

Designing a Pattern of Formation of Competitive Strategy in the Media Industry¹

Vahid Khashei Varnamkhasti², Hamidreza Jafarian³, Zohreh Dehdashti Shahrokh⁴, Habib Roodsaz⁵

Received: 05 September 2024, Accepted: 11 May 2025

Doi: 10.22034/rcc.2025.2040373.116

Abstract

New media are the result of continuous technological innovations and digitization. With the invention of portable devices and ubiquitous access to the internet, consumers of media content have moved beyond traditional media. The multiplicity and diversity of industry players, along with their diverse strategic issues, have led us to conclude that the top-down approach to strategizing is no longer practical. We need a formative pattern to understand the formation of competition strategy in this industry. The purpose of this research is to identify patterns in competitive strategy formation among new media players and to introduce the components with higher priority. The current research is practical from the point of view of the goal and qualitative from the point of view of the approach. Data collection was obtained in the first stage from a library search and in the second stage from semi-structured interviews with industry experts. Data analysis has been done by the thematic analysis method. Research findings indicate that strategy in the new media industry comprises thirteen components across three dimensions: context, content, and process. These components include: inspiring senior management in setting strategic direction; individual and organizational learning and growth; audience-centric design; monitoring industry conditions and regulations; a platform-based value chain; intelligent diversification of the business portfolio and product/service development; strategic cooperation within the media ecosystem; the company's technology level; effective communication and elite networks; organizational innovation and entrepreneurial culture; current needs and issues; national technical infrastructure; and governance rules and regulations.

Keywords: Competitive strategy, New media, Strategy formation, Media industry

1. _____

2. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
Email: khashei@atu.ac.ir

0000-0001-8536-9867

3. Phd student in Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran (Corresponding Author). Email: hrjfrn@gmail.com

0000-0002-7039-424X

4. Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
Email: dehdashtishahrokh@atu.ac.ir

0000-0002-4736-224X

5. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i, Tehran, Iran.
Email: roodsaz@atu.ac.ir

0000-0003-3842-0708

الگوی شکل‌گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه‌های نوین^۱

وحید خاشعی و رنامخواستی^۲، حمیدرضا جعفریان^۳، زهره دهدشتی شاهرخ^۴، حبیب رودساز^۵

دریافت: ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۳، پذیرش: ۱۹ اسفند ۱۴۰۳

DOI: 10.22034/rcc.2025.2040373.116

چکیده

رسانه‌های نوین حاصل تداوم ابداعات فناورانه و دیجیتالی شدن هستند و با اختراع دستگاه‌های قابل حمل و دسترسی همه‌جایی به اینترنت، مصرف‌کنندگان محتوای رسانه‌ای از رسانه‌های سنتی عبور کرده‌اند. تکرر و تنوع بازیگران صنعت و مسائل استراتژیک متنوع آن ما را به این نتیجه رسانده است که دیگر رویکرد بالا به پایین در راهبردهای پاسخ‌گو نیست و نیازمند الگویی شکل‌گیرنده برای شناخت شکل‌گیری استراتژی رقابتی در این صنعت هستیم. هدف از انجام این پژوهش، دستیابی به الگویی است که در آن مؤلفه‌های شکل‌گیری استراتژی رقابتی در میان بازیگران رسانه‌های نوین شناسایی بشود و مؤلفه‌های دارای اولویت بالاتر معرفی شوند. پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از منظر رویکرد، کیفی است. گردآوری داده‌های در مرحله اول از جستجوی کتابخانه‌ای و در مرحله دوم از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگانی از صنعت رسانه به دست آمده است. تحلیل داده‌ها به روش تحلیل مضمون انجام شده است و یافته‌های پژوهش که در مضامین به دست آمده نشان می‌دهد در سه بعد اصلی زمینه، محتوا و فرایند، استراتژی در صنعت رسانه‌های نوین شامل سیزده مؤلفه است که عبارتند از: الهام‌بخشی مدیران ارشد در تعیین جهت راهبردی بنگاه، یادگیری و رشد فردی و سازمانی، تمرکز بر مخاطب به عنوان پیشران اصلی طراحی‌ها، رصد شرایط و قواعد صنعت رسانه، زنجیره ارزش مبتنی بر نگاه پلتفرمی، تنوع هوشمندانه سبب کسب‌وکار و نحوه توسعه محصولات و خدمات، همکاری‌های راهبردی با اجزای زیست‌بوم رسانه، سطح فناوری بنگاه، ارتباطات و شبکه‌نخبگان مؤثر، نوآوری و فرهنگ کارآفرینی سازمانی، نیازها و مسائل روز، زیرساخت‌های فنی کشور، قوانین و مقررات تنظیم‌گر

۱. مقاله حاضر، برگرفته از رساله دکتری با همین نام در دانشگاه علامه طباطبائی است.

۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

Email: khashei@atu.ac.ir

ORCID: 0000-0001-8536-9867

۳. دانشجوی دکتری رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

Email: hrjfrn@gmail.com

ORCID: 0000-0002-7039-424X

۴. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

Email: dehdashtishahrokh@atu.ac.ir

ORCID: 0000-0002-4736-224X

۵. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

Email: roodsaz@atu.ac.ir

ORCID: 0000-0003-3842-0708

حاکمیتی.

کلیدواژه‌ها: استراتژی رقابتی، رسانه‌های نوین، شکل‌گیری استراتژی، صنعت رسانه

مقدمه

ظهور و توسعه روزافزون اینترنت از اواخر قرن بیستم میلادی، صنعت رسانه را دستخوش تغییرات اساسی کرده است و نه تنها نقشه کلی و نسبت اجزای آن را به هم ریخته، بلکه در مدیریت و راهبری بنگاه‌های رسانه‌ای به صورت مداوم و مستمر تحول و تغییراتی ایجاد می‌کند. به‌طوری‌که مرزبندی‌های مرسوم از صنعت رسانه، کمرنگ شده است و صاحب‌نظران حوزه مدیریت، معانی و چارچوب‌های جدیدی برای توصیف و تبیین کسب‌وکار در صنعت رسانه توسعه داده‌اند و رسانه‌های نوین جای خود را در صنعت رسانه تثبیت کرده‌اند (کونگ، ۲۰۰۸).

در پی شکل‌گیری مجدد ساختار جهانی صنعت، برخی کسب و کارهای فعال در صنعت خرده‌فروشی^۱ که در حوزه توزیع^۲ فعال بوده‌اند (نظیر نتفلیکس^۳) در صنعت رسانه جای می‌گیرند. با دسته‌بندی‌های جدید، صنعت رسانه پنج بخش اصلی دارد: انتشار و چاپ، تبلیغات، پخش تلویزیونی، کابل و ماهواره، فیلم و سرگرمی.

رسانه‌های نوین حاصل تداوم ابداعات فناورانه و دیجیتال شدن هستند و نه فقط از جهت تاریخی (مثلاً مربوط به ۳۰ سال اخیر)، بلکه بیشتر به خاطر پیروی از نظام تکنولوژیکی دیجیتال، رسانه‌های نوین از سایر رسانه‌ها متمایز می‌شوند. با اختراع دستگاه‌های قابل حمل و دسترسی همه‌جایی اینترنت، مصرف‌کنندگان محتوای رسانه‌ای نیز امکان پیدا کرده‌اند که خود تولیدکننده محتوا باشند. نتیجه این امکان، ظهور گونه جدید از رسانه‌ها است که محتوای تولیدی کاربران را تجمیع، مدیریت و توزیع می‌کنند. هرچند ممکن است تولید محتوا در آن به صورت حرفه‌ای نیز صورت پذیرد (مصدری و حسینی، ۱۳۹۷).

رسانه‌های سنتی (رسانه‌های چاپی و پخش فراگیر) علیرغم تفاوت‌های بسیار خود، یک ویژگی مشترک دارند: مصرف‌کنندگان آنها نقشی منفعل دارند. در مقابل، رسانه برخط یا پلتفرمی، دوسویه و تعاملی است و به عنوان مثال، در آن اجازه گفت‌وگو و تبادل اطلاعات بین طرفین وجود

دارد. به علاوه عمدتاً چند رسانه‌ای است و ممکن است انواع مختلف محتوای رسانه‌ای را منتقل کند و معمولاً موانع ورود بازیگر جدید در صنعت آن کم هستند.

به‌طور مختصر، رسانه‌های نوین بخشی از صنعت رسانه به حساب می‌آیند که مبتنی بر اینترنت هستند، تمرکز در استفاده از فناوری اطلاعات برای تولید و گردآوری محتوای رسانه‌ای دارند، خلق و توزیع محتوا در آنها به صورت تعاملی با مخاطب صورت می‌پذیرد و مدیریت رسانه عمدتاً از طریق اداره سکوها به عنوان بستر اصلی ارتباطی است. نمونه‌های اصلی رسانه‌های نوین عبارتند از: شبکه‌های اجتماعی، پیام‌رسان‌ها، میکرورسانه‌های فضای مجازی و سامانه‌های پخش ویدئو، کتاب و سایر محتوای دیجیتال. ما در این پژوهش به دنبال دستیابی به الگویی منسجم هستیم که توضیح‌دهنده نحوه شکل‌گیری استراتژی رقابتی در رسانه‌های نوین باشد و بتواند پیرامون شکل‌گیری استراتژی متضمن بقا و پویایی رسانه برای اهالی صنعت در ایران سودمند واقع شود. به صورت دقیق‌تر، در این پژوهش به شناسایی و استخراج مؤلفه‌های شکل‌گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه‌های نوین خواهیم پرداخت.

بیان مسئله

نگاهی به وضعیت بازیگران رسانه‌ای ایران نشان می‌دهد شرایط پویای محیطی و تحولات سریع صنعت رسانه، چالش‌ها و سؤالاتی اساسی برای آنها ایجاد کرده است. به عنوان نمونه، در صنعت انتشار و چاپ، تازه‌واردانی با به‌کارگیری فناوری توسعه‌یافته گوشی‌های هوشمند و افزایش سطح دسترسی به اینترنت، محصولات و بازارهای جدیدی نظیر کتاب‌های صوتی و برنامه‌های کاربردی کتاب‌های دیجیتال ارائه کرده‌اند. تا آنجا که معادلات مرسوم میان مولف، ناشر و مخاطب از بین رفته است و زیرساخت‌هایی نظیر چاپ‌خانه‌های بزرگ و پر هزینه در رکود به سر می‌برند. بازیگران خرد این بخش صنعت از بین رفته‌اند و مابقی در دو راهی ملحق شدن به جریان جدید یا خروج از صنعت باید یکی را انتخاب کنند. صنعت تبلیغات ایران طی دهه اخیر دچار تحولات جدی شده است. اکثر غول‌ها تلاش کرده‌اند خود را تطبیق دهند و با ورود در ابعاد مختلف بازاریابی دیجیتال^۴ نگذارند بازیگران کوچک کم‌هزینه به سادگی سهم بازار بادآورده کسب کنند.

استراتژی‌هایی را برای توسعه کسب‌وکار خود آزموده‌اند ولی هنوز سؤال‌های زیادی وجود دارد» (شانو، ۲۰۱۰) و نمونه‌ای نسبتاً جامع که به الگوی شکل‌گیری استراتژی و مؤلفه‌های مؤثر بر آن در صنعت رسانه پردازد مشاهده نمی‌شود. ۲. پژوهش‌ها اکثراً ناظر به بررسی‌های موردی و تجویزهایی در موضوع و مصادیق خاص هستند و مطالعات محدود به یک بررسی اکتشافی^۷ هستند. لذا منجر به توسعه یک نظریه نشده است.

بنابراین «همچنان نیاز داریم بدانیم شرکت‌های رسانه‌ای چگونه استراتژی‌سازی می‌کنند و چگونه خود را با تحولات جاری تطبیق می‌دهند؟ چگونه استراتژی در بنگاه‌های رسانه‌ای ظهور پیدا می‌کند و رهبران چگونه کار می‌کنند و آینده‌ای که در حال رخ دادن است را می‌سازند؟» (اولیور، ۲۰۱۴)

رسانه‌های سنتی (رسانه‌های چاپی، رادیو و تلویزیون) روزبه‌روز در حال از دست دادن مخاطبان خود هستند یا به بیانی خوش‌بینانه‌تر، ظهور رسانه‌های نوین و عدم انطباق رسانه‌های سنتی با آنها، ضریب اثرگذاری و مرجعیت را کاهش داده و الگوی مصرف مخاطبان بیشتر به سمت استفاده از رسانه‌های نوین (اعم از پیام‌رسان‌ها، سوپر اپ‌ها، پلتفرم‌های توزیع ویدئو، شبکه‌های اجتماعی و...) رفته است.

«شرکت‌های رسانه‌ای پس از سردرگمی و بی‌تصمیمی انتهای دورهٔ حباب «دات‌کام»، مجدداً سرمایه‌گذاری روی کسب‌وکارهای اینترنت‌محور را توسعه داده و علیرغم تأثیر مفهوم همگرایی بر پلتفرم‌ها و عملیات داخلی و محتوا، اکثر شرکت‌ها استراتژی‌هایی ضمنی و عملی دارند و تعداد کمی تصریحاتی دقیق در مورد استراتژی خود دارند. پس سؤالات استراتژیک در مورد مخاطب و رقبا همچنان در حال افزایش است» (ایورت و دیگران، ۲۰۰۶). لذا در عمل نیز اهالی صنعت رسانه در رقابت و تلاش برای بقا، با سؤالات و مسائل پیچیده‌تر و بیشتری برای شکل‌دهی و تعیین مسیر استراتژیک خود مواجه هستند و نوعی سردرگمی و احساس نیاز برای پاسخ به مسائل استراتژیک وجود دارد.

همچنین از منظر کاربردی، می‌توان به نیاز واقعی موجود در میان بازیگران بزرگ صنعت رسانه‌های نوین در کشور پرداخت. تحولات فناوری (اعم از زیرساختی و نرم‌افزاری)، ورود و ترویج سریع آن در کشور و دسترسی آسان‌تر و بیشتر کاربران به اینترنت، مسیر تحولات صنعت رسانه‌ای ایران را تسریع کرده است. محدودیت‌هایی که قبل‌تر برای توسعه رسانه‌های نوین و تضعیف قدرت رسانه‌های سنتی

ادبیات مدیریت استراتژیک در حوزه رسانه همواره به دنبال راه حلی برای پاسخ به چالش‌های مدیریت در رسانه‌های نوین بوده است. تلاش‌های صورت گرفته از اوایل دههٔ ۲۰۰۰ میلادی، منجر به پژوهش‌هایی پیرامون استراتژی‌های خروج بنگاه‌های رسانه‌ای، رقابت در رسانه‌ها و ائتلاف‌های استراتژیک شده است. به علاوه، «مفهوم نوآوری نیز در آثار اخیر پژوهشگران مرتبط با مدیریت استراتژیک رسانه مطرح شده است. اما پیرامون مدیریت استراتژیک رسانه‌های نوین همچنان سؤالات زیادی وجود دارد. هرچند در سال‌های اخیر پژوهش‌های اندکی وجود دارند که به خود ظهوری^۵ استراتژی در رسانه، نوآوری در صنعت رسانه و قابلیت پویا^۶ در صنعت رسانه می‌پردازند» (کاری و دیگران، ۲۰۱۸). اما در مورد الگوی شکل‌گیری استراتژی و مؤلفه‌های آن پژوهش جامعی صورت نگرفته است.

تکثر و تنوع بازیگران صنعت، شرایط هریک از آنها و مسائل استراتژیک متفاوتی که با آن مواجه هستند ما را به این نتیجه می‌رساند که دیگر استراتژی با رویکرد بالا به پایین پاسخ‌گو نیست و شکل‌گیری اهمیت پیدا می‌کند. در ادامه بیشتر در مورد تفاوت تدوین استراتژی و شکل‌گیری استراتژی طرح بحث خواهیم کرد (Formation vs. For-mulation) اما به همین مقدار بسنده کنیم که به نظر می‌رسد در صنعت رسانه‌های نوین استراتژی به معنای سنتی کاربرد کمتری پیدا کرده است و این ذی‌نفعان ذی‌نفوذ هستند که به استراتژی معنا و شکل می‌بخشند.

از منظر نظری، میان بسیاری از نظریات و پژوهش‌های مطرح‌شده در مدیریت رسانه دو ویژگی عمده مشهود است: الف. اکثراً معطوف به رسانه‌های سنتی‌تر هستند. هرچند در مورد ظهور رسانه‌های نوین و نقش اینترنت توصیف‌هایی دارند اما به‌روز نشده‌اند.

ب. به صورت کارآمد و یکپارچه در مورد راهبری سازمان رسانه‌ای و رقابت در این حوزه صحبت نمی‌کنند. به علاوه، ادبیات پژوهشی موجود در مدیریت استراتژیک، علی‌رغم کثرت و روند رو به رشد از جهت تعدد منابع و حوزه‌های مختلف مدیریت (نظیر اقتصاد رسانه، ائتلاف‌های استراتژیک، نوآوری، قابلیت پویا و...)، دارای دو ضعف و خلأ عمده هستند: ۱. «توسعه سریع فناوری دیجیتال، مدل کسب‌وکار سنتی شرکت‌های رسانه‌ای را به صورت اساسی تغییر داده است. پذیرش فرصت‌های دیجیتال، تبدیل به پیش‌فرضی برای بقا و رشد شده است. در حقیقت شرکت‌های رسانه‌ای

وجود داشت یکی پس از دیگری از بین رفته‌اند و روزبه‌روز فناوری‌های جدیدتر وارد می‌شوند و صحنه رقابت را به کلی تغییر می‌دهند. مشخصاً سازمان‌های رسانه‌ای طی سال‌های اخیر به صورت جدی‌تر وارد فضای رقابت در فعالیت‌هایی نظیر پیام‌رسان بومی، کانون تبلیغاتی، تلویزیون تعاملی، سامانه ویدئوی درخواستی، تولید محتوای فضای مجازی و... شده‌اند، به صورت بالقوه و بالفعل مشتری مناسبی برای نتایج کاربردی و قابل پذیرش این پژوهش خواهند بود.

پیشینه پژوهش

در این پژوهش به دنبال الگویی برای شکل‌گیری استراتژی رقابتی هستیم. بنابراین عمدتاً به سراغ پژوهش‌هایی رفته‌ایم که در آنها به الگو یا مدلی از سیاست‌گذاری پرداخته‌اند و ترجیحاً مؤلفه‌ها و عوامل آن را بررسی کرده‌اند. از طرف دیگر، در ادبیات مدیریت استراتژیک و در موضوع این پژوهش، رقابت اهمیت ویژه‌ای دارد و استراتژی‌های رقابت مخصوصاً در صنعت رسانه برای مرور پژوهش‌های قبلی مد نظر قرار گرفته است. نهایتاً، از آن‌جا که بخش رسانه‌های نوین از صنعت رسانه به عنوان محدوده پژوهش انتخاب شده است، پژوهش‌هایی که در باب تعریف رسانه‌های نوین (اعم از چیستی و مصادیق) و معرفی گونه‌های مختلف این بخش از صنعت یا چالش‌ها و مسائل آن به یافته‌های مناسبی اشاره کرده باشند مد نظر قرار گرفته است. با این توضیحات، به جهت حفظ اختصار، پژوهش‌های نسبتاً مرتبط شناسایی شده قبلی در قالب «جدول ۱» به صورت خلاصه آمده است.

از بین پژوهش‌ها (جدول ۱)، چهار مورد در شناسایی مؤلفه‌های و عوامل شکل‌گیری استراتژی برای پژوهش ما مناسب هستند (موارد ۱، ۳، ۶ و ۷). همان‌طور که در جدول آمده است، عوامل مدیریتی، عوامل قانونی، عوامل فناوری، عوامل فرهنگی، نقش مدیریت و کارکنان در تشدید مشکلات مالی و اقتصادی رسانه، نقش‌های سه‌گانه کارکنان (جست‌وجو و یادگیری)، مدیران (تسهیل و سؤال پرسیدن)، مشاوران (راهنمایی و انعکاس) و کاربرد هوش مصنوعی در رسانه از موارد الهام‌بخش و جهت‌دهنده برای پژوهش حاضر هستند. همچنین از پژوهش هورست و دیگران (۲۰۱۹) که در ردیف ششم جدول اشاره شده است، در ادامه برای توسعه چارچوب نظری استفاده خواهیم کرد.

پنج مورد از پژوهش‌های نیز (موارد ۴، ۸، ۹، ۱۲ و ۱۳

اهداف و سؤالات پژوهش

هدف اصلی پژوهش:

طراحی الگویی برای نحوه شکل‌گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه‌های نوین
پرسش‌های پژوهش:
الگوی شکل‌گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه‌های نوین ایران چگونه است؟
مؤلفه‌ها و عوامل شکل‌گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه‌های نوین کدامند؟

ادبیات نظری پژوهش

الف. شکل‌گیری استراتژی

ایده نگاه به رفتارهای گذشته سازمان به عنوان استراتژی سازمان، منشأ شناخت استراتژی به عنوان یک الگو شده است؛ افرادی نظیر مینزبرگ و واترز (۱۹۸۵) تلاش کرده‌اند نشان دهند «استراتژی علاوه‌بر اینکه می‌تواند برنامه‌هایی باشد که پس از تدوین به اجرا درمی‌آیند، می‌تواند با نگاه الگویی شناسایی شده در رفتارهای گذشته سازمان نیز باشد». در این بخش، به مفاهیم مهمی نظیر استراتژی عامدانه^۸ در مقابل استراتژی خودظهور^۹، فرایندهای شکل‌گیری استراتژی، مقایسه شکل‌گیری استراتژی با تدوین استراتژی و نگاه پارادوکسیکال تدریج‌گرایی استراتژیک

جدول ۱. پژوهش‌های نسبتاً مرتبط شناسایی شده.

ردیف	عنوان	مؤلف و سال انتشار	مسئله	روش	نتایج
۱	طراحی الگوی سیاست‌گذاری محتوای صوتی و تصویری رسانه ملی با تأکید بر اینترنت نسل پنجم	میراسماعیلی، بی‌بی‌سادات و دیگران (۱۴۰۲)	دست‌یابی به الگوی سیاست‌گذاری محتوای صوتی و تصویری در رسانه ملی	ترکیبی: کیفی؛ گراند تئوری کمی؛ تحلیل حداقل مربعات جزئی	دستیابی به ۹ مقوله اصلی شامل: عوامل مدیریتی، عوامل قانونی، عوامل فناوری، عوامل فرهنگی، تعامل با رسانه‌های جدید، سیاست‌گذاری رسانه ملی، اینترنت نسل پنجم، مسئولیت اجتماعی رسانه ملی، محتوای فضای مجازی
۲	دلالت‌های روندهای آینده اینترنت در سیاست‌های تبلیغ دین در فضای مجازی	کوهی، احمد و ذوالفقارزاده، محمدهدی (۱۳۹۷)	یافتن نشانه‌هایی برای آینده اینترنت و فضای مجازی جهت تعیین سیاست‌های تبلیغ	کیفی؛ روند پژوهی	با توجه به همگرایی نیاز به ساخت فضای زیست دینی مبتنی بر در دنیای دیجیتال با روندهای زیر داریم: واقعیت مجازی و واقعیت افزوده، هوش مصنوعی و شخصی‌سازی محتوا، کلان‌داده، فناوری بلاک‌چین و اینترنت اشیا
۳	بررسی نقش مدیریت کارکنان در بروز مشکلات اقتصادی رسانه	فرامرزی، رؤیا و صفایی، داود (۱۴۰۰)	بررسی نقش مدیریت و کارکنان مطبوعات در تشدید مشکلات مالی و اقتصادی این رسانه	کیفی؛ مصاحبه عمیق با ۲۱ نفر از مدیران روزنامه‌های دولتی و خصوصی	چالش‌های اقتصادی روزنامه‌های ایران در بخش درون سازمانی در حال حاضر در قالب چهار طبقه قابل دسته‌بندی و تقسیم است. در طبقه اول: مدیریت رسانه - طبقه دوم: مدیریت اقتصاد رسانه - طبقه سوم: مدیریت منابع انسانی و مسائل حرفه‌ای - طبقه چهارم: خودسانسوری و نبود روزنامه‌نگاری تحقیقی. مهم‌ترین یافته‌های تحقیق: ضعف مدیران مطبوعات و ناآشنایی آنان با اصول مدیریت رسانه، ضعف انگیزه در کارکنان رسانه و عدم ارتباط مناسب و برابر در ساختار مطبوعات.
۴	بررسی وضعیت رقابت در سپهر رسانه‌ای کشور	روشندل، طاهر و دیگران (۱۳۹۳)	بررسی رقابت بازار در صنعت رسانه‌ای و سبب مصرف رسانه مردم کشور	ترکیبی: کیفی؛ تحلیل مضمون کمی؛ نظرخواهی و الگوی تصمیم‌گیری تحلیل سلسله مراتبی	کارکرد عمده رسانه‌ها سرگرمی است. از جنبه کارکرد سرگرمی، سهم عمده را تلویزیون، ماهواره، بازی‌های کامپیوتری، رادیو وبسایت‌ها دارند. از جنبه کارکرد ارشاد و آگاهی‌بخشی، سهم عمده به تلویزیون، ماهواره، وبسایت‌ها، رادیو روزنامه می‌رسد. از جنبه کارکرد آموزشی، سهم عمده به تلویزیون، ماهواره، وبسایت‌ها، کتاب و رادیو می‌رسد و از جنبه کارکرد اطلاع‌رسانی و خبر، سهم عمده به تلویزیون، رادیو، ماهواره، وبسایت‌ها و روزنامه می‌رسد. بیشترین مصرف رسانه‌ای در سبب مردم کشور در اختیار تلویزیون، ماهواره، رادیو، وبسایت‌ها، بازی کامپیوتری و فیلم‌های شبکه خانگی است.
۵	رسانه‌های اجتماعی و استراتژی‌های نوظهور رسانه‌های جریان اصلی	جهانشاهی، امید (۱۳۹۴)	بررسی جایگاه رو به رشد رسانه‌های اجتماعی در صنعت خبر	کیفی (توصیفی) [بررسی یافته‌های موجود]	استراتژی رسانه‌های اجتماعی به بخشی جدی و اجتناب‌ناپذیر در مدیریت سازمان‌های خبری تبدیل شده است. بقا و رقابت در مختصات در حال ظهور صنعت رسانه، مستلزم طراحی و تدوین استراتژی رسانه‌های اجتماعی است.
۶	تمرین پرس‌وجوی مشارکتی: چگونه بازیگران ظهور استراتژی را مدیریت می‌کنند؟	هورست و دیگران (۲۰۱۹)	نقد نگاه بالا به پایین در طراحی استراتژی مخصوصاً در شرایط تغییر مداوم صنعت در رسانه و ارائه مدلی برای ظهور استراتژی در صنعت رسانه	کیفی؛ مصاحبه با خبرگان و مدیران رسانه‌های چاپی آلمان	سه دسته از افراد در شکل‌گیری استراتژی بنگاه با نقش‌های مکمل مشارکت دارند: کارکنان (جستجو و یادگیری) مدیران (تسهیل و سؤال پرسیدن) مشاوران (راهنمایی و انعکاس)
۷	مروری بر کاربردهای هوش مصنوعی در صنعت رسانه	چان-اولمستد، سیلویا (۲۰۱۹)	شناخت کاربردها و نقش هوش مصنوعی و چالش‌های آن در صنعت رسانه و زنجیره ارزش رسانه‌ها	کیفی؛ تحلیل محتوا	کاربرد هوش مصنوعی در رسانه در هشت زمینه شناسایی شده است: پیشنهاد محتوا به مخاطبان، درگیر کردن مخاطب، ارتقای تجربه کاربر، بهینه‌سازی پیام، مدیریت محتوا، خلق محتوا، ادراکات مخاطب و اتوماسیون عملیات.
۸	قابلیت‌های پویا و عملکرد پیشینی دو شرکت در صنعت رسانه انگلستان	اولیور، جان (۲۰۱۴)	بنگاه‌های پخش‌کننده تلویزیونی در پاسخ به تلاطمات محیطی صنعت رسانه (مشخصاً تغییر و عدم قطعیت)، چگونه کسب‌وکار خود را مدیریت می‌کنند؟	ترکیبی (کمی و کیفی) تحلیل گزارش‌های سالانه و اظهارات مدیران شرکت‌های مورد مطالعه	قابلیت‌های پویا، رویکردی بالا به پایین دارد که در آن مدیر ارشد سازمان در قالب یک استراتژی ایده‌آل، رویکرد مبتنی بر قابلیت‌ها را پشتیبانی می‌کند. این اتفاق منجر به شکل‌گیری ادراک، حس‌کردن بازار و مدیریت بازاریابی و نوسازی پایگاه منابع از طریق سرمایه‌گذاری محسوس در موارد زیر می‌شود: رویه‌های و فرایندهای جدید سازمانی، نوآوری و توسعه محصول، شکل‌دهی ائتلاف‌های استراتژیک، تملک و ادغام‌ها

ادامه جدول ۱. پژوهش‌های نسبتاً مرتبط شناسایی شده.

ردیف	عنوان	مؤلف و سال انتشار	مسئله	روش	نتایج
۹	شناخت مدیریتی و منطق غالب در مدیریت نوآوری: مطالعه تجربی در صنعت رسانه	برگمن و دیگران (۲۰۱۵)	بررسی ابعاد شناختی فرایند نوآوری در سازمان و چگونگی تأثیر منطق غالب سازمان و فعالیت‌های نوآوری بر عملکرد کسب‌وکار	ترکیبی؛ داده‌های تجربی از کشورهای فنلاند، سوئد و روسیه با جامعه پژوهشی مشتمل بر مجلات. کمی؛ ابزار پیمایش؛ پرسشنامه مبتنی بر وب. ابزار کیفی؛ مصاحبه با سردبیران مجلات	هرچند بهره‌برداری نوآوری بر جریان درآمدی فعلی تأثیراتی دارد و نوآوری اکتشافی نیز بر جهت‌گیری آتی مؤثر است، اما این دو به‌تنهایی تأثیر مستقیم ناچیزی بر شاخص‌های عملکردی بنگاه دارند. در مواردی که منطق غالب بنگاه بر ارزش‌های (خلق‌شده توسط) بنگاه تأکید دارد، در زمان تصمیمات استراتژیک، سودآوری کاهش پیدا می‌کند. بعلاوه، تأکید و تمرکز بر محصول در زمان تصمیمات استراتژیک نیز نتایج مشابهی دارد. اما وقتی منطق غالب بنگاه بر محتوای مشتری‌محور تأکید دارد، جریان درآمدی ناشی از محصولات جدید افزایش پیدا می‌کند.
۱۰	دیجیتالی عمل کردن: ارزیابی ۲۵ بنگاه برتر رسانه‌ای ایالات متحده و استراتژی دیجیتالی آن‌ها	ایورت، دنیس و دیگران (۲۰۰۶)	در محیط همگرایی موجود در فضای رسانه، شرکت‌های بزرگ رسانه‌ای ایالات متحده چگونه استراتژی‌های دیجیتالی خود را توسعه می‌دهند؟	کیفی؛ مصاحبه‌های تلفنی، ایمیلی و حضوری با ۲۷ نفر از مدیران ارشد در ۲۱ شرکت بزرگ طی سال‌های ۲۰۰۳ و ۲۰۰۴	سه سبک استراتژیک یافت شد: رهبران، یادگیرندگان، عقب‌ماندگان رهبران در لبه حرکت می‌کنند تا سهم بیشتری از بازی آینده رسانه‌های دیجیتال داشته باشند. یادگیرندگان محافظه‌کارتر از رهبرانند. واقعیات بازار را پذیرفته‌اند و کمتر ریسک می‌کنند و چشمشان به رهبران است. عقب‌ماندگان، مدیریت رسانه به سبک سنتی را بر فناوری دیجیتال ترجیح می‌دهند و تا مجبور نشوند، به پروژه‌های دیجیتال نمی‌پردازند.
۱۱	ساختار سازمانی، عملکرد نوآورانه و ارزش ارتباط با مشتری در صنعت رسانه‌ای-تبلیغاتی یونان	دکولو، پاراسکوی و تریولاس، پاناچیوتیس (۲۰۱۷)	تأثیر ابعاد ساختار سازمانی بر عملکرد نوآورانه و بعلاوه بر پیاده‌سازی ارزش ارتباط با مشتریان و عملکرد مالی را در بازار B2B صنعت رسانه و تبلیغات یونان	کمی جامعه آماری ۱۸۰ مدیر اجرایی مشغول در ۱۶۳ بنگاه تبلیغاتی و رسانه‌ای یونانی	آموزش مهارت در حین کار و سرپرستی مستقیم دو بعد از ساختار سازمانی هستند که شدیداً روی قابلیت سازمان برای نوآوری تأثیر می‌گذارند. (اولی تأثیر مثبت و دومی تأثیر منفی) عملکرد نوآورانه فزاینده، موجب تحقق افزایش خلق ارزش ارتباط با مشتریان و بعلاوه دستیابی به درآمد مالی مطلوب می‌شود.
۱۲	ارتباط با مخاطب در بازارهای جدید: استراتژی تئوریتی تفلیکس در اسپانیا	گومز، اریکا فرناندز؛ کوندو، ژوان مارتین (۲۰۱۸)	تفلیکس چه اهداف ارتباطی از طریق تئوریت دنبال می‌کند؟ تئوریت‌ها دارای چه عناصری هستند؟ کاربران چگونه با محتوای منتشر شده تعامل برقرار می‌کنند؟	تحلیل محتوای کمی پیام‌های منتشر شده	نتایج کمی آماری
۱۳	قابلیت‌های پویا، تغییرات عملیاتی و نتایج عملکردی در صنعت رسانه	کاری، سیموس و دیگران (۲۰۱۸)	کشف خط سیرهای مختلف قابلیت‌های پویا و تغییرات عملیاتی برای موفق عملکردی در زمینه صنعت رسانه (مجلات)	کمی؛ ارسال پرسشنامه برای سردبیر ۱۲۶ مجله در فنلاند ۲۵۳ سردبیر در سوئد	دو نوع عملکرد سازمانی شناسایی شده است: درآمدهای مربوط به کسب‌وکار سنتی (مجله چاپ‌شده) و درآمدهای ناشی از کانال‌های توزیع دیجیتالی جدید. در مورد تغییرات سطح عملیات نیز دو نوع تغییر شناسایی شد: تغییر در مدیریت و تجربه عملی، تغییر در فناوری و بازار؛ که هر دو این نوع تغییر تأثیرات متقابل بر یکدیگر دارند.

مقابل برنامه‌ریزی استراتژیک خواهیم پرداخت.

استراتژی عامدانه و استراتژی خودظهور

آیا الگوی اقدامات استراتژیک یک سازمان همیشه حاصل یک برنامه قبلی است؟ آیا چون الگویی وجود دارد، الزاماً باید برنامه‌ای پشت آن بوده باشد؟ به عبارت دیگر آیا استراتژی‌ها

معناسازی^{۱۱}، یادگیری، تجسم^{۱۲}، تجربه‌گرایی و تغییر سازمانی) در مقابل برنامه‌ریزی استراتژیک (برنامه‌ریزی آگاهانه، نفی بدیهه‌سرایی در استراتژی، هدایت سازمان و جلوگیری از انحراف، رسمی‌سازی و تفکر و تعهد بلندمدت)، پارادوکس آگاهانه (عامدانه) یا خودظهور بودن استراتژی را مطرح می‌سازند. «یادگیری، فرصت‌جویی، انعطاف‌پذیری و کارآفرینی از ضرورت‌های خودظهور بودن استراتژی و تعیین مسیر، تعهد، هماهنگی، بهینه‌سازی و برنامه‌ریزی از ضرورت‌های آگاهانه پنداشتن استراتژی است.» برای مدیریت پارادوکس مطرح‌شده، روش ایجاد تعادل توسط ویت و می‌یر (۲۰۱۴) پیشنهاد شده است و «در شیوه ایجاد تعادل، عناصر گزینه‌های متضاد جهت‌دستیابی به یک تعادل مناسب مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و طبق آن، در واحدهای سازمانی مختلف، ممکن است یکی از دو رویکرد استفاده شود. به علاوه فرایند سناریوسازی در بسیاری از سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ فرایندی که توسط رویال-داچ شل^{۱۳} مطرح شد و در قالب آن عناصر خودظهور بودن و عامدانه بودن استراتژی به صورت رسمی با قصد معینی ترکیب می‌شوند و رویکردی متعادل‌تر به خدمت گرفته می‌شود» (Wit & Meyer, 2014).

چهار فرایند شکل‌گیری استراتژی از دیدگاه مینزبرگ

هنری مینزبرگ (۱۹۸۷) در مقاله خود با عنوان پنج «P» برای استراتژی، پس از مطرح کردن «برنامه‌ریزی»^{۱۴} و «الگو»^{۱۵} پیرامون فرایند «استراتژی»، دو مفهوم دیگر را پیرامون محتوای استراتژی مطرح می‌کند: «استراتژی به مثابه جایگاه»^{۱۶} بازار (دیدگاه پورتری) و «استراتژی به مثابه دیدگاه»^{۱۷} (دیدگاه پیتر دراکر در تئوری کسب و کار).

سپس او در کتاب خود با عنوان ردگیری/استراتژی‌ها (۲۰۰۷) با ترکیب چهار تعریف پایه‌ای از استراتژی (استراتژی به مثابه برنامه، به مثابه الگو، به مثابه جایگاه بازار و به مثابه دیدگاه)، چهار فرایند پایه‌ای شکل‌گیری استراتژی آشکار می‌شوند که عبارتند از:

- برنامه‌ریزی استراتژیک: برنامه‌های عامدانه که برای دستیابی به جایگاه‌های بازار مشخص تعریف می‌شوند. (دیدگاه پورتر)

- چشم‌اندازسازی استراتژیک: برنامه‌های عامدانه‌ای که به شکل یک دیدگاه گسترده می‌باشند. (دیدگاه پیتر دراکر در

همیشه باید عامدانه به وجود آیند یا اینکه استراتژی‌هایی هم هستند که بدون برنامه قبلی ظهور می‌کنند؟ مینزبرگ و واترز (۱۹۸۵) معتقدند «مطالعات باید نه فقط بر فرموله کردن استراتژی بلکه همچنین بر شکل‌گیری استراتژی نیز متمرکز باشد.» در واقع استراتژی خودظهور را نه به عنوان حاشیه‌ای انضمامی به تدوین استراتژی، بلکه به عنوان یک شریک هم‌تراز با تدوین استراتژی می‌دانند.

«اگر استراتژی عامدانه درمورد کنترل کردن است، استراتژی خودظهور نیز درمورد یادگیری است. در استراتژی خودظهور، هرکسی چه نامش تدوین‌کننده استراتژی باشد چه نامش پیاده‌کننده آن، می‌تواند اقدام به اقدام و تصمیم به تصمیم، آنچه را در مسیر خود می‌آموزد به عنوان استراتژی قلمداد کند. از وقتی استراتژی‌های هدفمند (از پیش تعیین‌شده) مشخص شدند، لزوماً به همه آنها عمل نمی‌شود و فقط تعدادی از آنها به استراتژی تحقق‌یافته^{۱۸} تبدیل می‌شوند. اما همه استراتژی‌های تحقق‌یافته از پیش تعیین شده نیستند و در مسیر حرکت سازمان، استراتژی‌های خودظهوری نیز وجود دارند که در حقیقت استراتژی تحقق‌یافته مجموع استراتژی‌های عامدانه و خودظهور است» (مینزبرگ و واترز، ۱۹۸۵).

در نگاهی دقیق‌تر، استراتژی بر طیفی از خودظهور تا عامدانه قرار دارد. استراتژی تماماً عامدانه باید حتماً سه شرط داشته باشد؛ هدف‌گذاری دقیق و مشخص که با جزئیات روشن به‌طور علنی اعلان شده باشد و تردیدی در آن نباشد. به عنوان یک عمل جمعی در نظر تمام بازیگران سازمان مشترک باشد و در ساحت عمل عیناً همان‌طور که منظور بوده است تحقق یابد. در نقطه مقابل، استراتژی تماماً خودظهور باید از قبل هدف‌گذاری نشده باشد اما در آن وجود یک نظم مشهود باشد. اما «از آنجا که استراتژی تماماً عامدانه یا تماماً خودظهور به‌ندرت پیش می‌آید، هشت گونه استراتژی در طیفی میان این دو قابل شناسایی است که عبارتند از: استراتژی‌های برنامه‌ریزی‌شده، استراتژی‌های کارآفرینانه، استراتژی‌های ایدئولوژیک، استراتژی‌های چتری، استراتژی‌های فرایندی، استراتژی‌های منفصل، استراتژی‌های اجماعی و استراتژی‌های تحمیلی» (مینزبرگ و واترز، ۱۹۸۵).

ویت و می‌یر (۲۰۱۴) در کتاب خود با دیدگاه پارادوکسیکال به مدیریت استراتژیک، فصلی را به موضوع شکل‌گیری استراتژی اختصاص داده‌اند و با مطرح کردن دیدگاه تدریج‌گرایی استراتژیک (شکل‌دادن منعطف اقدامات،

شامل صنایع پخش (رادیو و تلویزیون) و صنعت چاپ (روزنامه، مجلات، نشریات و کتب)، صنعت فیلم و ضبط می‌دانسته‌اند. درحالی‌که تحلیلگران آمریکایی اغلب بازی، ورزش و پارک‌های سرگرمی را هم در کنار این موارد گنجانده و قائل به صنعت رسانه و سرگرمی بوده‌اند (کونگ، ۲۰۰۸).

تمایز رسانه نوین از رسانه سنتی

مرزهای صنعت رسانه ناشفاف هستند، مدل‌های کسب کاری کمپانی‌های رسانه‌ای مدام در حال شکل‌گیری است، تمایلات مخاطبان به دقت قابل‌شناسایی نیست و هر لحظه ممکن است رقابت در این صنعت توسط یک رقیب ناشناخته آغاز شود. این تحول مستمر و آشفتگی در محیط فعالیت کمپانی‌های رسانه‌ای، موجب شکل‌گیری محیطی چندپلتفرمی - مجموعه‌ای از پلتفرم‌های جدید آنلاین، دستگاه‌های جدید (تلفن‌های هوشمند و تبلت) و کانال‌های جدید تلویزیونی و ویدئویی - شده است (تسلف و دیگران، ۲۰۱۴).

اما درمورد اینکه رسانه نوین چیست و منظور ما از آن چیست، اظهار نظرهای متفاوتی وجود دارد. هرچند نوین یا «جدید» بودن یک پدیده در مقایسه با آنچه «قدیم» خوانده می‌شود، نسبی است و بستگی به زمان شناسایی پدیده و نسبت‌ها و عادات دارد اما قاطبه تعاریف و توصیفات از رسانه نوین، قائل به یک‌گزاره محوری مشترک هستند: رسانه‌های نوین حاصل تداوم ابداعات فناورانه و دیجیتال‌سازی شدن هستند و نه فقط از جهت تاریخی (مثلاً مربوط به ۳۰ سال اخیر)، بلکه بیشتر به خاطر پیروی از نظام تکنولوژیکی دیجیتال، رسانه‌های نوین از سایر رسانه‌ها متمایز می‌شوند (مصدری و حسینی، ۱۳۹۷).

در تحولات و ابداعات روزآمد ذکرشده، فناوری اطاعات، دیجیتال‌سازی شدن و توسعه اینترنت نقشی اساسی دارد و موجب تغییراتی در رسانه‌های قدیمی‌تر و حتی شکل‌گیری رسانه‌هایی که قبلاً نبوده‌اند شده است. رسانه‌هایی که از ویژگی‌های بارز آنها می‌توان به حجم و سرعت بالای ارتباطات و تبادل پیام، تعامل دو سویه همه به همه (به جای یک نفر به همه) و از بین رفتن بعد مسافت اشاره کرد (کروتی و هوینز، ۲۰۰۳). این مؤلفه‌ها در کنار هم باعث بروز صفت تعاملی بودن در رسانه‌های نوین شده است و حتی تعاملی بودن را به جزئی تفکیک‌ناپذیر از آن تبدیل کرده است که به موجب آن، ارتباط متقابل بین فرستنده و گیرنده

کتاب تئوری کسب و کار)

- اقدام اکتشافانه استراتژیک^{۱۸} : الگوهای خودظهوری که به صورت جایگاه‌های بازار مشخص ظاهر می‌شوند. (دیدگاه رابت برگلمن (۱۹۸۳))
- یادگیری استراتژیک: الگوهای خودظهوری که به شکل‌گیری یک دیدگاه گسترده در سازمان منجر می‌شوند. (که کارل ویک (۱۹۷۹) از آن با عنوان معناسازی یاد کرده است.)

تفاوت‌های شکل‌گیری و تدوین^{۱۹}

با نظر گرفتن مطالب مطرح‌شده در ادبیات موجود و مقتضیات این پژوهش، نهایتاً برای دست یافتن به تعریفی دقیق‌تر از «شکل‌گیری» استراتژی، جدول ذیل به عنوان تفاوت‌های شکل‌گیری و تدوین استراتژی در نظر گرفته خواهد شد. (جدول ۲)

ب. رسانه‌های نوین

تعریف صنعت رسانه به‌طور شگفت‌آوری دشوار است و حتی قبل از مطرح‌شدن همگرایی و ظهور رسانه‌های نوین نیز هیچ توافقی راجع به آن وجود نداشته است و بعد به نظر می‌رسد که هیچ‌گاه این توافق حاصل شود (کونگ، ۲۰۰۸). اما اروپایی‌ها به صورت سنتی صنعت رسانه را

جدول ۲. تفاوت‌های شکل‌گیری و تدوین استراتژی.

معیار مقایسه	شکل‌گیری	تدوین
تعریف از استراتژی	خودظهور و تدریجی	عامدانه و قصدشده
عاملیت	ناخودآگاه و واکنشی	خودآگاه و انعکاسی
دیدگاه استدلالی	شهود و کل‌نگری	منطق و تحلیل
ماهیت شناخت	معنابخشی	شناسایی
رویکرد کلی	توصیفی	تجویزی
استعاره	استراتژی به مثابه هنر	استراتژی به مثابه علم
حل مسئله از طریق	تصور کردن	تفکر کردن
رسمیت فرایند	منعطف	ساختاریافته
گام‌های فرایند	تفکر و عمل در هم آمیخته	اول تفکر سپس اجرا
تمرکز اجرا	یادگیری (توسعه سازمانی)	برنامه‌ریزی (کارایی سازمانی)
خروجی	الگو	مدل
مسیر تغییر استراتژیک	تغییرات شناختی و فرهنگی	از بالا به پایین

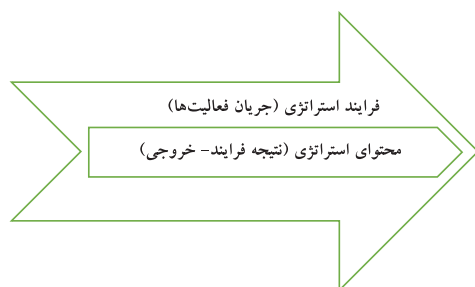
جدول ۳. تمایز رسانه‌های نوین و رسانه‌های سنتی.

رویکرد نوین (پلتفرم)	رویکرد سنتی (ناشر / پخش فراگیر)	
مدیریت محتوا، اداره یک پلتفرم	خلق محتوا، بسته‌بندی و توزیع محتوا	گام‌های ارزش افزایی توسط کمپانی
شایستگی‌های فنی برای توسعه و بهره‌برداری یک پلتفرم مبتنی بر فناوری اطلاعات-قابلیت به کارگیری حجم زیادی از محتوا	شایستگی‌های ژورنالیستی- هنری برای خلق، ویرایش و تهیه محتوا- اخیراً به سختی پشتیبانی از فناوری اطلاعات	شایستگی‌های اصلی بنگاه رسانه‌ای
عمدتاً به وسیله ماشین	عمدتاً به وسیله نیروی انسانی	دسته‌بندی محتوا
معمولاً محتوایی که تاکنون موضوع عمومی رسانه‌ها نبوده است.	محتوای کلاسیک	محتوا مشتمل بر
برای جمع‌آوری و تولید محتوا، به کارگیری الگوریتم‌ها برای تولید محتوا	برای نگهداری و آماده‌سازی محتوا	تمرکز در استفاده از فناوری اطلاعات
موتورهای جست‌وجو؛ شبکه‌های اجتماعی؛ پلتفرم‌های ارتباطی؛ بازارهای آنلاین	ناشران روزنامه، کتاب و مجله؛ ایستگاه‌های پخش فراگیر؛ (ولو با کزبده‌های مکمل آنلاین)	مثال

قرار گرفته است. در این مدل، راهبردسازی در سه بعد اصلی محتوا^{۲۶}، فرایند^{۲۷} و زمینه^{۲۸} قابل توصیف است.

«محتوای راهبرد همان انتخاب‌ها و تصمیمات اتخاذشده اصلی در استراتژی است و به نوعی می‌توان آن را خروجی فرایند شکل‌گیری یا تدوین استراتژی دانست. فرایند راهبرد شامل چگونگی ایجاد و نحوه دستیابی به آن است. زمینه راهبرد، به مجموعه شرایطی گفته می‌شود که فرایند و محتوای راهبرد در بستر آن شکل می‌گیرد» (ویت و می‌یر، ۲۰۱۴). (شکل ۱)

زمینه استراتژی دارای سطوح چندگانه است. زمینه‌های داخلی مربوط به فعالیت‌ها و منابع داخل بنگاه است.



شکل ۱. زمینه، فرایند و محتوای استراتژی (ویت و می‌یر، ۲۰۱۴).

برقرار می‌شود و به رسانه ماهیتی اجتماعی می‌بخشد تا آنجا که برخی به رسانه نوین، عنوان رسانه اجتماعی نیز اطلاق کرده‌اند (مصدری و حسینی، ۱۳۹۷). هرچند با نگاه دقیق‌تر باید گفت رسانه‌های اجتماعی در معنای مصطلح خود، یکی از انواع رسانه‌های نوین در کنار تلویزیون‌های تعاملی، پلتفرم‌های توزیع محتوای رسانه‌ای، سامانه‌های ویدئوی درخواستی، بازی‌های رایانه‌ای و اخیراً واقعیت مجازی و واقعیت افزوده هستند.

توماس هس (۲۰۱۴) در مقاله‌ای پیرامون چپستی کمپانی رسانه‌ای، دو گونه رسانه را مبتنی بر دو زنجیره ارزش متفاوت معرفی می‌کند و ویژگی‌های تمایز بخش هریک را بر می‌شمرد. وی معتقد است درک مرسوم از کمپانی رسانه‌ای مبتنی بر ایده ناشر^{۲۹} یا پخش‌کننده فراگیر^{۳۰} است که محتوا^{۳۱} را تولید یا تجمیع، بسته‌بندی^{۳۲} و توزیع^{۳۳} می‌کند. در این نوع، عمدتاً تولید محتوا بوسیله افراد حرفه‌ای صورت می‌پذیرد. اما با اختراع دستگاه‌های قابل حمل و دسترسی همه‌جایی اینترنت، مصرف‌کنندگان محتوای رسانه‌ای نیز امکان پیدا کرده‌اند که خود تولیدکننده محتوا باشند. نتیجه این امکان، ظهور گونه جدید از رسانه‌ها است که اپراتورهای پلتفرمی نام دارند و محتوای تولیدی کاربران را تجمیع، مدیریت و توزیع می‌کنند. هرچند ممکن است تولید محتوا در آن به صورت حرفه‌ای نیز صورت پذیرد.

رسانه‌های سنتی (رسانه‌های چاپی و پخش فراگیر) علیرغم تفاوت‌های بسیار خود، یک ویژگی مشترک دارند: مصرف‌کنندگان آنها نقشی منفعل^{۳۴} دارند؛ آنها کتاب، روزنامه یا مجله را می‌خوانند و یک برنامه رادیویی یا تلویزیونی را دریافت می‌کنند و نقشی در آن ندارند. در مقابل، رسانه برخط یا پلتفرمی سه ویژگی بارز دارد: دوسویه است و به عنوان مثال، اجازه گفت‌وگو و تبادل اطلاعات بین طرفین وجود دارد، عمدتاً چند رسانه‌ای است و ممکن است انواع مختلف محتوای رسانه‌ای را منتقل کند و معمولاً موانع ورود بازیگر جدید به آن صنعت کم هستند. (جدول ۳)

چارچوب نظری

به منظور صورت‌بندی ادبیات نظری موجود و استفاده از آن در دسته‌بندی مؤلفه‌های مستخرج از ادبیات و در ادامه از نظرات خبرگان صنعت، مدل مفهومی ارائه شده توسط ویت و می‌یر (۲۰۱۴) به عنوان چارچوب محوری مورد استفاده

روش تحقیق

روش کلی تحقیق شامل دو بخش اصلی است. بخش اول به شناسایی و صورت‌بندی مؤلفه‌های شکل‌گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه می‌پردازد و بخش دوم شامل بررسی مؤلفه‌های پیشنهادی از دیدگاه خبرگان و فعالین صنعت رسانه‌های نوین است.

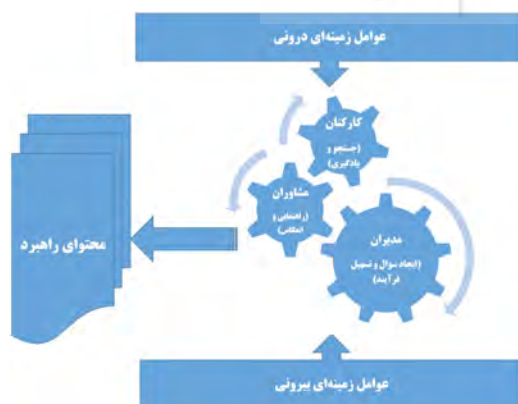
در این پژوهش از داده‌های کیفی و روش تحلیل مضمون^{۳۱} بهره‌برداری شده است. از اسناد و مقالات علمی، مجلات و گزارش‌های صنعت در کنار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با نخبگان صنعت و اساتید دانشگاهی استفاده شده است. روش تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش‌های موجود در داده‌های کیفی است و فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی به دست می‌دهد که داده‌های پراکنده متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. بنابراین، تحلیل مضمون، برخلاف برخی از روش‌های کیفی، به چارچوبی نظری که از قبل وجود داشته باشد وابسته نیست و از آن می‌توان در چارچوب‌های نظری متفاوت و در زمینه‌های مختلف استفاده کرد. بعلاوه سایر مزایای روش تحلیل مضمون که برای این پژوهش مفید خواهند بود عبارت‌اند از: یادگیری و اجرای نسبتاً آسان و سریع، امکان ارائه نتایج برای همه افراد تحصیل کرده، امکان مطرح‌شدن ایده‌های پیش‌بینی‌ناپذیر، امکان برجسته کردن تفاوت‌ها و شباهت‌های موجود در کل داده‌ها و روشی مفید برای تحلیل‌های کیفی مناسب جهت تدوین خط‌مشی (شیخ‌زاده و دیگران، ۱۳۹۰)

بخش اول پژوهش شامل سه مرحله گردآوری داده‌ها، تحلیل و دسته‌بندی داده‌ها و تعیین مؤلفه‌ها است. تحلیل

زمینه صنعت در مورد محیط رقابتی فعالیت است و زمینه جغرافیایی به مرز جغرافیایی فعالیت بنگاه اشاره دارد که آیا گستره رقابت فرامرزی یا سراسری است یا به صورت محلی شکل می‌گیرد. محتوای استراتژی خروجی فرایند استراتژی است که برای هر نهاد به صورت منحصر به فرد تعیین می‌شود. البته فرایند استراتژی نیز دارای سطوح سه‌گانه است که شامل سطح کسب‌وکار، بنگاه مادر و شبکه است (ویت و می‌یر، ۲۰۱۴). در این پژوهش تمرکز ما در محتوای راهبرد بر سطح کسب‌وکار و گاهی با نگاه به سطح بنگاه است و وارد سطح شبکه‌فعالیتی در صنعت نمی‌شویم. فرایند استراتژی نیز همان‌طور که در بخش قبل (ادبیات نظری) بحث شد، صرفاً شامل مراحل خطی تحلیل، تدوین و پیاده‌سازی نیست و در این پژوهش بر شکل‌گیری استراتژی که اعم از مراحل تدوین است تمرکز خواهیم داشت.

بر اساس یافته‌های پژوهش‌های قبلی، در این پژوهش دو مدل پیشنهادی دیگر نیز برای تکمیل چارچوب کلی مورد بهره‌برداری قرار گرفته است. اولین مورد، یافته‌های هورست و دیگران (۲۰۱۹) در مورد چگونگی مدیریت استراتژی خود ظهور^{۲۹} توسط کنشگران بنگاه‌های رسانه‌ای است. در این پژوهش، پس از نقد نگاه بالا به پایین در طراحی استراتژی مخصوصاً در شرایط تغییر مداوم صنعت در رسانه، مدلی برای ظهور استراتژی در صنعت رسانه پیشنهاد شده است. براین اساس، سه دسته از افراد در شکل‌گیری استراتژی بنگاه با نقش‌های مکمل مشارکت دارند: کارکنان از طریق جست‌وجو و یادگیری، مدیران از طریق تسهیل و سؤال پرسیدن و مشاوران از طریق راهنمایی و انعکاس. مدل پیشنهادی مذکور، در بخش فرایند استراتژی در مدل ویت و می‌یر اضافه شد.

همچنین، مایجانن و جانتون (۲۰۱۴) برای تحلیل نوسازی راهبردی^{۳۰} در بنگاه‌های رسانه‌ای، «انگاره‌های ذهنی» و «قابلیت‌ها و شایستگی‌ها» را به عنوان عوامل اصلی زمینه‌ای معرفی کرده‌اند. این چارچوب کلی نیز برای تحلیل زمینه‌های درونی راهبردسازی (در کنار زمینه‌های بیرونی) مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد و زمینه راهبرد به دو بعد عوامل زمینه‌ای درونی و عوامل زمینه‌ای بیرونی تقسیم می‌شود. بدین ترتیب، با مجموع آنچه گفته شد چارچوب اتخاذ‌شده پژوهش حاضر در «شکل ۲» آمده است.



شکل ۲. چارچوب نظری پژوهش.

جدول ۴. شاخص‌های ارزیابی کیفیت نتایج پژوهش.

مؤلفه	شرح	توضیح در پژوهش حاضر
قابلیت اعتبار (مقبولیت)	به معنای تلاش آگاهانه برای اطمینان از تفسیر معنی داده‌ها از نظر صحت و درستی است. معتبر بودن مربوط به اعتبار داخلی پژوهش است به معنی درجه حقیقی بودن یافته‌های مطالعه است.	در مرحله پژوهش کتابخانه‌ای، داده‌ها تا حد اشباع برای دستیابی به مضامین بررسی شد و بررسی چندجانبه انجام شد. در مرحله دوم پژوهش نیز یافته‌ها در رفت‌وبرگشت با خبرگان مورد ارزیابی و تحلیل قرار گرفته است. لذا نتایج پژوهش از اعتبار برخوردار است.
معیار ثبات	به پایداری داده‌ها در طول زمان و شرایط متفاوت گفته می‌شود؛ به عبارت دیگر این معیار نشان‌دهنده قابلیت تکرار داده‌ها در زمان‌ها و شرایط مشابه است که می‌توان آن را مشابه معیار پایایی در پژوهش‌های کمی دانست.	از آنجایی که فرایند اجرایی پژوهش به‌طور کامل ثبت شده و خود فرایند گردآوری داده نیز چند ماه به طول انجامیده و مسیر پژوهش انجام‌شده برای سایر پژوهشگران نیز در دسترس می‌باشد، به نظر می‌رسد فرایند اطمینان‌پذیری (مخصوصاً در مرحله اول پژوهش) طی شده است.
یافته‌های مطالعه	تا چه حدی در دیگر گروه‌ها قابل انتقال یا استفاده است.	در این رابطه در بخش انتهایی و جمع‌بندی بحث شده است.
تأییدپذیری	نشان‌دهنده ارتباط داده‌ها با منابع و ظهور نتایج و تفسیر از این منابع است. درواقع این معیار نشان می‌دهد که نتایج پژوهش، حاصل فرضیه‌ها و پیش‌دانسته‌های پژوهشگر نیست.	با توجه به مرحله غوطه‌وری بیش از یک‌ساله پژوهشگر با موضوع پژوهش و نیز به دلیل فرایند تکرارشونده پژوهش مخصوصاً در مرحله اول، می‌توان در مورد معناداری ارتباط میان یافته‌ها و روش پژوهش اظهار اطمینان کرد.

داده‌ها شامل تجزیه و تحلیل و توصیف متن منابع، تشریح و تفسیر متن و نهایتاً ترکیب و ادغام متن است. پس از آن مؤلفه‌های پیشنهادی تعیین و پرسشنامه اولیه تهیه شده است و مبنایی برای شروع بخش دوم پژوهش است.

در گام دوم پژوهش برای اعتبارسنجی الگوی کیفی به‌دست‌آمده، به سراغ نخبگان رفتیم و با اخذ نظرات آنها در مصاحبه‌ای نیمه‌ساختاریافته، الگوی مستخرج پیشنهادی از ادبیات و متغیرهای کلیدی آن، مورد تحلیل قرار گرفت. فرایند تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از نظر خبرگان تا رسیدن به اجماع میان آنها ادامه پیدا کرد.

برای تحلیل داده‌های بخش اول، «قالب مضامین» به عنوان یکی از روش‌های تحلیلی مناسب در تحلیل مضمون استفاده شد که طی آن مجموعه‌ای از مضامین شناخته‌شده در ادبیات نظری و یا استخراج‌شده از متن داده‌ها را به صورت درختی و سلسله مراتبی به‌دست آوردیم. در بخش دوم پژوهش نیز، تحلیل داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های خبرگانی تحلیل شد و در صورت عدم وجود اجماع میان خبرگان صنعت پیرامون مؤلفه‌های شکل‌گیری استراتژی، ارائه نتایج دور قبلی به آنها و تکرار فرایند ادامه داشت.

ارزیابی کیفیت و اطمینان از نتایج پژوهش در روش‌های کیفی متفاوت از روش‌های کمی است. معیارهای متفاوتی برای ارزیابی روش‌های کیفی وجود دارد. در این پژوهش، از شاخص‌های چهارگانه لینکن و گوبا (۱۹۸۵) برای ارزیابی استفاده شده است. شرح این چهار مؤلفه و نحوه پیاده‌سازی آن در پژوهش حاضر، در «جدول ۴» زیر به صورت خلاصه آمده است.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های اولین گام پژوهش

در اولین مرحله از پژوهش، مبتنی بر چارچوب نظری پیشنهادی ذکرشده، ابتدا جست‌وجو در پایگاه‌های نشریات داخلی و خارجی در دو حوزه کلی استراتژی رقابتی و صنعت رسانه‌های نوین صورت پذیرفت که ۹۱ مقاله و ۸ پایان‌نامه مرتبط شناسایی و مورد بررسی قرار گرفتند. پس از آن با تحلیل داده‌های اسنادی موجود، ۲۱ پژوهش متناسب‌تر به عنوان مرجع اصلی انتخاب شدند. این ۲۱ مقاله داده‌های اصلی برای تحلیل کیفی بر مبنای روش تحلیل مضمون قرار گرفتند. در دومین مرحله از گام اول پژوهش، تحلیل و

دسته‌بندی داده‌ها صورت پذیرفت. در این مرحله، ابتدا مراجع منتخب مورد مطالعه و فیش‌برداری دقیق قرار گرفت و کدهای اولیه استخراج و مدون شدند. در این مرحله، کدهای تکراری و دارای هم‌پوشانی بالا ادغام و کدهای با ارتباط کم حذف شدند و نهایتاً ۳۵ کد اصلی به دست آمد. کدهای به‌دست‌آمده به سه سطح کدهای مادر (۴ کد مادر)، زیرکدها (۹ زیرکد) و کدهای اصلی (۳۵ کد) تقسیم‌بندی شدند که یافته‌های اولیه آن عبارت‌اند از:

الف. ویژگی‌های خود بنگاه

— ویژگی‌های کسب‌وکار؛ شامل مدل درآمد، مالکیت بنگاه، نوع خدمت، زنجیره ارزش، تنوع سبد کسب‌وکار.

— ویژگی‌های ساختاری؛ شامل تقسیم کار و هماهنگی،

جدول ۵. نمودار درختی نظام کدگذاری یافته‌های پژوهش.

ردیف	ابعاد	مفاهیم	مؤلفه‌ها (مقولات)
۱	محتوا	کسب‌وکار	مدل درآمد
			مالکیت
			سبد کسب‌وکار
			زنجیره ارزش
			همکاری‌های راهبردی
۲	فرایند	ارتباطات	رصد شرایط
			شبکه‌نخبگان مؤثر
			بازتاب از بیرون
			شفافیت در مأموریت و اهداف
			تسهیل فرایندها
۳	زمینه	نقش کارکنان	ارزیابی عملکرد
			سطح یادگیرندگی
			شبکه ارتباطات
			فرآگیری مخاطب
		عوامل بیرونی	رژیم مصرف مخاطب
			نیازها و مسائل روز
			تنظیم‌گری و حکمرانی
			رقبا
		عوامل درونی	شبکه‌های اجتماعی
			فرهنگ سازمانی نوآور
			به‌کارگیری رسانه‌های مکمل
			زیرساخت‌های فنی کشور
		فناوری	سطح فناوری بنگاه
			هوش مصنوعی

تعادل تمرکزگرایی و تفویض، سطح نوآوری.

— ویژگی‌های ارتباطی؛ شامل همکاری‌های راهبردی با اجزای اکوسیستم، رصد شرایط و قواعد به‌روزشونده، روابط سیاسی، شبکه‌نخبگان مؤثر بیرونی.

ب. ویژگی‌های محیط پیرامونی و صنعت

— مرتبط با مخاطبان؛ شامل مشتری‌مداری در راهبردسازی، توجه به مخاطب فراگیر، رژیم مصرف مخاطبان.

— شرایط محیطی؛ شامل نیازها و مسائل روز، تنظیم‌گری و حکمرانی، تحولات اجتماعی.

— عناصر صنعت؛ شامل رسانه‌های مکمل، شبکه‌های اجتماعی، نهادهای مالی و سرمایه‌گذاری، رقبا.

پ. ویژگی‌های افراد سازمان

— ویژگی‌های مدیران ارشد؛ شامل راهبری و هدایت، بازخورد از بیرون، ارزیابی عملکرد، شفافیت، پشتیبانی از نیروها و تغییر.

— ویژگی‌های کارکنان؛ شامل سطح یادگیرندگی، شبکه ارتباطات کارکنان، جریان اطلاعات آزاد، گروه‌های خلاق.

ت. فناوری

شامل زیرساخت و بسترهای فنی بنگاه، زیرساخت‌های فنی کشور، سطح فناوری بنگاه، هوش مصنوعی.

در آخرین مرحله از گام اول پژوهش، ساختار سلسله‌مراتبی کدها که در مرحله قبل به صورت درختی به دست آمده بود، مورد بازبینی قرار گرفت و با توجه به چارچوب نظری اتخاذ شده و پس از مشورت با اساتید، کدهای مادر به ۳ مورد تقلیل یافت و در ۷ زیرکد (مفاهیم) و ۲۴ کد اصلی (شاخص‌ها) صورت‌بندی شد. نمودار درختی نظام کدگذاری نهایی در «جدول ۵» آمده است.

یافته‌های دومین گام پژوهش

پس از به دست آوردن فهرست متشکل از ۲۴ مؤلفه شکل‌گیری استراتژی در رسانه‌های نوین، این مؤلفه‌ها با خبرگان در میان گذاشته شد و در خلال مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان صنعت و دانشگاه (شامل مدیران رسانه‌ای کشور، صاحبان رسانه‌های نوین و اساتید حوزه استراتژی و رسانه)، در ابعاد سه‌گانه محتوا، فرایند و زمینه، مجموعاً ۱۳ مؤلفه به عنوان مؤلفه‌های شکل‌گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه‌های نوین استخراج شد.

در فرایند استراتژی، چهار مؤلفه اصلی شناسایی شد.

«الهام‌بخشی مدیران ارشد» در مسیر تعیین جهت راهبردی بنگاه/سازمان رسانه‌ای یکی از این مؤلفه‌ها است. هرچقدر رفتار مدیران ارشد بجای نگاه سلسله‌مراتبی و جایگاهی به سمت رهبری سوق پیدا کند، فرایند استراتژی بیشتر از تدوین به سمت شکل‌گیری خواهد رفت. درحقیقت رهبران دیدگاه‌ها و رفتارهای اعضای سازمان را به منظور رسیدن به اهداف تحت تأثیر قرار می‌دهند (باس، ۱۹۹۰) و از طریق اعمال قدرت‌های ناشی از جایگاه و شخصیت فردی، در مسیر راهبردسازی نقش مهمی دارند. مدیران باید معلمان خوبی باشند تا بتوانند اعضای سازمان را برای سازگاری با ارزش‌ها و هنجارهای وضعیت جدید در فرایند یادگیری درگیر کنند و با استفاده از ترکیب مواردی نظیر اقتناع عقلانی، پیشنهادها، الهام‌بخش، اقدامات نمادین و محرک‌های انگیزشی، در رویکردی مشارکتی به سازمان جهت راهبردی جدید بدهند (هیت و دیگران، ۲۰۰۱).

فراگیر مخاطبان، این امکان وجود دارد که مصرف‌کنندگان محتوای رسانه‌ای خود نیز تولیدکننده محتوا باشند (هس، ۲۰۱۴). بنابراین مصرف‌کنندگان، دیگر نقشی منفعل ندارند و رسانه‌های نوین عمده‌تاً تعاملی هستند و به علاوه، انواع مختلفی از محتوای چندرسانه‌ای را شامل می‌شوند. به همین جهت، مدیریت راهبردی این رسانه‌ها مستلزم داشتن نگاهی سکومحور (پلتفرمی) است که در آن مدیریت محتوا و تولید و بسته‌بندی آن در رفت‌وبرگشت با مصرف‌کننده صورت می‌پذیرد. با این تفاسیر، «زنجیره ارزش مبتنی بر نگاه پلتفرمی» یکی از مؤلفه‌های به‌دست‌آمده در محتوای استراتژی است.

هرچند در این پژوهش تمرکز اصلی ما بر سطح بنگاه در راهبرد است اما یکی از مقولات مورد تأکید در مصاحبه‌های خبرگان، «تنوع هوشمندانه سبد کسب‌وکار» و نحوه توسعه محصولات و خدمات است. در مطالعات کتابخانه‌ای، ادبیات مفصلی در مورد راهبرد سطح بنگاه مادر (شرکت) به دست آمد، نظیر گالونیک و آیرنهارت (۲۰۰۱)، پراهلد و همل (۲۰۰۳) و این موارد عمده‌تاً به مسائلی نظیر ضرورت و چگونگی هم‌افزایی میان واحدهای کسب‌وکاری، ترکیب‌بندی بنگاه مادر در توسعه بازار یا توسعه محصول، سبک‌های کنترلی و ادغام‌های استراتژیک می‌پردازند. نهایتاً یکی از سؤالات اصلی که محتوای راهبرد باید به آن پاسخ دهد نحوه و زمان مناسب ایجاد یک واحد کسب‌وکاری جدید در نسبت با سایر واحدها و خروج از کسب‌وکارهای موجود با توجه به روندها و تغییرات صنعت و قابلیت‌های بنگاه است.

آخرین مؤلفه به‌دست‌آمده در محتوای راهبرد، «همکاری‌های راهبردی با اجزای زیست‌بوم» رسانه است. علاوه‌بر روابط مرسوم در اکثر صنایع با رقبا (روابط افقی) و با تأمین‌کنندگان و خریداران (روابط عمودی)، سازمان رسانه‌ای نیازمند شکل‌دهی همکاری‌هایی راهبردی با کنشگران اکوسیستم رسانه با نقش‌های متنوع است که از نهادهای مالی و سرمایه‌گذاری تا قانون‌گذاران و دولت و گاهی رقبای آنها را شامل می‌شود. بخشی از مطالعات قبلی نیز بر مفهوم شکل دادن همکاری با رقبا به صورت کوتاه‌مدت و بلندمدت و توجه به مفهوم هم‌رقابتی تأکید داشته‌اند.

در بعد «زمینه‌های درونی»، شکل‌گیری راهبرد دارای سه مؤلفه است. «سطح فناوری بنگاه» و بروز بودن بنگاه در آن، بیش از همه مورد اتفاق نظر مصاحبه‌شوندگان قرار گرفته و تأکید

نیروی انسانی پراکنیزه و ماهر که همواره در مسیر رشد و توسعه خود و کسب‌وکار است از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و «یادگیری و رشد فردی و سازمانی» دومین مؤلفه در فرایند شکل‌گیری استراتژی است. به واسطه تغییرات مداوم صنعت و چارچوب‌های آن که در ادبیات پژوهش پیرامون آن بحث شد، سازمان رسانه‌ای نیازمند به‌روزرسانی تحلیل و شناخت خود از صنعت و تحولات آن است. هرچقدر افراد سازمان در شناخت مسائل راهبردی و تحلیل آن از نقشه‌های ذهنی و انگاره‌های مرسوم فاصله بگیرند و در حل مسائل، حلقه دوم یادگیری فعال شود، سازمان در خلق راهبرد موفق‌تر خواهد بود. به بیان دیگر، باید امکان طراحی راه‌حل‌های جدید و آزمون آنها برای یادگیری فراهم باشد.

در رسانه‌های نوین، بیش از رسانه‌های سنتی، محوریت با مطلوبیت‌ها و نیازهای مخاطب است. در اثر سرعت تحولات و میل مخاطب به دریافت محتوای شخصی‌سازی‌شده و ترجیحاً کوتاه در زمان محدود، شناخت سلاقی و ذائقه مخاطب برای شکل‌دهی به طرح‌های راهبردی اهمیت ویژه‌تری دارد. بنابراین «تمرکز بر مخاطب» به عنوان پیشران اصلی طراحی‌ها و توسعه مسیر مدیریت رسانه‌های نوین، مؤلفه دیگری در فرایند است.

مبتنی بر چارچوب رقابتی پورتر (۱۹۸۰) شناخت نیروهای پنج‌گانه بازار بخش اصلی تحلیل راهبردی برای دستیابی به استراتژی بنگاه است و رقابت زمانی امکان‌پذیر است که مزیت رقابتی خلق شود. وقتی سرعت تحولات و تغییرات در یک صنعت فزاینده و اتفاقات آن سریع و غیرقابل پیش‌بینی هستند، بررسی مداوم بیرون اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. لذا «رصد شرایط و قواعد صنعت» نیز یکی دیگر از مؤلفه‌های اصلی در فرایند شکل‌گیری استراتژی است. در این فرایند، لازم است فرصت‌های جذاب بیرونی شناسایی شوند، روندهای آتی فناوری مورد بررسی مستمر قرار بگیرند، رفتار رقبا و قوانین تنظیم‌گر مدام پایش شوند و خلاصه آنکه بیشتر از شرایط عادی، به اتفاقات بیرونی واکنش نشان داده شود.

در محتوای استراتژی، سه مؤلفه مورد تأکید ادبیات موجود و صاحب‌نظران صنعت به دست آمد. مهم‌ترین توجه به تأکید بر تمایز میان دو رویکرد سنتی و نوین در مدیریت رسانه اختصاص دارد. درک مرسوم از سازمان رسانه‌ای بر ناشر یا پخش‌کننده تمرکز دارد و تولید یا تجمیع و توزیع محتوا را مورد توجه قرار می‌دهد. اما با توسعه فناوری‌ها و دسترسی

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

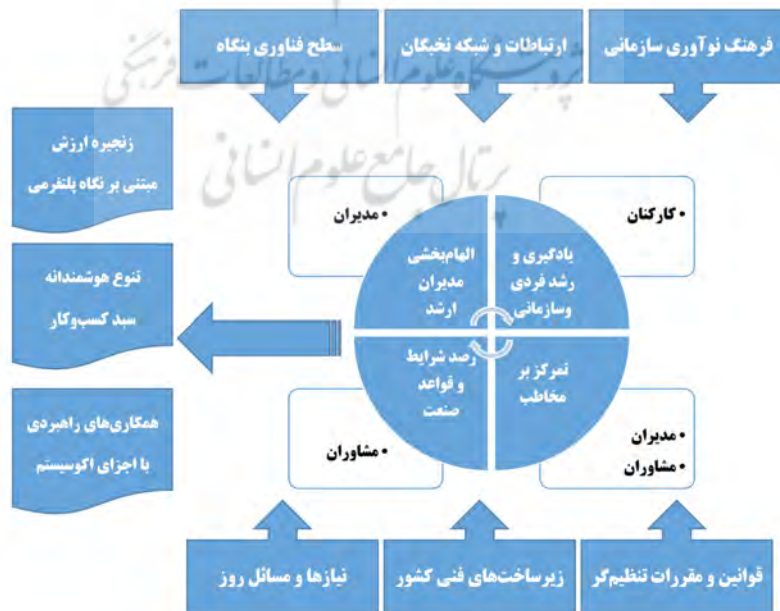
بر اساس آنچه گفته شد، به صورت خلاصه الگوی به‌دست‌آمده برای شکل‌گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه‌های نوین به صورت شماتیک در «شکل ۳» آمده است.

در این الگو، ۱۳ مؤلفه شکل‌گیری در سه بعد اصلی محتوا، فرایند و زمینه راهبرد معرفی شده‌اند. به واسطه محدودیت‌های موجود در تعریف و مسیر این پژوهش، جهت مطالعات آتی و رفع کاستی‌های موجود، موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

۱. در مصاحبه با فعالین صنعت، صاحبانی از رسانه‌های نوین شامل سکوی انتشار ویدئو، پیام‌رسان، میکرورسانه‌های فضای مجازی، خبرگزاری و کانال خبری به ارائه مطالب پیرامون موضوع پرداختند. به علاوه در بررسی‌های کتابخانه‌ای به غیر از چند پژوهش موردی پیرامون تویتر، نت‌فلیکس و بسترهای پخش ویدئویی خاص، عمدتاً مطالب بر کلیت رسانه‌های نوین و تحولات عمومی متمرکز بودند. بنابراین الگوی به‌دست‌آمده به صورت کلی و بدون در نظر گرفتن شرایط و ویژگی‌های هر کدام از زیرمجموعه‌های صنعت رسانه‌های نوین معتبر خواهد بود. یکی از پیشنهادهای تکمیلی، معرفی بخش‌های مختلف صنعت رسانه‌های نوین (تقسیم‌بندی قالبی یا در نظر گرفتن زنجیره فعالیت‌ها یا هر

شده است. اتصال با شبکه نخبگان و مؤثرین بیرونی که خود بر مؤلفه‌های دیگری نظیر همکاری‌ها (در محتوای راهبرد) و یادگیری و رصد شرایط (فرایند راهبرد) تأثیرگذار است، مهم قلمداد شده و «ارتباطات و شبکه نخبگان» به عنوان مؤلفه دیگری شناسایی شد. نهایتاً مشخص شد فرهنگ سازمانی خلاق که موجب پیگیری ابداع و خلق روش‌ها و الگوهای جدید در کسب‌وکار رسانه‌ای است، مؤثر بر فرایند و محتوای راهبرد است و «نوآوری و فرهنگ کارآفرینی سازمانی» مؤلفه سوم در زمینه‌های درونی شکل‌گیری استراتژی خواهد بود.

در بعد «زمینه‌های بیرونی» نیز سه مؤلفه شناسایی شده است: «نیازها و مسائل روز» (اعم از مسائل اجتماعی و اقتصادی جامعه که مدام بروز و ظهور پیدا می‌کنند، گرایش‌ها و سلايق مخاطبان در دسته‌های مختلف قومی و گروهی، وقایع سیاسی و امنیتی کشور و روندهای جهانی تغییرات سیاسی-اجتماعی نظیر شیوع ویروس کرونا، جنگ‌های بین دو کشور و...). «زیرساخت‌های فنی کشور» (سرعت و فراگیری اینترنت، زیرساخت‌های نگهداری و پردازش داده‌ها، خدمات ابری و توسعه هوش مصنوعی). «قوانین و مقررات تنظیم‌گر حاکمیتی» (ممیزی‌های محتوایی، قوانین رقابت و ضد انحصار، فیلترینگ سکوهاى خارجی، قوانین حمایت از تولیدات داخلی و...).



شکل ۳. الگوی شکل‌گیری استراتژی رقابتی در صنعت رسانه‌های نوین.

۴. یکی از موارد پیشنهاد شده در مصاحبه‌های کارشناسی، توجه به اقتصاد فرهنگ و نگاه سرمایه‌گذاری بجای رویکردهای صرفاً هزینه‌محور در رسانه است. از آنجاکه پژوهش حاضر بر پایه ادبیات رقابت در فضای کسب‌وکاری و افزایش سود (مبتنی بر کاهش هزینه یا افزایش درآمد) طراحی و پیاده‌سازی شده است، سازمان‌های مأموریت‌محور رسانه‌ای که با اهداف فرهنگی و سیاسی در حال فعالیت هستند مورد بررسی و مذاقه قرار نگرفته‌اند. پیشنهاد می‌شود پژوهش جداگانه‌ای برای الگوی شکل‌گیری راهبردها در سازمان‌های مأموریت‌محور (غیر سودمحور) اجرا شود. هرچند در این نوع نهادها، رقابت عمدتاً بر سر منابع - و نه سود بیشتر - است و به نوعی می‌توان رقابت را برای آنها نیز تعریف کرد، اما بررسی موشکافانه‌تر، راهنمایی به دستاوردهای دقیق‌تر راهبردی‌سازی در این بخش از صنعت رسانه‌های نوین خواهد بود.

۵. به زعم پژوهشگر، همچنان ابعاد محتوایی راهبرد از اولویت بالاتری برخوردار هستند. پیشنهاد می‌شود برای دقیق شدن الگوی به‌دست‌آمده و عمق‌بخشی به آن، پژوهش‌های تکمیلی پیرامون این بعد انجام شود. این پژوهش‌ها ممکن است معطوف به اضافه کردن مؤلفه‌های دیگر یا دقیق‌تر کردن مؤلفه‌های پیشنهادی مخصوصاً مؤلفه‌های «تمرکز بر مخاطب» و «یادگیری فردی و سازمانی» باشد.

نحو دیگر) و توسعه اختصاصی الگوی به‌دست‌آمده در آن بخش از صنعت است.

۲. هوش مصنوعی و توسعه فراگیر آن طی سال‌های اخیر در برنامه‌نویسی و کاربردهای روزمره مرتبط با رسانه، به عنوان یک موضوع جذاب که روندهای آتی بر مدار آن پیش خواهند رفت قابل تأمل است. در پژوهش حاضر، این مقوله به جهت دوری از تفصیل و اجتناب از به حاشیه رفتن موضوع اصلی پژوهش، در سایه مفهوم کلی فناوری صورت‌بندی شد. اما اهمیت و روند روزافزون هوش مصنوعی به قدری است که برخی معتقدند سازمان‌های رسانه‌ای آینده، سازمان‌های مبتنی بر هوش مصنوعی هستند.

۳. از آنجاکه بنگاه‌های رسانه‌ای در جهان (و از جمله ایران) از بدو شکل‌گیری صنعت تا کنون هریک سیاست محتوایی و گرایش‌های معرفتی-سیاسی خاص خود را دنبال می‌کنند، توجه به پیام و ارزش‌های مبنایی در فعالیت رسانه‌ای جایگاه مهم و اساسی دارد. به جهت پیچیدگی موضوع و کاستی در منابع در دسترس، در پژوهش حاضر به این مقوله توجهی نشد اما به نظر می‌رسد در شکل‌گیری راهبردها باید در مورد ابعاد این موضوع پژوهش‌های بنیادین انجام شود و به ذکر کردن مسائل سیاسی-اجتماعی صرفاً ذیل بعد زمینه‌ای شکل‌گیری راهبرد بسنده نکرد.

پی‌نوشت‌ها

- | | | | |
|-------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|
| 1. Retail Industry | 9. Emergent | 17. Perspective | 25. Passive |
| 2. Distribution | 10. Realized Strategy | 18. Strategic Venturing | 26. Strategy Content |
| 3. Netflix | 11. Sense Making | 19. Formation vs. Formulation | 27. Strategy Process |
| 4. Digital Marketing | 12. Envisioning | 20. Publisher | 28. Strategy Context |
| 5. Emerge | 13. Royal/Dutch Shell | 21. Broadcaster | 29. Emergent Strategy |
| 6. Dynamic Capabilities | 14. Plan | 22. Content | 30. Strategic Renewal |
| 7. Explorative | 15. Pattern | 23. Bundling | 31. Thematic Analysis |
| 8. Delibrate | 16. Position | 24. Distributing | |

فهرست منابع

- جهانشاهی، امید (۱۳۹۴)، رسانه‌های اجتماعی و استراتژی‌های نوظهور رسانه‌های جریان اصلی، فصلنامه رسانه، ۱۰۱، زمستان ۱۳۹۴، صص ۳۳-۴۸.
- روشندل ارتباطی، طاهر؛ بلالی، مجید؛ ذوالفقارزاده، محمدهدی (۱۳۹۳)، بررسی وضعیت رقابت در سپهر رسانه‌ای کشور، راهبرد، ۷۳، زمستان ۱۳۹۳، صص ۵-۴۲.
- شیخ‌زاده، محمد؛ عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدهسید؛ فقیهی، ابوالحسن (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین، روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه راهبردی، ۲ (۵)، پاییز و زمستان ۱۳۹۰، صص ۱۵۱-۱۹۸.
- فرامرزی، رویا و صفایی، داود (۱۴۰۰)، بررسی نقش مدیریت کارکنان در بروز مشکلات اقتصادی رسانه، فصلنامه مطالعات راهبردی ارتباطات، ۱، آذر ۱۴۰۰، صص ۱۰۷-۱۱۹.

کوهی، احمد؛ ذوالفقارزاده، محمدمهدی (۱۳۹۷)، دلالت‌های روندهای آینده اینترنت در سیاست‌های تبلیغ دین در فضای مجازی، فصلنامه دین و سیاست فرهنگی، ۱۱، زمستان ۱۳۹۷، صص ۱۰۹-۱۳۳.

مجموعه پژوهش‌های صنعت رسانه و محتوا (۱۳۹۷)، تحلیل مالی نتفلیکس؛ بررسی عملکرد مالی نتفلیکس در مقایسه با رقبای بازار کسب‌وکارهای ویدئویی، شرکت توسعه آفرینان سینمای نوین.

مصدری، فاطمه؛ حسینی سروری، سیدحسن (۱۳۹۷)، ماهیت رسانه‌های نوین، رسانه و فرهنگ، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۸ (۲)، پاییز و زمستان ۱۳۹۷، صص ۲۰۵-۲۲۹.

میراسماعیلی، بی‌بی‌سادات و دیگران (۱۴۰۲)، طراحی الگوی سیاست‌گذاری محتوای صوتی و تصویری رسانه ملی با تأکید بر اینترنت نسل پنجم، فصلنامه رسانه‌های دیداری و شنیداری، ۴۸، زمستان ۱۴۰۲، صص ۱۳۷-۱۶۸.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bergman J. et al. (2015). Managerial cognition and dominant logic in innovation management: empirical study in media industry. *Int. J. Business Innovation and Research*, 9 (3).
- Chan-Olmsted, S. M. (2019). A Review of Artificial Intelligence Adoptions in the Media Industry. *International Journal on Media Management*, 21 (3-4), 193-215.
- Chari S. et al. (2018). Dynamic capabilities, operational changes, and performance outcomes in the media industry. *Journal of Business Research*, 89, 251-257.
- Croteau, D. & Hoynes, W. (2003) **Media Society: Industries, Images and Audiences** (third edition), Pine Forge Press, Thousand Oaks.
- Dekoulou P., Trivellas P. (2017). Organizational structure, innovation performance and customer relationship value in the Greek advertising & media industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 32 (3), 385-397.
- Everette E. D., Stephen Warley & James Sheridan (2006). Doing Digital: An Assessment of the Top 25 U.S. Media Companies and their Digital Strategies. *Journal of Media Business Studies*, 3 (1), 33-51.
- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management journal*, 44 (6), 1229-1249.
- Gómez E. F. & Quevedo J. M. (2018). Connecting with audiences in new markets: Netflix's Twitter strategy in Spain. *Journal of Media Business Studies*.
- Hess, T. (2014). What is a Media Company? A Reconceptualization for the Online World, *International Journal on Media Management*, 16: 1, 3-8.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22 (6-7), 479-491.
- Horst S. & Thesleff R. J. (2016). Finding an emergent way through transformational change: a narrative approach to strategy. *Journal of Media Business Studies*, 13 (1), 3-21.
- Horst S., Thesleff R. J. & Baumann S. (2019). The practice of shared inquiry: how actors manage for strategy emergence, *Journal of Media Business Studies*, 16: 3, 202-229.
- Küng L. (2008). *Strategic Management in the Media Industry: Theory and Practice*. California: SAGE Publications.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6 (3), 257-272.
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies: Toward a general theory*. OUP Oxford.
- Maijanen P., & Jantunen A. (2014). Centripetal and Centrifugal Forces of Strategic Renewal: The Case of the Finnish Broadcasting Company, *International Journal on Media Management*, 16: 3-4, 139-159.
- Porter E. Michael. (1980). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2003). The core competence of the corporation. *International Library of Critical Writings in Economics*, 163, 210-222.
- Oliver J. (2013). Media Management Tools: UK Broadcast Media Executives' Perspective, *International Journal on Media Management*, 15: 4, 245-257.
- Oliver J. (2014). Dynamic Capabilities and Superior Firm Performance in the UK Media Industry. *Journal of Media Business Studies*, 11 (2), 57-78.
- Oliver J., & Emma Parrett E. (2018). Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning, *Business Horizons*, Volume 61, Issue 2, Pages 339-352.
- Thesleff R. J., etc. (2014) The Strategic Challenge of Continuous Change in Multi-Platform Media Organizations—A Strategy as-Practice Perspective, *International Journal on Media Management*, 16: 3-4, 123-138.
- Wit, B. ., & Meyer, R. (2014). *Strategy synthesis: Managing strategy paradoxes to create competitive advantage*. Hampshire: Cengage Learning.