زنجیره ارزش در سازمان‌های رسانه‌ای:
مطالعه موردی صنعت فیلم‌سازی و شبکه‌های تلویزیونی

■ **سیاوش صلواتیان**
دکتری مدیریت رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی
salavatian@gmail.com

■ **میثم صبوحی**
دانشجوی کارشناسی‌ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه علامه طباطبایی
Meisam_sabouhi@yahoo.com

چکیده

در این مقاله، در ابتدا به توضیح زنجیره ارزش به عنوان مفهومی در علم مدیریت پرداخته و سعی شده است تا کارکردهای استفاده از این مفهوم در مدیریت یک کسب و کار اقتصادی توضیح داده شود. در ادامه با مروری بر منابع موجود در کتاب‌ها، دستینه‌های تخصصی و سایت‌های اینترنتی، سعی شده تا تلاش‌هایی که برای تطبیق این مفهوم با موضوع مدیریت رسانه و صنایع رسانه‌ای انجام شده بیان شود. پس از آن، از برآیند مطالب موجود، چارچوب‌های کلی و عمومی این تطبیق مشخص و فعالیت‌های اصلی در حوزه زنجیره ارزش در رسانه‌ها تبیین شده است. سپس به مطالعه موردی مفهوم زنجیره ارزش در دو حوزه مهم از صنایع رسانه‌ای به عنوان نمونه پرداخته شده است. حوزه شرکت‌های فیلم‌سازی و برنامه‌های تلویزیونی. در هر کدام از این بخش‌ها، علاوه بر تبیین تخصصی مفهوم زنجیره ارزش در فرایندهای تولید محصول در هر کدام از آن‌ها، سعی شده تا مطالعه‌ای تطبیقی با همین حوزه‌ها، در صنعت رسانه‌های موفق و تأثیرگذار جهانی با نمونه‌های ایرانی انجام شود. در پایان این مطالعه این نتایج حاصل شد؛ در مورد حوزه‌های رسانه‌ای ذکر شده در ایران نمی‌توان نام صنعت را بر آن‌ها گذاشت، علت این امر، فعالیت در فضایی غیر رقابتی و غیر شفاف و وجود منابع مالی دولتی دائمی در هر کدام از حوزه‌ها است، که سبب می‌شود دغدغه کسب سود از فعالیت اقتصادی، و بهینه کردن فرایندها در هر کدام از حلقه‌های زنجیره ارزش اولویتی نداشته باشد. لذا تا زمان وجود این معضل اساسی، مفهوم زنجیره ارزش و بررسی آن در فرایندهای تولیدی در هر کدام از این حوزه‌ها، موضوعی دست دوم یا چندم محسوب می‌شود.

واژگان کلیدی

زنجیره ارزش، سازمان‌های رسانه‌ای، مدیریت رسانه، صنعت فیلم‌سازی، تولید برنامه‌های تلویزیونی.

مقدمه

زنجیره ارزش مفهومی در علم مدیریت است، که در سال ۱۹۸۵ توسط پورتر به این شاخه از علم اضافه شد. بر اساس این مفهوم، تمام فرایند تولید یک محصول، از زمانی که مواد خام وارد چرخه تولید شده، تا زمانی که محصول نهایی بین مصرف‌کنندگان نهایی توزیع می‌شود، به عنوان یک کل و یک زنجیره به هم پیوسته

دیده شده و هر کدام از حلقه‌های این زنجیر به صورت جداگانه قابل بررسی و ارزیابی است. در این فرایند، هر کدام از حلقه‌های زنجیره، ارزشی به کالای نهایی اضافه می‌کنند، به نحوی‌که کالای نهایی حاصل این ارزش‌های به هم پیوسته خواهد بود.

این مفهوم برای بررسی جزئی‌تر و دقیق‌تر فرایند تولید محصول، و نیز بررسی میزان و نحوه اثرگذاری اجزای مختلف فرایند تولید بر محصول نهایی طراحی شده است، تا مدیران و تصمیم‌گیران بتوانند تصمیمات دقیق‌تر و به‌روزتری در ارتباط با هرکدام از اجزای این فرایند بگیرند.

علم مدیریت رسانه، به عنوان دانشی میان‌رشته‌ای سعی در تلفیق و منطبق کردن مفاهیم مدیریتی با ویژگی‌های خاص رسانه دارد. و این مقاله نیز تلاشی در همین جهت به شمار می‌آید.

رسانه و محصولات رسانه‌ای ویژگی‌های خاصی دارد که آن را از فعالیت‌های تجاری و تولیدی و نیز محصولات تجاری متمایز می‌کند، که در بررسی و تطبیق حوزه‌های دانش تولید شده در علم مدیریت با رسانه، می‌بایست این تفاوت‌ها را در نظر داشت.

از دیگر سو، رسانه مانند سایر کسب و کارهای تجاری و صنعتی، فعالیتی است تجاری که برای ادامه فعالیت و حیات خود، نیاز به کسب درآمد و تولید و فروش بهینه محصولات و توزیع درست آن بین مخاطبان دارد. این فرایند در سال‌های اخیر به شدت تقویت شده، و رسانه‌ها از بنگاه‌هایی متعلق به دولت‌ها، که با بودجه‌های عمومی ادامه حیات می‌دادند، اکنون مجبور به حضور در فضایی به شدت رقابتی و خصوصی هستند.

این شباهت‌ها سبب می‌شود تا نگاه به بخش تجاری فرایند تولید محصول در رسانه‌ها، شبیه سایر کسب و کارهای تجاری شود و پرداختن به موضوع زنجیره ارزش در رسانه‌ها نیز معطوف به همین بخش خواهد بود.

در این مقاله ابتدا به توضیح مفهوم زنجیره ارزش به صورت عام خواهیم پرداخت و سپس تلاش خواهد شد تا کارکرد این مفهوم، در بخش‌های مرتبط با آن به طور خاص در دو صنعت فیلم‌سازی و تولید برنامه‌های تلویزیونی به عنوان نمایندگان صنایع دیداری و شنیداری، که از باسابقه‌ترین و قدیمی‌ترین رسانه‌های موجود هستند، بررسی شود، و میزان کارآمدی یا عدم کارآمدی آن، با توجه به تجربه‌های انجام شده در این زمینه و مقاله‌های موجود، بررسی شود.

نکته قابل توجه دیگر آن است که، این مقاله با نگاه به وضعیت رسانه‌ها در ایران تدوین شده، که این موضوع با توجه به فضای غیر رقابتی و بعضا سنتی باقیمانده در بسیاری شاخه‌های رسانه‌ای، سبب می‌شود که نتوان مفهوم زنجیره ارزش را به طور دقیق با فرایند تولید محصول و محتوای رسانه‌ای تطبیق داد، لذا برخی حوزه‌های رسانه‌ای، به طور کامل با این مفهوم قابل بررسی نیستند.

۱. ادبیات نظری

۱-۱. مفهوم ارزش

ارزش مفهومی کلی و نسبی است که بسته به موقعیت استفاده از آن، معانی مختلفی را تداعی می‌کند. در این مقاله منظور از ارزش، مفهوم اقتصادی آن است. یعنی هر عامل محسوس و غیر محسوس که سبب افزایش بهای اقتصادی محصول نهایی می‌شود، را ارزش می‌نامیم. ارزش‌ها را می‌توان در دوسته محسوس و نامحسوس طبقه‌بندی کرد. ارزش‌های محسوس، مانند تمام مبادلات کالاها، خدمات یا درآمد شامل تمام معاملات که دربرگیرنده، قراردادها، برگ خریدها، رسید درخواست‌ها، تائیدها و پرداخت‌ها است و ارزش‌های نامحسوس مانند دانش نامحسوس، شامل اطلاعات استراتژیک، دانش برنامه‌ریزی، دانش فرایند، دانش فنی، طراحی و از این قبیل است.

۱-۲. فرایند و شاخص‌های ایجاد ارزش

منظور از فرایند ایجاد ارزش، مجموعه کارکردها

و وظایف سازمانی است، که موجب ایجاد یا افزایش مطلوبیت و ارزش محصول یا خدمات می‌شوند. فرایند ایجاد ارزش تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد. نه شاخص عمده، که از مهم‌ترین شاخص‌های غیر مالی هستند و در فرایند ایجاد ارزش نقش مهمی دارند عبارت هستند از:

- نوآوری
- کیفیت محصولات و خدمات
- ارتباط مناسب با مشتری و ارباب رجوع
- قابلیت‌های مدیریت
- پیمان‌ها
- فناوری
- ارزش نام تجاری
- ارتباطات میان کارمندان
- ارزش نام و نشان تجاری
- محیط صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند.

این شاخص‌ها هر کدام می‌توانند نقش ویژه‌ای در فرایند ایجاد ارزش برای سازمان‌ها داشته باشند و در ارزیابی کارایی یک سازمان در فرایند ایجاد ارزش مفید واقع گردند.

۱-۳. مفهوم زنجیره ارزش

برای اولین بار مایکل پورتر، در سال ۱۹۸۵ مفهوم زنجیره ارزش را در کتاب «مزیت رقابتی» خود ارائه نمود. زنجیره ارزش، مجموعه‌ای از عملیات است که در یک صنعت به صورت زنجیر گونه انجام می‌پذیرد، تا به خلق ارزش منجر شود. محصولات از میان حلقه‌های این زنجیره عبور می‌کنند و در هر حلقه، ارزشی به محصول نهایی افزوده می‌شود. (Porter, 1985) زنجیره ارزش ابزاری برای درک بهتر مزیت رقابتی واحد تجاری، تشخیص محل‌های افزایش ارزش، کاهش هزینه‌ها و شناخت کامل‌تر واحد تجاری با فروشندگان و مشتریان و سایر واحدهای تجاری در صنعت محسوب می‌گردد.

رویکرد زنجیره ارزش در تحلیل فعالیت‌های درون‌سازمانی، ابزاری مؤثر در شناخت نقاط ضعف و قوت و تصمیم‌گیری در مورد هریک از این فعالیت‌ها است. این زنجیره از دو سو با مؤثرترین عوامل محیطی، یعنی تأمین کنندگان و مشتریان مرتبط می‌شود.

این مفهوم در یک بیان ساده، به دنبال بهینه کردن کلیه فعالیت‌های حاکم در یک سازمان یا شرکت، در جهت افزایش مزیت رقابتی است. مایکل پورتر را می‌توان از جمله مهم‌ترین کسانی دانست، که در فراگیر کردن مفهوم رقابت و استراتژی‌های رقابتی نقش داشته است. با نگاهی به روند توسعه صنایع در طول تاریخ که از شرکت‌های کوچک و سنتی که به صورت کارگاهی محصولات خود را در مقیاس کوچک عرضه می‌کردند (در اوایل قرن نوزدهم میلادی) تا شکل‌گیری صنایع چابک و در عین حال در مقیاس جهانی می‌توان به اهمیت و جایگاه مزیت رقابتی پی برد.

در حقیقت زنجیره ارزش، شیوه‌ای نظام‌یافته است، برای بیان فعالیت‌هایی که سازمان برای ارائه محصول یا خدمت به مشتریانش انجام می‌دهد. هدف زنجیره ارزش، کمک به سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق تمرکز بر روی جنبه‌هایی از زنجیره ارزش است که بیشترین تأثیر را بر روی بازار هدف دارند. سازمان‌ها به وسیله تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی، می‌توانند آن دسته از اجزا خرده سیستم‌های خود را که تولید ارزش اقتصادی می‌کنند، شناسایی کنند. پورتر معتقد است که شناخت اجزای تولیدکننده ارزش اقتصادی و متمایز ساختن آن‌ها از اجزایی که از این حیث ارزش‌آفرین نیستند، برای مدیریت بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا هنگامی سازمان از «بازدهی بیش از متوسط» برخوردار می‌گردد، که ارزش اقتصادی ایجاد شده در آن، از هزینه‌های ارزش اقتصادی بیش‌تر باشد.

سازمان‌ها با تحلیل زنجیره ارزش اقتصادی می‌توانند وضعیت هزینه‌های خود را ارزیابی کرده و ابزارهای گوناگونی را برای تسهیل در اجرای راهبردهای خود شناسایی کنند. زنجیره

ارزش به دو مجموعه از فعالیت‌های پشتیبانی و اصلی تقسیم می‌شود. فعالیت‌های اصلی شامل فعالیت‌هایی نظیر؛ تولید محصول، ارائه خدمت، فروش، توزیع، و همچنین ارائه خدمات پس از فروش می‌گردد؛ در حالی که فعالیت‌های پشتیبانی برای استمرار فعالیت‌های اصلی و حمایت از تداوم آن‌ها انجام می‌شود.

در زنجیره ایجاد ارزش، فراگرد تولید، از مرحله تهیه مواد خام تا عرضه محصول نهایی به مشتری، مدنظر قرار می‌گیرد. تحلیل زنجیره ارزش موجب می‌شود که با صرف هزینه کمتر، ارزش بیشتری ایجاد شود، و حتی‌الامکان نوعی ارزش افزوده ایجاد شود. در فضای رقابتی و در حال تغییر اقتصاد جهانی، آن دسته از حلقه‌های زنجیره ایجاد ارزش، که بر کسب آگاهی از سلایق و نیازهای مشتریان و ارباب رجوعان متمرکزند، اهمیت ویژه‌ای دارند.

همان گونه که اشاره شد، زنجیره ارزش به دو مجموعه فعالیت‌های پشتیبانی و اصلی تقسیم می‌شود، که بر اساس آن می‌توان استعداد ایجاد ارزش توسط این فعالیت‌ها را ارزیابی کرد. نکته‌ای که در اینجا باید به آن توجه داشت این است که مواردی که ذکر شد باید در مقایسه با توانایی‌های رقبا ملاحظه شوند؛ یعنی وضعیت هر یک از فعالیت‌های مذکور باید در مقایسه با فعالیت‌های رقبا، با واژه‌های «برتر»، «برابر»، یا ضعیف‌تر ارزیابی و رتبه‌بندی گردد.

هنگامی‌که وجود یک منبع قدرت یا توانایی، به ایجاد مزیت رقابتی می‌انجامد که سازمان بتواند با استفاده از آن فعالیتی برتر از فعالیت رقبا انجام دهد یا فعالیتی برای ایجاد ارزش انجام دهد، که رقبا قادر به انجام آن نباشند. منبع مزیت رقابتی هر سازمانی شایستگی‌های محوری آن سازمان هست و هر سازمان با تکیه بر شایستگی‌های محوری خود می‌تواند ایجاد مزیت رقابتی نماید و فعالیتی را انجام دهد که آن سازمان را از سازمان رقیب متمایز سازد. در چنین شرایطی است که سازمان می‌تواند از فرصت‌های موجود برای دستیابی به ارزش‌های اقتصادی بهره‌برداری کند و مشتریان خود را راضی نگه دارد. اهتمام به این امر، گاهی مستلزم آن است که سازمان بخش‌هایی از زنجیره ایجاد ارزش اقتصادی را با هم ترکیب کند یا مورد بازنگری قرار دهد.

۱-۴. ویژگی‌های زنجیره ارزش

هدف زنجیره ارزش، ایجاد بیشترین سود برای افراد مرتبط با زنجیره است. این ارزش تنها ارزش اقتصاد و مالی نیست که به صورت پول محاسبه شود، بلکه می‌تواند در شکل ارزش‌های غیر فیزیکی نیز ظاهر شود نگاه به کسب و کار با استفاده از ابزار زنجیره ارزش به شکل‌گیری نگاه یکپارچه در شرکت کمک می‌کند.

حوزه‌های کاری یک کسب و کار به دو گروه تقسیم می‌شود. بخش اول مأموریت‌های اصلی شرکت و حوزه دیگر مربوط به مأموریت‌های پشتیبانی است. این دو حوزه همراه با یکدیگر فعالیت می‌کنند و از طریق آن کسب و کار ارزش اقتصادی ایجاد می‌کند؛ به همین دلیل به آن زنجیره ارزش گفته می‌شود. برای موفقیت باید این دو حوزه هماهنگ با هم و در چارچوب مأموریت و استراتژی‌های کسب و کار فعالیت کنند.

۱-۵. فعالیت‌های اصلی

فعالیت‌هایی که به طور مستقیم به مأموریت کسب و کار مربوط می‌شوند، در حوزه مأموریت‌های اصلی قرار می‌گیرند. برای جدا کردن حوزه‌های کاری مأموریت‌های اصلی و پشتیبانی از یکدیگر، مرز دقیق و مشخصی وجود نداشته و این مسئله بیشتر جنبه قضاوت کارشناسانه دارد. انواع حوزه‌های کاری تعریف شده در داخل زنجیره اگرچه مستقل هستند، ولی در عین حال با یکدیگر ارتباط متقابل داشته و یک سیستم را تشکیل می‌دهند.

این حوزه‌ها عبارت هستند از:

- **تدارکات داخلی[1]:** شامل دریافت، ذخیره‌سازی، انبارداری، کنترل، حمل و نقل

1. Inbound Logistic

و برنامه‌ریزی.

- **عملیات**[1]: شامل ماشین‌کاری، بسته‌بندی، مونتاژ، نگهداری و تعمیرات تجهیزات، آزمایش محصولات و تمام‌کارهایی که ورودی‌ها را به خروجی‌ها تبدیل می‌کند.
- **تدارکات خارجی**[2]: شامل تمام فعالیت‌هایی که به منظور رساندن محصول آماده به مشتری صورت می‌پذیرد، انبار کردن، تکمیل سفارش، حمل و نقل، مدیریت توزیع.
- **بازاریابی و فروش**[3]: شامل فعالیت‌هایی که خریدار را وادار به خرید محصول می‌کند. انتخاب کانال توزیع، تبلیغات، ترفیع، قیمت‌گذاری، مدیریت خرده فروشی.
- **خدمات**[4]: خدماتی که ارزش محصول را برای مشتری افزایش می‌دهد. مثل پشتیبانی از مشتری، خدمات تعمیر، پاسخگویی تلفنی، قطعات یدکی و...

۱-۶. فعالیت‌های حمایتی (پشتیبانی)

- **تأمین**[5]: تأمین مواد اولیه، سرویس برای قطعات و ماشین‌آلات، ساختمان‌ها و...
- **توسعه فناوری**[6]: شامل توسعه فناوری به منظور پشتیبانی از فعالیت‌های زنجیره ارزش. مثل تحقیق و توسعه، خودکارسازی فرایندها، طراحی و طراحی مجدد.
- **مدیریت منابع انسانی**[7]: شامل فعالیت‌های تأمین نیروی انسانی، آموزش و ایجاد رشد در آن‌ها، حفظ آن‌ها و پرداخت حقوق و دستمزد آنان.
- **زیرساخت‌های شرکت**[8]: شامل مدیریت عمومی، حسابداری، مالی، مدیریت کیفیت و ...

1.Operations
2.Outbound Logistic
3.Marketing & Sales
4.Service
5.Procurement
6.Technology Development
7.Human Resource management
8.Firm Infrastructure

در واقع هر شرکتی به منظور کاهش هزینه‌های خود و در نتیجه افزایش حاشیه سود و کسب مزیت رقابتی، باید بتواند هر دو فعالیت‌های فوق را به خوبی سازمان‌دهی و هدایت نماید.

۱-۷. ایجاد مزیت در هزینه، بر اساس زنجیره ارزش

یک شرکت می‌تواند با استفاده از زنجیره ارزش برای خود مزیت در هزینه‌ها ایجاد کند:

- با کاهش هزینه فعالیت‌های خاص در زنجیره ارزش.
- با تنظیم مجدد زنجیره ارزش.

پس از آن که زنجیره ارزش را تشکیل دادیم، می‌توانیم تحلیل هزینه‌ها را نیز صورت دهیم؛ محصولات از حلقه‌های این زنجیر عبور می‌کند و در هر حلقه ارزشی به محصول نهایی افزوده می‌شود. خاصیت متمایز بودن حلقه‌های این زنجیر از یکدیگر، سبب می‌شود تا بتوانیم فعالیت‌هایی که به عنوان قابلیت‌های اصلی و منبع مزیت‌های رقابتی سیستم محسوب می‌شوند را، شناسایی کنیم. نگاه فرایندی به زنجیره ارزش از یک طرف، به تخصیص بهینه منابع منجر می‌شود و از طرف دیگر به بررسی ارتباط و تأثیر متقابل فعالیت‌ها می‌پردازد. از سوی دیگر این امکان را به ما می‌دهد تا بتوانیم هزینه‌های ناشی از انجام امور توسط خود شرکت یا واگذاری امور به شرکت‌های بیرونی را بررسی نماییم. تعیین این که کدام بخش‌های زنجیره ارزش باید انتخاب شوند، بستگی به مزیت و استراتژی رقابتی شرکت دارد.

پورتر ۱۰ عامل پیشران در هزینه‌ها را شناسایی کرده است:

۱. صرفه‌جویی در مقیاس (کاهش هزینه‌ها به دلیل تولید انبوه)؛
۲. یادگیری؛
۳. استفاده از ظرفیت‌ها؛
۴. ایجاد ارتباط بین فعالیت‌ها؛
۵. ارتباط متقابل بین واحدهای کسب و کار؛
۶. درجه یکپارچه‌سازی عمودی؛
۷. زمان ورود به بازار؛

۸. خط مشی سازمان برای ایجاد مزیت در قیمت یا تمایز؛
۹. موقعیت جغرافیایی؛
۱۰. قوانین و مقررات.

اگر شرکتی بتواند این ۱۰ عامل را بهتر از رقبایش کنترل کند و آن را مدیریت کند، دارای مزیت در قیمت خواهد شد. معمولا زنجیره ارزش یک شرکت به زنجیره ارزش شرکت‌های دیگر متصل می‌شود و خود عضوی از زنجیره‌ای بزرگ‌تر است. در پایان بد نیست اشاره کنیم، که عده‌ای معتقد هستند استفاده از واژه شبکه به جای زنجیره بهتر است و آن‌ها به جای «زنجیره ارزش» از کلمه «شبکه ارزش» استفاده می کنند.

۱-۸. مفهوم شبکه ارزش

شبکه ارزش مجموعه‌های پیچیده‌ای از منابع فناورانه و اجتماعی است. اغلب چارچوب ایجاد ارزش به عنوان مجموعه شرکت‌هایی که با همدیگر همکاری دارند و محصولی را ایجاد و به مشتری انتقال می‌دهند در نظر گرفته می‌شود. هدف چارچوب ایجاد بیشترین سود برای افراد مرتبط با شبکه ارزش است. این ارزش به عنوان دانش، ارزش مالی و دیگر ارزش‌های غیر عینی ظاهر می‌شود. شرکت‌ها هر دوی شبکه‌های داخلی و خارجی ارزش را دارا هستند. وجه خارجی شبکه شامل مشتریان یا دریافت‌کنندگان، واسطه‌ها، ذی‌نفع‌ها، مکمل‌ها، شبکه‌های نوآوری و تأمین‌کنندگان است. شبکه‌های ارزش داخلی بر فعالیت‌های کلیدی، فرایندها و ارتباط‌ها مانند تکمیل درخواست، نوآوری و پشتیبانی مشتری تمرکز دارند. ارزش در میان مبادلات و ارتباطات میان نقش‌ها اینجا می‌شود.

۱-۹. مزایای استفاده از زنجیره ارزش

- مکتوب شدن فعالیت‌های سازمان؛
- تشخیص مزیت‌های مختلف سازمان در فعالیت‌های مختلف؛
- مهندسی ارزش؛
- کاهش تعارضات موجود بین واحدهای اصلی و پشتیبان؛
- بررسی مداوم فرایند تولید و شناسایی مراحل هزینه‌زا و حذف آن‌ها در صورت امکان؛
- کاهش هزینه‌ها؛
- فراهم‌سازی خدمات ارزنده برای مشتری؛
- افزایش خدمات دارای ارزش افزوده جدید؛
- افزایش قدرت انعطاف‌پذیری؛
- ایجاد نوآوری‌ها با سرعت بیشتر؛
- بهبود کیفیت؛
- کاهش ضایعات؛
- افزایش سود واقعی؛
- دسترسی به نتایج مطمئن و حقیقی؛
- نتایج تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش؛
- شناسایی؛
- افزایش کارایی؛
- کاهش هزینه؛
- افزایش هماهنگی و حذف دوباره‌کاری‌ها و موازی‌کاری‌ها و در نهایت حذف هزینه‌های اضافی؛
- کاهش زمان انجام و کاهش زمان پاسخگویی به مشتری.

۲. بررسی زنجیره ارزش با رویکرد مدیریت رسانه

موارد ذکر شده در قسمت‌های قبلی همگی ناظر به توضیح مفهوم رایج زنجیره ارزش در علم مدیریت بودند. زنجیره ارزش مفهومی شناخته شده در مدیریت، صنعت و تجارت است و ابعاد مختلفی از آن در حوزه‌های تخصصی صنعتی مانند حوزه‌های نفت و گاز و پتروشیمی و سایر حوزه‌هایی از این دست، اختصاصی‌سازی شده است.

برای انطباق این مفهوم با مدیریت رسانه و مدیریت تولید محتوای رسانه‌ای، و توزیع آن در بین مخاطبان تلاش‌های اندکی صورت گرفته است. در ادامه این مقاله، تلاش‌های مختلفی که در این زمینه انجام‌شده را، مرور خواهیم کرد.

۱-۲. شناسایی فعالیت‌های اصلی و پشتیبان در حوزه رسانه

قدم اول برای شناسایی مفهوم زنجیره ارزش

در حوزه رسانه، شناسایی و تطبیق دو قسمت اصلی نظریه پورتر برای زنجیره ارزش یعنی شناسایی فعالیت‌های اصلی و پشتیبان در حوزه صنعت رسانه است. این امر در جزئیات، نمی‌تواند به صورت کلی و مطلق تعیین کردد، چرا که فعالیت‌های رسانه‌ای طیف وسیعی را دربرمی‌گیرند، از رسانه‌های مکتوب چون روزنامه‌ها و مجلات و کتاب‌ها تا رسانه‌های صوتی چون رادیو و رسانه‌های تصویری چون تلویزیون و رسانه‌های آنلاین در فضای مجازی و شبکه‌های مجازی اجتماعی.

هرکدام از این حوزه‌ها می‌بایست به طور جداگانه بررسی شوند و زنجیره ارزش در هر کدام به صورت جداگانه تعیین گردد.

در کتاب «مدیریت رسانه رویکرد زنجیره ارزش» نویسندگان فرایندهای اصلی صنعت رسانه را در چهار بخش ۱. فرایند تولید محتوی؛ ۲. فرایند آماده‌سازی محصول؛ ۳. فرایند جذب آگهی؛ ۴. تعامل با مصرف‌کننده نهایی، تقسیم کرده‌اند. (فرهنگی و خواجه ئیان، ۱۳۹۴: ۴۹) ولی در ادامه به فعالیت‌های پشتیبان زنجیره ارزش نپرداخته‌اند. رویکرد ایشان در این کتاب تلاش برای بهبود فرایندها در هر کدام از زیرشاخه‌های مورد بحث در فرایند تولید تا توزیع محصول رسانه‌ای است، از جمله فرایند تولید محتوا، تولید، توزیع و ارائه محصول رسانه‌ای، تعامل با مصرف‌کننده نهایی، تعامل با آگهی‌دهندگان و ... و در کل این کتاب بر پایه تئوری کلاسیک زنجیره ارزش پیش نرفته است.

لوسی کونگ در کتاب «مدیریت راهبردی در رسانه، از نظر تا عمل» هنگام پرداختن به بخش‌های صنعت رسانه، این بخش‌ها را از دید زنجیره ارزش بررسی کرده است. (کونگ، ۱۳۹۱، ۴۹) او در این کتاب به زنجیره ارزش در حوزه‌های نشر کتاب، روزنامه، مجله‌ها، تلویزیون، رادیو، فیلم‌سازی و موسیقی پرداخته است. رویکرد کونگ در این بررسی، سامان‌مند و بر اساس تئوری کلاسیک زنجیره ارزش بنا شده است، ولی کونگ نیز نمایی کلی از زنجیره ارزش در حوزه رسانه به دست نمی‌دهد.

از سوی دیگر تلاش‌هایی نیز برای تعریف زنجیره ارزش در حوزه فرهنگ انجام‌شده، که سعی شده تا بدون پرداختن به جزئیات در هر بخش به صورت کلی چارچوبی برای تعریف زنجیره ارزش در حوزه فرهنگ تعریف شود. علی ماهر النقش در تلاش برای تعریف این مفهوم در حوزه فرهنگ چنین می‌گوید:

«زنجیره ارزش فرهنگ، مجموعه‌ای از عملیات است (فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی)، که در حوزه مدیریت فرهنگ به صورت زنجیروار انجام می‌پذیرد تا به خلق ارزش‌های محسوس و غیر محسوس و افزایش اثربخشی اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی فرهنگ منجر شود.» (ماهرالنقش، ۱۳۹۴)

از آنجا که حوزه رسانه، رابطه بسیار تنگاتنگی با حوزه فرهنگ دارد، به نظر می‌رسد پرداختن به موضوع زنجیره ارزش در فرهنگ در فهم زنجیره ارزش در رسانه کمک می‌کند. وی در ادامه مدل زنجیره ارزش حوزه فرهنگ را کاملا منطبق بر تئوری پورتر، چنین طراحی نموده است:

۲-۲. مدل زنجیره ارزش فرهنگ

هدف از طراحی مدل زنجیره ارزش فرهنگ، به‌کارگیری مؤلفه‌های اثرگذار و ایجاد هم‌افزایی میان بازیگران اصلی عرصه فرهنگ، در راستای رشد و تعالی فرهنگ سازمان- کشور است.

الف) فعالیت‌های اصلی فرهنگ

۱. آفرینش؛
۲. تولید؛
۳. ساخت؛
۴. بازاریابی و توزیع؛
۵. فروش؛
۶. خرید؛
۷. مصرف.

ب) فعالیت‌های پشتیبانی فرهنگ

۱. مدیریت سرمایه‌های انسانی: هنرمندان، مدیران و کارکنان حوزه‌های فرهنگی،

صنعتگران عرصه فرهنگ، فروشندگان و توزیع‌کنندگان محصولات فرهنگی؛

۲. مدیریت منابع دانشی: کسب دانش، تولید دانش، ذخیره‌سازی دانش، به‌کارگیری دانش، ارزیابی دانش، نیازسنجی، آینده‌پژوهی، اولویت‌بندی؛

۳. مدیریت منابع مالی: اعتبارات فرهنگی، تسهیلات و یارانه‌ها، کمک‌های بلاعوض، تخفیف تعرفه‌های مالی؛

۴. مدیریت منابع نرم‌افزاری: قوانین و مقررات، فرایندهای فرهنگی، نظامات فرهنگ (نظام مهندسی فرهنگ، نظام رصد فرهنگ)، ارتباطات و فرایندها، آموزش، پژوهش؛

۵. مدیریت منابع سخت‌افزاری: املاک، مستغلات، تجهیزات، فناوری.

ج) بازیگران اصلی

عوامل انسانی این عرصه شامل موارد زیر است:

۱. خلق‌کنندگان هنر؛

۲. تولیدکنندگان محصولات فرهنگی، اعم از حقیقی و حقوقی؛

۳. بازاریاب‌های محصولات فرهنگی، اعم از حقیقی و حقوقی؛

۴. فروشندگان محصولات فرهنگی، اعم از حقیقی و حقوقی؛

۵. خریداران محصولات فرهنگی، اعم از حقیقی و حقوقی؛

۶. مصرف‌کنندگان محصولات فرهنگی، اعم از حقیقی و حقوقی.

د) خروجی‌ها و اثربخشی‌ها

۱. اثرات اجتماعی فرهنگی؛

۲. رشد و تعالی مؤلفه‌های فرهنگی؛

۳. کاهش آسیب‌های اجتماعی؛

۴. اثرات اقتصادی؛

۵. افزایش کارایی و اثربخشی؛

۶. رشد و تعالی اقتصادی.

نکته مهمی که در اینجا لازم به ذکر است این که، هیچ یک از محصولات (کالاها و خدمات) فرهنگی دارای هیچ گونه اثربخشی نخواهند بود، مادامی‌که مورد استفاده قرار نگیرند. لذا موضوع واردکردن محصولات فرهنگی در سبد کالایی مخاطبانش یکی از گام‌های پراهمیت زنجیره ارزش فرهنگ خواهد بود. (ماهر النقش، ۱۳۹۴)

بر اساس موارد فوق‌الذکر مدل مفهومی زنجیره ارزش فرهنگ را به شرح ادامه ملاحظه می‌نمایید.

زنجیره ارزش فرهنگ

۲-۳. فعالیت‌های اصلی زنجیره ارزش در رسانه

تمامی تلاش‌ها برای تعریف زنجیره ارزش در حوزه رسانه به چهار حلقه زیر منتهی می‌شود:

۱. تولید محتوا؛

۲. پردازش محتوا؛

۳. تولید محصول رسانه‌ای؛

۴. توزیع/ پخش محصول رسانه‌ای.

این چهار حلقه، نمای کلی از چهار بخش از فعالیت‌های اصلی در حوزه صنعت رسانه است. این چهار بخش زمانی که در هرکدام از رسانه‌ها به صورت جداگانه بررسی شود، به زیرمجموعه‌های بسیار متعدد و ریزتری تقسیم می‌شود که در هر صنعت رسانه‌ای با دیگری به‌کلی متفاوت است.

۲-۳-۱. تولید محتوا

محتوا در رسانه مانند ماده خام برای تولید در کارخانه است. تمام چرخه تولید و توزیع از محتوا شروع می‌شود و کاملا شبیه به سایر صنایع هر چه این ماده اولیه ارزشمندتر باشد، محصول نهایی ارزش بیشتری خواهد داشت.

در کتاب مدیریت رسانه، رویکرد زنجیره ارزش محتوای رسانه را چنین تعریف کرده است:

«هر چیزی که توسط ذهن یا حواس انسانی قابل دریافت است و از طریق رسانه منتقل می‌شود و به طور آشکار یا نهان معنایی داشته باشد یا به معنا بخشی جز دیگری با همین خصوصیات کمک کند.» (فرهنگی و خواجه ئیان، ۱۳۹۴: ۹۶)

خارج از تعاریف، همه ما با محتوای رسانه آشنا هستیم و به صورت مصداقی آن را می‌شناسیم. هر آنچه ما در برخورد با یک رسانه (دیداری، شنیداری، مکتوب، مجازی و ...) درک می‌کنیم که یا قبلا نمی‌دانستیم یا بر دانسته‌های قبلی‌مان تأکید نماید، محتوای رسانه است.

نکته مهم در زنجیره ارزش، رویکرد اقتصادی به این محتوا است و نقشی که در ایجاد ارزش افزوده نهایی دارد. به عنوان اولین حلقه از این زنجیر بهینه کردن فرایندها در آن و کنترل دقیق بر گردش مالی و میزان سوددهی این حلقه اهمیت زیادی در ادامه کار دارد. صرف نظر از فعالیت‌های جمعی در بخش‌های محدودی از تولید محتوا، در رسانه‌ها عمدتا تولید محتوا به صورت فردی انجام می‌شود. فیلم‌نامه‌ها به صورت فردی نوشته می‌شود، محتوای کتاب توسط یک نویسنده تولید می‌شود، محتوای بخش‌های مختلف روزنامه و مجله توسط افرادی به‌تنهایی تولید شده و در کنار یکدیگر قرار می‌گیرد و ... . این موضوع سبب می‌شود تا ارزیابی نهایی آسان‌تر صورت گیرد. میزان استقبال از یک داستان یا فیلم‌نامه یا محتوای خبری قابل بررسی است و چون شخصی خاص مسئولیت تولید آن را بر عهده داشته است، امکان ارزیابی دقیقی از عملکرد شخص وجود دارد. این اتفاقی است که در تمام رسانه‌های بزرگ رخ می‌دهد و می‌تواند منجر به بی‌کاری و عدم اقبال به یک تولیدکننده محتوا و خارج شدن او از چرخه تولید، یا اقبال و رشد سریع تولیدکننده محتوای دیگری در این چرخه شود. این موضوع سبب ایجاد رقابت شدید بین تولیدکنندگان محتوای رسانه‌ای برای بهتر دیده شدن توسط مخاطب می‌شود. این سیستم آفاتی هم به همراه دارد، از جمله پرداختن به سطحی‌ترین نیازهای مخاطب، ولی با تمهیداتی می‌توان از آن جلوگیری کرد. از آن جمله؛ دسته‌بندی مخاطبان به نحوی‌که برای هر گروه محتوای متناسب با آن تولید شود، که این امر سبب می‌شود از افتادن در دام ابتذال و سطحی‌نگری در همه حوزه‌ها، جلوگیری شود.

۲-۳-۲. پردازش محتوا

پردازش محتوا شامل مجموعه فرایندهایی است که یک محصول رسانه‌ای را برای تولید نهایی آماده می‌کند. در صنعت چاپ این بخش شامل ویراستاری، صفحه‌آرایی و گرافیک است و در صنعت سینما این بخش به مجموعه فعالیت‌های پیش‌تولیدی گفته می‌شود که در ادامه به صورت مفصل توضیح داده شده است، صنعت تولید برنامه‌های تلویزیونی نیز دارای چنین پیش‌تولیدی هست.

این بخش از زنجیره ارزش نسبت به سایر حلقه‌های این زنجیر کم‌هزینه‌تر است، ولی بر روی هزینه‌های عمده‌ای که در ادامه این زنجیر انجام خواهد شد، تأثیر بسیار زیادی خواهد داشت. این بخش به نوعی برنامه‌ریزی و آماده‌سازی و زمینه‌سازی مجموعه رسانه‌ای، برای ورود به اصلی‌ترین بخش و پرهزینه‌ترین بخش یعنی تولید است. اگر این برنامه‌ریزی اشتباه انجام شود، نتایج زیان باری در پی دارد و اگر به صورت صحیح انجام شود باعث صرفه‌جویی بسیار زیادی در هزینه‌ها خواهد شد. سنجش عملکرد بازیگران اصلی در این بخش مانند بخش تولید محتوا در زمان خود اتفاق نمی‌افتد، به این معنی که حاصل کار فعالان این حلقه از زنجیر، در آینده مشخص خواهد شد و لذا نمی‌توان در همین حلقه از زنجیر به ارزیابی نهایی یا اصلاح پرداخت. معمولا ارزیابی‌ها پس از پخش محصول نهایی و بازخورد مخاطبان انجام شده، که می‌تواند منجر به تداوم همکاری یا عدم همکاری افراد شاغل در این زنجیر یا اصلاح فرایندها شود.

۲-۳-۳. تولید محصول رسانه‌ای

قسمت اصلی زنجیره ارزش از لحاظ هزینه این قسمت است. عمده سرمایه‌گذاری شرکت‌های رسانه‌ای در این حوزه اتفاق می‌افتد و اگر زمینه‌سازی‌ها و مقدمات در دو حلقه قبلی این زنجیر به درستی انجام شده باشد، این حلقه، تنها فعالیتی عملیاتی و اجرایی است که می‌بایست در کمترین زمان و هزینه انجام شده و به پایان برسد. در صنعت فیلم‌سازی این بخش شامل روزهای فیلم‌برداری سر صحنه است و در صنعت چاپ این بخش شامل تعداد روزهایی است که کتاب در چاپخانه زیر چاپ است.

محصولات رسانه‌ها را از حیث اقتصادی و سودی که برای بنگاه تولید می‌کنند، می‌توان به سه دسته زیر تقسیم کرد: محصولات پیشتاز، محصولات خوش فروش، محصولات بکر (فرهنگی و خواجه ئیان، ۱۳۹۴: ۹۹)

محصولات پیشتاز محصولاتی هستند که هزینه بسیار زیادی برای تولید آن‌ها انجام می‌شود و درصد کمتری از تولیدات یک بنگاه رسانه‌ای را تشکیل می‌دهند ولی به واسطه فروش بالای آن‌ها عمده درآمد بنگاه از طریق آن‌ها تأمین می‌شود. محصولات خوش فروش، محصولاتی هستند که مثل مورد قبلی هزینه‌های بالای تولید ندارند، ولی همواره مخاطبانی خاص و مداوم دارند، این محصولات همواره از بازاری ثابت با فروش زیاد و سود کم برخوردارند. محصولات بکر به آن‌هایی گفته می‌شود که بازارهای جدیدی دارند و محصولاتی نوین و با خلاقیت‌های نوآورانه هستند، که تاکنون وجود نداشته‌اند. این محصولات با ورود فناوری‌های جدید دیجیتال بازارهای بسیار خوبی برای رسانه‌ها ایجاد کرده‌اند.

تمام سازمان‌های رسانه‌ای در تلاش هستند تا محصول نهایی آن‌ها حداقل در یکی از سه نمونه بالا قرار بگیرد. سایر محصولات در همان بازار سنتی و معمول به رقابت با دیگران می‌پردازند و هر چند در بسیاری موارد سوددهی هم دارند، ولی تلاش برای رقابت و گرفتن سهم بیشتری از بازار، منوط به تولید محصولاتی در بخش‌های ذکر شده است.

۲-۳-۴. توزیع / پخش محصول رسانه‌ای

حاصل اقتصادی تمام فعالیت‌های انجام شده در حلقه‌های قبلی در این حلقه مشخص خواهد شد و موفقیت در آن می‌تواند حتی ضعف‌های حلقه‌های پیشین زنجیره ارزش را بپوشاند، چه بسا آثار ضعیف از حیث فرم و محتوا که با تبلیغات و بازاریابی درست به درآمد و سود خوبی می‌رسند و چه بسا آثار ارزشمندی که به واسطه توزیع و تبلیغ نادرست، دیده نشده، آرشیو شده و سبب ضررهای مالی فراوان برای تولیدکننده می‌شوند.

نوآوری‌های فناورانه در سایر حلقه‌های این زنجیره ارزش با هر سرعتی که انجام شود، در این حلقه سرعت آن بسیار بیشتر است. انواع فعالیت‌های مرتبط برای توزیع و فروش بیشتر

یک محصول، برنامه‌ریزی و انجام می‌شود تا مخاطب را به دریافت آن محصول رسانه‌ای ترغیب کنند.

اگر مخاطبی مشتری چند محصول خوب از یک بنگاه رسانه‌ای شود به آن اعتماد کرده و پیوند بین مخاطب و بنگاه رسانه‌ای برقرار شده و بنگاه در دفعات بعدی می‌تواند با هزینه کمتری به تبلیغ و جذب مخاطب برای محصولات خود بپردازد، لذا تبلیغ و برندسازی برای بنگاه‌ها در این بخش وظیفه اصلی است که در سایه تبلیغ برای یک محصول خاص انجام می‌شود.

۳. زنجیره ارزش در حوزه‌های خاص مورد بررسی

پرداختن به کلیات زنجیره ارزش در رسانه‌ها کاربردی نیست و نمی‌تواند راهگشا بوده و راهکاری عملی را نشان دهد. هر کدام از حلقه‌های زنجیره یاد شده، زیرحلقه‌های بسیار متعدد و ریزی دارند که می‌بایست هر کدام به صورت تخصصی بررسی شود. بررسی تمام حوزه‌های رسانه در حوصله و توان این مقاله نیست و ما از میان تمام حوزه‌ها، دو حوزه‌ی اصلی و تأثیرگذار را برای بررسی در نظر گرفته‌ایم:

۱. صنعت سینما؛

۲. شبکه‌های تلویزیونی؛

۳-۱. زنجیره ارزش در صنعت فیلم‌سازی

۳-۱-۱. تاریخچه اقتصادی صنعت فیلم‌سازی در هالیوود

تاریخ صنعت فیلم‌سازی در غرب را از حیث یک صنعت تجاری می‌توان به سه دوره اصلی تقسیم کرد (کونگ، ۱۳۹۱: ۱۴۹)

در دوره اول از سال ۱۹۳۰ تا ۱۹۵۰ شروع صنعت فیلم‌سازی است. بعد از اختراع دوربین فیلم‌برداری و شروع سینما از سال ۱۹۰۰، بیست سال طول کشید تا فیلم‌سازی به صورت صنعت درآید. از بعد از ۱۹۲۰ تعداد بسیار محدودی استودیوی فیلم‌سازی تشکیل شد، که اختیار تمامی حلقه‌های زنجیره ارزش در فیلم‌سازی اولیه به دست آن‌ها بود. از تولید دوربین فیلم‌برداری گرفته تا انتخاب کارگردان و بازیگر و تولید فیلم و حتی آپاراتچی و ساختمان سینما نیز در اختیار صاحب استودیو بود. (Bart & Guber, 2002) این نظام که به نظام استودیویی در هالیوود معروف شده تا مدت‌ها ادامه داشت. (کونگ، ۱۳۹۱: ۱۴۹)

پس از اختراع تلویزیون و فراگیر شدن آن در خانه‌های مردم، گمان می‌رفت که صنعت فیلم‌سازی به پایان راه خود رسیده است و از این‌جاست که دوره دوم شروع می‌شود که از سال ۱۹۵۱ تا سال ۱۹۷۵ ادامه داشت.

در این دوره استودیوهای فیلم‌سازی به ترمیم نظام‌ها فیلم‌سازی خود پرداختند. به واسطه فضای رقابتی با تلویزیون، این استودیوها مجبور به کاهش هزینه‌های خود شدند. لذا تولید فیلم‌هایشان کاهش یافت و تنها در فیلم‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کردند که مطمئن باشند جذابیت‌های آن قادر به تأمین هزینه‌هایش باشد و از سوی دیگر به سرمایه‌گذاری بر روی فناوری‌های جدیدی چون پرده‌های عریض‌تر و صدای استریو پرداختند.

از سوی دیگر، تولید کمتر ولی پربازده فیلم‌های عظیم با هزینه‌های بالا سبب شد، تا استودیوها دیگر مایل نباشند تا با قراردادهای طولانی مدت ستاره‌ها را به خدمت بگیرند، چرا که امکان داشت در مدت طولانی ستاره بیکار باشد، اما حقوق دریافت کند، لذا ستاره‌های سینما از زیر یوغ استودیوها خارج شدند و دیگر به صورت مستقل برای هر فیلم قرارداد می‌بستند و این به معنی از دست رفتن یکی از ارکان تولید فیلم در استودیوها بود.

در اواخر دهه پنجاه میلادی استودیوها شروع به تولید مجموعه‌های تلویزیونی کردند و از سوی دیگر تولیدات سینمایی قبلی خود را به اتحادیه‌های تلویزیونی می‌فروختند و این موضوع سبب شد تا این صنعت بتواند آرام آرام بحران رقابت با تلویزیون را پشت سر بگذارد.

در مرحله سوم از میانه دهه ۱۹۷۰ به بعد صنعت فیلم‌سازی حیات جدیدی پیدا کرد. در این دوره جذابیت‌های اولیه تلویزیون فروکش

کرده و سینما و تلویزیون هر کدام جایگاه خود را تثبیت کرده بودند. از سوی دیگر استودیوهای فیلم‌سازی، خـود وارد طیف وسیعی از فعالیت‌های رسانه‌ای و حتی تلویزیونی شدند، که این امر سبب شد بتوانند درآمدهایشان تنها وابسته به سالن‌های سینما نباشد. از سوی دیگر تنها فیلم‌های سینمایی تولید می‌شد، که هر کدام در دوره خود نوآوری‌های خارق‌العاده‌ای در تولید و استفاده از جلوه‌های ویژه تصویری داشته باشند، هزینه‌های تولید این فیلم‌ها به قدری زیاد و پروسه تولید به نحوی پیچیده بود، که شبکه‌های تلویزیونی تمایلی به تولید آن‌ها نداشتند، این روند تاکنون نیز ادامه دارد. ورود دستگاه‌های ویدئویی خانوادگی نیز تحول جدیدی بود، که هالیوود در ابتدا به بهانه سرقت ادبی با آن مخالفت کرد، ولی این مخالفت رد شد و در نهایت منجر به ایجاد صنعت جدید و سودآور اجاره نوارهای ویدئویی فیلم‌ها برای استودیوهای هالیوودی شد.

۳-۱-۲. تاریخچه اقتصادی صنعت فیلم‌سازی در ایران

فیلم‌سازی تقریبا همزمان با اروپا به ایران وارد شد. در ابتدای ورود دوربین فیلم‌برداری در دوره قاجار، فیلم‌سازی نه به عنوان یک صنعت، که تنها به عنوان وسیله تفنن و سرگرمی درباریان و به خصوص شخص شاه به شمار می‌آمد. تاریخ صنعت فیلم‌سازی در ایران از حیث اقتصادی را می‌توان به ۵ دوره تقسیم کرد.

دوره اول فیلم‌سازی در ایران را می‌توان از ابتدای ورود دستگاه سینماتوگراف به ایران توسط مظفرالدین شاه در سال ۱۲۷۹ تا سال ۱۳۲۰ در نظر گرفت. این دوره سینما در حال رشد بوده و اصولا نمی‌توان نام صنعت را بر آن نهاد.

تا زمان تولید اولین فیلم ایرانی، سالن‌های سینما در ایران تنها محل نمایش فیلم‌های خارجی بود، که بسته به شرایط و دوران تاریخی، عمدتا یا محصول آمریکا بودند و در برهه‌ای نیز شوروی.

حتی بعدها نیز اولین فیلم ناطق ایرانی یعنی دختر لر در سال ۱۳۱۲ در بمبئی تولید شد (جمال، ۱۳۷۴) هر چند این فیلم موفقیت‌هایی در فروش به دست آورد، ولی صنعت سینما در ایران به هیچ وجه شبیه نمونه آمریکایی‌اش پیش نرفت. در دوره دوم از سال ۱۳۲۰ تا ۱۳۵۰ تلاش‌هایی برای راه‌اندازی استودیوهای فیلم‌سازی انجام شد، در این دوران فیلم‌سازان، هم به دلیل شرایط خفقان و سانسور پس از کودتای ۲۸ مرداد، و هم برای جذب مخاطب بیشتر، به تولید فیلم‌های سطحی و عامه‌پسند با محتوایی عموما جنسی و مبتذل پرداختند، که اصطلاحا به این دسته از فیلم‌ها، فیلم فارسی گفته می‌شود. این دوره، شروع فیلم‌سازی به عنوان صنعت در ایران است. در این دوره بازیگران، مطرح شده و به عنوان ستاره‌های سینما تبلیغ می‌شدند، ستاره‌هایی که تأثیر مستقیم بر فروش فیلم داشتند. تعداد سالن‌های سینما رشد پیدا کرد و نه تنها در تهران، که در شهرستان‌ها نیز سالن‌های متعدد ساخته شد. اهمیت یافتن سینما به عنوان یک کسب و کار اقتصادی، برای تهیه‌کنندگان و صاحبان استودیوهای فیلم‌سازی سبب می‌شد علاوه بر تلاش برای کاهش هزینه‌های تولید در انتخاب بازیگران و مضامین فیلم‌ها همواره چشم به گیشه سینما و تعداد مخاطبان داشته باشند. دوره سوم فیلم‌سازی در ایران از سال ۱۳۵۰ تا انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷ شکل گرفت. در این دوره کارگردانانی جوان سعی در پرداختن به مضامینی فراتر از داستان‌های سطحی و مبتذل فیلم‌های فارسی داشتند. هر چند همچنان به خاطر جو غالب و نیز اهمیت تعداد مخاطب و گیشه، مضامین قدیمی در این فیلم‌ها نیز تکرار می‌شد، ولی استقبال مردم از این جنس فیلم‌ها سبب شد، تا تصور این که مخاطب ایرانی همواره به دنبال سکس و خشونت و جاهل مسلکی در فیلم‌ها است شکسته شود، و موج نویی از فیلم‌های ایرانی تولید شود. در این دوره دخالت حکومت در تولید فیلم بسیار نامحسوس

است و واکنش‌ها معمولا بعد از پخش فیلم اتفاق می‌افتد. سرمایه‌گذاری دولتی در تولید فیلم به گستردگی آنچه پس از انقلاب اتفاق افتاد نیست، ولی بسیاری از فیلم‌سازان اصلی این دوره تجربه‌های اول خود را با حمایت نهادهای حکومتی چون کانون پرورش فکری کودکان انجام داده‌اند.

دوره چهارم فیلم‌سازی در ایران مربوط به ابتدای انقلاب اسلامی از سال ۱۳۵۷ تا پایان دهه شصت است. در این دوره با توجه به آشفتگی‌های پس از وقوع انقلاب در کشور و نیز وقوع جنگ تحمیلی بلافاصله بعد از آن، هنوز نوع رویکرد حکومت جدید به سینما کاملا مشخص نیست و با توجه به شرایط بحرانی و انقلابی کشور، سینما عمدتا در خدمت گسترش مضامین انقلابی است، تا به نحوی حسن نیت خود را به دوره جدید نشان داده و تصویر فراگیر ابتذال را که در دوره پهلوی به آن شناخته می‌شد، از خود دور نماید. با تغییر مضامین و شروع سبک جدیدی از سینما در ایران، استقبال مخاطبان، که آن‌ها نیز اکنون در دوران جدیدی تنفس می‌کردند، بسیار فراگیر و گسترده است، به نحوی که دهه شصت علی‌رغم وجود جنگ و تبعات گسترده اقتصادی آن، یکی از دوره‌های طلایی اقتصاد سینما در ایران است.

در این دوره به خاطر مصادره بسیاری از سینماها و شرکت‌های فیلم‌سازی توسط دولت، چرخه اقتصادی فیلم‌سازی کارکرد قبلی خود را از دست داده و با شیب زیاد به سمت حکومتی شدن و دخالت گسترده دولت در این چرخه پیش رفت.

و سرانجام دوره پنجم فیلم‌سازی از دهه هفتاد تاکنون ادامه دارد. در این دوران تسلط دولت بر چرخه اقتصادی فیلم‌سازی بسیار گسترده‌تر شده است و از سوی دیگر به خاطر فراز و نشیب‌های فراوان و دلایل متعدد فرهنگی، سیاسی و اجتماعی، اقبال مخاطبان نسبت به فیلم‌های سینمایی کاهش بسیار زیادی داشته، به نحوی که سینما منبع درآمد خود را از دست داده، و این موضوع سبب شده که تنها، به واسطه حمایت‌های دولتی بتواند به حیات خود ادامه دهد.

در ایران اصولا صنعت سینما به صورت بازار آزاد و رقابتی وجود ندارد. اندک تلاش‌هایی برای تولید فیلم به صورت خصوصی محکوم به شکست است، چرا که سینما مخاطبی ندارد که بتوان برای بازگشت سرمایه تولید فیلم (و نه حتی سود) روی آن حساب کرد.

مقایسه صنعت سینما در ایران با نمونه غربی آن کاملا نشان‌دهنده دو نوع از چرخه اقتصادی در یک کسب و کار است. در یک سو کسب و کاری دولتی و وابسته به حمایت دولت که به سختی در حال ادامه حیات است و از سوی دیگر کسب و کاری با گردش‌های مالی سرسام‌آور و رو به پیشرفت.

این مقایسه از آن جهت مهم است که، اگر بخواهیم زنجیره ارزش را در هر کدام از این دو صنعت بررسی کنیم، با دو مورد کاملا متفاوت رو به رو هستیم و لذا نمی‌توان بسیاری از بررسی‌هایی را که در مورد سینما به عنوان یک صنعت در جهان غرب انجام می‌شود، با نمونه ایرانی آن که اصولا نمی‌توان به عنوان یک صنعت از آن نام برد، مقایسه کرد.

۳-۱-۳. بازیگران اصلی

در صنعت فیلم‌سازی غرب، بازیگران اصلی صنعت عمدتا شرکت‌های بزرگ فیلم‌سازی هستند. این شرکت‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند. شرکت‌های اصلی، که کارتلی رسانه‌ای از استودیوهای فیلم‌سازی تا شبکه‌های تلویزیونی هستند و شرکت‌های مستقل، که در مقیاسی کوچک‌تر مشغول به فعالیت هستند و این امکان را دارند که با گسترش فعالیت خود و ادغام در دیگر شرکت‌ها تبدیل به شرکت‌های اصلی شوند.

این شرکت‌ها، خود دارای زنجیره‌های تأمین و توزیع بوده و از ابتدای تولید فیلم تا انتهای توزیع جهانی آن را در اختیار دارند. قاعدتا

زنجیره ارزش پیرامون فعالیت‌های این شرکت‌ها تعریف می‌شود.

در نمونه ایرانی، بازیگر اصلی دولت و تمام نهادهایی هستند که از بودجه دولتی استفاده می‌کنند. این نهادها یا مستقیما زیر نظر وزارت ارشاد فعالیت می‌کنند، مانند بنیاد فارابی، که تأمین هزینه و حمایت از بخش بزرگی از تولیدات اصلی سینمایی را در قالب وام‌های بدون بازگشت یا تأمین تجهیزات فنی بر عهده دارند، یا زیر نظر نهادهایی چون شهرداری تهران، سازمان تبلیغات اسلامی و به طور خاص حوزه هنری و مانند آن فعالیت دارند.

لذا تأمین مالی خصوصی یا شرکت‌های مستقل فیلم‌سازی اصولا در این صنعت وجود ندارند. شرکت‌های فیلم‌سازی وجهه‌ای مستقل برای خود ایجاد می‌کنند، ولی در واقعیت بدون حمایت دولتی امکان حیات ندارند. این شرکت‌ها گاهی برای تولید فیلمی خاص، که مخالف عرف معمول و سیاست‌های حکومت و جامعه است هزینه شخصی انجام می‌دهند، اما این هزینه را نیز از سایر فیلم‌هایی که با بودجه‌های دولتی ساخته شده تأمین می‌کنند. نمونه‌های تولید فیلم‌های مستقل آن قدر محدود و غیر متداول است، که قاعدتا نمی‌توان آن‌ها را به عنوان یک صنعت یا حتی چرخه اقتصادی به شمار آورد.

در مرحله توزیع فیلم نیز، به دلیل نبود مخاطب، راه‌اندازی و اداره سینما از لحاظ اقتصادی کاری زیان‌ده محسوب می‌شود. در سال‌های اخیر، حتی تعداد زیادی از سینماهای قدیمی نیز به دلیل زیان‌ده بودن تعطیل شده و سینماهایی که هم اکنون به فعالیت خود ادامه می‌دهند، اکثراً متعلق به حوزه هنری یا شهرداری تهران هستند.

لذا توزیع فیلم‌ها که اصلی‌ترین بخش تأمین مالی فیلم است، نیز دولتی، غیر شفاف و غیر رقابتی است. آمار فروش که از سوی تهیه‌کنندگان فیلم‌ها اعلام می‌شود، همواره مورد شک و تردید قرار می‌گیرد، چرا که اعلام آمار فروش بالا و غیر واقعی، تبدیل به یکی از راه‌های تبلیغات فیلم شده و حتی مدیران دولتی سینما نیز، برای نشان دادن موفقیت خود در رونق دادن به سینما، تلاشی برای شفاف شدن فضا انجام نداده و حتی به این آمار جعلی دامن می‌زنند.

برخلاف چرخه تولید که کاملا با حمایت دولتی است، چرخه فروش و توزیع فیلم به صورت شبکه‌ای از چند توزیع‌کننده محدود و مستقل انجام می‌شود، به این معنی که دولت حتی تلاش و نظارتی برای بازگشت سرمایه‌ای که هزینه کرده است، انجام نمی‌دهد.

این چرخه‌ای معیوب، که منابع مالی آن با حمایت دولت و در فضایی غیر رقابتی و غیر شفاف تأمین می‌شود و تمامی عوامل تولید، قبل از فروش فیلم در سینماها، دستمزدهای خود را دریافت کرده‌اند و دیگر حتی نیازی به اکران فیلم نمی‌بینند، چه بسا اثر قبلی کارگردان هنوز اکران نشده و او مشغول ساخت فیلم جدید خود است! لذا تعریف زنجیره ارزش برای این سیستم کاری بیهوده است، چرا که کاربرد و اهمیتی ندارد. زنجیره ارزش زمانی مفید و مهم است که تک‌تک بخش‌های تولید و توزیع در تأمین مالی محصول نهایی و ارزش افزوده آن سهیم باشند و بتوان تأثیر مثبت و یا منفی هر کدام از حلقه‌های این زنجیر را بر محصول نهایی رصد کرد تا نقاط ضعف را برطرف و اشکالات ساختار را درست کرد، اما در این چرخه معیوب و غیر رقابتی چنین مفاهیمی اصولا کاربرد ندارد.

لذا تمرکز ما بر زنجیره ارزش در این مقاله بیشتر معطوف به صنعت فیلم‌سازی در غرب خواهد بود و در هر قسمت آن را با نمونه ایرانی مقایسه خواهیم کرد.

۳-۱-۴. زنجیره ارزش در شرکت‌های فیلم‌سازی

فعالیت‌های اصلی

۱. پیدایش و خلق ایده؛
۲. تولید ایده در قالب فیلم؛
۳. تبلیغ و توزیع فیلم.

پیدایش و خلق ایده

ایده اولیه شروع فرایند فیلم‌سازی است. در مقام مقایسه شبیه تأمین ماده خام اولیه در صنایع و اولین حلقه زنجیره ارزش به شمار می‌آید. ایده اولیه توسط شخصی خاص و برگرفته از منابعی چون، رخدادهای طبیعی، تجربه زیسته، فرهنگ، تاریخ و ... است.

در صنعت فیلم‌سازی غربی، حدود ۵۰ درصد از ایده‌ها، اقتباسی اصلی یا مفهومی از منابع دیگر مانند کتاب‌ها، نمایش‌نامه‌ها و ... است. (کونگ، ۱۳۹۱: ۱۶۱) ایده‌های اولیه تبدیل به فیلم‌نامه می‌شوند. فیلم‌نامه اولین هزینه‌ای است که برای تولید انجام می‌شود و شاید مهم‌ترین آن‌ها که تأثیر بسیار زیادی بر کیفیت محصول نهایی و جذابیت و فروش آن دارد، لذا کارکنان این حلقه از زنجیره ارزش باید بسیار دقیق انتخاب شوند. برای کم کردن ریسک این حلقه راهکارهایی در نظر گرفته می‌شود. از آن جمله تأکید بر تولید فیلم‌نامه از متن‌ها و کتاب‌هایی است که پرفروش بوده و قبلا امتحان خود را پس داده است. این واقعیتی است که بارها امتحان شده، که فیلم‌هایی که مبتنی بر آثار پرفروش ساخته شده همواره جزو پرفروش‌ترین فیلم‌ها بوده است. (Wasko, 2003)

اما در ایران تولید فیلم‌نامه‌های اقتباسی به دو دلیل بسیار اندک و ناچیز است. اول این که صنعت نشر و کتاب در ایران مانند سینما با حمایت‌های دولتی به حیات خود ادامه می‌دهد و لذا در آن صنعت نیز به دلیل غیر رقابتی بودن و عدم بازده مالی مناسب برای نویسندگان، آثار پرفروش و با شمار بالا، در مقایسه با صنعت نشر جهانی تولید نمی‌شود و دوم این که در ایران بسیاری کارگردانان ساختن فیلمی بر پایه فیلم‌نامه‌ای اقتباسی را کوچک می‌شمارند، و همه به دنبال ساختن ایده‌های شخصی خود هستند، ایده‌هایی که بسیاری از آن‌ها در گیشه‌ها شکست می‌خورد. البته برخی از کارگردانان مایل به همکاری با تعدادی از فیلم‌نامه‌نویسان مطرح هستند، که در طی سال‌های گذشته اعتباری کسب کرده‌اند. سازوکارهای این همکاری شفاف نیست و بیشتر بر پایه دوستی و فهم مشترک میان دو شخص پیش می‌رود. در برخی موارد نیز پس از تولید و نمایش فیلم، این همکاری با نارضایتی یکی از طرفین به پایان می‌رسد.

دیگر تمهیدی که برای کم کردن ریسک در مرحله تولید ایده تا فیلم‌نامه انجام می‌شود، خرد کردن این فرایند به زیرمجموعه‌هایی کوچک‌تر است.

اگر این فرایند را شکل گیری فیلم‌نامه نام‌گذاری کنیم، چهار مرحله خواهد داشت. (کونگ، ۱۳۹۱: ۱۶۲):

۱. شکل‌گیری مفهوم اولیه[1] ؛

۲. تهیه طرح کلی[2] ؛

۳. خلاصه فیلم‌نامه[3] ؛

۴. فیلم‌نامه نهایی[4] .

فرایند تولید فیلم‌نامه بسیار وقت‌گیر و بعضا پرهزینه است. هر چند هزینه‌ای که در این قسمت انجام می‌شود نسبت به هزینه‌های سایر بخش‌ها کمتر است؛ اما تأثیر آن در محصول نهایی بسیار چشمگیر است، لذا این حلقه از زنجیر که خود به زیرحلقه‌هایی تقسیم شده، یکی از پربازده‌ترین بخش‌های تولید فیلم است.

برای رسیدن به یک طرح نهایی و تا قبل از مرحله نگارش دقیق فیلم‌نامه، طرح‌ها بارها و بارها بازنویسی و رد می‌شوند تا به طرح نهایی و مقبول نزدیک شود.

تمهید دیگر برای بالا بردن بهره‌وری در این حلقه، استفاده از گروه نویسندگان به جای یک نویسنده است. فعالیت گروهی سبب کاهش خطاها و جذابیت بیشتر داستان خواهد شد، همچنین رسیدن به محصول نهایی را در زمان کمتری ممکن خواهد کرد.

---

1. concept
2. out line
3. synopsis
4. screenply & script

در ایران فرایند نگارش گروهی بسیار کمیاب و نادر است، و نمونه‌های معمول و رایج آن گروهی دو نفره شامل کارگردان و همسرش است، که سبب می‌شود بازده مالی برای کارگردان بیشتر شود، چرا که هزینه نگارش فیلم‌نامه را هم، خود و همسرش دریافت می‌کنند.

فرایند نگارش فیلم‌نامه در ایران فردی است و در آن کارگردان یا فیلم‌نامه‌نویس به‌تنهایی فیلم‌نامه نهایی را نوشته و آن را به تهیه‌کننده ارائه می‌دهد، پس از تصویب کلی فیلم‌نامه نوشته شده، در صورت توافق میان کارگردان و تهیه‌کننده و فیلم‌نامه‌نویس تغییرات و اصلاحاتی در آن توسط فیلم‌نامه‌نویس ایجاد می‌شود و فیلم‌نامه آماده ساخت می‌شود. هزینه انجام‌شده در این حلقه از زنجیر در ایران نیز، به نسبت سایر هزینه‌ها بسیار کم بوده و بسته به نام و شهرت فیلم‌نامه‌نویس است و نه متن نوشته‌شده است.

تولید ایده در قالب فیلم

حلقه اصلی دوم زنجیره ارزش صنعت فیلم‌سازی، فرایند تولید است. فرایند تولید خود شامل بخش‌ها متعددی است که به آن اشاره خواهد شد. هزینه اصلی در این بخش انجام می‌شود و پیچیدگی‌های خود را دارد. بخش تولید خود به سه بخش: ۱. پیش‌تولید؛ ۲. تولید و ۳. پس‌تولید تقسیم می‌شود.

پیش‌تولید

در این مرحله فعالیت‌های زیر انجام می‌شود:

۱. جستجوی محل‌های تصویربرداری؛

۲. انتخاب بازیگر؛

۳. انتخاب عوامل تولید (تصویربردار، صدابردار، گریمور، طراح صحنه و ...)؛

۴. برنامه‌ریزی تولید (تعیین برنامه زمانی روزهای فیلم‌برداری، برنامه زمانی حضور بازیگران و عوامل بر سر صحنه فیلم‌برداری، برنامه زمانی حضور در هرکدام از محل‌های تصویربرداری و ...)؛

۵. تأمین تجهیزات (خرید یا کرایه دوربین، وسایل صحنه، تجهیزات صدابرداری و ....)؛

۶. گرفتن مجوزهای لازم برای شروع تصویربرداری؛

هزینه‌های سایر مراحل تولید فیلم ارتباط بسیار زیادی با مرحله پیش‌تولید دارد. پیش‌تولید فیلم، در واقع مرحله مقدماتی برای ورود به فیلم است، و هر چه برنامه‌ریزی‌ها و انتخاب‌ها با دقت بیشتری انجام شود در مرحله بعدی هزینه‌ها کمتر خواهد بود. این حلقه از زنجیره ارزش خود هزینه‌های زیادی را تحمیل نمی‌کند، ولی به شدت بر هزینه‌های اصلی پروژه تأثیر دارد.

انتخاب بازیگر بخش عمده‌ای از هزینه‌های صنعت فیلم‌سازی را دربرمی‌گیرد و بر فروش محصول نهایی نیز اثر زیادی دارد. انتخاب عوامل و تجهیزات حرفه‌ای، بر کیفیت محصول نهایی و در نتیجه بر فروش آن مؤثر است. کرایه تجهیزات بخش زیادی از هزینه تولید است، که چون به صورت روزانه انجام می‌شود، باید با برنامه‌ریزی دقیق انجام شود از سوی دیگر عوامل فیلم نیز به صورت روزانه دستمزد دریافت می‌کنند، که این موضوع نیز اهمیت برنامه‌ریزی دقیق تعداد روزهای فیلم‌برداری و عمل به برنامه را پراهمیت‌تر می‌کند. در پروژه‌های طولانی‌مدت پرداخت هزینه به صورت روزانه نیست، بلکه پروژه‌ای و ماهیانه پرداخت می‌شود و از سویی کرایه تجهیزات مقرون به صرفه نیست و شرکت‌های فیلم‌سازی از تجهیزات خود استفاده می‌کنند، ولی در پروژه‌های طولانی‌مدت نیز استهلاک این تجهیزات و نیز زمان طولانی کار اهمیت برنامه‌ریزی دقیق را بیشتر می‌کند.

محل‌های تصویربرداری بسیار پرهزینه هستند و انتخاب درست آن‌ها و برنامه‌ریزی دقیق برای استفاده حداکثر از زمان‌بر هزینه نهایی بسیار مؤثر است. بنابراین زیرحلقه پیش‌تولید در زنجیره ارزش تولید فیلم، نقش بسیار پراهمیتی در کاهش یا افزایش هزینه‌های تولید یا حتی انجام شدن یا نشدن پروژه دارد.

تولید

این مرحله حاصل برنامه‌ریزی‌های انجام شده در پیش‌تولید است. با شروع فیلم‌برداری این

مرحله شروع می‌شود و با پایان آن تمام خواهد شد. در ایران معمولا این مرحله با توجه به فیلم‌نامه در حدود سه ماه (کمتر یا بیشتر) به طول می‌انجامد. در این مرحله کارگردان بازیگر اصلی پروژه است و همه چیز باید با هماهنگی و مدیریت وی انجام شود. اگر مرحله قبل این زنجیر به درستی انجام شده باشد، این مرحله نیز به درستی طی می‌شود، در غیر این صورت ممکن است به خاطر انتخاب اشتباه بازیگران یا محل‌های فیلم‌برداری یا نقص و کمبود وسایل و تجهیزات یا عدم تسلط کارگردان و بازیگران بر فیلم‌نامه و مواردی از این دست، تعداد روزهای فیلم‌برداری افزایش‌یافته که این به معنی هزینه‌های بیشتر است. هر یک روز اضافه بر برنامه‌ریزی در این دوره هزینه بسیار بالایی بر دوش پروژه خواهد گذاشت. تهیه‌کننده فیلم به عنوان ناظر اصلی بر پروژه و هزینه‌های آن است، در این دوره عموما کارگردانان به فکر کیفیت کار خود، و تهیه‌کنندگان به فکر کاهش هزینه‌ها هستند، که این موضوع تداخل و اختلافاتی را بین این دو به وجود می‌آورد.

پس‌تولید

پس از پایان فیلم‌برداری مرحله پایانی شروع می‌شود که شامل موارد زیر است:

۱. تدوین فیلم؛
۲. جلوه‌های ویژه رایانه‌ای؛
۳. اصلاح رنگ و نور؛
۴. صداگذاری؛
۵. ساخت موسیقی.

در گذشته، این مرحله بیشتر شامل تدوین فیلم بود، ولی با ظهور فناوری‌های دیجیتال موارد دیگر اهمیت زیادی پیداکرده‌اند. معمولا پس از پایان این مرحله، فیلم برای عده محدودی نمایش داده می‌شود و نظرات آن‌ها اخذ می‌گردد تا برای نمایش نهایی آماده گردد. این مرحله از زنجیر تولید فیلم با آرامش بیشتری نسبت به مراحل قبلی انجام می‌شود و در برخی موارد به خاطر نقص در مرحله قبل، که در هنگام تدوین مشخص می‌شود، کارگردان مجبور به تصویربرداری مجدد بخش‌هایی از فیلم می‌شود.

فعالیت‌ها در این مرحله می‌تواند بر کیفیت محصول نهایی اثر زیادی داشته باشد. که هم می‌تواند بر ارزش محصول نهایی به شدت اضافه کند و هم می‌تواند ضعف‌های تولید را بپوشاند. بسیاری از فیلم‌ها ضعف‌های موجود در حلقه‌های پیشین این زنجیر را در این حلقه به کمک تدوین و جلوه‌های ویژه و موسیقی و صداگذاری برطرف می‌کنند.

تبلیغ و توزیع فیلم

توزیع فیلم بر عهده شرکت‌های توزیع‌کننده است. این شرکت‌ها نحوه توزیع را مشخص می‌کنند، تعداد سینماها، نوع سینماها، تعداد روزهای نمایش را تعیین کرده و همچنین مسئول نگهداری، حمل و نقل، حسابداری و جمع‌آوری درآمدها از سینماها هستند.

در ایـــران، رونـــد توزیع فیلم به عهده زیرمجموعه‌ای از وزارت ارشاد است، که تعیین می‌کند چه فیلم‌هایی در چه سالن‌هایی و در چه زمانی از سال پخش شود و علاوه بر آن، بر میزان فروش فیلم نظارت کرده و در صورت کم بودن فروش فیلم آن را با فیلم دیگری برای نمایش جایگزین می‌کنند. بعد از این تصمیم‌گیری، فیلم در اختیار شرکت‌های توزیع و پخش قرار می‌گیرد، که علاوه بر پخش مسئول تبلیغات فیلم نیز هستند. این رویه در ایران همواره مورد اعتراض بوده و تقریبا همه از آن ناراضی هستند. معمولا سال سینمایی ایران بعد از جشنواره فجر در بهمن ماه شروع می‌شود و فیلم‌هایی که برای اولین اکران‌ها انتخاب می‌شوند، فیلم‌هایی هستند که در جشنواره مخاطب زیادتری داشته‌اند. به دلیل تعداد زیاد فیلم‌ها و سالن‌های محدود نمایش و نیز برنامه‌ریزی غیر شفاف و غیر دقیق برای پخش فیلم، که همواره متهم به باندبازی عده‌ای در آن می‌شود، بسیاری از فیلم‌ها تا سال آینده فرصت اکران پیدا نمی‌کنند یا در بازه‌ای چند ماهه، فقط ۴ - ۵ فیلم محدود

نمایش داده می‌شود و ناگهان در بازه منتهی به جشنواره سال بعد، هر هفته فیلم جدیدی به نمایش درآمده و فیلم قبلی از پرده پایین کشیده می‌شود.
این سیستم غیر شفاف، فیلم‌ها را از مهم‌ترین بخش زنجیره ارزش خود یعنی فروش محصول به مخاطب محروم می‌کند. با در نظر گرفته زمان چند ماهه برای طی مراحل پیش‌تولید، تولید و پس‌تولید یک فیلم و هزینه‌های فراوان آن، و انتظار یک ساله یا بیشتر برای اکران فیلم، که در نهایت با مخاطب اندکی در سینماها اکران می‌شود، کاملا واضح است که سرمایه‌گذاری اقتصادی در چنین فرایندی چیزی جز ضرر و زیان نخواهد بود و این معادله ساده، دولتی بودن این سینما را بیش از پیش نمایان می‌کند.
در سیستم هالیوودی، امتیاز فیلم برای دوره مشخص زمانی به توزیع‌کننده واگذار می‌شود. توزیع‌کننده مسئول راهبرد بازاریابی است. در سال ۲۰۰۳ در ایالات متحده حدود ۶۰۰۰ سالن سینما با حدود ۳۵۰۰۰ هزار پرده نمایش وجود داشت. فیلم‌ها نوعا به مدت چهار هفته نمایش داده می‌شوند، و فیلم‌های عمده‌ای که با هزینه‌ی زیادی ساخته‌شده‌اند بر روی ۳۰۰۰ تا ۳۵۰۰ پرده در آخر هفته اول نمایش داده می‌شوند. در صورتی‌که فیلم‌ها موفق باشند، سینماها اجازه دارند فیلم‌ها را برای مدت بیشتری در حدود ۴ یا ۸ هفته دیگر نمایش دهند. فیلم‌هایی که موفقیت کمتری دارند پس از چهار هفته از پرده پایین کشیده می‌شوند. (کونگ، ۱۳۹۱: ۱۶۵)
این نمایش تنها برای آمریکا است و فیلم‌ها نمایشی بین‌المللی هم در سراسر دنیا دارند. بسیاری از فیلم‌ها در آمریکا موفقیتی به دست نمی‌آورند، و شکست خود در آمریکا را در اکران‌های بین‌المللی برای مردمی باسلیقه‌های متفاوت جبران می‌کنند.
بسیاری از فیلم‌ها یا حتی شرکت‌های فیلم‌سازی هم، پس از شکست تجاری در فروش یک فیلم ورشکسته شده و دیگر قادر به ادامه کار نیستند. حتی شرکت‌های بزرگ فیلم‌سازی هم به واسطه شکست در برخی پروژه‌های بزرگشان تا مدت‌ها به آثار کم هزینه و پربازده روی می‌آورند، تا بتوانند تبعات شکست قبلی را تحمل کنند.
این سیستم، بر روی دستمزد عوامل اصلی، یعنی بازیگران و کارگردانان تأثیر دارد و شکست یا موفقیت یک فیلم می‌تواند دستمزدها را به شدت بالا و پایین کند، به این معنی که عوامل مؤثر در هر کدام از حلقه‌های زنجیره ارزش تولید فیلم قابل بررسی جداگانه و تصمیم‌گیری هستند.
تبلیغات بر روی فیلم‌ها از ماه‌ها قبل با تولید تریلر فیلم شروع شده و علاوه بر آن از تبلیغات محیطی، مصاحبه با عوامل، حاشیه‌سازی‌های غیر واقعی، راه‌اندازی گروه‌ها و کانال‌های اینترنتی هواداران و ... نیز استفاده می‌شود.
پس از نمایش فیلم کسب درآمد از آن همچنان ادامه دارد. در ایران، تا پیش از این، حق پخش فیلم‌ها پس از اکران در سینماها، به تلویزیون فروخته می‌شد و این چرخه به پایان می‌رسید، امروزه شبکه نمایش خانگی به این زنجیره افزوده شده که درآمدزایی بیشتری از فروش به تلویزیون دارد و اصولا بسیاری از مردم ایران به خاطر هزینه‌های موجود برای رفتن به سینما (هزینه رفت و آمد، خرید بلیت، خرید تنقلات یا خوردن شام پس از فیلم در بیرون از منزل، سینماهای با کیفیت پایین و قدیمی و ...) و همچنین زمان صرف شده برای این کار، علاقه‌مند هستند تا با هزینه‌ای بسیار پایین‌تر و زمانی بسیار کمتر فیلم‌ها در خانه‌های خود ببینند، و در پایان این زنجیره در ایران صدا و سیما حق پخش برخی از فیلم‌های شاخص را نیز خریداری می‌کند. حضور در جشنواره‌ها و گرفتن جوایز، نقشی در تأمین مالی کلی فیلم ندارد و تنها به دست کارگردان و تهیه‌کننده و عوامل شاخص می‌رسد ولی نقش مهمی در تبلیغات و بازاریابی برای فیلم دارد.

در صنعت فیلم‌سازی غرب علاوه بر مواد بالا زنجیره توزیع و درآمدزایی از فیلم‌های شاخص با ساخت اسباب‌بازی و عروسک قهرمانان فیلم و پس از آن، تولید نسخه پویانمایی فیلم یا تولید قسمت‌های دوم و سوم و بیشتر از فیلم با همان شخصیت‌ها ادامه می‌یابد، به این معنی که ارزش افزوده‌ای که یک فیلم موفق به دست می‌آورد رها نشده و تا جایی که امکان داشته باشد تا سال‌ها از آن استفاده می‌شود، چرا که فیلم‌های بعدی نیاز به هزینه‌ی بسیار کمتری در تبلیغات دارند و از برند ایجاد شده توسط فیلم اول استفاده می کنند.

فعالیت‌های حمایتی (پشتیبانی)

فعالیت‌های حمایتی و پشتیبانی زنجیره ارزش زمانی معنا پیدا می کند که با سازمانی یکپارچه و منسجم و رفتاری سامان‌مند مواجه باشیم. در ایران شرکت‌های فیلم‌سازی عمدتا با نام تهیه‌کننده صاحب شرکت، شناخته می‌شوند و چیزی بیشتر از یک دفتر با تعداد بسیار محدودی کارمند اداری نیست.

فرایندهای تولید به صورت پروژه‌ای و نه مستمر تعریف می‌شوند، به این معنی که تهیه‌کننده اگر بتواند بودجه‌ای مالی از نهادی دولتی یا حکومتی دریافت کند، روند تولید با همان مشخصات در پیش گفته شده شروع می‌شود. تهیه‌کننده با هماهنگی با کارگردان افراد کلیدی پروژه را جمع کرده و عمدتا با تفویض اختیار به مدیر تولید حتی در روند اجرایی هم دخالت اندکی دارد و تنها به روند هزینه‌کرد بودجه نظارت دارد. در پایان پروژه هم تمام این مجموعه از هم گسیخته شده و هر کس بر سرکار دیگری در پروژه دیگری با تهیه‌کننده دیگری می‌رود.

لذا سیستمی طراحی نشده که افراد در آن مشغول کار بوده و بتوان آن را بررسی و برای آن برنامه‌ریزی کرد، ولی در شرکت‌های بزرگ فیلم‌سازی، کارکرد تک‌تک افراد و نتیجه‌ای که در محصول نهایی داشته‌اند، بررسی شده و این نتیجه در ادامه همکاری با شرکت فیلم‌سازی تأثیرگذار است. بسیاری شرکت‌ها بخش‌های مهم زنجیره ارزش را در اختیار خود دارند. تجهیزات فیلم‌سازی و استودیوهای خود را دارند و به طور غیر رسمی با کارگردانانی کار می‌کنند که در گذشته با هم تجربه‌های موفق داشته‌اند. از سوی دیگر زنجیره فروش و سینماها و شرکت‌های توزیع خود را داشته و لذا می‌توانند به دقت فروش محصولات خود را رصد کنند.

در چنین دستگاهی می‌توان برای فناوری‌های مورد استفاده در فیلم‌سازی برنامه‌ریزی کرد. برخی شرکت‌های بزرگ فیلم‌سازی، تجهیزات فیلم‌برداری و نرم‌افزارهای جلوه‌های ویژه و استودیوهای تولید و صداگذاری مخصوص به خود را دارند و به واسطه فضای رقابتی، مجبور به توسعه توان فناورانه خود هستند. این اتفاق در سینمای آمریکا بسیار مشهودتر از سینمای اروپا است. در اروپا تکیه فیلم‌ها بر موضوعاتی اجتماعی و مربوط به زمان حال است ولی در آمریکا طیف گسترده‌ای از فیلم‌ها، تنها به‌واسطه نگاهشان به آینده و نمایش داستان‌های غیر معمول و جذابیت‌های بصری فوق‌العاده به جذب مخاطب می‌پردازند.

منابع انسانی در چنین شرکت‌هایی به دو گونه است. بخشی که در اختیار شرکت است و به عنوان کارمندان بخش‌های مختلف تولید و پس‌تولید مشغول به کار هستند، که اثرگذاری مهم ولی کمتری بر محصول نهایی دارند و بخشی دیگر بازیگران و ستاره‌های سینما و کارگردانان هستند که اثرگذاری زیادی بر محصول نهایی دارند، ولی در اختیار شرکت فیلم‌سازی نیستند، به صورت قراردادی با شرکت همکاری می‌کنند. در ابتدا هالیوود و نظام استودیویی این گونه نبود و کارگردانان و ستاره‌ها با قراردادهای بلندمدت به طور کامل در اختیار شرکت بودند و شرکت می‌توانست حتی به نحوی استثمارگونه از آن‌ها استفاده کند که این نظام بعدها فرو ریخت. لیکن کارگردانان و بازیگران همواره در معرض بررسی بوده، و

میزان موفقیت کار آن‌ها و استقبال مردمی از آن‌ها رصد می‌شود که در قراردادهای آن‌ها با شرکت‌های فیلم‌سازی تأثیر مستقیم دارد.

۳-۲. زنجیره ارزش در شبکه‌های تلویزیونی

۳-۲-۱. تاریخچه پیدایش تلویزیون با رویکرد اقتصادی

تلویزیون در سال ۱۹۲۹ میلادی اختراع و در سال ۱۹۳۹ به عموم مردم در آمریکا معرفی شد، ولی تا دهه ۱۹۵۰ به رسانه‌ای جمعی تبدیل نشده بود. (کونگ، ۱۳۹۱: ۱۱۶) روند رو به رشد استفاده از تلویزیون همواره سیری صعودی داشته، به نحوی‌که هم اکنون به عنوان بخشی تفکیک‌ناپذیر از زندگی روزانه مردم تبدیل شده است.

تلویزیون در ابتدا رسانه‌ای بی‌رقیب بود و به همین دلیل بینندگان گزینه‌های کمی برای انتخاب داشتند و مجبور بودند، در ساعاتی خاص برنامه‌هایی خاص را ببینند و از سوی دیگر تولیدکنندگان برنامه‌های تلویزیونی نیز در پی کشف سلیقه‌های عموم مردم برای تولید برنامه بودند تا بتوانند طیف وسیع‌تری از مخاطبان را به خود جذب کنند. تلویزیون در ابتدای مسیرش به عنوان رقیبی جدی برای سینما به حساب می‌آمد و استودیوهای فیلم‌سازی به سختی توانستند در مقابل تبعات ورود تلویزیون به خانه‌های مردم مقاومت کنند. از سوی دیگر گزینه‌های سرگرمی بسیار کمی مشابه تلویزیون در اختیار مخاطبان بود و این به رشد و قدرت روزافزون آن کمک زیادی می‌کرد.

از دهه ۱۹۷۰ به بعد با ورود دستگاه‌های ضبط ویدئو و تلویزیون‌های کابلی به جامعه آمریکا و در دهه ۱۹۸۰ به اروپا، از قدرت انحصاری بازار تلویزیون کاسته شد. (کونگ، ۱۳۹۱: ۱۱۶) پیشرفت‌های به وجود آمده در صنعت تلویزیون سبب رشد انفجاری تعداد شبکه‌های پخش شد و به نحو چشمگیری الگوهای رقابت را دگرگون کرد. (Picard, 2003) با معرفی تلویزیون دیجیتال در میانه دهه ۱۹۹۰، این تحول شدیدتر شد و تعداد شبکه‌ها با شدت بیشتری افزایش یافت و مخاطبان یکدست اولیه بین شبکه‌های مختلف تلویزیونی پراکنده شدند.

در حال حاضر، با توجه به تنوع وسیع شبکه‌های تلویزیونی ماهواره‌ای و کابلی، نسل جدیدی از ارتباط مخاطب با رسانه شکل‌گرفته است. مخاطبان در نسل اول ارتباط با رسانه‌ها قدرت انتخاب نداشتند و تلویزیون‌ها در فضایی یک‌سویه صاحب مشتریانی تثبیت شده و دائمی بودند، ولی در حال حاضر با قدرت، انتخاب گسترده‌ای که برای مخاطبان ایجاد شده تلویزیون‌ها به طور دائم در حال ارائه نوآوری‌ها و مزیت‌های رقابتی خود با سایر رقبا هستند و میزان اقبال مخاطبان یا ریزش آن‌ها را به دقت رصد کرده و بر اساس آن برنامه‌ریزی می‌کنند.

تلویزیون در ایران در دهه ۱۳۳۰ راه‌اندازی شد. اولین شبکه تلویزیونی ایران که روزانه به مدت چهار ساعت برنامه پخش می‌کرد، خصوصی و متعلق به تاجری وابسته به دربار پهلوی به نام ثابت پاسال بود و اولین فرستنده تلویزیون در ایران در سال ۱۳۳۷ شروع به کار کرد. در سال ۱۳۴۶ قانون تشکیل تلویزیون ملی ایران به تصویب رسید و در سال ۱۳۴۸ تلویزیون ملی ایران که یک شبکه در اختیار داشت، اولین شبکه تلویزیونی خصوصی ایجاد شده را نیز از ثابت پاسال خریداری کرد، و با دو شبکه به کار خود ادامه داد. این روند تا سال‌های پس از انقلاب نیز ادامه داشت و تلویزیون دولتی انحصاری می‌توانست با فروش تبلیغات در کنار بودجه‌های دولتی به حیات خود ادامه دهد. این فضای غیر رقابتی باعث رشد سریع تلویزیون شد و تعداد شبکه‌ها از دو شبکه در ابتدای انقلاب به بیش از ۶۰ شبکه تلویزیونی ملی و برون‌مرزی و استانی در حال حاضر برسد. ولی بنا به قانون اساسی هیچ شبکه خصوصی مجوز فعالیت در کشور را ندارد و مدیران صدا و سیما

در سال‌های اخیر سعی کرده‌اند در نبود رقیب بیرونی، رقابتی بین شبکه‌های موجود برای بالا بردن کیفیت محصولات تولیدی ایجاد کنند. این رقابت عملا بین ۵ - ۶ شبکه اصلی که مخاطبان ملی و بودجه‌های بیشتر و سابقه قدیمی‌تری دارند، شکل گرفته و سایر شبکه‌ها عمدتا محصولات تولیدی این شبکه‌های اصلی را بازپخش می‌کنند.

با ورود رسانه‌های مجازی در سال‌های اخیر و نیز کمبود منابع مالی دولتی، تولید برنامه‌های تلویزیونی دچار چالش‌های جدی شده است. چالش‌هایی که در صورت توجه مدیران و برنامه‌ریزان می‌توان تهدید آن‌ها را تبدیل به فرصت کرد و رویکردهای جدید رسانه‌ای را برای این مجموعه تدوین نمود.

بررسی زنجیره ارزش در تولید برنامه‌های تلویزیونی از آنجا که با یک سازمان منسجم رو به رو هستیم، کارآمدتر از صنعت فیلم‌سازی است. هر چند ضررهای وابستگی به بودجه دولتی و عدم رقابت و شفافیت در کسب و کار اقتصادی گریبان‌گیر این مجموعه نیز هست.

بازیگران اصلی

در اکثر اقتصادهای توسعه‌یافته، تلویزیون بزرگ‌ترین بخش صنعت رسانه‌ای است. در انگلستان تلویزیون حدود ۲۸ درصد مخارج تبلیغاتی را به خود اختصاص می‌دهد. (Hen-leyon & thames, 2004: 4) در ایالات‌متحده این رقم بیش از ۲۰ درصد از کل درآمدهای صنعت رسانه است. (Gasson, 1996: 114)

تلویزیون در آمریکا را بر اساس مدل کسب و کار می‌توان به چهار دسته تقسیم کرد.

تلویزیون وابسته به آگهی

اولین ایستگاه تلویزیونی که در سال ۱۹۴۱ در آمریکا مجوز فعالیت گرفت، برای پخش تجاری بود. در آن دوره همکاری تنگاتنگی بین شرکت‌های تجاری چند ملیتی و شبکه‌های تلویزیونی وجود داشت. همکاری که دو طرف از آن سود می‌بردند. این شبکه‌های تلویزیونی تمام درآمد خود را از طریق پخش آگهی‌های بازرگانی به دست می‌آوردند. این رویه اما مخاطراتی هم در پی داشت. اول این که این تلویزیون‌ها مجبور بودند تا برای جذب مخاطب بیشتر به تولید و پخش برنامه‌هایی سطحی و عامه‌پسند روی بیاورند و دیگر قادر به هزینه کردن در تولید برنامه‌هایی با محتوایی غنی‌تر نبودند. از سوی دیگر وابستگی کامل مالی به شرکت‌های آگهی‌دهنده سبب می‌شد که با نوسانات اقتصادی این شبکه‌ها هم به شدت دچار نوسان شوند، چرا که در بحران‌های مالی اولین بودجه‌ای که هر شرکت اقتصادی آن را قطع می‌کند، هزینه تبلیغات است. (کونگ، ۱۳۹۱: ۱۱۸)

شبکه‌های اصلی

شبکه‌های اصلی در واقـع گسترش‌یافته شبکه‌های تجاری قبلی بودند. از آنجا که همواره تعداد بیننده عامل اصلی تعیین‌کننده درآمد و ارزش یک شبکه تلویزیونی است، شبکه‌های تجاری در هم ادغام شدند و کارتل رسانه‌ای بزرگی را تشکیل دادند، که مجموعه متنوعی از برنامه‌های مختلف را تولید و پخش می‌کنند. این کار سبب جمع شدن بینندگان پراکنده شبکه‌های مختلف پای برنامه‌های یک شرکت رسانه‌ای است. در طول دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ دوران اوج و شکوفایی این شبکه‌ها بود، چرا که در نبود رقیب جدی انبوهی از مخاطبان را به خود جذب کرده بودند. (کونگ، ۱۳۹۱: ۱۱۹)

تلویزیون کابلی

با ورود تلویزیون‌های کابلی در دهه ۱۹۸۰ رقیبی جدی برای شبکه‌های اصلی آمریکایی به وجود آمد، و سبب شد تا در طول ۱۰ سال ۲۵ درصد از بینندگان آن‌ها کاهش پیدا کند. برخلاف شبکه‌های اصلی که هر نوع محتوایی را در سطح گسترده پخش می‌کردند، تلویزیون‌های کابلی تنها پخش‌کننده‌های محدودی هستند، که برنامه‌های خاص را برای مخاطبان خاص تولید و پخش می‌کنند. برنامه‌هایی با موضوعات تخصصی چون ورزش، فیلم، پویانمایی و ... این موضوع سبب می‌شود که آگهی‌دهندگان نیز

بتوانند به طور دقیق آگهی‌های خود را برای مخاطبان خاص خود پخش کنند. از سوی دیگر این تلویزیون‌ها از نظارت کمتری برخوردار هستند و لذا توانسته‌اند حتی به حوزه‌هایی چون پورنوگرافی نیز وارد شوند.

منبع درآمد این شبکه‌ها دوگانه است. یعنی هم از طریق فروش آگهی و هم از طریق فروش حق اشتراک به مخاطبان خود کسب درآمد می‌کنند، که این امر سبب وجود منبع درآمدی پایدار در برهه‌های گوناگون زمانی برای آن‌ها می‌شود.

پخش برنامه‌های دولتی

این شبکه‌ها که علاوه بر آمریکا در اروپا نیز فراوان است، توسط دولت‌ها و برای ترویج تفکر حکومت‌ها و تبیین سیاست‌های دولتی راه‌اندازی شده‌اند. این شبکه‌ها در فضای رقابتی موجود در حال افول هستند و تعداد اندکی از آن‌ها بنا به سابقه قدیمی خود کماکان توان حفظ مخاطبان خود را دارند. (کونگ، ۱۳۹۱: ۱۲۳) این شبکه‌ها همواره در موضوع میزان استقلال و آزادی عمل و بیان خود، مورد پرسش قرار می‌گیرند، چرا که تأمین مالی آن‌ها به عهده دولت‌ها است. لذا این شبکه‌ها عموما در حوزه‌های اجتماعی و آموزشی عام که کمتر محل چالش هستند، وارد می‌شوند و هدف آن‌ها تأمین محتوایی کارآمد و متوازن برای تمام افراد جامعه موردنظر است. از جمله معروف‌ترین و قدیمی‌ترین آن‌ها شبکه دولتی BBC انگلستان است.

در ایران تنها نوع آخر از شبکه‌های تلویزیونی یعنی شبکه‌های دولتی وجود دارد. لذا این شبکه‌ها تنها بازیگر اصلی هستند که به صورت متمرکز توسط دولت اداره می‌شوند. بودجه این شبکه‌ها از دو منبع فروش آگهی و بودجه دولتی تأمین می‌شود که در نوسانات اقتصادی و سیاسی مختلف به شدت تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

۳-۲-۲. فعالیت‌های اصلی در زنجیره ارزش در شبکه‌های تلویزیونی

در کتاب «مدیریت راهبردی در رسانه‌ها از نظریه تا عمل» زنجیره ارزش در شبکه‌های تلویزیونی آمریکا به دو قسمت زنجیره ارزش سنتی و در حال ظهور تقسیم شده است.

در زنجیره ارزش سنتی، تنها سه حلقه اصلی تعریف شده است:

۱. خلق محتوا (کسب و تولید)[1] ؛

۲. زمان‌بندی[2] ؛

۳. توزیع (پخش برنامه‌ها)[3] .

در اولین حلقه یعنی خلق محتوا این کار یا در درون تلویزیون برنامه‌ریزی می‌شد یا از تولیدکنندگانی در خارج از سازمان خریداری می‌شد. مراحل تولید که در واقع زیرمجموعه‌های زنجیر اول هستند، شبیه آنچه برای فیلم‌های سینمایی بیان شد، شامل سه مرحله پیش‌تولید، تولید و پس‌تولید بود. در این حلقه مرحله زمان‌بندی از مرحله توزیع جدا شده است، چرا که توزیع، تنها عملی فیزیکی در نظر گرفت شده، که خلاقیتی در آن وجود ندارد و برنامه‌ها تنها از طریق فرستنده ارسال شده و بیشتر مرحله‌ای فنی است، ولی مرحله زمان‌بندی پخش از اهمیت زیادی برخوردار است. این مرحله همان است که در شبکه‌های تلویزیونی ایران به تعیین کنداکتور پخش معروف شده و بخش مهمی از فعالیت هر شبکه به حساب آمده و برای تعیین آن جلسه‌های منظمی برقرار می‌شود. اهمیت این مرحله در آن است، که طی آن تعیین می‌شود چه برنامه‌هایی در چه ساعاتی پخش شود که این امر، در نمایش ویترینی جذاب از شبکه برای جذب مخاطبان بیشتر اهمیت زیادی دارد. به طور معمول شبکه‌ها تلاش می‌کنند جذاب‌ترین برنامه‌هایشان را در پربیننده‌ترین ساعات شبانه روز پخش کنند، و بقیه ساعات شبکه را طوری برنامه‌ریزی کنند، که سایر برنامه‌ها نیز به فراخور اهمیتشان دیده شود. چرا که یک شبکه هیچ‌گاه تماما برنامه‌هایی با مخاطب حداکثری را پخش نمی‌کند، این امر هم به دلیل محدودیت‌های مالی و برنامه‌ای است، و هم به دلیل محدودیت

1. Content Creation acquiring and producing
2. Scheduling
3. Distribution transmiting programmes

زمانی در ساعات اوج مخاطب در یک شبانه روز است، یعنی شبکه هم از لحاظ برنامه‌های جذاب و هم از لحاظ ساعات مناسب برای پخش آن‌ها در محدودیت است.

در زنجیره ارزش در حال ظهور حلقه‌های زنجیره گسترش‌یافته و به پنج عنوان رسیده است:

۱. خلق/ کسب محتوا؛

۲. بسته‌بندی/ گردآوری[۱]؛

۳. زمان‌بندی؛

۴. نوع سیستم/ مجرای توزیع[۲]؛

۵. میانجی کاربر[۳].

افـزوده شدن به حلقه‌های این زنجیره در مقایسه با زنجیره ارزش سنتی، به علت شرایط جدید به وجود آمده، برای رسانه‌ها است. در دوران جدید آزادسازی بازار رسانه‌ای سبب به وجود آمدن تلویزیون متعدد و در نتیجه رقابت بیشتر میان آن‌ها است. لذا در این دوران، با افزایش قدرت انتخاب مخاطبان برای محتوا، و ارتباط پیچیده‌تر میان رسانه و مخاطب، نیاز به مدل‌های کارآمدتری از ارائه محتوا وجود دارد.

در حلقه تولید محتوا، با طیف گسترده‌ای از محصولات رسانه‌ای در ژانرهای مختلف رو به رو هستیم. فیلم‌های داستانی بلند و کوتاه، مستندهای بلند و کوتاه، برنامه‌های تلویزیونی، خبری، ورزشی، خانوادگی، مسابقات تلویزیونی مختلف و ... گروهی از شبکه‌ها نقطه قوت خود را در شناخت مخاطب خاص و تولید برنامه مخصوص آن مخاطب قرار داده‌اند و گروهی دیگر به تولید انبوه برنامه در ژانرهای مختلف بـرای به دست آوردن طیف‌های مختلف مخاطبان کرده‌اند.

حلقه بسته‌بندی و گـردآوری، مخصوص شبکه‌هایی است که به دنبال محتوایی خاص هستند که خود آن‌ها تولید نمی‌کنند، مثلا شبکه «ام‌تی‌وی» که تنها محدود به نمایش محتوای موسیقی است و این محتوایی است که توسط خود شبکه تولید نمی‌شد و شبکه صرفا آن را گردآوری و بسته‌بندی کرده و برای نمایش به مخاطب آماده می کند.

حلقه بعدی یعنی مجرای توزیع کاملا تحت تأثیر تولید فناوری‌های جدید پخش به وجود آمده است. تا قبل از ورود شبکه‌های دیجیتال، فرستنده‌های تلویزیونی انـدک، با کارایی محدود و نیروی انسانی زیاد فعالیت می کردند، ولی شبکه‌های دیجیتالی جدید با قدرت بیشتر و کیفیت بالاتر و نیروی انسانی بسیار کمتر، قادر هستند خدمات پخش را ارائه دهند که گزینه‌های زیادی را پیش روی شبکه‌های تلویزیونی قرار داده است. انتخاب نوع این خدمات و کیفیت و چگونگی آن در این حلقه زنجیره بررسی می‌شود.

و حلقه آخر این زنجیر یعنی میانجی کاربر، به معنی تمام امکانات و فناوری‌هایی است که واسطه میان مخاطب و برنامه تلویزیونی است. کاربر برای استفاده از برنامه‌های تلویزیون به دستگاه گیرنده نیاز دارد. زمانی این گیرنده تنها یک تلویزیون با امکانات محدود بود و کاربر تنها قدرت انتخاب بین شبکه‌هایی محدود را داشت، ولی با ظهور تلویزیون‌های کابلی که کاربر می‌بایست برای استفاده از تلویزیون حق اشتراک خود را پرداخت کند، ظهور فناوری‌هایی که پخش را منوط به پرداخت حق اشتراک می‌کرد، ضروری بود. از دیگر سو، ظهور پدیده‌هایی چون راهنمای برنامه الکترونیک[۴] نمونه‌ای از انتقال قدرت از تلویزیون به مخاطب است، که به او اجازه می‌دهد، با مطالعه ویژگی‌های هر برنامه، از میان انبوه برنامه‌های تولیدی هر آنچه را که می‌خواهد، انتخاب نماید.

این زنجیره ارزش دارای نقص‌هایی است، از آن جمله این که بحث تبلیغات برای محصولات تولید یا خریداری شده و بازیابی رسانه‌ای برای آن‌ها اصلا دیده نشده است و بخش توزیع بیشتر معطوف به فناوری‌های توزیع و پخش شده

1. Packaging/ Aggregating
2.Distribution Platform/Conduit
3.User Interface
4.Electronic Programe Guide (EPG)

است. تمام تلاش شبکه‌ها برای دیده شدن بیشتر است، و زمانی که شبکه‌ای محصولی تولید می کند که برای آن هزینه و زمان بیشتری صرف کرده، تلاش برای دیده شدن این محصول نیز بیشتر خواهد بود. امروزه بخش زیادی از فعالیت‌های شبکه‌ها به بازیابی برای محصولات خود صرف می‌شود. این بازاریابی نه فقط در خود شبکه‌های تلویزیونی که با استفاده از تمام ابزارهای موجود انجام می‌شود، از جمله تبلیغات محیطی، برنامه‌های افتتاحیه و رو به رو کردن مردم و ستارگان تلویزیونی با یکدیگر در واقعیت، پرداخت جدی به برندسازی برای برنامه‌های خاص و افـراد خاص از جمله مجری‌ها و سلبریتی‌ها، استفاده از توان شبکه‌های اجتماعی و رسانه‌های اجتماعی برای تبلیغ محصولات رسانه‌ای خود و رها نکردن یک محصول موفق با تولید اپلیکیشن‌ها و بازی‌های کامپیوتری و اسباب‌بازی‌ها و ... . این تبلیغات در قبل و بعد از پخش محصولات رسانه‌ای به شکل متفاوت ادامه پیدا می کند.

موفقیت یک برنامه تلویزیونی گاهی سبب تولید برندی قوی از اشخاص می‌شود، که آن شخص می تواند از برند خود تنها در همان شبکه استفاده کند. گاهی اوقات این افراد به قدری محبوب می‌شوند که نظرات آن‌ها در انتخاب‌های سیاسی مردم به شدت تأثیرگذار خواهد بود، این‌ها همه ناشی از تلاش شبکه برای تبلیغ خود به روش‌های گوناگون است. از مشهورترین این برندها خانم «اوپرا وینفری» مجری تلویزیونی آمریکایی است، که توانسته سال‌ها در صدر توجه مخاطبان قرار گیرد، و حتی حمایت یا عدم حمایت وی از کاندیداهای ریاست جمهوری در میزان محبوبیت آن‌ها تأثیر مستقیم دارد.

فعالیت‌های حمایتی (پشتیبانی)

برخلاف سینما، در ایران فعالیت‌های پشتیبانی زنجیره ارزش در حوزه تلویزیون بسیار پررنگ است. چهار عنوان فعالیت‌های پشتیبانی که پورتر تعریف کرده است یعنی: تأمین و تدارکات، مدیریت منابع انسانی، توسعه فناوری و زیرساخت‌های شرکت در سازمان صدا و سیما به صورت مجزا و در حوزه‌های تخصصی در حال انجام است.

۳-۲-۳. زنجیره ارزش برنامه‌های تلویزیونی در ایران و چالش‌های پیش رو

آنچه در تلویزیون ایران اتفاق می‌افتد، در حلقه‌هایی از این زنجیر شباهت‌های زیادی دارد. تولید محتوا همواره یا توسط تلویزیون تولید شده یا محتوای تولید شده از بیرون خریداری شده است. تولید محتوا درون سازمان بیشتر در حوزه برنامه‌های استودیویی تلویزیونی اتفاق می‌افتد که نیاز به فضا و امکانات فنی خاص دارد و به دلیل این که مشتری این برنامه‌ها انحصارا تلویزیون است، لذا در خود تلویزیون تولید می‌شود، اما در سال‌های اخیر با توسعه و افزایش ضریب نفوذ اینترنت پرسرعت در کشور، تولید این برنامه‌ها نیز به خارج از تلویزیون و رسانه‌های اجتماعی کشیده شده است. در این رسانه‌ها، تولیدکنندگان با محدودیت‌های کمتری برای تولید و بیان محتوای خود رو به رو هستند و با هزینه‌های کمتر، محتوای خود را در فضای مجازی منتشر کرده و هزینه‌های خود را از طریق تبلیغات به دست می‌آورند. این موضوع سبب شده صدا و سیما حتی در این حوزه انحصاری هم، دیگر «تنها» تولیدکننده محتوا نباشد. سایر محتواهای تولیدی که صدا و سیما از خارج از سازمان تهیه می‌کند، کاملا وابسته به اوضاع مالی این سازمان و نیز تعدد بازارهای پیش‌روی تولیدکننده خارج سازمان دارد. معمولا اگر محتوای تولیدی توسط تهیه‌کننده‌ای خارج از سازمان، خریداری بهتر از صدا و سیما نداشته باشد و سازمان نیز از لحاظ مالی در مضیقه نبوده و آن محصول در اولویت‌های محتوایی سازمان باشد، آن را خریداری می کند.

حلقه تولید محتوا خود به زیرشاخه‌ای فراوانی تقسیم می‌شود. این مرحله شامل همان مراحل پیش‌تولید، تولید و پس‌تولید است، که در زنجیره ارزش صنعت سینما توضیح داده شد، با این تفاوت که هر کدام از این سه مرحله

برای تولید یک برنامه تلویزیونی یا یک مسابقه یا یک فیلم مستند متفاوت با یکدیگر هستند.
از دیگر شباهت‌های زنجیره ارزش در تلویزیون ایران با خارج از کشور حلقه زمان‌بندی است، که همان گونه که توضیح داده شد، تمام صاحبان محتوا در تلاش برای بهتر دیده شدن محصولی هستند که برای آن هزینه کرده‌اند و لذا زمان‌بندی برای پخش اهمیت بالایی برای تمام تلویزیون‌ها دارد. در ایران، در سال‌های اخیر تلاش شده تا شبکه‌های برای مخاطبان خاص راه‌اندازی شود، که این شبکه‌ها شامل حلقه بسته‌بندی و گردآوری می‌شوند. از جمله شبکه مستند که تنها به تولید یا خرید فیلم‌های مستند پرداخته و تنها برای مخاطبان خاصی که به دنبال دیدن فیلم‌های مستند هستند، برنامه پخش می‌کند. و یا شبکه نسیم که به علت مشکلات مالی، تولیدات خود را به تعدادی برنامه تلویزیونی محدود کرده و تنها در حال گردآوری، دسته‌بندی و پخش محتوایی است، که قبلا در جایی دیگر تولیدشده است. گردآوری و دسته‌بندی محصولات به شکل دیگری نیز در تلویزیون ایران اتفاق می‌افتد. در طی سال‌ها فعالیت، مجموعه‌های تلویزیونی متعددی تولید شده که به عنوان ذخیره‌های غیر مادی تلویزیون آرشیو شده‌اند؛ در سال‌های اخیر، بازپخش محصولات قدیمی تولید شده، در شبکه‌هایی چون تماشا و آی‌فیلم نمونه مشخص از گردآوری، دسته‌بندی و نمایش آثار از قبل تولید شده است. از نکات مثبت این حلقه از زنجیره ارزش تلویزیون کم هزینه بودن است، چرا که قبلا برای تولید این محصولات یک‌بار هزینه شده است و نکته منفی آن از بین رفتن تأثیر و از دست دادن مخاطب است، که به طور دائم در حال تماشای برنامه‌هایی است، که قبلا بارها آن‌ها را دیده است.
از ویژگی جالب تلویزیون ایران آن است که، تمام انواع تلویزیون‌هایی که در بخش قبل توضیح داده شد، که باید در فضای رقابتی رشد کرده و به تولید و پخش محتوا بپردازند را، خود به صورت متمرکز درون خود بازتولید کرده است. این تلاشی است برای ایجاد تنوع و رقابتی درون‌سازمانی بین شبکه‌ها، ولی از آنجایی‌که این رقابت از لحاظ اقتصادی جدی نیست، و تمامی این شبکه‌ها از یک منبع دائم دولتی تغذیه می‌شوند، قادر نخواهند بود نوآوری‌ها و کارایی‌هایی خاص خود را نشان دهند.
در مورد دو حلقه آخر زنجیره ارزش تلویزیون یعنی نوع سیستم/ مجرای توزیع و میانجی کاربر، از آنجایی که این حلقه‌ها صرفا محتوایی فناورانه دارند و در ایران این فناوری از خارج از کشور وارد می‌شود، از لحاظ به‌روز بودن، تفاوت‌های اندکی با نمونه‌های خارجی دارد، ولی از لحاظ مفهوم زنجیره ارزش، وابسته بودن به خارج از کشور اتفاق خوبی برای تلویزیون نیست. چرا که در صورت این وابستگی، تلویزیون از خود اختیاری برای اثرگذاری در این حلقه‌ها را نخواهد داشت و کاملا وابسته به نوسانات اقتصادی و سیاسی ملی و بین‌الملل خواهد بود، و این نقطه ضعف بزرگی برای یک سازمان خواهد بود، که بر بخش مهمی از چرخه خود اختیاری نداشته باشد. البته تلاش‌های زیادی برای بومی‌سازی این فناوری‌ها انجام شده و همچنان در حال انجام است؛ اما هر از چند گاهی خبر توقف نمایش شبکه‌های ایرانی، بر روی ماهواره‌ای بنا به دلایل کاملا سیاسی منتشر می‌شود و این نشان‌دهنده قدرت اثرگذاری کم بر روی حوزه‌ای بسیار استراتژیک است.

نتیجه‌گیری

سر فصل‌های موضوعاتی که در این مقاله به آن‌ها پرداخته شد، را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

۱. زنجیره ارزش، مفهومی در علم مدیریت است که برای سنجش دقیق اجزای یک صنعت و نحوه تعامل آن‌ها با یکدیگر و میزان تأثیر هر کدام بر ارزش افزوده نهایی طراحی شده است. این زنجیر از دو بخش عمده تشکیل شده، فعالیت‌های اصلی و

فعالیت‌های پشتیبان یک سازمان.

۲. با تطبیق مفهوم زنجیره ارزش با صنعت رسانه‌ها درمی‌یابیم که، در نمای کلی، زنجیره ارزش تمام رسانه‌ها در فعالیت‌های اصلی از چهار حلقه اصلی ۱. تولید محتوا، ۲. پردازش محتوا، ۳. تولید محصول رسانه‌ای و ۴. توزیع/ پخش محصول رسانه‌ای تشکیل‌شده است.

در فعالیت‌های پشتیبانی این موضوع تا حدی متفاوت است، چرا که در بسیاری از رسانه‌ها با سازمانی یک‌پارچه روبه‌رو نیستیم، که بتوانیم در آن تأثیر نیروی انسانی یا توسعه فناوری یا زیرساخت‌های شرکت را بررسی کنیم.

۳. زیرمجموعه‌های صنعت رسانه، بسیار متفاوت هستند و هر کدام ویژگی‌های خاص خود را دارد، لذا نمی‌توان نسخه یکسانی برای همه تجویز کرد و زنجیره ارزش را در تمام رسانه‌ها یکسان بررسی کرد. این مفهوم در هر کدام از رسانه‌ها دارای حلقه‌های زنجیر متفاوتی است.

۵. از میان تمام انواع رسانه دو حوزه اصلی در این مقاله بررسی شد: ۱. صنعت سینما و ۲. شبکه‌های تلویزیونی.

۶. این بررسی به صورت تطبیقی با نمونه‌های موفق جهانی انجام شد، و نشان داده شد که مشکل اصلی در آنجا است که، بر اساس معیارها و اصول نمی‌توان این حوزه‌ها را در ایران صنعت رسانه‌ای نامید. در سه نمونه از رسانه‌های یاد شده در این مقاله، مشکلات عدیده اقتصادی در تک‌تک حلقه‌های زنجیره ارزش آن‌ها وجود دارد و علت این مشکل نه در زنجیره ارزش آن‌ها، بلکه در ساختار مالی و تأمین بودجه آن‌ها است. هر سه صنعت وابستگی بیش از حد به بودجه‌های دولتی دارند، به نحوی که بدون آن حتی یک روز هم قادر به ادامه کسب و کارشان نیستند، و به این دلیل حتی گذاشتن نام صنعت رسانه‌ای بر آن‌ها محل اشکال است و این موضوعی است که برای سایر حوزه‌های رسانه‌ای نیز صادق است. این رسانه‌ها در فضایی غیر شفاف، غیر رقابتی یا رقابتی کاذب به حیات خود ادامه می‌دهند و تا زمانی که دغدغه جدی تأمین مالی خود را نداشته باشند، بهینه کردن فعالیت‌ها در هر کدام از حلقه‌های زنجیره ارزششان اولویتی برای آن‌ها ندارد.

منابع

۱.جمال، ا. (۱۳۷۴). تاریخ سینمای ایران، ۱۲۷۹ - ۱۳۵۷، تهران: انتشارات روزبه.

۲.فرهنگی، ع ا، و خواجه ئیان، د. (۱۳۹۴). مدیریت رسانه رویکرد مدیریت زنجیره ارزش، تهران: انتشارات دانشگاه صدا و سیما.

۳.کونگ، ل. (۱۳۹۱). مدیریت راهبردی در رسانه‌ها از نظریه تا عمل، تهران: دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه‌ها.

۴.ماهر النقش، ع. (۱۳۹۴). وب سایت مهندس علی ماهر النقش، بازیابی از وب سایت مهندس علی ماهر النقش: http://www.amaher.ir/articles/

5. Bart, P., & Guber, P. (2002). Shoot Out: Surviving Fame and (Mis) Fortune in Hollywood. London: Faber and Faber.

6. Brown, C. (2013). Social Media, Aggregation and the Refashioning of Media Business Models. Springer, 219.

7. Faustino, P. (2013). Book Industry Business, Concentration, Internet and Social Media of Management. Springer, 87.

8. Gasson, C. (1996). Media Eqities: Evaluation and Trading. Cambridge: Woodhead Publishing.

9. Henleyon, & thames. (2004). Advertising Association The Advertising Statics Yearbook. NTC Publications.

10. Hess, T., & Matt, C. (2013). The Internet and the Value Chains of the Media Industry. Springer, 37.

11. Kunz, R., & Werning, S. (2013). Media Management and Social Media Business: New Forms of Value Creation in the Context of Increasingly Interconnected Media Applications. Springer, 253.

12. Picard, R. (2003). Cash cows or entrecote: Publlishing companies and disruptive technologies. Trend in Communication.

13. Porter, M. (1985). Competitive Advantage. New York: Free Press.

14. Wasko, J. (2003). How Holywood Works. London: Sage.

15. Will, A., Bruntje, D., & Gossel, B. (2016). Entrepreneurial Venturing and Media Managment. Springer, 189.