

الظروف والعوامل المحفزة لتوسع الشركات الإعلامية

دراسة لاستراتيجية الاندماج والاستحواذ.

د. إبراهيم علي عمر

كلية الفنون والإعلام/ جامعة طرابلس

المقدمة

لقد شهد العالم ظاهرة جديدة في مجال الإعلام تعرف بتكتل الشركات وتحولها الى لاعب عملاق تتخطى قدراته وتأثيراته حدود الدول ونمت صيغة جديدة باتت تميز صناعة الإعلام إلا وهي تحكم شركات محدودة في صناعات ومحتويات الإعلام المختلفة على الصعيد العالمي. ان هذه الظاهرة لم تحدث صدفة بل نجمت عن وجود بيئة عالمية مناسبة لنمو وتعلق هذه الشركات حتى وصلت للشكل الذي هي عليه اليوم.

هذه البيئة المناسبة تمثلت في تغير التشريعات والقوانين التي كانت تحد او تقيد الاحتكار. وتوفر مناخ سياسي عالمي مناسب بعد انهيار الاتحاد السوفيتي وسيادة قيم حرية السوق.

إضافة الى عوامل تقنية عديدة انعكست على قدرة وأداء الشركات الإعلامية الكبرى. من ناحية أخرى فان هناك ملامح وخصائص للمنتجات الإعلامية جعلتها مغرية للاستثمار وجذب رؤوس الأموال الضخمة.¹

هذه الظروف والمؤثرات هي ما شجع على إتباع الشركات الإعلامية لسياسة الاندماج والاستحواذ التي تعتبر ابرز استراتيجيات توسع الشركات.

الإطار المنهجي للدراسة

مشكلة الدراسة

تتركز الدراسة بشكل أساسي حول تحديد وتحليل ظاهرة تكون شركات إعلامية كبرى وتكتلها ضمن إستراتيجية مدروسة تعرف بالاندماج والاستحواذ. وهذه الشركات الكبرى قبل ان تخلق كيانات قوية تستعصي على المنافسة. فان باب المنافسة المفتوحة أمام الجميع يصبح مغلق تقريبا لنصبح أمام وضع يحد من التنوع والاختلاف .

ان المشكلة تتمحور حول احد أهم الأدوات والاستراتيجيات التي تلجأ إليها الشركات الإعلامية لتحصن نفسها في موقع يمكنها من التحكم في الأسواق العالمية لصناعة الإعلام ومنتجاته المختلفة. وأيضاً تحلل هذه الدراسة ظاهرة ابتلاع الشركات الكبرى للصغرى والذي يعني في وجهه الآخر ان هناك تناقص في إعداد الشركات الإعلامية وانحصارها في عدد قليل بإمكانيات وقدرات هائلة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تحلل ظاهرة اندماج الشركات الإعلامية وسيطرة قلة منها على صناعة الإعلام في العالم. وهي أيضاً تسد فراغ في المكتبة العربية في هذا المجال وللدارسين والباحثين في حقل اقتصاديات الإعلام بشكل خاص.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى التعرف على مفهوم ظاهرة الاندماج والاستحواذ والإحاطة بها وتحديد خصائصها وأشكالها وكيف ولماذا تتبعها الشركات بشكل عام باعتبارها من اهم استراتيجيات توسع وتكتل الشركات وأشكال وأنواع هذه الاندماجات مع التركيز على شركات الإعلام والتعرف على الطبيعة الخاصة لتطبيق هذه الإستراتيجية في حقل الصناعات والمنتجات الإعلامية.

تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن تساؤلات رئيسة هي:

- ما هي الظروف والمؤثرات التي حفزت الشركات الإعلامية على التوسع؟
- لماذا تلجأ الشركات لإستراتيجية الاندماج والاستحواذ؟
- ما أهم أنواع وأشكال هذه الاندماجات؟
- ما جدوى او مميزات إتباع إستراتيجية الاندماج والاستحواذ؟

منهج الدراسة

ان هذه الدراسة تقع البحوث التفسيرية Explanatory Research وهو الذي يهدف " الوصول لتفسيرات حول ظواهر ،مشاكل، أو سلوكيات يتم ملاحظتها"² والمنهج التفسيري عادة يسعى للإجابة عن تساؤلات العلة او السبب والكيفية (Why& How) وهو يسعى لتحديد الأسباب الكامنة وراء الظواهر والنتائج المترتبة عنها.³

أدوات جمع البيانات

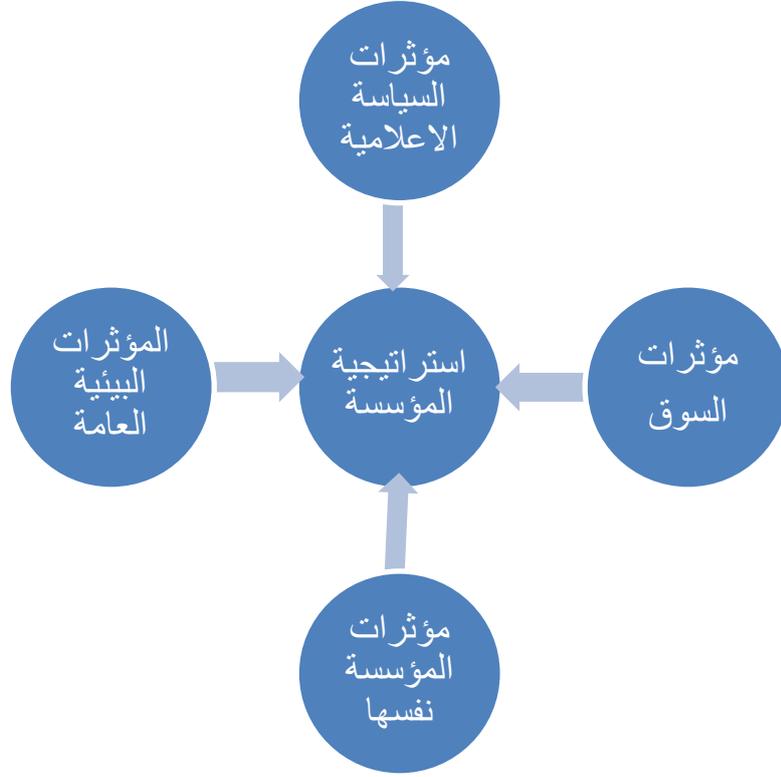
اعتمد الباحث بشكل أساسي على مجموعة من الدراسات والأبحاث والكتب الانجليزية بشكل خاص و التي كان محورها موضوع الدراسة وكذلك استعان الباحث بالانترنت في الكثير من جوانب الموضوع مما ساهم في الإحاطة بموضوع الدراسة وتناولها بالشكل المناسب.

الإطار النظري للدراسة

لا شك ان المؤسسات والشركات الإعلامية تحتاج لملائمة نفسها للظروف والمتغيرات المتعلقة بالسوق والبيئة المحيطة لان تجاهل ذلك يقود الى الفشل المحتم. بالنسبة للشركات الإعلامية فإنه حسبما يرى بيكارد Picard فإن هناك عدة مؤثرات هي التي تقود الى التغيير في الصناعات الإعلامية وتتطلب من الشركات والمؤسسات الإعلامية لتطوير إستراتيجيتها من أجل البقاء والنمو مستقبلا. ويرى بيكارد Picard ان هناك أربعة مؤثرات رئيسية داخلية وخارجية تؤثر في الشركات الإعلامية هي: مؤثرات بيئية والتي تمثل التغيرات في طبيعة المجتمع وبيئة كافة النشاطات لاقتصادية مؤثرات السياسة الإعلامية والمتعلقة بالكيفية التي ينظر بها لوسائل الإعلام و أيضا الطريقة التي تدار بها وسائل الإعلام في المجتمع. المؤثرات المتعلقة بالسوق والتي تشمل العوامل التي تتحكم في طبيعة أسواق هذه المؤسسات. أخيرا مؤثرات تتعلق بالمؤسسة الإعلامية نفسها والتي تملى عليها التغييرات ويتعلق الأمر هنا بقدرات الشركة ومؤهلاتها واعتباراتها الخاصة.⁴

وكما هو موضح في الشكل فإن كل هذه العوامل والمؤثرات تعمل على خلق ما يمكن ان نسميه قوة دافعة او ضاغطة تجعل المؤسسات تقدم على وضع استراتيجيات مناسبة.

شكل (1) المؤثرات المؤدية لتغيرات السوق والمؤثرة في استراتيجيات المؤسسة



المصدر: Picard(2004) p2

ويرى Picard بيكارد ان الاستقرار الطويل الأمد الذي عاشته الصناعات الإعلامية في الماضي يشكل ميراث متأصل تكافح كل الوسائل الإعلامية في البيئة الجديدة للخلاص منه.⁵

الاستقرار الطويل الأمد أدى الى نوع من التكاسل حسب بيكارد Picard فأن الأمر لم يكن يتطلب الكثير من التفكير لوضع إستراتيجية ملائمة ولهذا فأن إحاطة مدراء المؤسسات الإعلامية بالجانب الاستراتيجي كان محدود بل ان الكثير من الشركات لم يكن لديها قسم خاص للدراسات والتخطيط الاستراتيجي.⁶

اما في السنوات الأخيرة فقد كبرت الشركات واتسعت وأصبحت تملك موارد داخلية مهمة مخصصة للمجالات الإستراتيجية.

وحسب بيكارد Picard " فأن إستراتيجية الشركة هي نتيجة او محصلة لعملية التخطيط واتخاذ القرارات للإبقاء على تشكيلة من الموارد المخصصة لمواجهة التحديات في السوق"⁷

هذه الظروف والمؤثرات أدت الى تهافت الشركات الإعلامية على سياسة الاندماج والاستحواذ التي تمكن الشركات من تحقيق أهدافها وبالدرجة الأولى زيادة مواردها. لكن هناك أيضا دوافع أخرى وأيضا نتائج كثيرة يمكن ان تحققها الشركات من إتباع هذه الإستراتيجية. ويشكل عام فان دوافع الشركات للإقدام على خطوة أو إستراتيجية الاندماج والاستحواذ يمكن إجمالها في عدد من الدوافع ويلخصها الشكل رقم (2) الذي يبين توزيع ونسبة أهمية كل عامل من هذه العوامل. هذه العوامل باختصار هي:

- إيجاد جغرافية سوقية جديدة

- تحطيم قيمة الأسهم

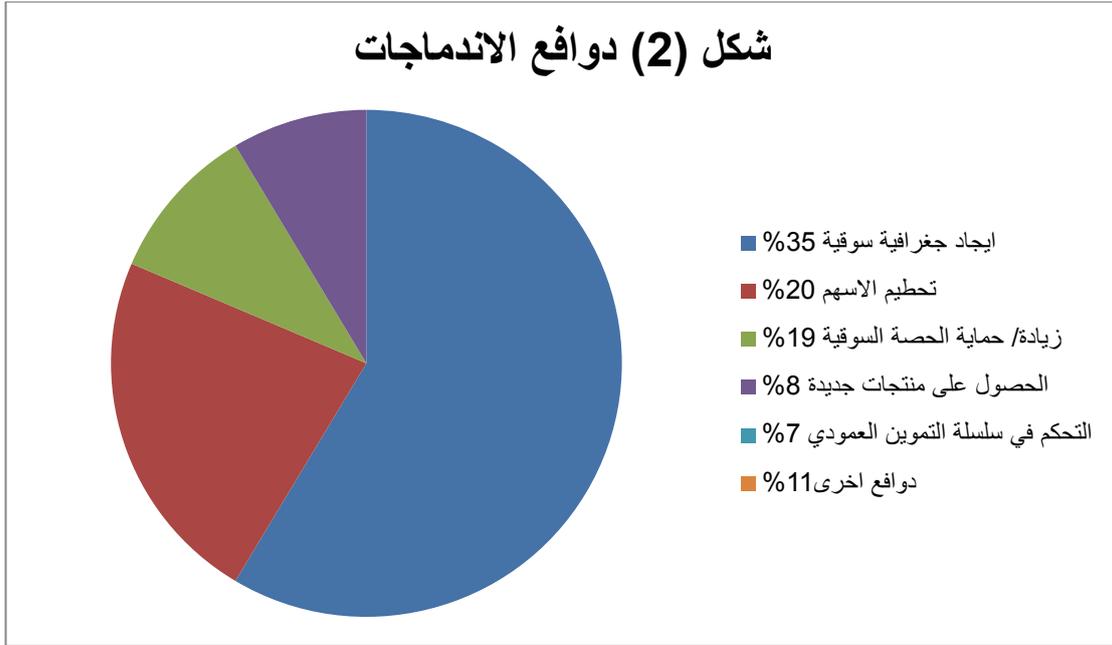
- زيادة/حماية الحصة السوقية

-الحصول على منتجات جديدة

-تحقيق تحكم اكبر في سلسلة التموين العمودي

- أسباب ودوافع أخرى متنوعة

شكل (2) دوافع الاندماجات



المصدر: (Dani.I.M&Pareek.R, 2012,p3)

أنواع الاندماجات

ولابد من التفريق والتمييز بين مجموعة من الاندماجات التي تلجأ لها الشركات الإعلامية. والتي يمكن إجمالها في الآتي:

الاندماج الأفقي

النوع الأول هو الاندماج الأفقي ويقع حين تتحد الشركتان وهما في نفس مرحلة الإنتاج. وتقومان بإنتاج منتجات او خدمات متشابهة وهذا النوع من الاندماجات شائع جدا وبلغت نسبة 80% من انواع الاندماجات التي تمت في بريطانيا في حقبتى الثمانينيات والتسعينيات .⁸

الاندماج العمودي

والشركة هنا قد تستفيد من تحكم أكثر في مرحلة التوريد اذا كان الاندماج الى الخلف نحو مصدر التموين او التوريد وقد يمكنها ذلك من الحصول على المواد الأولية مثلا بكلفة اقل باعتبار انها ستكون بسعر الكلفة فقط وليس سعر الكلفة مضاف اليها الربح في حال اشترتها الشركة من مصدر آخر.

اما الاندماج العمودي الى الأمام باتجاه قنوات البيع بالقطعة فان الشركة ستضمن تحكّم أكثر في الأسعار وأكثر اتصالاً بالزبائن. ومن الأمثلة المهمة والتي تشرح بوضوح هذا الشكل من الاندماج هو الصفقة التي قامت بها سنة 2000 دار النشر البريطانية الشهيرة Pearson حين اندمجت مع شركة NCS لمنظومات الكمبيوتر وهي شركة أمريكية عالمية متخصصة في خدمات الانترنت وتقدم أدوات وخدمات إجراء الامتحانات للمدارس. الصفقة أتاحت بالتالي لشركة النشر البريطانية تصميم برامج تعليمية خاصة للمدارس من خلال تزويد الطلاب بخدمات وبرامج للتعليم والاختبارات. كما أتاحت الصفقة ايضاً لشركة النشر البريطانية من استخدام شبكة NCS للوصول المعلمين وأوليا امور الطلاب.⁹

الاندماج الجانبي

وهو قريب جداً من الاندماج المختلط لكن ببساطة الاندماج الجانبي يشير الى اندماج شركتين تنتجان سلعا او منتجات مختلفة ولكن هذه المنتجات تحمل بعض العناصر المشتركة. حين يتعلق الأمر بالمدخلات Inputs فقد يكون ما يتطلبه من عمالة مدربة متشابهة او تجهيزات ومعدات او مواد خام او ربما يتعلق الأمر بتشابه في المخرجات Outputs.¹⁰ كما ان هناك سياسة شائعة للمؤسسات التجارية اليوم محفزة على اللجوء للاندماج الجانبي وذلك لان من شأنها تشتيت المخاطر والاستفادة من العناصر والقطاعات المشتركة في بعض مراحل الإنتاج او كون هناك سوق مشتركة للمنتجات وعلى سبيل المثال ان تقوم شركة لإنتاج معجون الأسنان بالاندماج جانبياً مع شركة صابون للاستفادة من قنوات التوزيع المشتركة والمتمثلة في سلسلة سوبر ماركت او محلات مستحضرات التجميل.¹¹

الاندماج المختلط

حين تقدم الشركة على خطوة الاستحواذ والاندماج مع نشاط مختلف كلياً وتتبع الشركات عادة هذا النوع من الاندماجات بسبب احد الدوافع الآتية:

"تحقيق استقرار كبير في العائدات من خلال التنوع او رغبة الشركة في توظيف موارد احتياطية قد تكون رأسمال او إدارات. تحقيق اقتصاديا الحجم . توفير مخرج لطموحات الإدارة حين تحول قوانين منع الاحتكار دون تحقيق اي نمو إضافي في نشاط الشركة"¹²

ويجب ان نشير الى ان تغلب الدراسات المتعلقة باستراتيجيات الاندماج والاستحواذ تشير فقط الى ثلاثة أنواع من الاندماجات هي الأفقي والعمودي والجانبى. وفي الواقع ان هناك صعوبات أحيانا في التمييز بين هذين النوعين الجانبى والخليط ويسوق **Griffiths.A & wall.S**, مثلا لبيهرن على التشابه بين الاندماج الجانبى والمختلط في صفقة الشركة السويسرية TeraLaval وعرضها للاندماج مع شركة Sidel الفرنسية سنة 2001. والتي نالت موافقة من قبل الاتحاد الأوربي سنة 2002. الشركة السويسرية متخصصة في تصنيع وبيع علب الأغذية السائلة إضافة تصنيع وتسويق معدات الألبان والمنتجات الزراعية. الشركة الفرنسية تصمم وتبيع الآلات التي تستخدم في إنتاج العبوات البلاستيكية والتعليب. الاتحاد الأوربي اعتبر الاندماج خليط باعتبار ان الشركتين تمارسان أنشطة مختلفة في السوق ويعاد تنظيمهما بعد الاندماج في ثلاث كيانات رئيسية ضمن مجموعة TeraLaval & Sidel. لكن مع هذا فان الاندماج يعتبر جانبى باعتبار ان الشركتين لديهما خبرات مشتركة في مجال التعليب والتعليب.¹³

وحتى لانتقل كاهل القارئ الكريم بهذا الجدل فإنه من الناحية النظرية اذا ما تم استحواذ لشركة سيارات مثلا على شركة أنتاج تلفزيوني او سينمائي فإننا بالتأكيد سنصنف هذا النوع كاستحواذ خليط باعتبار ان الشركة قامت بشراء شركة ذات نشاط مختلف كليا من حيث المنتجات والأسواق. ونكتفي بالتركيز على الثلاثة أنواع الأخرى الشائعة في صناعة الإعلام والتي نرى انها تشكل النسبة الأغلب من أنواع الاندماجات في صناعة الإعلام على الصعيد العالمي.

مميزات وأهمية الاندماج والاستحواذ في الصناعات الإعلامية.

اولا: الاندماج الأفقي

ان الاندماج الأفقي بشكل عام هو زيادة في حصة الشركة السوقية اما من خلال الاستحواذ او الاندماج مع شركة أخرى تنتج نفس المنتجات او من خلال نمو ذاتي او داخلي متزايد للشركة.

ان توسع الشركات الافقي يكون مدفوعا اما بغية تحقيق الكفاءة و استغلال الموارد بشكل أفضل او بدافع الرغبة في الحصول على قوة اكبر في السوق اي القدرة على ممارسة شكل من أشكال التحكم في الأسعار.

وهنا لا بد ان نشير الى فكرة تحكم العلاقة بين الكفاءة وحجم الشركة حيث تتوقف بشكل أساسي على مدى القدرة على تحقيق وفورات الحجم. والمعادلة الأساسية هنا كما يشير Doyle هي ما اذا كان التوسع او الزيادة في المخرجات (المنتجات او الخدمات) يؤدي الى ان تكون الكلفة الحدية اقل من الكلفة الوسطية.¹⁴

إن الاندماج الأفقي عادة ما تسعى شركة وراء أخرى تكون في نفس المجال او النشاط. والمثال الواضح لذلك ما قمت به شركة تمتلك أصلا 1200 محطة راديو وهي شركة

Clear Channel Communications للاستحواذ على مجموعة محطات راديو في

امريكا.¹⁵

وهناك إجماع على ان الرغبة في تحقيق اقتصاديات الحجم عي الدافع الرئيس وراء الاندماج الأفقي للشركات الإعلامية حيث أظهرت الدراسات في بريطانيا ان الشركات الأكبر حجما هي الأكثر ربحا. ويجب ان نشير الى ان هناك بعض الفروقات بين وسائل الإعلام نفسها حيث قد يتطلب إنتاج وحدة إضافية واحدة بعض الفروقات بين منتج إعلامي وآخر. ففي التلفزيون فان الكلفة لإضافة مشاهدين جدد لا يكلف التلفزيون شي يذكر اللهم الا تطلب الأمر في تلفزيون الاشتراك او الخدمة المشفرة طرح معدات إضافية لهؤلاء المشاهدين الجدد. فلكلفة تقع بمجرد تجهيز البنية التحتية والمعدات للخدمة التلفزيونية. وهذه الكلف من حيث المبدأ لتجهيز قناة تلفزيونية وتشغيلها وإرسال بثها لا يتغير بزيادة عدد المشاهدين بل ان كلفة تزويد مشاهد إضافي بالخدمة التلفزيونية هنا تساوي صفر فهي لا تكلف شيء ولا يتطلب الأمر اي مجهود او تقنية إضافية. وهذا يعني ان اقتصاديات الحجم تزداد كلما زاد عدد المستهلكين لهذه الخدمة التلفزيونية وأمكن ترجمة هذه الزيادة في الكم الى عائدات او دخل مالي. نلاحظ بعض الفرق في الإعلام المطبوع حيث ان تزويد مستهلك إضافي بنسخة إضافية تدخل في إنتاجها بعض

التكاليف ورق واحبار على الأقل وبعض الكلف الأخرى إضافة الى كلفة التوزيع او إيصال هذه النسخة للزبون. لكن أوجه التشابه كبير جدا بين وسائل الإعلام من حيث ان النسخة أولى فقط هي المكلفة اما الباقي فهي نسخ عنها ولا نحتاج في كل مرة لإحضار كل عناصر الإنتاج اللازمة لإنتاج هذه المخرجات. ومن هنا نجد خاصية للمنتجات الإعلامية هي التي جعلت اقتصاديات الحجم إستراتيجية مرغوبة. " ان الانتشار الواسع لاقتصاديات الحجم في الصناعات الإعلامية انما يرتبط بالكلفة المنخفضة لإعادة الإصدار او إعادة النسخ. والكلفة المبدئية (كلفة صناعة النسخة الاولى Master) ربما يكون مرتفعا ولكن الكلفة الحدية تبدو ضئيلة جدا مع إعادة نسخ المنتج وتوزيعه وبيعه مرات ومرات لاحقة لعدد اكبر من المستهلكين".¹⁶

إن اقتصاديات الحجم تنعكس ايضا على النفقات الثابتة وينعكس بشكل خاص من خلال تلك الآلات والمعدات التي لا تستغل استغلالا تاما *Under-utilized resources* أو الموارد الأخرى فقيرة او قليلة الاستعمال واستغلالها بشكل أفضل أي استغلالا كفوؤا . الاندماج الأفقي يحقق شكلا آخر من الكفاءة من خلال إنتاج المحتوى وإعادة استعماله في وسيلة إعلامية أخرى . وبالتالي فإنه في الغالب لا توجد الا كلف بسيطة لإعادة تكييف مادة إعلامية لتناسب كل وسيلة وعلى سبيل المثال فان انجاز قصة إخبارية او متابعة رياضية يكلف انجازه مرة واحدة في حين لا يكلف الا القليل لإعادة صياغته ليناسب الراديو او الصحيفة او المجلة التي تكون مندمجة أفقيا في شركة واحدة بينما في قطاع الوسيلة الإعلامية الواحدة فان كل وسيلة ستضطر وحدها لتحمل تكاليف قيمة صناعة او انجاز ذلك المحتوى.

وفورات المدى أو النطاق من جهة أخرى لها دور بارز في انتشار التوسع في تملك وسائل اعلام متنوعة. علي سبيل المثال فان *EMAP plc* امتلكت حديثا 19 محطة إذاعية محلية مختلفة في بريطانيا. وشركة *News corporation* امتلكت الصحف الوطنية الرئيسية.

ويمكن للمؤسسات الصحفية التي تدير وتملك اكثر من عنوان ان توحد الكثير من خدمات ووظائف الدعم مثل طواقم الإدارة والإعلان على سبيل المثال. وهناك الكثير من الجدل حول المدى الذي يجب ان تبلغه دور المؤسسات الصحفية في توحيد ودمج إدارات ووظائف الدعم المختلفة وذلك خوفا من ان يؤثر ذلك على التمايز والاختلاف والتنوع بين العناوين المختلفة.

إضافة الى تحقيق الكفاءة فان هناك ميزة أخرى يمكن للشركات الإعلامية ان تحققها في حال تمتعها بحضور مهم في السوق فان ذلك يمنح الشركة فرصة الحصول على حشد او كتلة مهمة من الجمهور Critical Mass. والشركات الكبرى التي تحقق هذه المكانة يمكنها ان تتحصل بالتالي على موقع تفاوضي أفضل مع مختلف المزودين و الموردين . فعلى سبيل المثال فان دور النشر والمؤسسات الصحفية الكبرى يحصلون على صفقات افضل فيما يتعلق بالورق وأسعار الطباعة .¹⁷

ويمكن ان نستنتج ان استراتيجيات التوسع الأفقي يمكن ان تحقق الكفاءة في استغلال الموارد وهي نقطة ايجابية بطبيعة الحال لكن في المقابل فان هناك تخوف من كون ان الشركات الكبرى تستحوذ على قوة مفرطة في السوق. من هنا قد يكون مفهوما سبب التخوف وتنامي الشعور بعدم الرضا من تزايد قدرات شركات الإعلام الكبرى وسيطرة مجموعة محدودة منها على عدد كبير من وسائل الإعلام . ويفسر دوافع بعض الأصوات المتحمسة لتشديد التشريعات التي تحول دون الاحتكار والحفاظ على التنوع والاختلاف بين وسال الإعلام.

ثانيا: الاندماج الجانبي

يشير الى نمو النشاطات جانبيا فيما يمكن ان ينظر اليه على انه نشاطات مكملة لبعضها البعض. الصحف تضاف اليها المجلات او محطة للتلفزيون مضاف اليها الراديو. ينتج عنه ما يسمى بالتداؤب والكفاءة. كما يمنح الشركة فرصة توزيع استخدام الموارد القليلة او لفقرية الاستغلال إضافة الى الاستفادة من الخبرات بشكل اكبر.

ان توحيد ملكية وسائل اعلام متنوعة يحقق أفضل كفاءة حين تستطيع الشركة ان تستفيد من القوالب المتخصصة المشتركة للمحتوى او من خلال بنية التوزيع المشتركة. عندما تتسم مخرجات مؤسسة إعلامية بالتخصص في شأن معين أو حقل معين. فان عمليات التوسع في أنشطة متعددة يخلق درجة كبيرة من التداؤب. وعلى سبيل المثال فان شركة pearson والتي اتاح لها احد تخصصاتها في حقل المعلومات الإدارية من ان تستغل اقتصاديات الحجم والمدى في منتجات مختلفة مثلا صحيفة الفايننشال تايمز، ومجلة الفايننشال تايمز الاقتصادية.

والإخبارية والأخبار المتلفزة وهكذا) وأيضا شكل أو قالب للتوزيع (طباعة، وانتاج مرئي)، لذلك المحتوى.¹⁸

ان الشركات المالكة لوسائل إعلام متنوعة تستطيع ان تخفض الكلف من خلال الاستفادة المشتركة و التداخل في عمليات الإنتاج. فالشركة التي تملك مثلا صحف ومجلات ودار نشر للكتب يمكنها بسهولة ان توحد الكثير من الأنشطة مثل الطباعة ومشتريات الورق.

ان المحتويات الإعلامية المختلفة يمكن استغلالها بشكل افضل مع توسع الشركات جانبيا ويتوقف ذلك بشكل خاص على مدى قابلية هذه المنتجات لإعادة القولية كي تناسب وسيلة أخرى. فمثلا مادة تحقيق أو مقابلة يمكن استخدامها في أكثر من وسيلة إعلامية بعد إعادة صياغتها لتناسب الراديو أو التلفزيون والصحف. اما اذا كان الموضوع مثلا عبارة عن مجموعة صور فهي لا يمكن إعادة صياغتها لتناسب الراديو مثلا. وهذا يقودنا الى نقطة مهمة وهي انه بالرغم من كل التطورات المذهلة التي جاءت بها تقنية الدجتل والتي ألغت الحواجز بين النص والصورة والصوت فأن هناك خصوصيات لكل وسيلة اعلامية. من حيث منظومات التوزيع والتقنيات والأدوات أو الآلات المختلفة حيث نجدها تدخل في انتاج وتوزيع صحيفة أو مجلة لكنها تظل مختلفة عن تلك التي يحتاجها التلفزيون.¹⁹

ان تملك وسائل اعلام متنوعة غلى سبيل المثال صحف ومحطات تلفزيون يمكن الشركة من الاستفادة من الترويج المتقاطع لمنتجات الشركة. Cross-Promotion أو المتعدد .

مثلا تستخدم شركة اعلامية كبيرة صفحات جرائدها لجذب الانتباه لبرامج تلفزيونية أو العكس. وكذلك الترويج للمنتجات الأخرى أو البرامج التي تستفيد الشركة من ترويجها.

هناك أيضا ميزة أو فائدة أخرى لتملك وسائل اعلام متنوعة الذي يحققه الاندماج الجانبي وهو الاستفادة من إستراتيجية تقليل أو تشتيت المخاطر. فالشركات تتجه لتنويع منتجاتها و أسواقها كي لا تعتمد بشكل أساسي على سوق أو منتج واحد.

فهناك قطاعات او نشاطات قد يصيبها التراجع والفتور وتستطيع الشركة المالكة لوسائل الاعلام متنوعة ان تستثمر في قطاع او منتج آخر يشهد نموا.

صناعة الصحف الوطنية في بريطانيا يمنحنا مثلا عن القطاع الذي يشهد تراجع تدريجي في حين ان قطاع تلفزيون الاشتراك مثلا وقطاع الاعلام الالكتروني يشهد نموا. لهذا فناشري الصحف ربما يسعون للتوسع على امل ان يضمنوا نموا في الأرباح المستقبلية من خلال تملكهم لهذه المؤسسات الإعلامية التي تنشط في المجالات التي تشد نمو متزايد.

كما لا يجب ان نغفل دور المدراء في الاندماجات الجانبية و تملك وسائل اعلام متنوعة. لان دوافع هؤلاء المدراء للتوسع قد لا يكون فقط من اجل تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد بل قد تكون لهم طموح تحقيق التأثير والنفوذ السياسي لهذا فهاجسهم هو توسيع إمبراطورياتهم الإعلامية ويظل روبرت ماردوخ دائما المثال المناسب في هذا السياق.

ثالثا: الاندماج العمودي

لا غنى عن سلسلة التموين العمودي لتوضيح هذا الشكل من اشكال الاندماجات وسلسلة التموين العمودي تتيح تفكيك الأنشطة والمراحل المختلفة التي يشتمل عليها عملية صنع المنتج الإعلامي و اصاله للمستهلك.

فصناعة الصحف يمكن تفكيكها الى عدد من المراحل والأنشطة تبدأ بالورق والأحبار والمواد المختلفة والنصوص ثم عمليات التجميع او تصنيع هذه المواد لتأخذ قالب معين ثم طبعتها وتوزيعها ووصولها للمستهلك. كذلك الحال بالنسبة للراديو او التلفزيون مع اختلافات بين هذه الوسائل. ويجب ان نشير فقط الى ان هناك اتجاهين في سلسلة التموين العمودي اما للخلف او الى الامام والبعض يستخدم الاتجاه الصاعد اي نحو(الخلف) نحو المواد الخام او اتجاه هابط او المصب اي (الى الامام) اي نحو المستهلك. وسنستخدم مصطلح الامام والخلف لتسهيل استيعاب الفكرة بشكل افضل.

حين يقوم التلفزيون باندماج الى الخلف فهذا يعني انه باتجاه صناعة المحتوى والبرامج اما اذا كان الى الامام نحو المستهلك فهذا قد يكون من خلال منظومة توزيع الخدمة كما هو الحال في تلفزيون الكيبل على سبيل المثال.

والدافع الاول وراء ذلك هو تقليل الكلف لضمان الحصول على المحتوى وتوزيعه من خلال باقة الخدمة التلفزيونية التي تملكها الشركة سيوفر في الكلفة ويغني عن شراء حقوق برامج من السوق." و بشكل عام انها تضع معنى للتحكم في انتاج المحتوى والتوزيع لانه كلما كان حجم ما توزعه كبيرا من مخرجاتك الخاصة سيكون اكثر تخفيضا في كلفة الإنتاج بالوحدة او بالقطعة". كما يعني تملك منظومة توزيع الخدمة ضمان الوصول للجمهور (المستهلك) الذي هو القيمة الأثمن من الناحية الاقتصادية لوسائل الاعلام. ولعل من أهم الأمثلة وأبرزها ما قامت به شركة TimeWarner والمتخصصة في خدمة الكيبل وخدمات المحتويات الإعلامية حيث اندمجت مع شركة American Online وهي شركة خدمات الانترنت والتوزيع الالكتروني.²⁰

ان الدافع الاستراتيجي المهم للشركات من وراء الاندماج الافقي علاوة على ضمان الوصول للمواد الى الخلف او الجمهور في اخر مراحل السلسلة هو رغبة الشركات في التحم في بيئة السوق الذي تعمل فيه والحيلولة دون تعرض الشركة للسلوك الانتهازي.

المؤسسة الإعلامية التي قامت بالاندماج العمودي با مكانها المناورة و تتجنب التأثير الذي يفرضه مزودين "للمحتوى" او مشتريين مسيطرين على السوق. التوسع العمودي يمنح الشركة إمكانية وصول مضمون لمدخلات Inputs مهمة او قنوات توزيع مهمة للمخرجات Outputs. هذا ميزة رئيسية في صناعة الإعلام باعتبار ان المؤسسة تعتمد على نفسها في الوصول الى كلا من المحتوى ووسائل توزيع المحتوى.

ان المحطة او المؤسسة التلفزيونية التي " عليها ان تعتمد على منتج خارجي او مزود لكل برامج " الخبطة" اي تلك البرامج ذات النجاح الهائل- ستجد نفسها عرضة لاحتمالية السلوك الانتهازي Post-contractual opportunistic behavior من قبل هؤلاء المزودين. اذا ما هدد المزود لسلسلة من برنامج رئيسي مثلا من ضمن لائحة برامج القناة بان يسحب هذه السلسلة او يبيعها بسعر أعلى لقناة منافسة فأن الكلفة المرتفعة للإبقاء على هذا البرنامج ربما يجب تحملها. ومن هنا فان الاندماج العمودي هو شكل من أشكال تجنب الكلفة المرتفعة المرتبطة بهكذا سلوك".²¹

وقد يكون صحيح ان الشركات مدفوعة في الغالب إضافة الى المردود المالي وتحقيق الكفاءة تكون مدفوعة لتحقيق درجة من الامان من المنافسين او كما سبق الإشارة ضد السلوك الانتهازي. لكن القوة التي باتت تمتلكها هذه الشركات والسلوك الاحتكاري أصبح مدعاة للقلق كما في الجدل الذي تفجر بعد صفقة اندماج Time Warner & America Online AOL

وللإشارة فان شركة متخصصة في الأخبار والترفيه وتمتلك مكتبة هائلة للمحتويات الإعلامية كما تمتلك ايضا شركة كوابل تعد من اكبر الشركات الأمريكية في هذا المجال. اما شركة America Online فهي شركة من اكبر شركات تزويد خدمات الانترنت في أمريكا ولديها ما يقارب من 26 مليون مشترك. وقد أثارت الصفقة تخوفات من احتكار هذه الشركة العملاقة لمحتويات مكتبة المحتويات الإعلامية وانعكاس ذلك على المنافسة. ان التخوف ساد في اعقاب صفقات الاندماج الكبرى تلك مجال خدمات الانترنت ايضا وإمكانية حصر الوصول عبر النت لمحتويات Time Warner .²² هذه النقطة بالذات الدافع الجوهرى وراء التشريعات التي تحد من الاحتكار وتحديد عدد الوسائل الاعلامية التي يجب على الشركة الواحدة عدم تخطيها وذلك حرصا على التنوع والحيلولة دون احتكار رؤوس الاموال الكبرى والشركات الكبيرة لوسائل الإعلام.

ويبدو انه من الصعب التوفيق بين السماح للشركات بتحقيق كفاءة كبيرة وفي نفس الوقت وضع ضمانات اكبر للحد من الوصول لقوة احتكارية. ان المؤسسات الاعلامية ستسعى حتما للاستفادة من الاستفادة من ميزات التوسع العمودي وتحقيق تحكم اكبر في بيئة السوق الذي تعمل فيه هذه الشركات لكن تلك الزيادة في القدرات والنفوذ تنعكس حتما على السوق وأدائه بشكل عام ويزداد التخوف العواقب الضارة لكل من المتنافسين والمستهلكين على السواء جراء هيمنة شركات معدودة على السوق .

خلاصة

لقد سعت هذه الدراسة للتعرف على البيئة المتاحة أمام الشركات والتي حفزت الشركات الإعلامية بشكل خاص لاتخاذ وإتباع سياسات واستراتيجيات جديدة للتكيف مع هذه البيئة والظروف الجديدة التي شهدتها العالم. وبالتالي تتبع سلوك هذه الشركات التي تحولت الى شركات عملاقة ذات قدرات مالية ضخمة . ان هذه الظروف والبيئة تقيدنا لاشك في التعرف عن كتب لفهم وتحليل

كيف أصبحت إمبراطورية روبرت مار دوخ الإعلامية بهذه القدرات والإمكانات وأيضا غيره من أباطرة الإعلام في عالم اليوم.

إن الدراسة سعت الى التعرف على احد أهم الاستراتيجيات المتبعة في توسع الشركات وهي سياسة الاندماج والاستحواذ. وأنواعها وكيف يمكن ان نرصد عن كثب تطبيق هذه السياسة في حقل الصناعات الإعلامية.

إن هذه الدراسة انما هدفت بالأساس الى تحليل قدرة الشركات وأدواتها واستراتيجياتها وهي بالتالي تسلح الباحثين والدارسين لحقل اقتصاديات الإعلام بحقائق وتفسيرات لأدوات واستراتيجيات الشركات الإعلامية بعيدا عن الخطابة والقفز على الحقائق.

Abstract

The world has witnessed a new phenomenon of consolidation, where firms have become major players in the international arena. The media market is also now in the hands of just a few of these such firms. This phenomenon indicates that there is currently a fertile environment for such firms to grow in. In fact there are many factors behind this new trend. This includes technical, legislative and political factors, particularly after the demise of the Soviet Union and the prevalence of the free market. This has arguably created an ideal environment for monopolies and the concentration of media institutions which is attracting capital investment. These factors and conditions have spurred mergers and acquisitions as new strategies for the growth of media firms in particular.

الهوامش:

- 1- ابراهيم علي، اقتصاديات الاعلام مفهومها مبادئها نظرياتها . جامعة الزيتونة، العدد الخامس (2019): 160-196"
 - 2- انوال باتشيري. بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمناهج والممارسات. ترجمة خال بن ناصر. عمان: دار اليازوري، 2015.
 - 3- المرجع نفسه ص 27
 - 4- Picard,R.G (2004) Environmental and Market Changes Driving Strategic Planning in Media Firms in Robert G.Picard (Ed),“Strategic responses to Media Market Changes”(pp.1-17).Jonkoping ,Sweden :Jonkoping international Business school ,Jonoping University,p1
 - 5- Ibid,p2
 - 6- Ibid,p2
 - 7- Ibid,p3
- Griffiths.A & wall.S.2004,Applied Economics,10th edn,Harlow;Ft Prentice -8 Hall,p75.**
- 9- ibid,p76
 - 10- ibid,p76
 - 11- Needham, D et al (1999) Business for Higher Awards . Oxford: Heinemann,p410
 - 12- Dani.I.M& Pareek.R (2012) Amalgamation Amalgamation and merger issues and problem Variorum, Multidisciplinary e- Research Journal Vol.-02, Issue-III, February 2012,p3
 - 13- Griffiths.A & wall.S ,p76
 - 14- Doyle Gillian,2002 Understanding Media economics, SAGE, London,p38
 - 15- Alexander,A& others(2004)Media Economics Theory & practice-3edition-LEA publisher-London,p71
 - 16- (Doyle, ibid,p26)
 - 17- (ibid,pp28,29)
 - 18- (ibid,p30)
 - 19- (ibid,p32)
 - 20- (Alexander,ibid, p71)
 - 21- Doyle, ibid , ,p35)
 - 22- (ibid,p,36)

المراجع

- بول آسامويلسون & ويليام نوردهاوس، الاقتصاد . ترجمة هشام عبدالله . عمان: الدار الأهلية 2006.
- حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد الاتصال ونظرياته المعاصرة، (الطبعة العاشرة) القاهرة: الدار المصرية اللبنانية2002.
- روجر ويمر و جوزيف دومنيك، مقدمة في أسس البحث العلمي.ترجمة خليل ابواصبع . الطبعة الثانية ، عمان: دار آرام 1998.

- Bum.S.C , et al (2009)A structural analysis of media convergence, Journal of media economics, 16(3).141-157.
- Compaine, Benjamin M ,&Douglas Gomery.(eds). (2000)Who owns the media? Competition and concentration in mass media industry. 3ed.Mahwah,Nj: Lawrence Erlbaum Associates.
- Einav.G,(2015) The New World of Transitional Media, Springer, New York.
- Picard,R.G (2011) "Monitoring Corporate Governance in U.S. and European Media Firms," pp. 265-278 in Josef Trappel and Werner A. Meier, eds. *On Media Monitoring: The Media and Their Contribution to Democracy*. New York: Peter Lang Publishing
- Quiggin J, (2012) "The Economics of New Media",," Risk and Sustainable_Management Group Working Papers 151528, University of Queensland, School of Economics.
- Romanek .B & Krus C.M(2002)Merger & acquisition, Capstone publishing. Oxford.