

تأثیر اینترنت بر استراتژی ها و ساختارهای سازمان رسانه ای

لوسی کونگ، نیکوس لیندروس، روبرت جی. پیکارد، رولاند اسکر در وریچار دون در وروف
ترجمه: هادی البرزی دعوتی

کارشناسی ارشد رشته مدیریت رسانه دانشکده صداوسیما

چکیده

این مقاله تأثیر اینترنت بر سازمان های رسانه ای را در بخش رسانه از جنبه نظریه های استراتژی و سازمان بررسی می کند. با گسترش تمرکز اینترنت، اینترنت بستری است، که به طور خاص پدیده بین ارتباطی از مدل های استراتژی، ساختار، فرایندها و تجارت است. همانگونه که اینترنت زمینه ای را پوشش می دهد، که همزمان خیلی گسترده و خیلی خرد است؛ اینترنت باعث تغییرات اساسی بر زنجیره ارزشی سازمان های رسانه ای می شود و سازمان های رسانه ای را درگیر در دسته ای از تغییرات در استراتژی، ساختار و مدل های تجاریشان می کند و می تواند به عنوان محرکی ضمنی برای تغییرات و استراتژی ها باشند. لذا این مقاله، پیشرفت های کلی گسترده ای که اینترنت در همه بخش های رسانه ایجاد می کند را بررسی کرده و متذکر می شود که اینترنت، همه سازمان های رسانه ای ارتباط جمعی را در این بخش ها، با درجات متفاوت تحت تأثیر قرار می دهد.

واژگان کلیدی: اینترنت، سازمان رسانه ای، زنجیره ارزش، مشارکت بین رسانه ای

سازمان های دیرپا در مقابل سازمان های نو ا صلاح طلب-موقعیت های متفاوت، چالش های

متفاوت

تمایز مهم در نظریه مدیریت بین سازمان های دیرپا، یا سازمان های تاسیس شده و شرکت های جدید است (شرکت های جدید همانگونه که نامبرده می شوند در زمان توسعه اولیه اینترنت در بالاترین سطح پیشرفت قرار داشتند). یک دلیل این است که بافت درونی و بیرونی در این دو موقعیت متقابل موجب اولویت های مدیریتی متفاوت می شوند. مهمتر این که شرکت های دیرپا نباید تنها یک عکس العمل مناسب را برای محیط استراتژیک متغیر گسترش دهند، بلکه همچنین باید راه اجرای این عکس العمل را پیدا کرده و از مانعی جلوگیری کند که از طریق سیستم ها و فرآیندهای میراثی به وجود آمده است. کتابی که اثر اینترنت را بر رسانه های جمعی موجود بررسی می کند، ناچار است، که تمرکز خود را بر سازمان رسانه ای دیرپا بگذارد.

دوره اولیه اینترنت

دوره اول اینترنت تقریباً به طور کلی بین سال های ۱۹۹۵ و ۲۰۰۱ اتفاق افتاد، هر چند تاریخش به اواخر دهه ۱۹۶۰ بر می گردد، اینترنت به رسانه جمعی در میانه دهه ۱۹۹۰ تبدیل شد، هنگامی که به پیشرفت هایی از قبیل وب، نت اسکپ، نوکیتر و کامپیوتر های شخصی قابل تهیه در خانه مربوط می شد. (فصل ۲ را برای بحث این عوامل ببینید)، ارائه آن به وسیله عموم مردم قابل استفاده بود. بعدها، آن رسانه ارتباطی در حال رشد با سرعت بالا گردید. (وزارت بازرگانی آمریکا، ۱۹۹۸)

ورود اینترنت سازمان های رسانه ای دیرپا را تحت فشار قرار داد تا مرتبط بودن را با ادراکی حرکت دهند که فوق العاده به نظر می رسد. که علت اصلی اشتیاق مالی بازار برای بخش اینترنت بود. از میانه دهه ۱۹۹۰ تا اوایل ۲۰۰۰، ارزش یابی های سطح بالا در تجارتهای اینترنتی قرار داشت، مخصوصاً ارزش یابی های محتوای محور که وجود داشت، بدین منجر شد که سهامداران و مدیران اجرایی، از یک طرف نگران پیش بینی های زوال بازرگانی های موجودشان باشند و از طرف دیگر از سوی ارزیابی های سطح بالای انجام شده در اینترنت مشتاق گردند تا برای حرکت به سمت اینترنت و تجارت الکترونیکی سوق داده شوند. عامل دیگری که سازمان های دیرپا را به حوزه اینترنت سوق می دهد، اعتقادی بود که

قلمرو اینترنت را با نظم معنی دار فواید ابتدایی مشخص می کرد. به طور عرفی گفته شد که حرکت کنندگان اولیه می خواهند موقعیت های رهبری رسوخ ناپذیر بازار را گسترش دهند. (که اغلب بر اساس خروجی های شبکه است) که داوطلبان بعدی هرگز نمی خواهند قادر به رقابت باشند. بعنوان یک نتیجه اینترنت به اولویت استراتژیک برای شرکت های رسانه ای متصدی تبدیل شده است، و بیشتر شرکت ها تعهدات مالی خیلی مهمی را در این حوزه ایجاد کرده اند. (برای مثال، در ربع اول قرن ۲۰۰۰، رویترز اعلام کرد که بودجه سرمایه گذاری ۵۰۰ میلیون را برای چهار سال بعد اعلام کرده است، رید السیور بودجه ۶۰۰ تا ۷۰۰ میلیونی پوندی برای سه سال بعد و بی اس کی وای بی ۲۵۰ میلیون پوند برای ۱۸ ماه اعلام می کردند)

از دیدگاه مدیریت، اینترنت محیط استراتژیک جدیدی ایجاد کرده است که پدیدار شده است، و محیط فعلی را با سرعت حیران کننده اش مورد غضب قرار داده است. تغییرات محیطی برای صنایع رسانه ای جدید نیست. این بخش موجودیتش مدیون پیشرفت های فناوری است. و از دهه ۱۹۸۰ سمت و سوی آن با تعدادی از پیشرفت های بی که نیاز به انطباق استراتژیک دارد روبرو شده است. که شامل موارد ذیل است، ابداع سی دی رم، فناوری های انتقال جدید از قبیل کابل و ماهواره، تغییر تدریجی از سیستم های پرداخت جمعی به فردی در پخش برنامه ها، انطباق تدریجی شیوه های تولیدی محتوایی بر پایه کامپیوتر های شخصی و غیره. اما از دیدگاه استراتژیک هر یک از این پیشرفت ها تغییرات فزاینده ای را برای وضعیت فعلی شکل می دهد. ماهواره و کابل سیستم های جدید توزیع انتشار برای قالب های برنامه سازی موجود بودند. تکنیک های تولیدی بر پایه کامپیوترهای شخصی راه های جدیدی را ارائه کردند تا محصولات رسانه ای موجود از قبیل کتاب ها و مجلات و روزنامه ها را تولید کند. بدین ترتیب، به هر حال این پیشرفت ها به عنوان جایگزین های مهمی برای صنعت به حساب می آیند، محیط تعیین می کند که چه استراتژی های کامل نامیده می شوند.

موقعیت های کامل از طریق رشد آهسته، رقابت شدید بین گروه شناخته شده بازیگران و مشتریان با دانش مشخص می شوند (Porter, 1980). اینترنت محیط استراتژیک مشخصی را ایجاد می کند. چنین محیط هایی به نوعی دارای تکنولوژی بالا یا صنایع زیستی-تکنولوژی هستند و با سطوح بالای عدم اطمینان مشخص می شوند. مرزهای صنعت نامشخص است.

الگوهای تجاری به سرعت توسعه می یابد، ترجیحات مصرف کننده ناشناخته است و رقابت ها به بازیگران ناشناخته سابق برمی گردند (Eisenhardt and Brown ,1998, Robins Wierserma,1999 .and

موقعیت های آشکار چالش مدیریتی پیچیده ای را مخصوصا برای بازداشتن سازمان های دیرپا از طریق سیستم ها و فرآیندهای به ارث برده شده ارائه می دهد.

عکس العمل های استراتژیک برای دوره اول اینترنت

سازمان های رسانه ای دیرپا تحت هجوم سنگین دوره اولیه اینترنت بودند، که متهم به قصور در پذیرفتن عامل بالقوه رسانه جدید در ابتدا بودند، سپس آسان تر و از روی احتیاط عکس العمل نشان می دهند، وقتی آنها اینترنت را پذیرفته اند که این باعث چند شاخگی جدی شده است. قیمت سهام رویترز، شرکت رسانه ای با سهام با ارزش اروپایی از بین رفت وقتی مدیر اجرایی پذیرفت، که شرکت استراتژی برای اینترنت ندارد. (یک دلیل برای سرمایه گذاری اصلی بعدی زودتر در این فصل توضیح داده شد). قیمت سهم تایم وارنر، بزرگترین سازمان رسانه ای که تعدادی از برندهای معروف در صنعت را دارد، که شامل مجله تایم، شرکت موسیقی وارنر بروس و سی ان ان است که به طور چشمگیری سقوط کرد وقتی استراتژی اینترنت از بین رفت. این منجر به آن شد که در سال ۲۰۰۰ به وسیله ای او ال به دست آمد، تامین کننده خدمات اینترنت که قیمت سهامش رو به افزایش است.

برای سازمان های رسانه ای دیرپا، اینترنت استخوان بندی جهان رسانه ای را، که می شناسند به چالش می کشد. دارایی ارزش رسانه های قدیمی به طور چشمگیری سقوط کرده است. مانند تایم وارنر، قیمت های سهام کاهش یافته آنها را آسیب پذیر می سازد تا از طریق شرکت های اینترنتی با ارزش های بالا به دست آید (گوگل و یاهو تامین کننده های ترسناکی بودند، و نام هایشان مرتباً مربوط با رسانه های قدیمی (پرنده ها) در مطبوعات بازرگانی و مالی است).

تردید شرکت های دیرپا درباره اینترنت غیر قابل ادراک است. آنها ذخیره هایی درباره پیاده کردن بازرگانی های برای ایجاد جریان پولی داشتند که محصولات رسانه ای در دسترس را ایجاد می کنند که از تحت حمایت بودن اینترنت آزاد هستند. برای تجارت های رسانه ای اروپا

تکه تکه شدن آگاهی بازرگانی و بازارهای خرده فروشی ارائه های اروپامداری و تاثیرات شبکه ای اضطراری و نتایج محرک اولیه را پیچیده می کند. ساختار صنفی تعداد زیادی از شرکت های با مالکیت خانوادگی یا تحت کنترل خصوصی آنها را از ارائه گزینه های سهام باز می دارد که مهم است تا استعدادها را جذب کنند.

به هر حال، اینترنت فواید استراتژیکی را ارائه می دهد، ادغام ای او ال و تایم وارنر عامل بالقوه ای را آشکار می کند که از ترکیب محتوا و توزیع ممکن است نتیجه شود. پیشرفت های سریع در سیستم انتقال دیجیتال برای کابل، ماهواره و تلویزیون های زمینی همچنین ارتباطات دوبرد مربوط به استفاده از تکنولوژی های دی اس ال است که به معنی فرصت هایی برای داندود سریع دیجیتال محتوا رسانه ای است که افزایش پیدا می کند.

اینترنت بنابراین، انگیزه چماق و هویج را برای سازمان های رسانه ای دیرپا ارائه می کند. این ترکیب با حرکت گریز ناپذیر رسانه جدید به هم می پیوندد، که منجر به این می شوند که سازمان های رسانه ای دیرپا مردد با سرعت شگفت انگیزی حرکت کنند و با ذوق به سوی جهان آنلاین حرکت کنند (warner, 1999, harding, 2 February 200)، که باعث یک سری از جهت گیری های بنیادی استراتژیک شوند. در زیر جواب های اینترنت برای چهار تا از سازمان های بزرگ رسانه ای مانند برتلزمن، دیزنی، تایم وارنر و ویوندی خلاصه شده است.

سه جنبه از این استراتژی ها برجسته است. اول، آنها در گسترش طبیعی فعالیت های در جریان نبودند، اما ترجیحا راه های استراتژیک جدید آنها را از بخش های ناشناخته به بخش های آشکار، یعنی از صنایع خارج از دسترس رسانه به بخش های مجاور از قبیل فناوری اطلاعات ارتباطات دوبرد و انتخاب های مشتریان می آورد. بنابراین آنها شواهدی از همگرایی را آماده می کنند. دوم اینکه فقدان موفقیت این استراتژی ها علیرغم اولویت استراتژیک بالا که در آنها قرار دارد. سوم تغییرات بالای مدیران اجرایی اصلی، تا حدودی به عنوان نتیجه این استراتژی ها است. تا اواخر ۲۰۰۲ سه تا از سی ای او ها که در اینجا بحث شد، موقعیت های خود را از دست دادند (برتلزمن توماس میدل هاف، تایم وارنر گرال دلوین و ویوندی میس جین ماریر میسر که برای استیو کیس، رییس ای او ال تایم وارنر یاد آوری نشده است)

برتلزمن

اینترنت منجر به جهت یابی استراتژیک اصلی برای برتلزمن شد. تجارت بزرگ خودش را به عنوان هدف بلندپروازانه تبدیل شدن به بازیگر شماره یک اینترنت در صنایع رسانه ای قرار داد. برنامه ریزی شده بود که این را با تسلط بر سه سطح فعالیت اینترنتی انجام دهد که عبارتند از بازرگانی های محتوایی، ورودی و بازرگانی های فروش مشتری محور برای تحقق بخشیدن به

این موضوع بر تلزمن هم به طور داخلی گسترش یافت و از لحاظ بیرونی دامنه ای از بازرگانی های اینترنتی (اصولا در بازرگانی الکترونیکی را به دست آورد). این ها بر تقسیم جدیدی، یعنی گروه مستقیم متمرکز هستند. تجارت های گروه مستقیم شامل سهم بر تلزمن در ای او ال اروپا، bol.com است، که فروشنده کتاب و موسیقی آنلاین اروپایی است و CDNOW.COM، که فروشنده آنلاین موسیقی آمریکایی است، Barnes & Noble.com فروشنده کتاب آنلاین است و Getmuisc.com یک فعالیت اقتصادی مشترک با ویوندی یونیورسال است. همچنین به طور بحث انگیزی سایت داندلود موسیقی نیستر را از ورشکستگی نجات داد، که قصد استفاده از این سایت را به عنوان یک سرویس مشترک موسیقی آنلاین داشت.

به طور کلی، این استراتژی موفقیت آمیز نبود، گروه مستقیم (دایرکت گروپ) متحمل ۱۲۳ میلیون دلار خسارت شروع اینترنت در نیمه دوم سال ۲۰۰۱ شد، و در نیمه اول سال ۲۰۰۲ بیش از ۱۲۵ میلیون دلار خسارت داد، هر چند این عملکرد ضعیف مالی از طریق حراج ۵۰ درصد سهام ای او ال در اروپا جبران شد، و به شرکت مادر در سطح بالای جنبش اینترنتی به ۹/۱۲ میلیارد دلار رسید که ۷ میلیارد دلار سرمایه نقدی ایجاد کرد. فعالیت های اینترنتی با تجارت های اصلی به هم آمیخته شده است. سی ای او توماس میدل هاف در جولای ۲۰۰۲ ترک کرد؛ هر چند این به نظر می رسید که به خاطر مجموعه از عوامل بود. تهاجم اینترنتی گران قیمت و ناموفق یک نقش بازی می کرد، اما قدری منجر به تنازع با صاحب خانه ای می شد که بر سبک رهبریش غلبه دارد و میل دارد که جامعه بر تلسمن را در اختیار بگیرد.

لایک

دیزنی

تایم وارنر (پایین را ببینید) دیزنی یک پیشگام اینترنتی است، دو تا از وب سایت های با برند مصرف کننده مانند ای اس پی ان دات کام و دیزنی دات کام را در ۱۹۹۵ را عرضه کرد و ای بی سی دات کام را در سال ۱۹۹۹ ایجاد کرد. استراتژی آنلاین بیان شده دیزنی برای استفاده در تقویت برند دیزنی برای کشیدن مشتریان به این سایت ها بود، درآمد را از فروش تبلیغات و درآمد های معامله ای ایجاد کند. معامله های هدفمند شامل حراج های خطوط بازرگانی گسترده دیزنی، پذیره نویسی برای مجله های آنلاین و بلیط هایی برای گردشگاه های موضوعی است. یک حرکت استراتژیک اصلی در ۱۹۹۸ انجام شد وقتی دیزنی سهام عمده ای را

در ورودی infoseek.com (اینفوسیک دات کام) را خرید، این با خرید آشکار سایت در ۱۹۹۹ ادامه یافت دیزنی سپس سایت اینفوسک را با دیگر سایت های اینترنتی برای تبدیل به یک پرتال جدید آمبرلا سایت یکی کرد که آن را گو دات کام (Go.com) نامید. Go.com گو دات کاماز رسیدن به اهداف استراتژیک دیزنی واماند و در سال ۲۰۰۱ با هزینه ای در حدود ۸۶۲ میلیون بسته شد، که در آن مرحله تجارت های اینترنتی متفاوتی برای خانواده ها مجدداً برقرار شد.

تایم وارنر

حضور اینترنتی تایم وارنر فشاری را از بازارهای مالی ایجاد کرد و عامل کمکی اصلی در چیرگی به وسیله ای او ال در سال ۲۰۰۰ بود. استراتژی ایجاد سازمان هیبریدی قدیمی و همگرای جدید بود که اجازه می داد محصولات رسانه ای در همه بیشترین سطح ممکن فروخته شود. ای او ال تایم وارنر شکست خورد تا به این استراتژی دست یابد و در سال ۲۰۰۲ ارزش ۴۵ میلیارد دلاری سهام تنزل پیدا کرد و منجر به این شد که شرکت بزرگ خسارت بیش از ۹۸,۷ میلیارد دلاری پردازد. طراح اصلی ادغام از سوی تایم وارنر، گerald لوین یک سال زودتر در آوریل ۲۰۰۲ بازنشسته شد و همکارانش از سوی ای او ال ساید؛ استیو کویس (رییس) و باب پیتمن (سی او او) هر دو در سال ۲۰۰۳ استعفا دادند.

ویوندی یونیورسال

استراتژی ویوندی برای اینترنت خیالی و غیر قابل دسترس بود. ویوندی به دنبال اتحاد ترکیب زیربنای ارتباطات (ترجیحاً رسانه های ساده) با دامنه متنوعی از محتوا (نصاویر، صدا، اطلاعات و خدمات) در یک شرکت واحد است. ویوندی فعالیت های اینترنتی را در بخش جدیدی متمرکز کرده است، که بخش جهانی ویوندی است. در این جا ویا زوی (vizzavi) قرار دارد که پورتال چند ارزیابانه ای است که جسارت پیوندی با ودفون را دارد، که ام پی تری. کام، و ادجوشن دات کام به کار گرفت.

مثل همتایشان، ویوندی موفقیت کمی با برنامه اینترنتی جاه طلبانه دارد. سی او جین ماری میسر کارش را در سال ۲۰۰۲ از دست داد و بدی ۱۹ میلیارد دلاری به بار آورد، که خسارت

بالایی در تاریخ شرکت فرانسه است. بحران نقدینگی متعاقب منجر به برنامه های در دسترس ۱۶ میلیارد دلاری شد، که درگیر در باز کردن گره های دارایی های است که از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۲ به دست آمده بود.

عکس العمل های اینترنتی برای عصر دوم اینترنت برای ادراک این عصر، این استراتژی ها پاسخ های خیالی به زمینه خیالی هستند. سقوط اقتصاد اینترنتی، با پیشرفت ثابتی در نفوذ اینترنت ترکیب می شوند، سازمان های دیرپا رسانه ای فرصتی را برای عکس العمل به گذشته متاخر آماده می کند و عکس العمل های دقیقتری را برای رسانه به سرعت بالنده توسعه می دهد که اینترنت آن را ارائه می دهد.

به هر حال، با این وجود روشن است که علیرغم سردی شیدایی اولیه اینترنت، رسانه جدید تغییر اساسی و بازگشت ناپذیر برای صنایع رسانه ای آورده است. اینترنت به عنوان یک رسانه و رسانه ارتباطی بخشی از اساس زندگی را برای بیشتر جمعیت بوده است. و قدرت از هم گسیخته آن در حالی که به مدت طولانی یک موضوع برای عناوین روزنامه ها و کنفرانس های صنعتی نیست. بیشتر به طور رسمی بیان شده و یک طرفه است. هنگامی که نفوذ باند پهن و بی سیم تکنولوژی های گسترده ادامه پیدا می کند، در حالی که به اشتراک گذاری پوشه ها و بازارهای دانلود کردن دیجیتال کامل می شود همانگونه که سایت های مشارکتی و هم محتوا هم

راست
می شوند. شرکت های رسانه های ارتباط جمعی شروع به تشخیص منسوخ شدن بلند مدت محصولات رسانه های سنتی از طریق محصولات رسانه های جدیدی می شوند که این امر غیر قابل اجتناب است. (picard,2003)

عصر دوم اینترنت صنایع رسانه ای ایجاد شده را سرانجام نزدیک تر به فعالیت های اصلی صنایع رسانه ای می بیند که سازگار با اینترنت به عنوان حقیقتی از زندگی است و در بیشتر شرکت ها، تمایزش به طور کامل ناپدید شد. افزایش گسترده ایجاد کنندگان برای محصولات آنلاین و آفلاین در زمان مشخص و بدون اعتراض کار می کنند. آن شرکت های رسانه ای که آمده اند تا آفلاین و آنلاین بودن محصولات اینترنت را به عنوان همکاری کننده ببینند به جای آنکه در فضا رقابت کنند.

شرکت‌های رسانه‌ای انواع متفاوتی از عکس‌العمل‌های استراتژیک را برای عصر دوم اینترنت گسترش می‌دهند. دو مورد در استراتژی‌های خاص - رقابتی و فرا رسانه‌ای برجسته می‌شود.

استراتژی مشارکت رقابتی

پیشرفت نوع جدید رسانه‌ها و خدمات محتوا شرکت‌های زیادی را هدایت کرده است تا در فعالیت اقتصادی مشترک شرکت کنند به جای آنکه از فعالیت‌های مستقل حمایت کنند. این نوع فعالیت مشارکت رقابتی نام دارد که نظم تجارت را در بر می‌گیرد و استراتژی‌های که در آن شرکت‌های رقیب به طور عادی فعالیت‌های مشترکی را با متحدانشان، شرکایشان و نظم مشترکشان و شبکه‌هایشان ایجاد می‌کنند که بر اساس دیدگاهی است که رقبا نیاز ندارند که همیشه برای موفقیت دیگران شکست بخورند و یک عمل داوطلبانه بر اساس علائق و آرزوهای مشترک می‌باشد تا سود دو طرفه را سهیم شوند. (Brandenburger & Nalebuff, 1996) همکاری در بعضی فعالیت‌ها را ایجاد می‌کند، درحالی‌که رقابت را در دیگر فعالیت‌ها در بر می‌گیرد.

مشارکت رقابتی رقابت را از طریق تفاوت و تشخیص موقعیت تثبیت می‌کند، تاثیرات سازمانی را از طریق انعطاف جستجو می‌کند، هزینه‌ها تطبیق داده شده و کاهش پیدا می‌کند، از طریق جستجو برای بهبود موقعیت هماهنگ کننده‌ها بر خلاف تهدید مشترک یا جستجو برای فرصت مخاطره آمیز است. بسیار محتمل است تا گسترش پیدا کند، وقتی سودها کاهش پیدا می‌کند، وقتی بازارهای مشترک را کد هستند، یا کاهش پیدا می‌کنند، و وقتی فعالیت‌های جدید برای هر شرکتی را در بر می‌گیرد. مشارکت در رقابت مفاهیمی را از سودهای دست‌یافتنی هماهنگی بدون دریافت رقیبان یا سرمایه‌های سنگین در اقتصادهای هماهنگ دریافت می‌کند، به طور نمونه، با استفاده از منابع موجود، آن پیکربندی کمی یا تقویت کننده‌ای را نیاز دارد و از طریق ایجاد توانایی، خط‌مشی‌های رسانه‌ای را بدون تعارض با سیاست‌های مالکیت و قانون سهیم کند. چنین هماهنگی‌های در رقابت با تبلیغات طبقه بندی شده محلی بین یاهو جستجو می‌شود و ۱۷۶ روزنامه آمریکا در سال ۲۰۰۶ این کار را شروع می‌کنند. یاهو، فناوری را آماده می‌کند که

تبلیغاتی را اجازه می دهد که در روزنامه ها قرار دارد و همچنین روزنامه هایی که در پرتال سایت های طبقه بندی شده به نظر می رسند و در سایت های خود روزنامه همراه با شرکت های اینترنتی و چند دسته شدن درآمد روزنامه ها را در بر دارد.

فواید اولیه آن کاهش ریسک، صرفه جویی در هزینه، به اشتراک گذاشتن دارایی، دسترسی به یادگیری بدون سرمایه گذاری با اهمیت و افزایش سرعت یادگیری و پیشرفت تولید را در بر می گیرد. ضررها شامل پتانسیل برای دانش و شکاف مهارت در بین شرکا، مقاومت سازمانی، ادغام فقر فعالیت های درگیر در مشارکت رقابتی و پتانسیلی برای برگشت های فقر یا خسارات مالی هستند.

وقتی رقابت مشارکتی درگیر است؛ وضوح استراتژی باید مقصود و اهداف فعالیت هماهنگ را دربرگیرد و میزان درگیری و تلاش باید شامل آن گردد. موضوعات معاملاتی پایه های قراردادی را برای همکاری در بر می گیرد، و فاصله ای که منحصر درگیر است، باید تشخیص داده شود، شرکت های درگیر در مشارکت رقابتی باید موضوعات عملی متنوعی را دربرگیرند، که شامل ماهیت شرکت فردی آنها است، انواعی از منابع درگیر هستند و چگونه آنها سهیم می شوند، تا اندازه ای چگونه انواع متفاوتی از اطلاعات تغییر خواهد کرد و چالش های متنوعی مربوط به انحصارات، تناسب و انگیزه ای برای همکاری است. (ond, bamford, 2002, falk&de, 2002, segil, 2002)

شرکت های درگیر در مشارکت رقابتی نیاز دارند تا کار کنند تا رقابت را در ناحیه های دارای شایستگی اصلی نگه دارند و ایجاد ارزش و جستجوی فعالیت های هماهنگ، مناطقی را درگیر می کند که در آن شرکت ها به طور قدرتمندی رقابت نمی کنند. به نوعی، یک شریک باید احتیاجات زیادی داشته باشد که رقابت و مجاورت جغرافیایی را گسترش دهد که نیاز می باشد، اگر تبادلات فیزیکی درگیر شوند. نهایتاً، نتایج رقابت ریسک های مالی عمل فردی را پایین می آورد و فعالیت های شرکت و تناسب با فعالیت های خود را توسعه می دهد. چون مشارکت رقابتی شرکای بیرونی را درگیر می کند، فاصله ای است که در آن شرکای فردی در آن فعالیت های هماهنگ را کنترل می کنند، محدود است و نیازی وجود دارد که به

طور مستمر ساخته می شود و نقطه نظرات و اهداف مشترک را می سازد. همچنین اهمیت دارد تا گروه‌ها مشارکت کنند تا به طور مستمر تاثیر نظم و ترتیب را ارزیابی کنند تا اطمینان یابند که انگیزه‌ها برای مشارکت به جا باقی می ماند.

به هر حال مشارکت رقابتی چالش های سازمانی را بیان می کند، آن یادگیری سازمانی را مجاز می داند، سرمایه گذاری و رقابت را کاهش می دهد، از تقسیم بی فایده ظهور کمتر در بین بازیکنان مسلط جلوگیری می کند، کمک می کند تا از ریسک هایی که برندگان همه را به کار می گیرند تا در رقابت مستقیم در فعالیت های ظهور یافته ماندگار شوند و موقعیت های برنده - برنده را در بین فایده های هماهنگ کننده ایجاد کنند.

استراتژی های بین رسانه ای

پیشرفت اینترنت و پذیرش آن به وسیله سازمان های رسانه ای ارتباط جمعی به عنوان معناهای جدید رسانه ای به هدف نائل شدن مخاطبان را معنی می دهد، تعداد شرکت های زیادی را هدایت می کند تا اطمینان دهد که مزایای همکاری کننده در بین فعالیت های بین رسانه ای تولید خواهد شد یعنی مفهوم برجسته در بین خط مشی های مختلف تا جایی که ممکن است جز داری او محسوب می شود، اما به طور خاص در شرایط آفلاین و آنلاین قرار دارد. منطق آن است که این فعالیت های هماهنگ مرکزی ارزش افزوده بزرگتری را از فعالیت های جداگانه مستقل ایجاد کند، که تاثیرات سیستمی از هماهنگی و ائتلاف فعالیت هایی باشد که هزینه ها را کاهش و درآمدها را افزایش می دهد، و سپس منابع و دانش را تسهیم کرده و شایستگی انتقال یافته را در بین عملیات ها سودهای اضافی تولید می کند. سود اقتصادی از فعالیت های بین رسانه ای از استفاده اضافی محتوای موجود ریشه می گیرد که اقتصاد های معیار ایجاد می کند و هزینه های میانگین بهتری را برای استفاده های اقتصاد های آنها فراهم می کند. انتقال کاهش های هزینه ها از ساده سازی و کاهش هزینه ها برای فراگیری محتوا و دیگر منابع ناشی می شود و از جنبه اقتصاد هدف با بکار بردن شناسایی بازار از شرکت های تاسیس شده تولید می شود. به طوریکه هزینه های پایین در بازار نیاز به فعالیت های جدید دارد، که از طریق بهره برداری از مخاطب موجود و روابط آگهی دهندگان و با ایجاد فرصت برای درآمدهای اضافی بدون نیاز موافقانه ای برای منابع کافی مورد احتیاج

به تولید و توزیع مستقل نیاز دارد. به هر حال، سود از فعالیت های بین رسانه ای مشتق می شود، که تحمیل شده است چون این فعالیت ها قصد دارند که در سطح یک شرکت بزرگترین شوند، به جای آنکه در سطح واحد اقتصادی باشند و بنابراین صاحبان شرکت ها و مدیران میانی شرکت سودهای بیشتری را از سطح مدیران واحد های تجاری و بخشی به بدست می آورند. فعالیت های بین رسانه ای همچنین پیشرفت و اجرای استراتژی را پیچیده تر می سازد. باعث تنش هایی می شود که مربوط به جایی است که فعالیت ها را در بین ساختار شرکت قرار می دهد. (در زیر ببینید) که برحسب قدرت و مسائل کنترل (نظارت) و ایجاد انگیزه ها و سودها برای واحدهای تجارت است. همه این عوامل فوایدی را کاهش می دهد که در بین استراتژی های بین رسانه ای جریان دارد. از آنجایی که پیچیدگی افزایش پیدا می کند، بنابراین موجب مقاومت داخلی، نا کارآمدی و افزایش هزینه های هماهنگی به خاطر افزایش هزینه های پیوستگی و هماهنگی تعدادی از سیستم های متفاوت و مدیریت اضافی زمان تلاش می شود. این مشکل در چیزی نشان داده شده است که به نظر می رسد سوال ساده ای باشد که کجا فعالیت های آنلاین در داخل یک شرکت قرار می گیرد. به علاوه مسائل استراتژیک فرا سطحی در بالا بحث شد. چالش های مهمی از چشم انداز بین رسانه ای وجود دارد، زیرا واحدهای بازرگانی سود، استراتژی و اولویت های خودشان را دارند و خواسته های خود را کنترل می کنند و سرمایه گذاری و بی بهره سازی خودشان را می سازند. این مشکلات آمیخته شده اند، زیرا سیستم های پاداش دهی بر اساس عملکرد واحدهای بخشی یا بازرگانی است و مشکلاتی در ارزیابی شرکت واقعی آنها در عمل مشترک بین رسانه ای وجود دارد. این موجب تعارض اضافی در بین سازمان ها می گردد و نیاز دارد تا شیوه های جدید تصمیم گیری تعارض ایجاد شود. به علاوه، مسائل فرهنگ شرکت و خواسته درگیر شدن در فعالیت های بین رسانه ای ممکن است بر تصمیمی اثر بگذارد که کجا عملکردها قرار می گیرد. مسائل قدرت، استراتژی، هماهنگی و مشوق ها حتی پیچیده تر می شود وقتی شرکت های تابعه و شرکت های غیر وابسته درگیر هستند، برای مثال، شرکای دارای فعالیت اقتصادی مشترکی که وجود دارند. چنین فعالیت های بین رسانه ای خارجی می توانند موجب مشکلات

استراتژیک، مقاصد و اهداف و سطوح دربرگیری شوند که می‌توانند متفاوت باشند. چالش‌های متعددی می‌تواند باشد که برپایه‌های قرارداد رابطه‌ای و مسائل منحصرآپیرامون محتوا را موجب می‌شود. مسائل عملیاتی از قبیل سطوح مشارکت و منابع در بین گروه‌ها، تبادل و محدودیت اطلاعاتی، درجه تبادل محتوا، بی‌اعتمادی رقابتی، شیوه‌های هماهنگی و انگیزه‌های کارکنان می‌تواند همچنین چالش‌های مهمی را مطرح کند.

عملت چالش‌های عملیاتی هم درونی و هم بیرونی در بین فعالیت‌های رسانه‌ای، به نظر می‌رسد که چنین فعالیت‌هایی فوایدی برای بازیگران خوب سازماندهی یافته، مسلط با فواید سازمان‌های دیرپا رسانه‌ای بالا ایجاد کند. این توانایی را دارد تا به سرعت توانایی بین رسانه‌ای را گسترش دهد، از دارایی‌های محتوایی مالکانه استفاده کند، برند‌های موجود و روابط مشتری را اهرم بندی کند و در هماهنگی و مدیریت که لازم است سرمایه‌گذاری کند. فرصت‌ها برای بازیگران جدید محدود به داوطلبان خوب سرمایه‌گذاری شده است. شرکت‌های رسانه‌ای کوچک موجود بدون سود‌های شرکت‌های بزرگ باید به طور کلی فعالیت‌های بین رسانه‌ای خود را به بازارهای محلی یا منطقه‌ای محدود کنند. این عوامل گرایشی برای عملیات‌های بین رسانه‌ای ایجاد می‌کند تا تسلط بازیگران هدایت شده در رسانه‌های چاپی و پخش برنامه‌ای را هدایت کند، بنابراین باعث تمرکز فزاینده و قدرت بازار می‌شود و منجر به پیوند فعالیت‌ها در بین رقبا می‌شود که مسائل قدرت بازار و تبانی برای قیمت مشترک را در بردارد. این فرآیند به وسیله فایننشال تایمز توضیح داده شده است که از قوتش در چاپ خبرهای مالی استفاده می‌کند تا خبرهای مالی را برای دوازده تا از ایستگاه‌های رادیو فراهم کند، بعلاوه وب سایت‌های خبرهای مالی را به کار بیاندازد تا خدمات خبرهای تلفن همراه و خدمات خبرهای اطلاعاتی را فراهم کند.

نیازها و تاثیرات فعالیت‌های بین رسانه‌ای منجر به سوالی است که چگونه فعالیت بین رسانه‌ای ساختار صنایع رسانه‌ای را در طول زمان تغییر خواهد داد. اگر کسی پیشرفت صنایع کامپیوتری را در طول زمان ملاحظه کند، آن از طریق ساختار عمودی صنعتی با معماری تولید ادغام شد محصول تا میانه دهه ۱۹۸۰ ویژگی می‌یابد وقتی که پیمانانه بندی تولید معیار شده و ساختار

صنعتی افقی را ایجاد می کند. امروز، صنایع رسانه ای قصد دارند تا الگوی سازمانی عمودی را داشته باشند، فعالیت های بین رسانه ای منجر به پیمانانه بندی تولید و سایر فعالیت های رسانه ای می شود. این پتانسیلی را دارد تا ساختار صنعتی افقی را در آینده تولید کند که به طور معنی داری ساختارها روابط موجود را تغییر دهد.

مسئله ای که چگونه اینترنت بر استراتژی های شرکت های رسانه ای دیرپا صنعتی اثر می گذارد سپس باید در بین موقعیت گسترده تر درک شود که چگونه اینترنت بر ساختارهای سازمانی درونی و بیرونی، عملیات و روابط اثر می گذارد و چگونه اینترنت بر ساختار صنعتی کلی در شرایط بلندمدت اثر می گذارد. چون اینترنت اثرات مهمی فقط برای یک دهه داشته است، به طور کامل و قطعی ممکن نیست که همه تاثیرات سازمانی اینترنت را مستند کنیم، اما تجربه یک دهه نشان می دهد که عملیات های موثر نیاز به تغییر و بازسازی سازمانی دارد. این تغییرات در این موارد مهم تراست، برای بعضی از انواع رسانه نسبت به دیگر، برای شرکت هایی که قبلا در تعداد زیادی حوزه رسانه ای نسبت به حوزه های رسانه ای که بیشتر تمرکز یافته بود عمل می کردند، برای شرکت هایی با اندازه های متفاوت و برای شرکت هایی که با ساختار درونی متفاوت هستند. این تغییرات ساختاری موضوع بخش بعدی این فصل است.

تغییرات ساختاری آن موضوع که اینترنت ساختار رسانه ها را تغییر می دهد غیر قابل بحث است، اما تغییرات در جریان، اندازه بزرگی از تغییرات را نشان می دهد. در حالیکه سخت است تا مشاهدات قطعی صورت گیرد، روشن است که ساختارهای مدیریتی بزرگ، به طور عمودی جامع و سلسله مراتبی تحت فشار به وجود می آید. همچنین روشن است که هیچ راه حل واحدی وجود ندارد که مربوط به مناسب ترین حالت سازمانی در صنایع رسانه ای ارتباط جمعی باشد همانگونه که آنها در عصر دوم اینترنت رو به جلو حرکت می کنند. محیط استراتژیک در حال ظهور سازمان رسانه ای را با تعدادی نیازهای رقابتی بیان می کند که شامل موارد زیر است: برای سرعت و انعطاف و اقتصاد معیار و هدف، برای حرکت کننده اول در مقابل فواید لازم، برای فعالیت های درون شرکت در مقابل استفاده از شرکت های دیگر و برای ادغام و نظارت در مقابل جدا سازی و استقلال. راه حل این مسئله غامض یک کارمیدانی برای استراتژی گذاران است.

اتحادیه ها یک وسیله خوب ایجاد شده برای رشد استراتژیک صنعت رسانه ای است. برای مثال، فرایند جهانی سازی در صنعت تلویزیونی از میانه دهه ۱۹۸۰ ادامه پیدا کرده است، در بخش بزرگی از همکاری های میان مرزی فراوان درگیر در سرمایه گذاری، تولید، توزیع و حالت های برنامه ریزی به دست می آید.

اتحادیه ها همچنین ابزاری دائمی در فناوری و بخش های ارتباط هستند، جاییکه اندازه، هدف و پیچیدگی چشم انداز به معنی هیچ سازمان مجردی نیست، اگر چه اساسی و خوب منبع بندی شده اند، می توان همیشه امیدوار بود تا همه پیشرفت ها را دنبال کنند یا همه انتخاب ها را پوشش دهد. همانطور که با دیگر پدیده ها در این فصل توصیف می شود، صنایع رسانه ای تغییراتی را افزایش می دهند که به سمت رشدی بر پایه اتحادیه است که الگوی ایجاد شده در بازارهای فناوری را بازتاب می دهد. همانگونه که در بالا ذکر شد، چنین ساختارهای به طور عالی با صنایع رسانه ای تناسب یافته اند، که تجارت درازمدتی با کارهای بر پایه اتحاد دارند و درک خوبی از کارها در بین چنین ساختارهایی وجود دارند. امکان فنی جدید قالب های رسانه ای متفاوتی را از منبع داده های تنها تولید می کند و استفاده از زیربنایی مشترک را برای توزیع محتوا در بین کانال های متفاوت افزایش می دهد، که از یک طرف فعالیت های ادغام و فراگیری را منشعب کرده و اما از طرف دیگر منجر به روند همه جایی برای ساختار اشتراکی برای همه انواع می شود، که شامل مشارکت بین المللی است. فراگیری بین مرزی یا الحاق شرکت ها با دانش بازار محلی در طول سال های گذشته مشترک بوده و بیشتر شرکت های رسانه ای اکنون انتشارات "دیگر فروشگاه های رسانه ای"، شرکت های تولید محتوا و دیگر فعالیت های متنوع در دیگر کشورها دارند (Chan-Olmsted & Albarren, 1998, Chan-Olmsted & Chang, 2003, Hollifield, 2004). عیار گذاشتن خاص متحدان در طول دوره اولیه اینترنت، بر اساس ماهیت انتقالی آن بود. تعداد زیادی موافقت نامه های غیر رسمی و بی انتها بود که تقریباً آنها به سرعتی که ایجاد شدند همانگونه از هم پاشیدند، این موافقت نامه ها به عنوان اتحادی شناخته شدند که بر اساس ماهیت وسیله متعهد برای پیشرفت بازرگانی تجربی بود.

مشارکت درون سازمانی دریافته بود که استراتژی ترجیح داده شده برای ورود به اینترنت، باند پهن یا بازارهای بی سیم وجود دارد (chanolmsted and kang 2003). این محرک ها از طریق انگیزه های متنوعی جریان می یابد که شامل به دست آوردن دسترسی به شایستگی ها، کارشناسی، استعداد، دانش و فناوری است تا ورودی بازار سریعتری را به دست آورد، ریسکی که مستلزم محصولات و خدمات جدید تجربی است را کاهش دهد، موانع ورودی را کاهش دهد، (برای مثال، نیاز برای برندهای قوی یا به دست آوردن اقتصاد معیار) یا هزینه سرمایه گذاری های محتوایی مهم را متحمل شود. یک اتحادیه می تواند همچنین به عنوان یک پیشرو برای یک فراگیری کامل یا ادغام باشد.

در حالیکه متحدان بسیاری بین بازیگران در صنایع رسانه ای هستند، همچنین مثال های زیادی برای فعالیت های اقتصادی درون سازمانی بین بازیگران در بخش های همگرا وجود دارد (برای مثال، پروژه سی بی اس (CBS) حادثه های قدیمی ضمنی را از برنامه های تلویزیون از طریق گوگل توزیع می کند). بنابراین، روند در جهت متحدان در بخش های رسانه ای از همگرایی اینترنت به وجود آمد که می تواند از اضافه کردن فرآیند همگرایی بین این و صنایع همسایه ارتباطات دور برد، فناوری اطلاعات و الکترونیک مصرف کننده به نظر آید.

در حالیکه منطق پشت سر یک متحد ممکن است مستقیم باشد، آنها به طور فوق العاده ای برای مدیریت چالش برانگیزند، یک مثال برجسته از این فعالیت اقتصادی به هم پیوسته ۵۰/۵۰ بین تجارت موسیقی ثبت شده سونی و برای برتلزمن است. این مشارکت یک پاسخی برای فشار شدید فروش موسیقی و رشد دانلود دیجیتال و مبادله فایل ها در اینترنت بود. این همچنین بعضی از ذخیره ها را در بین ترکیب فعالیت های دو نسخه ای اجازه می داد، اما این ها از طریق هزینه های منطقی، عهده داری حسابداری و سودهای عملیاتی به طور کلی کاهش پیدا می کردند. حوزه های مشکل خاص شامل ناسازگاری با رهبری، تنش فرهنگی و اهداف عملکردی متفاوت در بخش هایی از شرکت های مادر بود.

وقتی سازمانی درگیر در متحدان زیادی با شرکای متفاوت گردد، یک ساختار شبکه ای

می تواند ظاهر شود. این یک پیشرفت جدید برای رسانه ها نیست. هالی وود براساس سیستم های هم وابسته عمل می کنند، جایی که فیلم ها از طریق جمع استعدادهای (بازیگران، نویسندگان، نامه های رادیو و تلویزیونی، تولیدکنندگان و کارگردانان و غیره) وابسته ایجاد شده است. چون انحلال سیستم استودیو در دهه ۱۹۴۰ انجام شد. به هر حال یک تغییر جدی که به وسیله سازمان های چند بخشی پیچیده بزرگ اتفاق افتاد که معیاری برای شرکت های رسانه ای جهانی بزرگ شده است. (Eisenmann&Bower,2000) که بیشتر در بین اضافه تنوع غنی نظم و ترتیب هماهنگ کننده پیچیده بزرگ شده است که اجازه می دهد سازمان رسانه ای مرکزی آزمایش شود یا در فعالیت های حاشیه ای زنجیره ارزش ایجاد شده درگیر شود، که به نسبت بیرون از مرزهای جغرافیایی سنتی است. این شرکت ها از ترکیب استراتژی های شبکه ای متفاوت تشکیل می یابند: عدم تمرکز داخلی شرکت های بزرگ، همکاری بین اس ام ای ها، پیوند بین شبکه های تجاری کوچک و بزرگ و متحدان استراتژیک و شراکت بین شرکت های بزرگ و شرکت های فرعی آنها (CASTELLS,2001). یک مثال سنتی چنین ترتیبی، چیزی که قبل از اینترنت اتفاق افتاده است و اکنون باید با ادغام کامل جایگزین شود، متحد دیزنی پیکسار است که در مرکز ساختار شبکه ای پیچیده قرار دارد که شرکا را به عنوان مختلف در برمی گیرد که شامل مک دونالد، اینداستریال لایت و ماجیک است.

تعداد زیادی از تئوریسین ها منتظر هستند که ظهور اینترنت همچنین پیشرو پذیرش شبکه به عنوان سازمان مسلط از هر دو صورت در بین صنایع رسانه ای و در تجارت به طور کلی است. اینترنت منجر به ادغام زدایی از ساختارهای صنعتی خواهد شد، یک تغییر از سلسله مراتب بزرگ، پیچیده و ثابت به انعطاف بیشتر، سیالیت و از طرفی ساختارهای را هماهنگ می کند که با همکاری های سطح بالای همکاری و ویژگی می یابد. بنابراین، کستلز بحث می کند که شرکت های بزرگ سنتی به طور عمودی ادغام شده افول می یابد که به

عنوان الگوی ساختاری مورد غفلت قرار گرفته است و آنکه ظهور اینترنت به عنوان یک رسانه ای پایه ای ارتباطات و پردازش اطلاعات، محرکی برای تجارت برای قبول کردن شبکه به عنوان حالت سازمانی آن خواهد بود. (castells, 2001: 66) اصولاً چون آن هزینه های تبادل را کاهش می دهد، هزینه شفافیت را افزایش می دهد و فشار منابع بیرونی را بر شرکت های با اندازه کوچک و متوسط افزایش می دهد که بیشتر پویا و نوآور می باشند.

این انتظار از گستردگی و پیچیدگی رسانه های در حال ظهور و صنایع ارتباطی رخ می دهد که شبکه ها در محیط پیچیده به خوبی عمل می کنند. فواید آنها دسترسی نسبتاً سریع را به منابع نادر، توانایی، اطلاعات، فناوری ها و بازارهای جدید و غیره فراهم می کند و ریسک و رقابت را کاهش می دهد و اقتصاد معیار و هدف را مجاز می داند.

ادغام و فراگیری

ادغام و فراگیری ویژگی شناخته شده صنایع رسانه ای از دهه ۱۹۸۰ بوده است، و در نزدیکی ۱۹۹۸ به اوج خود رسید وقتی بخش رسانه ای به مقام سوم در جدول های اتحادیه ام ان تی (M & T) آمریکا رسید، محرک اصلی در اینجا روح همگرایی بود. پیشرفت های تکنولوژی (انقلاب دیجیتال)، مقررات زدایی و جهانی شدن، یک مجموعه از فرصت های جدید را برای سازمان های رسانه ای خلق می کند. این پیشرفت ها به طور گسترده ای هر دو فرصت و جذب تقویت را افزایش می دهد. دیجیتالی سازی اجازه می دهد تا حالت های مختلف رسانه به یک قالب مشترک تغییر کنند و به سرعت در اطراف جهان حرکت کنند. همگرایی فناوری های اصولی تلفن، کامپیوتر و رسانه، فرصت هایی را برای شرکت های رسانه ای ایجاد می کنند تا به حوزه های جدید وارد شوند و جبرانی برای نقصان واقعی و پیش بینی شده در تجارت های اصلی باشند. بنابراین خط مشی های بیشتری برای محتوای رسانه ای وجود دارد، فورمت های بیشتری نسبت به محتوایی که می تواند بسته بندی شود، بازارهای بیشتری که در آن محصولات می توانند فروخته شوند و راه های جدیدی به طور مستقیم با مخاطبان و مشتریان در سراسر جهان تبادل می شود، مخصوصاً از

اینترنت و ارتباطات دوربرد بر اساس طرح های ارتباطات استفاده می شود. این پتانسیل سازمان های رسانه ای را بر مبنای اقتصاد معیار و هدف افزایش می دهد، هدف جهانی را که محتمل تر و از لحاظ مالی جذاب تر برای تعداد بیشتری از سازمان های رسانه ای به وجود می آورد (توزیع کنندگان سینما و شرکت های موسیقی، بازارهای جهانی را برای دهه قبل از این فناوری ها تحت تسلط دارد). نتیجه اش موجی از تغییرات ساختاری گسترش بخشی سازی، تنوع و تمرکز بر مالکیت بود. (Doyle, 2002).

به هیچ وجه آشکار نیست که موج افقی، عمودی و فراگیری بین صنعتی به بازیگران عمده در همه جنبه ها سود خواهد رساند. تعداد زیادی از این سازمان ها خود را بسیار گسترده یافته اند و اکنون به ادغام زدایی و انحلال و در دسترس قرار گرفتن می نگرند. همکاری به آسانی درک نمی شود و هماهنگی برای اجرا مشکل است. تعارضات فرهنگی و سازمانی در بین شرکت های ادغام شده ممکن است ظاهر شود که منجر به نتایج یاس آور می شود. (ozanich & wirth, 2004). مثال سنتی ای او ال / تایم وارنر مرجع است که قبلا در این بخش بحث شد، که با این عنوان یاد شده است: "یک ادغام استراتژیک از هم ارزی های اولین رسانه های کاملا ادغام شده و شرکت های ارتباطی را برای قرن اینترنت در سهام کلی با ترکیبی به ارزش ۵۳۰ میلیارد دلار ایجاد می کند." مشکلاتی که بعضی از شرکت های ادغام شده اخیرا مواجه شده اند، منجر به بحث طولانی درباره هماهنگی است که آیا دست یافتنی یا حتی مطلوب است. تغییرات اخیر در استراتژی غول های رسانه ای از قبیل تایم وارنر، برتلزمن و ویوندی بازگشتی را به دیدگاه بیشتر تمرکز یافته پیشنهاد می دهد و تاکید بیشتر به حالت های منعطف همکاری است.

شرکت بخشی سازی شده (اشتقاق سازی)

به زحمت یک هفته بدون خبری می گذرد، که شرکت رسانه ای سهامش را در یک عملیات آنلاین بفروشد. در طول عصر اولیه اینترنت روند مشخصی برای سازمان های رسانه ای وجود داشت تا فعالیت های رشد یافته در سطوح بالای مربوط به اینترنت را ثبت کرده و این فعالیتها را بخش بندی کنند. در این انتخاب ساختاری آنها هدایت بخش های دارای تکنولوژی بالا را دنبال می کنند، جایی که از میانه دهه ۱۹۹۰ شرکت ها آن بخش هایی از

تجارت را از بین می برند که بیشترین پتانسیل را برای رشد ارائه می دهند، حتی اگر آن تقسیمات، اجزای ضروری آن عملیات را تشکیل دهند. بنابراین، در سال ۱۹۹۶ ای تی اند تی (AT&T) شرکت های لوسنت تکنولوژی وان سی آر را به وجود آورد و در سال ۲۰۰۰ فعالیت های بی سیم آن به وجود آمد. در صنعت رسانه ای در سال ۱۹۹۸ گروه فاکس اینترنتیمنت از نیوز کورپوریشن جدا شد و اینفیتی برود کستینگ از سی بی اس (CBS) جدا گردید.

انتخاب بخش بندی شده از سوی سرمایه گذاران مورد طرفداری قرار گرفت چون آن به بازارهای اصلی اجازه داد تا تجارت های آنلاین را به عنوان بازی خالص ارزش بندی کنند. به علاوه، آن به والدین اجازه داد تا بر ارزش های سطح بالای سرمایه گذاری کنند که در آن تجارت های با تکنولوژی بالا، مخصوصا تجارت های وابسته به اینترنت قرار دارد. بازگشت از بعضی از فعالیت های اولیه وجود دارد که آیا جز دارایی خالص و یا نقدینگی باشد، غیر عادی است. در مثال های ذکر شده در بالا، ای تی اند تی (AT & T)، شرکت های خبری و سی بی اس (CBS) هر کدام نزدیک به ۳ میلیارد دلار برای بخش بندی تقسیماتشان به دست آوردند. دو جونز، ناشر وال استریت جورنال موافقت کرد که تصمیمات آنها در همه حال بخش بندی های انتشارات را که به طور اساسی تحت تاثیر احتمالات است را ارزیابی کند (Waters, 2 December 1999).

یک لیست اینترنتی همچنین دستیابی به ائتلافی از سرمایه کم ارزش را فراهم می کند، که جریان فراگیری را تولید می کند، تا با شرکت های اینترنتی توسعه طلبانه ای رقابت کند (Deutsche Bank, 2000) و به سازمان های دیرپا شانس می دهد تا فراگیری را ایجاد کنند بدون آنکه درآمدهای سهام ها را کاهش دهد، دارایی خالص اینترنت همچنین اهمیت داشت همانگونه که بدین معنی بود که مدیریت کلیدی و استعداد فناوری را جذب کرده و پاداش دهد، یک ملاحظه با اهمیت از جنبه استعداد از شرکت های اقتصادی قدیمی تا جدید تغییر می کند. به علاوه، موفقیت بخشی سازی در سهام بازار به طور مثبت در سهام شرکت های مادر منعکس می شود و اغلب جریان سریع غیر عادی در هر دو قیمت ها وجود دارد. شرکت های با قالب های جدید همچنین سودده بودند: با سرمایه جدید بخشی سازی

تجهیز شده بودند و آزادی به مانند یک فعالیت مشکل گشا لذت می برد و الگوی بازرگانی های خودشان را گسترش می دهند. اما سینما همچنین تدافعی است، بازرگانی های اینترنتی ریسک های مهمی را برای سازمان های مادر بیان می کند: به سادگی در بازی قرار می گیرد که نیاز به تزریق فوق العاده سرمایه دارد و خسارت گسترده ای می تواند اتفاق بیافتد، که هر دو آنها برای سهامداران ناشناخته است. این روند در ایالات متحده آغاز شد اما به اروپا گسترش یافت. برتلزمن، کانال پلاس، پیرسان، ای ام ای پی، آرتی ال، روتیز و تعداد زیاد دیگری در بعضی جهات پیشرفت های فعالانه مربوط به تجارت بودند که عمومی شدند. در همه موارد آنها به دنبال تبدیل به سرمایه کردن فرصت های درآمدی ترنداس را دارند، که همه با اهرم بندی برندهای آفلاین در فضای آنلاین صورت می گیرد و هم به وسیله آزاد کردن فعالیت های رسانه ای جدید از محدود کردن الگوهای بازرگانی موجود آفلاین صورت می گیرد.

وجوه سرمایه گذاری رسانه های جدید

بی اسکای بی سرمایه گذاری بازاری را در سه ماه از طریق ایجاد سرمایه گذاری در اینترنت سه برابر کرد و بنابراین درک از خودش را تغییر داد. انتخاب ساختاری و استراتژیک دیگر که به وسیله صنعت رسانه در طول عصر اول اینترنت اقتباس شد و دوباره، از طریق صنعت فناوری اطلاعات به طور گسترده مورد طرفداری قرار گرفت، ایجاد بودجه های سرمایه گذاری برای به دست آوردن سهام اقلیت در اینترنت و شرکت های رسانه ای دیجیتال است. تایم وارنر ۵۰۰ میلیون در زیربنای دیجیتال و وب سایت ها سرمایه گذاری کرد و سرمایه گذاری محدودی در حدود ۵ تا ۲۰ میلیون دلار انجام داد. برتلسمن در دی ام ۱۵۰ میلیون سرمایه گذاری کرد، در فعالیت اقتصادی برتلسمن او به شرکت های نوین اینترنتی در تجارت الکترونیک و خدمات محتوا و اجتماع برگشت. روتیز بودجه گرین هوس را در سال ۱۹۹۶ ایجاد کرد تا درک بهتری را از چگونگی پیشرفت اینترنت و سرمایه گذاری در تجارت های بر پایه وب نوید بخش انجام دهد.

برای فناوری اطلاعات و بخش های ارتباطات دوربرد، دلیل سرمایه گذاری در راه اندازی یک عنوان یک شیوه رشد آن بود که حتی بیشتر شرکت های پیشرفته فناوری تحت فشار سرعتی بودند که سازمان های فناوری تغییر می کنند. شرکت ها آن را با ایجاد بودجه های سرمایه گذاری اقتصادی داخلی دریافتند، آنها می توانستند ارتباطات به شدت در حال تغییر و فناوری اینترنت را را دنبال کنند، حوزه های جدیدی را به سرعت وارد کنند، درخواست برای محصولاتشان را به سرعت گسترش دهند، و امیدوارانه، به سرمایه گذاری هایشان برگردند، سایسکو، مایکروسافت، اینتل، لوسنت، مایکروسافت، ام سی آی ورلد کام و اوراسل همه سرمایه گذاری های خودشان را در طول دهه ۱۹۹۰ ایجاد کردند.

موقعیت فعالیت های اینترنتی در شرکت های رسانه ای دیرپا

مسئله ساختاری ویژه ای که سازمان های رسانه ای ارتباط جمعی با آن در دوره اولیه اینترنت روبرو هستند، تصمیم گیری در این است که کجا بازرگانی اینترنتیشان را قرار دهند. این ممکن است که تنها در هماهنگی یک جواب استراتژیک جزیی به نظر برسد، اما آن تقریباً توجه و سواسی را دریافت می کند، به خاطر فرض غالبی که محافظه کاری تجارت های دیرینه صنایع رسانه ای از شکوفایی تجارت های اینترنتی در حال شکل گرفتن جلوگیری می کند.

این بحث به بحث طولانی مدتی در پیشینه استراتژی بر می گردد، یعنی چگونه تنش ذاتی بین فعالیت های جدید کارآفرینی و فعالیت های کارآفرینی قدیمی رشد یافته را حل کنیم. هیچ توافقی مربوط به این وجود ندارد که چگونه آن باید مدیریت شود. برای بعضی از محققان، یک فعالیت اقتصادی با پاسخ دادن به نوآوری فناورانه در هم گسیخته پاسخ داده می شود که نیاز دارد که از سوی سازمان مادر به آنها استقلال ارائه شود. (see for example, Christensen, 1997, Christensen and Overdorf, 2000). این نظم باید به طور ایده آلی پایدار باشد، علیرغم فشاری که مخالف آن است. گیلبرت، در مطالعه اش راجع به نوآوری های اینترنتی روزنامه های آمریکا نوشت که هر موقع که فعالیت اقتصادی جدیدی و بازارش رشد می کنند، فشارها برای ادغام رشد ها به عنوان سازمان مادر، فرصت های در حال رشد را تشخیص می دهد تا منابع را بین تجارت های قدیمی و جدید

هدایت کند. (gilbert,2002:8). بر این ها باید پافشاری شود، اما ادغام اجتناب ناپذیر است، آن باید در شیوه ای پیمانه‌ای بررسی شود، در حالیکه همکاری در حوزه های متمرکز وجود دارد، اما استقلال سیستمی دو تا سازمان ها سالم می ماند.

گولتی و گارینو (2000:108) کسانی هستند که به طور واضح بر مسئله ای متمرکز شده اند که آیا تجارت های اینترنتی باید با سازمان های مادر غیر اینترنتی ادغام شوند. پیشنهاد می دهند که : سود ادغام تقریباً همیشه بزرگتر از قطع کامل آن است. آنها بحث می کنند که مسئله انتقادی این نیست که آیا ادغام باید تا اندازه ای اتفاق بیافتد.

از نقطه نظر خاص، سازمان های رسانه ای دیرپا، شباهت های قابل ملاحظه ای در شرایط چگونگی اداره بخش های خود نشان می دهند که چگونه چرخه سه مرحله ای رو به ادغام را از طریق استقلال و برگشت دوباره به ادغام در بر می گیرند.

تجارب اولیه اینترنت در اجرای اصلی در بین بخش های رسانه ای قدیمی موجود بود. این به خاطر این بود که در آن نقطه محصولات رسانه ای جدید در گستردگی عمومی

رسانه ای قدیمی موجود بودند. به هر حال، موفقیت اولیه با این محصولات اینترنتی و رشد گسترده بخش اینترنت به عنوان کل، منجر به ایجاد بخش های رسانه ای مستقل جدید می گردد. نه تنها این یک افزایش در حجم و تنوع فعالیت های جدید رسانه ای را اجازه می دهد، بلکه واحدهای مستقل می توانند کارشناسانی را در محیط های پرفعالیت ایجاد کنند، و آن به این خاطر است که آنها بیرون از سیستم میراث و بروکراسی مادریشان ایستاده اند، که آنها را قادر می سازد تا فرصت های بازار را سریع تر به چنگ آورند. ایستادن تنها در واحدها همچنین می تواند بخشی سازی باشد، ایجاد وب های رایج برای پیدا کردن فراگیری وابسته به اینترنت بیشتر است. مرحله آخر در چرخه بخش های جدید رسانه ای برای ادغام دوباره با سازمان های مادر است، بنابراین سی بی اس، سی بی اس دات کام و سی بی اس نیوز را ایجاد کرد تا به بخشهای صوتی و تصویری برسد، خبر بین المللی بخش شبکه ای خبر را منحل کرد و برتلسمن فعالیت های اینترنتی خود را ادغام کرد و به شرکت مرکزی برگشت. دلیل برای ادغام دوباره به طور ضروری تغییر در موقعیت بود. واژگون

شدن اقتصاد اینترنتی به این معنی است که فشرده شدن برای مدت طولانی محتمل نیست و آن لازم است تا در هزینه هایش صرفه جویی شود، مخصوصاً از زمانی که درآمدها هنوز به طور گسترده ناپیدا بودند. موضوع اضافی به هر حال تنش بین هسته اصلی و بخش های جدید رسانه ای است. بحث ها در مورد مشتریان مشترک، منابع مجدد و درآمدها، زمان مدیریتی را هزینه می کند و سبب تاخیراتی در ورودی بازار می شود.

تغییرات برای فرایند های شرکت رسانه ای

به طور ساده، استراتژی مربوط به پیدا کردن یک رقابت مطلوب بین یک سازمان و محیط رقابتی آن اهمیت خیلی دارد. در واقع، این تصویر خیلی پیچیده است، با ازدیاد مکاتب رقابتی و دیدگاه ها چگونه این ممکن است به دست آید. در بین ادبیات استراتژی یک تمایز مهم بین چیزی که به عنوان محتوای استراتژی شناخته می شود و فرآیند استراتژی وجود دارد. (chakravarthy and doz, 1992).

تحلیل مربوط به محتوای استراتژی است که مربوط به درک ماهیت محیط استراتژیک است، ارزیابی قوت و ضعف سازمانی مربوط به این است و سپس اهداف یا برنامه های پیشرفته است که به اهداف استراتژیک می رسد. ابزارهای آن شامل محدوده ای از الگوهای تحلیلی است که چرخه اقتصادی تجارت ها را رسم می کند، که جذابیت بخش ها و محصولات خاص را مشخص می کند و رابطه ای را تقویت می کند که رقبا را به عملکردهای مطلوب هدایت خواهد کرد. تحلیلی که در این فصل بیان می شود تا به حال بر محتوای عکس العمل شرکت های رسانه ای که به اینترنت عکس العمل نشان می دهند متمرکز است.

دیدگاه ها به فرآیندی از استراتژی متمرکز است که توجه می کند که چگونه یک سازمان در یک مرحله با محیط متغیر سازگاری می شود و چگونه استراتژی های موثر شکل گرفته اند می کند و بعد یک چشم انداز درون سازمانی را به کار می گیرد. تمرکز به دنبال تضمین کردن فرآیندها، ساختارها و سیستم هایی است که اجازه می دهد سازمان ها در محیط های پیچیده و نامطمئن باقی بمانند.

تأثیر بر زنجیره های ارزشی

زنجیره ارزش (پورت، ۱۹۸۵) یک ساختار تحلیلی با ریشه هایش در نظریه سازمان صنعتی و اقتصاد های خرد است. آن از مفهوم ارزش از دیدگاه اقتصادی استفاده می کند و فرض می کند که سازمان ها انواعی از منابع را به کار می گیرند تا محصولات و خدماتی را تولید کنند که در بازار در دسترس هستند. شرکت های موفق آن منابع را به شیوه ای ترکیب می کنند که محصولات و خدماتی با ارزش را از ارزش های ترکیبی مورد استفاده ایجاد کنند. این ارزش افزوده سودها و درآمدهای را بیان می کند.

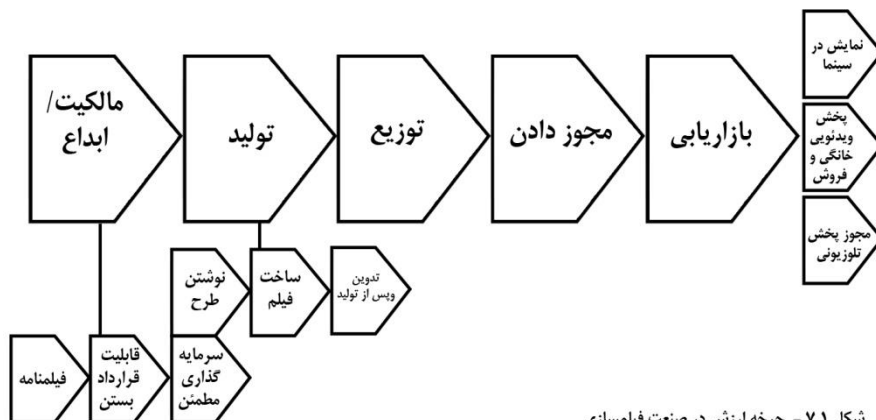
زنجیره ارزش با جمع کردن فعالیت های یک شرکت در یک سری از فرآیندهای متوالی است که از طرف تامین کننده به درخواست کننده، از طرف ورودی به خروجی کشیده می شود. این مراحل با هم مجموعه ای از کارها را شکل می دهد که شکل یافته اند تا کالاها و خدمات را ایجاد و توزیع کنند. هر کدام از این ها از جنبه ارزش مرور می شود که به محصول یا خدمت نهایی افزوده می شود (سود ناخالص). زنجیره ارزش رقابتی تر یک سازمان، ارزش کلی و روی هم رفته محصول، افزون بر مجموع بخش های محصول است. سود ناخالص بیشتر می تواند به عنوان سود به حساب آید. بنابراین مدل به طور ضمنی فرض می کند که سود رقابتی از طریق معیاری خلق می شود، از طریق یکپارچه کردن عمودی هر چه بیشتر زنجیره ارزش تا جایی که امکان دارد.

تحلیل زنجیره ارزش ابزاری است که بر تحلیلی هایی ارجحیت دارد که اثر اینترنت را بر صنایع رسانه ای (در هر دو سطح بخشی و سازمانی) برای مشارکت کنندگان، مشاوران و دانشگاهیان می سنجند.

See (example, Tapscott, 1996, Yoffie, 1997, Downes & Mui, 1998)

for این شاید به خاطر این است که آن به آسانی ارائه تصویری تغییرات در جریان را به سوی خود می کشد.

قبل از شروع اینترنت و تغییرات تکنولوژی های وابسته، تجارت در صنایع رسانه ای نسبتاً زنجیره ارزشی صحیحی دارد. (که معمولاً شامل مراحل مختلف به شرح زیر است - گسترش محتوا، بسته بندی محتوا، توزیع محتوا و دریافت محتوا) و نظارت سطح بالا بر هر یک از مراحل زیر وجود دارد. شکل ۱-۷ تحلیل زنجیره ارزش صنعت فیلم را نشان می دهد.



شکل ۷.۱ - چرخه ارزش در صنعت فیلمسازی

سپس بعد، تعدادی از تغییرات مهم در زنجیره های ارزش بخش های مختلف اتفاق می افتد، که در مجموع صنایع ارتباطات جمعی را تشکیل می دهد. این تغییرات اساسی برای زنجیره ارزشی منجر به این می شود که سازمان های رسانه ای درگیر در دسته ای از تغییرات در استراتژی، ساختار و مدل های تجاریشان شوند و می توانند به عنوان محرکی ضمنی برای تغییرات و استراتژی های بحث شده در این فصل باشند. تغییرات در چهار مجموعه گسترده اتفاق می افتد :

- ضد میانجیگری یا متمرکز کردن : ضد میانجیگری، سخن شایعه در طول جهش اولیه اینترنت است. در حالیکه هرگز به طور مطلق تعریف نشده است، آن مربوط به گروهی از پیشرفت های مربوطه است، که با هم آن را محتمل می سازد تا مراحل خاص را تا به حال به طور عمودی متمرکز کنند، تا زنجیره ها را یکپارچه کند و منجر به تفکیک کردن زنجیره های ارزش به طور طولانی تثبیت شده مخصوصا آن ارزش هایی می شود که آن مخصوصا به وسیله بازیگران کلیدی کنترل می شود. این توسعه ها شامل پیشرفت های فناوری است. قانون زدایی از بازارها و دسترسی به سرمایه گذاری در فعالیت اقتصادی در طول موج اول اینترنتی گویند که شروع تامین بی وقفه اینترنت را تشویق می کند.

• صنعت روزنامه مثال خوبی را برای زنجیره ارزش نا متمرکز در نتیجه اینترنت است. الگوی تجارت را کد همیشگی برای صنعت روزنامه از طریق حقیقتی حرکت می کرد که هر دو هزینه های کپی اولیه تولید محتوای روزنامه روزانه و هزینه های ثابت چاپ و توزیع بالاست. بنابراین ناشران می توانند تنها روزنامه هایی را به قیمت های بازار توده تولید کنند، اگر آنها اقتصاد معیار را درک کنند و منابع درآمدی مختلفی را ترکیب کنند، یعنی، کپی روزنامه های یکسان زیادی را برای خوانندگان زیاد تا حد ممکن چاپ و توزیع کنند. درآمدهایی از طریق کپی برای خوانندگان ایجاد می شود و بعلاوه دستیابی این مخاطبان را به آگهی دهندگان می فروشد و درآمدی از سوی آن آگهی دهندگان تولید می شود. آگهی دهندگان برعکس می خواهند فضای آگهی بخزند، چون این آنها را قادر می سازد تا به گروه های اصلی مشتریان به طور ثمربخشی بر سند از اینکه با تولید و توزیع اطلاعات به مخاطبان اصلی خود شان برسند. بنابراین روزنامه ها به دسته های انواع مختلف محتوا توسعه می یابند، که شامل انواع مختلف آگهی است، که چیزی را برای رد پای سلیقه عام پیشنهاد می دهد.

• اینترنت و دیجیتالی سازی هزینه های تولید دوباره و توزیع را کاهش می دهد. اکنون از لحاظ اقتصادی ماندگار است تا ترکیب های مختلف محتوای روزنامه ها را برای مخاطبان مختلف غیر متمرکز کرده و توزیع کنیم. (یک فرآیند بعضی اوقات عادی سازی را شرطی می کند). اینترنت همچنین رقبای جدید می آورد. آگهی دهندگان محدوده بسیار بزرگتری از رسانه ها، از ناشران حقیقی گرفته تا سایت های آنلاین از قبیل گوگل و ای بی را در اختیار دارد تا به مشتریان بالقوه برسد. بعلاوه، شرکت های غیرخبری ممکن است خبر را از آژانس های خبری بخزند و همچنین بازار خبر آنلاین را وارد می کنند. این محصولات غیرمتمرکز برای مخاطبان هدف بهره برداری شده است. بهتر موقعیت یابی شده

است تا به نیازهای مشتریان نسبت به محصولات سنتی متمرکز که چیزی را برای هر کسی آماده می کند؛ خدمت کند.

• تکه تکه کردن: این می تواند از غیرمتمرکز کردن مراحل رادر تعداد فعالیت های مجزا بیان کند (برای مثال، به جای مفهوم تولیدی ساده ای که به وسیله یک شبکه توزیعی تصاحبی توزیع شود، بیشتر شرکت های رسانه ای اکنون مفاهیم خودشان را تولید می کنند، اما همچنین محتوا را از سایر منابع جمع می کنند). تکه تکه کردن همچنین می تواند اتفاق بیافتد، زیرا مرحله ای است که یک مرتبه فعالیتی مجرد را در برمی گیرد - که توزیع محتوا بر خط مشی مجرد را می گویند - اکنون تعداد خط مشی متفاوت اتفاق می افتد، برای مثال، محتوای روزنامه هم در روزنامه و هم در سرویس های آنلاین توزیع می شود.

• الحاق: این اضافه کردن مراحل جدید را در بر می گیرد. مثال ها شامل تدارک حوادث فردی زنجیره های تلویزیون بر اینترنت است یا برای روشن کردن دوباره آی پی او دی است، هر دو آنها دارای مراحل جدید در صنایع تلویزیونی زنجیره ارزشی است (و همچنین اضافه شدن پنجره توزیع اضافی). به طور مشابه وقتی صنعت موسیقی در توزیع دیجیتال درگیر می شود، مراحل جدیدی از قبیل، صدور صورتحساب، مدیریت تعاملی، ارزیابی ارتباط به زنجیره ارزش افزوده می شود. به هر حال ضدواسطه گری والحاق وقتی با هم اتفاق بیافتند، می توانند در واسطه گری دوباره نتیجه دهند، که به عنوان معرفی مراحل جدید برای زنجیره ارزشی درک می شود که مرحله ای داشته است که از آن حذف شده است.

• زنجیره های ارزشی غیرخطی یا معکوس: این انواع تغییرات می تواند از طریق ایجاد لینک های مستقیم بین مراحل است که سابق بر این نامربوط بود، مراحل موجود حرکت خیز به خیز را مطرح می کند. یک مثال شرکت های ضبط

که از اینترنت استفاده می کند تا هنرمندان جدید را کشف کند و سپس کارهایشان را بر اینترنت توزیع می کند تا هنرمندان جدیدی را جذب کند و سپس کارهایشان بر اینترنت، گذر از استاندارد تولید و فرایندهای توزیع را منتشر می کند. نقض در زنجیره های ارزش سنتی می تواند اتفاق بیافتد، وقتی قطعات آنلاین موسیقی، طرفداری را انباشته می کند، شاید در بین استفاده از وبلاگ ها و به عنوان نتیجه موفقیت هایش با عنوان ضبط شده مشخص شود.

تأثیر بر فرآیندهای کار روزنامه نگاری

اینترنت و کاربرد فناوری های اطلاعات سبب تغییرات دور از دسترس در بین فرایندهای کاری و عادی در بیشتر صنایع اطراف جهان می شود. دیجیتالی سازی زنجیره های ارزشی و محتوا، یک تقاضا برای تغییر استراتژیک از یک جنبه در بین صنایع رسانه ای و ارتباطی ایجاد کرده است. (Zerdick, Picot, Schrape, et al., 2001) تهیه، عرضه، حراج، پرداخت و حتی تحویلش به طور گسترده ای به طور آنلاین مدیریت می شود: نفوذ اینترنت در یک کشور افزایش پیدامی کند، تعداد زیادی از مصرف کنندگان از فناوری های آنلاین استفاده می کنند. در سال ۲۰۰۶ بیشتر کشورهای اروپایی دارای سرعت نفوذ بیش از پنجاه درصد در بین ملت های خود بودند. (Internet World stats, 2006). گذشته از تاثیرات موثر بر سازمان های اقتصادی و بازرگانی، این نتیجه پیشرفت ها در تغییرات بنیادی برای کارکنان و فرآیند و شیوه کارها نتیجه می دهد.

صنایع رسانه ای به طور جدی از سوی این پیشرفت ها در نتیجه تولید محتوا و فرآیندهای انتشار که به طور گسترده ای به دیجیتالی شدن بر می گردد، تحت تاثیرند. برای مثال یک روزنامه نگار متن دیجیتال، فایل های عکس، صدا و تصویر ایجاد می کند. فناوری پیشرفته اتاق خبر انتشار محتوا در بین سیستم های مدیریت محتوا (سی ام اس) می سازد که به وسیله اینترنت در واقع هر مکانی مجهز به دستیابی به اینترنت شده است. به طور ایده آل تولیدات، استراتژی همه رسانه ها منبعند را اجازه می دهد، در حالی که، یک روزنامه نگار مفهومی را در زمانی ایجاد می کند و سپس آن را در روزنامه، رسانه یا به شکل آنلاین بدون تغییر منتشر می کند.

گاهی این تغییرات بنیادی دامنه‌ای از تاثیرات را در تولید محتوا یا رفتار تحقیقی موجب شده‌اند. کستلز (۲۰۰۰:۷۷) به اقتصاد جدید به عنوان اطلاعی، جهانی و شبکه‌ای اشاره می‌کند و آن را برجسته می‌کند که تصمیم گیرنده قاطع برای بهره‌وری و رقابت کاربرد کارآمد اطلاعات بر پایه دانش خواهد بود. به دور از توصیف تاثیر اقتصاد جهانی، کستلز همچنین بر چگونگی کاری که از سوی اقتصاد شبکه‌ای تاثیر می‌پذیرد متمرکز است. او کارکنان را از طریق ارزیابی خود آنها نسبت به اطلاعات شبکه‌ای و نقش آنها در فرآیند تصمیم‌گیری طبقه‌بندی می‌کند و سه مجموعه از کارکنان را مشخص می‌کند:

- شبکه‌گران ارتباطاتشان را در ابتکارهایشان ایجاد می‌کنند (برای مثال، مهندسی را با دیگر بخش‌ها یا شرکت‌ها ایجاد می‌کنند) و مسیرهای سازمان شبکه‌ای را ایجاد می‌کند.

- در شبکه‌ها چه کسی آنلاین هستند، اما بدون تصمیم گرفتن اینکه چه وقتی، چگونه، چرا یا بدون چه کسی هستند.

- کارگران قطع شونده که متصل به کارهای خاص آنها هستند، که به وسیله راهنمایی‌های غیر تعاملی و یک طرفه تعریف می‌شوند.

این مجموعه‌ها را برای فرآیندهای کاری روزنامه‌نگاران به کار ببرد، ما می‌بینیم که روزنامه‌نگاران در دو سطح فرآیند تصمیم‌گیری فعال هستند: الف) به عنوان شبکه‌گران، در آن جریان‌های معمولی تعریف شده‌اند و از پیش از طریق ساختارهای اس ام اس تعیین شده‌اند و به روزنامه‌نگاران اجازه نمی‌دهند، شیوه‌های فردی را بکار گیرند و به عنوان شبکه‌گران، چون مربوط به تحقیق است، ارتباط برقرار می‌کنند، می‌نویسند و داستان خبری را انتخاب می‌کنند، که روزنامه‌نگاران به روشنی به شبکه‌ای مرتبط می‌شوند که بر طبق ابتکار شخصی است. یکی از اولین محققانی که در مورد ارتباط بین روزنامه‌نگاری و فناوری‌های جدید رسانه‌ای در شیوه‌ای ساختاری تحقیق کرد، پاولیک بود. او پیشنهاد کرد که (2000:230): تغییر فناوری بر روزنامه‌نگاران حداقل در چهار شیوه اثر می‌گذارد. تاثیرات تغییر فناوری:

۱. شیوه‌ای که روزنامه‌نگاران کارهای خودشان را انجام می‌دهند

۲. ماهیت محتوای خبری

۳. ساختار و سازماندهی اتاق خبر

۴. ماهیت ارتباط بین و در میان سازمان‌های خبری

تعدادی از مطالعات تجربی در سال‌های اخیر به دنبال آن بود تا اثر اینترنت را بر نقش روزنامه‌نگار و شیوه‌های کاریش درک کند. از همه این‌ها این نتیجه می‌شود که اینترنت و ارتباطات آنلاین به طور موثر شیوه‌های کاری روزنامه‌نگاران را تغییر می‌دهد. با اهمیت در بین این‌ها این است که اینترنت منبع اصلی اطلاعات است. کل و برنت (2005) جامعه روزنامه‌نگاری سوئسی و آلمانی را از دیگر انواع رسانه‌ها تحلیل کردند. آنها دریافتند که روزنامه‌نگاران سلسله‌مراتب را برای اعتبار اطلاعات آنلاین ایجاد کرده‌اند، با وبسایت‌هایی از واحدهای اجرایی جامعه، دانشگاه‌ها، پرتال‌های خبری و ان‌جی‌او (سازمان‌های غیر دولتی) که مورد اعتماد همه هستند. در سال ۲۰۰۲ مطالعه‌ای از طریق نوزاکتول در آلمان یافت شد، که ارزیابی اعتبار و اعتماد به اطلاعات آنلاین هنوز بزرگترین چالشی را برای روزنامه‌نگاران بیان می‌کرد.

نتیجه‌گیری

سازمان‌های دیرپا رسانه‌ای به روشنی به عنوان نتیجه اینترنت تحول یافته‌اند. به هر حال آن تحول فرآیندی را دنبال می‌کند که بسیار متفاوت با پیش‌بینی است که از سوی محققان مدیریتی پیش‌بینی می‌شود، وقتی که رسانه‌های جدید در صحنه رسانه‌ها ظاهر شدند. هر دودوره اینترنتی با هم به کار روند، دودوره اینترنتی منجر به فرآیند تحولی است که بسیار دورتر از آیت، گسستگی و اغلب دردناک بودن است، که این به طور خاص برای معماری استراتژی‌های جاه طلبانه و به کارگیری کارکنان برای درک این‌ها است. به طور قاطع هدایت‌های استراتژیک جدید به نفع روش آرام اقتباس، جذب و ترکیب فعالیت‌های رسانه‌ای جدید و گذشته متوقف شده‌اند. اما زنجیره‌های ارزشی بیشتر پیچیده و گرانتر شده‌اند و مرزهای سازمان با تعداد گسترش یافته و تنوع فعالیت‌های اقتصادی پیچیده نامشخص شده‌اند. در نتیجه کار مدیریت به طور متناسب پیچیده تر و چالش برانگیزتر برای آن کارهایی است، که هدایت شرکت‌های رسانه‌ای را در دوره فرا اینترنت بر عهده دارد.

فهرست منابع:

– لاتین

- Bamford,J.D.et al.(2002).Mastering Alliance Strategy .San Francisco: Jossey-bass.
- Brandendburger, A.M.&Nalebuff, B.J.(1996).Co-opetition. New York: Doubleday.
- Chakravarthy,B.S.&Doz,Y.(1992). Strategy Process Research-Focusing on corporate Self-Renewal. Strategic Management Journal, 13:5-4
- Castells,M.(2000).The Internet Galaxy. Oxford:Oxford University Press.
- Chan-Olmsted, S. and Albarran, A.(1998).The Global Media Economic Patterns and Issues. In Albarran ,A.and chan-olmsted,s.(EDS),A framework for the study of Global Media Economic(pp.3-16).ames:Iowa State University press.
- Chan-Olmsted,s.and Change,B.(2003).Diversification Strategy of Global Media Congloerates: Examining Its Pattern and Determinants.Journal of media Economics,16(4),213-233
- Christensen,c.m.(1997)the innovator Dilemma:When New Technologies Cause Great Firm to Fail.Boston:Harvard Business school Press.
- Christensen,C.M. and Overdorf,m.(2000.meeting the challenge of disruptive innovation,Harvard Business School Press.
- Doyle,G.(2002).Media Ownership.london and thousand oaks:sage

-Eisenman, K.M.&Brown, S.L.(1999).Patching : restitching Business Portfolios in Dynamic Markets.Harvard Business Review. May-June : 72-82

-Eisenmann, T.R.& Bower, J.I.(2000).The Entrepreneurial M-form : Strategic Integration in Global Media Companies. Organization Science.11(3),May-june,348-355

-Falk, D. &De Rond, M.8 (2002). Cooperative Strategy : Economic, Business, and Organizational Issues. Oxford : Oxford University Press.

-Gilbert, C.G. (2002).Can Competing Frames Co-exist? The Paradox of Threatened response. Working paper from the Harvard Business Division OF Research.

-Gulati,R.and Garino,J.(2000).Getting the Right Mixture of Bricks and Clicks.Harvard Business Review, May-june:107-2000

-Hollifield,A.(2004).The Economics of International Media.In Alexander,A.,Ower,J.,Carceth,R.,Hollifield,A.and Greco,A. (Ee),Media Economics. Theory and Practice (pp.69-84). London : Lawrence Erlbaum Associates.

-Internet world states (2006).top 32 countries with the highest internet Penetration rate.Retrieved October 14,2006 from [Http://www.iam.zhwin.ch/download/studie-2005.pdf](http://www.iam.zhwin.ch/download/studie-2005.pdf).

-Marker,I.(2000).To HIM that shall be given....new development and old players.speech to financial times new media and broadcasting conference.london.

-News actual(2002)media studies 2002 journalism online-die folgestudie.retrieved October 14,2006 from http://www.newsaktuell.de/de/download/ms_2002-d.pdf

-Ozanich , G&WIRTH.M.(2004).Structure and Change : A Communication Industry Overview. In Alexander ,A,owers, J.,carveth, R.,Hollifield, A And Greco, A .(ed), media Economics .Theory and Practice(pp.69-84).london:Lawrence Erlbaum Associates.

-Pavlic, J.(2000).The Impact of Technology on journalism.journalism Studies,1(2),229-237

-Picard , R.(2002).The Economics and Financing of Media companies.New York: Fordham University Press.

-Picard, R.(2003).Cash Cows or Entrecote : publishing Companies and disruptive Technologies . Trends in communication,11(2),127-136.

-Porter,M.E.(1980).Competitive Strategy.Techniques for analyzing Industries and Competitors.New York:Free Press

-Robins, J.A& Wiersema,M.F(2000).Strategies for unstructured competitive environment: Using scare resources to create new markets.In bressler, R.K.F .,Hitt,M.A.,Nixon,R.D. and Heuskel,D. winning Strategies in a Deconstructing World. Chichester: John Wiely and Sons.

-Segil,l.et al.(2002).partnering: the new Face of leadership. American management association.

-Tapscott,d .(1996).,The Digital Economy :promise and peril in the age of networking intelligence. New York:Mc Graw Hill.

-US Department of commerce Secretarial on Electronic Commerce(1998). The Emerging Digital Economy. Washington.

-Yoffie,D,B.(ED.)(1997).Competing in the age of digital
Convergence.Boston, Massachusetts:Harvard Business School Press.

-Zerdick,axel.picot,Arnold,schrape,k.etal.(2001).DieInternet-
okonomie. strategien fur die digitale wirstchaft.(rev.ed.).berlin :
springer