‌ها در تطبیق کسب و کار خود با تغییرات محیطی دچار چالش شدند، به‌طوری‌که شاهد کاهش چشمگیر در تیراژ و جذب آگهی بودند. در ایران، روزنامه همشهری به‌عنوان یک مؤسسه و روزنامه با سابقه و پر تیراژ، متناسب با تغییر بازار رسانه و پلتفرمی شدن آن، هنوز نتوانسته مدل کسب و کار سنتی خود را به‌صورت کامل متحول کند. هدف اصلی این پژوهش تحلیل کسب و کار و محیط مؤسسه مطبوعاتی همشهری است. بر این اساس، با ۱۹ نفر از کارشناسان و مدیران رسانه‌ای و همچنین مدیران و کارشناسان فعلی و سابق تأثیرگذار در تدوین راهبردهای اقتصادی و مدل کسب و کار مؤسسه همشهری مصاحبه نیمه‌ساختار یافته انجام شد. تحلیل مصاحبه‌ها نیز به روش کدگذاری کیفی و طی دو مرحله کدگذاری باز و محوری انجام شد. برای جمع‌بندی یافته‌ها از ماتریس عوامل داخلی و خارجی سوات استفاده شد. یافته‌ها نشان می‌دهد مؤسسه همشهری در بُعد داخلی کسب و کار دارای نقاط ضعف بیشتری است. در بُعد محیط خارجی کسب و کار، مؤسسه همشهری نیز با تهدیدات بیشتری مواجه است. بر اساس تقاطع دو بُعد محیط داخلی و خارجی، استراتژی‌های تغییر پارادایم در مأموریت حرفه‌ای مؤسسه همشهری از یک عرضه‌کننده محتوا به ارائه‌کننده خدمات ارزش افزوده محتوا و لزوم سرمایه‌گذاری روی دارایی‌های دیجیتال، پیشنهاد شد.

کلیدواژه: همشهری، روزنامه، مدل کسب و کار، تحلیل کسب و کار، دیجیتالی شدن.

\* دانشیار گروه مدیریت رسانه، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صدا و سیما (نویسنده مسئول)، تهران، ایران  
salavatian@iribu.ac.ir

\*\* دانشیار گروه مدیریت رسانه و ارتباطات کسب و کار، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
khajehian@ut.ac.ir

\*\*\* کارشناس ارشد، مدیریت رسانه، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
mohsen.masjedjamei@yahoo.com

نحوه استناد به این مقاله: صلواتیان، سیاوش؛ خواجه‌ئیان، داتیس و مسجد جامعی، محسن (۱۴۰۳). تحلیل راهبردی مدل کسب و کار مؤسسه مطبوعاتی (مورد مطالعه: روزنامه همشهری)، رسانه، ۳۵(۱)، ۱۳۱-۱۵۶.

## مقدمه

امروزه روزنامه‌ها به‌عنوان یکی از قدیمی‌ترین و باثبات‌ترین اشکال رسانه‌ها زیر فشار شدیدی قرار گرفته‌اند و با ظهور پلتفرم‌های دیجیتال و گرایش‌های بومیان دیجیتال، در تطبیق کسب‌وکار خود متناسب با تغییرهای محیطی دچار مشکل شده و روند نزولی در میزان تیراژ و جذب آگهی را تجربه کرده‌اند. حتی در کشورهای دارای نرخ بالای مطالعه روزنامه همچون کشورهای اسکانندیناوی، شاهد افت مستمر خوانندگان روزنامه به میزان سالی یک درصد هستیم (فرهنگی و خواجه‌نیا، ۱۳۹۴). این تغییرها، تغییر را ضروری کرده و البته هم‌زمان فرصت‌های مختلفی را برای ایجاد مدل‌های جدید کسب‌وکار فراهم کرده است (رتمن و کاخ، ۲۰۱۴). روزنامه‌های همشهری، به‌عنوان یکی از باسابقه‌ترین و پرتیراژترین مؤسسه‌های مطبوعاتی ایران که در سال ۱۳۷۱ با هدف اطلاع‌رسانی و ارتقای آگاهی شهروندان و ترویج فرهنگ آموزه‌های شهروندی در قالب روزنامه ایجاد شده بود، اکنون با چالش‌های سختی مواجه است. بخش‌های جذاب این روزنامه برای بازار ایران، مجلات، ضمیمه و نیازمندی‌ها بود؛ به‌طوری‌که در ادوار گذشته، بخش قابل توجهی از درآمد مؤسسه را پوشش می‌داد؛ اما با وجود تغییر و تحول مختصات صنعت رسانه و محیط آن و همچنین مخاطبان، مدل کسب‌وکار این مؤسسه تغییرهای چندانی نداشته و متناسب با تغییر بازار صنعت رسانه‌های مکتوب و ظهور پلتفرم‌ها و اپلیکیشن‌های ارائه خدمات همچون دیوار و شیپور، سازگار نشده است.

سازمانی که بر مبنای یک مزیت رقابتی بزرگ شکل گرفته بود و بازار آگهی‌های کشور را در دست داشت، در کاهش هزینه‌های جاری و پیاده‌سازی یک طرح جامع مبتنی بر مختصات کنونی صنعت رسانه برای جبران سلطه و درآمدهای از دست‌رفته موفق عمل نکرده است. در ابتدای راه‌اندازی این کسب‌وکار، شهرداری تهران، سازمانی بی‌رقیب در زمینه دسترسی به امکان شهری بود و به همین دلیل، بسیار سریع، تابلوهای "سازمان آگهی‌های همشهری" در نقطه‌نقطه شهر نصب شد. مزیتی که تا اواسط دهه ۹۰ کماکان برقرار بود و مؤسسه همشهری را به تنها مجموعه رسانه‌ای کشور تبدیل کرد که نه تنها از سازمان بالادستی اش بودجه نمی‌گرفت، بلکه به‌عنوان شرکتی مستقل، درآمدزا هم بود. پلتفرم‌های دیجیتال، راهبرد اصلی برای تسلط بر بازار هستند. زنجیره ارزش و جریان ارزش در مدل کسب‌وکار پلتفرمی تغییر کرده است و جای خود را به شبکه ارزش داده است و کاربران در بازاری دوسویه که دارای گروه بارزی از کاربران در هر طرف هستند به‌کنندگاو جریان‌های ارزش در بازار می‌پردازند (کیم، ۲۰۱۶).

## پیشینه پژوهش

روشندل اربطانی، دیواندری و جانه (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای با عنوان "بررسی اثرات همگرایی بر مدیریت رسانه‌های خبری چاپی مورد مطالعه روزنامه همشهری" به شناسایی موانع و چالش‌های اتاق‌های خبر در اثر همگرایی سازمان‌های خبری چاپی پرداخته و در قالب مجموعه‌ای جامع از چالش‌ها و موانع در قالب چهار دسته عوامل تکنولوژیک، سازمانی، فرهنگی و نهادی شناسایی کرده‌اند. به‌منظور شناسایی این چالش‌ها از روش تحلیل محتوای ادراکی و پیمایش استفاده شده است. نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه بیانگر آن است که نبود فرهنگ مشارکت در میان پرسنل اتاق خبر، عدم تعامل سازنده میان اتاق‌های خبر چاپی و برخط، زمان‌بر بودن فرایند تربیت نیروهای چندمهارته و انعطاف‌پذیر و فقدان سرمایه‌گذاری‌های لازم در زمینه به‌کارگیری فناوری‌های نوین رسانه‌ای از مهم‌ترین موانع همگرایی در اتاق‌های خبر است.

میرزسکا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی به ارزیابی رویکردهای راهبردهای رهابرد جابه‌جایی رقابتی در صنعت روزنامه آمریکا پرداخته‌اند. این مقاله از طریق تحلیل مجموعه داده‌ای منحصر به فرد که از داده‌های مربوط به انتشار ۲۰ ساله روزنامه و نیز داده‌های در مورد خصوصیات بازار محلی فروش، نیروهای کار شاغل در روزنامه و تنوع محتویات روزنامه و ضریب نفوذ اینترنت در ایالات تشکیل شده، به این مسئله پرداخته است. به‌خصوص این مقاله به بررسی این نکته می‌پردازد که این راهبردهای رقابتی تا چه میزان بر میزان فروش روزنامه‌های محلی طی دوره ۲۰ ساله تأثیر داشته است. این تحلیل بر واکنش‌های راهبردی زیر متمرکز است:

(الف) انتشار نسخه‌های برخط روزنامه (راهبرد گوناگون‌سازی درون زبان ادبیات تکامل رسانه)؛ (ب) تلاش روزنامه‌ها برای پوشش هرچه بیشتر حوزه‌های موضوعی متنوع‌تر بر اساس تعداد سردبیران و سرمقاله‌ها. از آنجایی که این راهبرد نماینده تلاش برای شبیه‌سازی تنوع محتوای بیشتری است که خواننده در اینترنت می‌تواند پیدا کند، محققان از روی پیشینه تکامل رسانه به این‌ها نام راهبرد "تقلید" داده‌اند.

رتمن و کاخ (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان "خلاقیت در استراتژی قفل: صنعت مطبوعات و انقلاب دیجیتال" با اتخاذ چشم‌انداز فرایند راهبرد و معرفی مفاهیم خلاقیت "افقی" و "عمودی"، تحلیل می‌کنند که بازیگران اصلی فعال در صنعت روزنامه آلمان چگونه دیجیتالی شدن را به‌کار گرفته‌اند و چرا تاکنون شکست خورده‌اند. تجزیه و تحلیل محققان از موارد منتخب بررسی شده نشان می‌دهد که تحت شرایط خاص، سازمان‌ها تمایل دارند تمام توانایی خلاقانه‌شان را به‌جای کاوش راهبردهای جدید، صرف‌اصرار بر راهبردهای در دسترس ساز کنند.

بررسی پیشینه نشان می‌دهد که متناسب با روند صنعت رسانه و محیط آن، محققان و دانشگاهیان نسبت به مطالعه رویکردهای کسب‌وکاری اقدام کرده‌اند. توجه محققان به روزنامه در حد بررسی

موانع و چالش‌ها برای همراهی با روندهای نوین رسانه با تمرکز بر همگرایی است. با این حال، از مطالعه رویکردهای کسب و کاری و ارائه راهبرد متناسب تحولات صنعت رسانه، غفلت شده است. می‌توان ادعا کرد تحقیق حاضر به لحاظ موضوعی، ادامه‌دهنده راه تحقیقات صنعت روزنامه با رویکرد راهبرد جهت ایجاد مدل‌های تجاری جدید در این صنعت متناسب با پلنفرمی شدن صنعت است. موضوع بررسی تحول دیجیتال در صنعت روزنامه در تحقیق‌های خارج از کشور، بیشتر مورد مطالعه و توجه محققان قرار گرفته است؛ گرچه، این تحقیق‌ها و یافته‌ها برای مؤسسه‌های ایرانی که در محیط و صنعتی با مختصات خاص خود فعالیت می‌کنند، قابلیت انطباق ندارد.

### چارچوب مفهومی پژوهش محیط راهبردی صنعت رسانه

امروزه، شرکت‌های رسانه‌ای در تلاش برای درک محرک‌های تغییر درون و بیرون سازمانی هستند که منجر به تغییر الگوهای حاکم بر محیط بازار همچون تغییر در تولید، رقابت تنگاتنگ، تحولات پایگاه‌های سنتی مخاطبان و تبلیغات و تغییر توانایی بنگاه‌ها می‌شوند (پیکارد، ۲۰۰۴). سازمان‌های رسانه‌ای تمایل دارند که متناسب با تغییرهای محیط، منابع درونی بهتری برای اقدام‌ها و برنامه‌های راهبردی داشته باشند و آشکارا در راستای یافتن رویکردهای موفقیت‌آمیز با نیروهای برون و درون سازمانی دچار کشمکش هستند (ها و چان - آلمستد، ۲۰۰۴).

### چهار نیروی تأثیرگذار بر سازمان رسانه‌ای

از نظر پیکارد (۲۰۰۴) چهار نیروی مؤثر درون و بیرون سازمانی در تغییر راهبردهای قدیمی و ارائه راهبردهای جدید مؤثر هستند. تأثیرات بازار، عواملی است که بازارهای سازمان را تغییر می‌دهند. تأثیرات سازمان، عواملی هستند که تغییرهای آتی سازمان را هدایت می‌کنند. راهبرد شناخت بازار: نیروهای ویژه بازار، مرتبط به نیروهایی است که سبب تغییر در بازارهای ویژه سازمان‌ها می‌شوند (باردل و دهاننژ، ۲۰۰۸). ثبات در صنایع رسانه‌ای تبدیل به افسانه‌ای شده است که باعث شده رسانه‌ها در محیط جدید در مقابل آن بایستند. روزنامه‌ها و مجلات سه قرن است که به حیات خود ادامه می‌دهند. به‌موجب سیاست‌های حاکمیتی، صنایع و بازارهای آن‌ها به‌نسبت ثابت بودند و مدیران رسانه‌ای چندان به رویکردهای راهبردی یا فعالیت‌های هوشمند کسب و کار در طول حیات سازمان نیازی نداشتند. راهبرد شرکت، نتیجه برنامه‌ریزی و تصمیماتی است که برای تثبیت الگوهای جذب منابع و برآوردن چالش‌های محیط بازار بسیار حیاتی است (پیکارد، ۲۰۰۴).

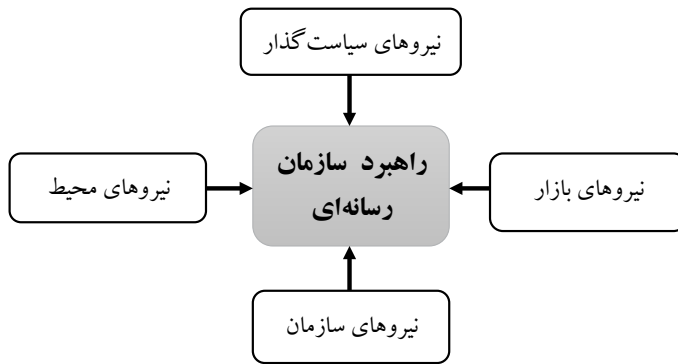
1. Picard
2. Ha & Chan-Olmsted
3. Bardoel & d'Haenens

نیروهای ویژه سازمان: پیچیدگی بازار بازتابی از میزان تلاش یا مشکلاتی است که سازمان‌ها در زمان فعالیت در بازار با آن مواجه‌اند. این پیچیدگی هم‌زمان با افزایش در تعداد رقیبان، تعداد محصولات بازار و تعداد بازارهایی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، افزایش می‌یابد. هم‌زمان با پیچیده‌تر شدن بازار، نیاز به تغییر راهبرد نیز افزایش یافته و تلاش‌های اثربخش‌تر در برنامه‌ریزی عملیاتی نیز اهمیت می‌یابند.

تلاطم بازار: تلاطم بازار نیز با بی‌ثباتی و محدودیت فعالیت در بازار مشخص می‌شود. تلاطم، ابهام در آمد حاصل از فعالیت‌های کسب‌وکار را افزایش می‌دهد. تلاطم در بازار، نیاز به نوآوری هر چه سریع‌تر را بالا می‌برد ولی در عین حال مدیر را مجبور می‌سازد که تصمیم‌های سرمایه‌گذاری با ریسک‌پذیری بالا بگیرد و اغلب موجب ورود سریع سازمان‌ها و محصولات به بازار می‌شود، مادامی که منجر می‌شود به خروج برخی سازمان‌ها و محصولات. عدم شناسایی تغییرها در بازارهای متلاطم منجر به شکست سازمان‌ها و محصولات جدید آن‌ها می‌گردد، لذا نظارت مستمر بسیار لازم است. در بازارهای متلاطم، سخت‌گیری و کنترل راهبرد و عملیات در بازارهای پیچیده امری حیاتی است، اما سخت‌گیری بر فرایندها منتهی به شکست خواهد شد، چراکه در موقعیت متلاطم، انعطاف‌پذیری بالا و واکنش سریع‌تر نسبت به وضعیت بازار ضروری است (پیکارد، ۲۰۰۴).

تأثیرات محیطی کلی: نیروهای محیطی به تغییرات گسترده نشئت‌گرفته از ماهیت جامعه و محیط صنعت اطلاق می‌شود که برای تمامی صنایع یکسان هستند (باردل و دهانز، ۲۰۰۸). سازمان‌های رسانه‌ای تحت تأثیر نیروهای محیطی فعالیت می‌کنند و متناسب تغییر بازارها و راهبردها، تغییر می‌یابند (پیکارد، ۲۰۰۴). تأثیراتی که به‌ویژه از اهمیت بالایی برخوردارند عبارت‌اند از:

- بازارهای مالی جهانی؛
- پیشرفت‌ها و توسعه‌های ساختارهای ارتباطی؛
- دسترسی فزاینده به کسب‌وکارهای جهانی؛
- تحولات منابع انسانی.



شکل ۱. عوامل مؤثر تغییرهای بازار و راهبردهای سازمان رسانه‌ای (پیکارد، ۲۰۰۴)

### محرك‌های تغییر در صنعت رسانه

شناسایی محرك‌های تغییر و تحول سازمان‌های رسانه‌ای علاوه بر فهم محیط صنایع رسانه‌ای و نیروهای بازار، برای تجزیه و تحلیل راهبرد سازمان ضروری است.

فناوری: فناوری یکی از کلیدی‌ترین مؤلفه‌های تغییر در محتوای راهبرد صنعت رسانه است (کونگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). صنعت رسانه به دلیل تغییرهای فناوری و دیجیتالی شدن کسب‌وکارها، در سال‌های اخیر دستخوش تغییرهای اساسی (برای مثال توسعه سریع فناوری، تغییر نیازهای بازار و افزایش رقابت) شده و این تحولات سبب اختلال در شیوه‌های سنتی کسب‌وکار شده است (جانتونن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). با ظهور فناوری‌های جدید، شاهد کاهش هزینه‌ها، کاهش موانع ورود به بازار و دسترسی آسان به مصرف‌کنندگان نهایی هستیم (حاتمی و همکاران، ۱۳۹۷).

جهانی شدن: محرك دیگر برای محیط رسانه‌ای پیچیده‌امروزی، وابستگی متقابل در جهان روبه‌رشد اقتصادی، سیاسی و فرهنگی است. صنعت رسانه همیشه در حال تجربه دگرگونی و تحولات عمیق است که بازارهای ملی به سمت بازارهای تجاری و در فرایندی که گروهی از شرکت‌های مختلط رسانه‌ای جهان، قدرت‌های مثل برتلزمن، تایم وارنر و سونی را تشکیل می‌دهند، حرکت می‌کنند.

مخاطب در حال تغییر: مخاطبان رسانه‌های سنتی اغلب نظاره‌گر یا مصرف‌کننده، محسوب و به نام "مخاطبان توده‌وار" توصیف می‌شدند. "توده" محصول جوامع شهری و صنعتی مدرن، در گستره وسیع بود که از ویژگی‌های این شرایط توده‌وار عبارت‌اند از: تأثیرگذاری هم‌زمان و افراد زیاد.

مفهوم مخاطب، به جمع مصرف‌کنندگان واقعی موردنظر پیام‌ها (در انتهای فرایند خطی انتقال اطلاعات) اطلاق می‌شد که معمولاً هدف رسانه‌ها بودند که اخبار و برنامه‌های سرگرم‌کننده

1. Kong  
2. Jantunen

رسانه‌ها را مصرف می‌کردند (لیوینگستون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). در حالی که مفهوم کاربران اینترنت نه تنها مصرف‌کنندگان، بلکه تولیدکنندگان را نیز شامل می‌شود (ریتزر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲) که فرد از یک کاربر منفعل، به یک کاربر فعال تبدیل شده است. در واقع مخاطبان در این دیدگاه به صورت غیرمستقیم در عرصه رسانه نقشی برای بازی کردن دارند، تولید محتوای متنوع و برخط از طریق آن‌ها انجام می‌شود و نظر و بحث‌های صریح از طریق وب‌نوشت‌ها و همچنین خود آن‌ها ارائه می‌شود. بدین ترتیب، مفهوم مخاطب به عنوان تولیدکننده - طراح خدمت تغییر کرده است. این نوع مخاطب قابلیت دسترسی، انتخاب، تولید و توزیع محتوا را دارد.

## روش پژوهش

تحقیق حاضر با رویکرد کیفی و مبتنی بر پارادایم تفسیری - برساختی انجام شده است. با توجه به ماهیت موضوع، از روش تحلیل محتوا استفاده شده است. داده‌های مورد نیاز نیز از مصاحبه نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شده است. با توجه به اطلاعات بیشتر غیرمکتوب و مستتر موجود در نزد فعالان عرصه مطبوعات و مدیران مؤسسه همشهری، مصاحبه‌ها به عنوان منبع ارزشمندی برای جمع‌آوری داده‌ها در نظر گرفته شد. در کنار مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان و کارشناسان، از روش اسنادی نیز جهت مرور گزارش‌ها استفاده شد.

جامعه مورد بررسی شامل ۱۹ نفر از کارشناسان و مدیران رسانه‌ای (با تمرکز بر صنعت مکتوب) و همچنین مدیران و کارشناسان فعلی و سابق تأثیرگذار در تدوین راهبردهای اقتصادی و مدل کسب و کار مؤسسه همشهری بود. انتخاب مشارکت‌کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و فن گلوله برفی<sup>۳</sup> انجام شد. جهت تعیین حجم نمونه تحقیق نیز از قاعده اشباع نظری پیروی شد و مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که غنای داده‌ها تأمین و از نظر محققان داده جدیدی از مصاحبه‌ها قابل احصا نبود. جهت تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد و داده‌های جمع‌آوری شده جهت احصای الگوها و مفاهیم ذهنی طی دو مرحله کدگذاری باز و محوری، تحلیل و طبقه‌بندی شدند. جهت فهم بهتر داده‌ها از مدل تحلیل راهبردی عوامل داخلی و خارجی سوات نیز استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

همان‌طور که بیان شد برای تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی کسب و کار مؤسسه همشهری، از ماتریس سوات<sup>۴</sup> (نقاط قوت/ضعف داخلی و تهدیدات/فرصت‌ها محیطی) بهره

1. Livingstone
2. Ritzer
3. Snowball Sampling
4. SWOT



گرفته شد. بر این اساس، داده‌های حاصل از مصاحبه با مدیران و کارشناسان، در دو محور اصلی محیط داخلی و خارجی کسب و کار و چهار محور فرعی نقاط قوت و ضعف و همچنین، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی، طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل شدند.

## ۱. عوامل داخلی کسب و کار

در این بخش عوامل داخل کسب و کار شامل، نقاط قوت و ضعف مؤسسه همشهری بررسی شده است. بر اساس بررسی‌ها، همشهری نقاط ضعف متعددی در بخش‌های مختلف همچون کسب و کار، مدیریت، مدیریت مالی و مدیریت نیروی انسانی دارد. مهم‌ترین نقطه قوت همشهری نیز، سبد متنوع منابع درآمدی این مؤسسه است.

### ۱.۱. نقاط قوت

در این بخش نقاط قوت کسب و کار مؤسسه همشهری را بررسی کردیم. نقاط قوت شامل سبد متنوع منابع درآمدی، برند رسانه‌ای، نیروی انسانی خلاق و نوآور، آرشیو سازمانی و سرمایه‌ی مثبتی است.

### جدول ۱. نقاط قوت کسب و کار مؤسسه همشهری

این منابع درآمدی عبارت‌اند از: آگهی‌ها، نیازمندی‌ها، فروش روزنامه، خدمات چاپ و محتوای تجاری، ویژه‌نامه و یارانه	سبد متنوع منابع درآمدی
دارا بودن نیروی انسانی خلاق و نوآور در بخش صف مؤسسه همشهری	نیروی انسانی خلاق و نوآور
دارا بودن آرشیو محتوایی عظیم در موضوع‌های گوناگون به واسطه وسعت و تنوع حوزه‌های موضوعی مورد بررسی	آرشیو سازمانی
برترین و مهم‌ترین و پرشمارترین روزنامه سراسر کشور در سه دهه اخیر	برند بزرگ‌ترین رسانه چاپی کشور

### ۱.۱.۱. سبد متنوع منابع درآمدی

مؤسسه همشهری به غیر از دوره اول شروع فعالیتش، در ادامه سعی داشته است مستقل از حمایت مالی شهرداری تهران، برای درآمدزایی مؤسسه منابع درآمدی گوناگون تعریف کند و در این مسیر توانسته است از توانایی درآمدزایی مؤسسه استفاده کند و یک سبد متنوع از منابع درآمدی ایجاد کند. اصلی‌ترین این منابع درآمدی عبارت‌اند از: بخش آگهی‌ها، بخش نیازمندی‌ها، فروش روزنامه، خدمات چاپ، محتوای تجاری، ویژه‌نامه. این سبد درآمدی دارای ویژگی تنوع بوده و زمینه خودکفایی مؤسسه را فراهم کرده است. از بین این منابع،

آگهی‌ها، فروش روزنامه و تولید محتوای تجاری سه منبع درآمدی اصلی بودند که همشهری را به پردرآمدترین مؤسسه مطبوعاتی کشور تبدیل کرده بود.

**آگهی‌ها و نیازمندی‌های همشهری.** منبع درآمدی اصلی همشهری، آگهی‌ها و نیازمندی‌ها بوده است که از همان ابتدا نیز برنامه‌ریزی ویژه‌ای از طرف مدیران مؤسسه روی این منبع درآمدی انجام شده بود. از نظر مصاحبه‌شوندگان به‌لحاظ پایداری، این منبع درآمد در رتبه دوم قرار داشت که به دو بخش آگهی در داخل صفحات روزنامه و آگهی در بخش نیازمندی‌ها تقسیم می‌شود. بخش نیازمندی‌ها به‌صورت ویژه‌نامه یا ضمیمه نیازمندی‌ها در تهران و شهرستان‌ها منتشر می‌شود. آگهی‌ها بخش قابل توجهی از درآمدهای همشهری را تشکیل می‌دهند ولی از آنجایی که آگهی‌ها به‌صورت کاغذی است، با ظهور بسترهای دیجیتال، همشهری در این بخش با چالش‌های جدی روبه‌رو شد.

**فروش روزنامه (تک‌فروشی).** تک‌فروشی روزنامه، منبع درآمدی اصلی دیگری است که به‌دلیل شمارگان بالا، به‌عنوان منبع پایدار درآمدی اصلی محسوب می‌شود. البته این موضوع در مقایسه با رقبا یک مزیت رقابتی برای مؤسسه همشهری محسوب می‌شود؛ بدین دلیل که مخاطبان و خوانندگان روزنامه میزان بیشتری را پوشش می‌دهند.

**محتوای تجاری:** منبع درآمدی دیگر مؤسسه همشهری در فضای رسانه‌های مکتوب، تولید ویژه‌نامه است. محتوای تجاری به‌عبارتی رپرتاژ، تولید محتوای سفارشی برای مشتریان و کسب‌وکارها است. در این مدل درآمدی، همشهری به‌ازای تبلیغ و ویژگی‌ها و خدمات کسب‌وکارها و مؤسسات درآمد کسب می‌کند. از نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این موضوع به‌دلیل گستره دسترسی همشهری به مخاطبان، بیشتر مورد توجه کسب‌وکارها است.

**فروش کاغذ و خدمات چاپ.** با توجه به صحبت‌های مدیران مؤسسه همشهری، این مؤسسه در برخی دوره‌ها برای کاغذ از یارانه دولتی استفاده می‌کرد. قابل توجه است که همشهری یکی از واردکنندگان کاغذ در کشور است و فروش آن و یا ارائه خدمات در چاپخانه‌های همشهری در دوره‌های مختلف، یک منبع درآمدی برای همشهری ایجاد کرده است.

#### ۲.۱.۱. برند بزرگ‌ترین رسانه چاپی کشور

همشهری برند برتر صنعت چاپ و نماد صنعت مکتوب در کشور است و این یک مزیت رقابتی برای همشهری است که در طول زمان و به‌خاطر رویکردهای نوآورانه مؤسسه در دوره‌های قبلی کسب شده است. از همان اوایل شروع، مدیران این مؤسسه با استفاده از نوآوری‌هایی در برهه‌های مختلف، توانستند به کسب‌وکار مؤسسه رونق ببخشند و در نتیجه به ارتقای برند مؤسسه کمک کنند؛ مثل تعریف بخش مجلات که طیف وسیعی از مخاطبان را با انگیزه‌های مختلف پوشش می‌داد، این مجلات شامل هفته‌نامه جوان، دوهفته‌نامه سرنخ،

دوهفته‌نامه دانستنی‌ها، دوهفته‌نامه بچه‌ها، ماهنامه تندرستی، ماهنامه داستان، ماهنامه سرزمین من و ماهنامه ۲۴ است.

### ۳.۱.۱. نیروی انسانی خلاق و نوآور

دیگر مزیت رقابتی همشهری حضور نیروهای انسانی خلاق و نوآور و بهره‌مندی از تفکر خلاق بوده است. در کنار این باید اشاره کرد که در فضای چندرسانه‌ای نیز افراد مطرحی حضور دارند. البته این افراد در قسمت تحریریه یعنی تولید و توزیع محتوا متمرکز هستند و توانسته‌اند ضعف‌های مؤسسه را در این بخش تا حدودی پوشش دهند و موفقیت‌هایی برای مؤسسه همشهری فراهم آورند و در موفقیت‌های همشهری نقش کلیدی ایفا کنند. علاوه بر قدرت تفکر خلاق، عمده این افراد در استفاده از فناوری نیز پیشرو هستند.

### ۴.۱.۱. آرشیو سازمانی

یکی از نقاط قوت کلیدی همشهری که می‌تواند مزیت رقابتی این مؤسسه نسبت به رقبای باشد، دارایی معنوی مثل آرشیو فیلم و عکس و حتی محتواهای متنی و تصویری است. منبعی که خیلی از مؤسسه‌ها به‌ویژه مطبوعاتی بدان دسترسی ندارند. این آرشیو می‌تواند به راحتی در تولید محتوا مورد استفاده قرار گرفته و برای این مؤسسه ارزش خلق کند.

### ۲.۱. نقاط ضعف

مؤسسه همشهری در مقام بزرگ‌ترین مؤسسه مطبوعاتی تاریخ ایران، با چالش‌های جدی روبه‌روست. این عوامل هر مدیریتی را در همشهری با یک بحران بسیار عمیق مدیریتی روبه‌رو خواهد کرد. به‌نحوی که ممکن است همشهری به سرنوشت روزنامه‌های تعطیل‌شده دچار شود. در این بخش نقاط ضعف همشهری در چهار دسته مسائل کسب‌وکاری، مدیریتی، مالی و نیروی انسانی بررسی شده است.

### جدول ۲. نقاط ضعف کسب‌وکار مؤسسه همشهری

مسائل کسب‌وکاری	نقاط ضعف در سه بخش خلأ آینده‌نگری در کسب‌وکار، عدم سرمایه‌گذاری در بستر دیجیتال و عدم یکپارچگی بین بخش‌های مختلف کسب‌وکار قابل بررسی است.
مسائل مدیریتی	نقاط ضعف در سه بخش عدم ثبات مدیریتی، عدم حمایت توسط شهرداری و مدیریت نا کارآمد مؤسسه قابل طبقه‌بندی است.
مسائل مالی	نقطه ضعف در این بخش شامل عدم برخورداری از دارایی دیجیتال است.
مسائل نیروی انسانی	نقاط ضعف در چهار بخش: نیروی انسانی زیاد و حقوق و مزایای بالا، عدم تناسب نیروی انسانی صف و پشتیبان، عدم استقلال در جذب نیروی انسانی، خلأ نیروی انسانی دارای تحصیلات و تخصص‌های مرتبط با بستر دیجیتال قابل طبقه‌بندی است.

## ۱.۲.۱. مسائل کسب و کاری

در این بخش نقاط ضعف عملکردی مؤسسه همشهری در رابطه با رویکردهای کسب و کاری این مؤسسه بررسی شده است. نقاط ضعف در سه بخش خلاصه آینده‌نگری در کسب و کار، عدم سرمایه‌گذاری در بستر دیجیتال و عدم یکپارچگی بین بخش‌های مختلف کسب و کار قابل بررسی است.

**خلاصه آینده‌نگری در کسب و کار.** آمارهای همشهری نشان می‌دهد که به‌رغم افزایش ۵۰ درصدی قیمت هر نسخه فروش رفته در سال ۱۳۹۶، به علت کاهش ۵۶ درصدی فروش نسخ نسبت به سال‌های قبل، درآمد فروش مجلات در سال ۱۳۹۶ نسبت به سال‌های ۱۳۹۴ و ۱۳۹۵ تا ۳۳ درصد کاهش داشته است. زمانی مؤسسه به‌لحاظ کسب و کاری و درآمد در اوج بود و تولیدات رسانه‌ای آن متناسب با تقاضای بازار بود، اما مدیران این مؤسسه نسبت به آینده و تغییرهای محیط کسب و کار غافل بودند و لزومی در تغییر برنامه کسب و کار متناسب با عصر دیجیتال و بازارهای جدید نمی‌دیدند. همشهری در دهه ۸۰ در نقطه عطف خود بود و مدیران مؤسسه باید در آن دوره راهبردهای متناسب با دهه ۹۰ و برای رقابت با بازیگران دیجیتال طراحی می‌کردند. به نظر مصاحبه‌شوندگان تمرکز بر ماهیت ژورنالیستی و غفلت از ابعاد کسب و کاری شامل اقتصاد رسانه، نیروی انسانی، مدیریت دارایی و... یکی از نقاط ضعف اصلی مؤسسه محسوب می‌شود؛ به عبارت دیگر، رویکرد کسب و کاری مسئله اول مدیران نیست.

عدم به‌روزرسانی منابع و مدل‌های درآمدی در محیط متحول دیجیتال؛ با وجود در اختیار داشتن منابع و مدل‌های درآمدی متنوع، مؤسسه همشهری نتوانست آن‌ها را به منابع و مدل‌های درآمدی متناسب با محیط متحول دیجیتال تبدیل کند. منابع سنتی و مدل‌های درآمدی همشهری زمانی نوآورانه بودند و کسب و کارهایی کوچک و بزرگ در دنیای بدون پلتفرم‌های دیجیتال و گوشی‌های هوشمند برای همشهری از طریق آگهی و نیازمندی‌ها، درآمد بالایی به ارمغان می‌آوردند؛ اما عدم تغییر و متناسب‌سازی منابع و مدل‌های درآمدی سنتی متناسب با بستر دیجیتال، باعث شد که درآمد همشهری طی سال‌های اخیر به‌مرور کاهش یابد.

**عدم سرمایه‌گذاری در بستر دیجیتال.** با رشد و توسعه فناوری‌های نوین ارتباطی، رقابتی قوی در زمینه‌های مختلف همچون جذب آگهی در فضای مجازی ظهور کردند، بستری که مزیت رقابتی همشهری محسوب می‌شد و پلتفرمی مثل دیوار، گوی سبقت را از همشهری ربود. عدم سرمایه‌گذاری به‌موقع در بستر دیجیتال باعث شده که حتی زمانی که ورود کرده، اثربخشی کافی نداشته باشد و رقبا گوی سبقت را از همشهری بریابند. بر اساس صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان، در زمان‌های مختلف امکان همکاری با کسب و کارهای دیجیتالی موفق مثل دیوار و شیپور فراهم بوده است، اما به دلیل عدم آگاهی مدیران از شرایط متحول دیجیتال و یا غرور ناشی از برند همشهری، این همکاری رخ نداده است.

عدم یکپارچگی در اجرای پروژه‌ها. بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها، مؤسسه همشهری در پیاده‌سازی و اجرای رویکرد کسب‌وکاری از عدم انسجام و یکپارچگی بین بخش‌ها و اجزا رنج می‌برد. در پروژه‌های پیاده‌شده، شاهد تعیین نکردن هدف، برنامه‌ریزی غیردقیق، به‌کار نگرفتن نیروهای متخصص، عدم نیازسنجی مخاطب، نامشخص بودن نحوه و مسیرهای درآمدی و نپرداختن به تحقیق و توسعه هستیم. در رابطه با نیروی متخصص حرفه‌ای و اثربخش، یکی از مصاحبه‌شوندگان بر اثربخشی بالای تیم چند نفر فعال در فضای مجازی نسبت به مؤسسه همشهری اشاره داشتند، مثل تولید پادکست هدفمند و با تعداد بالا توسط گروه‌های تولید محتوا در فضای مجازی در مقایسه با تولید پادکست با تعداد محدود توسط همشهری. یکی از دلایل مسئله حاضر می‌تواند این باشد که مؤسسه همشهری فاقد ساختار جامع، یکپارچه و روزآمد دیجیتال و محروم از دستاوردهای مادی و معنوی چنین ساختاری بوده است و تمامی بخش‌های مؤسسه جز همشهری آنلاین، مبتنی بر ساختار متناسب با یک مؤسسه مطبوعاتی چاپی طراحی شده است که در شرایط کنونی با چالش‌های متعددی، دست‌وپنجه نرم می‌کند.

#### ۲.۲.۱. مسائل مدیریتی

**عدم ثبات مدیریتی.** موفقیت کسب‌وکار رسانه به‌لحاظ دستیابی به اقتصاد پایدار و دسترسی به جامعه بزرگ‌تری از مخاطبان، نیازمند برنامه‌ریزی بلندمدت و ثبات مدیریتی است؛ اما مصاحبه‌شوندگان بر مدیریت کوتاه‌مدت و مقطعی همشهری به‌عنوان یک نقطه‌ضعف مهم تأکید داشتند و از آن به‌عنوان یکی از موانع تحول کسب‌وکار همشهری در دنیای امروز یاد می‌کنند. تغییرها در سطوح مدیریتی همشهری تابع تغییرهای سیاسی در سطوح بالاتر مدیریتی در شورای شهر و شهرداری تهران است. در این شرایط، مدیریت هر دوره به‌دلیل عدم ثبات، امکان برنامه‌ریزی بلندمدت و پیاده‌سازی برنامه‌هایش را ندارد. این تغییرها مدیریتی در حالی است که محیط کسب‌وکار به‌شدت سیال و متغیر بوده و از مدت‌ها پیش به سمت دیجیتالی شدن حرکت می‌کرد و مدیریت هر دوره ضمن درک تغییرها و شرایط محیطی، باید برای مواجهه با آن برنامه‌ریزی بلندمدت می‌کرد. در این شرایط، یکی از پیامدهای عدم ثبات مدیریتی در همشهری، عدم تصمیم‌گیری به‌موقع و متناسب با تغییر و تحولات صنعت رسانه مکتوب توسط مدیران بوده است.

**عدم حمایت توسط شهرداری.** شهرداری تهران به‌عنوان صاحب امتیاز مؤسسه همشهری، حساسیت کمی نسبت به وضعیت این مؤسسه به‌عنوان یک دارایی داشت. مسائل مرتبط با این مؤسسه در اولویت شهرداری قرار ندارد. حتی مدیریت شهرداری با مختصات یک سازمان رسانه‌ای آشنایی ندارند و به‌گفته مصاحبه‌شوندگان، این مؤسسه را با بخش‌های دیگر مثل

بخش باز یافت یا میادین میوه و تره بار یا املاک مستغلات در یک سطح در نظر می گیرند و قواعد مدیریتی حاکم بر بخش های دیگر را در هم شهری نیز پیاده می کنند. می توان نتیجه گرفت که مدیران هم شهری از حمایت لازم برای برنامه ریزی و اجرا برنامه هایشان برخوردار نیستند. از طرفی، افرادی که از سوی شهرداری تهران برای مدیریت هم شهری انتخاب و منصوب می شوند، اغلب دانش کافی در حوزه رسانه را ندارند و در بسیاری از موارد در دوره های مختلف مدیریت شهری، منصوب کردن افراد بر اساس عواملی غیر از شایستگی های تخصصی صورت می گیرد.

مدیریت ناکارآمد مؤسسه. یکی از عوامل کلیدی عدم موفقیت کسب و کارهای رسانه ای، عدم درک تغییر و تحولات محیط و برنامه ریزی متناسب با آن برای تغییر در برنامه کسب و کار است. تغییر محیط کسب و کار و ورود به بستر دیجیتال در تمام جوامع رخ داد و در این شرایط در برخی جوامع پیشرو، مدیران رسانه های مکتوب تصمیم های متناسبی را برای حفظ موقعیتشان در دنیای دیجیتال اتخاذ کردند و حتی درآمدهایشان را نیز افزایش دادند. تجربه ای که مدیران رسانه ای هم شهری از آن برای ورود به پارادایم دیجیتال و متناسب سازی برنامه کسب و کار بهره ای نبردند. در کنار این، مدیریت دولتی و ایستا که بر شهرداری و شورای شهر به عنوان متولیان مؤسسه هم شهری حاکم است، بر این وضعیت تأثیرگذار است. در این شرایط و با عدم تغییر برنامه کسب و کار متناسب با فضای دیجیتال، هم شهری با گذشت زمان از یک رسانه موفق اقتصادی به یک رسانه زیان ده تبدیل شد.

در کنار این باید به عدم سازگاری مدیران هم شهری با تحولات صنعت رسانه نیز اشاره کرد که در سطح کلان مدیریتی رویکردها به رسانه، سنتی است و با خلأ رویکردهای جدید مدیریت بر رسانه و اقتصاد رسانه و حتی تحولات زنجیره ارزش صنایع رسانه ای به ویژه صنعت روزنامه مواجه هستیم که به نوعی دستیابی به مزیت رقابتی را دشوار ساخته است؛ پیامد این موضوع و استفاده از مدیریت سنتی در اکوسیستم متحول شده رسانه، روند نزولی توسعه هم شهری و از دست رفتن جایگاه این مؤسسه در سپهر رسانه ای کشور است.

### ۳.۲.۱. مسائل مالی

عدم بهره مندی از دارایی های دیجیتال: یکی از پیشران های موفقیت کسب و کارها در محیط دیجیتالی شده امروز، دسترسی به دارایی های دیجیتال است. بر خورداری از امکانات، تجهیزات و ساختمان و ... در محیط کسب و کار کنونی مزیت رقابتی محسوب نمی شود. برای مثال از سیاست نادرست مؤسسه هم شهری در سال های اخیر، می توان به خرید چاپخانه اشاره کرد که علاوه بر افزایش نیروی انسانی، این چاپخانه استفاده مؤثری نداشته و در عمل نیازی به این اقدام نبوده است. این سیاست خرید تجهیزات و افزایش نیروی انسانی غیر مرتبط با ماهیت

رسانه‌ای در اکوسیستم دیجیتال است؛ یعنی درست زمانی که کسب‌وکارهای دیجیتال رشد و توسعه می‌یافتند، مجموعه‌ای از تصمیم‌های مبتنی بر تفکر سنتی و هزینه‌زا گرفته شده است. بیشتر کسب‌وکارهایی که در بستر دیجیتال متولد شدند با وجود برخورداری از کمترین دارایی سخت، دارای ارزش پولی به مراتب بالایی هستند. موضوعی که در مؤسسه همشهری روی آن برنامه‌ریزی یکپارچه صورت نگرفته است و از دارایی و نقدینگی دیجیتال برخوردار نیست.

#### ۴.۲.۱. مسائل نیروی انسانی

نیروی انسانی زیاد و حقوق و مزایای بالا. گستردگی بخش‌های مختلف مجموعه همشهری باعث شده است که این مجموعه نیروی انسانی زیادی داشته باشد. بر اساس آمارها در طی سال‌های ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۶ نیروی انسانی مجموعه همشهری از ۱۲۹۹ به ۱۳۷۵ افزایش یافته است. بزرگی مجموعه به لحاظ نیروی انسانی باعث شده است که بخش عمده‌ای از درآمدهای مؤسسه صرف پرداخت حقوق و مزایا و پاداش‌های انگیزشی و خدمات رفاهی نیروی انسانی شود. با وجود این مدیریت مؤسسه همشهری برنامه‌ریزی جدی در راستای اصلاح نظام مدیریت منابع انسانی انجام نداده است و حتی در سال‌های اخیر نیز با وجود تراکم نیروی انسانی و افزایش هزینه‌های مؤسسه، سیاست‌های نادرستی از جمله تبدیل نیروهای قراردادی به نیروی رسمی، تبدیل نیروهای پیمانکاری به نیروی مؤسسه همشهری و خرید چاپخانه و اضافه شدن نیروهای آن به جمع نیروهای مؤسسه همشهری، ادامه داشته است. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان، دلیل نبود امکان برنامه‌ریزی بلندمدت برای اصلاح نظام مدیریت منابع انسانی به‌ویژه کوچک‌سازی بخش نیروی انسانی، شتاب‌زدگی مدیران سطوح بالا در حصول نتیجه است.

فربه‌بودن نیروی انسانی بخش پشتیبان. کسب‌وکار روزنامه همشهری و گردش اقتصادی آن بر مبنای تولید و توزیع محتوا بنا شده است. مشکل نیروی انسانی زمانی بیشتر نمایان می‌شود که بدانیم تنها حدود ۳۴ درصد نیروی انسانی همشهری به‌طور مستقیم درگیر فرایند تولید محتوا بوده و در صف تولید و توزیع محتوا قرار دارند. تنها بخش کوچکی از هزینه پرسنلی صرف نیروی انسانی صف و درگیر در فرایند تولید محتوا می‌شود درحالی‌که در محیط دیجیتال، این نسبت باید برعکس باشد.

خلأ نیروی انسانی متخصص در زمینه دیجیتال. شرایط نامناسب نیروی انسانی همشهری، یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های این مؤسسه برای چرخش دیجیتال در کسب‌وکار است. به گفته یکی از مدیران همشهری، علاوه بر این‌که این مؤسسه با مازاد نیرو مواجه است، نیروهای موجود دارای تحصیلات پایین یا نامرتب، حقوق بالا، تخصص‌های نامرتب با شرایط حاضر کسب‌وکارهای دیجیتال هستند. درحالی‌که این مؤسسه نیاز به نیروی انسانی جوان و متخصص

در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات و تولید محتوا و همچنین آشنا با زندگی دیجیتال دارد. این بدان معناست که بسیاری از کارکنان مؤسسه همشهری به‌رغم تجربه بالا در فعالیت رسانه‌ای در این مؤسسه، نسبت به دانش روز و تغییر و تحولات عرصه خبر و تمایل مخاطب به اخذ خبر از مراجع دیجیتالی رسانه‌ای آگاهی نداشته و موجب کاهش کیفیت و در نتیجه از دست دادن مخاطبان خود شدند.

**عدم استقلال در جذب نیروی انسانی.** با توجه به مختصات خاص سازمان‌های رسانه‌ای و ارائه محصولات فرهنگی به جامعه و مخاطبان، نیاز است که نیروی انسانی خلاق در تولید و توزیع محتوا توسط این سازمان‌ها به‌کار گرفته شوند. با این حال شاهد هستیم که مدیریت همشهری از استقلال کافی در جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی متناسب با ویژگی‌های یک سازمان رسانه‌ای برخوردار نیست. این عدم استقلال ناشی از بی‌توجهی مدیران سطوح بالا به تفاوت یک سازمان فرهنگی و رسانه‌ای با سازمان‌های صنعتی و تولیدی است.

## ۲. عوامل محیطی کسب‌وکار

در این بخش تهدیدها و فرصت‌های محیطی موجود در محیط کسب‌وکار مؤسسه همشهری بررسی شده است. تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که تهدیدهای محیطی برای مؤسسه همشهری متنوع و متعدد و در نقطه مقابل، فرصت‌های محیطی کمتری وجود دارد. قابل ذکر است که این تهدیدها و فرصت‌ها بر اساس منابع درون‌سازمانی تعیین شده است.

### ۱.۲. تهدیدها

در این بخش عواملی خارجی که کسب‌وکار همشهری را تهدید می‌کنند بررسی شده است. این عوامل شامل تغییر پارادایم رسانه‌ای در سطح جهانی، کاهش رونق اقتصادی، افزایش هزینه تأمین کالاهای وارداتی، تغییر ذائقه و الگوهای رفتاری جامعه، افول صنایع بزرگ و سیاست‌ها و قوانین دولتی در قبال مطبوعات است.



### جدول ۳. تهدیدهای محیطی کسب و کار مؤسسه همشهری

تهدیدها در دو بخش رشد فضای مجازی و رسانه‌های دیجیتال و همچنین جایگزینی پلتفرم‌های دیجیتال قابل بررسی است.	تغییر پارادایم رسانه‌ای در سطح جهانی
در شرایط ناپایدار اقتصادی حاضر و نرخ تورم بالا، قیمت تمام‌شده عرضه محصولات همشهری چندین برابر شده است.	کاهش رونق اقتصادی کشور
قیمت تجهیزات مورد نیاز برای عرضه روزنامه (کاغذ، زینک و مرکب) که به‌طور عمده وارداتی هستند، تدابیر اتخاذ شده توسط مؤسسه همشهری برای کاهش هزینه‌ها را بی‌تأثیر کرده است.	افزایش هزینه تأمین کالاهای وارداتی
مردم در زمان و مکان دلخواه به اخبار دسترسی دارند. علاوه بر دسترسی به اخبار، نیازهای دیگر جامعه همچون خرید مسکن، خودرو یا پیدا کردن شغل نیز دیجیتالی شده است.	تغییر ذائقه و الگوهای رفتاری جامعه
افول صنایع بزرگی چون خودروسازی، صنایع لوازم خانگی و آژانس‌های گردشگری و تورها که بخش عمده بازار را تشکیل می‌دادند، بخش آگهی همشهری را دچار چالش جدی کرد.	افول صنایع بزرگ
سیاست‌های دولت و حاکمیت در حوزه مطبوعات به‌عنوان یک تهدید محیطی برای مدیریت مؤسسه همشهری است.	سیاست‌ها و قوانین دولتی در قبال مطبوعات

#### ۱.۱.۲. تغییر پارادایم رسانه‌ای در سطح جهانی

رشد فضای مجازی و رسانه‌های دیجیتال، یکی از محرک‌های تغییر پارادایم رسانه‌ای، رشد فضای مجازی است که به‌واسطه آن شیوه‌های خبررسانی، سرگرمی، اطلاع‌رسانی و تبلیغات متحول شد و بازیگران جدید رسانه‌ای در فضای مجازی، بخش عمده بازار رسانه را در اختیار گرفتند (دهقانی و همکاران، ۱۴۰۲). تحت تأثیر این شرایط روزنامه‌های کاغذی در دنیا جایگاه و اهمیت پیشین خود را از دست دادند و به‌مرور زمان از طرف افراد و کسب و کارها استقبال از این رسانه‌ها کم شد. این مسئله قطعی و ناشی از طبیعت تغییر پارادایم رسانه‌ای و در تمامی جوامع و کشورها نیز حاکم بوده است ولی در داخل کشور، رسانه‌های مکتوب خود را با شرایط تطبیق ندادند و در نتیجه، رقبایی مثل تلگرام گوی سبقت را در عرصه خبررسانی ربودند. از ویژگی‌های رسانه‌های دیجیتال، سرعت در انتشار اخبار و همچنین تعاملی بودنشان بود. در این شرایط، شمارگان بخش‌های مختلف روزنامه همشهری مثل نیازمندی‌ها به شدت کم شده و اقتصاد مؤسسه وارد دوره زیان و رکود شد. بر اساس آمار منتشر شده در سال ۱۳۹۶، تیراژ همشهری از حدود ۳۵۷ هزار در سال ۱۳۸۶ به حدود ۲۳۶ هزار در سال ۱۳۹۵ رسید که نشان از کاهش ۱۲۱ هزار نسخه‌ای روزنامه و کوچک شدن بازار این مؤسسه است.

در حقیقت به‌جز همشهری آنلاین، تمامی بخش‌های دیگر مؤسسه مبتنی بر یک مؤسسه مطبوعاتی چاپی طراحی شده است و مؤسسه همشهری فاقد ساختار سازگار متناسب با تحولات رسانه‌ای و در نتیجه از دستاوردهای مادی و معنوی این بستر محروم است.

از سویی دیگر کم شدن شمارگان روزنامه‌های همشهری در نتیجه دیجیتالی شدن منجر به این شده است که دریافتی مؤسسه از محل آگهی‌ها کم شود.

**جایگزینی پلتفرم‌های دیجیتال.** ظهور پلتفرم‌های دیجیتال رقبای دیگری بودند که افول روزنامه‌ها را سرعت بخشیدند. حتی بازارهای مختلفی مثل بازار مسکن، خودرو و شغل‌یابی که زمانی، مؤسسه همشهری بازیگر عمده آن‌ها بود، بسیار تحت تأثیر قرار گرفت. نکته قابل توجه این است که این تغییر پارادایم از حدود یک دهه قبل شروع شده و به مرور زمان، مؤسسه همشهری مزیت رقابتی خود را از دست داده است.

اهمیت این مسئله وقتی بیشتر عیان می‌شود که بدانیم، در سال ۹۷، بر اساس اعلام رسمی تارنمای دیوار ۷۲ میلیون آگهی در این تارنما منتشر شده و ۵۰۰ هزار نفر از طریق آگهی‌های این تارنما، کاریابی کرده‌اند. تارنمایی که بنا بر ادعای خودش، با بیش از ۷ میلیون آگهی فروش در سال، ۸۰ درصد بازار خرید و فروش خودرو کشور را در اختیار دارد و با بیش از ۱۶ میلیون آگهی خرید و فروش ملک در سال، رکورد ۶ میلیارد بازدید آگهی‌های مسکن را ثبت کرده است.

#### ۲.۱.۲. کاهش رونق اقتصادی کشور

یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر اقتصاد رسانه، شرایط اقتصادی حاکم بر جامعه است. جنگ اقتصادی تحمیل شده بر ایران و کاهش ارزش پول ملی به عمیق‌تر شدن بحران اقتصادی مؤسسه همشهری در سال‌های اخیر منجر شده است. از یک طرف، با کاهش ارزش پول ملی، وضعیت نامناسب اقتصادی مردم و بحران اقتصادی کشور، قیمت تمام‌شده عرضه محصولات همشهری چندین برابر شده و از سویی دیگر این موضوع در حذف محصولات همشهری از سبد رسانه‌ای مردم تأثیرگذار بوده است. به نظر می‌رسد اقتصاد روزنامه‌های کاغذی و کلیت اقتصاد نشر به شدت کوچک شده است. موضوعی که از طریق شمارگان روزنامه‌ها قابل ارزیابی است.

#### ۳.۱.۲. افزایش هزینه تأمین کالاهای وارداتی

طبق مصاحبه‌ها، افزایش قیمت تجهیزات مورد نیاز برای عرضه روزنامه (کاغذ، زینک، مرکب و...) که بیشتر وارداتی هستند، تدابیر اتخاذ شده توسط مؤسسه همشهری برای کاهش هزینه‌ها را بی‌تأثیر کرده است. روزنامه همشهری در بخش‌های مختلف مشغول به فعالیت است و به دلیل تیراژ بسیار بالا و شمار زیاد صفحات و نیز ضمیمه راهنمای همشهری، افزایش هزینه‌های کالاهای وارداتی در بین مؤسسه‌های مکتوب، بیش از همه بر وضعیت همشهری تأثیرگذار است. به نحوی که با افزایش زیان شرکت، مدیران مؤسسه جهت برقراری تعادل اقتصادی، تصمیم به کاهش شمارگان روزنامه‌ها گرفته‌اند.

#### ۴.۱.۲. تغییر ذائقه و الگوهای رفتاری جامعه

بر اساس آمارها، آمار فروش در سال ۱۳۹۶ (۱/۲۰۴/۴۸۹ نسخه) نسبت به سال ۱۳۹۴ (۲/۹۴۲/۲۷۹ نسخه) و همچنین، آمار برگشتی در سال ۱۳۹۶ (۶۲۳/۰۶۵ نسخه) نسبت به سال ۱۳۹۴ (۵۱۰/۳۲۳ نسخه) بیانگر کاهش خرید نسخه چاپی همشهری است؛ بنابراین، باید توجه داشت که در کنار تغییر پارادایم رسانه‌ای که یک روند جهانی بوده است، الگوهای رفتاری و ذائقه مخاطبان ایرانی نیز دچار تغییر و تحول شده است. شهروندان در زمان و مکان دلخواه و از طریق گوشی همراه خود به اخبار و اطلاعات متنوعی دسترسی دارند و دیگر مثل سابق، به یک مکان و زمان خاص برای دریافت اخبار و اطلاعات وابسته نیستند. در این شرایط و با رفع شدن نیاز دسترسی به اخبار در کمترین زمان ممکن از طریق شبکه‌های اجتماعی، پیام‌رسان‌ها و پلتفرم‌ها و بسترهای دیجیتال، در عمل مخاطبان و کسب‌وکارها جهت دریافت اطلاعات و سفارش آگهی الزامی برای مراجعه به روزنامه همشهری ندارند.

#### ۵.۱.۲. افول صنایع بزرگ

مدل کسب‌وکار روزنامه همشهری بیشتر بر مبنای کسب درآمد از نیازمندی‌ها و تبلیغات صنایع بزرگ طراحی شده بود. مؤسسه همشهری قبل از ظهور و فراگیری رسانه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های دیجیتال، سهم عمده این بازار را در اختیار داشته و حتی مضاف بر آن، در تنظیم اقتصاد این صنایع نقش کلیدی داشت. افول سه ضلع اصلی این صنایع که بخش عمده بازار را تشکیل می‌دادند، بخش آگهی همشهری را دچار چالش جدی کرد. این صنایع شامل صنایع خودروسازی، صنایع لوازم خانگی و آژانس‌های گردشگری و تورها بود. صنایع خودرو به‌واسطه لیزینگ و رقابت خودروسازها با توجه به شرایط اقتصادی، صنایع لوازم خانگی با توجه به توقف واردات کالا یا مونتاژ کالا توسط شرکت‌های خارجی و صنایع گردشگری هم با توجه به افزایش شدید قیمت ارز و همه‌گیری کرونا، از بازار تبلیغات مؤسسه همشهری محو شدند. در نتیجه هم‌اکنون تنها بخش ناچیزی از تبلیغات همشهری در اختیار صنعت است.

#### ۶.۱.۲. سیاست‌ها و قوانین دولتی در قبال مطبوعات

یکی دیگر از عوامل کلیدی تأثیرگذار بر مدیریت رسانه‌ها، سیاست‌های دولت و ساختار سیاسی حاکم بر جامعه است. در یک دوره به دلیل سیاست‌های فرهنگی و اجتماعی دولت، رقبای جدیدی در حوزه فعالیت همشهری ظهور کرده و بخشی از بازار محصولات رسانه‌ای و فرهنگی همشهری را در اختیار گرفتند. در طول تاریخ فعالیت همشهری این نوع از تغییر و تحولات همیشه همراه این مؤسسه بود. می‌توان نتیجه گرفت، در کنار بحران‌های اقتصادی، تغییرات بازار، تغییرات جامعه مخاطب، ظهور یا افول صنایع بزرگ، سیاست‌های دولتی نیز

نقش کلیدی در تعیین برنامه کسب و کار و درآمد مؤسسه‌ها داشتند. این سیاست‌ها می‌توانند زمینه را برای ظهور یا حذف رقبا فراهم کنند.

از نگاه مخاطبان، روزنامه‌ها در دنیا سرکوب شده و به جای حقایق روز جامعه فقط دیدگاه‌های حاکمیت سیاسی را بیان می‌کنند؛ بنابراین، مردم و به‌ویژه نسل جوان به سمت رسانه‌هایی سوق پیدا می‌کنند که سانسور کمتری داشته و در آن‌ها آزادی بیان حاکم است. مؤسسه همشهری نیز در مقاطع مختلف و هر زمانی که خواسته است به سمت پاسخگویی نیازهای مخاطبان حرکت کند با فشار برای حذف محتوا و محدودیت‌های آزادی بیان روبه‌رو شده است.

## ۲.۲. فرصت‌ها

در کنار عواملی که از جانب محیط خارجی کسب و کار همشهری را تهدید می‌کنند، فرصت‌هایی نیز در محیطش یافت می‌شود؛ هرچند فرصت‌های موجود نسبت به تهدیدها معدود هستند.

### جدول ۴. فرصت‌های محیطی کسب و کار مؤسسه همشهری

حضور نسل روزنامه‌خوان	علاقه این قشر از جامعه به مطالعه روزنامه بخشی از سبک زندگی‌شان است.
حضور نسل غیردیجیتال	این گروه مهارت استفاده از ابزارهای نوین مثل گوشی‌های هوشمند برای کسب اخبار یا ارائه آگهی ندارند.
قوانین ساختار اداری کشوری	بر اساس قوانین ساختار اداری، انتشار آگهی کاغذی در روزنامه‌ها به رسمیت شناخته می‌شود.

## ۱.۲.۲. حضور نسل روزنامه‌خوان

یکی از فرصت‌های موجود برای روزنامه‌ها در ایران و دنیا، حضور نسل روزنامه‌خوان و علاقه این قشر از جامعه به مطالعه روزنامه است؛ البته خواندن روزنامه، به‌نوعی بخشی از سبک زندگی این افراد است. روزنامه همشهری مشتریان ثابتی دارد که هنوز محصولات رسانه‌ای و فرهنگی این مؤسسه را مطالعه می‌کنند. این طیف از مخاطبان همشهری بیشتر از طبقه متوسط شهری هستند.

## ۲.۲.۲. حضور نسل غیردیجیتال

علاوه بر نسل روزنامه‌خوان، بخشی از نسل غیردیجیتال جامعه نیز مشتری روزنامه‌ها هستند؛ هرچند آمار دقیقی از این افراد وجود ندارد. این گروه از جامعه، افراد یا کسب و کارهایی (مثل بخش املاک و خودرو یا کسب و کارهایی نیازمند نیرو) هستند که مهارت استفاده از ابزارهای نوین مثل گوشی‌های هوشمند برای کسب اخبار یا تبلیغات را کمتر دارند. آن‌ها کمتر

می‌توانند از طریق بستره‌های نوین، آگهی‌های خودشان را ارسال کنند، یا از طریق آنجا بتوانند آگهی‌هایشان را پیدا کنند.

### ۳.۲.۲. قوانین ساختار اداری کشوری

بر اساس قوانین ساختار اداری، انتشار آگهی کاغذی در روزنامه‌ها به رسمیت شناخته می‌شود. اداره‌های دولتی برای اطلاع‌رسانی و اعلان آگهی باید از بستر روزنامه‌های رسمی کشور بهره بگیرند. همشهری بازیگر اصلی و عمده برای این سازمان‌ها است. دلیل این موضوع، دسترسی گسترده به مخاطبان در سرتاسر کشور است. به‌علاوه آگهی‌های دولتی برخی موارد چون مناقصه، مزایده، حصر وراثت و ... باید از طریق آگهی در روزنامه‌ها انجام شود.

### نتیجه‌گیری

در این پژوهش، در راستای بررسی پویایی رابطه بین محیط داخلی و خارج کسب‌وکار مؤسسه همشهری و برقراری توازن بین دو منابع داخلی و محیط خارجی از ماتریس سوات بهره بردیم. ماتریس نقاط ضعف و قوت و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی مؤسسه همشهری در جدول ۵ ارائه شده‌اند.

جدول ۵. ماتریس سوات تحلیل محیط داخلی و خارجی کسب‌وکار مؤسسه همشهری

فرصت‌های محیطی	نقاط قوت
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تغییر پارادایم رسانه‌ای در سطح جهانی</li> <li>● کاهش رونق اقتصادی در کشور</li> <li>● افزایش هزینه تأمین کالاهای وارداتی</li> <li>● تغییر ذائقه مخاطبان و الگوهای رفتاری جامعه</li> <li>● افول صنایع بزرگ</li> <li>● سیاست‌ها و قوانین دولتی در قبال مطبوعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● سبد متنوع منابع درآمدی</li> <li>● نیروی انسانی خلاق و نوآور</li> <li>● آرشيو سازمانی</li> <li>● بزرگ‌ترین برند رسانه‌جایی کشور</li> </ul>
تهدیدهای محیطی	نقاط ضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>● حضور نسل روزنامه‌خوان</li> <li>● حضور نسل غیردیجیتال</li> <li>● قوانین ساختار اداری کشور</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مسائل کسب‌وکاری</li> <li>● مسائل مدیریتی</li> <li>● مسائل مالی</li> <li>● مسائل منابع انسانی</li> </ul>

مؤسسه همشهری در بعد داخلی کسب‌وکار نقاط ضعف بیشتری نسبت به نقاط قوتش دارد. مهم‌ترین نقطه قوت همشهری شامل سبد متنوع درآمدی و برند سازمانی است. مؤسسه

همشهری از مزیت‌های مختلفی برای رقابت با رقبای برخوردار است؛ شامل امکانات و تجهیزات، نیروی انسانی خلاق، آرشیو و برند. هر کدام از این منابع می‌تواند زمینه‌ساز تمایز ویژه مؤسسه همشهری با رقبا شود. امکان‌پذیر بودن شناخت هر چه بیشتر ارزش‌ها و نگرش‌ها و رفتارهای مخاطبان در زمینه‌های مختلف از طریق داده‌کاوی کلان‌داده‌ها که به‌واسطه استفاده از محصولات و خدمات مؤسسه همشهری به‌دست آمده است. همچنین، مؤسسه همشهری به‌واسطه محبوبیت در بین کسب‌وکارها و جامعه مخاطب یک برند بسیار پرارزش است که قابلیت رشد برند و دستیابی به شهرت رسانه‌ای در صورت انتخاب راهبرد درست وجود دارد؛ به عبارت دیگر، مؤسسه همشهری باید به دنبال حفظ و تقویت سرمایه‌ها باشد؛ به‌خصوص برند و شهرت رسانه‌ای. بر پایه مدل معروف سنجش ارزش برند<sup>۱</sup> موقعیت کنونی برند همشهری را می‌توان این‌گونه توضیح داد:

- در متغیر آگاهی<sup>۲</sup>، همشهری کماکان یک برند آشنا برای جامعه مخاطبان است.
- در متغیر تلقی<sup>۳</sup>، مهم‌ترین سرمایه اجتماعی روزنامه، اعتماد عمومی است. متأسفانه اعتبار برند همشهری در سال‌های گذشته، به دلیل رفتارهای به‌غایت سیاسی و کردار اعتبارزدا به‌خصوص از جانب مدیریت شهری، شورای شهر، رسانه‌های رقیب و ... آسیب دیده است.
- در متغیر تمایز<sup>۴</sup>، همشهری مزیتی ویژه بر رقبا ندارد و مبشر هویتی متمایز نسبت به سایر رسانه‌ها نیست.
- در متغیر ربط<sup>۵</sup>، پیوندهای سنتی مخاطبان با همشهری، به تدریج در حال ضعیف شدن است.

در بعد محیط کسب‌وکار، مؤسسه همشهری با تهدیدهای بیشتری نسبت به فرصت‌ها مواجه است. این تهدید از سمت رقبا و همچنین تحولات اقتصادی و فرهنگی (تغییر ذائقه مصرف رسانه‌ای) در جامعه است. واکنش صنعت روزنامه به این تحولات برای کسب مزیت رقابتی، انتقال به بسترهای دیجیتال و ارائه محصولات جدیدی بوده است که برای خوانندگان جوان‌تر جذاب است؛ مثل روزنامه‌های رایگان برای اوقات مرده برای مثال در مترو، یا انتقال از روزنامه‌های قطع بزرگ به انواع قطع‌های کوچک آن. در محیط متحول شده صنعت روزنامه، انتقال به بستر دیجیتال برای دستیابی به مزیت رقابتی، الزامی است. انتقال به یک بستر سراسر دیجیتال هماهنگ، منجر به کارایی قابل توجهی در کل زنجیره ارزش می‌شود. در حقیقت،

1. Brand Assesment Value (BAV)  
2. Knowledge  
3. Esteem  
4. Difference  
5. Relevance

مدیران همشهری در تعیین راهبردها باید دقت کنند که با نفوذ فناوری‌های دیجیتال، نه فقط تغییرات عمده‌ای در میزان استفاده از رسانه به وجود آمده، بلکه در سازوکارهای توزیع و نحوه ارائه محصول نیز تحولات زیادی ایجاد و رویه‌های نوینی پدیدار شده است.

در این ساختار، لاجرم نه تنها همه محصولات همشهری (روزنامه، همشهری آنلاین، مجلات، ضمایم و...) و سازمان آن باید هم‌سو و در جهت تثبیت و تعمیق این هویت متمایز جدید به کار گرفته شوند، بلکه باید نهایت مساعدت را از پیوند با سازمان مادر یعنی شهرداری تهران گرفت. طبیعی است تعامل غیر روابط عمومی / غیر تبلیغاتی و در عین حال سازنده و مثبت‌گرای روزنامه‌نگارانه با بخش‌های مختلف شهرداری تهران و سازمان‌های دولتی، عمومی و خصوصی می‌تواند سرآغاز رویکرد جدیدی در فضای رسانه‌ای کشور باشد و همشهری را کماکان به عنوان یک رسانه حرفه‌ای نوآور از رقبا متمایز کند. بر این اساس اقدامات زیر برای تطابق مؤسسه همشهری با محیط متحول شده پیشنهاد می‌شود. این اقدام‌ها با هدف اصلی "بازآفرینی برند همشهری" پیشنهاد می‌شود:

۱. تغییر پارادایم در مأموریت حرفه‌ای مؤسسه همشهری؛ مؤسسه همشهری فاقد ساختار جامع، یکپارچه و روزآمد دیجیتال و محروم از دستاوردهای مادی و معنوی چنین ساختاری است و تمامی بخش‌های مؤسسه جز بخش همشهری آنلاین، مبتنی بر ساختار یک مؤسسه مطبوعاتی چاپی عمل می‌کند که در شرایط کنونی با چالش‌های متعددی، مواجه است. در پارادایم معمول و موسوم، وظیفه حرفه‌ای یک نهاد مطبوعاتی، گزارشگری رویدادهاست. در سپهر نوین رسانه‌ای، این پارادایم باید به رفتار توأمان گزارشگری و مشارکت‌جویی ارتقا یابد. با توجه به سرشت و ماهیت و مأموریت همشهری، مقصود از مشارکت‌جویی، مشارکت در طرح و حل مسائل متنوع و متعدد اجتماعی است. بر این اساس، همشهری باید به کانون تحلیل و تفکر مطبوعاتی کشور برای مشارکت در حل مسائل متعدد اجتماعی و فرهنگی تبدیل شود. همچنان که می‌دانیم حل هر مسئله اجتماعی و فرهنگی نیازمند راهبرد ارتباطی و رسانه‌ای است. همچنین مدیران همشهری باید مدنظر داشته باشند که در محیط رسانه‌ای که سرعت انتشار اخبار بسیار بالاست، در روزنامه‌ها تحلیل برنده است.
۲. تغییر پارادایم از یک سازمان عرضه‌کننده محتوا، به سازمان ارائه‌کننده خدمات ارزش افزوده محتوا به خصوص در عرصه‌های فرهنگی و زیست‌شهری؛ در این رویکرد مؤسسه همشهری از طریق همه محصولات خود، به خصوص از طریق روزنامه به سازمانی تبدیل می‌شود که می‌کوشد، امکانات فرهنگی - اجتماعی را: ۱. در دسترس مخاطبان خود قرار داده و ۲. تا حد ممکن این امکانات را برای مخاطبان خود رایگان کند. مثل ایده "هدیه فرهنگی" در رابطه با استفاده رایگان از محصولات چندرسانه‌ای فاخر همشهری. در این رویکرد همشهری به دنبال یافتن کانال‌های ارائه خدمات ارزش افزوده محتوای فرهنگی و اجتماعی

به شهروندان است. به طور طبیعی، این ایده نیاز به حضور در بستر دیجیتالی و پلتفرمی دارد. در این راستا، مؤسسه به شکل اجتناب‌ناپذیری نیاز به جهش دیجیتال دارد و باید به مرور زمان نیروی انسانی قبلی با نیروی انسانی متخصص جایگزین شوند. مؤسسه همشهری برای ورود به این پارادایم، نیاز به تغییر بینش و تفکر مدیران در سطوح بالای مدیریتی دارد. ۳. لزوم سرمایه‌گذاری روی دارایی‌های دیجیتال؛ مشکل بزرگ همشهری عدم توازن دارایی‌های این مؤسسه نسبت به دارایی‌های مدرن رقباست؛ به طوری که دارایی‌های سازمان در حال حاضر، بیشتر دارایی‌های سخت است که در پارادایم رسانه‌ای جدید این دارایی‌های سخت قابلیت رقابت با دارایی‌های دیجیتال را ندارند. برای مثال نیاز است بخشی از دارایی سخت برای سرمایه‌گذاری در عرصه‌های استارت‌آپی، فروخته شود. اقدام دیگر، ورود به فرابورس و جذب سرمایه از این طریق برای ورود به عرصه‌های دیجیتال است. دیوار و شیپور و ... به عنوان یکی از رقبای اصلی مؤسسه در فضای مجازی هیچ‌یک چاپخانه، تجهیزات، سوله و ... ندارند اما از ارزش پولی بسیار بالایی برخوردار هستند که دارایی دیجیتال این برندها محسوب می‌شود. موضوعی که می‌تواند در شرایط کنونی به موفقیت همشهری کمک کند، اجرای پروژه‌های بر اساس یک سیاست‌گذاری کلان و ایجاد هماهنگی و پیوستگی در اجرای اقدامات است.

در نهایت، یکی از اقدام‌های مهم در تعیین نقاط ضعف و قوت شرکت، مقایسه دارایی‌ها، توانمندی‌ها و مزیت‌های آن با رقبای موجود و بالقوه است. شرکت‌ها در صنایع و فعالیت‌های مشابه اغلب دارای تفاوت‌ها و تمایزهایی در مهارت‌های بازاریابی، منابع مالی، تسهیلات، شیوه‌های تولید، دانش فنی، سطوح یکپارچگی، استعدادهای مدیریتی و مانند آن هستند که در صورت انتخاب راهبرد مناسب می‌توانند، مزیت مؤسسه مطرح شوند. به عبارت دیگر مدیران همشهری در انتخاب راهبرد، باید توانایی‌ها و محدودیت‌های کلیدی درون‌سازمانی خود را شناسایی و در کنار محیط و رقبای کسب و کار مقایسه کنند تا راهبردهای رقابت‌پذیری مبتنی بر مزیت رقابتی را ارائه دهند.

## منابع

- حاتمی، امیر؛ روشندل اربطانی، طاهر، شریفی، سید مهدی و قلیچ لی، بهروز (۱۳۹۸). بررسی نقش قابلیت‌های فناوری در پیاده‌سازی موفق نوآوری باز در حوزه IPTV سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران. رسانه‌های دیداری و شنیداری، ۱۳(۲۹)، ۳۱-۵۲.
- دهقانی، زلیخا؛ ابراهیم‌زاده، رضا، صادقی، مهرداد و هادی پیکانی، مهربان (۱۴۰۲). مدل اثربخشی تبلیغات بومی شده در شبکه‌های اجتماعی با رویکرد تحلیل متن. رسانه، ۳۴(۴)، ۵۳-۶۹.
- روشندل اربطانی، طاهر؛ دیواندری، علی و جانه، سارا (۱۳۹۰). بررسی اثرات همگرایی بر مدیریت رسانه‌های خبری چاپی مورد مطالعه روزنامه همشهری. مدیریت دولتی، ۳(۸)، ۳۹-۵۸.



فرهنگی، علی اکبر و خواجه‌نیا، دانیس (۱۳۹۴). مدیریت رسانه؛ رویکرد مدیریت زنجیره ارزش. تهران: انتشارات دانشگاه صداوسیما.

عطاران، جواد؛ دیواندری، علی و آدینف، حیات (۱۳۹۱). شناسایی عوامل مؤثر بر تحکیم بازار (تحقق مزیت رقابتی پایدار) خدمات بانکی در بانک ملت بر مبنای دیدگاه منبع محور. مدیریت بازرگانی، ۴(۲)، ۹۱-۱۱۲.

Doi: 10.22059/JIBM.2012.29185

Attaran, J., Divandari, A., & Adinov, H. (2012). A Resource Based View to Identifying the Influential Factors in Sustainable Competitive Advantage of Banking Service in Bank Mellat. *Business Management*, 4(2), 91-112. [In Persian] Doi: 10.22059/JIBM.2012.29185

Bardoel, J., & d'Haenens, L. (2008). Public service broadcasting in converging media modalities: Practices and reflections from the Netherlands. *Convergence*, 14(3), 351-360.

Dehghani, z., Ebrahimzadeh, R., Sadeghi, M., & Hadi Peykani, M. (2003). Designing an effective model of localized advertisements in social networks with a qualitative content analysis approach. *Rasaneh*, 34(4), 53-69.

Farhangi, A., & Khajehieian, D. (2015). *Media Management Value Chain Management Approach (IRIB Publisher)*. [In Persian]

Ha, L., & Chan-Olmsted, S. M. (2004). Cross-media use in electronic media: The role of cable television Web sites in cable television network branding and viewership. *Broadcasting & Electronic Media*, 48(4), 620-645.

Hatami, A., Arbatani R, T. Sharifi, M. & Ghilichli, B. (2019). The Model for Impact of Technology Capabilities on Successful Implementation Open Innovation in the Media Industry Case Study: IPTV in Islamic Republic of Iran Broadcasting. *Audio-Visual Media*, 3(29), 31-59. [In Persian]

Hernández-Serrano, M. J., Renés-Arellano, P., Graham, G., & Greenhill, A. (2017). From prosumer to prodesigner: participatory news consumption. *Comunicar. Media Education Research Journal*, 25(1).

Jantunen, A., Tarkiainen, A., Chari, S., & Oghazi, P. (2018). Dynamic capabilities, operational changes, and performance outcomes in the media industry. *Business Research*, 89, 251-257.

Kim, J. (2016). The platform business model and strategy: a dynamic analysis of the value chain and platform business (Doctoral dissertation, University of Manchester).

Küng, L. (2013). *Innovation, technology and organisational change*, Media innovations: A multidisciplinary study of change, 9-12.

Livingstone, S. (2005). Media audiences, interpreters, users, in: Gillespie, M. *Media Audiences*, Maidenhead, UK: Open University Press, 9-50.

Mierzejewska, B. I., Yim, D., Napoli, P. M., Lucas Jr, H. C., & Al-Hasan, A. (2017). Evaluating strategic approaches to competitive displacement: the case of the US newspaper industry. *Media Economics*, 30(1), 19-30.

Picard, R. G. (2004). *Environmental and market changes driving strategic planning in media firms*, Strategic responses to media market changes, 1-17.

Ritzer, G., Dean, P., & Jurgenson, N. (2012). The coming of age of the prosumer. *American behavioral scientist*, 56(4), 379-398.

Rothmann, W., & Koch, J. , (2014). Creativity in strategic lock-ins: The newspaper industry and the digital revolution. *Technological forecasting and social change*, 83, 66-83.

Roshandel Arbatani, T., Divandari, A., & Janeh, S.(2011). Investigating Convergence Effects on Management of Print News Media: Study of Hamshahri Newsrooms. *Public Administration*, 3(8), 39-56. [In Persian]