


## اتتلاف‌های راهبردی و شبکه‌های مشارکتی؛ ظهور الگوی جدید در صنعت رسانه


دکتر عباس احمدی ، عباس هادوی نیا\*، سارا یوسفی خواه\*\*

### چکیده

تحولات فزاینده در صنعت رسانه، مدیریت شرکت‌های فعال در این صنعت را به طور کامل دگرگون کرده است. در گذشته، شرکت‌های رسانه‌ای، بنگاه‌های بزرگی بودند که کلیه فرایندهای ایجاد ارزش را درون سازمان خود ایجاد می‌کردند اما امروزه با پدید آمدن شرکت‌هایی از صنایع غیر رسانه‌ای و گسترش حضور رسانه‌ها در عرصه‌های جدید، امکان اجرای تمام مراحل تولید آثار رسانه‌ای، تنها از طریق یک شرکت، از میان رفته است و شرکت‌های رسانه‌ای ناگزیر از به کارگیری توانایی شرکت‌های دیگر در این حوزه هستند. مقاله حاضر، با پرداختن به این موضوع که اتتلاف‌های راهبردی چگونه می‌توانند سازوکاری برای تعامل با محیط جدید رسانه‌ای پدید آورند، تلاش کرده است که در حوزه اقتصاد رسانه، به تبیین رویکردهای ایجاد هم‌افزایی و ارزش افزوده در صنعت رسانه بپردازد. بر اساس این پژوهش که با رویکرد اکتشافی و با مطالعه کتابخانه‌ای، به تبیین ابعاد گوناگون ایجاد شبکه مشارکتی و اتتلاف راهبردی میان شرکت‌های دارای مزیت‌های رقابتی مکمل پرداخته است، چنین رویکردی می‌تواند به تحقق قابلیت درونی شرکت‌های رسانه‌ای بینجامد.

کلید واژه: اتتلاف راهبردی، اقتصاد رسانه، راهبردهای رقابتی رسانه، مدیریت رسانه، مزیت رقابتی

---

 دکترای مدیریت بازاریابی بین‌الملل، دانشگاه تهران و دکترای اقتصاد، دانشگاه کی‌یف، اوکراین

Email: abbasahmadi@ut.ac.ir

\* دانشجوی دکترای مدیریت رسانه، دانشگاه تهران \*\* کارشناس ارشد جامعه‌شناسی جوانان، دانشگاه تهران

پذیرش نهایی: ۹۰/۲/۲۰

تجدید نظر: ۹۰/۱/۲۴

تاریخ دریافت: ۸۹/۱۰/۲۱

## مقدمه

تغییرات بنیادین در صنعت رسانه، شرکت‌های فعال در این حوزه را برای تغییر در ساختارهای خود تحت فشار قرار داده است. ساختارهای سنتی که تا پیش از ظهور این تغییرات بر صنعت رسانه تسلط داشتند، کارایی خود را از دست داده‌اند و دیگر سبب بروز خلاقیت در این صنعت نمی‌شوند. ظهور بازیگران نوپا در صنعت رسانه که با هزینه‌های ناچیز، مخاطبان را جذب می‌کنند، سبب شده است شرکت‌های بزرگ رسانه‌ای با نوعی رقابت مواجه شوند که پیش از این تجربه نکرده بودند. شرکت‌های نوپا که غالب آنها با سرمایه‌های اندک و با تعداد کم کارکنان و متخصصان اداره می‌شوند و فعالیت‌های خود را با ابزارهای کم هزینه اما کارآمد دیجیتال، در بستر اینترنت انجام می‌دهند، الگویی کاملاً متفاوت با شرکت‌های رسانه‌ای دارند. حضور این شرکت‌های کوچک سبب شده است محتواهای جدید، مخاطبان جدید و بازارهای رسانه‌ای جدید ایجاد شوند که در نتیجه آن با نوعی تغییر اساسی و بنیادی در ماهیت بازار رسانه‌ها مواجه هستیم.

این تغییرات از دو جنبه بر روی رسانه‌های بزرگ و جاافتاده اثر می‌گذارند: یکی از نظر نیازهای فناورانه که بر اساس آن شرکت‌های رسانه‌ای همواره باید خود را با پیشرفت‌های روز همگام سازند تا پاسخگوی خواسته‌های متغیر مخاطبان خود باشند؛ و دوم از نظر الگوهای اداره سازمانی که طی آن رسانه‌ها باید از روش‌های کارآمد برای دستیابی به حداکثر ظرفیت کاری و استخراج بهینه منابع در دسترس خود استفاده کنند. حضور رقبای چابک که با کارکنان کم تعداد و متخصص اقدام به رقابت می‌کنند، سبب می‌شود که آنها با حداقل منابع و هزینه‌های جانبی فعالیت کنند و این امر، مسئله اقتصاد رسانه را در کنار بازاریابی رسانه‌ای پررنگ می‌کند.

با ظهور رویکرد ائتلاف‌های راهبردی در صنایع مختلف، پژوهشگران توجه خود را به مطالعه در زمینه کاربرد این ائتلاف‌ها در صنعت رسانه معطوف ساخته‌اند تا با تبیین این رویکرد، اکوسیستمی را مطرح کنند که در آن زنجیره ارزشی برای صنعت رسانه ایجاد می‌شود که از طریق آن، توانمندی‌های شرکت‌های بزرگ با انعطاف و خلاقیت شرکت‌های کوچک، ترکیب و به هم‌افزایی در زنجیره ارزش منجر می‌شود.

### بیان مسئله تحقیق

در بازار به شدت رقابتی رسانه‌ها که دستیابی به مزیت رقابتی، عامل تعیین‌کننده بقای شرکت‌هاست، مدیران رسانه‌ها باید به شکل‌های جدیدی از همکاری توجه کنند که بر پایه همکاری میان شرکت‌های گوناگون با اهداف مشترک برای دستیابی به مزیت رقابتی در چنین بازاری مبتنی است. در قالب چنین شراکتی، حتی رقبای پیشین نیز می‌توانند با یکدیگر همکاری کنند. این همکاری می‌تواند بر اساس صلاحیت‌های<sup>۱</sup> مکمل یا حتی صلاحیت‌های مشابهی شکل گیرد که منجر به تقویت آنها می‌شود (دویل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). از این رو، شرکت‌های رسانه‌ای باید ساختار درونی خود را برای موفقیت در ایجاد ارزش مورد انتظار مشتری تغییر دهند و هماهنگ کنند. در چنین شرایطی، هدف آنها باید به دست آوردن رهبری بازار باشد. لازمه این رهبری، برخورداری از دو عنصر تنوع محصول و جهانی شدن است که در آن رشد بالقوه به دست می‌آید (وایز<sup>۳</sup> و شوستر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

از سوی دیگر، به موازات ساختار سازمانی، فعالیت‌های عملیاتی شرکت‌های رسانه‌ای باید با الزامات بازار نیز هماهنگ شوند. بازار رسانه با فناوری‌های نوین در حال تغییر اساسی است و سادگی دسترسی به محتوا از طریق این فناوری‌ها سبب شده است که شرکت‌های رسانه‌ای خود را به شدت تحت فشار زمانی برای تولید و توزیع محتوای مورد تقاضای مشتریان قرار دهند. از سوی دیگر، سادگی ورود به بازار رسانه که این نیز ارمغان فناوری‌های نوین است، تولید محتوای رسانه‌ای را آسان کرده است و در نتیجه، نه تنها شرکت‌های رسانه‌ای متعددی وارد بازار شده‌اند، بلکه کاربران هم خود به نوعی تولیدکننده محتوا تبدیل شده‌اند و این سبب شده است شرکت‌های رسانه‌ای پا به دوره‌ای بسیار دشوار در صنعت رسانه بگذارند که با اطمینان خاطر و ثبات سنتی بازار رسانه به طور کامل متفاوت است (ناپولی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳).

تمام این موارد نشان می‌دهد که شرکت‌های رسانه‌ای باید بر ایجاد شبکه‌های همکاری با سایر شرکت‌های فعال در بازار تمرکز کنند و از سویی با ایجاد ساختارهای

1. competency

2. Doyle

3. Weis

4. Schuster

5. Napoli

سازمانی کارا، فرایندهای کارا را به اجرا درآوردند و از سوی دیگر، قوانین موفقیت در بازار رسانه‌ای جدید را دریابند. چنین درکی می‌تواند منجر به ایجاد یک موقعیت جدید ارزش‌افزا در محیط رسانه‌ای جدید شود. یافتن شیوه‌های نوین استفاده از قابلیت گروهی و استخراج هم‌افزایی ممکن از الزامات ناگزیر موفقیت شرکت‌های رسانه‌ای در بازار سریع رشد و به شدت در حال تغییر رسانه‌هاست. بنابراین، مسئله پژوهش حاضر، شناسایی راهکاری است که طی آن میان فعالیت‌های شرکت‌های فعال در صنعت رسانه هم‌افزایی ایجاد شود به نحوی که در بازار به شدت متغیر این صنعت قادر به اداره کارآمد امور سازمانی شوند.

### پرسش‌های تحقیق

پرسش‌های این تحقیق عبارتند از:

۱. تحولات در بازار رسانه‌ها چه تغییراتی را سبب شده است و چه چالش‌هایی در پیش روی شرکت‌های رسانه‌ای قرار دارد؟
۲. ائتلاف‌های راهبردی چگونه می‌توانند به عنوان سازوکاری برای تعامل با محیط جدید رسانه‌ای عمل کنند؟
۳. ائتلاف‌های راهبردی در صنعت رسانه چه ویژگی‌هایی دارند و انگیزه‌های تشکیل آنها چیست؟
۴. تخصیص نقش‌ها در ائتلاف‌های راهبردی در صنعت رسانه چگونه است؟
۵. انگیزه‌های شرکت در ائتلاف راهبردی در صنعت رسانه چه عواملی هستند؟

### روش تحقیق

با توجه به اینکه موضوع تحقیق در حوزه‌ای جدید قرار دارد که تاکنون مورد مطالعه گسترده قرار نگرفته است و از این رو، با هدف کشف سازوکارها و تبیین اصول بنیادین یک رویکرد راهبردی در حوزه رسانه‌ها اجرا می‌شود، با رویکرد اکتشافی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. مطالعه اکتشافی به جای تلاش برای یافتن رابطه علیت، در صدد جستجوی نشانه‌های برآمده از داده‌هاست و از این رو به جای بیان فرضیه‌ها، به طرح پرسش‌هایی می‌پردازد و تلاش می‌کند تا با یافتن پاسخ برای آنها به مسئله شکل بدهد.

در چنین پژوهشی محققان از آنچه ممکن است یافت شود، تصویری ندارند (ویمرا<sup>۱</sup> و دومینیک<sup>۲</sup>، ترجمه سید امامی، ۱۳۸۴).

برای یافتن پاسخ پرسش‌های تحقیق، پژوهشگران از مطالعه ادبیات تحقیق موجود و تحلیل محتوای اسناد مرتبط استفاده کرده‌اند تا با موشکافی در متون مرتبط با فناوری‌های نوین، به اهداف تحقیق دست یابند. هدف از تحقیق کتابخانه‌ای، کسب اطلاعاتی درباره موضوع مورد تحقیق است که از سوی صاحب‌نظران، در منابع معتبر گردآوری شده است و پژوهشگر را در پاسخگویی به بسیاری از پرسش‌ها یاری می‌دهد (آسابرگر<sup>۳</sup>، ترجمه حفاظی، ۱۳۷۹).

### ۱. تحولات در صنعت رسانه و چالش‌های پیش رو

تا پیش از ظهور فناوری‌های نوین ارتباطی، شرکت‌های رسانه‌ای خود را با الزامات رایج بازار رسانه تطابق داده بودند. بازار رسانه یک بخش کاملاً مشخص با مرزهای معین بود و رقبا هر یک در بازار خاص خود فعالیت می‌کردند. به طور معمول فعالیت‌های این رقبا همپوشانی زیادی با هم نداشت و حتی تلاش می‌شد که هیچ تداخلی میان برنامه‌ها نباشد (لاوسون-بوردرز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). یکی دیگر از ویژگی‌های این بازار این بود که شرکت‌های رسانه‌ای و بویژه شرکت‌های بزرگ که بازیگران اصلی بازار رسانه بودند، در فرایند ایجاد ارزش تقریباً مستقل بودند و اغلب فرایندهای ایده‌پردازی، تولید، توزیع و عرضه را در بخش‌های مجزای متعلق به خود ایجاد می‌کردند (دویل، ۲۰۰۲، ص ۲۲). این شیوه مانعی بر سر راه ورود بازیگران رسانه‌ای دیگر به بازار نیز محسوب می‌شد. در این بازار سنتی، محتوای مخصوص یک رسانه مشخص بود، برای مثال، یک تفسیر خبر، ویژه خبرگزاری تهیه می‌شد و یک تفسیر دیگر، خاص روزنامه (پیکارد<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). علاوه بر اینها، بازیگران بازار سنتی رسانه صرفاً شرکت‌های رسانه‌ای بودند و شرکت‌های فعال در سایر صنایع همچون مخابرات و فناوری اطلاعات، در بازار خاص خودشان فعالیت می‌کردند و حضور چندانی در بازار رسانه نداشتند. جدایی

1. Wimmer

2. Domenic

3. Asaberger

4. Lawson-Borders

5. Picard

مشخص منافع صنایع و منافع بازار نیازی برای شراکت و رابطه میان شرکت‌های فعال در بخش‌های مختلف بازار باقی نمی‌گذاشت (لاوسون-بوردرز، ۲۰۰۶).

اما حضور فناوری نوین ارتباطی این وضعیت را دگرگون کرد و بازار صنعت رسانه را تغییر داد. دیجیتالی شدن محتوا، ابزارهای تولید و کانال‌های توزیع، هزینه‌های حضور در بازار رسانه را بسیار کاهش داده است. همچنین با دیجیتالی شدن شبکه‌های توزیع و شیوه‌های کدگذاری پیشرفته، محدودیت‌های سنتی در کانال‌های توزیع محو شده است. همزمان با افزایش کانال‌های توزیع و در نتیجه افزایش عرضه، سلیقه مصرف‌کنندگان نیز متنوع شده است و از این رو برای پاسخ به این تنوع سلیقه، محتواهای جدید به بازار عرضه می‌شوند. به این ترتیب، مصرف‌کنندگان انتخاب‌های بیشتری برای محتوا خواهند داشت، زیرا با ارزان شدن ورود به بازار، شرکت‌های متعددی وارد بازار رسانه می‌شوند و نوآوری‌های گوناگونی را به این صنعت وارد می‌کنند. از سوی دیگر، با گسترش ابزارهای دیجیتال و اینترنت، نوعی همگرایی افقی و عمودی در زنجیره ارزش ایجاد شده است. در یکپارچگی عمودی، بازیگرانی که فقط خدمات زیربنایی ارائه می‌کردند، رفته رفته تبدیل به بنگاه‌های رسانه‌ای می‌شوند و با در اختیار گرفتن مشتریان، ضمن ارائه خدمات خود به آنان، در جهت ارائه محتوا نیز تلاش می‌کنند و به این ترتیب، تبدیل به رقیبی تازه برای شرکت‌های رسانه‌ای می‌شوند. علاوه بر این همگرایی عمودی در زنجیره ارزش، شاهد همگرایی افقی نیز هستیم. همچنین بسیاری از شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اینترنتی نیز در تلاش برای ارائه محتوا به کاربران هستند. این روندها به معنی افزایش رقابت از جانب بازیگرانی است که به طور مستقیم به مصرف‌کنندگان دسترسی دارند (خواجه‌ئیان، فرهنگی و هادوی‌نیا، ۱۳۸۸).

چنین تغییرات ژرف و گسترده‌ای سبب می‌شوند که شرکت‌های رسانه‌ای با ساختار و نگرش سنتی نتوانند پاسخگوی تقاضا برای خدمات متنوعی باشند که از آنها انتظار می‌رود، زیرا شرایط خاص بازار و نیاز فزاینده برای دسترسی به منابع کمیاب، الزامات جدیدی برای این شرکت‌های رسانه‌ای ایجاد می‌کند. پاره‌ای دیگر از این تغییرات را که در اقتصاد رسانه می‌توانند تأثیرگذار باشند به شرح زیر می‌توان نام برد:

۱. رواج قالب دیجیتالی محتوا اجازه می‌دهد که محصولات رسانه‌ای تنها مختص یک رسانه خاص نباشند و بتوان آنها را به سادگی به قالب رسانه‌های دیگر منتقل کرد. در

حقیقت مرز میان رسانه‌های مختلف در حال کمرنگ شدن است و از این رو، شرکت‌های فعال در صنعت این امکان را دارند که به تولید و فروش محصولاتی پردازند که پیش‌تر در حوزه کاری آنها تلقی نمی‌شد. از طرف دیگر، مرز میان مصرف‌کننده محتوا با تولیدکننده آن نیز کمرنگ شده است و سادگی و ارزانی تولید محصول رسانه‌ای سبب می‌شود که کاربران رسانه، تولیدکننده محتوا نیز باشند و این امر، تأثیر مهمی بر تعداد بازیگران و اقتصاد رسانه به جا خواهد گذاشت (مچین<sup>۱</sup> و وان لیوین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

۲. حفظ متخصصان در درون شرکت دشوارتر خواهد شد، زیرا تعداد فزاینده رسانه‌ها سبب افزایش تقاضا برای متخصصان رسانه می‌شود و از این رو مهارت‌ها و توانایی‌های منحصر به فرد، آنان را به یک منبع راهبردی بزرگ در صنعت رسانه تبدیل می‌کند. در این وضعیت، شرکت‌های کوچک با خلاقیت بیشتر می‌توانند جذابیت خاصی برای این متخصصان داشته باشند، آن هم در شرایطی که شرکت‌های بزرگ به طور معمول بوروکراتیک‌تر هستند، رسمیت بیشتری دارند و کمتر می‌توانند ایده‌های نوآورانه و خلاقانه را پرورش دهند (دویل، ۲۰۰۲).

۳. با ورود شرکت‌های متعدد به صنعت رسانه، همکاری میان آنها و برون‌سپاری بخش بزرگی از فعالیت‌هایشان گریزناپذیر است. چنین امری، برقراری نظامی معین برای ارتباطات مؤثر میان شرکت‌های درگیر را الزامی می‌کند و از این رو، آنان نیازمند شکل‌های جدیدی برای سازماندهی ارتباطات هستند که منجر به ارزش افزوده می‌شود. آنها ناگزیرند در ساختارهای رایج و مرسوم کنونی، تغییرات زیادی ایجاد کنند و خود را با الزامات بازارهای نوین رسانه‌ای منطبق سازند (تورو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

۴. شرکت‌های رسانه‌ای باید آماده درهم شکستن ساختارهای سنتی باشند و از اصرار بر استفاده از ساختارها و شیوه‌های گذشته خودداری کنند. به این ترتیب، ناگزیرند روابط و ارتباطات خود را در زمینه یک شبکه مشارکتی که در عین کارکرد مناسب، ناپایدار و غیر ثابت است، سازماندهی کنند (اینشتاین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴).  
شکل ۱ تغییرات در زنجیره ارزش سنتی در صنعت رسانه را نشان می‌دهد.

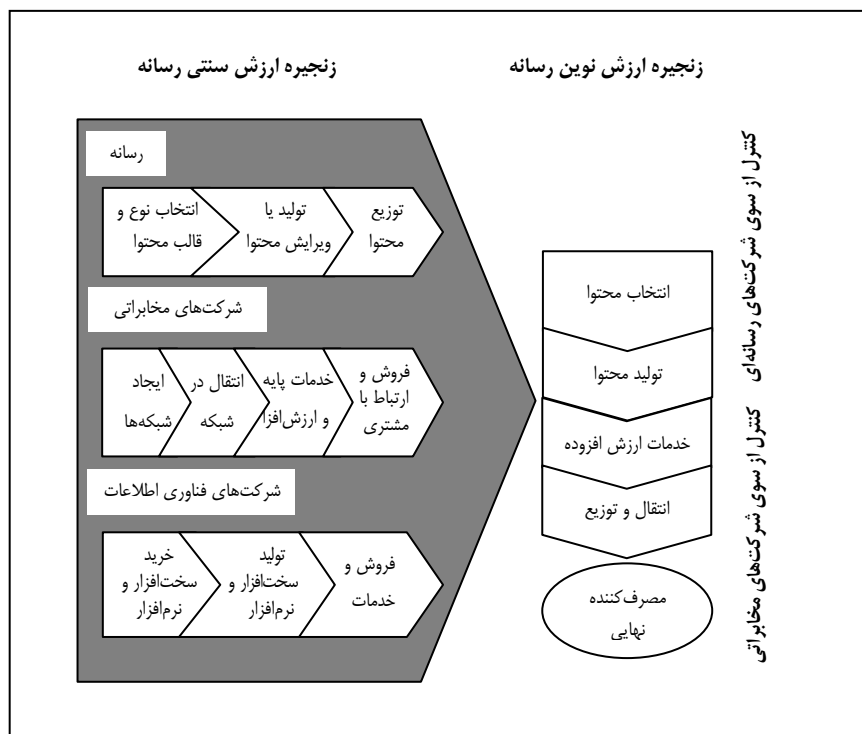
1. Machin

2. Van Leeuwen

3. Turow

4. Einstein

شکل ۱- تغییرات در زنجیره ارزش سنتی در صنعت رسانه



منبع: وایز و شوستر، ۲۰۰۳

۲. ائتلاف‌های راهبردی؛ اکوسیستم محیط جدید رسانه‌ای

برای تعامل با چنین محیط رسانه‌ای نوپایی لازم است که از ساختارها و روابط ارزش‌افزای جدیدی استفاده شود. یکی از این ساختارها ایجاد ائتلاف‌هایی است که در آن شرکایی از صنایع مختلف حضور دارند. وجود این شرکا سبب می‌شود که هر یک، صلاحیت‌ها و مهارت‌های خاص صنعت خود را با ظرفیت‌های صنایع دیگر تلفیق کنند و دارای مزیت نسبی بیشتری شود. مشخص است که انتخاب این شرکا به دلیل نامتجانس بودن فعالیت‌ها، دقت زیادی نیاز دارد. علاوه بر این، روابط میان این شرکا نباید فقط با نگاه رقابتی وضع شود، بلکه لازم است این روابط را به طور مشارکتی تنظیم کنند.



به طور سنتی، نخستین اقدام شرکت‌ها هنگام مواجه شدن با تغییرات بازار، استفاده از برنامه‌های کاهش هزینه است تا از این طریق، منابع خود را به منظور به کارگیری در زمینه‌های لازم برای رشد، آزاد کنند. اما این رویکرد صرفاً راهکاری موقت است و نمی‌تواند در دراز مدت به ایجاد منابع کافی برای فعالیت‌های شرکت منجر شود. نگاه عمیق به چالش‌های ناشی از تحولات اخیر نشان می‌دهد فرایندهای ارزش‌افزایی که پیش از تحولات در شرکت‌های رسانه‌ای رایج بوده‌اند، منسوخ شده‌اند و دیگر ارزش‌چندانی تولید نمی‌کنند. این در حالی است که شرکت‌های کوچک به دلیل چالاک‌ی و انعطاف به سرعت به فعالیت‌های ارزش‌افزا دست می‌زنند. از این رو، باید از راهبردهای موقت کاهش هزینه گذشت و به راهکارهای مفید دیگر توجه کرد.

راهکار جایگزین در بازار رسانه‌ای نوین، تمرکز بر قابلیت‌های هسته‌ای<sup>۱</sup> و صلاحیت‌های اساسی خود شرکت است. طراحی گام‌های ایجاد ارزش افزوده که بالاترین قابلیت سودآوری را به همراه دارد و تلفیق آن با برون‌سپاری هوشمندانه فعالیت‌هایی که سپردن آنها به شرکا به صرفه‌تر است، می‌تواند سبب موفقیت شرکت‌های رسانه‌ای در چنین بازاری شود. در چنین رویکردی، بیشترین توجه به تخصیص منابع معطوف می‌شود و میزان منابع لازم برای هر فعالیت مجزا، از نو تعریف و مشخص می‌شوند. این در حالی است که ساختارهای متمرکز رایج در شرکت‌های رسانه‌ای، هزینه‌های گزافی بر دوش شرکت می‌گذارند که شامل هزینه‌های انجام کار و هزینه‌های نظارت بر انجام خدمات مورد نیاز می‌شوند. این اشکال متمرکز، زمان لازم برای انجام کار را طولانی می‌کنند و در نتیجه امکان واکنش انعطاف‌پذیر و سریع را که لازمه حضور در یک بازار پویا است، از شرکت سلب می‌کنند.

در چنین بازار پیچیده‌ای، ایجاد روابط رقابتی و در عین حال مشارکتی میان شرکت‌هایی که در یک بازار مشترک و در طول مراحل ایجاد یک ارزش مشترک فعالیت می‌کنند، به عاملی تعیین‌کننده تبدیل می‌شود. چنین روابطی باید شرکت‌های درگیر را قادر به تمرکز بر بالاترین توان بالقوه خود برای ارزش‌افزایی در بخشی از زنجیره ارزش کند. همزمان با این امر، شراکت آنها منجر به کاهش «فقدان مزیت» آنها

می‌شود. این منطق می‌تواند با شبکه یا اکوسیستمی توسعه یابد که در آن شرکت‌ها به طور مشارکتی در هر یک از مراحل ایجاد ارزش یا در خلال آنها با هم تعامل دارند. این الگوی جدید، صرفاً شامل تمرکز انحصاری بر صلاحیت‌های هسته‌ای خاص یک شرکت نمی‌شود، بلکه در یک همکاری مشارکتی، سبب می‌شود صلاحیت‌های هسته‌ای شرکای حاضر در شبکه، میان همگی آنها به اشتراک گذاشته شود و تبدیل به نقطه قوتی برای آنان شود. در اینجا است که با مفهوم ائتلاف‌های راهبردی آشنا می‌شویم.

«ائتلاف‌های راهبردی»<sup>۱</sup> در حقیقت نوعی از برون‌سپاری فعالیت‌های غیر اساسی شرکت‌ها هستند که مرز میان انجام کار از طریق شرکت یا سپردن آن به سایرین را مشخص می‌کنند. با این ویژگی که هزینه انجام معاملات را با تشکیل گروهی منسجم و قابل اطمینان کاهش می‌دهند. برای مثال، جستجوی شرکتی مطمئن برای برون‌سپاری یک فعالیت و بستن قرارداد و اطمینان از انجام تعهدات آن، فرایندی وقت‌گیر و پر هزینه است که به تلاش‌های متعدد از جمله تلاش‌های حقوقی برای هر یک از موارد برون‌سپاری نیاز دارد. اما همین امر در چارچوب یک ائتلاف ساده‌تر و کم‌هزینه‌تر، با اعتماد بیشتری انجام خواهد پذیرفت، زیرا منافع به هم پیوسته سازمان‌ها از یک طرف و اطمینان از مزیت رقابتی شرکتی که درون یک ائتلاف انجام فعالیت مربوط را بر عهده دارد، از طرف دیگر، سبب می‌شود که هزینه انجام معامله بسیار پایین بیاید. از دید هانسون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵) مزایایی که ائتلاف راهبردی در اختیار اعضا قرار می‌دهد، به طور جداگانه، به دشواری امکان‌پذیر است.

پیکا<sup>۳</sup> و ویندروم<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) ائتلاف راهبردی را به این ترتیب تعریف می‌کنند: «توافق همکاری میان دو یا چند شرکت مستقل برای دستیابی به اهداف مشترک یا حل مشکل مشترک از طریق تعاملات پایدار در یک دوره زمانی مشخص». کاراگیانیدیس<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) ائتلاف راهبردی را نوعی توافق همکاری میان شرکت‌هایی می‌داند که دارای اهداف مشترک هستند. از دید او، هدف بسیاری از این ائتلاف‌ها عبارت است از: ترکیب منابع، استفاده از تخصص‌های یکدیگر، یافتن بازارهای جدید، به دست آوردن ابزارهای

1. strategic alliances

2. Hanson

3. Pyka

4. Windrum

5. Karagiannidis

توزیع، دسترسی یافتن به فناوری‌های جدید، آموختن دانش‌ها و مهارت‌های یکدیگر، صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، توسعه محصولات، فناوری‌ها و منابع، به دست آوردن مزیت‌های رقابتی، همکاری میان رقبای بالقوه، قبضه کردن بازار پیش از رقا، فایز آمدن بر موانع قانونی، مشروعیت یافتن و تأثیرگذاری دلخواه بر روند صنعت.

از آنجا که شرکت در چنین ساختار هماهنگی که یکپارچگی فعالیت‌های اعضای شبکه را الزامی می‌کند، به اعتماد متقابل، نیکنامی همه اعضا و داشتن مزیت رقابتی هر یک از شرکا نیازمند است، می‌توانیم چنین شکلی از زیست‌شناسی سازمانی را به عنوان یک اکوسیستم معرفی کنیم. اکوسیستم<sup>۱</sup> عبارت از شبکه‌ای سودمند و همه‌جانبه است که تمام شرکت‌های درگیر در آن، هم ارائه‌دهنده خدمت و هم دریافت‌کننده آن هستند و بر این اصل مبتنی است که همه مشارکت‌کنندگان از شرکت خود سود ببرند و اشتغال همه آنان برای بقای بلند مدت آن اکوسیستم کاملاً الزامی باشد (وایز و شوستر، ۲۰۰۳). علاوه بر افزایش فرصت‌های رشد در بخش بازاری که هر شرکت فعالیت داشته است، اکوسیستم مزیت مشارکت در بخش‌هایی از بازار را نیز برای شرکت‌های عضو شبکه فراهم می‌کند که تاکنون بخشی از بازار قابل دسترسی آنها نبوده است و اینک با بهره‌گیری از پتانسیل شرکا قابل دسترسی شده است. از این رو، همه شرکت‌های عضو مایل به هماهنگ ساختن ساختارها، فرایند، رفتارها و صلاحیت‌های کلیدی در صنعت مشترک برای بهره‌گیری از ارزش افزایی دو جانبه ناشی از شبکه هستند.

### ارزش افزوده در یک ائتلاف راهبرد

ارزش افزوده‌ای که از طریق این ائتلاف‌ها برای شرکت‌های رسانه‌های عضو فراهم می‌شود، دو بعد مهم را در بر می‌گیرد: بعد اول، کاهش هزینه‌های ناشی از فعالیت‌های مشترک و در نتیجه، افزایش درآمدهاست و بعد دوم، تسهیم و سرشکن شدن مخاطره و در نتیجه، افزایش توان خطرپذیری شرکت‌ها. شرکت‌های عضو با برقراری روابط تعاملی کارا و هماهنگ و با یکپارچه ساختن سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی خود می‌توانند به قابلیت کاهش هزینه دست یابند. در صورتی که شرکت‌های عضو، منابع

---

1. ecosystem

استفاده نشده و مازاد خود را در شبکه به کار گیرند و از صلاحیت‌های خود برای منفعت مشتری به نحوی بهینه استفاده کنند و در کنار آن از مزیت دستیابی شرکا به بازارها و مشتریان جدید بهره‌مند شوند، این شبکه‌های مشارکتی مدت زمان حفظ مشتری را نیز افزایش می‌دهند.

دومین بعد مزیت‌های مشارکت در یک ائتلاف، تسهیم مخاطره در میان اعضای شبکه است. حضور در یک شبکه، توانایی استفاده از ظرفیت‌های سایر اعضا را به شرکت می‌دهد که این امر به نوبه خود، سبب کاهش هر چه بیشتر مخاطره برای شرکت می‌شود و در نتیجه، قدرت حضور در بازار جدید و ارائه محصولات جدید رسانه‌ای را فراهم می‌کند.

با این حال، ائتلاف‌های راهبردی ضمن آنکه فرصت لازم را فراهم می‌کنند، به نوبه خود مخاطراتی را نیز در برابر شرکت‌های عضو قرار می‌دهند. یکی از بزرگ‌ترین این مخاطرات، امکان از دست رفتن مزیت رقابتی شرکت است که با تکیه بر آن وارد اکوسیستم شده است. هنگام ورود به چنین ائتلافی اساساً شرکت‌ها به شرکای خود اجازه می‌دهند که در صلاحیت‌های اساسی آنها مشارکت کنند. این امر به دلیل استفاده از منابع و صلاحیت‌های این شرکت‌های شریک، ناگزیر و اجتناب‌ناپذیر می‌شود و مزیت حضور در شبکه نیز از چنین سازوکاری نشئت می‌گیرد. با این حال، این موضوع سبب می‌شود مزیت‌های شرکا، قابل تقلید و حتی از سوی سایرین تسخیر شود و در نتیجه، به طور خودکار و با از دست دادن مزیت رقابتی از ائتلاف خارج شود.

برای اینکه ائتلاف پایدار بماند، شرکت‌های مشارکت‌کننده باید شرکای خود را به دقت انتخاب کنند و سازوکار مناسبی برای اداره روابط میان اعضا و جلوگیری از بروز مشکلاتی همچون تقلید در نظر بگیرند. این مسئله غیر قابل انکار است که عملکرد کل شبکه وابسته به موفقیت راهبردهای شرکت‌های عضو است و از این رو باید در کنار توجه به ایجاد ارزش افزوده در کل ائتلاف، محافظت و تداوم صلاحیت‌های اساسی اعضا نیز یکی از محورهای اساسی مدیریت چنین ائتلافی باشد.

### **ائتلاف‌های راهبردی در صنعت رسانه**

ویژگی محوری ائتلاف‌های راهبردی، وابستگی متقابل شرکت‌های هم‌پیمان است. در

چنین شبکه‌ای اعتماد دوجانبه<sup>۱</sup> به عنوان یک سازوکار انسجام‌بخش و اطمینان‌بخش نقش حیاتی ایفا می‌کند. با این حال، شرایط کنونی صنعت رسانه نشان می‌دهد با وجود اینکه در صنایع دیگر همچون خودروسازی و فناوری اطلاعات، روابط خدماتی، حول قراردادهای بلند مدت شکل می‌گیرد و هم ارتباطات فردی و هم نظام‌های اطلاعاتی میان سازمان‌ها را یکپارچه می‌سازد، هنوز در صنعت رسانه، ساختارهای ارتباطی—چه فردی و چه میان سازمانی—برای ایجاد چنین شبکه‌ای رشد نکرده‌اند و هنوز چنین سطحی از نهادسازی را در صنعت رسانه و در میان بازیگران این صنعت شاهد نیستیم. توانایی برقراری رابطه بلند مدت بسیار مهم و در ایجاد چنین شبکه‌هایی یک فرایند اساسی است. به طور معمول، در صنعت رسانه روابط خدماتی متعددی در سطوح مختلف (افقی، عمودی و جانبی) با سایر شرکت‌ها برقرار می‌شود که بعضی از آنها حالت فعال دارند و بعضی دیگر به شدت منفعل هستند. این روابط خدماتی به طور معمول از طریق قراردادهای رسمی برقرار می‌شوند و دلیل آن هم می‌تواند این باشد که این شبکه‌ها در صنعت رسانه، شخص‌گرا هستند و با ویژگی‌های فرصت‌طلبانه تشکیل می‌شوند؛ بدون این امکان که در سطح شرکت‌ها به طور نظام‌مند فعال شوند. آنها ارزیابی خود را از فایده شراکت، بر اساس هزینه، مخاطره و قابلیت که هم در زمان حال و هم در زمان آینده ایجاد می‌شود، انجام می‌دهند (وایز و شوستر، ۲۰۰۳). به نظر می‌رسد نبود سابقه موفق در ایجاد ائتلاف‌های راهبردی و شبکه‌سازی در میان شرکت‌های رسانه‌ای، سدی بزرگ برای ایجاد شبکه‌های موفق و مانعی اساسی برای رشد و سودآوری در این صنعت باشد.

### ۳. انگیزه‌های شکل‌گیری ائتلاف‌های راهبردی در صنعت رسانه

ائتلاف‌های راهبردی یا برای استفاده مؤثرتر از منابع و شایستگی‌های موجود تشکیل می‌شوند یا برای شناسایی قابلیت‌های جدید. انگیزه‌های ورود به یک ائتلاف می‌تواند بسیار گوناگون باشد چنان‌که هر شرکتی بنا به دلیل خاصی پای به یک ائتلاف می‌گذارد.

---

1. mutual trust

اما جانسون<sup>۱</sup> و اسکولز<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) آنها را در سه دسته اساسی طبقه‌بندی می‌کنند:

۱. نیاز به مقیاس‌های بزرگ‌تر. ائتلاف‌های تجاری می‌توانند با همکاری رقبا یا فراهم‌کنندگان مواد اولیه شکل بگیرند تا به کاهش هزینه یا بهبود محصولات پیشنهادی به مشتریان منجر شود.

۲. استفاده از تخصص‌های دیگران. ائتلاف به هر یک از شرکا اجازه می‌دهد بر فعالیت‌هایی تمرکز کند که به بهترین شکل با صلاحیت‌ها و منابع در اختیارش سازگاری دارد. برای مثال، ائتلاف‌ها اغلب وارد بازارهای مناطق جغرافیایی جدیدی می‌شوند که گروهی از سازمان‌های عضو، به تنهایی فاقد دانش و تجربه در توزیع، بازاریابی و خدمات مشتریان در آن حوزه‌ها بوده‌اند.

۳. یادگیری از شرکا و توسعه صلاحیت‌ها. برای مثال، اولین گام برای ورود به یک بازار رسانه‌ای نوپا می‌تواند از سوی شریکی برداشته شود که در امور مربوط به آن بازار تخصص دارد. سپس هر چه حضور ائتلاف در آن بازار بیشتر می‌شود، بخش‌های بزرگ‌تری از فعالیت‌ها از طریق خود سازمان انجام می‌گیرد.

تامپسون<sup>۳</sup> و فرانک<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)، به نقل از کاراگیانیدیس، (۲۰۰۸) دلیل تمایل سازمان‌ها را به تشکیل ائتلاف، به این ترتیب ذکر کرده‌اند: بالا بودن هزینه‌های دسترسی به منابع، ارتقای صلاحیت‌های کلیدی، هم‌افزایی، حضور در صحنه جهانی، نوآوری بیشتر، هزینه کمتر، چرخه مجازی یادگیری، دسترسی به بازار و فناوری جدید. به نظر ویکستروم<sup>۵</sup> و نورمن<sup>۶</sup> (۱۹۹۴)، نقل از همان منبع) هدف از ائتلاف راهبردی در بسیاری از موارد، بهبود رقابت‌پذیری بنگاه‌های عضو است، اما اساسی‌ترین وظیفه آن، جذب منابع از دیگران و افرادی است که به منابع دسترسی دارند. با استفاده از مزایایی که کلیک<sup>۷</sup> و دیوینینگ<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) برای ایجاد یک ائتلاف راهبردی نام برده‌اند، می‌توان دلایل زیر را به عنوان دلایل اصلی برای شکل‌گیری ائتلاف راهبردی در صنعت رسانه بیان کرد:

۱. تمرکز بر شایستگی و مهارت‌های اساسی. منابع در دسترس هر سازمان محدود

1. Johnson

2. Scholes

3. Tompson

4. Frank

5. Vickstrom

6. Norman

7. Click

8. Duening

است و از این رو، برای باقی ماندن در فضای رقابت باید منابع را بر شایستگی‌های اساسی متمرکز کرد. اجرای همه فرایندهای مربوط به کسب‌وکار یک سازمان در داخل خود سازمان نیاز به منابع، تخصص و توجهی دارد که اغلب به اندازه کافی در اختیار نیست و باید از منابع خارجی تهیه شود. برای این امر لازم است فرایندها یا فعالیت‌هایی را که مرتبط با شایستگی اصلی سازمان نیستند، برون‌سپاری کرد و به عهده دیگری سپرد.

۲. **صرفه‌جویی در هزینه‌های تولید.** در بسیاری از صنایع که تولید انبوه در مورد آنها صدق می‌کند، با برون‌سپاری فعالیت‌ها به شریک دیگر ائتلاف راهبردی، صرفه‌جویی ناشی از مقیاس حاصل می‌شود و در نتیجه، هزینه کل تولید در درون ائتلاف کاهش می‌یابد. اگر چه در صنعت رسانه، به طور معمول صرفه‌جویی ناشی از مقیاس به شکل قابل توجهی وجود ندارد، سپردن بخش‌هایی از فعالیت‌ها به شرکت دیگر حاضر در ائتلاف سبب می‌شود که به دلیل تخصص آن شرکت در زمینه آن فعالیت، صرفه‌جویی مشخصی به دلیل استفاده از منابع و دانش موجود آن شرکت حاصل شود.

۳. **دسترسی به تخصص‌های جدید.** لازمه استفاده از تخصص‌های جدید، همواره صرف مقادیر قابل توجهی از منابع است که به اشکال گوناگونی همچون قراردادهای کوتاه و بلند مدت، استخدام، مقاطعه‌کاری و انواع آن صورت می‌پذیرد. با شراکت در یک ائتلاف راهبردی، استفاده از این تخصص‌های جدید با کمترین صرف منابع و در چارچوب موافقت میان شرکت‌ها صورت می‌پذیرد و از این رو، امکان استفاده از دانش و مهارت‌های جدید برای شرکت با کمترین دردسر و درگیری در فرایندهای به کارگیری فراهم می‌شود.

۴. **انعطاف‌پذیری در پاسخ به خواست مشتریان.** در چارچوب یک ائتلاف راهبردی، استفاده از منابع به شکل ثابت و در یک ساختار از پیش تعیین شده برای مدت طولانی صورت نمی‌پذیرد، بلکه به دلیل امکان تغییر سریع در چینش منابع در اختیار شرکای ائتلاف، انعطاف‌پذیری مناسبی را فراهم می‌کند.

#### ۴. تخصیص نقش‌ها در ائتلاف راهبردی در صنعت رسانه

شرکت‌های عضو یک ائتلاف راهبردی در صنعت رسانه می‌توانند سه گونه نقش را در

اداره آن ایفا کنند. آنها می‌توانند نقش تولید محتوا را بر عهده گیرند که اساساً یک کارکرد رسانه‌ای است؛ می‌توانند نقش فراهم‌کنندگان فناوری را بر عهده گیرند که به طور معمول، شرکت‌های مخابراتی و فعال در صنایع فناورانه این کار را انجام می‌دهند و سرانجام می‌توانند نقش تسهیل‌گر<sup>۱</sup> را ایفا کنند که به نوعی نقش مدیریت چنین شبکه‌ای خواهد بود (وایز و شوستر، ۲۰۰۳). در ادامه، هر یک از این سه نقش به اختصار تشریح شده است، اما شرکت‌های خارج از این ائتلاف نیز با تأثیرگذاری در ایجاد شرایط خارجی محیط رسانه‌ای، تأثیر قابل توجهی بر آن دارند و هرگز نمی‌توان بدون توجه به آنها، وضعیت یک ائتلاف راهبردی را شناسایی و ارزیابی کرد.

### نقش تولید محتوا

محتواسازان شرکت‌هایی هستند که درگیر تولید آثار رسانه‌ای هستند. به طور معمول، صلاحیت اساسی این شرکت‌ها در برنامه‌سازی برای رسانه‌هاست. به این دلیل بر صلاحیت برنامه‌سازی برای رسانه‌ها به طور خاص تأکید می‌شود که شرکت‌های فعال در صنایع غیر رسانه‌ای نیز محتوا تولید می‌کنند. برای مثال، مؤسسات آموزشی که نتیجه مطالعات خود را منتشر می‌کنند، شرکت‌های خودروساز که درباره ایمنی خودروها مطلب می‌نویسند و سایر شرکت‌های فعال در صنایع گوناگون که هر یک محتوای مربوط به کار خود را انتشار می‌دهند. باید میان این تولیدکنندگان محتوا، به دلیل اینکه ماهیت مطالب آنها- با وجود جذابیت برای خوانندگان- رسانه‌ای نیست، با تولیدکنندگان رسانه‌ای تمایز قایل شد. به طور معمول، تولیدکنندگان محتوای رسانه‌ای را می‌توان طیف‌های گوناگون درگیر در صنعت رسانه دانست، از خبرگزاری‌ها و شرکت‌های بزرگ فیلم‌سازی گرفته، تا شبکه‌های تلویزیونی و روزنامه‌ها و شرکت‌های خصوصی تولیدکننده محتوا و نیز پایگاه‌های اینترنتی. البته باید توجه داشت که اشخاص نیز در این نقش فعالند. این اشخاص نه فقط نویسندگان و هنرمندان بزرگ، بلکه حتی افراد عادی هستند که با بهره‌گیری از امکاناتی که فناوری‌های نوین در اختیار آنها گذاشته است، به راحتی اقدام به تولید محتوا می‌کنند و آن را در محیط رسانه‌ای نشر می‌دهند. به طور معمول، محتوای

---

1. catalyst



تولید شده از سوی این افراد، اطلاعات مهمی درباره رفتار مصرف‌کنندگان رسانه‌ای در یک زیربخش رسانه‌ای و سلیقه‌ها و خواست‌های آنان در اختیار برنامه‌ریزان رسانه‌ای قرار می‌دهد.

### فراهم‌کنندگان فناوری

همان‌طور که تولیدکنندگان محتوا نقش تولید پیام در ائتلاف راهبردی رسانه‌ای را بر عهده دارند، فراهم‌کنندگان فناوری نیز نقش توزیع آن را ایفا می‌کنند. وظیفه کلیدی آنها ایجاد زیرساخت‌های ضروری همچون سخت‌افزارها، نرم‌افزارها و سامانه‌های خدماتی است که ستون فقرات ائتلاف را ایجاد می‌کند. نقش بنیادین این شرکت‌ها در فراهم کردن انواع دسترسی مخاطبان و مشتریان به محتوایی است که در این شبکه مشارکتی تولید می‌شود و در نتیجه قالب محتوا نیز از سوی این شرکت‌ها تعیین می‌شود.

برای مثال، حضور یک شرکت متخصص در توزیع محتوا در شبکه‌های تلفن همراه که متناسب با نظام ارتباطی سیار مشتریان عمل می‌کند، سبب تولید و توزیع بخش مهمی از محتوای رسانه‌ای یک ائتلاف برای کاربران تلفن همراه می‌شود که خود در نوع مشتریان، نحوه دریافت محتوا از سوی آنان و نوع محتوای درخواستی تأثیرگذار است و به فعالیت‌های تولید محتوا جهت می‌دهد. از این رو، وجود شرکت‌های فراهم‌کننده فناوری و صلاحیت‌های اساسی آنها یکی از ضروریات تشکیل ائتلاف‌های راهبردی رسانه‌ای است و بدون حضور شرکای توانا، ورزیده و دارای صلاحیت که بتوانند این نقش را به خوبی ایفا کنند، چنین ائتلافی قادر به شکل‌گیری و انجام وظایف خود نخواهد بود.

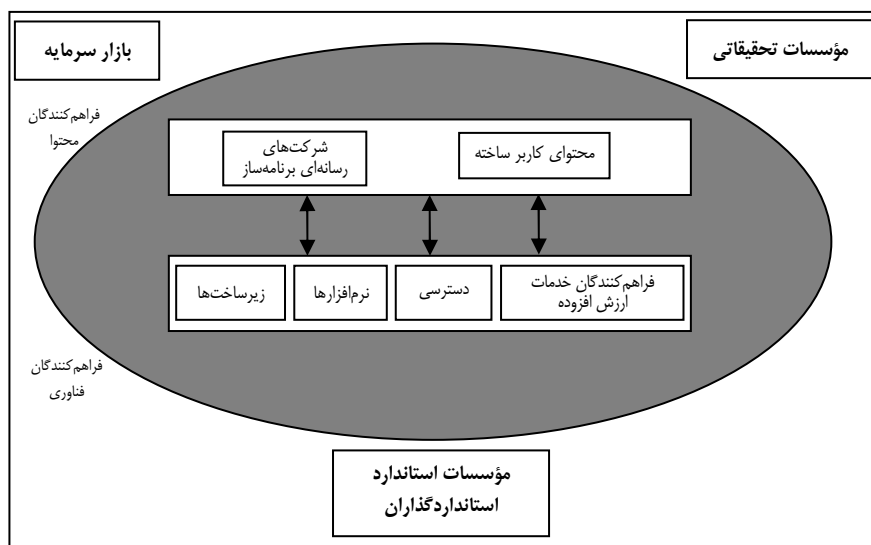
### تسهیلگران

این شرکت‌ها اگر چه به صورت آشکار عضو ائتلاف راهبردی نیستند و نقش عملیاتی ندارند، در شکل‌گیری، توسعه و جهت‌گیری آن کارکرد حیاتی دارند. آنها در حقیقت بر چارچوب این ائتلاف حکمرانی می‌کنند. مؤسسات تحقیقاتی و رهبران فکری که در حوزه رسانه فعالند، در حقیقت الهام‌بخش این شبکه‌ها هستند. سرمایه‌گذاران شرکت‌های رسانه‌ای نیز نقش مهمی در توسعه این رسانه‌ها ایفا می‌کنند. آنان با سرمایه‌گذاری خود سبب تقویت این شرکت‌ها می‌شوند و توان فعالیت‌های رسانه‌ای و ارائه محصولات

جدید و ورود به بازارها را به آنها می‌بخشند و علاوه بر این کنترل رسانه‌ها را نیز در دست می‌گیرند و سازوکار همکاری و عضویت شرکت‌های تحت مالکیت خود را در ائتلاف‌ها و شبکه‌ها ایجاد می‌کنند.

علاوه بر فعالان یاد شده، باید سازمان‌های تعیین‌کننده استاندارد را نیز که با برخی استانداردهای ارتباطی سبب شکل‌گیری ارتباطات و تسهیل همگرایی در صنعت رسانه می‌شوند، به عنوان بخشی از کاتالیست‌ها دانست. حضور این سازمان‌ها که در حقیقت خارج از اکوسیستم هستند، سبب می‌شود که قابلیت لازم برای شراکت و یکپارچگی فعالیت‌های رسانه‌ای در قالب یک ائتلاف راهبردی فراهم شود. شکل ۲، نمونه‌ای از یک اکوسیستم رسانه‌ای را نشان می‌دهد.

شکل ۱- نمونه‌ای از یک اکوسیستم در صنعت رسانه



منبع: وایز و شوستر، ۲۰۰۳

##### ۵. مزایای ائتلاف راهبردی برای شرکت‌های کوچک رسانه‌ای

باید توجه داشت که یک ائتلاف نه تنها منحصر به شرکت‌های بزرگ نیست، بلکه اغلب میان یک شرکت بزرگ و یک یا چند شرکت کوچک شکل می‌گیرد. مزایای حضور در

یک ائتلاف را برای شرکت‌های کوچک باید به درستی درک کرد تا از نظام حاکم بر ائتلاف و رابطه برنده-برنده آن اطمینان حاصل شود. دوز<sup>۱</sup> و هامل<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) ائتلاف راهبردی را نوعی همکاری تعریف می‌کنند که طی آن، شرکت‌های کوچک موفق می‌شوند در نقش یک شرکت بزرگ ظاهر شوند. از طریق ائتلاف راهبردی، شرکت‌های کوچکی که در یک زمینه خاص تخصص دارند، موفق می‌شوند بر اثر همکاری با یک شرکت بزرگ در بازارهای جدید جغرافیایی یا محصول حضور یابند؛ کاری که بدون حضور در ائتلاف برایشان امکان‌پذیر نبود. همچنین فرایندها و رویه‌های جدیدی را بیاموزند که پیش‌تر دستیابی به آنها برایشان دشوارتر به نظر می‌رسید. یکی از ویژگی‌های ائتلاف برای شرکت‌های کوچک، این است که در ائتلاف راهبردی، ساختار شرکت کوچک حفظ می‌شود و در نتیجه خلاقیت، مهارت و توانایی‌های این شرکت در خدمت سود گروهی قرار می‌گیرد، در حالی که در شیوه‌های دیگر همچون ادغام، خلاقیت شرکت‌های کوچک به دلیل اجرا شدن ساختار شرکت‌های بزرگ در آنها نابود می‌شود و در نتیجه، استعداد و توانایی که می‌توانست نتایج مفیدی به بار آورد، از دست می‌رود.

شرکت‌های کوچک و کارآفرین بهتر است به جای تلاش برای انجام دادن امور به طور انفرادی و مستقل، به تأسیس شبکه‌های همکاری با سایر شرکت‌های فعال در بازار توجه کنند و همزمان با آن، ساختارهای سازمانی کارایی را برای اجرای این راهبرد ایجاد کنند همچنین علاوه بر طراحی فرایندهای اثربخش، قوانین موفقیت در بازارهای جدید را دریابند. درک قوانین حاکم بر محیط جدید سبب می‌شود که مدیران شرکت‌ها با درک کافی از لزوم همکاری، به الزامات ضروری برای ایجاد و اداره یک ائتلاف راهبردی گردن بنهند و خود را ملزم به اجرای آنها بدانند.

فرانکل<sup>۳</sup> و وپیل<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) معتقدند که رقابت از حالت «شرکت در برابر شرکت» به حالت «زنجیره عرضه در برابر زنجیره عرضه» تغییر یافته است. از این رو، شرکت‌ها به دنبال شکلی از مزیت رقابتی هستند که در زنجیره عرضه حاصل می‌شود؛ همچون ائتلاف راهبردی که در آن قوت‌ها و منابع منحصر به فرد شرکت‌ها با یکدیگر ترکیب

---

1. Doz                      2. Hamel                      3. Frankel  
4. Whipple

می‌شوند. روابط منبع‌گزینی میان خریدار و فروشنده بر بهبود ائتلاف راهبردی معطوف است. تا زمانی که منافع ناشی از چنین همکاری‌هایی برای شرکا با ارزش باشد، ایجاد، توسعه و حفظ یک ائتلاف راهبردی امری با اهمیت تلقی خواهد شد.

اسپکمن<sup>۱</sup>، ایزابل<sup>۲</sup> و مک آوی<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) شکلی از ائتلاف‌های راهبردی را با عنوان «ائتلاف‌های کوتاه مدت» یا «ائتلاف‌های موقتی» مطرح کرده‌اند که در آن اعضا، بر کسب موفقیت‌هایی تمرکز دارند که مقیاس کوچکی را هدف قرار داده‌اند و کمتر از ائتلاف‌های پایدار به اهداف غایی می‌اندیشند. از دید آن دو، ائتلاف‌های موقتی، شیوه جدیدی از ائتلاف‌ها هستند که به سرعت توسعه می‌یابند و عمر کوتاهی دارند. شرکای این ائتلاف نیز مهارت‌ها و منابعشان را برای استفاده از یک فرصت در حال گذر با هم به اشتراک می‌گذارند. این ائتلاف‌ها به طور معمول در صنایع نوآورانه و دارای سرعت تحول زیاد پدیدار می‌شوند. به نظر می‌رسد که این شیوه ائتلاف با توجه رشد سریع و ماهیت به شدت متغیر صنعت رسانه و نیازهای مخاطبان، راهکاری مناسب برای شرکت‌های فعال در این صنعت باشد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

صنعت رسانه به طور تدریجی از منطق جاافتاده و قدیمی خود جدا می‌شود. نشانه اول آن را می‌توان در یکپارچه‌سازی رسانه‌ای و فرو ریختن همزمان موانع سنتی برای ورود به بازار (حداقل کوتاه مدت یا میان مدت) دید که منجر به یک رقابت فزاینده می‌شود. نشانه دیگر نیز جدایی فزاینده میان مراحل ایجاد ارزش افزوده است که به دلیل گسترش حوزه کار رسانه‌ها، موجب شده است از این پس، شرکت‌های رسانه‌ای انجام تمامی مراحل کار را خود بر عهده نگیرند بلکه بخش‌های متعددی از تولید و توزیع آثار را برون‌سپاری کنند و فقط به مدیریت برند یا حتی ایجاد برند مشترک بپردازند. این تحولات سبب می‌شود مدیران رسانه‌ها خود را در برابر فضای جدیدی ببینند که فعالیت در آن دارای قواعدی کاملاً متفاوت با گذشته، شده است.

1. Spekman

2. Isabella

3. McAvoy

برای حضور مؤثر در این بازار، توان یک شرکت به تنهایی کافی نیست، زیرا صلاحیت‌های لازم برای موفقیت در بازار رسانه از خود این صنعت فراتر رفته‌اند و از این رو موفقیت در آن به تنهایی به دست نمی‌آید. لازمه دستیابی به اهداف در این بازار ایجاد ائتلاف با سایر شرکت‌هایی است که دارای مزیت‌های رقابتی و صلاحیت‌های کلیدی هستند که نقش مکمل دارند و از این رو، با ایجاد هم‌افزایی جمعی می‌توان به ارزش افزوده مورد انتظار مصرف‌کنندگان دست یافت (ویزیاک<sup>۱</sup> و اشپیگل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

در مقاله حاضر، با ترکیب دیدگاه‌هایی که درباره ایجاد ائتلاف‌های راهبردی میان شرکت‌های فعال در صنعت رسانه مطرح است، تلاش شده است برای مدیران رسانه‌ای کشور، رویکرد ائتلاف راهبردی میان رسانه‌ها و چگونگی اداره آنها و نیز ابعاد گوناگون مفهومی و کاربردی بیان شود. بی‌شک با توجه به اینکه ایجاد ائتلاف راهبردی خود نیازمند فرهنگی خاص است که بر اساس آن، مدیریت شرکت‌های عضو به نحوی صورت گیرد که حداکثر هم‌افزایی‌ها به عمل آید، در مقاله حاضر، فقط به طرح موضوع و تبیین مفهوم اساسی و ابعاد کلان مسئله پرداخته شده و کاوش بیشتر در خصوص این گونه ائتلاف‌ها و شبکه‌های راهبردی، به پژوهش‌های آینده واگذار شده است. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده در زمینه‌های زیر انجام پذیرند:

۱. تعیین راهکارهای ایجاد و شکل‌گیری ائتلاف‌های راهبردی در میان رسانه‌های کشور؛
۲. بررسی نقش صداوسیما جمهوری اسلامی به عنوان ابررسانه کشور در مدیریت ائتلاف‌های راهبردی در صنعت رسانه کشور، به نحوی که قابلیت رسانه‌های موجود در خدمت هم‌افزایی در ایجاد محتوای رسانه‌ای فاخر در سطح ملی محقق شود.
۳. شناسایی رویکردهای مدیریتی در استفاده از توان رسانه‌های کشور برای شکل دادن به رونق اقتصادی رسانه‌ای و شکوفا شدن حضور رسانه‌ای ایران در پهنه جهانی با استفاده از ائتلاف‌های راهبردی؛
۴. یافتن مزیت‌های مکمل رسانه‌های کشور در میان سایر رسانه‌های منطقه و جهان برای شکل‌گیری قطب رسانه‌ای و گسترش حضور رسانه‌های ایرانی در فضای بین‌الملل؛
۵. تدوین سازوکارهای فرهنگی مدیریت ائتلاف‌های راهبردی و الزامات ادامه حیات این گونه شبکه‌های مشارکتی.

## منابع

- آسابرگر، آرتور. (۱۳۷۹). روش‌های پژوهش در رسانه‌ها (ترجمه محمد حفاظی). تهران: دفتر مطالعات رسانه‌ها.
- خواجه‌نیا، داتیس؛ فرهنگی، علی‌اکبر و هادوی‌نیا، عباس. (۱۳۸۸). طراحی مدل تعاملی مدیریت رسانه و فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی. فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، ۶۰.
- ویمر، راجر. دی و دومینیک، جوزف آر. (۱۳۸۴). تحقیق در رسانه‌های جمعی (ترجمه دکتر کاووس سید امامی). تهران: سروش.
- Click, R.L. & Duening, T.N. (2006). **Business Process Outsourcing**. New York: John Wiley & Sons.
- Doyle, G. (2002). **Understanding media economics**. London: Sage.
- Doz, Y.L. & Hamel, G. (1998). **Alliance advantage: The art of creating value through partnering**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Einstein, M. (2004). **Media Diversity; Economics, Ownership and FCC**. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Frankel, R. & Whipple, J.S. (1999). Testing a model of long-term alliance success. **Hospital-Material Management Quarterly**, May, 20, 4, 55-59.
- Hanson, D.; Dowling, P.J.; Hitt, M.A.; Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2005). **Strategic Management: Competitiveness and Globalisation**. 2nd edn, Melbourne: Thomson.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002). **Exploring Corporate Strategy**. sixth edition. New York: Prentice Hall.
- Karagiannidis, V. (2008). **Cooperative Satisfaction Factors for Effective Strategic Alliances in the Australian Telecommunications Industry**. thesis for doctor of philosophy in business administration, Melbourne: Victoria University.

- Lawson-Borders, G. (2006). **Media Organizations and Convergence; Case Studies of Media Convergence Pioneers**. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Machin, D. & V. Leeuwen, T. (2007). **Global media discourse; A critical introduction**. London: Routledge.
- Napoli, P. (2003). **Audience Economics; Media institutions and the audience marketplace**. New York: Columbia University Press.
- Picard, R.G. (2005). Unique Characteristics and Business Dynamics of Media Products. **Journal of Media Business Studies**, Vol. 2 (2), pp. 61-69.
- Pyka, A. & Windrum, P. (2003). The self organisation in strategic alliances, Economic of innovation and new technology. **Taylor and Francis Journal**, 12, 3, 245-268
- Spekman, R.E., Isabella, L.A. & MacAvoy, T.C. (2000). **Alliance competence: Maximising the value of your partnership**. New York: John Wiley & Sons.
- Turow, J. (2009). **Media Today, An introduction to mass communication**. 3rd edition, London: Routledge.
- Vizjak, A. & Spiegel, A. (2003). Organization for Global Players in the media industry in **Media Management; leveraging Content for Profitable Growth**, Spring, Heidleberg.
- Weis, M. & Schuster, M. (2003). Eco-systems; a new paradigm in the media industry in **Media Management; leveraging Content for profitable Growth**, Spring, Heidleberg.

