

اعتبار رسانه‌ای به عنوان یک منبع استراتژیک

بررسی تئوریک نقش اعتبار رسانه‌ای در مدل‌های مدیریت استراتژیک

دکتر بیتا شاه منصور، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی (نویسنده و عهده‌دار مکاتبات)

bitashahmansouri@gmail.com

پوریا شاه منصور، مهندس IT دانشگاه آزاد اسلامی واحد پرند

چکیده

امروزه در بسیاری از نقاط دنیا ارزش شرکت‌ها بیش از آن که بر اساس دارایی‌شان سنجیده شود بر اساس اعتبار آنها برآورد می‌گردد. این در حالی است که بسیاری از شرکت‌ها تنها با داشتن اعتبار در میان مردم ارزشی بسیار بیشتر از دارایی‌های منقول و غیر منقول خود دارند. این وضعیت از زمانی نمود یافت که نام‌های تجاری پا به عرصه وجود گذاشتند و نقش تبلیغاتی رسانه‌ها پررنگ‌تر از قبل شد. با این وجود در ایران، هنوز اعتبار رسانه‌ای سازمان‌ها به عنوان یک منبع استراتژیک یا به عبارتی یکی از دارایی‌های سازمانی نادیده گرفته می‌شود.

بر همین اساس این مقاله با هدف نشان دادن نقش اعتبار رسانه‌ای به عنوان یک منبع استراتژیک به رشته تحریر درآمده است. برای دست‌یابی به این هدف از مدل‌های مختلف در مدیریت استراتژیک استفاده و به این طریق، اثباتی علمی برای موضوع یاد شده ارائه شده است.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک، رسانه، اعتبار رسانه‌ای، منبع استراتژیک، مدل تحلیل پنج نیرو، زنجیره ارزش، SWOT¹

مقدمه

تا زمانی که از زاویه مدیریت استراتژیک به اعتبار رسانه‌ای نگاه نشود، اهمیت و ارزش آن قابل درک نیست، یکی از بهترین رویکردها برای شناخت این موضوع، رویکرد منبع محور یا دیدگاه مبتنی بر منابع است. دیدگاه مبتنی بر منبع یکی از پایه‌های مزیت‌های رقابتی نهفته در سازمان است که در درجه اول نحوه کاربرد مجموعه منابع ارزشمندی را نشان می‌دهد سازمان در اختیار دارد. (Wernerfelt & Rumelt, 1984)، اما یک منبع ارزشمند زمانی باعث ایجاد مزیت رقابتی بلند مدت برای دارندگانش می‌شود که غیر قابل تقلید و غیر قابل انتقال باشد (Peteraf, 1993). اصطلاح مزیت رقابتی به توانایی کسب شده از طریق ویژگی‌ها و یا منابع برای قرار گرفتن در سطحی بالاتر از دیگران در یک صنعت یا بازار مشابه اشاره دارد (Christensen and Fahey 1984, Kay 1994, Porter 1980 cited by Chacarbaghi and Lynch, 1999). در عین حال یک مزیت رقابتی را زمانی می‌توان برای استراتژی ایجاد ارزش استفاده کرد که دیگر رقبای بالقوه در حال استفاده از آن نباشند (Clulow et al. 2003).

امروزه "اعتبار" در مدیریت استراتژیک از اهمیت خاصی برخوردار شده‌است، زیرا به عنوان یک منبع لمس ناپذیر می‌تواند هدایت‌گر سازمان به سوی رقابتی پایدار باشد. (Dierickx & Cool, 1989, Barney, 1991) به نحوی که اعتبار می‌تواند در بازار بورس و در معاملات تاثیر به سزایی داشته باشد. براساس نتایج حاصل از تحقیقات انجام شده حاکی از آن است که رتبه دهی نشریه Fortune در آمریکا تاثیر مثبتی در بازار بورس و عملکرد مالی داشته است (McMillan & Joshi, 1997) و در بسیاری از موارد شرکت‌های با دارایی‌های بسیار کم تنها به دلیل اعتبارشان به چندین برابر قیمت خریداری شده‌اند. مشتریان هم تحت تاثیر اعتبار نام‌های تجاری اقدام به خرید مایحتاج خود می‌کنند.

در این نوشتار نشان خواهیم داد که "اعتبار رسانه‌ای" می‌تواند به عنوان یک منبع استراتژیک مورد استفاده قرار گیرد و بررسی می‌کنیم که چطور می‌توان آن را به مزیت رقابتی تبدیل کرد.

برای بررسی اهمیت اعتبار رسانه‌ای و اثبات این موضوع به شکل علمی، نیاز است که بر اساس روش‌های علمی گام برداشته شود، به همین دلیل در ادامه مقاله اهمیت اعتبار رسانه‌ای برای سازمان‌ها را با استفاده از مدل‌های تحلیل پنج نیروی برتر، زنجیره ارزش، استراتژی عمومی و تهدیدها و فرصت‌ها (SWOT) که از جمله معتبرترین و با اهمیت‌ترین مدل‌های استراتژیک هستند مورد بررسی قرار می‌گیرد و ارزیابی می‌شود.

تئوری دیدگاه مبتنی بر منبع

دیدگاه مبتنی بر منابع سازمان، از دارایی‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌هایی که سازمان به طور نیمه دائم در بازار محصولات خود از آنها، برای ایجاد مزیت رقابتی استفاده می‌کند اطلاق می‌شود. (Hall, R. 1992) در بسیاری از مقاله‌ها و کتاب‌های علمی از منابع زیادی به عنوان منابع استراتژیک نام برده شده‌است. از آن جمله اند برنامه کاری، تجهیزات، دانش، مهارت کارکنان، یادگیری و بسیاری دیگر. اما در این نوشتار از تعریفی که بارنی در سال ۱۹۹۰ برای منابع استراتژیک ارائه نموده استفاده می‌کنیم. بر اساس این تعریف، چهار شاخص: ارزشمند، نادر و کمیاب بودن، غیر قابل تقلید یا بطور ناقص قابل تقلید بودن و در نهایت غیر قابل انتقال بودن، نکات کلیدی تئوری مبتنی بر منابع به قرار زیر هستند:

۱. شناسایی منابع بالقوه سازمان

۲. بررسی ظرفیت‌هایی که منابع مورد نظر معیارهای فوق‌الذکر را محقق سازد:

- ارزشمند بودن: در صورتی منبعی تنها توسط یک سازمان کنترل شود، می‌تواند یک منبع دارای مزیت رقابتی باشد. اغلب منابع با ارزش، منبعی هستند که ناپیدا باشند. (تابه حال کسی به آنها توجه نکرده باشد) (Godfrey,

P. C., & Hill, C.W. L. 1995) اعتبار رسانه‌ای همانطور که صاحبان عرصه روابط عمومی اطلاع دارند، جزء مهم ترین دست آوردهای یک سازمان محسوب می‌شود.

• **ندرت و کمیابی:** اعتبار سازمانی که دارای بار سنگین و مثبتی باشد معمولاً به سختی قابل دستیابی است. ارزش یک منبع کمی بیشتر از بازتاب میانگین ارزش آن در آینده برآورد می‌شود. (Dierickx, I., & Cool, K., 1989).

• **غیر قابل تقلید:** اولین بار که یک منبع مشاهده (اندازه‌گیری) شود، تقلید از آن برای دیگران راحت‌تر خواهد بود (Godfrey, P. C., & Hill, C.W. L. 1995) بنابراین اعتبار سازمانی تا زمانی که به صورت نهان و در اختیار سازمان باشد، امکان تقلید از آن بسیار دشوار است.

• **غیر قابل انتقال بودن:** تا زمانی که یک منبع نادر باشد، تقلید از آن بسیار مشکل است. این مهم یک جنبه بسیار ارزشمند است که انتقال منبع در این زمان، به دیگری دشوار است (Dierickx and Cool, 1989, p1509). اعتبار رسانه‌ای هم تا زمانی که به عنوان یک منبع انحصاری برای سازمان، به صورت مجزا به حساب می‌آید، می‌توان از غیر قابل انتقال بودن آن به دیگران اطمینان داشت.

۳. مراقبت و حفاظت از منابعی که معیارهای بالا را دارند، منجر به افزایش کارایی (Crook, Ketchen, Combs, and Todd, 2008) و حفظ مزیت رقابتی آن می‌شود.

اما با تمام این بررسی‌ها هنوز تضمینی برای اینکه منبع دارای مزیت رقابتی پایدار باشد وجود ندارد. همچنین باید توجه داشت که چهار شاخص بالا به شکل زنجیره‌ای برای یک منبع، بسیار قوی‌تر از داشتن تک تک این شرایط برای هر منبع است و در صورت دارا بودن هر چهار شاخص، می‌توان مزیت رقابتی قابل تحمیلی را برای سازمان پدید آورد (Barney, J.B., 1991).

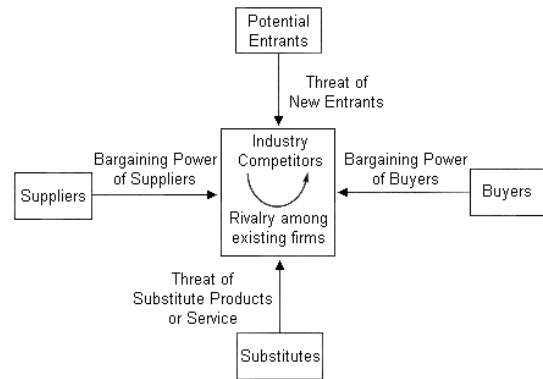
از سوی دیگر اعتبار رسانه‌ای در بسیاری موارد به صورت ذاتی دارای شرایط VRIN^(۱) است و تقریباً می‌توان از آن به عنوان یک منبع با قابلیت ایجاد مزیت رقابتی یاد کرد. البته بسیاری از سازمان‌ها دارای اعتبار رسانه‌ای هستند اما در صورت ایجاد تمایز (اشاره به نادر بودن و تاکید بر اینکه یک منبع تا زمانی که هر چهار معیار بالا را نداشته باشد دارای مزیت رقابتی نیست) می‌توان آن را به عنوان یک منبع استراتژیک معرفی کرد. اعتبار یک منبع یک دارایی درک نکردنی و لمس ناپذیر است که به سازمان پدید آورنده آن تعلق دارد (Hall, ۱۹۹۲, ۱۹۹۳).

مدل پنج نیروی پورتر

اعتبار یک سازمان، توسط اطلاعات ارایه شده از سوی سازمان و فعالیت‌هایی که در ارتباط با ذی نفعان انجام می‌دهد، پدید می‌آید. از جمله این اطلاعات، اطلاعات تخصصی واسطه‌های میان سازمان و ذی نفعان است. (Daellenbach, Sharma, & Vredenburg, 1998) در این شرایط، سازمان، یک ذی نفع را به عنوان شخص یا گروهی قابل شناسایی که توانایی تاثیر گذاری دارد و یا تحت تاثیر تصمیمات، سیاست‌ها، شیوه‌ها و یا اهداف سازمان قرار می‌گیرد، معرفی می‌کند. (Freeman, R. E. 1984) در نتیجه تمام افرادی که به نحوی منافع و ضررشان در گرو روابط سازمان با آنها باشد، به نحوی ذی نفع به شمار می‌آیند.

مدل پنج نیروی پورتر در واقع قالبی است برای تحلیل استراتژی کسب و کار سازمان‌ها که در سال ۱۹۷۹ توسط مایکل پورتر^(۲) ارائه شد. این مدل نیروهایی که در محیط اقتصادی سازمان‌های صنعتی و خدماتی وجود دارد و بر میزان شدت رقابت و جذابیت بازار تاثیر می‌گذارند را در قالب پنج نیرو ترسیم می‌کند. منظور از جذابیت در این مدل میزان سودبخشی بازار است. بر این اساس بازاری که از جذابیت کمی برخوردار باشد، فعالیت‌های یک یا چند تن از نیروها زمینه ساز کاهش سود آوری کلی بازار می‌شود.

البته مدل پنج نیرو تنها قسمتی از مدل راهبردی پورتر است. دیگر اجزای این مدل شامل زنجیره ارزش و استراتژی‌های عمومی، در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرد. پورتر مدل تحلیلی پنج نیرو را در مقابل مدل SWOT که در آن زمان بسیار مورد توجه بود و از نظر وی مدلی غیر دقیق و تک کاره بود ارائه کرد. (Michael Porter, 2002)



شکل ۱- مدل پنج نیروی پورتر

پنج نیروی مدل پورتر و تاثیر اعتبار رسانه‌ای بر این پنج نیرو عبارتند از:

تهدیدات رقبای جدید: در این حالت جذابیت بازار می‌تواند باعث جذب رقبای جدید به صنعت شود و سهم و درآمد صاحبان عرصه را کمتر کند. تا جایی که سودآوری را در تمام بخش‌های یک صنعت کاهش دهد. در این حالت با استفاده از موارد زیر می‌توان جلوی ورود رقبای جدید را گرفت:

- وجود موانع بسیار زیاد برای ورود به صنعت و کم کردن مشکلات خروج از صنعت. در این حالت چند شرکت می‌توانند وارد شوند و شرکت‌هایی که کارایی مناسب ندارند، از عرصه خارج می‌شوند.
- تفاوت اقتصادی در محصول
- جا به جایی هزینه‌ها یا غرق هزینه‌ها
- نیازهای سرمایه‌گذاری
- دسترسی به سیستم توزیع
- وفاداری مشتریان به نام‌های تجاری قدیمی‌تر
- هزینه مطلق تمام شده

بر اساس این موارد می‌توان نتیجه گرفت که هرچه صنعت سودآورتر باشد، رقبای جدید بیشتری جذب می‌کند. با بررسی موارد فوق، در چنین شرایطی اعتبار رسانه‌ای می‌تواند تاثیر گذاری خود را در ایجاد وفاداری در مشتریان قدیم و همچنین نیازهای سرمایه‌گذاری غیر مستقیم و از طریق تقسیم هزینه‌ها کاهش دهد. مشتریان همواره به دنبال نام‌های آشنا هستند، نامی که به آن اعتماد داشته باشند تا بدون نیاز به صرف وقت برای بررسی و انتخاب از میان محصولات، نیازهای خود را تامین کنند، در اینجاست که اعتبار رسانه‌ای می‌تواند پیش از آن که توجه مشتریان به محصولات جدید معطوف شود، مانع از فروش محصولات شرکت‌های نو پای محصولات سازمان و شرکت‌های قدیمی‌تر که از اعتبار بیشتری برخوردار هستند شوند. همچنین اعتبار یک شرکت می‌تواند منجر به تسریع تولید در زمان اتخاذ استراتژی تسخیر بازار برای جلوگیری از پیش روی شرکت‌های نو پا در این عرصه شود.

محصولات یا خدمات جایگزین

در مرز محصولات مشترک اتفاق می‌افتد که یک سازمان یا شرکت در بازار سازمان یا شرکت دیگر رسوخ کرده و با جایگزینی محصولات خود، بازار را از آن خود کند. البته باید توجه داشت که در چنین شرایطی، محصولات مشابه به بازار عرضه می‌کنند، البته به گونه‌ای که با محصول رقیبان قابل تمایز باشد. مواردی که می‌تواند به عنوان یک تهدید برای حاضران در بازار رخ دهد عبارتند از:

- گرایش خریداران به انتخاب محصول جایگزین
- عملکرد قیمت نسبی جایگزین
- به وجود آمدن سطح درک تمایز محصولات
- افزایش تعداد محصولات جایگزین در بازار
- سهولت جایگزینی (به خصوص در تبدیل شدن یک محصول یا خدمت به شکل آنلاین)
- محصول عام بودن
- استهلاک کیفیت

بررسی اثرگذاری اعتبار سازمانی و توانایی بالقوه آن در ایجاد مزیت رقابتی، حضور سازمان در بازار و توانایی خنثی کردن تعداد زیادی از تهدیدات بالا را ایجاد می‌کند. به گونه‌ای که، گرایش خریداران به محصول جایگزین (که معمولاً اثر نارضایتی خریداران حاصل می‌شود) و یا سهولت جایگزینی یک محصول، برای سازمان و شرکت‌هایی که از اعتبار مناسبی در میان مصرف‌کنندگان کالا و خدمات خود برخوردار هستند، بسیار ضعیف‌تر از دیگر رقیبان است. معمولاً مشتریان شرکت‌های معتبر تنها زمانی که احساس کنند در حال ضرر کردن هستند اقدام به جایگزین کردن محصول دیگر به جای محصول مورد استفاده فعلی می‌کنند.

قدرت چانه زنی مشتریان

قدرت چانه زنی مشتریان معمولاً به عنوان خروجی بازار معرفی می‌شود و بیانگر میزان توانایی مشتریان برای تحت فشار قرار دادن شرکت‌ها و سازمان‌هاست. میزان قدرت مشتریان به حساسیتشان نسبت به قیمت بستگی دارد.

- نسبت تعداد خریداران به تعداد تولیدکنندگان
- درجه وابستگی به شبکه‌های توزیع محصولات شرکت‌ها
- اهرم چانه زنی، بخصوص در صنایع با هزینه ثابت بالا
- در دسترس بودن محصولات جایگزین موجود در بازار
- میزان حساسیت خریدار نسبت به قیمت
- منحصر به فرد بودن محصول در بازار

اعتبار رسانه‌ای سازمان در این بخش بیشترین تاثیر را در مشتریان دارد، در واقع هرچه اعتبار شرکتی بیشتر باشد، میزان تحمل مشتریان نسبت به قیمت‌های تمام شده بیشتر خواهد بود و همچنین می‌تواند به مرور مشتریان دیگر شرکت‌ها را به خود جذب نماید و نسبت بیشتری از مشتریان را به خود اختصاص دهد که این شرایط به مرور منجر به کاهش قیمت تمام شده و همچنین کاهش قدرت چانه زنی مشتریان می‌شود. اما باید توجه داشت که یک اعتبار رسانه‌ای مثبت معمولاً حاصل سالها شایستگی برتر و ارتباط است. (David L. Deephouse, 2000)

قدرت چانه زنی تامین‌کنندگان

منظور از تامین‌کننده تمام ذی‌نفعانی هستند که دست‌اندر کار تامین مواد اولیه، تکنولوژی، خدمات، تخصص خاص و قطعات هستند. به عبارت دیگر به وجود آورنده ورودی بازار هستند. این قشر دارای قدرت چانه زنی و با توجه به تعداد

و حجم منابع مورد نیاز و همچنین نسبت تعداد تامین کنندگان به تولید کنندگان جزء پارامترهای اصلی قدرتشان هستند. از جمله عوامل موثر بر قدرت تامین کننده‌ها عبارتند از:

- نسبت هزینه تعویض تامین کننده به تغییر قیمت‌ها
- درجه تمایز ورودی
- تاثیر ورودی‌ها به هزینه تمام شده و میزان تمایز
- حضور منابع ورودی جایگزین
- قدرت شبکه توزیع یک تامین کننده
- نسبت تعداد تامین کنندگان به تعداد شرکت‌ها
- میزان همبستگی صنفی تامین کنندگان
- میزان توانایی در ادغام عمودی با تامین کننده

توانایی اثر گذاری اعتبار سازمانی در این بخش کمتر از موارد دیگر است. اما باز هم تاثیر گذاری به سزایی در سهیل عملکردهای سازمان و توانایی مزیت رقابتی برای شرکت دارد، به این صورت که اعتبار امکان ادغام عمودی را افزایش می‌دهد. همچنین تامین کنندگان بیشتری به عقد قرار داد و معامله با شرکتی که از اعتبار رسانه‌ای بیشتری برخوردار است تمایل دارند.

رقیبان فعلی

در اکثر صنایع شدت رقابت جزء عوامل تعیین کننده اصلی در میزان رقابت در صنعت است. در این شرایط اعتبار سازمانی می‌تواند کلید اصلی موفقیت عضوی از بازار که اعتبار زیادی دارد باشد، با داشتن اعتبار رسانه‌ای، هم مصرف کنندگان و هم تامین کنندگان با اعتماد بیشتر به استقبال شرکت می‌روند و به این ترتیب ضریب اطمینان فعالیت‌ها افزایش می‌یابد. همچنین هزینه‌های تبلیغاتی به شکل موثری هدفمند می‌شوند. و در نهایت در استراتژی رقابت، جایگاه با ثباتی ایجاد می‌شود.

از جمله عوامل موثر بر این گروه از ذی نفعان به شرح زیر است :

- مزیت رقابتی پایدار از طریق نوآوری
- رقابت بین شرکت‌های آنلاین و آفلاین
- میزان هزینه‌های تبلیغاتی
- قدرتمندی استراتژی رقابت
- انعطاف پذیری از طریق سفارشی سازی، حجم و تنوع

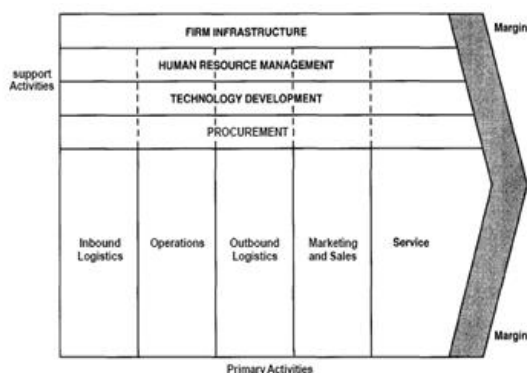
مدل زنجیره ارزش

زنجیره ارزش مانند زنجیری از فعالیت هاست که در یک صنعت خاص اجرا می‌شود. بر اساس این مدل سازمان از ترکیب سطوح مختلف عملیاتی و مجموعه‌ای از فعالیت‌های پشت سر هم به وجود می‌آید. در واقع کل فعالیت‌های سازمان به دو دسته فعالیت‌های اصلی و فعالیت‌های حمایتی تقسیم می‌شوند. محصول نهایی سازمان با گذشتن از هر یک از فعالیت‌های اصلی میزانی بر ارزش افزوده نهایی محصول می‌افزاید تا در نهایت محصول نهایی با حداکثر میزان ارزش ممکن (بیشترین حاشیه سود برای سازمان) به مشتریان عرضه شود.

زنجیره ارزش فعالیت هایی که باعث ایجاد ارزش افزوده در محصول نهایی می‌شود را طبقه بندی می‌کند.

فعالیت‌های اصلی تعریف شده در زنجیره ارزش عبارتند از:

- تدارکات ورودی
- عملیات
- تدارکات خارجی
- بازاریابی
- فروش کالا و خدمات.



شکل ۲- ساختار مدل زنجیره ارزش

در کنار این فعالیت‌های اصلی، فعالیت‌های دیگری به نام فعالیت‌های پشتیبانی وجود دارد که هدف اصلی آنها حمایت و تسهیل فعالیت‌های اصلی است، به طوری که از بروز وقفه و یا مشکل‌های احتمالی در مسیر فعالیت‌های اصلی جلوگیری نمایند. این دست فعالیت‌ها به این شرح عبارتند از:

- زیرساخت‌های شرکت
- مدیریت منابع انسانی
- توسعه تکنولوژی
- تامین

همانطور که مشاهده می‌شود چهار دسته از فعالیت‌های اصلی در این مدل به فعالیت‌های در محدوده مرز سازمانی قرار دارند و به نحوی می‌توان گفت که این مدل در فعالیت‌های تدارکات ورودی، بازاریابی و فروش و خدمات به شدت تاثیر پذیر از اعتبار سازمانی هستند. همانطور که در مدل پنج نیرو، تاثیر اعتبار سازمانی در حیطه تامین کنندگان بررسی شد، تاثیر مشابهی از اعتبار سازمانی در فعالیت‌های تدارکات ورودی و یا به عبارتی تامین منابع ورودی مورد نیاز سازمان وجود دارد. همچنین در بازاریابی و فروش، اعتبار رسانه‌ای سازمان به عنوان یک عامل تسهیل کننده فعالیت‌ها و همچنین به عنوان یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود و توانایی سازمان را در جذب مشتری‌های بالقوه افزایش می‌دهد. اما در بخش فعالیت‌های خدماتی کمی پیچیدگی این منبع سازمانی با فعالیت در گرو دیگری است، به نوعی که هرچه خدمات، بهتر ارائه شود، بر اعتبار سازمان تاثیر مستقیم دارد. در مقابل مشتری از سازمانی که دارای اعتبار رسانه‌ای بالاتری است، انتظار دریافت خدمات برتر دارد، به گونه‌ای که بسیاری از شرکت‌ها با توجه نکردن به این موضوع و تمرکز کامل بر بازاریابی و فروش، بسیاری از مشتری‌های خود را ناامید کرده و یا از دست می‌دهند.

در مطالعات انجام شده، هزینه جلب یک مشتری جدید بین ۵ تا ۵۰ برابر حفظ مشتری‌های قدیمی است. در حالی که اکثر شرکت‌ها این موضوع را نادیده گرفته و به استفاده از استراتژی‌های غلط بازار یابی خود، بدون توجه به حفظ مشتری‌های قدیمی به کار خود ادامه می‌دهند.

متد SWOT

متد SWOT یکی از متدهای برنامه ریزی استراتژیک است که با استفاده از بررسی تاثیر نقاط قوت و ضعف‌های سازمان (محیط و عوامل داخلی) و همچنین ارزش دهی به فرصت‌ها و تهدیدات (عوامل محیط بیرونی) به بررسی ریسک‌های موجود در سر راه سازمان و شناسایی شرایط مطلوب و نامطلوب می‌پردازد تا با استفاده از منابع موجود (در اختیار)، شرایط نامطلوب را به شرایط مطلوب تبدیل کند و از شرایط مطلوب بیشترین استفاده را برده باشد. تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات تقریباً جزء رایج‌ترین در میان ابزارهای به طور گسترده شناخته شده برای ممیزی بازاریابی استراتژیک به حساب می‌آید. (Nigel Piercy, William Giles, 1989). در واقع این مدل برای بررسی و شناسایی شرایط و اهدافی که سازمان در نظر دارد، به کار می‌رود. این روش توسط آلبرت هامفری (۳) در حین فعالیت‌های او در انستیتوی تحقیقات استنفورد مورد استفاده قرار گرفت و معرفی شد.

- **نقاط قوت:** مشخصه‌ها یا امکاناتی که برای سازمان مزیت‌هایی بر دیگران ایجاد می‌کند
- **نقاط ضعف (محدودیت‌ها):** مشخصه‌ها یا کمبودهایی که سازمان را در شرایط نامطلوبی نسبت به دیگران قرار می‌دهد
- **فرصت‌ها:** شرایط خارجی که کارایی را افزایش می‌دهد (سودآوری بیشتری ایجاد می‌کند)
- **تهدیدات:** عواملی خارجی محیطی که می‌تواند مسبب مشکلاتی برای سازمان شود.

نحوه عملکرد متد SWOT

این متد به صورت تطبیق و تبدیل است. کاربرد تطبیق در زمانی است که بتوان از طریق تطبیق نقاط قوت و فرصت‌ها به مزیت رقابتی دست یافت. اعتبار رسانه‌ای به عنوان یکی از نقاط قوت سازمانی می‌تواند در چنین شرایطی برای سازمان به شکلی نقش کاربردی ایفا کند به طوری که منابع سازمانی را به بالا ترین حد کارایی برساند. یکی از معروف ترین موارد قابل اشاره در این زمینه که در مقدمه هم از آن یاد شد، نشریه Fortune است. براساس نتایج به دست آمده از تحقیقات گذشته حاکی از آن است که رتبه دهی نشریه Fortune در آمریکا تاثیر مثبتی در بازار بورس و عملکرد مالی داشته است. (McMillan & Joshi, 1997).

رویکرد تبدیل، برای تبدیل کردن ضعف‌ها یا تهدیدات به نقاط قوت یا فرصت برای سازمان استفاده می‌شود. بدین شکل که اعتبار رسانه‌ای سازمان تا حد زیادی امکان مخفی کردن نقاط ضعف سازمانی را دارد و از طرفی تهدیدات پیش رو را می‌توان از طریق اعتبار رسانه‌ای که سازمان در میان ذی نفعان خود دارد تا حد زیادی کاهش دهد، اما باید در نظر داشت که همین مهم یکی تهدیدات بسیار خطرناک برای سازمانی که دارای اعتبار رسانه‌ای بالایی است (و به اتکای آن مشکلات و ضعف‌های خود را کم رنگ می‌کند)، رو به ضعف گذاشتن اعتبار یا خدشه دار شدن آن است، مانند داستان‌هایی که برای برندهای معروفی چون Perrier یا Pan AM (Matt Haig, 2005).

نتیجه‌گیری

هر سازمان دارای منابع متعددی است که با توجه به حوزه فعالیت و صنعتی که در آن مشغول به کار هستند از اهمیت متفاوتی از صنعت‌های دیگر برخوردار است. اما در این میان منابع انگشت شماری هم وجود دارند که در تمام صنایع دارای اهمیت به سزایی هستند. از جمله این منابع می‌توان به منابع انسانی و منابع مالی سازمان‌ها اشاره کرد. در این

میان و با توجه به اینکه اکثر شرکت‌ها و سازمان‌ها حتی اگر به صورت مستقیم با مردم در ارتباط نباشند باز ذی نفعانی دارند که می‌توانند مانند تامین کنندگان، نقش‌های بسیار کلیدی در سرنوشت آنها بازی کنند. در عین حال رسانه‌ها برآیند تمام کنش‌های اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی سازمان‌ها و شرکت‌ها و نهادهای موجود در جامعه را بازتاب می‌نمایند و در موارد بسیاری به صورت صریح سازمان‌ها را مورد خطاب قرار می‌دهند، این دست اتفاقات باعث اهمیت پیدا کردن رسانه به عنوان یک منبع اطلاعاتی و حتی در بسیاری موارد راهنمای برنامه ریزی کوتاه مدت سازمان‌ها هستند. نمونه بارز اهمیت رسانه را می‌توان در تاکید مدیران بر بریده جراید می‌توان یافت. در کنار مواردی که در بالا ذکر شد هدف این مقاله بررسی تئوریک برای اثبات این مهم بود که اعتبار رسانه‌ای می‌تواند به عنوان یک منبع استراتژیک برای اکثر سازمان‌ها در نظر گرفته شود. با توجه به اینکه اعتبار رسانه‌ای دارای شرایط ایجاد کننده مزیت رقابتی برای سازمان بود و در عین حال تاثیر گذاری آن به عنوان یک منبع استراتژیک (در مدل‌های پنج نیرو و زنجیره ارزش که جزو معتبر ترین نظریه‌های مدیریت استراتژیک هستند) بررسی و در متد SWOT نقش بسیار با اهمیت آن مورد ارزیابی قرار گرفت (این متد یک متد کیفی است). در پایان شایان ذکر است اعتبار رسانه‌ای می‌تواند باعث افزایش کارایی شود و مزیت رقابتی ایجاد نماید. تا یاری دهنده برنامه ریزی استراتژیک سازمان باشد و با توجه به شرایطی که ذکر شد می‌توان اعتبار رسانه‌ای را به عنوان یک منبع استراتژیک برای سازمان معرفی کرد.

پی نوشت‌ها:

- ۱- Valuable, Rare, In-imitable, Non-substitutable
- 2- Michael E. Porter
- 3- Humphrey

فهرست منابع:

- Barney, J.B., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*; 17, (1), pp.99–120
- Chacarbaghi; Lynch (1999), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance by Michael E. Porter 1980, pp. 45
- Clulow, Val; Gerstman, Julie; Barry, Carol (1 January 2003). "The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm". *Journal of European Industrial Training* 27 (5): 220–232.
- Crook, T. R., Ketchen Jr., D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. 2008. Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*; 29, pp. 1141–1154
- Daellenbach, U., Sharma, S., & Vredenburg, H. 1998. A dynamic theory of corporate reputation formation and stability. Working paper, St. Mary's University, Halifax, Nova Scotia.
- Deephouse ,David L. (2000), Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of as communications and Resource-Based Theories, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 6, 1091–1112
- Dierickx, I., & Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35: 1504–1511.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach* (pp. 25). Boston: Pitman.
- Godfrey, P. C., & Hill, C.W. L. 1995. The problem of unobservable in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 16: 519–533.
- Haig , Matt (2005), *Brand Failures: The Truth about the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time*, Kogan Page Publishers
- Hall, R. 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal* , 13: 135–144
- Hall, R. 1993. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* , 14: 607–618
- McMillan, G. S., & Joshi, M. P. 1997. Sustainable competitive advantage and firm performance: The role of intangible resources. *Corporate Reputation Review*, 1: 81–85
- Peteraf, M.A. (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*; 14, (3), pp. 179–191.
- Piercy, Nigel & Giles, William (1989) "Making SWOT Analysis Work", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 7 Iss: 5/6, pp.5 – 7
- Porter ,Michael; Argyres , Nicholas; McGahan , Anita M.; "An Interview with Michael Porter", *The Academy of Management Executive* 16:2:44 at JSTOR
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November–December, 61-78. The value chain
- Rumelt, D.P., (1984), Towards a Strategic Theory of the Firm. Alternative theories of the firm; 2002, (2) pp. 286–300, Elgar Reference Collection. *International Library of Critical Writings in Economics*, vol. 154. Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar; distributed by American International Distribution Corporation, Williston, Vt.,
- Wernerfelt, B. (1984), the Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*; 5, (2), pp. 171–180