



Using Resource Based View Approach for Introduction of Effective Factors in Strategic Media Entrepreneurship

Datis Khajeheian *

*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Media Management and Business Communication, Faculty of Business Management, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: khajeheian@ut.ac.ir

Hadi Moghaddamzadeh

PhD., Department of Human Resource Management, Aras International Campus, University of Tehran, Tabriz, Iran. E-mail: moghaddam.h@ut.ac.ir

Abstract

Objective

Increase in researches in media entrepreneurship area shifts this area of study from a nascent to a growing phase. Literature shows that strategic factors are from the determining factors in success of media entrepreneurs. However, there are few researches that are conducted in this the area of strategic media entrepreneurship. Among the theories that are used in strategic management researches, resource based view is one of the most popular and effective approaches that are used. For this reason, this research has used resource based view as the theoretical lens for study of media strategic entrepreneurship and aims to contribute by identifying the determining factors of the success of media entrepreneurs by use of this theory.

Methodology

Considering the nature of this research and its aim that is identification of factors, nor relationships among them and neither prioritizing and weighing of them, qualitative approach has been chosen and among the research methods, thematic analysis used as the method. The means of data collection is semi-structured interviews. Population of research is Iranian media entrepreneurs and the sample is media entrepreneurs that are collected by sampling method of snowball.

Citation: Khajeheian, Datis & Moghaddamzadeh, Hadi (2026). Using Resource Based View Approach for Introduction of Effective Factors in Strategic Media Entrepreneurship. *Journal of Business Management*, 18(1), 248- 264. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2026.412167.5198> (in Persian)



Findings

by coding of interviews and use of thematic analysis method as well as literature review, the following factors are identified as the main resources for success of media enterprises: Entrepreneurial mindset, entrepreneurial culture, entrepreneurial leadership, strategic management of resources and creativity and innovation.

Conclusion

Strategic management has been a neglected but very capable in research in media entrepreneurship. Identification of related factors as a competitive advantage for success of media enterprises using resource based view and then prioritizing them by quantitative methods can result scientific contributions in the academic knowledge from strategic media entrepreneurship as well as more practical application of this understanding by media entrepreneurs.

Keywords: Media entrepreneurship, Strategic entrepreneurship, Resource based view, Media management.



شناسایی عوامل مؤثر در کار آفرینی استراتژیک رسانه‌ای با رویکرد مدیریت منبع محور

داتیس خواجه‌نیا *

* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت رسانه و ارتباطات کسب و کار، دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: khajeheian@ut.ac.ir

هادی مقدم‌زاده

دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، پردیس بین‌المللی ارس، دانشگاه تهران، تبریز، ایران. رایانامه: moghaddam.h@ut.ac.ir

چکیده

هدف: با افزایش پژوهش‌ها در زمینه کارآفرینی رسانه‌ای، این حوزه مطالعاتی از فاز نوپا بودن به فاز حال رشد تبدیل شده است. بررسی ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که عوامل استراتژیک از جمله عوامل تعیین‌کننده در موفقیت کارآفرینان رسانه‌ای هستند. با این حال پژوهش‌های کم‌شماری در این زمینه یافت شده‌اند. از سوی دیگر در میان نظریه‌ها و رویکردهای به کار گرفته شده در زمینه مدیریت استراتژیک، رویکرد منبع‌محور یکی از مهمترین نظریه‌هایی است که در زمینه شناسایی مزیت‌های رقابتی شرکت‌ها برای موفقیت در بازار به کار گرفته می‌شود. نظر به اهمیت این عوامل در موفقیت کارآفرینی رسانه‌ای این پژوهش با هدف استفاده از رویکرد منبع‌محور جهت دانش‌افزایی در زمینه کارآفرینی استراتژیک رسانه‌ای انجام شده است.

روش: با توجه به ماهیت پژوهش و اینکه شناسایی عوامل و نه تبیین روابط میان این عوامل یا اولویت‌بندی آن‌ها مد نظر بوده است، رویکرد کیفی به‌عنوان رویکرد مناسب تشخیصی داده شد. در میان روش‌های تحقیق موجود در رویکرد کیفی، روش تحلیل مضمونی به‌عنوان روش انجام پژوهش برگزیده شد. ابزار این پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انتخاب شد. جامعه پژوهش را کارآفرینان رسانه‌ای و نمونه پژوهش نیز مدیران شرکت‌های کارآفرین رسانه‌ای انتخاب شدند که از روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند.

یافته‌ها: با استفاده از کدگذاری و اجرای تحلیل مضمونی و نیز استفاده از ادبیات تحقیق، ذهنیت کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه، رهبری کارآفرینانه، مدیریت استراتژیک منابع و خلاقیت و نوآوری به‌عنوان منابع اصلی مورد استفاده شرکت‌های کارآفرین رسانه‌ای برای موفقیت استخراج شدند.

نتیجه‌گیری: مدیریت استراتژیک زمینه‌ای نادیده گرفته شده ولی بسیار باظرفیت در پژوهش در حوزه کارآفرینی رسانه‌ای است. شناسایی سایر عناصر مرتبط با کارآفرینی استراتژیک رسانه به‌عنوان مزیت رقابتی از طریق رویکرد منبع‌محور و سپس اولویت‌بندی آن‌ها در پژوهش‌های آینده می‌تواند به افزایش دانش ما از این زمینه پژوهشی و نیز توجه بیشتر کارآفرینان رسانه‌ای در عمل منجر شود.

کلیدواژه‌ها: کارآفرینی رسانه‌ای، مدیریت استراتژیک رسانه، نگرش منبع‌محور، مدیریت رسانه.

استناد: خواجه‌نیا، داتیس و مقدم‌زاده، هادی (۱۴۰۵). شناسایی عوامل مؤثر در کارآفرینی استراتژیک رسانه‌ای با رویکرد مدیریت منبع‌محور. *مدیریت بازرگانی*، ۱۸(۱)، ۲۴۸-۲۶۴.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۰۸

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۱۰/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۰۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۲/۱۵

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2026.412167.5198>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۵، دوره ۱۸، شماره ۱، صص. ۲۴۸-۲۶۴

ناشر: دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

مقدمه

کارآفرینی رسانه‌ای که تا دو دهه گذشته به‌عنوان یک حوزه نوپا در دو رشته کارآفرینی و مدیریت رسانه در حال شکل‌گیری بود، با افزایش قابل توجه تعداد پژوهش‌ها در ربع قرن اخیر تبدیل به حوزه‌ای در حال توسعه شده است. تعداد قابل توجهی از این پژوهش‌ها نیز با مشارکت پژوهشگران ایرانی صورت گرفته است که سبب شده در این حوزه دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌های کشورمان نیز مشارکت علمی مناسبی در این حوزه پژوهشی نوظهور داشته باشند (خواجه‌ئیان، ۲۰۱۳؛ ۲۰۱۷ و ۲۰۱۹؛ روشندل اربطانی و همکاران، ۲۰۱۹، لبافی و همکاران، ۲۰۱۸؛ سلام زاده و روشندل، ۲۰۲۰).

ظهور رسانه‌های دیجیتال و به ویژه دستگاه‌های تلفن همراه به‌عنوان رسانه‌های همیشه و همه‌جا حاضر^۱ دسترسی به محتوای رسانه‌ای را برای مصرف‌کنندگان بسیار ارزان و ساده کردند و در کنار آن هزینه‌های تولید محتوا و ورود به صنعت رسانه را، که پیش‌تر سنگین بود و صنعت رسانه را صنعتی گران و سرمایه‌بر برای ورود کرده بود، کاهش داده و ورود کارآفرینان برای استفاده از ظرفیت‌های این بازار تندرشد جذاب و امکان‌پذیر کرد. همانطور که آختن‌هاگن (۲۰۰۸) ذکر کرد شرکت‌های کوچک و افراد کارآفرین با سرمایه کم و استفاده از منابع مشترک دست به اقدامات کارآفرینانه در صنعت رسانه بزنند.

برای درک حوزه کارآفرینی رسانه‌ای لازم است به چهار پایه مدیریت رسانه توجه کنیم. خواجه‌ئیان و کروگر (۲۰۲۶) با توسعه مدل الی‌نوام (۲۰۱۹) برای مدیریت رسانه چهار پایه پیشنهاد کردند: (۱) صنعت تولید محتوا، (۲) صنعت توزیع و پلتفرم، (۳) ابزار (دستگاه دریافت محتوا) و (۴) دسترسی به شبکه ارتباطی (صنعت مخابرات و ارتباطات دوربرد). تحلیل پژوهش‌های انجام شده در زمینه کارآفرینی رسانه‌ای نشان می‌دهد که در حالی که فاز اولیه شکل‌گیری مطالعات کارآفرینی رسانه‌ای عمدتاً بر حوزه تولید محتوای رسانه‌ای تمرکز داشت، توسعه آن روی حوزه توزیع و پلتفرم‌ها صورت گرفت. مطالعات روی دو حوزه دیگر ابزار و دستگاه و حوزه دسترسی به شبکه ارتباطی کمتر صورت گرفته است و عمدتاً مختص به حوزه فناوری و نوآوری و نیز صنعت مخابرات بوده‌اند که انتظار می‌رود در آینده پژوهش‌های رشته مدیریت رسانه به این دو پایه مطالعاتی و کاربردی نیز ورود کنند.

نظر به اینکه در کشور ما نیز کارآفرینان رسانه‌ای با حضور در دو حوزه تولید محتوا و پلتفرم حضور قابل توجهی داشته‌اند و در حال افزایش فعالیت نیز هستند، انجام پژوهش‌ها در زمینه جنبه‌های مختلف دو حوزه تولید محتوا و پلتفرم ضروری است. این پژوهش نیز با هدف دانش‌افزایی در زمینه کارآفرینی استراتژیک رسانه‌ای از طریق شناسایی عوامل موثر مدیریت استراتژیک در کارآفرینی رسانه‌ای انجام شده است.

بیان مسئله پژوهش و ضرورت آن

در سالیان اخیر شرکت‌های کارآفرین متعددی در عرصه رسانه‌های دیجیتال در بازار کشور ما ظهور کرده‌اند. آنها با تکیه بر قابلیت‌های مدیریتی خود و استفاده از مزایای فناوری‌های دیجیتال تلاش کردند که با بهره‌گیری از منابع محدود، از فرصت‌های متعددی که بازار نوپای رسانه‌های دیجیتال کشور فراهم ساخته استفاده کنند و به تولید و ارائه محصولات

رسانه‌ای به بازار اقدام کنند. با این حال، بخش بزرگی از تلاش‌های آنها با ناکامی همراه بوده است. اغلب این شرکت‌ها در سطح شرکت کوچک باقی ماندند و علیرغم اینکه بسیاری از آنان استراتژی رشد را برای خود برگزیده بودند، نتوانستند به اهداف خود دست یابند. بررسی بازار رسانه‌های دیجیتال کشور نشان داد که این بازار هنوز از نوآوری‌های قابل توجه خالی است و شرکت‌های کارآفرین رسانه‌ای نتوانسته‌اند نشان‌های تجاری معتبر یا محصولات فراگیری را در بازار ارائه دهند. دلایل این عدم موفقیت‌ها متعدد است.

خواجه‌نایان (۲۰۱۳) بازار ناکارآمد رسانه‌ای را به‌عنوان یکی از دلایل عدم موفقیت شرکت‌های کارآفرینی حوزه رسانه معرفی کرده است. بازار ناکارآمد رسانه‌ای ناشی از فقدان حضور شرکت‌های واسطه است که اتصال و ارتباط شرکت‌های بزرگ (دارای مزیت رقابتی در منابع و انجام عملیات) با شرکت‌های کوچک (دارای مزیت رقابتی در خلاقیت و نوآوری) را تسهیل می‌کنند (خواجه‌نایان و تدینی، ۲۰۱۶)

خواجه‌نایان (۲۰۱۳) عوامل مؤثر در موفقیت شرکت‌های کارآفرینی رسانه‌ای را در چهار دسته قابل کنترل (محصول، شرکت، استراتژی و منابع و یک دسته غیر قابل کنترل زیرساخت دسته‌بندی کرده است. در این دسته‌بندی استراتژی شامل عوامل چشم‌انداز، مزیت رقابتی، مدل درآمدی، شناسایی نیازهای بازار و مصرف‌کنندگان دانسته شده است. در میان عوامل متعدد برشمرده شده، فقدان دانش مدیریت کسب‌وکار در میان کارآفرینان رسانه‌ای یکی از مهمترین موانع در پیش روی موفقیت این شرکت‌های کارآفرین شناسایی شده است.

روشندل اربطانی و همکاران (۲۰۱۷) با توسعه چارچوب مطرح شده خواجه‌نایان (۲۰۱۳) به یک مدل، عوامل استخراج شده را وزن‌دهی و اولویت‌بندی کردند. به گواهی پژوهش‌های ذکر شده، عوامل استراتژیک در توسعه و موفقیت کارآفرینی رسانه‌ای دارای چنین اهمیتی دانسته شده‌اند، لذا پژوهش حاضر به طرح این بیان مسئله می‌پردازد که «کدام عوامل برگرفته از مدیریت استراتژیک در شرکت‌های رسانه‌ای از دیدگاه نگرش منبع‌محور مزیت رقابتی برای موفقیت کارآفرینان رسانه‌ای می‌شوند؟»

روش پژوهش

این پژوهش با استفاده از رویکرد کیفی و روش مطالعه چند موردی^۱ صورت پذیرفته است. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، پانزده شرکت کارآفرین فعال در بازار رسانه‌های دیجیتال به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شد و از بنیانگذاران آنها درخواست شد تا در مصاحبه عمیق و نیمه ساخت یافته شرکت کنند. مصاحبه‌های انجام شده ضبط شده و کدگذاری شده و سپس با استفاده از روش تحلیل تیم، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. مدیریت استراتژیک در شرکت‌های کارآفرین رسانه‌ای محور مرکزی این مصاحبه‌ها را شکل داد. پس از انجام تحلیل‌های مورد نظر، یافته‌ها به گروه کارشناسان ارائه شد تا از نسبت به روایی تحلیل اطمینان حاصل شود. دلیل انتخاب مطالعه چندموردی بررسی جامع موضوع در ترکیب قابل اطمینانی از شرکت‌های دربرگیرنده نمونه است و از این رو مصاحبه به‌عنوان ابزار مناسب گردآوری داده‌ها انتخاب شد. برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل تیم استفاده شد. تحلیل تیم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان

الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این هم فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند. پس از انجام هر مصاحبه، تفسیر آن مصاحبه صورت می‌پذیرفت و یافته‌های جدید مورد نظریه پردازی قرار می‌گرفت و سپس نمونه بعدی با توجه به غنای اطلاعاتی مورد انتظار انتخاب می‌شد. چنین رویکردی مطابق با رویکردی پژوهش‌های کیفی و طبق نظریه داده بنیاد است که در آن چرخه دورانی انتخاب نمونه، گردآوری داده، تفسیر صورت می‌پذیرد و سپس به مورد بعدی مراجعه می‌شود. طبق اصل اشباع نظری، این مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافتند که نمونه‌های جدید اطلاعات جدیدی به یافته‌ها اضافه نکردند.

مرور پیشینه پژوهش‌ها

نگرش منبع نگر

نگرش منبع نگر چگونگی مدیریت کردن منابع در اختیار یک شرکت به طور استراتژیک را ارائه می‌دهد و از این رو نگرش مناسبی برای بررسی تفکر استراتژیک در شرکت‌های کوچک رسانه‌ای است که به منابع محدودی دسترسی دارند و باید در مدیریت این منابع حداکثر توان خود را به کار گیرند. نگرش منبع نگر دو فرضیه دارد: (۱) کاهش همگنی، به این معنا که شرکت‌های رقیب مجموعه‌های متفاوتی از منابع را تحت مالکیت یا کنترل دارند و (۲) عدم سیالیت منابع: به این معنی که تفاوت‌ها در مجموعه منابع تحت مالکیت شرکت‌های مختلف همیشگی است (بارنی و همکاران، ۲۰۰۱). بارنی (۲۰۰۱) منابع را به‌عنوان دارایی‌های ملموس و ناملموس که یک شرکت برای انتخاب و پیاده سازی استراتژی‌های خود به کار می‌برد تعریف نموده است. منابعی که کمیاب هستند (گروه‌های زیادی به آن‌ها دسترسی ندارند)، و ارزشمندند (مثلاً قادر به بهبود اثربخشی یا کارایی هستند) می‌توانند مزیت رقابتی ایجاد کنند. زمانی که این منابع علاوه بر این ویژگی‌ها، غیرقابل تقلید نیز باشند (رقبا نتوانند به سادگی آن‌ها را تقلید کنند) و غیر قابل جایگزینی یا غیر قابل تغییر باشند (مثلاً در بازارهای عوامل تولید قابل فروش نباشند)، می‌توانند منجر به ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار شوند (پریم و باتلر، ۲۰۰۱).

نگرش منبع محور با رویکردی استراتژیک بیان می‌کند که شرکت‌های موفق برای اجرای استراتژی‌های خود به شدت بر مزیت رقابتی حاصله از منابع در دسترسشان متکی هستند. این نگرش با استفاده از نظریه مزیت رقابتی پورتر، رقابت میان شرکت‌ها در دستیابی به یک موقعیت مطلوب در بازار را به رقابت میان منابع تفسیر می‌کند که هرکس کنترل منابع استراتژیک را در دست داشته باشد از توان دستیابی به موقعیت مطلوب برخوردار خواهد شد (بارنی و آریکان، ۲۰۰۱: ص ۶). از این رو دسترسی به منابع استراتژیک که از ویژگی‌های کمیابی و ارزشمندی برخوردارند و توان استفاده کارآفرینانه از این منابع مزیت رقابتی هر شرکت را تشکیل می‌دهند (تیس و همکاران ۱۹۹۷). این امر به ویژه در صنعت رسانه که دسترسی به مهارت‌های خاص یکی از عوامل بسیار تعیین کننده موفقیت شرکت‌هاست، اهمیت بیشتری دارد.

مدیریت استراتژیک منابع

بارنی و آریکان (۲۰۰۱) با بررسی پژوهش‌های صورت گرفته بیان می‌کنند که منابع، اساس عملکرد متفاوت شرکت‌ها در ایجاد ثروت هستند و تأثیر منابع در دسترس حتی از تأثیر صنعت مربوطه بر عملکرد شرکت نیز بیشتر است. از سوی دیگر براش و آرتز (۱۹۹۹) نیز مطرح ساختند که عملکرد شرکت می‌تواند سبب حفاظت از مزیت رقابتی و استفاده بهتر از آن به کار گرفته شود و در نتیجه آنها را تقویت کند. منابع به تنهایی نمی‌توانند تفاوت در عملکرد شرکت‌ها را تعیین کنند (آمیت و همکاران، ۲۰۰۲). مزیت‌ها تنها زمانی شکل می‌گیرند که به طور استراتژیک مدیریت شوند. در حقیقت منابع منحصر به فرد شرکت تنها زمانی مزیت‌های رقابتی پایدار را تولید می‌کنند که به طور استراتژیکی مدیریت شوند (گراو و همکاران، ۲۰۱۳). شرکت‌ها همواره ترکیبی از منابع در دسترس خود دارند که مهارت ترکیب آن‌ها به شکلی که سبب افزایش قابلیت‌های شرکت شود، از طریق مدیریت استراتژیک به دست می‌آید. شرکت‌ها باید قابلیت‌هایی را تقویت کنند که از منابع در دسترس آن‌ها سرچشمه می‌گیرد. سیرمون و هیت (۲۰۰۳) رفتارهای فرصت‌جو و مزیت محور را به‌عنوان رفتارهایی که سبب ایجاد مزیت رقابتی می‌شوند نام می‌برند و بیان می‌کنند که این رفتارها از طریق مدیریت استراتژیک حاصل می‌شوند. بنابراین مدیریت استراتژیک منابع سبب افزایش ارزش دارایی‌های ملموس و ناملموس سازمان می‌شود و ابزاری است در جهت موفقیت کارآفرینان در استفاده مؤثر از منابع محدود خود برای دستیابی به اهداف و چشم‌انداز مورد نظر (سیرمون و هیت، ۲۰۰۳).

یافته‌های پژوهش

ذهنیت کارآفرینانه

داشتن ذهنیت کارآفرینانه یکی از مهمترین ویژگی‌هایی بود که نمونه‌های پژوهش آن را به‌عنوان محرک اقدام کارآفرینی بیان نمودند و اساساً فقدان آن را سبب ناکامی اعمال کارآفرینانه دانستند. در حقیقت تفکر استراتژیک با ذهنیت کارآفرینانه ارتباط متقابلی دارد. مک گراث و مک میلان (۲۰۰۰) معتقدند که ذهنیت کارآفرینانه چیزی است که «توانایی احساس سریع»، «اقدام» و «چالاکی حتی در شرایط عدم اطمینان بالا» را سبب می‌شود. ذهنیت کارآفرینانه هم پدیده‌ای فردی و هم پدیده‌ای جمعی است و عاملی است که سبب می‌شود افراد یک سازمان کارآفرینانه بیندیشند و عمل کنند (کاوین و سلوین، ۲۰۰۲). ایرلند و همکاران (۲۰۰۳) ذهنیت کارآفرینانه را به‌عنوان «دیدگاهی رشدگرا که سبب انعطاف‌پذیری، خلاقیت، نوآوری مستمر، و نوسازی افراد سازمان می‌شود» تعریف نمودند. مک گراث و مک میلان (۲۰۰۰) ذهنیت کارآفرینانه را به‌عنوان شیوه‌ای از اندیشیدن درباره کسب و کار تعریف کرده‌اند که بر کسب منفعت از عدم اطمینان محیطی متمرکز شده است. تحلیل مصاحبه‌های انجام شده ابعاد تشکیل دهنده ذهنیت کارآفرینانه را شامل سه عنصر دانست: (۱) تشخیص فرصت، هوشیاری کارآفرینانه، ایجاد چارچوب اقدام.

تشخیص فرصت

تشخیص فرصت اساس کارآفرینی است و مهمترین اقدامی است که فعالیت کارآفرینانه بر اساس آن صورت می‌پذیرد.

فرصت‌های کارآفرینانه در بازاری شکل می‌گیرند که محصولات، خدمات، مواد خام و شیوه‌های سازمان‌دهی جدید شناسایی می‌شوند و به قیمتی فراتر از هزینه تولیدشان به فروش می‌رسند (شین و ونکاتارامان، ۲۰۰۰). تغییر در ویژگی‌های جمعیتی، تغییر اجتماعی، ظهور بخش‌های جدید بازار و تغییر در قوانین دولتی نشان‌دهنده شرایطی است که فرصت‌های کارآفرینانه را ایجاد می‌کنند. تشخیص فرصت، حاصل دسترسی و تحلیل اطلاعات به شکل متفاوت از سایرین است، به نحوی که پتانسیل سودآوری را در انجام مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط به آن فرصت دریابد. تنها تعداد محدودی از یک جمعیت می‌توانند یک فرصت کارآفرینانه را تشخیص بدهند (شین و ونکاتارامان، ۲۰۰۰). آلوارز و بارنی (۲۰۰۲) نیز عامل تشخیص فرصت را عدم تقارن اطلاعاتی^۱ مطرح می‌کنند که به دلیل آن افراد نسبت به ارزش نسبی منابع و ارزش احتمالی آن‌ها بعد از تبدیل داده به محصول، باورهای مختلفی می‌یابند. از دید ایرلند و همکاران (۲۰۰۳) افرادی که ذهنیت کارآفرینانه دارند، حتی تحت شرایط عدم اطمینان نیز می‌توانند فرصت‌های جدید را شناسایی و استخراج کنند، زیرا آن‌ها دارای توانایی‌های ادراکی هستند که به آن‌ها اجازه می‌دهد که به ابهام و شرایط نامشخص معنابخشی کنند.

در رسانه‌های دیجیتال، به دلیل نوظهور بودن رشته و گستره وسیع کاربرد آن‌ها، فرصت‌های کارآفرینانه بسیار متعدّدند و از این رو کارآفرینی رسانه‌ای خود را در زمینه‌های بسیار متفاوتی شکل می‌دهد. با این حال تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که منبع اصلی تشخیص فرصت برای کارآفرینان رسانه‌ای عمدتاً نوآوری‌های تقلیدی یعنی به کارگیری الگوهای موفق شرکت‌های رسانه‌ای جهانی است. تمام نمونه‌های مورد مصاحبه ایده اصلی شکل‌گیری کسب‌وکار خود را جذابیت یک نمونه خارجی در عرصه رسانه‌های دیجیتال بیان نمودند که پس از بررسی آن اقدام به بومی‌سازی و پیگیری این فرصت کردند. برخی از کارآفرینان مورد بررسی نیز دریافت ایده از طریق اجتماعات^۲ را یکی از منابع تشخیص فرصت بیان نمودند که از طریق آن فرصت‌های جایگزینی را شناسایی کردند. این اجتماعات مکان‌هایی هستند همچون انجمن‌های اینترنتی و محافل تخصصی مجازی که در آنها افراد علاقه‌مند به یک موضوع خاص با هم تبادل نظر می‌کنند و گاه ایده‌های جذابی را برای بهبود وضعیت موجود ارائه می‌کنند. از دید کارآفرینان این ایده‌ها به دلیل اینکه از طرف کاربران مطرح می‌شوند، برخاسته از نیازهای واقعی بازار است و می‌توان با تعامل با سایر مصرف‌کنندگان و درک از استقبال آن‌ها از ایده، نسبت به تشخیص فرصت اقدام نمود.

هوشیاری کارآفرینانه^۳

تشخیص فرصت کارآفرینانه گام نخست ورود به فعالیت کارآفرینانه است، اما صرف تشخیص فرصت برای ورود به فاز عملی کافی نیست و نیاز به عوامل مکمل دیگری دارد. هوشیاری کارآفرینانه سبب تعقیب فرصت‌های کارآفرینانه و نیز تحریک توسعه فرهنگ کارآفرینانه و رهبری کارآفرینانه در یک شرکت می‌شود (ایرلند و همکاران، ۲۰۰۳). کسانی که توانایی این را دارند که زمان آن را دریابند که چه زمانی ارائه محصول یا خدمات جدید به بازار میسر است، یا تغییر در

1. Information Asymmetry
2. Social Communities
3. Entrepreneurial Alertness

محصولات و خدمات جدید به طور غیر قابل انتظار برای مشتریان سبب ارزش آفرینی می‌شود، دارای هوشیاری کارآفرینانه هستند (هیت و همکاران، ۲۰۰۱). در حقیقت هوشیاری کارآفرینانه نشان می‌دهد که چه زمانی برای تبدیل فرصت تشخیص داده به محصول یا کالا مناسب است. افراد دارای هوشیاری کارآفرینانه بر رفتارهای فرصت‌جویانه متمرکزند، اما گرایش‌های رفتاری مزیت‌جویانه نیز دارند که سبب می‌شود به طور موفقیت‌آمیزی فرصت‌های شناسایی شده را استخراج کنند. مک گراث و مک میلان (۲۰۰۰) ویژگی‌های افراد دارای هوشیاری کارآفرینانه را به شرح زیر مطرح می‌کنند: ۱) پیگیری مشتاقانه فرصت‌های کارآفرینانه؛ این افراد دائماً به دنبال راه‌هایی برای سود بردن از گسست‌ها و شکاف‌های موجود در وضع فعلی هستند؛ ۲) پیگیری منظم و نظام یافته بهترین فرصت‌ها؛ کارآفرینان عادت‌مند یک موجودی از فرصت‌های کارآفرینانه را نگهداری می‌کنند و آن‌ها را تنها زمانی پیگیری می‌کنند که به طور موثر آن را با مزیت رقابتی خود هماهنگ کنند. ۳) داشتن تمرکز پایدار بر اجرا؛ کارآفرینان عادت‌مند به طور دقیقی فرصت‌های کارآفرینانه را تحلیل می‌کنند اما برای استفاده از آن به سرعت مزیت رقابتی خود را توسعه می‌دهند، به جای اینکه وقت خود را بر سر بیش از حد تحلیل کردن هر فرصت صرف کنند. ۴) تعهد به درگیر ساختن تمام کسانی که در شناسایی و پیگیری فرصت کارآفرینانه دخیل بوده‌اند (مک‌گراث و مک‌میلان، ۲۰۰۰).

کارآفرینان مورد بررسی، هوشیاری کارآفرینانه خود را در گردآوردن منابع لازم و چگونگی ارائه ایده به بازار مطرح کردند. از دید آنان بازار رسانه‌های دیجیتال دارای دو ویژگی پیچیدگی و شتاب بسیار زیاد تحولات است و از این رو باید در مورد زمان و چگونگی عرضه محصول به بازار بسیار حساس و هوشیار بود. تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که زمان‌بندی ارائه محصول به بازار، یکی از مهمترین عناصر تشکیل‌دهنده هوشیاری کارآفرینانه در رسانه‌های دیجیتال است. بخش دیگری از هوشیاری کارآفرینانه به چگونگی استفاده از امکانات تسهیل‌گر محیطی مثل تیم‌های همکار در قابل شراکت و ائتلاف استراتژیک ربط دارد. با توجه به اینکه کارآفرینی رسانه‌ای در رسانه‌های دیجیتال عمدتاً به دو بخش فنی و محتوایی تقسیم می‌شوند، اغلب شرکت‌های رسانه‌ای ناگزیرند از تیم‌های همکار به ویژه در بخش فنی استفاده کنند که همین امر کارآفرین را ملزم به داشتن شناخت کافی از بازار موجود می‌کند.

چارچوب اقدام

آخرین عنصر ذهنیت کارآفرینانه شکل دهی برنامه‌ریزی استراتژیک در قالب یک چارچوب اقدام است. ایرلند و همکاران (۲۰۰۳) چارچوب اقدام را شامل اعمالی همچون هدفگذاری، ایجاد یک پایگاه ثبت فرصت‌های جایگزین، و تعیین زمان‌بندی برای راه‌اندازی استراتژی در راستای استخراج فرصت‌های کارآفرینانه بیان می‌کنند. این چارچوب باید در طول دوره تبدیل ایده به محصول به‌عنوان یک بستر استراتژیک به کار رود تا از تخصیص درست منابع اطمینان حاصل شود. این چارچوب به کارآفرین اجازه می‌دهد که در حین پیگیری فرصت کارآفرینانه، فرایند و اهداف لازم برای هر مرحله را درک کنند. این مطالعه همچنین نگاهی اقتضایی را مطرح کرده است که طی آن استراتژی‌های گوناگونی که کارآفرینان در پیش می‌گیرند، بر چارچوب کارآفرینانه اخذ شده توسط آنان اثر می‌گذارد. برای مثال شرکت‌هایی که یک استراتژی تهاجمی را در پیش می‌گیرند بر ارزیابی و استفاده از فرصت‌های کارآفرینانه برای واکنش سریع تمرکز دارند، در حالیکه

یک شرکت با استراتژی دفاعی^۱ بیشتر به زمان بندی دقیق در استفاده از یک فرصت توجه دارد. از این رو، شرکت‌های نخست از فرصت‌های کارآفرینانه به‌عنوان راهی برای نفر اول بودن استفاده می‌کنند در حالی که شرکت‌های دارای استراتژی دفاعی بیشتر به متناسب سازی ویژگی‌ها و برتری‌های خود، با یک فرصت کارآفرینانه فکر می‌کنند تا نفر دوم باشند، یعنی بعد از نفر اول وارد بازار می‌شوند تا از واکنش‌های بازار اطلاع حاصل کنند و سپس با اطمینان بیشتر وارد شوند.

کارآفرینان رسانه‌ای مورد بررسی به وضوح به دلیل در پیش گرفتن سبک نوآوری تقلیدی، ترکیبی از استراتژی دفاعی و تهاجمی را مطرح نمودند، به این معنا که از مزیت نفر دوم بودن بهره می‌برند، زیرا پیش از آنان شرکت‌های مطرح جهانی امر اجرای ایده را پیگیری نموده‌اند و از این رو از واکنش معمول بازار اطلاع دارند و در عین حال به دلیل ورود به بازار خاص داخلی، در جستجوی واکنش سریع برای پیشتازی در بازار هستند.

فرهنگ کارآفرینانه

دِس و پیکن (۱۹۹۹) فرهنگ سازمانی را شامل نظام ارزش‌های مشترک (مثلاً چه چیزی مهم است) و باورها (چگونه چیزها کار می‌کنند) بیان می‌کنند که چینه‌ساختاری شرکت و اعمال اعضای آن را شکل می‌دهد تا هنجارهای رفتاری ایجاد کند (مثل شیوه‌ای که کار در سازمان کامل می‌شود). وایک و ساتکلیف (۲۰۰۱) فرهنگ سازمانی را توسط شش ویژگی تعریف می‌کنند: (۱) فرضیات اساسی مشترک که (۲) توسط یک گروه مشخص ابداع می‌شوند، کشف می‌شوند، یا توسعه داده می‌شوند که (۳) می‌آموزد با مشکل سازگاری با خارج و یکپارچگی داخلی تعامل کند به شیوه‌ای که (۴) به اندازه کافی خوب کار کند که معتبر دیده شود و از این رو (۵) بتواند به اعضای جدید گروه آموخته شود به شکلی که (۶) شیوه درک، تفکر و احساس را در رابطه با آن مشکلات تصحیح کند. از این رو، فرهنگ شرکت بر انتظارات اعضای سازمان از یکدیگر و نیز انتظارات آن‌ها از تعامل با ذینفعان خارج از مرزهای شرکت تأثیر می‌گذارد (مثلاً توزیع‌کنندگان و مشتریان). به‌عنوان یک راهنما، فرهنگ بر چهارچوب ادراکی که بر درک موضوعات مختلف توسط اعضای شرکت می‌انجامد؛ و بر اینکه چگونه چشم‌انداز رقابتی شرکت را می‌بینند، تأثیر می‌گذارد.

تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که فرهنگ کارآفرینانه یکی از اساسی‌ترین عناصر شکل‌دهنده موفقیت یک شرکت در راستای دستیابی به اهداف خود است. فرهنگ کارآفرینانه نظام ارزش‌ها و باورهای افراد سازمان است که در آن ایده‌های جدید و خلاقیت توقع می‌روند، مخاطره‌پذیری تشویق می‌شود، شکست تحمل می‌شود، آموختن ارتقا می‌یابد، به نوآوری در محصول و فرایند و مدیریت بها داده می‌شود و تغییر مستمر به‌عنوان یک حامل فرصت‌ها نگریسته می‌شود. رهبران شرکت مسئول ایجاد و پرورش فرهنگ کارآفرینانه هستند که در آن کارآفرینی استراتژیک با موفقیت صورت پذیرد (ایرلند و همکاران، ۲۰۰۳). وجود چنین فرهنگی سبب جستجوی مستمر فرصت‌های کارآفرینانه توسط اعضای شرکت می‌شود و به استفاده از مزیت‌های رقابتی شرکت کمک می‌کند. یک فرهنگ کارآفرینانه در سازمانی ایجاد می‌شود که رهبران آن ذهنیت کارآفرینانه داشته باشند. افراد دارای ذهنیت کارآفرینانه در جستجوی فرصت‌های کارآفرینانه موجود در

محیط کسب‌وکار نامطمئن هستند و سپس قابلیت‌های لازم برای استخراج موفق آنها را تعیین می‌کنند. از این رو فرهنگ کارآفرینانه و ذهنیت کارآفرینانه به طور تفکیک ناشدنی درهم تنیده شده‌اند.

رهبری کارآفرینانه

کاوین و اسلوین (۲۰۰۲) رهبری کارآفرینانه، را به این شرح تعریف نموده‌اند: «توانایی تأثیرگذاری بر دیگران برای مدیریت استراتژیک منابع برای تأکید بر هر دو نوع رفتارهای فرصت‌جویانه و مزیت‌جویانه» این دو معتقدند که رهبری کارآفرینانه با شش ویژگی مشخص می‌شود: ۱) پرورش و تغذیه ظرفیت‌های کارآفرینی در افراد: سرمایه انسانی منبع رفتار در کارآفرینی استراتژیک است. تأکید بر اهمیت کارآفرینی استراتژیک و تعهد به توسعه سرمایه انسانی سبب ایجاد ویژگی‌های فردی برای توسعه ظرفیت‌های کارآفرینی همچون چابکی، خلاقیت و مهارت برای مدیریت استراتژیک منابع می‌شود. ۲) حمایت از نوآوری‌هایی که مدل کسب‌وکار جاری را به چالش می‌کشند، ۳) رهبران کارآفرین قادرند فرصت‌های باارزش را دریابند و آنها را با منابع در اختیار خود منطبق کنند تا بهترین فرصت‌ها برای تجاری‌سازی انتخاب شوند، ۴) این رهبران منطق مسلط را زیر سؤال می‌برند تا از اعتبار آنها اطمینان حاصل کنند. ۵) رهبران کارآفرین اعتبار بازارها، مقصود شرکت، چگونگی تعریف موفقیت، و رابطه شرکت با ذینفعان مختلف را مرتباً بررسی می‌کنند تا فرصت‌های جدید و نحوه کاربرد منابع برای استخراج آنها را شناسایی کنند. ۶) رهبران کارآفرین مؤثر معتقدند که برای ایجاد بیشترین ارزش، شرکت‌ها باید «به طور استراتژیکی کارآفرین» باشند. این تمایل و حالت زمانی به دست می‌آید که ذهنیت کارآفرینانه رهبران به آنها کمک می‌کند که فرهنگی را توسعه دهند که در آن منابع به طور استراتژیکی مدیریت می‌شوند (مثلاً رفتار مزیت‌جو) و در عین حال کارآفرینانه (رفتار فرصت‌جو).

کارآفرینان مورد بررسی عمیقاً بر پایش مرتب محیط به دلیل تغییرات شتابان آن و همچنین بر استفاده از مزیت رقابتی برای استخراج فرصت‌های کارآفرینانه تأکید بسیار نمودند. بررسی نشان داد که فقدان هر یک از این دو عنصر، یعنی فرصت‌جویی و مزیت‌گرایی سبب می‌شود که پروژه تبدیل ایده به محصول با ناکامی مواجه شود.

مدیریت استراتژیک منابع

تحلیل مصاحبه‌هایی انجام شده، نشان داد که چهار منبع حیاتی را برای کارآفرینان رسانه‌ای وجود دارد: سرمایه مالی که دارایی ملموس است، و سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی که دارایی‌های ناملموسند.

سرمایه مالی

سرمایه مالی شامل تمام منابع پولی متفاوتی است که یک شرکت می‌تواند برای کاربرد و پیاده‌سازی استراتژی‌ها به کار ببرد. شرکت‌هایی با منابع مالی زیاد دارای فرصت لازم برای شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه و استفاده متعاقب از آنها هستند. سرمایه مالی می‌تواند برای کسب و انباشتن سایر انواع منابع ملموس (مثل دستگاه‌ها و تجهیزات) و ناملموس (همچون سرمایه انسانی) به کار گرفته شوند. کارآفرینان مورد بررسی غالباً سرمایه مورد نیاز خود را از دارایی شخصی یا خانوادگی و نیز سایر شرکا تأمین نموده بودند. اساساً تأمین مالی برای شرکت‌های کارآفرین و نوپا دشوار است. آنها باید

بتوانند به سرمایه‌گذاران نشان دهند که مزیت رقابتی کافی دارند و مهارت‌های لازم برای تبدیل ایده‌ها به فرصت‌های سودآور را نیز دارند. در اینجا کیفیت و کمیّت سرمایه انسانی و اجتماعی کارآفرینان می‌تواند در توان جذب منابع مالی آن‌ها نیز تأثیر بگذارد. اساساً عملکردی که از سرمایه مالی نشأت می‌گیرد، به دلیل ملموس بودن، آسانتر از سرمایه انسانی و اجتماعی، ارزیابی می‌شود. سرمایه مالی ارزشمند است و معمولاً کمیاب نیز است، با این حال اغلب می‌تواند از طریق رقبا نیز به میدان آورده شود و یا با سایر منابع جایگزینی شود. هیچیک از کارآفرینان رسانه‌ای مورد بررسی تحقیق سرمایه مالی را به‌عنوان مزیت رقابتی خود ذکر نکردند، بلکه آن را یکی از ملزومات مورد نیاز برای انجام فعالیت کارآفرینانه دانستند. از سوی دیگر سرمایه انسانی و اجتماعی به‌عنوان منابع مهم‌تری برای مزیت رقابتی پایدار مورد اشاره قرار گرفتند.

سرمایه انسانی

سرمایه انسانی به این شکل تعریف شده است: قابلیت‌های انفرادی، دانش، مهارت و تجربه کارکنان و مدیران یک شرکت که مرتبط با وظایف در دست انجام است و نیز قابلیت اضافه کردن آن به مخزن دانش، مهارت‌ها و تجربه از طریق یادگیری فردی. بیشتر دانش و مهارت‌های یک شرکت در سرمایه انسانی آن است (میلر، ۲۰۰۲). کارآفرینان رسانه‌ای مورد بررسی عمیقاً به سرمایه انسانی را به‌عنوان مزیت رقابتی اساسی خود بیان کردند. کمیابی نیروی انسانی متخصص و حرفه‌ای، به ویژه در صنعت رسانه‌های دیجیتال که مستلزم ترکیب مهارت‌های فنی پیشرفته و مهارت‌های هنری و خلاقیت است، امری است بسیار دشوار که بخش بزرگی از این مهارت‌ها نیز در زمره دانش ضمنی قرار می‌گیرند. دانش آشکار می‌تواند در شرکت‌های مختلف به شکل دستورالعمل‌های رسمی و رویه‌های ریاضی به کار گرفته شود و به سادگی قابل انتقال است (دس و پیکن، ۱۹۹۹). در عوض، دانش ضمنی در رویه‌های غیر قابل انتقال همچون روابط کاری مشارکتی و زمینه اجتماعی به کار گرفته می‌شود و این شرایط سبب می‌شود تا حد زیادی غیرقابل انتقال گردند (هیت و همکاران، ۲۰۰۱). با توجه به این امر انتقال دانش ضمنی در زمینه کارآفرینان رسانه‌ای امری است بسیار دشوار و از این رو سرمایه انسانی در دسترس شرکت‌های رسانه‌ای اساسی‌ترین دارایی آنان تلقی می‌شود. جذب نیروی انسانی کارآمد یکی از بزرگترین دغدغه‌های کارآفرینان بیان شد، زیرا نیروی مورد نیاز آنان اساساً علاقه‌مند به فعالیت در شرکت‌های بزرگ هستند و کمیابی این نیروها نیز بازار را برای جذب آنان پرتقاضا کرده است. در این شرایط، کارآفرینی استراتژیک قابلیت جذب یک شرکت را تعیین می‌کند. با استفاده از چارچوب پیشنهادی زهرا و جورج (۲۰۰۲) می‌توانیم قابلیت جذب را شامل ترکیبی از قابلیت بالقوه و قابلیت واقعی سازی شده^۱ بدانیم. ظرفیت بالقوه شامل کسب دانش و مهارت شبیه سازی است، در حالیکه قابلیت واقعی سازی شده بر انتقال دانش و استخراج آن تمرکز دارد. کسب و شبیه سازی منابع ارزش‌زا (مثل قابلیت بالقوه) در سازمان‌دهی مجدد فرصت‌های کارآفرینانه مشارکت دارد (شامل رفتار فرصت‌جویانه). بنابراین شرکت‌هایی که دارای قابلیت جذب هستند، سرآمدتر از رقبا هستند، دارای منبعی از مزیت رقابتی هستند که در بازار کارآفرینان رسانه‌ای عامل حیاتی موفقیت تلقی می‌شود. این قابلیت جذب بخشی از سرمایه اجتماعی

شرکت تلقی می‌شود. سرمایه اجتماعی یکی از دارایی‌های بسیار ارزشمند کارآفرینان رسانه‌ای بیان شد که کارآفرینان در مصاحبه‌های خود آن را به وضوح نام نمی‌بردند، اما در تحلیلی مصاحبه‌ها مشخص شد که عامل اصلی موفقیتی است که در پشت سایر عوامل پنهان می‌شود، و یکی از عوامل اصلی جذب سایر دارایی‌ها است.

سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی مجموعه‌ای از روابط میان افراد (سرمایه اجتماعی درونی) و بین افراد و سازمان‌ها (سرمایه اجتماعی خارجی) است که اعمال را تسهیل می‌کند (هیت و همکاران، ۲۰۰۱). سرمایه اجتماعی مجموعه کلی منابع ارزش‌زایی است که به موجب شبکه مداوم و روابط درون-شرکتی و میان-شرکتی به شرکت اضافه می‌شوند. سرمایه اجتماعی به شرکت کمک می‌کند تا کنترل یا دسترسی به منابع را به دست آورد (دس و همکاران، ۲۰۰۱). سرمایه اجتماعی برای کارآفرینان رسانه‌ای غالباً شناخته شدن در میان طیف وسیعی از کاربران تلقی می‌شود. برای بسیاری از کارآفرینان مورد بررسی داشتن سرمایه اجتماعی مترادف داشتن پایگاه داده‌های غنی از اطلاعات کاربران و مشتریان بالقوه است که به آن‌ها اجازه تعامل و ارتباط را می‌دهد. با این حال عمل به تعهدات و ارائه محصولات بدون مشکل و قابل اعتماد یکی از مهمترین شاخص‌های سرمایه اجتماعی میان کارآفرینان دریافته شد. گروهی از کارآفرینان، حجم تبلیغات دریافت شده از آگهی‌دهندگان را نیز به‌عنوان یکی از شاخص‌های سرمایه اجتماعی مطرح نمودند، با این استدلال که شرکتی که سرمایه اجتماعی کافی دارد، کاربران بیشتری را به خود می‌کشاند، این امر سبب جذب آگهی‌دهندگان بیشتری می‌شود و در نتیجه توان مالی بیشتر، قادر خواهد بود که سرمایه انسانی بیشتری را نیز جذب خود کند.

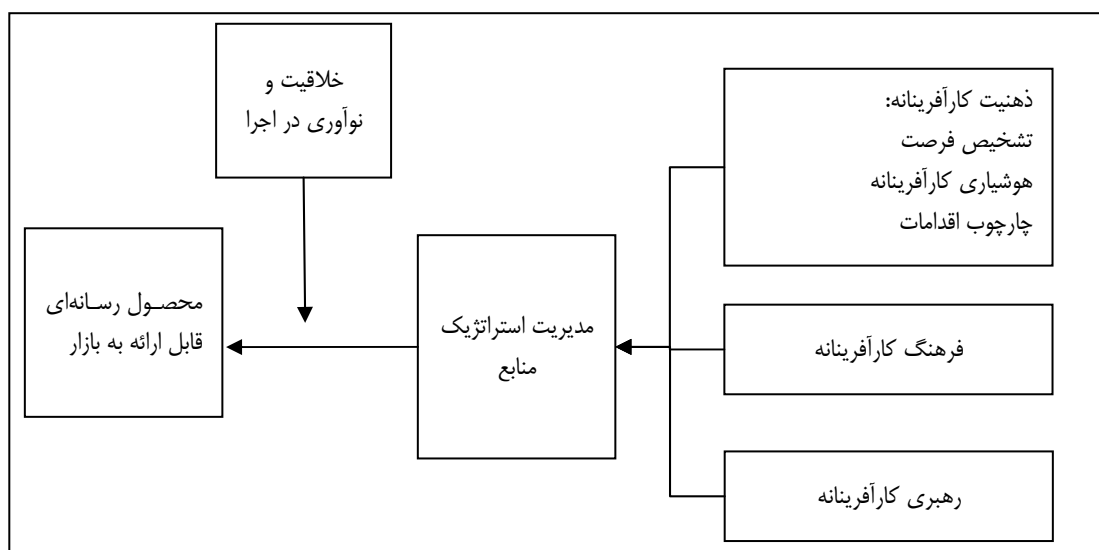
خلاقیت و نوآوری

خلاقیت و نوآوری ویژگی الزامی شرکت‌های فعال در صنعت رسانه است. در حقیقت این عامل کارآفرینی رسانه‌ای را از سایر انواع کارآفرینی متمایز می‌کند. ماهیت رسانه ترکیبی از خلاقیت، فناوری و دانش کسب‌وکار است و هنر یک مدیر رسانه خوب رعایت تعادل میان این عناصر است به نحوی که به بهترین ترکیب ممکن میان این سه رکن دست یابد. ویژگی خلاقانه رسانه قابلیت‌های هنری و جذابی را شکل می‌دهد که هیچ رسانه‌ای برای جلب توجه مخاطب خود از آن بی‌بهره نیست و همواره هنرمندان و مؤلفین برجسته چنین نیازی را برآورده می‌سازند. فناوری بخش ناگزیر تولید و توزیع محتوای رسانه‌ای است که مدیر رسانه ناگزیر است همواره الزامات و فناوری روز را برای تولید برنامه و توزیع و انتشار آن در نظر بگیرد و معمولاً تکنسین‌ها و بخش فنی رسانه مسئولیت اداره این بخش را برعهده دارند. دانش کسب‌وکار نیز عبارت از فرایندهایی است که برای کسب درآمد و ایجاد جریانهای مالی لازم برای گذران امور رسانه و سرمایه‌گذاریهایی لازم به کار گرفته می‌شوند و بخشهای بازاریابی، مالی و بازرگانی رسانه معمولاً در انجام این وظایف به مدیریت رسانه کمک می‌کنند (آریس و بوگین، ۲۰۰۵). مدیریت کسب‌وکارهای کوچک رسانه‌ای عمیقاً به چگونگی توجه به خلاقیت وابسته است. این عامل باید در کنار دو فرایند دیگر مورد توجه مدیریت استراتژیک قرار گیرد، زیرا این خلاقیت در رسانه‌های دیجیتال باید توسط بخش فنی قابل پیاده‌سازی مناسب باشد و از سوی دیگر دانش کسب‌وکار برای کسب

حداکثر بازده از طریق ارائه مناسب آن به کار گرفته شود. از این رو خلاقیت یکی از منابع اصلی دارایی سازمان است که در مدیریت استراتژیک منابع باید به دقت مورد توجه قرار گیرد.

چارچوب پیشنهادی کار آفرینی استراتژیک در رسانه

یافته‌های پژوهش سه عنصر اساسی را برای مدیریت استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای مطرح نمود. نخستین عنصر ذهنیت کارآفرینانه است که بخش انتزاعی امر مدیریت استراتژیک در سازمان رسانه‌ای را تشکیل می‌دهد و می‌تواند متناظر با تعیین چشم‌انداز و بیانیه مأموریت در مدل‌های سنتی مدیریت استراتژیک تلقی شود. ذهنیت کارآفرینانه شامل سه متغیر شد با عنوان تشخیص فرصت کارآفرینانه، هوشیاری کارآفرینانه و چارچوب کارآفرینانه. عنصر بعدی فرهنگ کارآفرینانه است که ایجاد کننده بستر مناسب برای استخراج فرصت کارآفرینانه است. عنصر بعدی شکل‌دهنده این چارچوب رهبری کارآفرینانه است که طی آن کارآفرین به شکل مناسبی سازمان را مطابق چارچوب کارآفرینانه به پیش می‌برد و عوامل محیطی را مدیریت می‌کند. این سه عنصر گام‌های نخستین مدیریت استراتژیک برای تحقق ایده در سازمان رسانه‌ای را فراهم می‌کند. گام بعدی در پیشبرد فاز تحقق ایده، مدیریت استراتژیک منابع سازمان است. این عنصر در حقیقت گام اصلی در تحقق ایده و تبدیل ایده به محصول قابل ارائه به بازار است. مدیریت استراتژیک منابع که ریشه در تئوری منبع‌محور دارد، شامل مجموعه‌ای جامع از اعمال مورد نیاز برای تشخیص فرصت و استفاده از مزیت‌های رقابتی سازمان برای استخراج موفقیت آمیز آن‌ها می‌شود، ایجاد یک پورتفولیوی منابع در اختیار، چینش و ساختاردهی این منابع بر اساس قابلیت‌های آنان، از جمله وظایف مدیریت استراتژیک منابع است. آخرین عنصر چارچوب پیشنهادی ایجاد سازوکار استفاده از خلاقیت و توسعه نوآوری است که در آن ویژگی سازمان رسانه‌ای ملموس می‌شود و اجازه می‌دهد که ویژگی‌های منحصر به فرد صنعت رسانه در تحقق ایده اعمال شوند. شکل ۱ مدل پیشنهادی را به تصویر می‌کشد.



شکل ۱. عوامل شکل‌دهنده چارچوب مدیریت استراتژیک منابع

نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که ذهنیت کارآفرینانه، نخستین گام ورود به کارآفرینی استراتژیک تلقی می‌شود. این ذهنیت شامل تشخیص فرصت، هوشیاری کارآفرینانه و تهیه یک چارچوب اقدام کارآفرینانه می‌شود. این ذهنیت از طریق دو عامل فرهنگ کارآفرینانه و رهبری کارآفرینانه، به شرکت رسانه‌ای اعمال می‌شود تا مدیریت استراتژیک منابع، برای اداره منابع در دسترس سازمان قرار گیرد؛ به‌گونه‌ای که سبب حفظ و بهره‌مندی از مزیت‌های رقابتی شود. مدیریت منابع به‌صورت استراتژیک، عامل تعیین‌کننده موفقیت یا شکست کارآفرینان در تحقق فرصتی که از طریق ذهنیت کارآفرینانه شناسایی شده است.

از ترکیب به‌دست‌آمده می‌توانیم استنباط کنیم که کارآفرینی استراتژیک، ترکیب مدیریت و کارآفرینی در یکدیگر است. در شرایطی که مدیریت استراتژیک می‌تواند بدون نگاه کارآفرینانه مدنظر قرار گیرد و ابزاری برای حفظ وضعیت موجود تلقی شود و کارآفرینی نیز می‌تواند مجموعه‌ای از اقدامات فرصت‌طلبانه بدون برنامه‌ریزی بلندمدت و طراحی چشم‌انداز صورت گیرد، کارآفرینی استراتژیک، فرصت‌جویی کارآفرینانه را با مزیت محوری استراتژیک ترکیب می‌کند و ابزاری مفید برای موفقیت در تجاری‌سازی موفق ایده‌ها در شرکت‌های کارآفرین رسانه‌ای فراهم می‌کند.

آنچه در این پژوهش ارائه شد، تلاشی بود برای مطرح‌شدن بحث کارآفرینی استراتژیک، به‌عنوان یک حوزه مطالعاتی سودمند و دانش‌افزا در زمینه مطالعات دانش مدیریت. امید است که پژوهش‌های آتی در زمینه کاربرد کارآفرینی استراتژیک، به ارتقای چارچوب اولیه پیشنهاد شده در این پژوهش و ارائه مدل‌های مناسبی برای انجام این فعالیت‌ها، به ویژه در زمینه کارآفرینان رسانه‌ای منجر شود. پژوهش نشان داد که بازار رسانه‌های دیجیتال در کشور ما، پتانسیل‌های رشد بسیاری دارد؛ اما دور بودن غالب کارآفرینان از دانش مدیریت، سبب شده است که بخش بزرگی از این پتانسیل محقق نشود. کارآفرینی استراتژیک می‌تواند تلاش و انرژی کارآفرینان را با مهارت و دانش کسب‌وکار مدیران در هم ترکیب کند و راهی باشد به‌سوی موفقیت کارآفرینان رسانه‌ای.

منابع

خواجه‌نایان، دانیس (۱۳۹۰). *ارائه چارچوب تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال، برای کارآفرینان رسانه‌ای*. پایان‌نامه دکتری، رشته مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

References

- Achtenhagen, L. (2008). Understanding Entrepreneurship in Traditional Media. *Journal of Media Business Studies*, 5(1), 123-142.
- Alvarez, S. A. & Barney, J. B. (2002). Resource-based theory and the entrepreneurial firm. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*: 89-105. Oxford: Blackwell Publishers.

- Amit, R., Lucier, C., Hitt, M. A. & Nixon, R. D. (2002). Strategies for creating value in the entrepreneurial millennium. In M. A. Hitt, R. Amit, C. Lusier & R. D. Nixon (Eds.), *Creating value: Winners in the new business environment*: 1–12. Oxford: Blackwell Publishers.
- Aris, A. & Bughin, J. (2012). *Managing media companies: Harnessing creative value*. John Wiley & Sons.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26: 41–56.
- Barney, J. B. & Arian, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. In M. A. Hitt, R. F. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *Handbook of strategic management*: 124–188. Oxford: Blackwell Publishers.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Brush, C. G., Greene, P. G. & Hart, M. M. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Executive*, 15(1), 64–78.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*: 309–327. Oxford: Blackwell Publishers.
- Dess, G. G. & Lumpkin, G. T. (2001). Emerging issues in strategy process research. In M. A. Hitt, R. E. Freeman & J. S. Harrison (Eds.), *Handbook of strategic management*, 3–34. Oxford: Blackwell Publishers.
- Dess, G. G. & Picken, J. C. (1999). *Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital*. New York: AMACOM.
- Gove, S., Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. (2003). Relative resource advantages: The effect of resources and resource management on organizational performance. *Paper presented at the annual Strategic Management Society Conference*, Baltimore.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 13–28.
- Ireland, R., Duane, Hitt, M. A. & Sirmon, D. G. (2003), A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
- Khajehian, D. (2011). *Providing a framework for commercializing digital innovations for media entrepreneurs*. PhD thesis, Department of Media Management, Faculty of Management, University of Tehran. (in Persian)
- Khajehian, D. (2013). New venture creation in social media platform; Towards a framework for media entrepreneurship. In *Handbook of social media management* (pp. 125-142). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Khajehian, D. (2017). Media entrepreneurship: A consensual definition. *AD-minister*, (30), 91-113.

- Khajeheian, D. & Tadayoni, R. (2016). User innovation in public service broadcasts: creating public value by media entrepreneurship. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation*, 14(2), 117-131.
- Khajeheian, D., Kreuger, N. (2026). *Distribution as kingdom: how platforms work and deliver value, Platform business models and strategies: Co-creation of business value in sharing economy*, Springer.
- Labafi, S., Khajeheian, D. & Williams, I. (2018). Impact of Media Richness on Reduction of Knowledge-Hiding Behavior in Enterprises. In *Evaluating Media Richness in Organizational Learning* (pp. 135-148). IGI global.
- McGrath, R. M. & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset*. Boston: Harvard Business School Press.
- Miller, K. D. (2002). Knowledge inventories and managerial myopia. *Strategic Management Journal*, 23, 689–706.
- Noam, E. (2019). *Managing Media and Digital Organizations*, Palgrave.
- Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26, 22–40.
- Arbatani, T. R., Norouzi, E., Omid, A., & Valero-Pastor, J. M. (2021). Competitive strategies of mobile applications in online taxi services: The cases of Snapp and Tap30 in Iran. *International Journal of Emerging Markets*, 16(1), 113-130.
- Salamzadeh, A. & Roshandel Arbatani, T. (2020). Developing a Framework for Understanding How Media Entrepreneurs Act: An Actor-Network Perspective. In *Contemporary Applications of Actor Network Theory* (pp. 77-98). Palgrave Macmillan, Singapore
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217–236.
- Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
- Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27, 185–203.