

مدیریت رسانه

رویکرد مدیریت زنجیره ارزش

دکتر علی اکبر فرهنگی
دکتر دانس خواجه‌نیا



انتشارات دانشگاه صداوسیما

۱۳۹۴

سرشناسه:	فرهنگی، علی اکبر، ۱۳۲۱ -
عنوان و نام پدیدآور:	مدیریت رسانه: رویکرد مدیریت زنجیره ارزش / علی اکبر فرهنگی، داتیس خواجه‌نیا؛ ویراستار ابراهیم حقیقی.
مشخصات نشر:	تهران: دانشگاه صدا و سیما، جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری:	۲۲۷ ص.: جدول، نمودار .
شابک:	۹۷۸-۹۶۴-۸۸۵۷-۷۶-۴ ۱۰۰۰۰۰: ریال
وضعیت فهرست نویسی:	فیبا
یادداشت:	کتابنامه.
عنوان دیگر:	رویکرد مدیریت زنجیره ارزش.
موضوع:	رسانه‌های گروهی — مدیریت
شناسه افزوده:	خواجه‌نیا، داتیس
شناسه افزودن:	دانشگاه صدا و سیما، جمهوری اسلامی ایران
رده بندی کنگره:	۱۱۰۳ / ۹۶ P رده بندی دیویی: ۳۳۰.۶۸/۳۰۲
شماره کتابشناسی می:	۳۹۱۶۷۸



انتشارات دانشگاه صدا و سیما

عضو انجمن فرهنگی نشر کتاب دانشگاهی

مدیریت رسانه؛ رویکرد مدیریت زنجیره ارزش

نویسندگان: دکتر علی اکبر فرهنگی / دکتر داتیس خواجه‌نیا

ویراستار: ابراهیم حقیقی

صفحه‌آرایی: مرتضی ندیری طراح جلد: علیرضا امامی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: سروش

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

چاپ اول: ۱۳۹۴

قیمت: ۱۰۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۸۵۷-۷۶-۴

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

تهران - خیابان ولی عصر (عج)، ابتدای بزرگراه نیاش - دانشگاه صدا و سیما، جمهوری اسلامی ایران.

انتشارات (تلفن و دورنگار) ۲۲۶۵۲۸۴۴ - فروشگاه ۲۲۱۶۸۶۲۰

www.iribu.ir

فهرست مطالب

۱۱	پیشتافتار
۱۹	فصل اول: آشنایی با ایریت رسانه
۲۱	بخش بندی صنعت رسانه
۲۳	۱. بخش بندی صنعت رسانه بر اساس تفاوت‌ها
۲۴	۲. بخش بندی صنعت رسانه بر اساس مخاطب هدف
۲۴	۳. بخش بندی صنعت رسانه بر اساس موضوع و نوع محتوا
۲۵	۴. بخش بندی صنعت رسانه بر اساس نگاه در زنجیره ارزش
۲۶	۵. بخش بندی صنعت رسانه بر اساس نوع شخصیت مشتری مورد نظر
۲۶	۶. بخش بندی صنعت رسانه بر اساس معروفیت برنا
۲۷	۷. بخش بندی صنعت رسانه بر اساس مدل درآمدی
۳۰	شباهت‌های رسانه‌ها
۳۰	۱. محصول دارای عمر کوتاه
۳۲	۲. تعامل با یک بازار سه بخشی
۳۴	۳. حساسیت به واکنش مخاطبان
۳۶	۴. گستره محلی و منطقه‌ای
۳۷	۵. اهداف اقتصادی و اجتماعی
۳۸	وضعیت کنونی صنعت رسانه
۴۵	ساختار و تمرکز این کتاب
۴۷	خلاصه فصل

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

۸۱	۱. تغییرات بنیادی در مدیریت فرایندهای هسته‌ای
۸۱	۲. تبدیل فرایند خلق محتوا به فرایندی تعاملی و مشارکتی
۸۳	۳. فرایند آماده‌سازی محصول: عامل راهبردی تمایزبخش
۸۵	۴. جایگزینی فروش آگهی با بازاریابی شرکت به شرکت
۸۶	۵. تغییر در فرایند تعامل با مصرف‌کننده
۸۶	۶. یکپارچه‌سازی و تعادل دوباره فرایندهای کلیدی
۸۷	نیاز به بازاندیشی درباره مدل‌های کسب‌وکار آینده
۹۰	خلاصه فصل
۹۳	فصل سوم: فرایند ایجاد محتوا؛ قلب صنعت رسانه
۹۵	محتوای رسانه
۹۹	انواع محتوای رسانه‌ای
۹۹	۱. محصولات پیشنهادی
۱۰۶	۲. محصولات خوش فروش
۱۰۷	۳. محصولات بکر
۱۰۸	طبقه‌بندی دیگر: کارهای تولیدی و کاربرساخته
۱۰۹	۱. کارهای تولیدی
۱۱۰	۲. کاربرساخته‌ها
۱۱۲	۳. نکاتی فراتر از محتوا
۱۱۳	مدیریت فرایند ایجاد محتوا
۱۱۴	۱. تولید محتوا یا خرید محتوا؟
۱۱۶	۲. مدیریت فرایند نوآوری در محتوا
۱۱۹	۳. خلق ایده: به سوی ایده‌های جدید
۱۲۱	۴. ایجاد سبد محصول
۱۲۶	خلاصه فصل
	فصل چهارم: فرایند تعامل با مصرف‌کننده؛ به کارگیری مهارت‌های بازاریابی در
۱۲۹	جلب توجه مخاطب

نیاز فزاینده به درک مشتریان	۱۳۱
۱. تنوع عرضه	۱۳۲
۲. آیا بنگاه‌های سنتی رسانه‌ای جداً با تهدید روبرویند؟	۱۳۴
۳. آیا بنگاه‌های رسانه‌ای باید به سمت محصولات بکر پیش بروند؟	۱۳۶
۴. تنظیم راهبرد بازاریابی به‌سوی یک مدل درآمدی	۱۳۸
راهبردهای بازاریابی برای رسانه‌های آگهی‌پایه	۱۳۹
۱. مدیریت راهبردی برند	۱۳۹
۱. د.ک، رضایت و پول‌سازی از آگهی‌دهندگان	۱۴۰
۱. بهینه‌سازی واکنش به نیازهای آگهی‌دهندگان	۱۴۱
راهبردهای بازاریابی برای رسانه‌های مشترک پایه	۱۴۲
اطمینان از برتری مدیریتی مشتریان	۱۴۵
راهبردهای بازاریابی برای محصولات تخصصی و بکر	۱۴۵
خلاصه فصل	۱۴۷
فصل پنجم: آماده سازی محصول؛ مدیریت زنجیره ارزش	۱۴۹
کسب سرآمدی عملیاتی در مدیریت زنجیره ارزش	۱۵۱
اهرم‌های بهبود فرایندهای استاندارد در صنعت رسانه	۱۵۵
۱. کارآیی فرایند تولید	۱۵۵
۲. کارآیی توزیع	۱۵۷
۳. کارآیی خرید	۱۵۹
۴. خدمات مشترک	۱۵۹
۵. برون‌سپاری	۱۶۰
اهرم‌های بهبود برای فرایندهای استاندارد ناپذیر در صنعت رسانه	۱۶۲
مدیریت انتقال به بستر دیجیتال	۱۶۶
۱. مدیریت انتقال به فرایندهای دیجیتال	۱۶۷
۲. مدیریت انتقال به فناوری دیجیتال در مدیریت تولید و دارایی‌ها	۱۶۷
خلاصه فصل	۱۷۱

فصل ششم: فرایند تعامل با آگهی دهندگان؛ نیاز به استفاده از رویکردهای نظام‌مند

در تجارت میان شرکتی (B2B) ۱۷۳

چالش‌های تبلیغات سنتی ۱۷۵

۱. عوامل محیطی دارای تأثیر منفی روی تبلیغات سنتی ۱۷۸

۲. عوامل مؤثر بر تغییرات بازار تبلیغات ۱۷۹

استفاده نظام‌مند از رویکردهای بازاریابی شرکت با شرکت ۱۸۲

۱. ترفیع بخش‌ها بر پایه نیازهای مستقیماً مرتبط با محصول ۱۸۳

۲. ایجاد ارزش منحصر به فرد برای بخش‌های کلیدی ۱۸۷

۳. اجرای هبرد ۱۸۷

۴. توافق بر روی قیمت‌های مبتنی بر ارزش ۱۸۹

مدیریت مؤثر نیروی فروش ۱۹۰

۱. چینش نیروهای فروش خلاصه‌ای برای دستیابی به اثربخشی ۱۹۰

۲. جاری‌سازی و خدمات پشتیبان ۱۹۲

۳. همکاری برد - برد با آژانس‌های تبلیغاتی ۱۹۲

خلاصه فصل ۱۹۳

فصل هفتم: مدل‌های کسب‌وکار در رسانه‌های دیجیتال ۱۹۵

اهمیت رسانه‌های نوین ۱۹۷

ویژگی‌های رسانه‌های نوین ۱۹۸

۱. محتوای دیجیتالی ۱۹۸

۲. تعاملی بودن ۲۰۰

۳. شخصی‌سازی ۲۰۱

۴. آنی بودن ۲۰۲

۵. مستقیم بودن ۲۰۲

تغییرات در مصرف رسانه‌های نوین و رسانه‌های سنتی ۲۰۴

مدل‌های اولیه کسب‌وکار رسانه‌ها در اینترنت ۲۰۷

بازاندیشی درباره مدل‌های کسب‌وکار اینترنتی ۲۱۱

۲۱۴	پهنای باند؛ روند آینده اینترنت
۲۱۷	مدل‌های جدید کسب‌وکار اینترنتی
۲۲۱	خلاصه فصل
۲۲۳	منابع

www.ketab.ir

پیشگفتار

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

(۱) منابع درسی،

(۲) استاد،

(۳) دیدگاه،

(۴) ارتباط با مراکز رسانه‌ای در حال کار،

(۵) ارتباط با مراکز دانشگاهی بین‌المللی.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

در نهایت کتاب پیش‌ر تقایم می‌شود به کلیه دانشجویان رشته مدیریت رسانه، ارتباطات، اقتصاد رسانه، کسب و کارهای کوچک رسانه‌ای و اینترنتی، مدیران شرکت‌های کارآفرین در عرصه رسانه‌های دیجیتال جمعی و سایر علاقه‌مندانی که مایل‌اند فارغ از مطالب کلیشه‌ای و کپی‌برداری تولیدی، مطالب جدیدی را از صنعت رسانه بخوانند، در آنها اندیشه کنند و با لحاظ کردن شرایط کشور و نیازهای صنعت در محیط جاری کشور، به ارتقای این صنعت کمک کنند. امید است در آینده نزدیک بالندگی این صنعت و به ویژه کسب و کارهای کوچک فناوری رسانه‌ها را در کشور عزیزمان شاهد باشیم و ایران به عنوان قطب اثرگذار در صنعت رسانه جهان مطرح شود.

دکتر علی اکبر فرهنگی

دکتر داتیس خواجه‌ئیان

تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

تابستان ۱۳۹۴