

بازارسازی در سیما، راهبرد ارتقاء کیفیت و کنترل هزینه‌های تولید

حسن خجسته باقرزاده^۱

تاریخ دریافت مقاله: اسفند ۹۵ تاریخ پذیرش: شهریور ۹۶

چکیده

سازمان صدا و سیما را می‌توان یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های رسانه‌ای دانست که دارای تعداد زیادی شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی داخلی و بین‌المللی است که اکثریت قریب به اتفاق مراحل گوناگون تولید تا پخش اعم از فعالیت‌های سخت‌افزاری یا نرم‌افزاری را رأساً عهده‌دار است. این مقاله به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال است که آیا بازار و کارکردهای آن برای سازمان صدا و سیما که نه در زمره سازمان‌های رسانه‌ای مشتری مدار در اصطلاح رایج آن است و نه هزینه‌های خود را مستقیماً از مخاطبان دریافت می‌کند هم مفید و کارآمد است؟ و آیا امکان تحقق آن وجود دارد؟ پاسخ به این پرسش که با مطالعات کتابخانه‌ای و مطالعات و تجربیات محقق پیشنهاد شده نشان می‌دهد که شرایط و فرصت جدید و استثنایی که با افزایش کمی شبکه‌های تلویزیونی سازمان صدا و سیما بوجود آمده است باعث شده تا بتواند از ظرفیت پیرامونی از جمله ظرفیت ماهوی بازار استفاده کند و با "بازارسازی" در میان مجموعه شبکه‌های تلویزیونی و استانی، از این شرایط به نحو مطلوب بهره‌برد. در این مقاله شیوه گسترش مبادله در بازارسازی، پنج مرحله مهم بازارسازی به همراه مطالبی پیرامون بازارسازی و زنجیره ارزش، جایگاه بازارسازی در الگوی پنج نیروی پورتر و کارکردهای بازارسازی در رسانه ملی ارائه شده و سپس به الزامات بازار سازی و پیش‌ران‌های بازار سازی در سازمان صدا و سیما و تعیین وظایف مهم برای ایجاد بازارسازی پایدار اشاره شده و در پایان مراحل بازارسازی برای تولیدات نمایشی و نیز بازارسازی در بهره‌برداری از استودیوها و امکانات فنی سازمان بیان شده است.

واژگان کلیدی: سازمان بازار پایه، تولیدات رسانه ملی، بازارسازی.

مقدمه و بیان مسئله

امروزه سازمان صدا و سیما را می‌توان یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های رسانه‌ای دانست که بیش از ۵۰ شبکه تلویزیونی ملی، استانی و بین‌المللی و حدود ۶۰ شبکه رادیویی ملی، استانی و شهری و تقریباً ۴۰ کانال رادیویی بین‌المللی را مدیریت می‌کند و اکثریت قریب به اتفاق مراحل گوناگون تولید تا پخش اعم از فعالیت‌های سخت‌افزاری یا نرم‌افزاری را رأساً عهده‌دار است. اگر به دلایلی از مجموعه فعالیت‌های رادیویی که فعلاً موضوع بحث نیستند، بگذریم، آیا از ظرفیت موجود در میان مجموعه شبکه‌های تلویزیونی در نحوه تولید و پخش برنامه‌های نمایشی که اتفاقاً هم موردتوجه و علاقه مخاطبان است و هم بیشترین منابع سازمانی را به خود اختصاص می‌دهد، می‌توان برای بازسازی استفاده کرد تا با استفاده از ماهیت بازار که مبتنی بر رقابت است و روابط حاکم بر آن، هم سازمان و هم مخاطبان بهره‌مند شوند؟

این مقاله درصدد است تا با استفاده از رقابت که اساس شکل‌گیری بازار و ماهیت ذاتی آن است و عرضه و تقاضا را مدیریت می‌کند به‌عنوان فرصتی پیش روی سازمان صدا و سیما، راهی برای افزایش کیفیت تولیدات و کاهش هزینه‌ها نشان دهد. فارغ از آنچه در ادبیات جاری درباره بازار وجود دارد، هر شبکه‌ای که خریدوفروش کالاها و خدمات در آن انجام پذیرد بازار نامیده می‌شود.

بازار نباید لزوماً وجود مادی داشته و فضای مشخصی را در بر گرفته باشد؛ اما در اقتصاد سنتی ایران بازار معمولاً مکانی مسقف بوده که در آن صنف‌های مختلف در راسته‌های خاص به دادوستد اشتغال داشته‌اند. بدین ترتیب بازار سنتی به دلیل مرکزیتی که در امور اقتصادی و تجاری داشت خودبه‌خود به مرکز زندگی سیاسی نیز تبدیل می‌شد.

به‌طور کلی، بازار فقط محل دادوستد نیست، بلکه ارزش دیگری دارد که برای تولیدکنندگان، فروشندگان و خریداران بسیار مهم است و آن وجود نوعی یا سطحی از رقابت است که متعادل‌کننده قیمت‌هاست و از این جهت همه افراد جامعه و سازمان‌ها از این ماهیت طبیعی بهره‌مند می‌شوند.

در بازار دو گونه رقابت وجود دارد، یک رقابت پنهان و گاهی آشکار میان خریدار و فروشنده یا کارگر و کارفرماست که منافع همسو ندارند و رقابت دیگر میان فروشندگان باهم و یا در صورت کمبود کالا، رقابت میان خریداران هم وجود دارد. این کارکرد ماهوی بازار، فقط برای خریدار یک کالا و یا کارگر جویای کار منفعت ندارد بلکه برای تولیدکننده همان کالا و یا کارفرما نیز دارای نفع مستقیم است زیرا هزینه‌های تولید کالا و انواع خدمات را می‌تواند متعادل سازد. البته در بازار، چه در مفهوم جدید آن و چه در معنا و شکل سنتی ویژگی‌های گوناگونی وجود دارد که بسته به نگاه و رویکرد مطالعاتی متفاوت است. مثلاً از منظر سیاسی در بازار ویژگی‌هایی وجود دارد که اهل اقتصاد کمتر به آن توجه دارند و آنچه برای اقتصاددانان مهم است پژوهشگران مطالعات اجتماعی و فرهنگی از آن به سهولت می‌گذرند، کارشناسان ارتباطات نیز بازار را رسانه‌ای قدرتمند می‌دانند و کمتر به دیگر وجوه آن که موردتوجه پژوهشگران سایر رشته‌هاست، تأکید و توجه دارند. اگر بازار برای فعالان اقتصادی مهم و به‌زعم آنان همه راه‌های جامعه به آنجا ختم می‌شود، به دلیل همین اهمیت فوق‌العاده، موضوع و مضمون مهمی در مطالعات سیاسی، اجتماعی و فرهنگی است، زیرا در هر دوره‌ای از حیات اجتماعی ملت‌ها، تغییرات پیش‌آمده در بازار موجب تغییر در نظامت سیاسی و اجتماعی شده است.

اما سؤال اینجاست که آیا بازار و کارکردهای آن برای سازمان صدا و سیما هم مهم است؟ این می‌تواند یک پرسش اساسی و مبنایی باشد، زیرا این سازمان اساساً نه در زمره سازمان‌های رسانه‌ای مشتری مدار در اصطلاح رایج آن است و نه هزینه‌های خود را مستقیماً از مخاطبان دریافت می‌کند؛ و حتی درآمد آگهی‌های بازرگانی سازمان نیز جزء تعهدات بودجه‌ای به دولت است و به حساب خزانه کشور واریز می‌شود و منبع مستقلی برای درآمد نیست، هرچند سازمان صدا و سیما در بازار رسانه‌ای در معنای خاصی وجود دارد که رقابت در این بازار، رقابت در تولید و دریافت پیام است و نه سهم اقتصادی و مالی از این بازار، باین‌وجود چرا

شبکه‌ها، معادلات درون سیستم تلویزیون را به هم‌ریخته و مدیریت برنامه‌ریزی شده برای پخش این تولیدات را در شبکه‌های گوناگون سخت کرده، این شرایط فرصت استثنایی برای سازمان صدا و سیما بوجود آورده است تا از ظرفیت پیرامونی از جمله ظرفیت ماهوی بازار استفاده کند و با "بازارسازی" در میان مجموعه شبکه‌های تلویزیونی و استانی، از شرایط ایجاد شده به نحو مطلوب بهره ببرد.

شیوه گسترش مبادله در بازارسازی

شیوه‌های گوناگون از توسعه فعالیت‌های اقتصادی همچنین گسترش انواعی از ترکیب الگوهای ایده آل مبادله‌ای وجود دارد. این شیوه‌ها بر این فرض متکی هستند که تخصیص منابع (مهارت‌ها، کالاها و اطلاعات) و زیرساخت‌های نهادی (مانند مکانیسم‌های اجتماعی که تولید، تنظیم، مبادلات، حفظ اعتماد در پیمان‌ها و پول رایج سامان می‌دهند) برحسب شرایط و زمینه‌های اقتصادی - مختلفی دچار تغییر می‌شوند. لذا زمانی که جهات گوناگون تحول اقتصادی مقدور است، به منظور تسهیل هرگونه تحلیلی، امکانات منطقی این چهار الگوی نمونه را می‌توان مفروض گرفت.

۱ - الگوی نخست، کسب‌وکار معمول: همانند غرب صنعتی شده که هم منابع و هم نهادها توسعه یافته‌اند.

۲ - الگوی دوم، سرزمین لم‌یزرع: در این حالت هم منابع و هم نهادها محدود هستند؛ مانند بعضی مناطق در جهان سوم.

۳ - الگوی سوم، سرزمین حاصلخیز: هنگامی که منابع بسیارند اما نهادها محدودند؛ مانند کشورهای در حال توسعه.

۴ - الگوی چهارم، کابوس دیوانسالاری: هنگامی است که منابع بسیار محدود است اما زیر ساختارهای نهادی، شامل دولت، خیلی گسترده باقی مانده‌اند، مانند شوروی سابق و همچنین دوره اقتصاد انتقالی اروپای شرقی بعد از فروپاشی شوروی.

اگر در پی تطبیق سازمان با یکی از این الگوها باشیم، الگوی سوم سازگاری بیشتری با سازمان صدا و سیما دارد، زیرا منابع تولیدی موجود و آرشو فوق‌العاده غنی

امروزه الگوی "بازار" برای سازمان می‌تواند مهم باشد و از میان انبوه کارکردهای بازار، کدامیک در وضعیت ارتقاء و افزایش بهره‌وری سازمان نقش‌آفرین است؟ چرا سازمان صدا و سیما باید یک سازمان بازار پایه قدرتمندی، در معنای موردنظر این مقاله، باشد؟ و چگونه این امر محقق می‌شود؟

شرایط رسانه ملی برای بازارسازی

سازمان صدا و سیما را می‌توان یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های رسانه‌ای دانست که دارای تعداد زیادی شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی داخلی و بین‌المللی است. از ویژگی‌های ممتاز این سازمان این است که بخش اعظم نیازهای رسانه‌ای‌اش را تولید می‌کند و البته مقداری را نیز از بازارهای داخلی و بین‌المللی تهیه می‌کند تا ذائقه‌های و نیازهای متنوع و گوناگون مخاطبان‌اش را پاسخی درخور بدهد. زمانی این سازمان یعنی تا اوایل دهه هفتاد شمسی، دارای دو شبکه سراسر تلویزیون با تولید اندک و ساعات پخش محدود بود ولی امروزه بیش از بیست شبکه یا کانال تلویزیونی است که پخش اکثر آن‌ها شبانه‌روزی است و حدود سی شبکه تلویزیونی استانی دارد که بین بیست تا بیست و چهار ساعت به پخش برنامه می‌پردازند. در شبکه‌های سراسر تلویزیون فقط چهارید پنج شبکه مسئولیت تولید برنامه‌های نمایشی و تولید تله‌فیلیم را به عهده دارند و البته علاوه بر این تعداد، شبکه‌های استانی تلویزیون نیز مستقل از تهران به تولید این نوع برنامه‌ها می‌پردازند؛ اما پخش این تولیدات نه فقط در این شبکه‌ها صورت می‌گیرد بلکه تمام شبکه‌های نسل جدید تلویزیون اعم از شبکه‌های نمایشی داخلی مانند، تماشا، نمایش یا شبکه‌های بین‌المللی آی فیلم عربی و انگلیسی نیز غالباً آن‌ها را پخش می‌کنند. بر این همه شبکه‌های استانی نیز اضافه می‌شود که آن‌ها نیز از این تولیدات استفاده می‌کنند و البته شبکه‌های تلویزیونی سراسری نیز از تولیدات آن‌ها نیز بهره‌مند می‌شوند و ساعاتی از جدول پخش را به تولیدات استانی اختصاص می‌دهند. برخلاف تصور برخی که معتقدند این افزایش

مشتری ارزش می‌آفرینند. این الگو توسط مایکل پورتر ارائه شده است. زنجیره ارزش مجموعه فعالیت‌هایی را که در نهایت در قالب یک محصول (کالا یا خدمات) برای مشتری ارزش می‌آفریند و در دو گروه: فعالیت‌های اصلی و فعالیت‌های پشتیبانی، دسته‌بندی می‌شوند

در گروه فعالیت‌های اصلی، پنج فعالیت وجود دارد که عبارت‌اند از:

لجستیک ورودی، تولید، لجستیک خروجی، بازاریابی و فروش و خدمات.

فعالیت‌های پشتیبانی، فعالیت‌هایی هستند که انجام فعالیت‌های اصلی مستلزم انجام درست آن‌ها است. پورتر در این الگو، چهار فعالیت پشتیبانی را ذکر کرده است:

زیرساخت‌های سازمانی، تدارکات، توسعه تکنولوژی و مدیریت منابع انسانی.

الگوی زنجیره ارزش نشان می‌دهد که ارزش خلق شده برای مشتری و حاشیه سود ایجاد شده برای سازمان نتیجه فعالیت‌های هماهنگ واحدهای عملیاتی و پشتیبانی درون سازمانی و برون سازمانی زنجیره تأمین است. این جریان در هر گام متناسب با هزینه‌ای که ایجاد می‌کند (هزینه‌ای که در نهایت مشتری باید بپردازد) و مطلوبیتی که می‌آفریند (ایجاد ویژگی‌های مانند کیفیت و مشخصاتی که از دید مشتری مطلوب است) بر ارزش محصول نهایی می‌افزاید و یا از آن می‌کاهد. تحلیل این زنجیره از منظر استراتژی نقاط قوت (و ضعف) سازمان نسبت به رقبا را آشکار کرده، زیربنای خلق مزیت‌های رقابتی را مشخص می‌سازد (غفاریان، ۱۳۸۹).

مشخص است که بازاریابی در سیما با این الگوی علمی هم مطابقت دارد چراکه هم فعالیت‌های ورودی و خروجی و هم تولید و بازاریابی و فروش و خدمات در آن مورد توجه قرار می‌گیرد؛ در صورتی که در نظام فعلی ارزش‌آفرینی این فرایندها در هر مرحله کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد.

سازمان را هیچ سیستم و یا حوزه‌ای در سازمان وجود ندارد تا بتواند آن‌چنان حمایت کند که منافع سازمان به‌عنوان تهیه‌کننده اصلی و مصالح شبکه‌ها و یا علاقه‌مندان و مخاطبان به‌خوبی حفظ شود.

پنج مرحله مهم بازاریابی

برای تبیین و تدوین "بازار سازی" اطلاعاتی لازم است که بتواند نیازها، منابع و ظرفیت‌های آن را برای دیگران معلوم و روشن نماید. تدوین مکتوب آن حداقل دارای پنج مرحله است:

۱- نظر اجمالی به فعالیت موردنظر و آنچه پیشنهاد می‌شود:

۲- تحلیل موقعیتی یا جغرافیایی مشتریان:

۳- ارزیابی روان‌شناختی یا شناخت ارزش‌های مشتریان بالقوه

۴- معرفی محصول به آنجایی که شما ناچار محصولات را ارجاع می‌دهید و یا آنچه را که به بازار عرضه می‌کنید

۵- بررسی و مطالعه رقبا (WikiHow, 2013) طراحی بازاریابی و اجرای آن شامل مراحل است تا نظام محکم و متینی بوجود آید و دست نامرئی اقتصاد بازار آن را به‌طور دائم به حرکت درآورد و هرگونه تلاطم در این بازار ناشی از عملکرد دست نامرئی و کمیت و کیفیت عرضه و تقاضا باشد و نه چیز دیگری، البته سازمان صدا و سیما نیز همواره برای حفظ تعادل در این بازار و جلوگیری از ایجاد انحصار و حذف رقبا (اعم از تولیدگان فردی یا شرکتی و با مؤسسات تولیدی وابسته مانند شرکت صبا یا سیمافیلیم) آماده ورود به این بازار خواهد بود تا رقابت عادلانه و منصفانه برقرار باشد و تولیدکننده (عرضه‌کننده) و یا شبکه‌های تلویزیونی (خریدار یا مشتری) خود را در بازار باثباتی ببینند.

برای طراحی و بازاریابی، لازم است زنجیره تولید و تأمین تا پخش شناخته شود.

بازاریابی و زنجیره ارزش

زنجیره ارزش، یک چارچوب تحلیلی برای شناخت بیشتر فعالیت‌هایی است که در زنجیره تأمین برای

کارکردهای بازارسازی در رسانه ملی

بازارسازی در رسانه ملی برای چند هدف مهم بکار گرفته می‌شود:

۱- کنترل و کاهش هزینه‌های تولید و افزایش بهره‌وری (محصولاتی که در مقایسه و به نسبت گران تهیه می‌شوند، معمولاً فرصت کمتری برای رقابت و استقبال برای پخش مجدد دارند)

۲- درجه‌بندی و تفکیک بهترین یا مناسب‌ترین برنامه تولیدی که با اقبال مخاطبان مواجه می‌شود. (مدیران و تصمیم‌گیران برنامه‌ها و سریال‌هایی را برای پخش مجدد انتخاب می‌کنند که با اقبال خوب مخاطبان در نوبت اول پخش مواجه شده است)

۳- شناخت مؤثرترین و بهترین عناصر و عوامل تولید، از قبیل کارگردان، نویسنده، بازیگر و ...، نوع داستان و ...

۴- انتخاب بهترین ساختار و زنجیره تولید و استفاده از آن برای اصلاح ساختارهای تولید دیگر مراکز تولیدی

۵- ارزیابی اثربخش و مداوم از توان مدیریت‌های مراکز و مؤسسات تولیدی و شبکه‌های سراسری و مراکز استانی صدا و سیما. (می‌توان آن را با میزان تقاضاها برای پخش مجدد تولیدات آنها از شبکه‌های ملی و سراسری سنجید)

۶- ظرفیت‌سازی برای ورود ایده‌های جدید به حوزه تولید (با ایجاد فضای آزاد و رقابتی که از ویژگی‌های بازار است)

۷- ایجاد زیرساخت مطمئن برای افزایش بهره‌وری اقتصادی در تولیدات نمایشی

۸- بینندگان از فرصت مشاهده تولیدات باکیفیت بهره‌مند می‌شوند. (انتخاب محصولات کم کیفیت برای پخش مجدد به حداقل می‌رسد)

۹- محوریت تولید از میزان خروجی تولید و هزینه‌بر مبنای دقیقه به سمت تولید بر مبنای دستاورد و نتیجه یعنی تولید بر مبنای رضایت و میزان مخاطب تغییر یافته و در مجموع ارتقاء مطلوبیت ذی‌نفعان سازمانی منجر خواهد شد.

جایگاه بازارسازی در الگوی پنج نیروی پورتر

مایکل پورتر در سال ۱۹۸۰ الگوی پنج نیروی محیطی را به‌عنوان ابزاری برای شناخت و تحلیل محیط کسب‌وکار ارائه کرده است.

این الگو کمک می‌کند تا ویژگی‌های یک بازار، از ابعاد مختلفی، مانند شدت رقابت سودآوری و جذابیت و تحلیل شناخته شود (نمودار ۱) (همان، ۱۳۸۹).

۱- **تهدید تازه‌واردان:** در برخی از کسب‌وکارها، ورود و خروج شرکت‌های تازه‌وارد به‌سادگی انجام می‌پذیرد. این امر می‌تواند منافع شرکت‌های موجود در یک صنعت را در مخاطره قرار دهد؛ اما در بازارسازی در سیما این مسئله می‌تواند به یک فرصت برای ارتقاء کیفی محصولات و افزایش فضای رقابتی منجر شود.

۲- **قدرت تأمین‌کنندگان:** این نیرو از توانمندی تأمین‌کنندگان در اعمال فشار به شرکت شکل می‌گیرد. با اجرای طرح بازارسازی فضای تولید شفاف‌تر و رقابتی‌تر شده و بازیگران و کارگردانان کار بلدتر با سفارش بیشتر کار مواجه شده و کارهای باکیفیت‌تر و احتمالاً ارزان‌تر تولید می‌شود (به دلیل فضای رقابتی).

۳- **قدرت مشتریان:** مشتریان همواره به دنبال بهای کم‌تر و خدمات و کیفیت بالاتر هستند. هرگاه مشتریان نسبت به شرکت، قدرت چانه‌زنی پیدا کنند، آن را در راستای تأمین خواسته‌های خود اعمال خواهند کرد. مدیران و تصمیم‌گیرندگان در هر شبکه برای اخذ مجوز پخش بار دوم به بعد مجموعه نمایشی می‌توانند چانه‌زنی نمایند.

۴- **محصول جایگزین:** ظهور کالا یا خدمات جایگزین یک تهدید اساسی برای کسب‌وکار یک شرکت است. تولید برنامه‌های غیر نمایشی و جذاب با مخاطب بسیار در این راستا قابل بررسی است.

۵- **نیروی شرکت‌های رقیب:** رقبا همواره مهم‌ترین عامل اعمال فشار بر یک شرکت هستند. این فشار سبب کاهش حاشیه سود و دغدغه بقای شرکت می‌شود. این نیرو از سودهای کلان و کاذب برخی از برنامه‌سازان جلوگیری می‌کند.

الزامات بازار سازی در سازمان صدا و سیما

برای، بازارسازی، در میان شبکه‌های تلویزیونی، لازم است نظامی مبتنی بر قواعد بازار طراحی شود تا سازمان بتواند از منافع آن استفاده ببرد. این نظام می‌تواند از عیوب معمول بازار نیز به دلیل محدودیت ورود مشتریان و رقابت تعریف‌شده تا حد زیادی دور بماند. می‌توان ادعا کرد، اگر سازمان قادر باشد این نظام که از آن با عنوان "بازارسازی" نام‌برده شد، طراحی و کاملاً اجرا نماید، در دوره کوتاهی (شاید کمتر از دو سال) بتواند از منافع آن در بهبود و ارتقاء نظام تولید و پخش انواع فیلم و سریال و تولیدات انیمیشن بیش‌ازپیش بهره‌مند گردد.

در هر بازار سه عامل اصلی وجود دارد، فروشنده، خریدار و کالا. البته نسبت میان این‌ها تعیین‌کننده شرایط بازار و میزان رقابت است. فراوانی کالا، تعداد زیاد فروشندگان و اندکی تعداد خریداران، موجب رقابت میان فروشندگان خواهد شد و برعکس کمبود کالا و یا تعداد زیاد خریداران به نسبت کالای موجود موجب افزایش رقابت میان خریداران و یا کاهش قدرت چانه‌زنی آن‌ها در بازار خواهد شد. ورود هر سازمان به بازار و یا ایجاد یک بازار برای عرضه و فروش تولیدات یا خدمات نیازمند شناخت ظرفیت‌ها که غالباً پیش برنده هستند و همچنین موانع که در حکم عوامل بازدارنده هستند اولین قدم است که باید با دقت برداشته شود.

در هر سازمان موانع مهمی وجود دارد که بیشتر فرهنگی است، لذا اگر بپرسیم، چرا برخی سازمان‌ها نمی‌توانند یک سازمان بازار پایه موفق باشند؟ دو پاسخ روشن وجود دارد: نخست اینکه بسیاری از سازمان‌ها از درک این توانایی و معنای آن عاجز هستند. این سازمان‌ها غالباً کمتر راهبردی برای استفاده از ظرفیت بازار دارند و بیشتر عکس‌العملی رفتار می‌کنند. دوم، ساختار و شرایط سازمان‌ها غالباً به‌گونه‌ای است که به‌جای کمک، بیشتر مانعی بر سر راه سازمان در "بازار سازی" است (George. S. Day, 1999).

علاوه بر این باید از مانع دیگری نیز یادکرد که در سازمان صدا و سیما وجود دارد و آن این است که سازمان چون مأموریت و وظیفه‌اش تولید و پخش برنامه در جهت اهداف و سیاست‌های نظام است لذا هیچ آمادگی روان‌شناختی برای این کار در آن دیده نمی‌شود، خصوصاً این نگرش در حوزه‌های تولید بسیار شدیدتر و عمیق‌تر است.

اساساً سه عنصر در هر سازمان وجود دارد که می‌تواند نقش پیش برنده یا بازدارنده داشته باشد:

۱- فرهنگ سازمان: اگر فرهنگ حاکم بر سازمان مملو از پرسش دائمی از منابع یا مزیت‌ها و امتیازات جدید باشد، در این صورت فرهنگی پیش برنده در جهت اهداف سازمان از جمله "بازارسازی" و یا توسعه بازار قبل خواهد بود در غیر این صورت، فرهنگ سازمانی مانعی بر سر راه است و پیشرفت کار با سختی همراه خواهد بود.

۲- نقش توانایی‌های سازمانی: علاوه بر فرهنگ در هر سازمانی که در پی بازار است، این‌گونه سازمان‌ها غالباً توانایی خوبی در درک بازار دارند و در ایجاد رابطه با بازار و حفظ و تداوم رابطه با مشتریان برتری محسوسی نسبت به دیگر سازمان‌ها دارند؛ یعنی این سازمان‌ها از یک ظرفیت راهبردی و استراتژیکی برخوردارند که می‌توانند مزیت‌های خود را در بازار حفظ کنند و تغییرات را پیش‌بینی نمایند.

۳- نقش ساماندهی سازمانی: ساماندهی، زمینه معنایی ویژه‌ای است که در بردارنده فرهنگ و توانایی‌های سازمانی است و موجب فعال شدن آن‌ها می‌شود. در واقع ساماندهی، روابط بسیار پیچیده و هزارتویی از فرهنگ، توانایی‌ها و فرایندهایی است که در ساختارهای سازمان وجود دارد. موقعیت رقابتی برای یک سازمان هنگامی فراهم می‌شود که این عناصر فراهم باشد و یک گزاره ارزشی که سازمان را مجبور به فعالیت جدیدی نماید وارد سیستم شود، مثلاً گزاره "سازمان باید سهم بیشتری از بازار به دست آورد" (Ibid, 1999).

موانع بازاریابی در سازمان صدا و سیما

اما تحقق "بازارسازی" در سازمان صدا و سیما با موانعی مواجه است، زیرا در ایران، بازار رسانه در معنای رایجی که مجاورت با صنعت رسانه است، وجود ندارد و سازمان همواره عرضه‌کننده کالای عمومی است که به فراوانی و سهولت در دسترس همگان است و نه کالای خصوصی که محدودند و سودآور.

شاید بتوان موانع بازاریابی در رسانه ملی را در پنج عنوان خلاصه کرد:

۱- عدم آشنایی تاریخی سازمان با "بازار" و ضرورت‌های آن، لذا فرهنگ‌سازمانی فاقد توانایی‌های درک فرصت‌ها و مزیت‌های بازار، برای توسعه انواع تولیدات و گسترش حوزه مخاطب و کشف مزیت‌ها برای توسعه منابع تولیدی است.

۲- نگاه بدبینانه به موضوع "بازارسازی"، به‌عنوان کار و برنامه نتیجه‌بخش

۳- مقاومت شبکه‌های تولیدکننده برنامه‌های نمایشی در برابر واگذاری حق پخش به دیگر شبکه‌ها که به‌نوعی رقیب محسوب می‌شوند.

۴- ضعف ساختار و روابط درون سیستمی برای ایجاد گردش مالی و مبادله‌ای در این بازار

۵- نظام درستی از میزان مخاطب و میزان رضایت مخاطب در میان گروه‌های مختلف اجتماع در دسترس نیست.

پیش‌رانی‌های بازار سازی در سازمان صدا و سیما

سازمان صدا و سیما هم یک مرکز تولیدی رسانه‌ای بزرگی است و هم یک مرکز یا سازمان بزرگ پخش رسانه‌ای. به‌طوری‌که در حال حاضر فقط سالانه تعهدات تولیدی سازمان صدا و سیما در طبقات عالی (نمایشی و پویانمایی) بیش از دو هزار ساعت است که شامل حدود ۵۴۰ ساعت پویانمایی و بیش از ۱۰۰ سریال تلویزیونی و حدود ۳۰۰ تله‌فیلم است که در معاونت سیما و معاونت استان‌ها تولید می‌شود و هر ساله هم بر میزان ساعت و تعداد آن‌ها افزوده می‌شود.

تولیدات نمایشی و پویانمایی و اساساً تولید برنامه‌ها در طبقات عالی (الف ویژه، الف، ب) از جمله تولیدات گران و پرهزینه و البته بسیار موردعلاقه و توجه بینندگان است. آنچه در بالآمده حاکی از هزینه مالی قابل‌توجهی است که برای تولیدات نمایشی صرف می‌شود. اگر با رعایت نرخ ثابت و با هزینه‌های ده سال گذشته نیز مقایسه شود، مبلغ قابل‌توجهی از منابع سازمان صرف این نوع تولیدات می‌شود. نیاز رو به تزاید به تولیدات جدید از یک‌طرف و افزایش هزینه‌های تولید از طرف دیگر، فرصت جدیدی را فرارو برنامه‌سازان و تصمیم‌گیران قرار داده و ظرفیت‌های جدیدی را ایجاد کرده که اگر به‌درستی بکار گرفته شود می‌تواند نتایج مورد انتظار پیش‌گفته را به دست آورد و قدرت سازمانی را از هر جهت افزایش داد.

در پی افزایش تولید و متعاقباً افزایش تعداد شبکه‌های تلویزیونی، سیاست‌گذاری و تنظیم مقررات (رگلاتوری) را به‌منظور جلوگیری از تکرار بی‌رویه و پخش نادرست تولیدات نمایشی در شبکه‌ها ضروری کرد؛ اگرچه بهره‌گیری از تولیدات نمایشی سه دهه گذشته که به‌نوعی میراث سازمان صدا و سیماست دقت و مراقبت خاصی رامی‌طلبد؛ اما شاید با توجه به تعدد و کثرت شبکه‌ها یا کانال‌های جدید تلویزیون که فقط به پخش فیلم و سریال تلویزیونی می‌پردازند و هیچ نقشی در تولید آن‌ها ندارند، لازم است نظام جدید در حوزه تولید و پخش این‌گونه تولیدات بوجود آید تا رگلاتوری سیما از حمایت ساختارمندی برخوردار باشد و افزایش یا کاهش تولیدات نتواند نظام طراحی‌شده برای تولید و پخش فیلم‌ها و سریال‌ها را شدیداً تحت تأثیر قرار دهد. بدیهی است ایجاد یک "بازار" در میان مجموعه شبکه‌های تلویزیونی سراسری یا استانی که هم تولیدکننده متعدد و هم خریدار متنوع با منافع غیرهمسو دارد، بتواند در این جهت راهگشا باشد.

ایجاد یک بازار هرچند داخلی و نه فراگیر در سازمان صدا و سیما، همچون هر "بازارسازی" در هر نقطه‌ای از دنیا، اگر دارای پیش‌برنده‌هایی است که امتیاز و منبع خوبی برای رسیدن به هدف هستند، موانع و

اضطرابی دارند و در صورت تداوم مبادله، ظهور و بروز پیدا می‌کنند.

وظایف کارکردهای اولیه عبارت‌اند از:

- ۱ - تعریف حق مالکیت و تعیین حدود آن
 - ۲ - انتقال کامل اطلاعات مربوط به عرضه و تقاضا (از جمله اطلاعات مربوط به تبلیغات)
 - ۳ - ایجاد فرصت برای انجام مبادله قانونی
 - ۴ - تعیین شرایط قرارداد قانونی
 - ۵ - لزوم اجرای قراردادها نه از طریق اجبار و زور فیزیکی
 - ۶ - ایجاد آرامش در مراعات و رفع اختلافات
 - ۷ - حفظ نظم اجتماعی
 - ۸ - قانونی و محقق دانستن سایر کارکردها
- ۱- تضمین پول رایج و جایگزین‌های مشابه
 ۲- اجرای عدالت توزیعی، از جمله تعیین مالیات
 ۳- رصد و مناسب‌سازی اقدامات در پاسخ به شرایط
 ۴- کاهش ریسک فعالیت‌ها
 ۵- بهره‌برداری از امتیاز نسبی، تخصص‌گرایی و تقسیم‌کار
 ۶ - کاهش هزینه‌های مبادله معاملات بین منطقه‌ای و میان‌دوره‌ای (به‌طور مثال از طریق اعتبار (Robin Ann Cantor, and others, 1992).

مراحل بازاریابی برای تولیدات نمایشی

بازاریابی برای تولیدات طبقات عالی سازمان صدا و سیما دارای چند مرحله است که هرکدام درجای خود مهم و غیرقابل‌اجتناب است، البته نحوه و چگونگی اجرای هر مرحله و ابزار و لوازم پایداری و ثبات آن معطوف به توان مدیریت و درک شرایط است که موضوع دیگری است که درجای خود باید به آن پرداخت.

مرحله نخست: ضرورت ایجاد یک رگلاتوری (سیاست‌گذاری و تنظیم مقررات) و یا مرکزی تدوین قوانین و سیاست‌گذاری متقن برای روشن شدن وظایف و نقش‌های تولیدکنندگان و سهم آنان در بازار پیش رو و چگونگی دسترسی شبکه‌ها به این تولیدات و نحوه پخش آن‌ها. همان‌طور که قبلاً یادآوری شد، در حال حاضر سطح اولیه‌ای از این رگلاتوری در معاونت سیما

بازدارنده‌هایی نیز دارد که باید در برنامه‌ریزی "بازسازی" موردتوجه قرار گیرد تا در صورت امکان اثر وجودی آن‌ها را زایل کرد و یا تا حد امکان محدود نمود.

پیشبرنده‌ها

- ۱- وجود تعداد زیاد شبکه‌های تلویزیونی داخلی و بین‌المللی که می‌توانند نیازهای خود را از یک منبع تولید و آرشیوی تأمین نمایند (خریداری)
- ۲- تولید سالانه صدها قطعه فیلم و کارهای نمایشی (کالای آماده فروش)
- ۳- احساس ضرر در مدیران شبکه‌هایی که تولیدکننده فیلم و سریال هستند در این‌که آن‌ها بهره کافی از تولیدات نمی‌برند و به‌وسیله شبکه‌های نسل دوم نمایشی مانند آی فیلم، نمایش و تماشا و ... پخش می‌شود و متقابلاً احساس ناخوشایند مدیران این شبکه‌ها که غالباً مدعی هستند به درخواست‌ها و گزینه‌های موردنظر آن‌ها برای پخش توجه نمی‌شود (احساس نیاز به استفاده عادلانه از منابع و کالاها).
- ۴- فشار روانی سنگین رقابت میان شبکه‌ها برای جذب مخاطب بیشتر و درعین‌حال وابستگی آن‌ها به منابع نمایشی که از اختیار آن‌ها خارج است؛ یعنی قدرت چانه‌زنی حداقل آن‌ها در برابر تأمین‌کنندگان اصلی نیازهای نمایشی شبکه که شبکه‌های قدیمی‌تر یک و دو سه و پنج می‌باشند (ضرورت رگلاتوری برای تهیه قوانین منصفانه بهره‌برداری از تولیدات).

تعیین وظایف مهم برای ایجاد بازاریابی پایدار

برای ایجاد یک چارچوب اقتصادی پایدار، مجموعه‌ای از کارکردها باید وجود داشته باشد. این کارکردها به‌وسیله خود بازار یا سازمان‌هایی که رگلاتوری و تنظیم مقررات و سیاست‌گذاری را به عهده‌دارند باید محقق شود. در ادبیات علوم اجتماعی، حداقل چهارده کارکرد برای بازاریابی موردنظر است که هشت تای آن‌ها اولیه‌اند که مجموعه فعالیت‌های مبادله را در برمی‌گیرد و شش تای دیگر ثانویه است که کارکرد

دوم این‌که تغییرات نسلی سازمانی مدیران (به‌طور متوسط پنج سال) ایجاب می‌کند تا مدیران و تصمیم‌گیران بر اساس آخرین و کامل‌ترین اطلاعات این بازار برای خرید و رفع نیاز شبکه تلویزیونی اقدام نمایند.

مرحله سوم: تعیین نقش سازمان در هدایت راهبردی این بازار که باید در آن رقابت منصفانه و پایدار وجود داشته باشد. اگر ایجاد یک بازار داخلی با خصوصیات بازار یک راهبرد سازمانی باشد، در آن باید از طریق نظام تشکیلات و سیستم‌ها و روش‌های سازمانی، نقش‌های حوزه‌های گوناگون سازمان از جمله، شبکه‌های تولیدکننده و سهم منصفانه آن‌ها از این بازار، سهم آرشو سازمان، وظیفه و سهم حداقل دو معاونت سیما و اداری - مالی نیز باید روشن شود.

نتیجه‌گیری

توسعه و گسترش شبکه‌های تلویزیونی و تکثر و تنوع آن‌ها همچنین نیاز رو به تزاید افزایش تولید برنامه خصوصاً در طبقات نمایشی یا برنامه‌های پرهزینه فرصت بسیار مناسبی برای رسانه ملی ایجاد کرده است تا از کثرت شبکه‌های متقاضی پخش این نوع برنامه‌ها و محدودیت تعداد تولیدکنندگان یا عرضه‌کنندگان، در بستر واقعی بازار مزیت‌های سازمانی خودش و کیفیت تولیدات را با حداقل هزینه ممکن به حداکثر برساند و در سپهر پرقابیت رسانه روزبه‌روز از جایگاه بلندمرتبه‌تری برخوردار باشد.

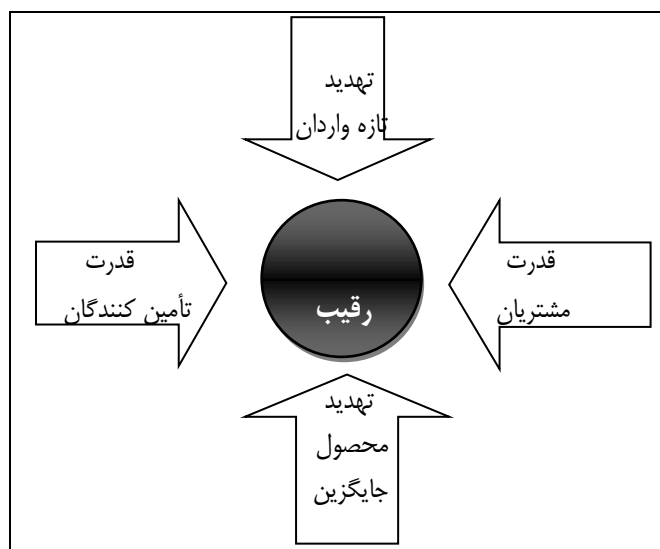
برای نظام‌دهی به پخش مجدد فیلم‌ها و سریال‌ها بوجودآمده است اما حتماً از زاویه جدید "بازارسازی" نوع مقررات و حتی سیاست‌های تولید و پخش دچار تغییر خواهد شد. اساساً تشکیل و ایجاد رگلاتوری برای بازار صدا و سیما که وظیفه عمده‌اش تعیین سیاست‌ها و تنظیم مقررات است، برای چند هدف کلان و مهم است که حصول به آن‌ها موجب بقاء و حتی افزایش قدرت آن خواهد شد:

۱- اطمینان از وجود یک بازار منصفانه و عادلانه، این امر برای جلوگیری از هرگونه دست‌کاری در قیمت‌ها، ارائه اطلاعات نادرست به خریداران، مبادله ناجور است. در این حالت تلاش بر این است تا جلو هرگونه استفاده از طریق افراد حرفه‌ای یا کارکنان داخل سیستم و به تعبیری مسدود شود.

۲- از طریق مزایده یا مناقصه رقابتی بهره‌وری از شرایط رقابتی بهبود پیدا کند.

۳- هدف دیگر، بهبود و توسعه بازار است. این امر با توجه به معماری ساختار بازار که تأثیر آن بر روی کیفیت قیمت‌ها، از طریق تجارت سهام حاصل می‌گردد (Yakov A & et al, 2003).

مرحله دوم: ایجاد مرکزی برای ارائه اطلاعات و شفاف‌سازی هرگونه اطلاعاتی درباره تولیدات موجود در "بازار" سازمان، اعم از اطلاعات مربوط به عوامل تولید، نوع داستان و ژانر تولیدی، مدت‌زمان فیلم یا سریال و تعداد قطعات نمایشی و زمان اولین پخش و دفعات دیگر، شبکه‌هایی که پخش کرده‌اند، مبلغ فعلی حق پخش، میزان اقبال مخاطبان طبق نظرسنجی سازمان، چکیده گزارش‌های مراکز پژوهشی و نظارتی و این‌گونه اطلاعات می‌تواند شبکه تلویزیونی خریدار را از وضعیت و اعتبار این تولید آگاه نموده و قدرت انتخاب را افزایش دهد. ضرورت تجمیع و به‌روزرسانی این‌گونه اطلاعات حداقل از دو جهت بسیار مهم است: نخست، امروزه گستره، تنوع و تکثر تولیدات نمایشی به‌گونه‌ای است که هیچ‌کس در میان کارکنان یا مدیران سیما را نمی‌توان پیدا کرد که حداقل نیمی از این اطلاعات را در حافظه داشته باشد.



نمودار ۱ - الگوی ۵ نیروی محیطی پورتر

فهرست منابع

گزارش عملکرد صدا و سیما در سال ۱۳۹۱ (۱۳۹۲).
معاونت برنامه‌ریزی و نظارت رسانه ملی. تهران: انتشارات
سروش.

غفاریان، وفا (۱۳۸۹). استراتژی: نمایی ۳۶۰ درجه. انتشارات
تهران، چاپ اول.

Market Making and the Changing
Structure of the Securities Industry
(2003). edited by Yaakov Amihud,
Thomas S. Y. Ho, Robert Alan
Schwartz and reprinted by Bread book,
Washington DC.

George S (1999). The Market Driven
Organization, Free Press, New York,
NY 10020.

Robin A C, Stuart H, Steve R (1992).
Making Markets: An Interdisciplinary
Perspective on Economic Exchange,
Greenwood Press.

WikiHow, 2013, How to Write a
Market Description