به نام خدا

دانشگاه تهران

دانشکده مدیریت

«ارائه چارچوب تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال در شرکتهای کارآفرین رسانه‌ای»

نگارش:

داتیس خواجه ئیان

استاد راهنما: **دکتر طاهر روشندل اربطانی**

استادان مشاور: **دکتر سید محمد مقیمی**

دکتر محمدقلی میناوند

استادان داور: **دکتر طهمورث حسنقلی پور یاسوری**

دکتر سید مرتضی موسویان

پایان نامه برای دریافت درجه دکترای تخصصی

در رشته مدیریت رسانه

چکیده

ورود فناوری‌های نوین ارتباطی سبب شد صنعت رسانه از تسلط شرکت‌های بزرگ که توانایی‌های مالی بالا و دسترسی به امکانات گرانقیمت داشتند خارج شود و فعالیت شرکت‌های کوچک و کارآفرین با استفاده از این فناوری‌های جدید و ارزان امکان‌پذیرتر شود. اکنون در پهنه صنعت رسانه شاهد خودنمایی شرکت‌های کوچکی هستیم که با سرمایه‌های کوچک و به یاری فناوری‌های نوین ارتباطی، نوآوری‌های جدیدی را به بازار معرفی کرده‌اند. با این حال، اگرچه ورود این فناوری‌ها به کشور ما سبب افزیش فعالیت‌های کارآفرینی در عرصه رسانه‌های دیجیتال و به ویژه در عرصه اینترنت گردید، اما با وجود ایده‌های متعدد، آمار موفقیت کارآفرینان ایرانی چندان چشمگیر نبوده است و چنین امری ضرورت پژوهش برای یافتن زمینه‌های موفقیت این شرکت‌ها را نمایان می‌کند. پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوبی برای تجاری‌سازی این نوآوری‌ها، با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد انجام پذیرفت. پس از انجام کدگذاری روی مصاحبه‌هایی که از پانزده کارآفرین رسانه‌ای فعال در پنج طبقه محصولات به عمل آمد، چارچوبی پنج عاملی شامل عوامل مربوط به منابع، شرکت، محصول و استراتژی به عنوان عوامل تحت کنترل کارآفرین؛ و عوامل مربوط به زیرساخت به عنوان عامل غیرقابل کنترل؛ همراه با مقوله‌های مربوطه استخراج گردید. این عوامل عبارتند از مزیت رقابتی، تیم و نیروی انسانی، سرمایه تجهیزاتی، سرمایه اجتماعی، سرمایه مالی، برونسپاری فعالیت‌ها، ایده کسب و کار، طراحی محصول، زمان‌بندی ارائه محصول، چشم‌انداز، مدل درآمدی، نیازهای بازار و مشتریان، دانش کسب و کار، سبک کارآفرینی، چالاکی، یادگیری، زیرساخت دسترسی به زیرساخت الکترونیکی، دسترسی به نظام پرداخت الکترونیکی، دسترسی به نظام اطلاعات بازار، زیرساخت قوانین و زیرساخت توزیع. چارچوب به دست آمده گامی آغازین در جهت ورود به پژوهش‌های دیگر در زمینه طراحی مدل‌های اقتضایی و بومی برای تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال کارآفرینان رسانه‌ای محسوب می‌شود و عوامل تشکیل دهنده این چارچوب در مطالعات بعدی می‌توانند به عنوان اجزای مدل‌های اقتضایی قرار گیرند.

کلیدواژه‌ها: کارآفرینی رسانه‌ای، رسانه‌های دیجیتال، تجاری‌سازی ایده، نوآوری، بازار رسانه‌ای، مدیریت رسانه

تقدیر و تشکر

در اجرای این پایان نامه، افراد و شرکت‌های گوناگونی همکاری نمودند که نام بردن از آنها کوچکترین سپاسگزاری ممکن است بابت زمان و انرژی که در این همکاری در اختیار من گذاشتند.

سپاس خاص خود را از کلیه بزرگوارانی که در مصاحبه‌ها شرکت نمودند اعلام می‌دارم، به ویژه از: آقای رحیم خاکی (شرکت کندو سلام)، آقایان رجبی و صادقیان (شرکت نت برگ)، آقای مسعود محمدی (پارسیان جم)، آقای حسام آرمندهی (فارسی تل و بازار)، آقای مهران تاج الدین (نسک آور)، آقای مهدی مجد (فوتیلیو)، آقای حسالم عالمیان (آی‌پد جان) و سایر شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها.

همچنین از استادان گرامی راهنما و مشاور؛ آقایان دکتر طاهر روشندل اربطانی، سید محمد مقیمی و محمدقلی میناوند که راهنمایی‌های ارزنده‌ای را در خلال انجام تحقیق به عمل آوردند و نیز استادان گرامی داور؛ آقایان دکتر طهمورث حسنقلی پور و سید مرتضی موسویان که در دو مرحله پیش دفاع و دفاع دلسوزانه نسبت به بهبود پایان نامه اهتمام ورزیدند.

از دوستان گرامی آقایان حمزه خواستار، محمد کیهانی، علی اشراقی، علی شمس بسیار سپاسگزارم که در دوره ایده پردازی و نگارش طرح اولیه پایان نامه بسیار کمک نمودند و با راهنمایی‌های نظری و فکری خود سبب شدند که پایان نامه، در مسیر نهایی خود قرار گیرد. همچنین از همدوره‌ای‌های گرامی در مقطع دکترای مدیریت رسانه، آقایان محمد برو، جمال الدین حسینی، رحیم خاکی، فواد صادقی، عباس نیک نژاد، عباس هادوی نیا و سرکار خانم شهرزاد نیّری سپاسگزارم که طی دوران تحصیل در این مقطع، بسیار از آنان آموختم و در نگارش پایان نامه نیز از هیچ همکاری دریغ ننمودند.

دوران تحصیل من در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران سرشار است از خاطرات شیرین که همواره در ذهنم باقی خواهند ماند. این خاطرات را مدیون همه کارکنان و پرسنل دوست داشتنی این دانشکده هستم، به ویژه سرکار خانم‌ها نجفی و رحیمیان که از ابتدای دوره کارشناسی ارشد من، تا پایان دفاع از پایان نامه دکترا از هیچ کمکی دریغ ننمودند و نیز جناب آقای دکتر سید رضا سید جوادین گرامی ریاست محترم دانشکده که در تسهیل امور و همکاری با دانشجویان، رقیبی برای ایشان نیافته‌ام.

نهایت سپاس را از پدر و مادر دوست‌داشتنی‌ام دارم که بدون آنها هرگز نمی‌شدم آنچه اکنون به آن رسیده‌ام.

فهرست مطالب

چکیده .... أ

فصل اول: طرح تحقیق ۱

۱-۱- بیان مسئله تحقیق ۲

۱-۲- ضرورت انجام تحقیق ۴

۱-۳- اهداف اساسی از انجام تحقیق ۶

۱-۴- پرسش های تحقیق ۷

۱-۵- قلمرو پژوهش ۷

۱-۵-۱- قلمرو موضوعی پژوهش ۷

۱-۵-۲- قلمرو مکانی انجام تحقیق ۸

۱-۵-۳- قلمرو زمانی انجام تحقیق ۸

۱-۶- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی طرح ۸

فصل دوم: مرور ادبیات پژوهش ۱۴

۲-۱- نوع شناسی نوآوری ۱۵

۲-۱-۱-نوآوری گسسته ۱۶

۲-۱-۲- نوآوری‌های پیوسته ۱۷

۲-۱-۳- نوآوری تقلیدی ۱۸

۲-۲- تجاری‌سازی ۱۹

۲-۲-۱- تعریف تجاری‌سازی ۱۹

۲-۲-۲- عوامل موثر در تجاری سازی ۲۰

۲-۲-۳- فرایند تجاری‌سازی ۲۱

۲-۳- نظریه‌های تجاری سازی ۲۴

۲-۳-۱- عوامل مهم در طراحی مدل‌های تجاری سازی ۲۵
۲-۳-۲- مدل‌های تجاری‌سازی ۲۶
۲-۳-۲-۱- مدل ساده تجاری سازی ۲۶
۲-۳-۲-۲- مدل سنتی تجاری‌سازی ۲۶
۲-۳-۲-۳- مدل پیچیده ۲۷
۲-۳-۲-۴- مدل بی‌نظمی ۲۹
۲-۳-۲-۵- مدل زنجیره‌ای نوآوری ۳۰
۲-۳-۲-۶- مدل زنجیره ارزش نوآوری ۳۳
۲-۳-۲-۷-چارچوب اقتضایی کوک و بیمن برای نوآوریهای بازارگرا ۳۴
۲-۳-۲-۸- نوآوری در شرکتهای کوچک و متوسط ۳۵
۲-۳-۲-۹- مدل فرایند عمومی تجاری‌سازی نوآوری تکنولوژی ۳۷
۲-۳-۲-۱۰- مدل فرایند نوآوری در محتوای رسانه‌ای ۳۸
۲-۳-۳- ارتباط میان مدل‌های تجاری سازی با داشتن چشم‌انداز استراتژیک ۴۰
۲-۳-۴- ارتباط میان مدل‌های تجاری‌سازی و محیط کسب کار ۴۲
۲-۴- ادبیات نظری درباره صنعت رسانه ۴۳
۲-۴-۱-بخش‌بندی صنعت رسانه بر اساس تفاوت‌ها ۴۳
براساس مخاطب هدف ۴۴
براساس موضوع و نوع محتوا ۴۴
براساس جایگاه در زنجیره ارزش ۴۵
براساس نوع شخصیت مشتری مورد نظر ۴۶
براساس معروفیت برند ۴۶

بر اساس مدل درآمدی ۴۷
۲-۴-۲- شباهت‌های رسانه‌ها ۴۹
محصول کوتاه‌عمر و گذرا ۴۹
تعامل با یک بازار سه بخشی ۵۰
حساسیت به واکنش مخاطبان ۵۱
گستره محلی و منطقه‌ای ۵۲
اهداف اقتصادی و اجتماعی ۵۳
۲-۴-۳- بررسی وضعیت کنونی صنعت رسانه ۵۳
۲-۴-۴- زنجیره ارزش رسانه ۵۹
فرایند تولید محتوا ۶۰
فرایندآماده‌سازی محصول ۶۱
فرایند جذب آگهی ۶۱
تعامل با مصرف کننده نهایی ۶۲
۲-۴-۴-۱- زنجیره ارزش در تلویزیون اینترنتی ۶۳
تولیدکنندگان محتوا ۶۴
بسته بندی محتوا ۶۴
عرضه کنندگان محتوا ۶۴
توزیع‌کنندگان محتوا ۶۵
۲-۵- ادبیات نظری درباره تحولات رسانه‌ها به سمت رسانه‌های دیجیتال ۶۵
۲-۵-۱- تاریخچه تحول در مدل‌های کسب و کار ۶۵
۲-۵-۱-۱- مدلهای اولیه کسب و کار رسانه ها در اینترنت ۶۸

۲-۵-۱-۲- تحول در مدلهای کسب و کار اینترنتی به سمت مدل‌های کنونی ۷۰
۲-۵-۲- مدلهای کسب و کار آینده.. ۷۳
۲-۵-۳- پهنای باند؛ روند آینده اینترنت ۷۶
۲-۵-۴- مدلهای جدید کسب و کار اینترنتی ۷۸
بازاریابی سرگرمی‌های آنلاین:... ۷۸
فروش آنلاین محتوای سنتی:.. ۷۹
اشتراک سرگرمی‌های دوسویه:.. ۷۹
مدل شبکه اجتماعی:.. ۸۱
۲-۶- کارآفرینی رسانه‌ای ۸۱
۲-۶-۱- ویژگی‌های عمومی و کارآفرینانه محصولات رسانه‌ای.. ۸۱
۲-۶-۲- مهارت‌های مورد نیاز شرکت‌های رسانه‌ای در عصر تحولات فناوری.............................. ۸۶
۲-۶-۳- پژوهشهای مربوط به کارآفرینی و رسانه ۸۸
۲-۷- مرور گزارش‌های کارآفرینان رسانه‌ای...۹۳
۲-۸- مرور خط مشی‌گذاری رسانه‌ای و زیرساخت‌های قانونی...۹۶
۲-۹- استخراج چارچوب مفهومی اولیه.. ۱۰۱
فصل سوم: روش شناسی پژوهش ۱۰۳
الف) روش شناسی تحقیق... ۱۰۴
پیوند تحقیق کیفی و کمّی در یک طرح تحقیق ۱۰۴
فرایند تحقیق نظریه پردازی داده بنیاد ۱۰۵
دورانی بودن فرایند تحقیق در نظریه داده‌بنیاد.. ۱۰۷
نظریه در فرایند تحقیق.. ۱۰۸

بررسی کیفیت تحقیق ۱۰۹

پایایی تحقیق ۱۱۰

۳-۱- شرح تفصیلی مراحل تحقیق ۱۱۲

مرحله اول: انجام مطالعات اسنادی ۱۱۲

مرحله دوم: مشاهده و تحلیل نظری موضوع در صنعت رسانه ۱۱۳

مرحله سوم: شناسایی وضعیت کارآفرینی رسانه‌ای در کشور از طریق پرسشنامه ۱۱۳

مرحله چهارم: انجام مصاحبه‌های عمیق با کارآفرینان رسانه‌ای و یا مدیران ارشد شرکت‌ها ۱۱۴

مرحله پنجم: کدگذاری و تحلیل مصاحبه‌ها ۱۱۴

مرحله ششم: آزمون یافته‌ها ۱۱۵

۳-۲- جامعه و نمونه آماری ۱۱۵

۳-۲-۱- جامعهٔ آماری ۱۱۵

۳-۲-۲- نمونه آماری و روش نمونه‌گیری ۱۱۵

۳-۳-روش‌های گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات: ۱۱۷

۳-۳-۱- روش گردآوری داده‌ها ۱۱۷

۳-۳-۱-۱- مطالعه اسنادی ۱۱۸

۳-۳-۱-۲- پرسشنامه ۱۱۸

۳-۳-۱-۳- مصاحبه ۱۱۹

۳-۳-۲- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات ۱۲۰

۳-۳-۳- مراحل تجزیه و تحلیل دادهها با استفاده از روش تحلیل تِم ۱۲۱

۳-۴: پایایی (قابلیت اعتماد) مصاحبه ۱۲۴

۳-۵- سنجش روایی پژوهش ۱۲۵

فصل چهارم: یافته‌های پژوهش ۱۲۸
۴-۱- ویژگی‌های جمعیت شناختی کارآفرینان.. ۱۲۹
۴-۱-۱- دسته بندی براساس ویژگی سنی ۱۲۹
۴-۱-۲- دسته بندی براساس ویژگی تحصیلی ۱۳۰
۴-۱-۳- دسته بندی بر اساس تعداد کارکنان ۱۳۰
۴-۱-۴- دسته بندی براساس نوع محصول.. ۱۳۱
۴-۱-۵- ویژگی مزیت رقابتی ۱۳۱
۴-۲- تحلیل داده‌های پرسشنامه... ۱۳۲
۴-۲-۱- منابع تأمین سرمایه اولیه... ۱۳۲
۴-۲-۲- عناصر غایب در بازار رسانه‌ای کشور.. ۱۳۳
۴-۲-۳- سنجش ویژگی‌های بازار رسانه کشور.. ۱۳۴
۴-۲-۳-۱- موانع ورود.. ۱۳۵
۴-۲-۳-۲- سهولت خروج ۱۳۶
۴-۲-۳-۳- میزان رقابت ۱۳۶
۴-۲-۳-۴- سطح سودآوری ۱۳۷
۴-۲-۳-۵- ثبات درآمدها.. ۱۳۷
۴-۲-۴- سنجش ابعاد مربوط به بازار ۱۳۷
۴-۲-۵- راهبردهای بازاریابی.. ۱۳۹
۴-۲-۶- سنجش عملکرد کارآفرینان رسانه‌ای ۱۴۱
۴-۲-۶-۱- اهداف سودآوری ۱۴۲
۴-۲-۶-۲- دستیابی به سهم بازار مورد نظر ۱۴۲

۴-۲-۶-۳- میزان رشد درآمد ۱۴۲
۴-۲-۶-۴- ارائه منافع خاص به مصرف کنندگان.. ۱۴۳
۴-۲-۶-۵- جدید بودن محصول برای بازار ۱۴۳
۴-۳- یافته‌های ناشی از تحلیل کدهای مصاحبه ۱۴۳
۴-۳-۱- عوامل مرتبط با منابع ۱۴۴
۴-۳-۱-۱- مزیت رقابتی ۱۴۴
۴-۲-۱-۲- مدیریت منابع سازمانی.. ۱۴۵
۴-۳-۱-۳- مدیریت منابع خارج از سازمان.. ۱۴۸
۴-۳-۲- عوامل مرتبط با شرکت.. ۱۵۰
۴-۳-۲-۱. سبک کارآفرینی ۱۵۰
۴-۳-۲-۲. یادگیری.. ۱۵۱
۴-۳-۲-۳. رفتارهای کارآفرینی.. ۱۵۲
۴-۳-۲-۳. دانش مدیریت کسب و کار ۱۵۲
۴-۲-۳-عوامل مرتبط با محصول ۱۵۳
۴-۲-۳-۱. ایده محصول.. ۱۵۳
۴-۲-۳-۲. طراحی محصول ۱۵۴
۴-۲-۳-۳. زمان‌بندی ارائه محصول ۱۵۵
۴-۲-۴- عوامل مرتبط با استراتژی.. ۱۵۶
۴-۲-۴-۱. استراتژی رقابتی.. ۱۵۷
۴-۲-۴-۲. مدل درآمدی ۱۵۸
۴-۲-۴-۳. شناخت بازار و مشتریان.. ۱۵۹

۴-۲-۵- عوامل مرتبط با زیرساخت ۱۶۰
۴-۲-۵-۱. زیرساخت الکترونیکی پایه (دسترسی) ۱۶۰
۴-۲-۵-۲. زیرساخت پرداخت الکترونیکی ۱۶۰
۴-۲-۵-۳. زیرساخت توزیع ۱۶۱
۴-۲-۵-۴. زیرساخت قوانین دولتی ۱۶۱
۴-۴- نتایج ناشی از نظرهای گروه کارشناسان ۱۶۲
۴-۵- نتایج خروجی نرم‌افزار ۱۶۳
فصل پنجم: نتیجه گیری و ارائه پیشنهادها ۱۶۴
۵-۱- مروری دوباره بر مسئله پژوهش ۱۶۵
۵-۲- بحث بر روی یافته‌ها ۱۶۵
۵-۳- نتیجه‌گیری ۱۶۶
۵-۳-۱- پاسخ نخستین سئوال فرعی پژوهش ۱۶۶
۵-۳-۲- پاسخ دومین سئوال فرعی پژوهش ۱۶۸
۵-۳-۳- پاسخ سومین سئوال فرعی پژوهش ۱۷۱
۵-۳-۱- مزیت رقابتی ۱۷۲
۵-۳-۲- تیم و نیروی انسانی ۱۷۳
۵-۳-۳- سرمایه مالی ۱۷۴
۵-۳-۴- سرمایه فیزیکی ۱۷۵
۵-۳-۵- سرمایه اجتماعی ۱۷۵
۵-۳-۶- برون‌سپاری فعالیت‌ها و قراردادهای همکاری ۱۷۶
۵-۳-۷- ایده کسب و کار ۱۷۷

۵-۳-۸- طراحی محصول ۱۷۷
۵-۳-۹- زمان‌بندی ارائه محصول.. ۱۷۸
۵-۳-۱۰- چشم‌انداز و برنامه‌ریزی آینده ۱۷۹
۵-۳-۱۲- مدل درآمدی ۱۷۹
۵-۳-۱۳- نیازهای بازار و مشتریان.. ۱۷۹
۵-۳-۱۴- دانش مدیریت کسب و کار.. ۱۸۰
۵-۳-۱۶- ویژگی‌ها و سبک کارآفرین ۱۸۰
۵-۳-۱۷- یادگیری سازمانی.. ۱۸۱
۵-۳-۱۸- چالاکی ۱۸۱
۵-۳-۱۹- زیرساخت دسترسی به شبکه ۱۸۱
۵-۳-۲۰- زیرساخت پرداخت الکترونیکی ۱۸۲
۵-۳-۲۱- زیرساخت توزیع ۱۸۲
۵-۳-۲۲- زیرساخت قوانین دولتی ۱۸۲
۵-۳-۲۳- نظام اطلاعات بازار.. ۱۸۳
۵-۳-۴- پاسخ سئوال اصلی پژوهش ۱۸۴
۵-۵- فرمول پیشنهادی برای تجاری سازی ۱۸۶
۵-۶-محدودیت‌های پژوهش ۱۸۹
۵-۶-۱- محدودیت‌های ناشی از ماهیت پژوهش (نوع اول).. ۱۸۹
۵-۶-۲- محدودیت‌های انجام پژوهش (نوع دوم) ۱۸۹
۵-۷- مقایسه با پژوهشهای مشابه ۱۹۰
۵-۸- پیشنهادها ۱۹۱

۵-۸-۱- پیشنهادهای برگرفته از یافته‌های پژوهش ۱۹۱
۵-۸-۲- پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ۱۹۶
منابع ۱۹۷
پیوست ۱: پرسشنامه سنجش وضعیت بازار کارآفرینی ۲۰۳
پیوست ۲: مدل اولیه استخراج شده توسط پژوهشگر ۲۱۴

فهرست جداول

جدول ۱: مقایسه تطبیقی پژوهشهای انجام شده در زمینه کارآفرینی و رسانه ۹۱
جدول ۲: محاسبه پایایی بازآزمون ۱۲۵
جدول ۳: ویژگی گروه کارشناسان ۱۲۶
جدول ۴: نتایج حاصل از تحلیل ویژگی‌های بازار رسانه‌ای کشور ۱۳۴
جدول ۵: تحلیل داده‌های مربوط به پرسش موانع ورود به بازار ۱۳۶
جدول ۶: تحلیل داده‌های مربوط به پرسش سهولت خروج ۱۳۶
جدول ۷: تحلیل داده‌های مربوط به پرسش میزان رقابت ۱۳۶
جدول ۸: تحلیل داده‌های مربوط به سطح سودآوری ۱۳۷
جدول ۹: تحلیل داده‌های مربوط به ثبات درآمدها ۱۳۷
جدول ۱۰: مقایسه زوجی مربوط به نوآوری ۱۳۸
جدول ۱۱: تحلیل داده‌های مربوط به عملکرد کارآفرینان ۱۴۲

فهرست نگاره‌ها

شکل ۱: فرایند توسعه محصول جدید ۲۱

شکل ۲: مدل ساده تجاری‌سازی ۲۶

شکل ۳: مدل سنتی تجاری‌سازی ۲۷

شکل ۴: مدل پیچیده تجاری‌سازی ۲۹

شکل ۵: مدل بی‌نظم تجاری‌سازی ۳۰

شکل ۶: مدل زنجیره‌ای تجاری سازی نوآوری ۳۱

شکل ۷ : مدل زنجیره ارزش نوآوری ۳۴

شکل ۸: مدل زنجیره ارزش نوآوری ۳۴

شکل ۹: چارچوب اقتضایی کوک و بیمن ۳۵

شکل ۱۰: عناصر نظریه پردازی برای نوآوری در شرکتهای کوچک و متوسط ۳۶

شکل ۱۱: مدل کارآفرینانه تجاری‌سازی فناوری ۳۷

شکل ۱۲: مدل عمومی فناوری ۳۸

شکل ۱۳: مخروط سه مرحله‌ای طرح ایده برای تجاری سازی ۳۹

شکل ۱۴: مدل توسعه محصول رسانه‌ای ۴۰

شکل ۱۵: سه بازار مختلف که بنگاه‌های رسانه‌ای همواره با آن‌ها در تعاملند ۵۱

شکل ۱۶: هزینه سرمایه در صنایع گوناگون با استفاده از ضریب بتا ۵۲

شکل ۱۷: مقایسه درآمدهای داخلی و بین‌المللی شرکتهای بزرگ رسانه‌ای در سال ۲۰۰۳ .... ۵۳

شکل ۱۸: نرخ رشد سالانه در مخارج واقعی مصرف‌کنندگان از سالهای ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۲ .... ۵۵

شکل ۱۹: مخارج تبلیغاتی شرکتهای اروپایی به تفکیک رسانه‌ها از ۱۹۹۲ تا ۲۰۰۴ .... ۵۵

شکل ۲۰: عوامل محیطی تأثیرگذار روی صنعت رسانه ۵۹

شکل ۲۱: فعالان زنجیره ارزش رسانه ۶۰

شکل ۲۲: رویه‌های مختلف فرایند تولید محتوا در رسانه‌های مختلف ۶۱

شکل ۲۳: مراحل اساسی آماده‌سازی محصول در رسانه‌های مختلف ۶۱

شکل ۲۴: فرایند فروش آگهی و تبلیغات ۶۲

شکل ۲۵: فرایند تعامل با مصرف کننده نهایی ۶۲
شکل ۲۶: تغییر در میزان استفاده از رسانه‌های مختلف ۶۶
شکل ۲۷: مقایسه میزان زمان استفاده از اینترنت در برابر تلویزیون در گروه‌های سنی. ۶۷
شکل ۲۸: میزان هزینه‌های تبلیغاتی در رسانه‌های مختلف در قیاس با زمان صرف شده در آنها. ۶۷
شکل ۲۹: چارچوبی برای تحلیل مدلهای درآمدی خبرپراکنی‌ها در اینترنت ۷۸
شکل ۳۰: مدل کسب و کار اینترنتی ایستگاه‌های تلویزیونی، ۸۰
شکل ۳۱: مدل خط‌مشی گذاری تلویزیونی در اقلیم‌های رسانه‌ای باز و بسته ۹۸
شکل ۳۲: رابطه میان محصول رسانه‌ای با خط‌مشی رسانه‌ای ۹۹
شکل ۳۳: چارجوب مفهومی اولیه استخراج شده از مرور ادبیات موضوع ۱۰۲
شکل ۳۴: الگوی خطی فرایند تحقیق ۱۰۶
شکل ۳۵: الگوهای دورانی فرایند تحقیق و نظریه ۱۰۸
شکل ۳۶: پارادایم کدگذاری پرسشهای مصاحبه ۱۲۰
شکل ۳۷: توزیع فراوانی نمونه آماری از نظر سنی ۱۲۹
شکل ۳۸: توزیع فراوانی نمونه آماری از نظر رشته تحصیلی ۱۳۰
شکل ۳۹: توزیع فراوانی نمونه آماری از نظر تعداد کارکنان ۱۳۰
شکل ۴۰: منابع تأمین سرمایه اولیه برای راه‌اندازی کسب و کار ۱۳۳
شکل ۴۱: عناصر لازم برای بازار کارآمد رسانه‌ای ۱۳۴
شکل ۴۲: راهبردهای انتخابی توسط کارآفرینان نمونه ۱۴۰
شکل ۴۳: راهبردهای بازاریابی انتخاب شده توسط هر یک از کارآفرینان نمونه ۱۴۱
شکل ۴۴: خروجی نرم‌افزار MaxQDA 10 .... ۱۶۳
شکل ۴۵: عناصر بازار کارآمد رسانه‌ای برای گسترش تجاری‌سازی نوآوری‌ها ۱۷۱
شکل ۴۶: چارچوب استخراج شده از تحلیل کدگذاری‌ها و اصلاح گروه کارشناسان ۱۸۶

فصل اول

طرح تحقیق

۱-۱- بیان مسئله تحقیق

مدیریت رسانه به عنوان یک رشته دانشگاهی در حال شکل‌گیری و جهت‌یابی در قالب گرایشهای مشخصی است. در حالیکه به طور سنتی حوزه‌های گوناگون مرتبط با رسانه در چارچوب علم ارتباطات مطالعه می‌شدند، در سالیان اخیر گرایش‌های متفاوتی از رشته‌هایی خارج از علوم ارتباطات اهمیت یافته‌اند و به نظر می‌رسد با ظهور این گرایش‌ها، علم ارتباطات از تسلط کنونی بر علم رسانه به سطح یکی از چند علم تأثیرگذار در مطالعات این رشته تنزل یابد. یکی از این گرایش‌های نوظهور در دنیای رسانه، توسعه محصول جدید رسانه‌ای و نیز گرایش‌های مرتبط با فناوری‌های نوین دیجیتال است (موسبرگر و کیندم، ۲۰۰۹: ص۶). در شرایطی که پیش‌تر واژه «رسانه» اساساً رسانه‌های جمعی همچون تلویزیون، رادیو، سینما و روزنامه‌ها را به خاطر شنونده متبادر می‌کرد، امروز بخش بزرگی از بار این واژه بر روی محصولات دیجیتال و سفارشی‌شده‌ای قرار گرفته، که از طریق بسترهای توزیع پیشرفته همچون شبکه‌های اینترنت و موبایل ارائه می‌شوند. از این رو مطالعات مربوط به این حوزه رسانه‌ها؛ که ویژگی‌های کاملاً متفاوتی را نسبت به رسانه‌های جمعی دارند و از فرایندهای تولید، توزیع و عرضه گرفته تا تأثیرگذاری و ارتباطات خصوصیات متمایزی از رسانه‌های جمعی یافته‌اند؛ از جمله نیازهای پژوهشی است که اقدام برای آنها سبب گسترش دانش در چارچوب علم رسانه می‌شود.

رواج و گسترش فناوری‌های نوین در عرصه رسانه‌ها سبب شده است که تحولات بنیادینی در این صنعت به وقوع بپیوندند. نوآوری‌های دیجیتال هزینه تولید محصول را کاهش داده‌اند و ورود به بازار را برای شرکت‌های کوچک آسان نموده‌اند. این فناوری‌ها سبب شده‌اند سرمایه اولیه برای انجام فعالیت‌های رسانه‌ای کاهش یابد و تولید محصولات، عرضه آنها و همکاری میان شرکت‌های کوچک دست‌اندرکار به اشکال جدیدی ممکن شود. این امر موجب می‌شود که شرکت‌های بزرگ رسانه‌ای که بازیگران مسلط بی‌چون و چرای صنعت رسانه بوده‌اند، انحصار خود را بر این صنعت از دست بدهند و شرکتهای کوچک که دارای دانش مناسب باشند بتوانند خود را به عنوان بازیگران این بازار مطرح نمایند (تارو، ۲۰۰۹). چنین تحولاتی صنعت رسانه را برای فعالیت‌های کارآفرینی به یک صنعت جذاب تبدیل کرده است. نیاز به سرمایه کم، دانش بنیان بودن، امکان‌پذیری تمرکز بر بخشهای کوچک بازار، چالاکی و انعطاف‌پذیری و ورود پی در پی تحولات نوین که فرصت‌های جدیدی را ایجاد می‌کند، سبب شده است که کارآفرینان صنعت رسانه را به عنوان یکی از بازارهای بسیار سودآور و مناسب برای فعالیت شناسایی کنند و به این

دلیل است که شاهد حضور بسیار پررنگ و آشکار کارآفرینان در صنعت رسانه‌های نوین در تمام نقاط جهان هستیم. از کشورهای توسعه یافته صنعتی همچون آمریکا و کشورهای اروپایی گرفته تا کشورهای در حال توسعه شتابان همچون کره و هندوستان، فعالیت‌های کارآفرینی رسانه‌ای به شدت رواج یافته است و زمینه مناسبی برای پیشرفت، درآمدزایی و تحقق استعدادها به وجود آورده است.

کارآفرینان ایرانی نیز همچون فعالان سایر نقاط جهان حضور پررنگی در پهنه رسانه‌های نوین یافته‌اند. با این وجود بخش اعظم این شرکت‌ها از ارائه محصولات با ویژگی‌های سطح بالای کارآفرینی به بازار ناتوان مانده‌اند و علی‌رغم ایده‌های نوین و جذابی که موسسان این شرکتها دارند، موفق به تبدیل آن ایده‌ها به محصولاتی که مورد استقبال بازار قرار گیرد، نشده‌اند. تا کنون اغلب پژوهش‌ها در زمینه تلاش برای پیش‌بینی موفقیت از طریق شناسایی عوامل تعین کننده نوآوری بوده است، مثل شناسایی عوامل موفقیت استراتژی نوآوری در شرکتهای کوچک، یا شناسایی تکنیکهای موفقیت نوآوری و تکنولوژی در شرکتهای کوچک (ادواردز و همکاران، ۲۰۰۵). اما تحقیقی که با هدف ارائه چارچوبی برای تجاری‌سازی این نوع نوآوریها به ویژه در صنعت رسانه و میان شرکتهای کارآفرین رسانه‌ای انجام شده باشد یافت نگردید. ادواردز و همکاران (۲۰۰۵) تصریح کرده‌اند که نیاز به تحقیقاتی در زمینه نوآوری در شرکتهای کوچک و متوسط وجود دارد که پیچیدگی ارتباط میان ساختارهای درونی و بیرونی شرکتها را شناسایی کند.

از سوی دیگر، نوآوری جوهره کارآفرینی و ویژگی لاینفک محصول رسانه‌ای است و از این رو می‌توان درک نوآوری را نقطه عطف مطالعات کارآفرینی رسانه‌ای دانست. با توجه به اینکه در عصر تحول شتابان فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به سر می‌بریم، دگرگونی و تغییرات ساختاری ناگزیر صنعت رسانه در کنار چالشها و تهدیدات آن، بستر مناسبی را نیز برای بهره‌گیری از فرصتها پدید آورده است. با توجه به اینکه شرکتهای کوچک و کارآفرین که در صنعت رسانه وارد می‌شوند بزرگترین دارایی خود را توانایی استفاده از فرصتها برای پاسخ دادن به نیازهای بازار می‌دانند، ارائه چارچوبی که از طریق آن بتوان فرایند نوآوری را برای تجاری‌سازی یک محصول یا خدمت جدید تشریح نمود، می‌تواند گامی باشد به سوی طراحی مدلی برای تجاری‌سازی این نوآوری‌ها. برای این منظور تحقیق جاری با تلفیق دانش موجود در حوزه‌های علوم رسانه و کارآفرینی و تلفیق آنها با مدیریت نوآوری و توسعه محصول جدید تلاش دارد تا مدلهای نوآوری و توسعه محصول جدید برآمده از این نوآوری‌ها را برای شرکتهای کارآفرین فعال در صنعت رسانه مورد بررسی قرار بدهد و در نتیجه آن با سازگار نمودن مدلهای موجود برای کارآفرینان رسانه‌ای، چارچوبی ارائه

دهد که از طریق آن بتوان فعالیتهای کارآفرینانه شرکتهای کوچک را به سمت تجاری‌سازی موفق در قالب محصولات و خدمات جدید هدایت کرد.

نظر به موارد بیان شده، پژوهش حاضر با توجه به ناکامی کارآفرینان ایرانی در حضور موفقیت‌آمیز در بازار و ارائه نشان‌های تجاری قابل اتکا و نیز عدم ارائه محصولات موفق ایرانی از طرف شرکت‌های کوچک در بازارهای دیجیتال، این مسئله را مورد بررسی قرار می‌دهد که «برای کمک به تجاری‌سازی موفق نوآوری‌های دیجیتال کارآفرینان رسانه‌ای در بازار کشور، چه چارچوبی می‌توان ارائه کرد؟». در ارائه این چارچوب چند نکته مورد توجه پژوهشگر قرار گرفته است. نخست اینکه کارآفرینان رسانه‌ای به رغم ویژگی‌های مشترک، دارای تفاوت‌های قابل توجهی هستند و از این رو در مطالعه چارچوب تجاری‌سازی باید به این تفاوت‌ها توجه نمود. وجود این تفاوت‌ها مانع از ارائه یک مدل فراگیر قابل تعمیم برای همه می‌شود و از این رو چارچوب مورد نظر باید به نقاط اساسی اشتراک کارآفرینان رسانه‌ای توجه کند. نکته دوم اینکه در زمینه تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال تاکنون پژوهش‌های زیادی صورت نگرفته است و از این رو بدنه پژوهشی این موضوع چندان پربار نیست. بنابراین در پژوهش حاضر ایجاد زیربنای ابتدایی مد نظر قرار دارد تا مطالعات آینده با استفاده از یافته‌های آن، به توسعه موضوع بپردازند. از این رو پژوهش در جستجوی چارچوب است، نه مدل و نه الگو. چارچوب محدوده مشخصی را تعیین می‌کند که در آن می‌توان نسبت به حضور عناصر مشخص برای دستیابی به هدف مورد نظر پژوهش اقدام کرد، در حالی که مدل به روابط میان این عناصر نیز می‌پردازد. در یک چارچوب «باید و نبایدها» (می‌یرزوِسکا و هالیفیلد، ۲۰۰۶) و «محدوده مطالعه» (مک گراث، ۲۰۰۹) و «دسته‌بندی توصیفی» (شیلدز و تجلی، ۲۰۰۶) مشخص می‌شود و روابط میان اجزا و چگونگی ترکیب آنها برای دستیابی به تجاری‌سازی موفق مد نظر نیست.از این رو چارچوب مورد نظر پژوهش به روابط میان عناصر توجهی ندارد و به محدوده عناصر و رفتارهایی می‌پردازد که می‌توانند در تجاری‌سازی موفق نوآوری‌های دیجیتال کارآفرینان رسانه‌ای سودمند باشند.

۱-۲- ضرورت انجام تحقیق

بنگاه‌های کارآفرین بخش بزرگی از اقتصاد را تشکیل می‌دهند. تأثیر آنها در اشتغال، ایجاد درآمدهای خصوصی، رواج نوآوری و ترویج روحیه کسب و کار در جامعه امری مشخص و قطعی است. این بنگاه‌ها با استفاده از منابع محدود و مدیریت توانایی‌های افراد در سطح خرد دست به فعالیتهای تجاری می‌زنند که

منجر به استفاده از پتانسیلهای خرد جامعه برای تولید کالاها و خدمات جدید و ثروت آفرینی می‌شود. حضور این شرکتها در صنعت رسانه یک تحول بزرگ محسوب می‌شود، زیرا تا پیش از ظهور فناوریهای نوین ارتباطی بیشتر شرکتهای فعال در صنعت رسانه شرکتهای بزرگ بودند که به دلیل الزامات سرمایه‌ای و مالی این صنعت بخش بزرگ بازار را تسخیر کرده بودند و شرکتهای کوچک صرفاً ارائه دهندگان خدمات به آنان محسوب می‌شدند(آریس و بوگین، ۲۰۰۵). با ظهور فناوریهای نوین و به ویژه رواج شبکه‌های اینترنت و ارتباطات سیار، صنعت رسانه تحول بزرگی را تجربه کرد و آن حضور شرکتهای کوچک رسانه‌ای به عنوان بازیگرانی قابل اعتنا بود. فناوریهای دیجیتال هزینه ورود به بازار و انجام فعالیتهای رسانه‌ای را بسیار تنزل داد و از این رو شرکتهای کوچک و کارآفرین این فرصت را یافتند که با بسیج توانایی‌های خود نقشی موثر در بازار ایفا کنند.

یکی از ویژگی‌های این شرکتهای کارآفرین نوآوری است، به ویژه در بازارهایی که به دلیل کوچکی، ورود به آنها برای شرکتهای بزرگتر صرفه اقتصادی ندارد (خواجه‌ئیان و روشندل اربطانی، ۲۰۱۱). شرکتهای کوچک به دلیل ساختار خلاقانه و انعطاف‌پذیر خود همواره مستعد ارائه نوآوری‌های جدید هستند و معمولاً افراد شاغل در آنها نیز نوآوری‌های متعددی را مطرح می‌سازند. با این حال نکته کلیدی این است که این نوآوری‌ها کمتر به محصول واقعی در بازار تبدیل می‌شوند. این مسئله دلایل گوناگونی دارد، از عدم امکانات مالی و فنی برای اجرایی ساختن آن گرفته، تا برداشت مدیریت از عدم امکان محافظت از محصول در صورت عملیاتی شدن و یا عدم توانایی شرکت در بازاریابی صحیح محصول و در نتیجه احتمال زیاد شکست.

از این رو عدم توانایی شرکت کارآفرین در ارائه نوآوری خود به بازار یک مانع بسیار اساسی در موفقیت کسب و کارهای کوچک تلقی می‌شود که به نوبه خود و در مقیاس بزرگتر سبب بی‌میلی نسبت به فعالیتهای کارآفرینی، کوچک ماندن مقیاس فعالیتهای این شرکتها و عدم رشد صنعت می‌باشد که نتایج آن در سطح کلان اقتصادی عدم اشتغال و عدم رشد اقتصادی کافی خواهد بود.

با توجه به آنچه گفته شد انجام پژوهشی که به مدیران این شرکتهای کارآفرین راهکار تجاری‌سازی و ارائه نوآوریهای خود را به شکل محصولات جدید نشان دهد، منافع چندگانه‌ای را نصیب کشور و جامعه نماید:

۱) به موفقیت شرکتهای کارآفرین کمک می‌کند،

۲) با موفقیت شرکتهای کارآفرین، دامنه فعالیتهای آنان، تعداد آنان، و در نتیجه فعالان آنها افزایش می‌یابد،

۳) موفقیت این شرکتها به معنی رشد اقتصادی، افزایش اشتغال، صنایع جدید، توسعه فناوریهای نوین و افزایش صادرات کشور خواهد بود،

۴) از آنجا که پیچیدگی صنعت رسانه و سرعت تغییر در این صنعت و طول عمر کوتاه مدل‌های درآمدی سبب شده که توجه به نوآوری و تجاری‌سازی به موقع و موفق آنها لازمه بقا در بازار رسانه باشد (آریس و بوگین، ۲۰۰۵)، از این رو برای این شرکت‌ها امکان حضوری پایدار در بازار را فراهم می‌آورد.

وجود این منافع مشخص و بسیاری از منافع غیرمستقیم دیگر ضرورت این تحقیق را بیان می‌نماید. بی‌شک چنانچه این تحقیق به دستاوردهای مورد انتظار خود دست یابد می‌توان امید داشت که بخش بزرگی از ناکامی‌های شرکتهای کارآفرینی کشور که به دلیل عدم آشنایی با راهکارهای مناسب برای تبدیل نوآوریهای آنها به محصول صورت پذیرفته است مرتفع گردد و شکوفایی فنی این بخش کوچک ولی بسیار پراهمیت اقتصاد را شاهد باشیم.

۱-۳- اهداف اساسی از انجام تحقیق

تحقیق حاضر دارای یک هدف اصلی و چند هدف فرعی می‌باشد. هدف اصلی این تحقیق عبارت است از:

ارائه چارچوب مناسب برای تجاری‌سازی نوآوریهای دیجیتال شرکتهای کارآفرین به شکل یک محصول رسانه‌ای.

اهداف فرعی تحقیق عبارتند از:

۱) تبیین ویژگی نوآوری‌های موفق در بازار رسانه‌های دیجیتال کشور

۲) تبیین عوامل موثر در فرایند تجاری‌سازی محصولات رسانه‌ای

۳) تبیین عوامل موثر در موفقیت تجاری‌سازی ایده‌های کارآفرینان رسانه‌ای کشور

۱-۴- پرسش های تحقیق

با توجه به اینکه ماهیت تحقیق حاضر از نوع تحقیقات اکتشافی است، از این رو این تحقیق بدون طرح فرضیه انجام می‌شود و به جای آزمودن فرضیه، محقق در پی یافتن پاسخی برای پرسشهای تحقیق است. پرسش اصلی تحقیق عبارت است از:

چارچوب مناسب برای تجاری‌سازی نوآوریهای دیجیتال شرکتهای کارآفرین به شکل یک محصول رسانه‌ای چگونه است؟

برای پاسخ به این پرسش اصلی، نیازمند پاسخ به چند پرسش فرعی هستیم. این پرسشها عبارتند از:

۱) نوآوری‌های دیجیتال موفق در بازار رسانه‌ای کشور ما با چه خصوصیاتی دارند؟

۲) عوامل موثر در فرایند تجاری‌سازی محصولات رسانه‌ای در کشور کدامند؟

۳) عوامل موثر در موفقیت تجاری‌سازی ایده‌های دیجیتال کارآفرینان رسانه‌ای کدامند؟

۱-۵- قلمرو پژوهش

۱-۵-۱- قلمرو موضوعی پژوهش

قلمرو موضوعی تحقیق حاضر در زمینه تبدیل نوآوری‌های دیجیتال به محصول رسانه‌ای توسط شرکتهای کارآفرین رسانه‌ای است. چنین محدوده‌ای به این معناست که نوآوری‌های این شرکتها در زمینه‌های غیر دیجیتال ممکن است دارای شرایطی باشند که یافته‌های این تحقیق در زمینه تجاری‌سازی آنها معتبر نباشد. چنین محدوده‌ای همچنین به این معناست که یافته‌های این پژوهش برای شرکتهای بزرگ که دارای امکانات، پتانسیلها و در نتیجه بازارهای هدف متفاوتی از شرکتهای کارآفرینی هستند نیز دارای اعتبار عملی قطعی نخواهد بود. همچنین این یافته‌ها برای کارآفرینانی که در زمینه کشور ایران در قلمرو زمانی تحقیق اقدام به تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال خود می کنند معتبر است، زیرا اگر همین کارآفرینان در زمینه کشور دیگری که از شرایط اقتصادی و قانونی متفاوتی پیروی می‌کنند اقدام به فعالیت کنند، حتی اگر بازار مورد نظرشان نیز بازار ایران باشد، به دلیل تفاوت شرایط احتمالاً با چارچوب متفاوتی اقدام خواهند نمود.

۱-۵-۲- قلمرو مکانی انجام تحقیق

قلمرو مکانی انجام این تحقیق کشور ایران است. از آنجا که جامعه آماری این تحقیق را کارآفرینان رسانه‌ای فعال در ایران تشکیل می‌دهند که در شرایط اقتصادی، سیاسی، قانونی، ایران اقدام به فعالیت کارآفرینانه می‌کنند. این شرکت‌ها یا کارآفرینان حتی اگر بازار مورد نظر خود را هم در خارج از ایران در نظر گرفته باشند، باز هم در جامعه آماری ما قرار می‌گیرند. مکان انجام این تحقیق تهران است، زیرا به دلیل تجمع بیشتر فعالیت‌های صنعتی کشور در تهران، اغلب شرکت‌ها و کارآفرینانی که در هنگام تهیه طرح تحقیق شناسایی شدند در تهران فعالیت می‌کردند و از سوی دیگر به دلیل امکان‌پذیری انجام مصاحبه و اجرای پرسشنامه با آنان از طریق اینترنت، دوری مکانی مشکل دسترسی ایجاد نمی‌کند.

۱-۵-۳- قلمرو زمانی انجام تحقیق

قلمرو زمانی انجام این تحقیق زمستان ۸۹ تا پاییز ۹۰ است.

۱-۶- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی طرح

رسانه: نعاریف متعددی از رسانه ارائه شده است. تارو (۲۰۰۹) رسانه را به عنوان ابزار انتقال ایده و افکار در میان اعضای یک جامعه تعریف کرده است. از دید رکا (۲۰۰۶) رسانه ابزاری است که با استفاده از دو بخش مادی و غیرمادی، سبب انتقال معنا و پیام از فرستنده به مخاطبان می‌شود. لاسول رسانه را ابزار انتقال پیام از فرستنده به گیرنده بیان نموده است (ون دِ دونک و همکاران (۲۰۰۵). کاتز (۲۰۰۳:ص۲) با نگاهی معطوف به بازاریابی، رسانه را ابزار انتقال یک اطلاعات ویژه درباره یک کالا یا محصول به مصرف کنندگان تعریف کرده است.

صنعت رسانه: به هر چیزی که در آن تبادل عملیاتی صورت پذیرد و در آن داده به بازداده تبدیل شود صنعت می‌گویند. از این رو رسانه یک صنعت نامیده می‌شود که در آن ورودی‌های خبری، قطعات هنری و انواع داده‌ها پردازش می‌شوند و به شکل فراورده‌ای قابل فروش و تأثیر گذار به مخاطب ارائه می‌شود. نه تنها رسانه خود یک صنعت است، بلکه حتی زیربخشهای آن نیز به دلیل گستردگی ویژگی صنعت را دارند مثل صنعت چاپ، صنعت موسیقی و صنعت سینما (فرهنگی و خواجه‌ئیان، ۱۳۹۱).

تعریف عملیاتی صنعت رسانه: آنچه با عنوان صنعت رسانه نامیده می‌شود، گستره وسیعی از وسائل ارتباطی گوناگون را در بر می‌گیرد که از نظر محتوا، ارتباط با مشتری، نحوه ارائه مطلب، موضوع، حیطه فعالیت و سایر ابعاد بسیار گسترده و متفاوتند. در این پژوهش به طور مشخص صنعت رسانه عبارت است از تمام فرایندهایی که منجر به ارائه محتوای رسانه‌ای به مخاطب می‌شوند.

رسانه دیجیتال: با استفاده از تعریف خواجه‌ئیان و همکاران (۱۳۸۸) رسانه دیجیتال را رسانه‌ای می‌دانیم که دارای پنج ویژگی باشد: ۱) استفاده از فناوری رقومی برای انتقال داده‌ها، ۲) دوسویگی و قابلیت تعامل، ۳) قابلیت شخصی سازی و سفارشی سازی محتوا بسته به نیاز مخاطب خاص، ۴) مستقیم بودن؛ یعنی تماس با مخاطب مشخص و قابل شناسایی، ۵) آنی بودن؛ یعنی امکان برقراری تماس و دریافت پاسخ به طور آنی و لحظه‌ای. *در این پژوهش به طور مشخص اینترنت، شبکه‌های همراه و بازی‌های رایانه‌ای و ویدئویی به عنوان رسانه دیجیتال در نظر گرفته شده‌اند.*

محتوای رسانه‌ای: تارو (۲۰۰۹) در استعاره‌ای محتوای رسانه‌ای را به مثابه «پول رایج در مبادلات روزانه[1]» تعریف می‌کند و می‌گوید همانطور که برای هر مبادله‌ای در زندگی روزانه از پول استفاده می‌کنیم، در روابط میان‌فردی نیز از محتوای رسانه‌ای که از طریق رسانه جمعی به ما منتقل شده است و می‌دانیم طرف مقابل نیز از آن آگاهی دارد استفاده می‌کنیم. او محتوای رسانه‌ای را مجموعه‌ای از نمادهایی می‌داند که به طور هدفمندی توسط فرستنده برای گیرندگان تنظیم شده است. ماثی و توماس (۲۰۰۴) محتوای رسانه‌ای را هر نوع اطلاعات تصویری، صوتی یا متنی تعریف کرده‌اند که از طریق یک رسانه منتقل شود. رکا (۲۰۰۶) محتوای رسانه‌ای را شامل بخش غیرمادی رسانه دانسته است که مخاطب رسانه را توسط آن معنادهی می‌کند.

تعریف عملیاتی محتوای رسانه‌ای: مطابق با تعریف فرهنگی و خواجه‌ئیان (۱۳۹۱)، محتوای رسانه‌ای عبارت است از: «هر چیزی که توسط ذهن یا حواس انسانی قابل دریافت است و از طریق رسانه منتقل می‌شود و به طور آشکار یا نهان معنایی داشته باشد یا به معنابخشی جزء دیگری با همین خصوصیات کمک بکند». محتوای رسانه‌ای می‌تواند اشکال گوناگون به خود بگیرد و ویژگی‌های مختلفی داشته باشد، مثلاً، می‌تواند در زمان‌های خاصی عرضه شود (مثل سریال تلویزیونی) یا اینکه همیشه در دسترس باشد و به

[1] Currency

دلخواه کاربر مورد مصرف قرار گیرد (مثل مطلب روزنامه یا محتوای ایمیل). می‌تواند یک محصول کامل باشد (مثل یک فیلم سینمایی کامل) و یا بخش‌هایی از آن را شامل شود (مثل موسیقی متن یک فیلم). در تلویزیون، هر فیلم، سریال، میان‌پرده، اجرای برنامه توسط مجری، آگهی‌تبلیغاتی، اعلان عمومی، موسیقی، آرم و تیتزاژ یک برنامه و امثال آن، محتوا خطاب می‌شوند. در کتاب، محتوا عبارت از نوشته‌ها، علائم و تصاویر و اشکال است. در صنعت موسیقی معمولاً آوا و نوا، یا در حالت تصویری، کلیپ به عنوان محتوا در نظر گرفته می‌شود. در اینترنت محتوا را متن یک صفحه، تصاویر، صدا، پیوندها، پیامهای دریافتی از دیگران تشکیل می‌دهد. در بازی رایانه‌ای تمام آنچه بازی را شکل می‌دهد، یعنی تصاویر، حرکات و دستورپذیریها، صدا، موسیقی و پیامها، محتوا را شامل می‌شوند. در یک مجله مد و زیبایی که کاغذ آن بوی خوش می‌دهد، استشمام همان بو معنایی در مخاطب ایجاد می‌کند که جزئی از محتوای آن رسانه است. در کاتالوگ‌های محصولاتی همچون دیوارپوشها و یا پارچه، چسباندن تکه‌ای از جنس در کاتالوگ، که سبب می‌شود مخاطب با لمس آن به جنس مورد ارائه پی ببرد نیز، یک محتوا است.

نوآوری: فرایندی است که با شناسایی بازار و یا فرصت جدیدی برای یک محصول یا خدمت مبتنی بر فناوری دیجیتال آغاز می‌شود و منجر به فعالیتهای توسعه، تولید و بازاریابی برای دستیابی به موفقیت محصول در بازار می‌شود (کومار و پروماتد، ۲۰۰۵). این تعریف دو وجه بارز دارد: ۱) فرایند نوآوری شامل توسعه فناورانه یک ایده با معرفی آن به بازار و مصرف‌کننده نهایی است. ۲) فرایند نوآوری ماهیتاً چرخه‌ای تکراری است که همواره از شناسایی یک نوآوری آغاز و به بازار فرستادن آن پایان می‌یابد و سپس نوآوری مجدد در محصول و ارائه دوباره آن به بازار ادامه می‌یابد. بسیاری از مدیران شرکتهای موفق نوآوری را به عنوان مزیت رقابتی کلیدی یک شرکت شناسایی کرده‌اند. یک تحقیق نشان داد که ۶۰ درصد مدیران صنایع گوناگون نوآوری را یکی از پنج عامل حیاتی در ایجاد مزیت رقابتی شناسایی کردند و ۱۰ درصد آنها نیز نوآوری را مهمترین این عوامل شناسایی کردند (هاپانیمی، ۲۰۰۷). ایباتا آرنس، (۲۰۰۵، ص:۵۵) نوآوری در محصول فناورانه را کاربرد یا تجاری سازی محصولی می‌داند که به مشتریان خدمات جدید یا بهبود یافته‌ای ارائه دهد. او همچنین نوآوری در فرایند فناوری را کاربرد یا پیاده سازی شیوه‌های تولید یا توزیع بیان می‌کند، که این امر می‌تواند شامل تغییر در تجهیزات، منابع انسانی، شیوه‌های کاری و یا ترکیبی از آنها نیز بشود.

تعریف عملیاتی نوآوری: ارائه شکل جدیدی از محصول یا فرایند یا شیوه توزیع، یا مصرف در محصول و یا هر نوع ارزش جدید که پیشتر در زمینه آن محصول یا فرایند تولید یا کانال توزیع یا منطقه جغرافیایی تجربه نشده باشد.

میزان نوآورانه بودن[2]: درجه تازگی یک نوآوری. معمولاً می‌توان آن را در پیوستاری از «نوآوری بالا» تا «نوآوری پایین» اندازه‌گیری کرد. محصولات به شدت نوآورانه درجه بالایی از تازگی دارند، اما محصولات با نوآوری کم تنها از یک یا چند جنبه محدود نوآوری‌های جزئی یافته‌اند. در سطح کلان نوآوری ظرفیت نوآوری‌های جدید برای ایجاد یک تغییر پارادایم بنیادین در دانش و فناوری و نیز ساختار بازار محسوب می‌شود. در سطح خرد میزان نوآورانه بودن به معنی ظرفیت ایده‌های نو برای تأثیرگذاری در منابع بازاریابی، فناوری، مهارت‌ها، دانش، ظرفیت‌ها یا استراتژی است.

نوآوری دیجیتال: نوآوری شناسایی شده در تعریف بالا چنانچه قابلیت تبدیل به قالب دیجیتال را داشته باشد و بتوان آن را در قالب صنایع مرتبط با فناوری دیجیتال به کار گرفت، نوآوری دیجیتال محسوب خواهد شد. در تحقیق جاری تعریف از نوآوری دیجیتال، نوآوری‌هایی است که کارآفرینان رسانه‌ای فعال در عرصه فناوری‌های اینترنتی و موبایل ارائه می‌دهند و قابلیت تبدیل به یک محصول دیجیتال که مستقیم به مصرف‌کنندگان فروخته شود و یا به طور غیرمستقیم در تهیه و تولید یک محصول دیگر رسانه‌ای ایفای نقش کند را می‌باشد.

در حقیقت مرز باریکی میان فرایند تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتالی با غیر دیجیتالی وجود دارد، به ویژه هنگامی که در سطح چارچوب به این فرایند نگاه کنیم. در میان چهار بخش قابل کنترل توسط مدیریت، ویژگی ایده و ویژگی‌های شرکت در میان شرکت‌های دیجیتال و غیردیجیتال دارای شباهت‌های زیادی هستند و در سطح چارچوب می‌توان آنها را ویژگی‌های مشابه و مشترک دانست. اما در دو بخش دیگر چارچوب یعنی ویژگی‌های محصول و ویژگی‌های استراتژی ویژگی‌های منحصر به فرد نوآوری‌های دیجیتال متمایز می‌شوند.

محصولات دیجیتال به عنوان کالاهای اطلاعاتی دارای ویژگی‌های خاصی هستند. این محصولات تجربه شدنی هستند. تجربه شدنی بودن آن‌ها سبب می‌شود که پیش از ارائه به مصرف‌کننده نتوان از میزان استقبال

---

[2] Innovativeness

از آن و سطح رضایتمندی ناشی از آن مطمئن شد. نکته بسیار مهم دیگر درباره محصولات دیجیتال این است که آنها کالای با خاصیت عمومی[3] هستند، به این معنی که مصرف یک واحد از آن سبب نمی‌شود که این کالا برای دیگری در دسترس نباشد، به دلیل اینکه ماهیت دیجیتال آنها قابلیت تکثیر و استفاده همزمان افراد بی‌شمار را می‌دهد(رکا، ۲۰۰۶، ص۱۸۳). از این رو محصولات دیجیتال با محصولات رسانه‌ای همچون روزنامه و مجله و کتاب متفاوتند که مصرف یک نسخه آنها سبب می‌شود تعداد محصول در دسترس سایرین کاهش یابد. از سوی دیگر ویژگی صرفه ناشی از مقیاس را هم در این محصولات افزایش می‌دهد به این معنی که هر چه تعداد بیشتری از آن خریداری شود هزینه تولید هر واحد آن کاهش می‌یابد زیرا در واقع هزینه‌های تکثیر کالاهای دیجیتال با توجه به پیشرفت‌های دیجیتال بسیار پایین و نزدیک به صفر است (آریس و بوگین، ۲۰۰۵). این ویژگی‌ها در تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال نقش مهم ایفا می‌کنند. از یک سو مسائل مربوط به حقوق معنوی مولف در این صنعت نقش مهمی دارد و معمولاً برای ارائه هر نوآوری دیجیتال باید مسائل حقوق مولفین را در بخش‌های محصول که از کار دیگران استفاده شده است رعایت کرد و از سوی دیگر باید از نقض حقوق محصول خود شرکت نیز جلوگیری به عمل آورد. با توجه به ویژگی‌های بازار ایران که در آن حقوق مولف به شکل دقیقی مورد توجه قرار نمی‌گیرد و فشار اجرایی قدرتمندی سر آن رعایت نمی‌شود، چنین امری دشواری‌ها و محدودیت‌هایی را بر سر راه شیوه ارائه محول به بازار به همراه می‌آورد.

محصول رسانه‌ای دیجیتال: محتوایی که از طریق یکی از انواع رسانه‌های جمعی یا الکترونیکی و در قالب دیجیتال به مصرف‌کنندگان ارائه شود و حداقل یکی از عناصر اطلاع‌رسانی، سرگرمی، اثر هنر و یا کارکرد تبلیغاتی را به همراه داشته باشد. *در پژوهش حاضر ابزارهایی که در بستر سه رسانه دیجیتال ذکر شده یعنی اینترنت، شبکه تلفن همراه، بازی‌های رایانه‌ای و ویدئویی ارائه می‌شوند به عنوان محصول دیجیتال بررسی شده‌اند.*

استراتژی نوآوری: کومار و پروماتد (۲۰۰۵) دو استراتژی را برای نوآوری‌های جدید معرفی کردند: استراتژی نوآوری بنیادین و استراتژی واکنش به مشتری. در استراتژی نوآوری بنیادین شرکت تمرکز خود را بر آشنا ساختن بازار با نوآوریهای بنیادینی که قصد ارائه آن را به بازار دارد قرار می‌دهد، در حالیکه در

[3] Public Goods

استراتژی واکنش به مشتری بر ارتباط با مشتریان به عنوان درک نوآوری مورد نیاز و تعیین‌کننده آنچه باید مورد بهبود قرار گیرد تأکید می‌شود.

توسعه محصول جدید: ایجاد محصولی جدید از یک ایده، به شکلی که در آن ایده انتزاعی تبدیل به یک محصول واقعی شود. فرایند توسعه محصول جدید و رشد محصولات جدید شامل نُه مرحله اصلی می‌باشد که عبارتند از: استراتژی محصول جدید، تولید ایده، پرورش ایده، توسعه و آزمون مفهوم، استراتژی بازاریابی، تحلیل کسب و کار، توسعه محصول، آزمون بازار و سرانجام تجاری سازی.

تجاری‌سازی: فرایند تبدیل ایده به یک محصول در بازار واقعی برای ارائه به مصرف کنندگان هدف. این فرایند معمولاً از ایده‌پردازی آغاز می‌شود و به فروش در بازار ختم می‌شود.

کارآفرین رسانه‌ای: افراد یا شرکتهای کوچکی که با شناسایی یک فرصت مناسب سودآور در بازار، منابع کوچک مالی را فراهم می‌کنند، و با گردهم آوردن مهارت، دانش و تجهیزات، اقدام به عرضه فراورده جدیدی در بازار رسانه با نوآوری در محصول، فرایند، کانال توزیع، و یا منطقه جغرافیایی، می‌کنند. در تحقیق حاضر این کارآفرینان عبارتند از افراد یا شرکتهای کوچک تا سقف بیست نفر پرسنل که در عرصه رسانه‌های دیجیتال فعالیت می‌کنند و حداقل یک محصول یا ایده را در این صنعت به بازار ارائه کرده‌اند یا در حال ارائه آن هستند.

کارآفرینی فناورانه: دورف و بایر (۲۰۰۵) کارآفرینی فناورانه را سبکی از کارآفرینی تعریف کرده‌اند که شامل شناسایی ظرفیت‌های بالا، فرصت‌های تجاری فناوری محور، گردهم آوردن منابعی همچون استعداد و سرمایه، و مدیریت رشد سریع و ریسک‌های مهم با استفاده از مهارت‌های تصمیم‌گیری.

فصل دوم

مرور ادبیات پژوهش

مرور ادبیات پژوهش با هدف‌های متعددی صورت می‌گیرد. یک هدف مهم از آن بسترسازی برای پژوهش جاری است. این مرور یا باید بر پژوهش‌های گذشته روی موضوع پژوهش تمرکز کند یا بر تئوری‌هایی که با موضوع پژوهش مرتبط هستند و یا هر دوی آن‌ها. مرور پیشینه باید مطالعات عمده‌ای که با موضوع تحقیق مرتبطند را با هم ترکیب کرده و به طور مختصر و مفید توصیف کند. چنین امری همچنین باید رابطه میان پروژه پژوهش و آنچه باید در حوزه خاص پژوهش انجام شود را بیان نماید. یک ویژگی مهم مرور پیشینه پژوهش که بسیاری از پژوهشگران آن را رعایت نمی‌کنند، الزام مرور گسترده و جامع پژوهش‌های پیشین تا زمان انجام پژوهش است. این امر به ویژه در زمینه پایان‌نامه‌های دکتری صدق می‌کند که انتظار می‌رود مرور ادبیات پژوهش در آن در سطح هنرمندانه‌ای[1] صورت گیرد. پژوهشگر باید نشان دهد که از پژوهش‌ها مرتبط با موضوع که تاکنون منتشر شده، آگاه است (پارتریج و استارفیلد، ۲۰۰۷، ص۹۹).

فیلیپس و پیو (۲۰۰۵) معتقدند چهار حوزه باید در مرور ادبیات موضوع پژوهش مورد توجه قرار بگیرند. ۱) پیشینه پژوهش: مرور هنرمندانه حوزه مطالعه که شامل دانش‌افزایی‌های جدید، اختلاف نظرها، مباحثات، پژوهش‌ها پیشین و تئوری‌های مرتبط قدیمی می‌شود، ۲) تمرکز مطالعه: چه چیزی مورد مطالعه قرار گرفته است و چرا؟، ۳) داده‌های استفاده شده در مطالعه: توجیه دلایل انتخاب داده‌ها، ۴) دانش‌افزایی مطالعه جاری: اهمیت پروژه جاری در زمینه حوزه مطالعه.

با توجه به این مقدمه، بررسی ادبیات موضوع برای پژوهش جاری را با رویکرد مشخصی در پیش می‌گیریم. با توجه به عنوان پژوهش، ادبیات را به دو گفتار عمده تقسیم می‌کنیم. گفتار نخست درباره تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال و گفتار دوم درباره کارآفرینی رسانه‌ای. در گفتار نخست ابتدا از مرور ادبیات در زمینه نوآوری‌ها آغاز می‌کنیم و سپس به مدل‌ها و چارچوب‌های مطرح شده در زمینه نوآوری‌ها می‌رسیم.

۲-۱- نوع شناسی نوآوری

نوآوری موفق موضوعی حیاتی هم برای شرکتها و هم برای سیاستگذاران است. با این حال تحقیق تجربی درباره موفقیت نوآوری‌ها به دلیل تعریف چند بعدی نوآوری موفق دشوار است. در سطح شرکتها، موفقیت

[1] State of the Art Level

عموماً با معیارهایی همچون افزایش سهم بازار، رشد بهره‌وری و سودآوری سنجیده می‌شود. علاوه بر این شرکت‌ها عموماً به طور همزمان در تعداد زیادی پروژه‌های تحقیق و توسعه درگیر می‌شوند که نمرات متفاوتی از موفقیت را حاصل می‌کند. از این رو پژوهش‌هایی که در سطح شرکت‌ها صورت می‌گیرد از تنوع بسیار زیاد فعالیت‌های نوآوری درون شرکت‌ها چشمپوشی می‌کنند و به جای آن بر پروژه‌های توسعه نوآوری‌ها تمرکز می‌کنند. در ادبیات موضوع دیده می‌شود که نوآوری موفق از طریق ابعاد گوناگونی که طیفی از نوآوری فنی، موفقیت تجاری، یا تجاری سازی و نقطه عطف‌های زمانی در نوآوری را در بر می‌گیرد تعریف شده است (پالمبرگ، ۲۰۰۶).

یکی از موارد مهم در تعریف نوآوری موفق سرعتی است که شرکت تجاری سازی نوآوری خود را در بازارها مدیریت می‌کند و مدت زمانی که طی آن پروژه‌ها جریان وجوه نقد مثبت را از طریق نقطه عطفهای زمانی کوتاه‌تر به دست می‌آوردند. سرعت ارائه به بازار اغلب به عنوان یکی از مزیتهای رقابتی در محیطی محسوب می‌شود که در آن هزینه‌های تحقیق و توسعه افزایش یافته است و چرخه‌های حیات محصول کوتاه‌تر شده است و رقابت فزاینده، بخش‌بندی بازارها و جهانی شدن وجه مشخصه بازارهاست. با کاهش زمان‌های تجاری‌سازی شرکت‌ها موفق به کنار زدن رقبا می‌شوند و از این رو به مزیت نفر اول بودن در موقعیت یابی و تکثیر محصول دست می‌یابند. بازگشت سریع جریان نقدی مثبت از طریق نقطه سربه‌سرهای کوتاه‌تر به نوبه خود شرکتها را قادر می‌سازد تا بطور مستمر و پیگیرانه‌ای همراه با توسعه سریع در بازار، نوآوری کنند. تعداد زیادی از پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند که رابطه‌ای میان تجاری سازی سریعتر و نقطه سر به سر زمانی از یک سو و میان سودآوری شرکتی و رشد در سوی دیگر وجود دارد، اگر چه ماهیت و میزان شدت این روابط مورد مجادله است (کوپر، به نقل از پالمبرگ، ۲۰۰۶).

دسته‌بندی‌های متعددی برای نوآوری‌ها مطرح شده است. با این حال با توجه به اینکه هدف این پژوهش نوع‌شناسی نوآوری‌ها نیست، و بیشتر به چگونگی تجاری‌سازی نوآوری‌ها توجه دارد، عمومی‌ترین نوع دسته‌بندی یعنی نوآوری‌های گسسته (رادیکال)، پیوسته (تدریجی) و تقلیدی را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

۲-۱-۱-نوآوری گسسته

این نوآوری‌ها اغلب از طریق تازه واردان به بازار ارائه می‌شوند و منجر به ایجاد بازارهای تازه و مدلهای کسب و کار جدید می‌شوند (کریستنسن، جانسون و دان، ۲۰۰۲). نوآوری‌های گسسته ماهیتاً شیوه‌های

نوینی از رقابت را معرفی می‌کنند، یعنی شیوه‌هایی متفاوت با که مدلهای کسب و کار موجود اختلاف دارند. شرکتهایی که نوآوری‌های گسسته ارائه می‌کنند، در جستجوی یافتن فرصت‌های کارآفرینانه‌ای هستند که بتواند اساس رقابت در صنعت مربوطه را جابه‌جا کنند. از این رو نوآوری گسسته تلاش دارد که به جای اینکه از بازارهایی که در آن‌ها رقابت می‌کند تأثیر بپذیرد، به طور پیش‌دستانه بر سرنوشت صنعت تأثیر بگذارد (بارنی، ۲۰۰۲).

نوآوری گسسته به این دلیل ممکن می‌شود که رهبران فعلی بازار بر بهبود کالاها و خدمات موجود خود تمرکز می‌نمایند و این امر سبب می‌شود آنها نتوانند نوآوری‌های ساده‌تر، راحت‌تر و قابل ارائه‌تر را به درستی تشخیص دهند. رقبایی که فرصت‌های ایجاد شده توسط نوآوری‌های ساده‌تر را شناسایی و برای استفاده از آنها اقدام می‌کنند، می‌توانند برای مشتریان کالاهای بهتری با اعتبار بیشتر، قابلیت سفارشی کردن، دسترسی بودن و هزینه کمتری از محصولات رهبران جاری ارائه دهند. به زبان اقتصادی نوآوری‌های ساده‌تر بر پویایی بازارهای کنونی خود تأثیر گسسته دارند. هر چه نوآوری گسسته به طور کارکردی بیشتر بهبود می‌یابد، مشتریان بیشتری آن را تقاضا می‌کنند. هنگامی که نوآوری گسسته بر بخش تحت تسلط رهبران بازار تأثیر می‌گذارد، به عنوان یک تهدید رقابتی درک می‌شود (کریستینسن، جانسون و دان، ۲۰۰۲). کاوین و اسلوین (۲۰۰۲) کارآفرینی استراتژیک را حوزه‌ای شناسایی نموده‌اند که سبب ایجاد چنین نوآوری‌هایی می‌شود. از دید آن دو، شرکت‌ها از طریق ترکیب رفتارهای فرصت‌جویانه با رفتارهای مزیت‌جویانه، قادر به ایجاد نوآوری‌های گسسته و معرفی آنها به بازار هستند. به عباراتی دیگر، نوآوری‌های موفق گسسته، محصول کارآفرینی استراتژیک هستند. در حقیقت شرکتهایی که به کارآفرینی استراتژیک نمی‌پردازند از طریق نوآوری‌های گسسته تهدید می‌شوند. مستندات نشان می‌دهد که مدیران در شرکت‌های جاافتاده، نوآوری‌های گسسته را به عنوان تهدیدی برای مدل کسب و کار کنونی شرکت خود ملاحظه می‌کنند. سازمان‌های دارای عملکرد مناسب، به ویژه در بازار محصولات در مرحله بلوغ، معمولاً بر این باورند که عملکرد خوب آنها تأییدی بر مدل‌های کسب و کار جاری آنهاست. در این شرکتها مدیران از پیگیری و اجرای نوآوری‌های گسسته احساس هراس می‌کنند، زیرا می‌ترسند عملکرد خوب فعلی را از دست بدهند (کاوین و اسلوین، ۲۰۰۲).

۲-۱-۲- نوآوری‌های پیوسته

نوآوری‌های پیوسته نوآوری‌هایی هستند که به شرکتهای در حال فعالیت کمک می‌کنند که سود بیشتری از فروش بهتر محصولات به مشتریان بهتر حاصل کنند. این نوآوری‌ها، هم بهبودهای مهندسی ساده و ندریجی را شامل می‌شود و هم بهبودهای قابل توجه در عملکرد را (کریستینسن، جانسون و ریگبی، ۲۰۰۲: ص ۲۳). بهبودهای تدریجی می‌توانند به عنوان تخریبهای سازنده شناسایی شوند زیرا به شرکت کمک می‌کنند که مزیت‌های رقابتی کنونی خود را که رشد آن را به عنوان مسیری برای ایجاد ثروت ارتقا می‌دهد، گسترش دهد. نوآوری‌های تدریجی اغلب گرایش به توسعه فرایندهای جدید دارند تا ارائه کالاها و خدمات جدید، و به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا حداکثر ارزش را از قابلیت‌های کنونی شرکت به دست آورند. نوآوری‌های پیوسته منجر به اشکالی از بهبودهای تدریجی در کالاها و خدمات می‌شوند که به سبب افزایش نیازهای مشتریان، نقطه ورودی برای نوآوری‌های گسسته ایجاد می‌کنند (کناگی و کریستینسن، ۲۰۰۲).

بدون اجرای کارآفرینی استراتژیک، شرکت ممکن است کاملاً بر نوآوری‌های پیوسته و استفاده از مزیت‌های جاری متمرکز شود. چنین امری شرکت را از شناسایی و استفاده از فرصت‌های کارآفرینانه جدید باز می‌دارد. از سوی دیگر، تأکید بیش از حد بر نوآوری‌های گسسته نیز جفظ مزیت رقابتی ایجاد شده و کسب درآمد از آن را دشوار می‌سازد. در شرایطی که چشم‌انداز رقابتی شرکت را ملزم می‌کند که تلاش خود را به نوآوریهای گسسته معطوف سازد، چنین امری نباید سبب از دست دادن مزیت‌های ناشی از نوآوری‌های پیوسته باشند. استفاده موثر از کارآفرینی استراتژیک منجر به تعهد جامع و یکپارچه برای هر دو نوع نوآوری گسسته و پیوسته می‌شود که محرک‌های ایجاد ثروت هستند (ایرلند و همکاران، ۲۰۰۳).

۲-۱-۳- نوآوری تقلیدی

نوآوری تقلیدی[1] عبارت است از به کارگیری نوآوری‌های انجام شده توسط سایرین در یک بستر متفاوت. در چنین فرایندی شرکت یا کارآفرین خود دست به ایجاد یک نوآوری نمی‌زند و در نتیجه هزینه‌ای برای اموری همچون تحقیق و توسعه، یا طراحی محصول جدید و امثال این فعالیت‌ها نمی‌پردازد. در این نوع نوآوری، شرکت یا کارآفرین با تقلید از کاری که توسط یک نوآور پیش از او انجام شده است و به موفقیت رسیده، نوآوری انجام شده را عیناً یا با قدری دستکاری و تغییر در بازاری دیگر و یا حتی در مواردی در همان بازار ارائه می‌کند. نوآوری تقلیدی یکی از انواع متداول نوآوری به ویژه در شرکت‌های کوچک و

[1] Immitative Innovation

متوسط است که به دلیل عدم نیاز به انرژی و وقت و تیم کافی برای تحقیق و توسعه، به خوبی با ماهیت این شرکتها سازگار است.

نکته جالب در بررسی ادبیات تحقیق، سازگاری این نوع نوآوری با ویژگی‌های بومی ما ایرانیان است. برای مثال میرزایی و رحمانی (۱۳۸۷، ص ۶۱)، معتقدند که ایرانیان بیش از هر ملتی اهل تقلید هستند، تقلیدی که عموماً ابداعی نیز در آن رخ نمی‌دهد. «ایرانی قوه ابداع چندانی ندارد، اما در کار تقلید سخت کوشاست، زود مطلب را می‌گیرد، به سرعت می‌آموزد، اما به زودی بر جای می‌ماند و به استفاده از دریافته‌ها و آموخته‌ها اکتفا می‌کند». پژوهشگر با این گفته شخصاً موافق نیست، اما تأکید پژوهش‌هایی همچون مورد مذکور بر مزیت رقابتی مبتنی بر تقلید، این نوع نوآوری را شایان توجه می‌نماید.

۲-۲- تجاری‌سازی

۲-۲-۱- تعریف تجاری‌سازی

تجاری‌سازی توسط محققان گوناگونی تعریف شده است. با توجه به اینکه تعریف هر یک از آن‌ها تا حدودی با دیگری متفاوت است و جنبه‌های گوناگون بحث تجاری سازی را در نظر گرفته است، از این رو گزیده‌ای از این تعاریف متعدد را ارائه می‌کنیم.

کومار و جاین (۲۰۰۲) تجاری‌سازی را تبدیل اندیشه، دانش و فناوری درک شده توسط یک فرد یا گروه به شکل قابل بکارگیری در سیستم، فرایند، محصول و یا یک روش انجام کار برای افراد و گروه‌های دیگر تعریف کرده‌اند. چیسا و پیکالوگا (۱۹۹۸) آن را فرآیندی دانسته‌اند که از طرح کردن و پروراندن یک ایده آغاز می‌شود و به توسعه ایده به سمت تولید محصول و در نهایت عرضه در بازار و فروش به مشتری (صنعت یا مصرف‌کننده نهایی) می‌انجامد. راند (۲۰۰۳: ص۲۶) تجاری‌سازی را انتقال یک ایده، رویه یا اندیشه ناشی از تحقیق به محیطی که در آن به یک محصول، خدمت یا فرایند تبدیل شود تعریف نموده است. کارلسون نیز آن را انتقال رسمی اکتشافات و نوآوریهای ناشی از تحقیقات علمی انجام شده در دانشگاه‌ها و موسسات غیرانتفاعی به بخش تجاری برای منفعت عمومی شناسایی کرده است (کارلسون، ۲۰۰۴: ص۱۵).

۲-۲-۲- عوامل موثر در تجاری سازی

کیریهاتا (۲۰۰۷) عوامل حیاتی موفقیت در فرایند تجاری‌سازی ایده‌های ثبت اختراع شده در ژاپن را براساس آنچه مدل سه مرحله‌ای تجاری‌سازی خوانده است بررسی کرده است. او تجاری‌سازی را به سه مرحله تقسیم کرده است: ۱) مرحله تحقیقات اساسی، ۲) مرحله توسعه محصول، ۳) مرحله تجاری‌سازی. او سپس با استفاده از پرسشنامه از شرکتهای فنآوری‌بنیان[1] ژاپن موانع تجاری‌سازی را در هر سه مرحله مورد بررسی قرار داد. نتایج تحقیق او نشان داد که «منابع انسانی» و «عملی سازی چشم‌انداز» و «مدیریت تقاضا» چالش‌های مدیریتی در تمام مراحل هستند. از سوی دیگر همبستگی مثبتی میان «موفقیت در مدیریت» با «شفاف‌سازی و برآورده ساختن نیازهای بازار» در مرحله اول، «مدیریت از بالا به پایین» با «شفاف‌سازی و به اشتراک گذاشتن نیازهای بازار» در مرحله دوم، و «همکاری با متخصصان خارج از سازمان» (مثل تکنسین‌ها، صاحبان مهارت‌های خاص، شرکت‌های پیمانکار، حسابداران، سرمایه گذاران مخاطره‌پذیر و وکلا) در مرحله سوم وجود دارد. در مرحله نخست فرایند تجاری‌سازی، دانش محض به فنآوری‌هایی تبدیل می‌شود که توسط حق اختراع و سایر حقوق معنوی محافظت می‌شوند. در مرحله دوم یعنی مرحله توسعه محصول فنآوری حاصل شده از تحقیقات محض توسعه بیشتری می‌یابد و یک نمونه اولیه از محصول ایجاد می‌شود. سرانجام در مرحله تجاری‌سازی فروش محصول تازه توسعه یافته با هدف کسب بازارهای جدید گسترش می‌یابد.

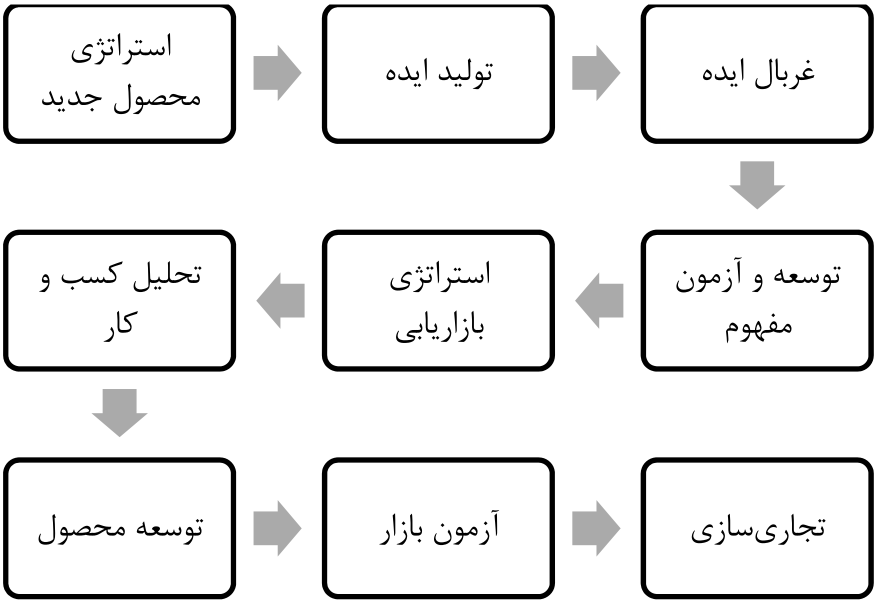
کیریهاتا (۲۰۰۷) در تحقیق مبسوط خود در شرکتهای ژاپنی به این نتیجه رسید که در زمینه عوامل پیش برنده سه عامل داخلی اساسی وجود دارند که عبارتند از: «شفاف‌سازی و برآورده ساختن نیازهای بازار از طریق منعکس کردن آن در درون شرکت»، «مدیریت چالاک» و «مدیریت بالا به پایین». نتایج تحقیق نشان داد که تعداد زیادی از شرکتها ضرورت شفاف‌سازی و تسهیم نیازهای بازار را در اهمیت اول، مدیریت چالاک را در اولویت دوم و مدیریت بالا به پایین را در اولویت آخر قرار می‌دهند. با این حال یافته‌های او نشان داد که علیرغم چنین اهمیتی، در اجرا برعکس انجام می‌شود. علاوه بر آنها چندین عامل پیش برنده محیطی نیز شناسایی گردید که این عوامل عبارتند از «مشتریان»، «شرکای تجاری»، «شرکتهای فعال در صنایع دیگر»، «شرکتهای دولتی»، «رقبا». همچنین متخصصان خارجی دیگری نیز شناسایی شدند از جمله

[1] New Technology Based Firms (NTBFs)

«وکلای حقوقی»، «بانکها»، «حسابداران رسمی دولتی»، «مشاوران مدیریت»، «شرکتهای پیمانکاری جزء» و سرانجام «سرمایه گذاران مخاطره پذیر».

۲-۲-۳- فرایند تجاری‌سازی

فرایند تجاری‌سازی و توسعه محصولات جدید شامل نه مرحله اصلی می‌باشد که عبارتند از: استراتژی محصول جدید، تولید ایده، پرورش ایده، توسعه و آزمون مفهوم، استراتژی بازاریابی، تحلیل کسب و کار، توسعه محصول، آزمون بازار و سرانجام ارائه به بازار. مراحل اساسی این فرایند به طور اجمالی به ترتیب زیر می‌باشند:



شکل ۱: فرایند توسعه محصول جدید (کاتلر و همکاران، ۱۹۹۹: ص۶۰۷)

مرحله ۱، استراتژی محصول جدید: استراتژی نوآوری موثر در محصول با یک استراتژی محصول جدید کارا هدایت می‌شود. این استراتژی چهار هدف اساسی دارد. اول اینکه به تیم محصول جدید برای تمرکز تلاشهای گروهی جهت‌دهی می‌کند. دوم اینکه به یکپارچه سازی تلاشهای کارکردی یا دپارتمانی کمک می‌کند، سوم اینکه هنگامی که توسط اعضای تیم حصول جدید درک شود، اجازه می‌دهد که وظایف به اعضای تیم تخصیص داده شود به شکلی که بتوانند به طور مستقل عملیات مربوط به خود را پیش ببرند، و چهارم اینکه خود فرایند تولید و موافق ساختن مدیران بر سر استراتژی نیازمند یک مدیریت پیش‌دستانه و نه واکنشی است که سبب افزایش احتمال تحقیق سنجیده‌تری برای فرصتهای نوآورانه می‌گردد. شرکتهای نوآور موفق تأکید زیادی بر استفاده از یک بیانیه راهبردی قاطع یا نمودار نوآوری محصول دارند. چنین

نموداری توجه مدیران را به دلایل یا منطق پشت نوآوری جلب می‌کند و سبب تمرکز بر محصول یا فناوری می‌گردد. این نمودار همچنین اولویتهایی را که مدیران باید برای توسعه نوآوری وضع کنند و تغییراتی که باید در محصولات کنونی داده شود را به آنها نشان می‌دهد (کاتلر و همکاران، ۱۹۹۹: ص۶۰۶).

مرحله‌های ۲و۳، تولید ایده و غربال ایده: دو فاز تولید ایده و غربال آن در زمینه تحقیق فعلی چندان مرتبط نیستند، زیرا موضوع تحقیق تجاری‌سازی نوآوری دیجیتالی است که در شرکتهای رسانه‌ای ابداع شده است و در حقیقت فازهای تولید و پرورش ایده را پشت سر گذاشته است و مشکل آن بر سر چگونگی تجاری‌سازی و ارائه آن به بازار است. از این رو از این دو پله گذر می‌کنیم.

مرحله ۴، توسعه و آزمون مفهوم: در این مرحله ایده نوآوری به یک «مفهوم محصول» توسعه می‌یابند. البته بسیار مهم است که میان یک ایده محصول، مفهوم محصول و تصویر محصول تمایز قائل شویم. ایده یک محصول، اندیشه محصولی احتمالی است که شرکت ارائه آن به بازار را ممکن می‌داند. مفهوم محصول توصیف تفصیلی آن ایده است که در عبارات معنادار برای مشتری بیان می‌شود. تصویر محصول، شیوه درک مشتری از محصول واقعی یا بالقوه خواهد بود. این فاز از دو بخش توسعه مفهوم و آزمون مفهوم تشکیل شده است. توسعه مفهوم به معنی ایجاد ویژگی‌های جزئی و تفصیلی محصول است، به نحوی که با دیدن، شنیدن یا خواندن آن، محصول و جزئیاتش از طرف مخاطب مورد درک قرار بگیرد. آزمون مفهوم به معنی آزمودن مفهوم محصول جدید در میان گروهی از مشتریان هدف است. این مفهوم ممکن است به طور نمادین، مثل یک تصویر یا عکس یا نوشته یا به صورت نمونه فیزیکی به مشتریان ارائه شود (کاتلر و همکاران، ۱۹۹۹:ص۶۱۲).

مرحله ۵، توسعه استراتژی بازاریابی: در این مرحله استراتژی ارائه محصول به بازار طراحی و تدوین می‌شود. بیانیه استراتژی بازاریابی شامل سه بخش می‌شود. بخش اول بازار هدف را توصیف می‌کند، موقعیت محصول در بازار هدف را شرح می‌دهد، و فروش، سهم بازار و اهداف سودآوری را برای چند سال اول بیان می‌کند. بخش دوم استراتژی بازاریابی قیمت مورد انتظار محصول را ترسیم می‌کند و بودجه بازاریابی و توزیع آن را تعیین می‌نماید. بخش سوم استراتژی بازاریابی فروش بلندمدت، اهداف سودآوری و استراتژی آمیخته بازاریابی را مشخص می‌سازد (کاتلر و همکاران، ۱۹۹۹:ص۶۱۴).

مرحله ۶، تحلیل کسب و کار: در این مرحله جذابیت محصول مورد نظر برای کسب و کار مورد بررسی قرار می‌گیرد. تحیل کسب و کار شامل مرور فروش، هزینه‌ها و پیش‌بینی سود برای یک محصول جدید می‌شود تا مشخص شود که آیا اهداف شرکت را برآورده می‌کند یا خیر. در این صورت نوآوری می‌تواند به فاز توسعه محصول وارد شود(کاتلر و همکاران، ۱۹۹۹:ص۶۱۴).

مرحله ۷، توسعه محصول: تا پیش از این مرحله محصول تنها در قالب واژه‌ها، تصاویر، ماکتها و سایر اشکال غیرواقعی از محصول وجود داشت. اگر نوآوری از آزمون تحلیل کسب و کار به خوبی گذر کند، فاز توسعه محصول آغاز می‌شود که تبدیل ایده محصول به محصول واقعی را در نظر دارد. به فراخور نوع محصول بخشهای تحقیق و توسعه، و مهندسی مفهوم محصول را به یک محصول واقعی تبدیل می‌کنند. در این مرحله سرمایه‌گذاری جدی مورد نیاز است (کاتلر و همکاران، ۱۹۹۹:ص۶۱۵).

مرحله ۸، آزمون بازاریابی: در این مرحله برنامه‌های محصول و بازاریابی در زمینه بازار واقعی‌تر معرفی می‌گردند. آزمون بازار به بازاریابان تجربه مواجه شدن با بازار واقعی را پیش از ورود به بازار بسیار گسترده‌تر هدف می‌دهد. چنین تجربه‌ای به شرکت این اجازه را می‌دهد که محصول را آزمون کند و کل برنامه‌ریزی بازاریابی، استراتژی موقعیت‌یابی، تبلیغات، توزیع، قیمت‌گذاری، برندگذاری و بسته بندی، و بودجه تخصیص داده شده را در شرای بازار واقعی بسنجد. شرکت از آزمون بازار برای آموختن اینکه چگونه مشتریان و فروشندگان محصول درباره خرید، استفاده و خرید مجدد محصول فکر خواهند کرد استفاده می‌کند. نتایج می‌توانند برای فروش بیشتر و سودآوری بالاتر مورد استفاده قرار گیرند. از این رو یک آزمون بازار مناسب می‌تواند اطلاعات پرارزشی را برای موفقیت بالقوه محصول و برنامه بازاریابی آن در پی داشته باشد (کاتلر و همکاران، ۱۹۹۹:ص۶۱۷). تعداد آزمونهای بازاریابی مورد نیاز برای محصولات مختلف متفاوت است. هزینه های آزمون بازاریابی نیز زیاد است و در مواردی می‌تواند به حدی زمان بر باشد که سبب شود رقبا جلو بیفتند. از این رو در بعضی مواقع شرکت‌ها آزمون بازاریابی را انجام نمی‌دهند. آزمون بازاریابی به انواع استاندارد، کنترل شده و شبیه‌سازی شده تقسیم می‌شود که شرح این شیوه‌ها در حوصله این طرح نمی باشد.

مرحله ۹، تجاری سازی: آزمون بازاریابی به مدیریت اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیر ینهایی درباره عرضه یک محصول را می‌دهد. اگر یک شرکت پا به مرحله تجاری‌سازی بگذارد یعنی روانه ساختن

محصول جدید به بازارهای هدف، چنین امری هزینه‌های بالایی را در پی خواهد داشت. سرمایه‌گذاری‌های مناسب با محصول از ابعاد مالی و فیزیکی باید انجام شود. نخستین گام در این زمینه عبارت است از مشخص ساختن زمان مناسب برای ارائه محصول به بازار. تصمیم درباره زمان‌بندی ارائه محصول تصمیم مهمی است که مشخص می‌کند که زمان مناسب برای معرفی محصول جدید به بازار چیست. اگر ورود این محصول بر فروش سایر محصولات شرکت ممکن است اثر منفی بگذارد، باید در ارائه آن تجدید نظر کرد. در موارد متعددی همچون رکود اقتصادی، امکان بهبود محصول و یا وضعیت‌های دیگر ممکن است ارائه محصول به تأخیر بیفتد. دومین نکته مکان ارائه محصول است. شرکت باید تصمیم بگیرد که ارائه محصول جدید در چه منطقه یا شهر یا کشور صورت بگیرد و یا اینکه باید در همه بازارهای هدف همزمان صورت گیرد یا زمان‌بندی روی آن صورت پذیرد؟ مطلب بعدی تعیین این است که محصول جدید باید به چه کسانی ارائه شود؟ مشتریان هدف علیرغم اینکه از پیش مشخص شده‌اند اما اینکه در چه زمان بندی و با چه ویژگیهایی باید به آنها محصول را ارائه کرد و نیز چگونگی ارائه محصول به بازار نیز از جمله موارد دیگری است که باید مشخص شود (کاتلر و همکاران، ۱۹۹۹:ص۶۲۲).

۲-۳- نظریه‌های تجاری سازی

علیرغم کارهای متعددی که با هدف ارائه مدل‌ها برای تجاری‌سازی نوآوری‌ها صورت گرفته، چه با رویکرد توصیفی و چه با رویکرد تجویزی، نتایج اغلب آن‌ها مورد انتقادهای زیادی قرار گرفته‌اند. اغلب این مدل‌ها از معایب مشترکی رنج می‌برند. عموماً محدود و بیش از حد ساده‌انگارانه هستند. بیشتر آنان دچار عدم دقتند و برای ارائه فرایند توسعه محصول ناکافی هستند و یا به اندازه کافی نمایا نیستند. بسیاری از آنان فرایند توسعه را به عنوان یک فرایند خطی، یکپارچه و ترتیبی تعریف کرده‌اند یا شکل تصادفی و غیرمتوالی غیرهدفمند از توسعه محصول و تجاری‌سازی را مورد توجه قرار داده‌اند. برخی دیگر از مدل‌ها به دلیل تنوع تعریف‌هایی که به کار برده‌اند و دشواری در شناسایی فازهای توسعه محصول، غیرعملی تشخیص داده شده‌اند. بسیاری از این مدل‌ها به دلیل اینکه بدون تحلیل نظری اقدام به مفهوم‌سازی کرده‌اند نیز مورد انتقاد قرار گرفته‌اند (موریئو، ۲۰۰۶، ص۱۴۴). از سوی دیگر این مطالعات به ندرت روی شرکت‌های نوپای فناور یا شرکت‌هایی که رشد بالایی را تجربه می‌کنند، متمرکز شده‌اند، در حالی که شرکت‌های کارآفرین رسانه‌ای دارای هر دو این ویژگی‌ها هستند.

۲-۳-۱- عوامل مهم در طراحی مدل‌های تجاری سازی

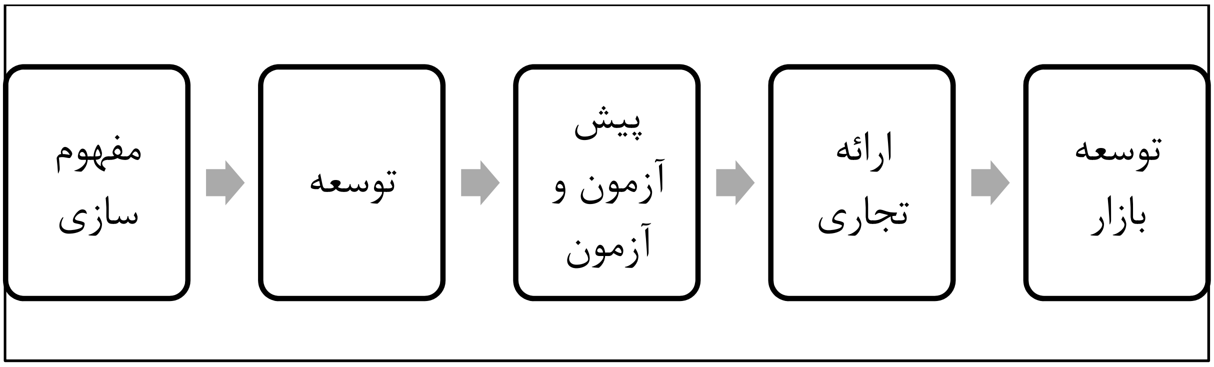
توسعه شرکت‌های کارآفرین فناور اساساً بر سه فرایند مبتنی است که عبارتند از توسعه فناوری (از اختراع یا کشف فناوری تا ارائه محصول نهایی)، توسعه کسب و کار (از اولین مشتری یا تنوع مشتری)، و توسعه مالی (از سرمایه‌گذاری ابتدایی تا نقطه خودکفایی مالی). از سوی دیگر هر شرکت کارآفرین شامل یک ترکیب پویا و منحصر به فرد از منابع و توانمندی‌ها است. بنابراین کارآفرینان باید مدل توسعه نوآوری را بر اساس مهارت مدیریتی خود را در ایجاد یک ترکیب بهینه از منابع و شاستگی‌های شرکت در سه زمینه توسعه مالی، فناوری و کسب و کار برگزینند.

علاوه بر این سه فرایند بنیادین در توسعه محصول، دو عامل مهم «زمان» و «یکپارچگی» نیز در تعیین چارچوب تجاری‌سازی مهم هستند: ۱) معیار زمان: منظور از این مفهوم مدت زمانی است که از مفهوم سازی تا ارائه محصول جدید به بازار طول می کشد. کاربرد اصلی این مفهوم در تجاری‌سازی ایده کارآفرین در این است که باید انتخاب شود که اجرای عملیاتی فعالیت‌های مربوط به این فرایندها باید به طور همزمان باشد یا متوالی انجام پذیرد. *در حالی که اغلب مدل‌های مطرح شده در زمینه تجاری‌سازی به وضوح فرایند توسعه را متوالی در نظر گرفته‌اند، چنین امری در مورد شرکت‌های نوپا صدق نمی‌کند (موریئو، ۲۰۰۶). بسیاری از شرکت‌های نوپا ناچارند صبر کنند تا محصول کاملاً نهایی شود و سپس به فاز بازاریابی و فروش برسند. این در حالی است که توسعه فناوری عمدتاً به تأمین مالی نیاز دارد که گاهی خارج از توان مالی این شرکت‌هاست.* ۲) معیار یکپارچگی: این معیار به این مفهوم است که سه فرایند ذکر شده توسعه – فناوری، مالی و بازاریابی- چه میزان به طور یکپارچه و هماهنگ پیش می‌روند. تفاوت در این یکپارچگی فرایندهاست که سبب تفاوت در مدل‌های توسعه محصول جدید می‌شود. ضعیف‌ترین سطح یکپارچگی در مدل‌های تجاری‌سازی «سطح آزادی» یا «خودمختاری» و قوی‌ترین سطح آن «یکپارچگی فرایندها» یا به «هم وابستگی» است. درجه یکپارچگی بین فرایندهای توسعه به این بستگی دارد که چقدر تیم مدیریت می‌خواهد و می‌تواند که تمام فعالیت‌های دخیل در فرایندهای مختلف توسعه محصول و نوآوری را با هم همگرا و منسجم اجرا کند. اجرای یکپارچه این فرایندها نیازمند سطح بالایی از توانایی است و نیز باید اطمینان حاصل شود که چنین امری به نفع سازمان است. چنین امری در چارچوب مدل‌های تجاری‌سازی و توسعه محصول مورد بررسی قرار می‌گیرد. موریئو چهار مدل را به عنوان مدل‌های تجاری‌سازی و توسعه محصول جدید براساس دو معیار زمان و یکپارچگی مطرح می‌نماید.

۲-۳-۲- مدل‌های تجاری‌سازی

۲-۳-۲-۱- مدل ساده تجاری سازی

مدلی عملیاتی و کاملاً منسجم با مدل‌های موجود است. بیشتر مدل‌های عملیاتی مراحل توسعه را به ترتیب شامل مفهوم‌سازی، ارائه، توسعه فناوری، پیش آزمون، ارائه محصول، توسعه بازار دانسته‌اند. در این مدل بنیانگذار ابتدا مدل کسب و کار را به دقت تعریف می‌کند. فناری‌های لازم را فراهم می کند و سپس نمونه اولیه را می‌سازد. بازار را بخش‌بندی و آزمون می‌کند، محصول را به بازار می‌فرستد، سپس آن را بازاریابی می‌کند و توسعه می‌دهد و سرانجام به مشتریان وفادار دست می‌یابد. با توسعه مراحل، نیاز به تأمین مالی هم بیشتر می‌شود و ابتدا از طریق خود بنیانگذار و در مراحل بعدی توسط دوستان، وابستگان، شرکاء، سازمان‌ها و سرانجام عرضه به عموم، نیازهای مالی تأمین می‌شوند. ویژگی اصلی این مدل، نیاز آن به به پایان رساندن هر مرحله پیش از آغاز مرحله بعدی است و هر مرحله، زمانی شروع می‌شود که مرحله قبلی تمام شده باشد (موریئو، ۲۰۰۶:ص۱۴۸).

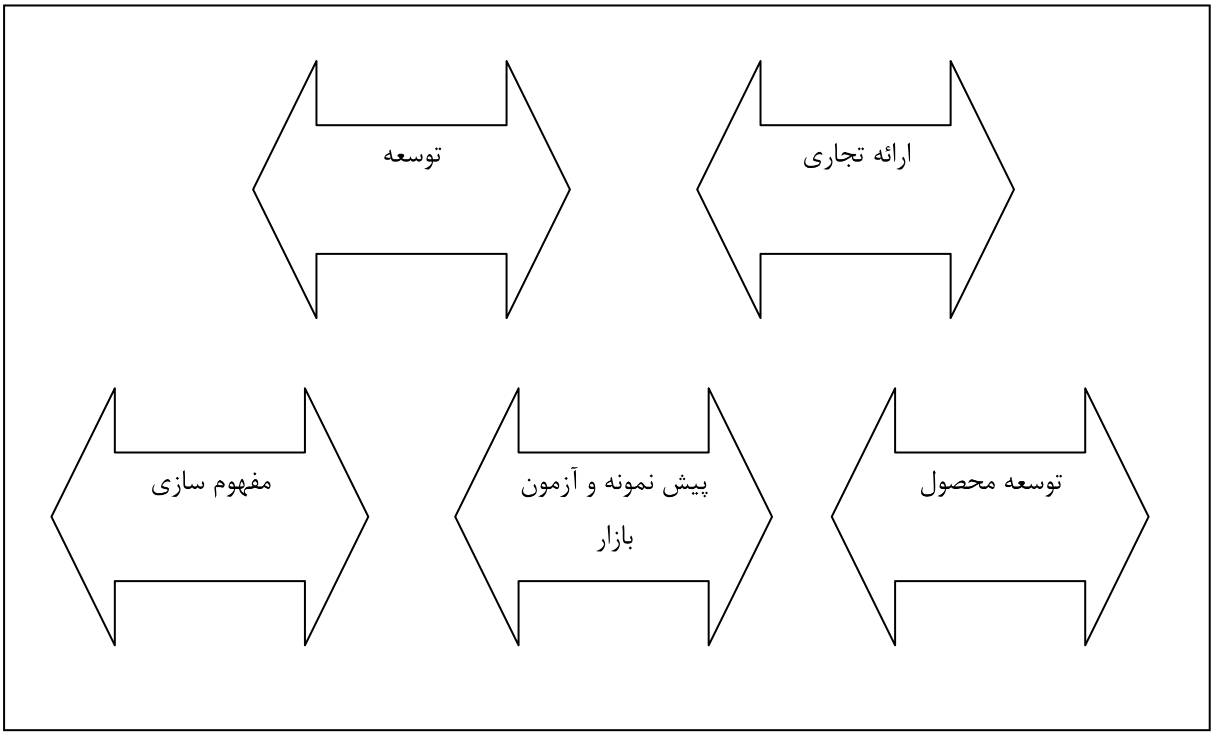


شکل ۲: مدل ساده تجاری‌سازی (منبع: موریئو، ۲۰۰۶:ص۱۴۹)

۲-۳-۲-۲- مدل سنتی تجاری‌سازی

این مدل از فرایندی مشابه مدل ساده استفاده می‌کند. در این مدل نیز فعالیت‌ها در یک ترتیب مستمر زمانی منطقی جایگزین هم می‌شوند. با این حال مراحل می‌توانند همپوشانی نیز داشته باشند. در این مدل توسعه محصول امری قابل برنامه‌ریزی و قابل پیش‌بینی محسوب می‌شود. مدل کسب و کار تحت شرایط بازار، فناوری و سازمان تعیین می‌شود و استراتژی پیش از آغاز توسعه محصول مشخص می‌شود. این مدل به دلیل همپوشانی فعالیت‌ها ریسک‌پذیری بیشتری را همراه دارد که به دلیل جاه‌طلبی کارآفرین ایجاد می‌شود. در مدل سنتی امکان پذیر است که در صورت ناکام بودن ارائه محصول به مراحل پیش برگردیم مثل

مفهوم‌سازی یا فاز توسعه و تحقیق و کار را مجدداً از آن پیش گیریم. البته این امر تنها زمانی انجام می‌شود که توجیه مالی داشته باشد (موریئو، ۲۰۰۶: ص۱۴۹).



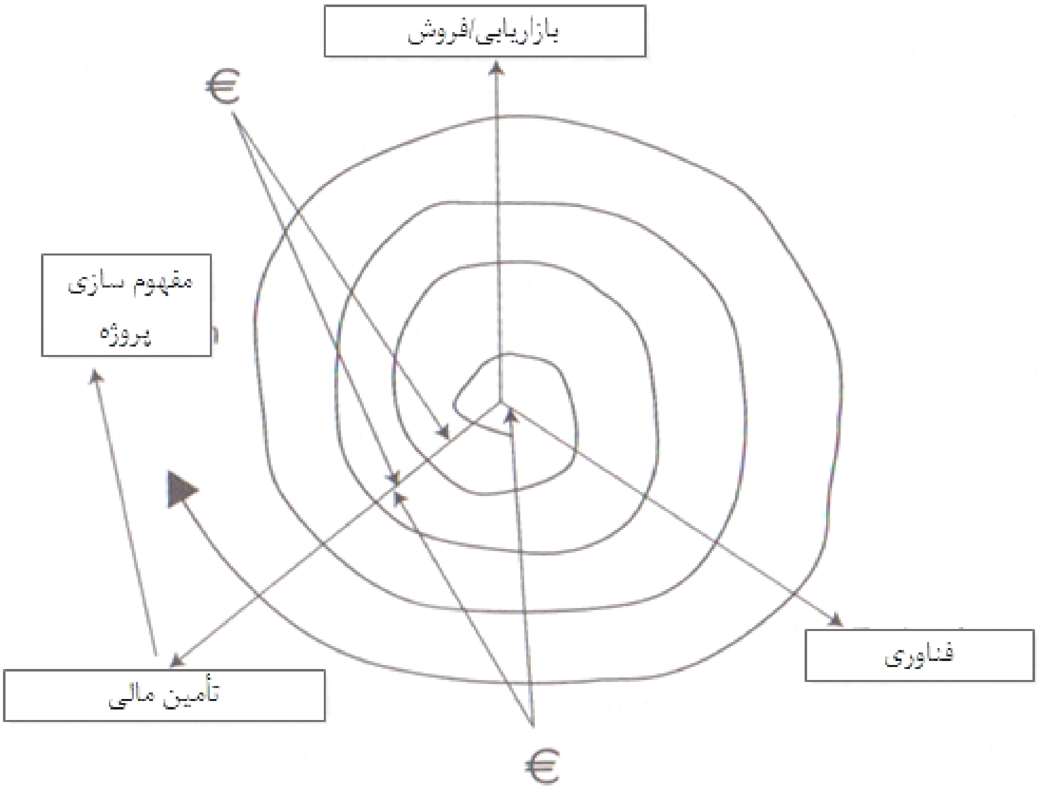
شکل ۳: مدل سنتی تجاری‌سازی (منبع: موریئو، ۲۰۰۶:ص۱۵۰)

۲-۳-۲-۳- مدل پیچیده

شرکت‌هایی که مدل پیچیده را برای توسعه انتخاب می‌کنند رویکرد متفاوتی در پیش می‌گیرند. این شرکت‌ها به طور موازی به توسعه فعالیت‌های مربوط به فرایندهای مالی، بازاریابی و فناوری می‌پردازند. در این مدل، ایده مفهوم‌سازی، توسعه فناوری، ایجاد نمونه اولیه، بازاریابی محصول و مالی به هم مرتبطند و برخلاف دو مدل ساده و سنتی که درآمد مالی پس از پایان فرایند تجاری‌سازی حاصل می‌شد، در این مورد تمرکز بر دستیابی به گردش مالی سریع می‌باشد تا شرکت را به تأمین مالی قادر سازد. اساساً در این مدل شرکت چیزی را ایجاد می‌کند که بتواند سریعاً بفروشد. مدیران این شرکت‌ها هر قدر هم جاه طلبی و چشم‌انداز خاصی داشته باشند، ایجاد یک تعادل پویا میان اجزای مختلف پروژه و فرایندها را یک اصل قرار می‌دهند. آنها میان جاه طلبی و آرمانها، نیاز بازار، انتخاب فناوری و سایر موارد تعادل برقرار می‌کنند. در این مدل از پیش برای موارد خاص تصمیم مشخصی گرفته نمی‌شود، بلکه به طور اقتضایی و هنگام مواجه شدن با مشکل نسبت به حل آن تصمیم‌گیری می‌شود. در نتیجه این وضعیت بسیار محتمل است که محصول

نهایی پروژه با طرح اولیه مورد نظر کارآفرین متفاوت باشد، اما این به معنای محصول نامطلوب نیست، بلکه به معنای تناسب و همخوانی با شرایط محیطی و داخلی است. یکپارچگی زیاد فرایندهای اساسی در این مدل سبب پیچیدگی زیاد و دشواری مدیریت می‌شود. مدیریت فرایندها در این مدل شبیه به مهندسی همزمان است و حتی پیچیده‌تر نیز هست، زیرا ممکن است به دلیل عدم مشخص بودن نتیجه نهایی پروژه، شرایط خاص در طول پروژه یا نیاز به آموزش افراد، دشواری حاصل شود. همچنین ممکن است مدیر با تنگناهای مالی در فازهای اولیه مواجه شود (موریئو، ۲۰۰۶:ص۱۵۱).

در مدل پیچیده شرکت همزمان هم شکل قطعات پازل خود را تعریف می‌کند و هم تصویری را که قرار است هنگام تکمیل پازل به دست آید. این امر فراتر از استراتژی سنتی ترتیبی و تدریجی است که معتقد است که هر مرحله را طی کن و سپس به بعدی فکر کن. برای حل این پیچیدگی شرکت‌ها بر سه رویه تکیه دارند: ۱) توسعه یک فعالیت ساده که ممکن است حتی ربطی هم به استراتژی نیز نداشته باشد، ۲) توسعه یک فعالیت واسط، ۳) پاسخ به تقاضاهای خاص بازار که می‌تواند برپایه صلاحیت‌های کلی شرکت برپا شود و تأمین مالی گردد. بنابراین مدل پیچیده فعالیت‌های مختلف موجود در مدل‌های سنتی و ساده را به طور همزمان به کار می‌گیرد. شرکت همزمان توسعه فناوری را همزمان با توسعه محصول و ورود به بازار انجام می‌دهد و همزمان مدل کسب و کار خود را نیز توسعه می‌یابد. نکته قابل توجه در این مدل این است که علیرغم اینکه به نام «پیچیده» خوانده شده است، اما به «تعادل» تمایل دارد. تعادل مشخصاً هم در برنامه‌ها و هم در سرعت رشد قابل مشاهده است (موریئو، ۲۰۰۶: ص۱۵۱).

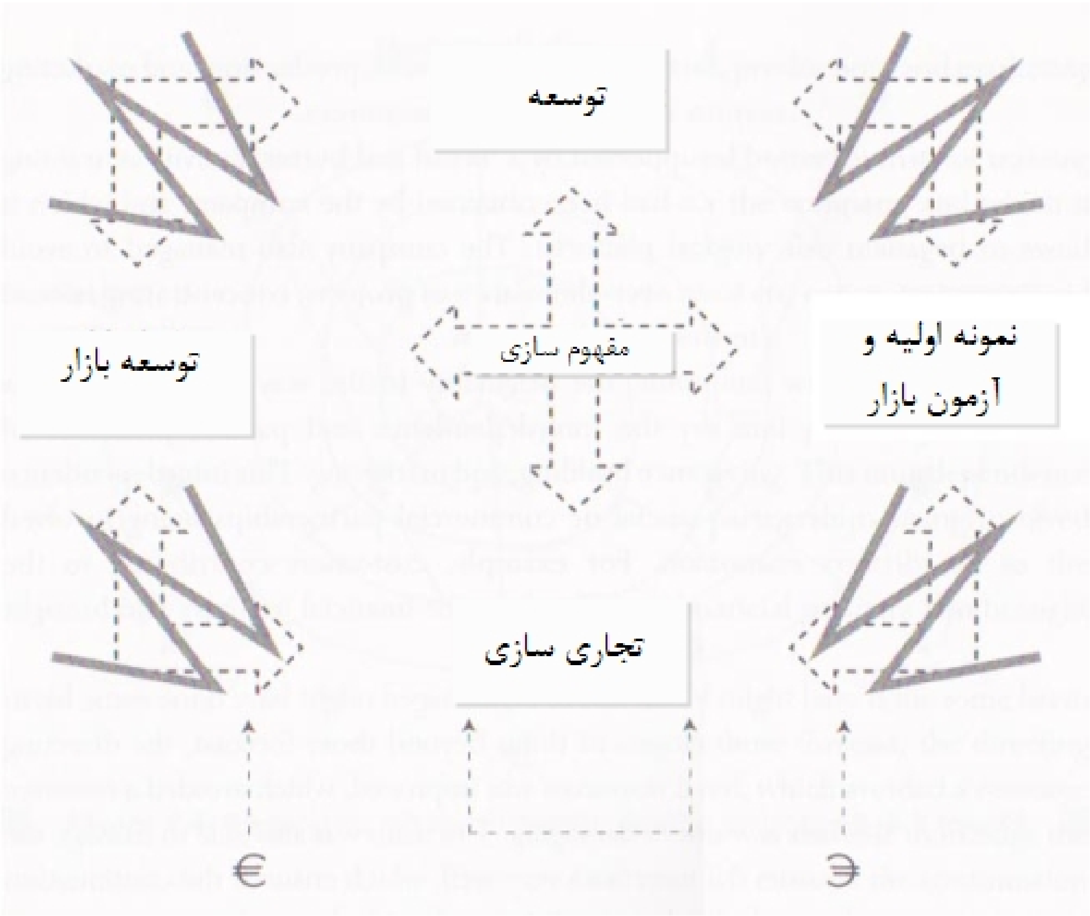


شکل ۴: مدل پیچیده تجاری‌سازی (منبع: موریئو، ۲۰۰۶:ص ۱۵۲)

۲-۳-۲-۴- مدل بی‌نظمی

این مدل نیز فرایندهای متفاوت توسعه را شامل می‌شود، اما برخلاف مدل پیچیده هیچ یکپارچگی میان منطق فعالیت‌ها وجود ندارد. نبود هماهنگی چه از جنبه انسانی، فناوری، سازمانی، مدیریتی یا سیاسی، همه فرایندهای توسعه محصول را مشکل می‌سازد. برای این پروژه‌ها دستیابی به سطح بالای عملکرد معمولاً و منطقاً غیرممکن است، مگر در شرایط خاص یا تحت شانس. حداقل اینکه نمی توان در مدت زمان طولانی عملکرد بالایی را ارائه داد. حتی ممکن است در این که بتوان پروژه توسعه محصول تحت این مدل را پروژه خواند نیز شک وجود دارد. این پروژه‌ها معمولاً چشم‌انداز، نیت و هدف مشخص برای محصول نهایی پروژه ندارند. فرایندهای توسعه محصول تحت سازماندهی سنجیده قرار نمی گیرند و هیچ کنترلی – حتی در سطح ابتدایی و ظهوریافته- روی این فرایندها وجود ندارد. در چنین شرایطی دشوار است که بتوان بین شرکت و یک پروژه کارآفرینی ارتباط برقرار نمود. چنین محصولی، بدون دانستن اینکه مشتریان چه می‌خواهند توسعه خواهد یافت. از نظر مالی، پروژه بی‌نظم برپایه ظرفیت خود برای تأمین مالی پیش می‌رود اما در جستجوی منابع خارج از شرکت هم هست. همچنین در این مدل میان فرایندهای مختلف توسعه

یکپارچگی مشخصی وجود ندارد و عمیقاً به شانس برای دستیابی به هماهنگی و انسجام میان عناصر متنوع وابسته است. این مدل شبیه مدل پیچیده است، که بد مدیریت می‌شود و این امر به دلیل خواست مدیریت روی می دهد مبنی بر اینکه همه چیز یکباره مدیریت بشود، بدون اینکه اولویت‌ها تعیین شوند یا حتی تعریف مشخصی از پروژه صورت گیرد (موریئو، ۲۰۰۶: ص۱۵۳).

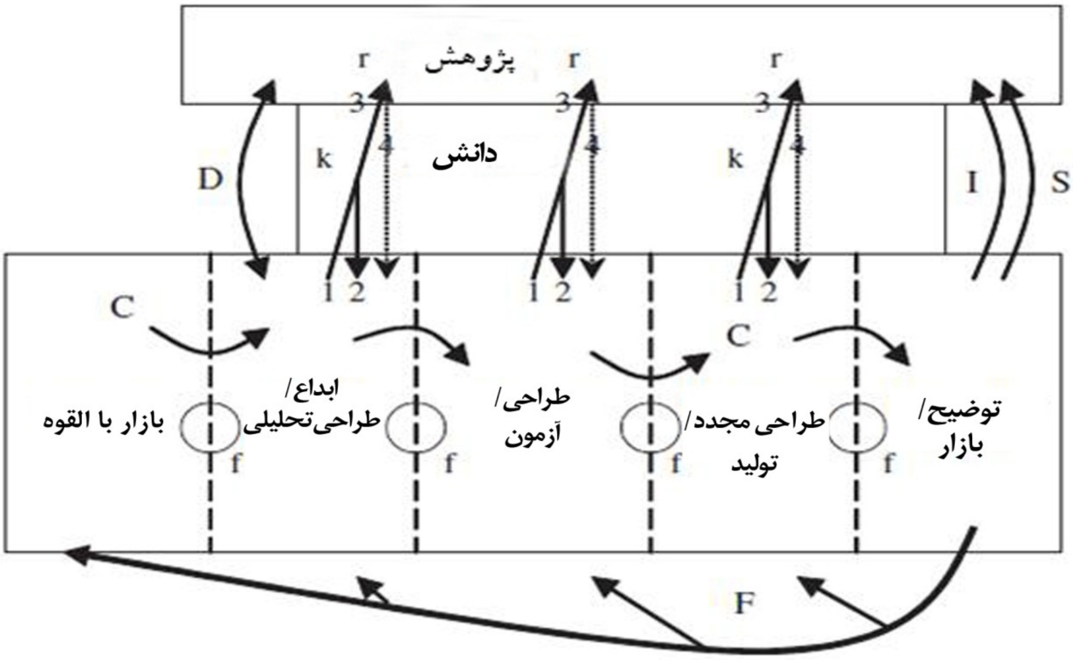


شکل ۵: مدل بی‌نظم تجاری‌سازی (منبع: موریئو، ۲۰۰۶:ص ۱۵۴)

۲-۳-۲-۵- مدل زنجیره‌ای نوآوری

مدل زنجیره‌ای نوآوری[1]: تمرکز بر تجاری سازی فرایندهای نوآوری نیازمند یک مفهوم‌سازی از مراحل مختلف نوآوری است که به نوبه خود چارچوبی برای تحلیل تجربی فراهم می‌سازد. در حالیکه مدلهای متنوعی از نوآوری طی سالها پیشنهاد شده‌اند، مدل زنجیره‌ای نوآوری که توسط کلین و روزنبرگ (۱۹۸۶) پیشنهاد شده بود دارای کفایت عمومی و تحلیلی برای کاربرد می‌باشد.

[1] The chain-linked model of innovation



شکل ۶: مدل زنجیره‌ای تجاری سازی نوآوری (منبع: پالمبرگ، ۲۰۰۶: ص۱۲۵۵)

مدل زنجبره‌ای فرایند نوآوری را به پنج مرحله مجزای نسبتاً گوناگون تقسیم می‌کند. در اولین مرحله نوآوری نیاز به یک بازار بالقوه شناسایی می‌شود. مرحله دوم با یک نوآوری و یا طراحی تحلیلی برای یک فرایند یا محصول جدید آغاز می‌شود که به نظر می‌رسد می‌تواند نیاز بازار را برطرف سازد. مرحله سوم طراحی تفصیلی و آزمون یا توسعه عملی نوآوری را مد نظر قرار می‌دهد. در مرحله چهارم طراحی پدید آمده از نو طراحی می‌شود و وارد تولید تمام مقیاس می‌شود. پنجمین و آخرین مرحله هنگامی رخ می‌دهد که نوآوریها به بازار ارائه شده باشند و فعالیتهای بازاریابی و توزیع آغاز شوند.

یک ویژگی اساسی دیگر این مدل شناسایی پنج مسیر به هم وابسته از نوآوری است که منابع مختلفی از نوآوری را شناسایی می‌کند و ورودی‌های دانشی آنها را از طریق فرایند نوآوری توصیف می‌کند. مدل در شکل ۱ آورده شده است.

در میان پنج مسیر نوآوری، اولین زنجیره اساسی نوآوری با فلشی که در شکل برچسب C خورده است مشخص است. زنجیره اساسی نوآوری فرایند نوآوری را که از درک مشخصی از نیازهای بازار پدید می آید تعمیم می‌دهد و سپس از طریق نوآوری و یا طراحی تحلیلی تعقیب می‌شود که خود از طریق توسعه و تولید تا بازاریابی و توزیع شکل می‌یابد.

مسیر دوم نوآوری تلاشهای بازخورد را ا طریق زنجیره اصلی نوآوری برجسته می‌سازد. از مهمترین این بازخوردها، بازخورد مشتریان یا کاربران آینده نوآوری است که در شکل با F نشان داده شده است. این مسیر کاربران را به عنوان منابع نوآوریها برجسته می‌سازد یا به طور عمومی‌تر گرایش به کاربر داشتن بسیاری از فرایندهای نوآوری را به ویژه در تولید ابزار و صنایع ساخت ماشین آلات پیچیده نشان می‌دهد. با این حال چرخه‌های بازخورد که در درون یک شرکت برمی‌خیزند – یعنی میان بخشهای تحقیق و توسعه و واحدهای تولید – نیز توسط این مسیر دوم پوشش داده می‌شوند و توسط حرف f در مسیر نشان داده شده‌اند. آنها نشانه فعالیتهای مستمر حل مشکل در داخل شرکت از طریق فرایند نوآوری یا منابع نوآوری مرتبط به یادگیری ازطریق انجام دادن[1] هستند.

سومین مسیر نوآوری زنجیره اصلی را با دانش علمی متصل می‌کند که به عنوان «ایجاد، اکتشاف، تصحیح، بازسازماندهی و انتشار دانش فیزیکی، زیستی و اجتماعی» تعریف شده است (کلین و روزنبرگ، ۱۹۸۶: ص۲۸۷). این ارتباط متقابل میان فرایند نوآوری و توسعه علمی توسط فلشهایی که علامت D دارند نشان داده شده است. نکته مهم این است که بعضی نوآوریها مستقیماً به تحقیقات اساسی و تازه مربط می‌شوند که اساساً از طریق همکاری شرکت با دانشگاه‌ها یا موسسات تحقیقاتی حاصل می‌شود. چنین مواردی اغلب در صنایع دانش‌بنیان روی می‌دهد همچون صنعت دارویی. با این حال توسعه در دانش و تحقیقات اساسی الزاماً در سایر صنایعی که بیشتر بر دانش موجود و اصلاح فناوریهای در دسترس مبتنی هستند منبع اصلی نوآوری محسوب نمی‌شود، بلکه از طریق مشارکت با توزیع‌کنندگان ماشین آلات و تجهیزات در طیف وسیعی از صنایع تسهیل می‌گردد.

چهارمین مسیر نوآوری که توسط فلشهای علامت خورده با k ترسیم شده اند فرایند پرورش و تغذیه نوآوری را ترسیم می‌کنند، ابتدا از طریق دانش موجود (توسط ۱و۲ در شکل نشان داده شده) و زمانی که این دانش موجود برای حل مشکل در زنجیره اصلی نوآوری کافی نبود (توسط ۱ و ۳ در شکل نشان داده شده)، آنگاه با انکا بر تحقیقات برای تحقیقات اساسی نوین.

[1] Learning by Doing

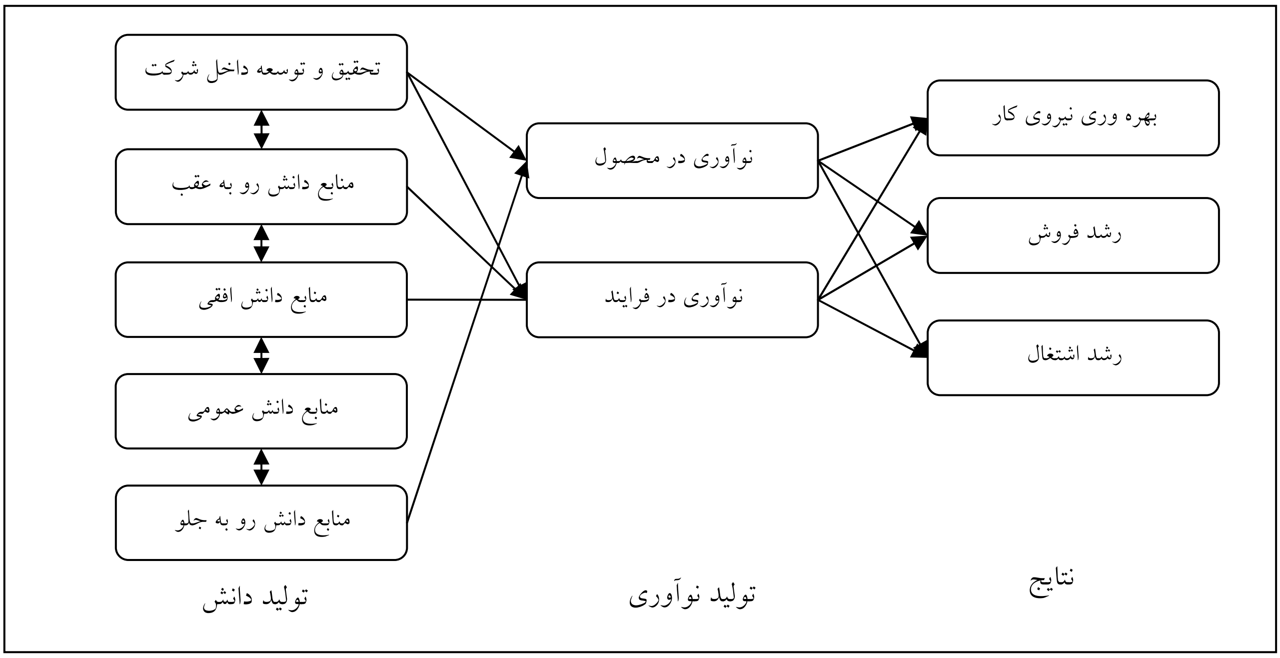
پنجمین مسیر نوآوری که با I ترسیم شده است، کمتر به زمینه تحقیق مرتبط است. این مسیر فرصتهای پیشرفت در دانش علمی را که توسط نوآوری فراهم می‌شود به تصویر می‌کشد، مثل توسعه میکروپروسسورها یا ابزارهای پزشکی مورد نیاز برای تعقیب یک رشته خاص از تحقیقات اساسی.

شایستگی مدل زنجیره‌ای باید در زیر سایه تحقیقات پیشین و مدل‌های فناوری محرک[1] در برابر تقاضا محرک[2] که به عنوان مدل‌های خطی مرسومند، ارزیابی شود. این مدل‌های خطی نوآوری را به عنوان چیزی که یا به طور بخشی از توسعه دانش و پیشرفت فناوری نشأت می‌گیرد و یا از تقاضای مصرف‌کنندگان و کاربران در بازار ایجاد می‌شود، مطرح می‌کنند.. برعکس آنها، مسیرهای پنجگانه نوآوری معرفی شده در شکل تنوع واقعی منابع نوآوری را نشان می‌دهند. نقش نسبی که توسط منابع نوآوری بازی می‌شود انتظار می‌رود که در صنایع مختلف بسیار متنوع باشد. با این حال مدل زنجیره‌ای می‌تواند مورد انتقاد قرار گیرد به دلیل مکانیکی بودن بیش از حد و صرفنظر کردن از زمینه گسترده‌تر نهادی که فرایندهای نوآوری در آنها روی می‌دهند. و از این رو فضایی را برای تغییرات قانونی برای عمل به عنوان یک منبع نوآوری فراهم نمی‌کنند. علاوه بر این این مدل پیش بینی نمی‌کند که چگونه منابع مختلف و ورودی دانش مرتبط موفقیت نوآوریها را تعیین می‌کنند (پالمبرگ، ۲۰۰۶: ص ۱۲۵۴و۱۲۵۵).

۲-۳-۲-۶- مدل زنجیره ارزش نوآوری[3]

روپر و همکاران (۲۰۰۸) تجاری سازی نوآوری‌ها را آخرین مرحله از فرایند منبع‌یابی و انتقال دانش معرفی کردند و نوآوریهای شرکتها را با رویکرد زنجیره ارزش به مدلسازی کشیدند. در این مدل تجاری‌سازی نوآوری دارای سه فاز است که این سه فاز عبارتند از تولید دانش (نوآوری تا قبل از اجرایی شدن)، تولید نوآوری (تبدیل نوآوری به یک محصول یا فرایند) و تجاری سازی نهایی که نتایج را به همراه دارد.

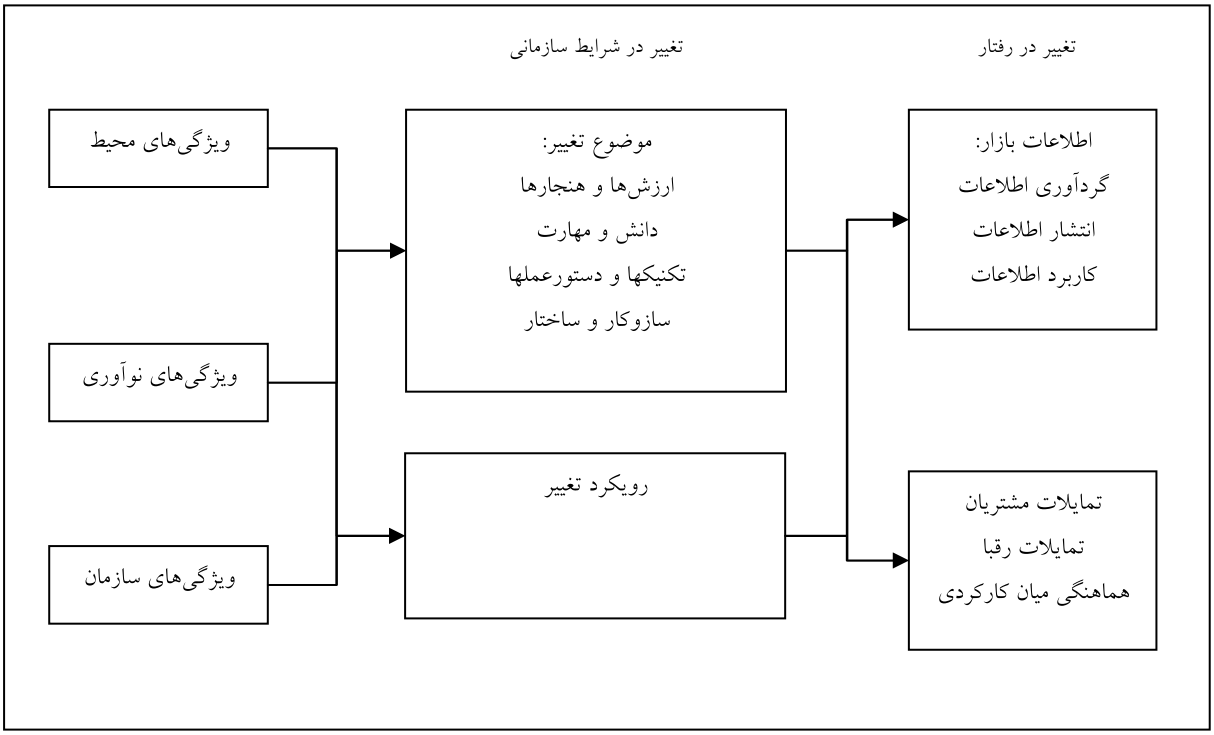
[1] Technology push
[2] Demand Push
[3] Innovation Value Chain



شکل ۸: مدل زنجیره ارزش نوآوری (روپر و همکاران (۲۰۰۸)

۲-۳-۲-۷-چارچوب اقتضایی کوک و بیمن برای نوآوریهای بازارگرا

کوک و بیمن (۲۰۰۹) تجاری سازی نوآوریها را با رویکرد اقتضایی مورد بررسی و مدلسازی قرار دادند. آنها سه عنصر اساسی شرایط محیط (خارجی)، شرایط سازمانی (داخلی) و شرایط خود نوآوری را به عنوان عوامل موثر در موفقیت تجاری سازی نوآوریها شناسایی کردند. از دید آنها این سه عامل بر توانایی سازمان در پردازش نوآوری تأثیر مستقیم می‌گذارند (ادراک سازمانی) و در نتیجه چگونگی تجاری سازی (رفتار سازمانی) تعیین می‌گردد.



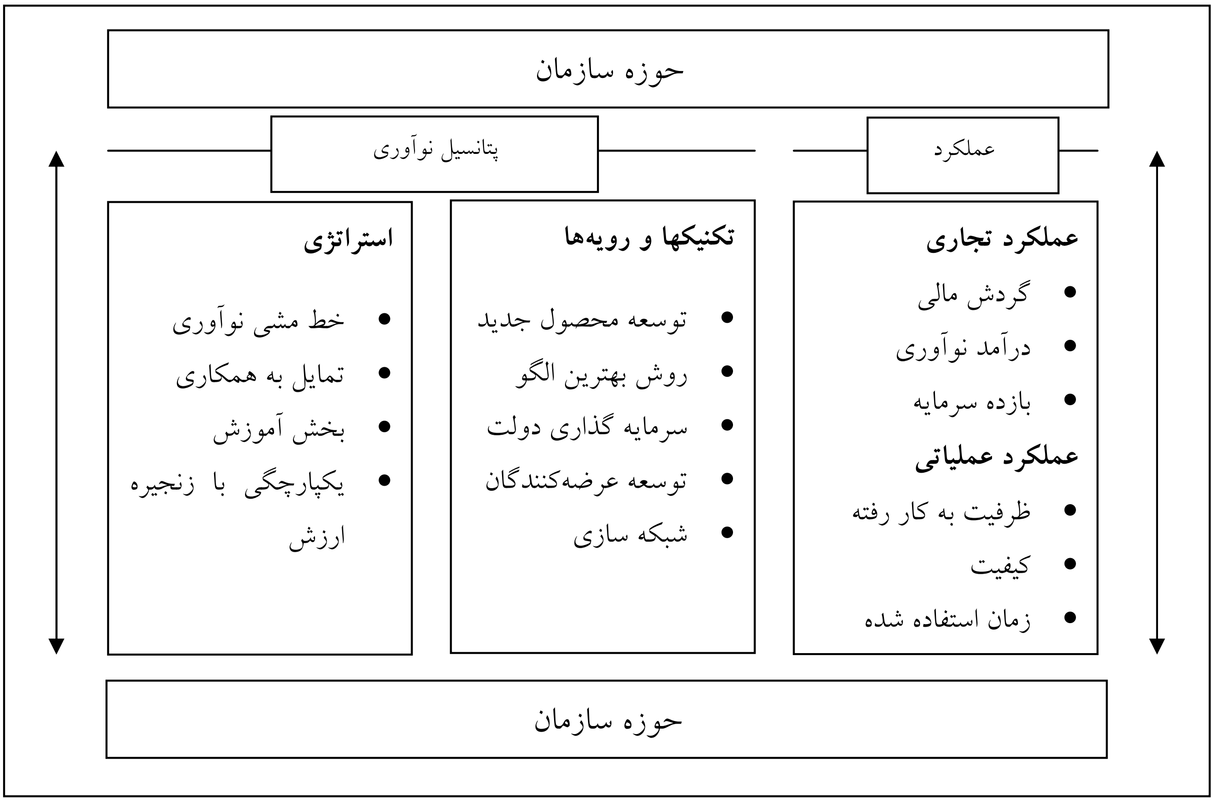
شکل ۹: چارچوب اقتضایی کوک و بیمن (۲۰۰۹)

۲-۳-۲-۸- نوآوری در شرکتهای کوچک و متوسط

ادواردز و همکاران به تحلیل نوآوری در شرکتهای کوچک و متوسط (کارآفرین) پرداختند و در نتیجه چارچوبی نظری را پیشنهاد نمودندکه هم فرایندهای خرد نوآوری و هم فرایندهای نهادی که نقش میانجی عناصر نهادی را بازنمایی می‌کند، به تصویر کشد. آنها به شکلی مترادف با الیاسون و الیاسون (که در بخش تئوری بنگاه بیان گردید)، معتقدند که شرکتهای بزرگ در مواد و منابع دارای مزیت نوآوری هستند، در حالیکه شرکتهای کوچک در نوآوری رفتاری (اعمال کارآفرینانه) دارای مزیت هستند. از این رو شرکتهای کوچک و بزرگ نقش مکمل در فرایند نوآوری فناورانه بازی می‌کنند و می‌توانند در کنار یکدیگر انواع گوناگونی از نوآوری را پیاده‌سازی کنند (ادواردز و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۱۱۲۱).

چارچوبی که آنها برای شناسایی نوآوری‌ها پیشنهاد می‌کنند به شرح زیر است: ۱) استفاده از قالب «قبل از تغییر – بعد از تغییر» به عنوان طراحی استاندارد تحقیق برای تشریح نوآوری‌های عینی شده، ۲) تلاش برای جستجوی یک فناوری در مقیاس مشخص، ۳) تجزیه آن به دو نوآوری مدیریتی و فناوری، ۴) تلاش برای شناسایی متغیرهایی که با پذیرش نوآوری‌های عینی همبستگی دارند. آنها بیان نمودند کهتفاوت اساسی در نوآوری شرکتهای کوچک و شرکتهای بزرگ در این است که به دلیل اینکه فرایند نوآوری در شرایط کنونی

به طور فزاینده‌ای پیچیده شده است، انجام آن کمتر به طور کامل در یک شرکت صورت می‌پذیرد. هر چه فناوریهای جدید پیچیده‌تر و تخصصی‌تر می‌شوند و فناوریهای ارتباطی نیز اشکال فراگیرتری پیدا می‌کنند، احتمال کمتری می‌یابد که یک شرکت به تنهایی تمام مراحل و فرایندهای نوآوری را انجام دهد و از این رو معمولاً این شرکتهای کوچک به طور شبکه‌ای درگیر نوآوری می‌شوند (پاول و همکاران به نقل از ادواردز و همکاران، ۲۰۰۵).



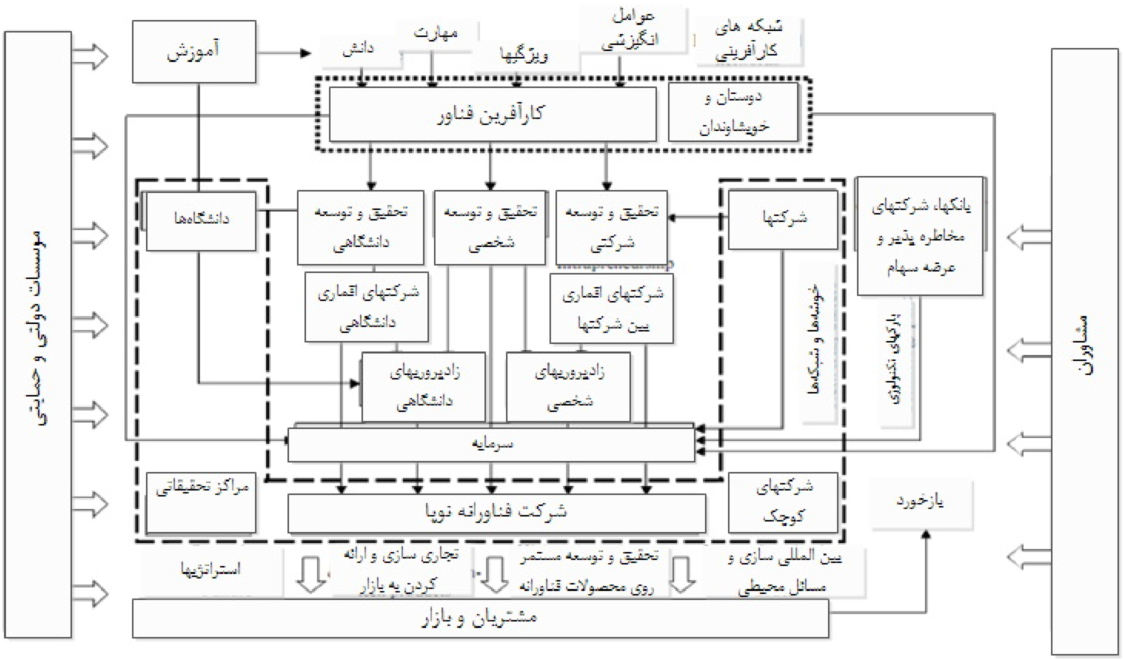
شکل ۱۰: عناصر نظریه پردازی برای نوآوری در شرکتهای کوچک و متوسط (ادواردز و همکاران، ۲۰۰۵)

۲-۳-۲-۶- مدل کارآفرینانه تجاری‌سازی فناوری

پرودان (۲۰۰۷) مدل کارآفرینانه تجاری‌سازی فناوری[1] را مطرح نموده است. او عناصر زیر را به عنوان عوامل تعیین‌کننده این مدل معرفی نمود: کارآفرین فناور، دانشگاه‌ها (اعم از خوشه‌های صنعتی، پارکهای فناوری، تأمین مالی مشترک، آموزش کارآفرینان)، شرکت‌ها، سرمایه، بازار/مشتریان، دولت، مشاوران. او همچنین این عوامل را در موفقیت مدل مهم دانسته است: بازاریابی محصول دارای فناوری بالا، چرخه عمر

[1] Technological Entrepreneurship

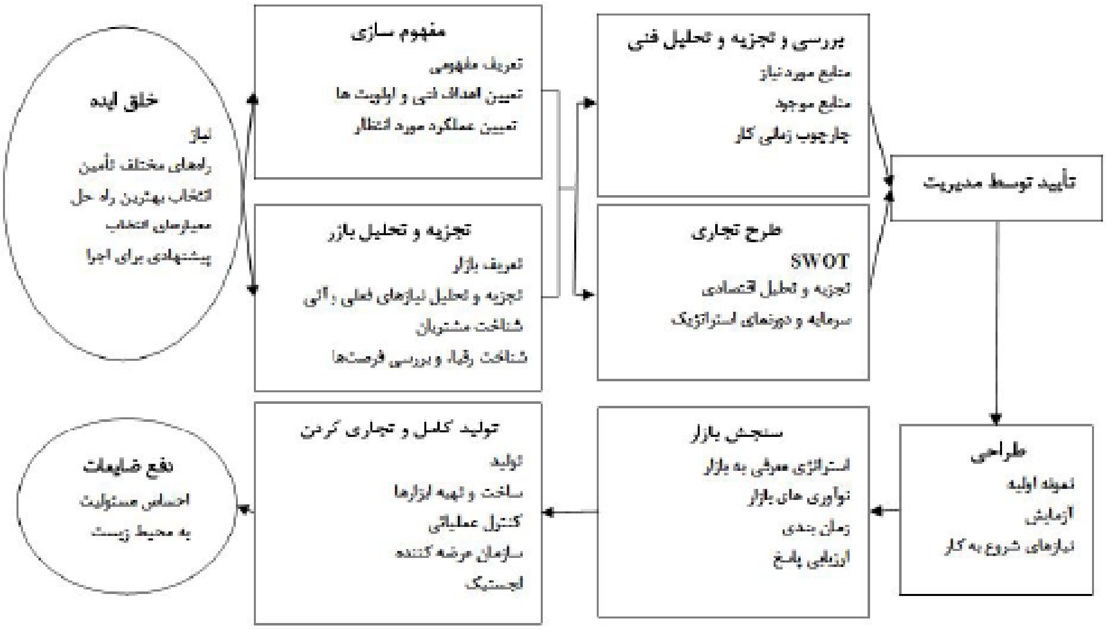
کوتاه حصولات دارای فناوری بالا، به هم وابستگی این محصولات، پشتیبانی فناوری، هزینه نگهداری، اتحاد استراتژیک و سرانجام بین‌المللی‌سازی محصولات شرکت‌های فناور.



شکل ۱۱: مدل کارآفرینانه تجاری‌سازی فناوری (منبع: پرودان، ۲۰۰۷)

۲-۳-۲-۹- مدل فرایند عمومی تجاری‌سازی نوآوری تکنولوژی

این مدل توسط خلیل (۱۳۸۳) ارائه شده است. در این مدل ابتدا با بررسی نیاز بازار هدف، خلق ایده صورت می‌گیرد. سپس به مفهوم‌سازی و تجزیه و تحلیل بازار اقدام می‌شود. در گام بعدی بررسی و تجزیه و تحلیل فنی انجام می‌شود و طرح تجاری تهیه می‌شود. طراحی محصول، سنجش بازار و در نهایت تولید و تجاری‌سازی گام‌های بعدی در فرایندی است که خلیل پیشنهاد نموده است. این مدل به صورت شکل زیر ارائه گردیده است.

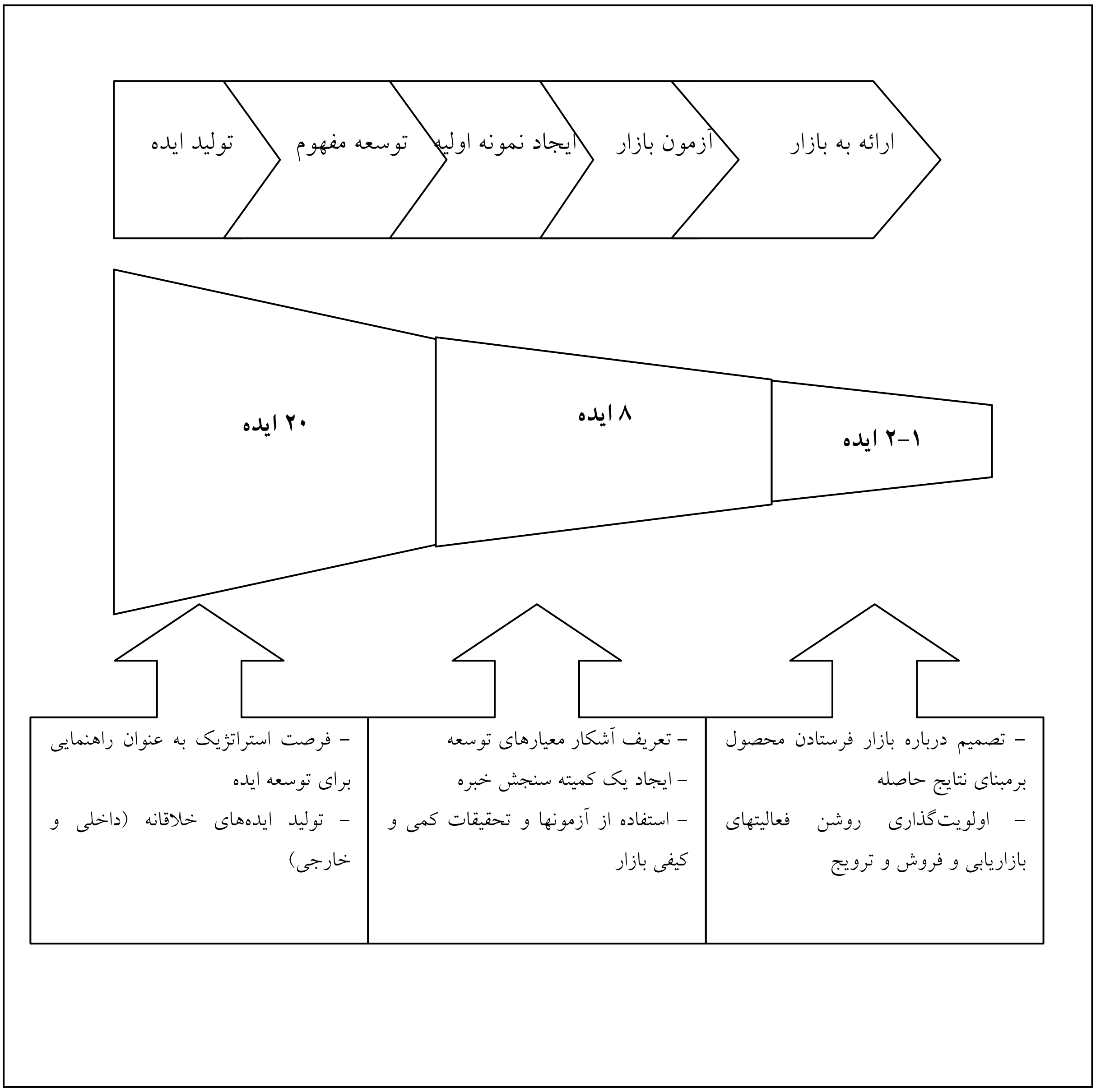


شکل ۱۲: مدل عمومی فناوری (خلیل, ۱۳۸۳)

۲-۳-۲-۱۰- مدل فرایند نوآوری در محتوای رسانه‌ای

در صنعت رسانه نیز همچون سایر صنایع، موفقیت نوآوری نیز وابسته به وجود فرایندی است که سبب توجه مناسب به ایده‌های صحیح می‌شود تا به موفقیت کمک شود. با این حال بعضی دست‌اندرکاران رسانه معتقدند که هر چه این فرایند ساختارمندتر شود، ریسک کشتن خلاقیت هم بیشتر می‌شود زیرا اصولاً خلاقیت با فعالیتهای استاندارد جور در نمی‌آید. از این روی طراحی چنین فرایندی باید به دقت صورت گیرد تا از یک سو با بیشترین احتمال ممکن ریسک از دست دادن ایده‌های خلاقانه به حداقل برسد و از سوی دیگر انتخاب ایده‌ها به بهترین شکل صورت پذیرد. تجربه نشان داده است که برقراری این تعادل در صنعت رسانه بسیار حیاتی‌تر و در عین حال دشوارتر از سایر صنایع است و در نتیجه مدیریت نوآوری در صنعت رسانه نیاز به هوشمندی بسیار بیشتری از سایر صنایع دارد، و در بسیاری از مواقع نیز اصلاً نمی‌توان نوآوری را در این صنعت مورد مدیریت قرار داد. با توجه به این موضوع باید رویه‌های بسیار هوشمندانه‌ای برای امکان‌پذیر شدن مدیریت نوآوری در بنگاه رسانه‌ای طراحی کرد تا این امر ممکن شود. مطالعات مک کینزی از شرکت‌های رسانه‌ای پیشرو در اروپا نشان داد که همه شرکت‌هایی که دست به نوآوریهای موفق زده‌اند دارای سه ویژگی مشترک هستند: ۱) درک کاملاً مشخصی از هدف دارند، ۲) از ایده‌های جدید همواره استقبال می‌کنند، ۳) در پیاده‌سازی و اجرای ایده‌های پذیرفته شده بسیار دقیق و سختگیر هستند.

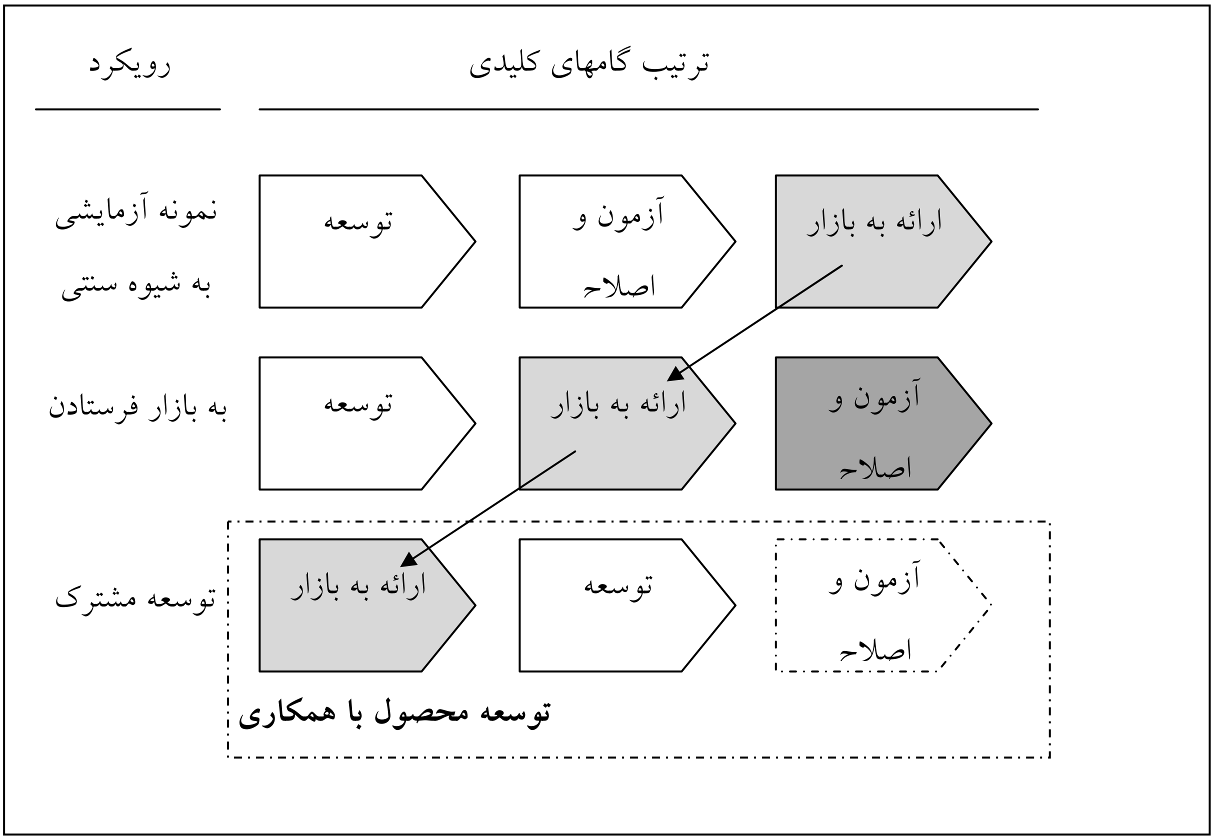
مطابق این مدل خلق محتوا می‌تواند به عنوان یک مخروط سه مرحله‌ای تصور شود که از تولید ایده آغاز می‌شود و با توسعه آن به ارائه محصول ختم می‌شود. عوامل حیاتی موفقیت در این مخروط عبارتند از: خلق ایده‌های جذاب و نوآورانه، تمرکز بر پیشروترین ایده‌ها، پیش‌آزمونهای بازار[1] و نمونه اولیه محصول[2] و سرانجام مدیریت محصول جدید.



شکل ۱۳: مخروط سه مرحله‌ای طرح ایده برای تجاری سازی

[1]Market Pre-test
[2]Prototype

در این مدل در مراحل اولیه فرایند، توسعه دهندگان محصول رسانه‌ای تلاش می‌کنند که به اندازه کافی گشاده‌رو و پذیرا باشند و توجه زیادی به خلق ایده‌های بیشتر داشته باشند. گام اول در فرایند خلق ایده نوآورانه، تعریف نقاط قوت در سبد محصول یا بازار است. توجه به تحولات در جامعه، فنآوری و ذائقه مصرف‌کنندگان، می‌تواند به یافتن فرصت‌های نوآوری کمک کند. شرکتهای موفق، هنرمندان و نوآوران را هم در درون و هم در خارج از شرکت تقویت می‌کنند. حتی گروهی از آنها با صنایع مصرف کننده همچون خرده فروشی‌ها یا کانالهای مصرفی شراکت ایجاد می‌کنند. طبیعی است که پیش از دست زدن به سرمایه‌گذاری روی محصولات جدید، اطمینان یافته شود که توجه کافی به آنها صورت گرفته و همه جنبه‌های آن بررسی شده است. نتیجه نهایی این فرایند، به عنوان مدل توسعه محصولات رسانه‌ای توسط آریس و بوگین (۲۰۰۵) به شرح زیر ارائه گردید.



شکل ۱۴: مدل توسعه محصول رسانه‌ای (منبع: آریس و بوگین، ۲۰۰۵)

۲-۳-۳- ارتباط میان مدل‌های تجاری سازی با داشتن چشم‌انداز استراتژیک

موریئو(۲۰۰۶) این پرسش را مطرح ساخته که آیا چشم‌انداز استراتژیک که کارآفرین برای پروژه تعیین می‌کند بر مدل تجاری‌سازی تأثیر دارد؟ سپس این پرسش را برای هر یک از مدل‌های چهارگانه بررسی نموده است.

زمانی که کارآفرین چشم‌انداز استراتژیک را به روشنی تعریف می‌کند و برآورد می‌کند که عوامل خارج از کنترل تأثیر زیادی بر مسیر مورد نظر او برای توسعه پروژه نمی‌گذارد، مدل ساده را انتخاب می کند. این کارآفرینان برای هر سه فرایند مالی، تجاری و فناوری اهداف کاملاً دقیق و مشخصی را از ابتدا تعریف می‌کند و از این رو فرایند خطی مطرح شده در مدل ساده را در پیش می‌گیرند.

زمانی که چشم‌انداز مورد نظر کارآفرین برای فرایند فناوری هدف کاملاً مشخصی را ترسیم نموده و برای دو فرایند تجاری و مالی نیز اهداف تقریباً مشخصی دارد مدل بی‌نظم می‌تواند مدل مناسبی باشد. در این شرکت‌ها پیش‌بینی ضعیفی از دستورعمل‌های توسعه وجود دارد.

هنگامی که کارآفرین چشم‌انداز غیر دقیقی را برای آینده پروژه در ذهن دارد معمولاً مدل پیچیده به کار گرفته می‌شود. در این مدل فرایند توسعه محصول به عنوان فرایندی تدریجی و گام به گام و متناسب با شرایط نگریسه می‌شود و از این رو با گذشت زمان و پیشرفت پروژه، چشم‌انداز نیز شکل می‌گیرد و خود را سازگار می‌کند. در این مدل اهداف هر یک از فرایندها غیردقیق و کلی مشخص می‌شوند.

هنگامی که چشم‌انداز کارآفرین دو فرایند مالی و کسب و کار را با دقت بالایی تعریف می‌کند، اما به دلیل عدم اطمینان از فناوری، نمی‌تواند اهداف آن را به وضوح مشخص کند، مدل ساده تجاری‌سازی در پیش گرفته می‌شود. فرض بر این است که این شرکت‌ها از قبل پیش‌بینی آینده را می‌کنند و انتظار دارند که امور براساس آن‌ها پیش روند. آن‌ها با تعریف دقیق اهداف مالی و بازاریابی آغاز می کنند و سپس توسعه پروژه انتخاب فناوری مناسب را در ارتباط با آن اهداف برنامه‌ریزی می‌کنند.

موریئو مطرح می‌سازد که پیش از انتخاب هر کدام از مدل‌های توسعه– چه به طور ترتیبی باشد و چه به طور یکپارچه– باید به تعداد زیادی از «چرا»ها و «چگونه»ها پاسخ داد که هرکدام از آن‌ها در انتخاب مدل نقش مهمی ایفا می‌کنند.

۲-۳-۴- ارتباط میان مدل‌های تجاری‌سازی و محیط کسب کار

محیط کسب و کار یکی از مهمترین عواملی است که تعیین کننده مسیر یک پروژه تجاری‌سازی است و گاه اهمیتی حتی بیش از عوامل درونی دارد. میزان رقابتی‌بودن محیط، یا بی‌ثباتی‌های آن و وجود عناصر و عوامل الزامی برای فرایندها و فعالیت‌های لازم برای تجاری‌سازی بر انتخاب مدل تأثیر اساسی دارند. با این حال درک کارآفرینان از محیط یکسان نیست. ممکن است یک محیط یکسان توسط کارآفرینی بی‌ثبات و توسط دیگری با ثبات متوسط ارزیابی شود، یا بین دو کارآفرین در میزان رقابتی بودن یک محیط مشابه اختلاف نظر باشد. با این حال این درک تعیین‌کننده مدل تجاری‌سازی است.

کارآفرینانی که مدل تجاری‌سازی ساده را برمی‌گزینند بر این فرض هستند که محیط آنها در سطح کمی از رقابت و نوآوری قرار دارد. این کارآفرینان معتقدند که به دلیل این محیط قادرند در فناوری خود پیشرفت بیشتری کنند. با این حال چنین مدیرانی در مقایسه با کسانی که مدل بی‌نظمی را انتخاب می کنند باور دارند که چارچوب زمانی برای استفاده از فرصت‌ها کوتاه‌تر است.

در محیط به شدت رقابتی که دارای سطح بالایی از نوآوری است، کارآفرینان علاقه‌مند به انتخاب مدل بی‌نظم هستند. از نظر این مدیران محیط دستخوش نوآوری‌های رادیکال است. آن‌ها معتقدند که چارچوب زمانی برای استفاده از فرصت‌ها محدود است و از این رو باید به سرعت در ارائه نوآوری‌ها اقدام کرد.

کارآفرینانی که محیط را بسیار رقابتی، اما همراه با نوآوری‌های تدریجی تشخیص می‌دهند، معتقد به لزوم داشتن ضرباهنگ تند برای ارائه نوآوری هستند و از این رو مدل پیچیده را به عنوان مدلی مناسب انتخاب می کنند. آنان برآورد می‌کنند که دارای یک پنجره گسترده و باز فرصت هستند و در عین حال بر این باورند که مزیت فناوری آنها نسبتأ کند است و زود از دست می‌رود، حتی در زمانی کمتر از شش ماه. یعنی یک فناوری زود منقضی می‌شود و باید آماده پذیرش و ارائه فناوری دیگر بود. ویژگی‌های چنین محیطی به درک بیشتر کارآفرینان ایرانی شبیه است.

کارآفرینانی که محیط خود را دارای سطح متوسط رقابت و سطح بالای نوآوری تشخیص می‌دهند، از مدل سنتی استفاده می‌کنند. از دید آن‌ها به دلیل نوآورانه بودن محیط چارچوب زمانی در اختیارشان برای استفاده از مزیت فناوری خود کم است و باید نوآوری را به سرعت اما به شکل قابل کنترل به سمت محصول قابل ارائه به بازار پیش برد.

از بررسی این مدل‌ها با محیط کسب و کار می‌توان رابطه میان مدل تجاری‌سازی با پیچیدگی محیط را دریافت. اگر پیچیدگی و رقابتی بودن محیط را قویتر از سطح نوآوری آن بدانیم، مدل‌های بی‌نظم و پیچده با شرایط محیطی مناسب‌تر به نظر می‌رسند. اگر محیط باثبات و مطمئن‌تر باشد، مدل‌های سنتی و ساده گزینه‌های بهتری برای تجاری‌سازی خواهند بود (موریئو، ۲۰۰۶).

۲-۴- ادبیات نظری درباره صنعت رسانه

به هر چیزی که در آن تبادل عملیاتی صورت پذیرد و در آن داده به بازداده تبدیل شود صنعت می‌گویند. از این رو می‌توانیم رسانه را یک صنعت بنامیم که در آن ورودی‌های خبری، قطعات هنری و انواع داده‌ها پردازش می‌شوند و به شکل فراورده‌ای قابل فروش و تأثیر گذار به مخاطب ارائه می‌شود. بنابراین نه تنها رسانه را صنعت می‌نامیم، بلکه زیربخشهای آن را نیز به دلیل گستردگی صنعت می‌خوانیم مثل صنعت چاپ، صنعت موسیقی و صنعت سینما (فرهنگی و خواجه‌ئیان، ۱۳۹۱).

۲-۴-۱-بخش‌بندی صنعت رسانه بر اساس تفاوت‌ها

رسانه‌ها را می‌توان از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار داد مثلاً بر اساس موضوعاتی که به آن می‌پردازند، تعداد مخاطبان هدف، منابع کسب درآمد، کانال‌های توزیع، گستره جغرافیایی، چگونگی تعامل با مشتری و سایر معیارهای دیگر. بعضی از رسانه‌ها چنان با هم فرق دارند که هر کدام از آنها برای خود مدل درآمدی کاملاً متفاوت از بقیه دارد. برای مثال، تلویزیون به عنوان بخشی از صنعت رسانه انواع گوناگونی دارد همچون شبکه‌های تلویزیون دولتی و رایگان، شبکه‌های تلویزیونی خصوصی پولی (مشترک‌پذیر)، شبکه‌های خصوصی رایگان (تجاری) و شبکه‌های خبری که هر یک از آنها دارای مدل درآمدی و منطق کسب و کار متفاوتی است. علاوه بر این هرکدام از آنها با ابزار توزیع متفاوتی برنامه‌های خود را پخش می‌کنند، مثل فرستنده‌های زمینی[1]، ماهواره، کابل، یا حتی از طریق اینترنت.

معمول‌ترین و سنتی‌ترین شکل بخش‌بندی صنعت رسانه، طبقه‌بندی آنها به دو گروه رسانه‌های چاپی و رسانه‌های الکترونیکی است. رسانه‌های چاپی مثل کتاب، روزنامه، مجله؛ و محصولات الکترونیکی همچون تلویزیون، رادیو، سینما، موسیقی، صنعت بازی و اخیراً موبایل و اینترنت. با این حال می‌توان رسانه‌ها را بر

[1]Terrestrial

اساس معیارهای دیگری نیز بخش‌بندی نمود که به طور مختصر بیان می‌شود. اهمیت این بخش‌بندی به دلیل شناخت تناسب هر یک از آنها برای حضور کارآفرینان رسانه‌ای در قالب نوآوری‌های دیجیتالی می‌باشد (آریس و بوگین، ۲۰۰۵).

براساس مخاطب هدف

گروه بزرگی از رسانه‌ها گستره وسیعی از افراد را که دارای یک ویژگی مشترک هستند، به عنوان مخاطب خود در نظر می‌گیرند بدون اینکه این مخاطبان برای رسانه شناخته شده باشند، این رسانه‌ها رسانه انبوه[1] یا رسانه جمعی خوانده می‌شوند. معمولاً تلویزیون‌های رایگان و روزنامه‌ها بزرگترین نمونه‌های رسانه جمعی به شمار می‌روند و در آنها، مدل درآمدی برپایه دسترسی به حداکثر مخاطبان است. مهارتهای کلیدی مورد نیاز برای این نوع رسانه‌ها عبارتند از درک نیازهای مخاطب (که معمولاً از طریق تحقیقات بازار صورت می‌گیرد)، تهیه محتوا برای مخاطبان انبوه، یکپارچه‌سازی مناسب برای توزیع و بازاریابی به صورت انبوه.

بعضی دیگر از رسانه‌ها به جای توجه به مخاطبان انبوه، تمرکز خود را روی مخاطبان خاص قرار می‌دهند که در بعضی اوقات حتی می‌توان نام و نشان آنها را هم دانست. مهمترین آنها را می‌توان رسانه‌های جدید و دیجیتال دانست که اساساً ماهیت آنها برخلاف رسانه‌های جمعی، توجه به نیازهای خاص مخاطبان و سفارشی سازی کامل محتوا برحسب خواست مخاطب است و چنین امکانی اساساً مدیون فناوری‌های دیجیتال است. البته گروهی از رسانه‌های غیردیجیتال نیز تمرکز خود را روی بخشهای کوچک قرار داده‌اند، مثل رسانه‌های تخصصی که طبیعتاً برای همه جذاب نیستند و فقط برای مخاطبان خاصی تهیه می‌شوند. گروهی دیگر با توجه به الگوهای نوین بازاریابی و بخش‌بندی بازار و تلاش برای کسب رهبری بازار در یک بخش کوچک این رویکرد را در پیش می‌گیرند. همچون مجلات تخصصی و کانال‌های تلویزیونی مشترک‌پایه[2]. تمرکز این بخشها بر جذب سودآورترین مشتریان، افزایش درآمد متوسط در ازای هر مخاطب و جلوگیری از ریزش مشترکان است (آریس و بوگین، ۲۰۰۵).

براساس موضوع و نوع محتوا

این طبقه‌بندی یکی از ساده‌ترین و معمول‌ترین تقسیم بندی رسانه‌هاست که در آن بر اساس محتوای مطلب رسانه‌ها را بخش‌بندی می‌کنند مثلاً رسانه‌های ورزشی، رسانه‌های کودک و نوجوان، رسانه‌های خبری و

---

[1] Mass Media
[2] Subscription Based

امثال آن. ویژگی این تقسیم‌بندی این است که تمام بخشهای رسانه‌ای فعال در یک حوزه خاص، در یک طبقه قرار می‌گیرند. مثلاً در حوزه رسانه‌های ورزشی برنامه تلویزیونی نود، روزنامه‌های ورزشی، مجلات هفتگی یا ماهانه ورزشی و نیز برنامه‌های بررسی و تفسیر رادیویی در یک طبقه جای می‌گیرند، بدون اهمیت دادن به اینکه از طریق کانال‌های توزیع متفاوتی پخش می‌شوند. بعضی رسانه‌ها نیز ترکیبی از همه موضوعات را ارائه می‌کنند و در واقع عمومی هستند. این طبقه‌بندی همچنین می‌تواند نوع تعامل با رسانه را نیز مشخص کند. مثلاً رسانه‌های خبری (روزنامه‌های سیاسی و کانالهای خبری) در ازای هر خبر و تفسیر ممکن است ناچار شوند با واکنش‌های شدید و حساسیت‌های سیاسی مواجه شوند، از این رو در انتخاب اسناد معتبر سخت‌گیری زیادی می‌کنند و از این رو اعتبار آنها نیز بیشتر از خیلی بخشهای دیگر رسانه است. نمونه چنین تفاوت در اعتبار را در حوزه نشریات علمی نیز می‌توان مشاهده کرد که به دلیل حساسیت علمی سردبیران و محققان شاغل در آنها، معمولاً دارای سطح بالایی از اعتبار و دقت در استنادات هستند (آریس و بوگین، ۲۰۰۵).

براساس جایگاه در زنجیره ارزش

تنها چند بخش معدود در صنعت رسانه وجود دارند که تمام یا اغلب محتوایشان را واقعاً خودشان ایجاد می‌کنند مثل روزنامه‌ها و فیلمهای سینمایی. بیشتر بخشهای دیگر، تنها یک بخش از محتوا را خودشان تولید می‌کنند.پس از تولید بخش مورد نظر خود، آن را با عناصر تولید شده توسط بخشهای دیگر یکپارچه می‌کنند و سپس به بازار ارائه می‌کنند. مثل برنامه‌های تلویزیونی. در بیشتر برنامه‌های تلویزیونی بخش بزرگی از محتوا خارج از مدیریت شبکه ایجاد می‌شود که نمونه آن را می‌توان در یک رویداد ورزشی و یا اخبار دید. در این نمونه‌ها تهیه‌کننده برنامه صرفاً به آن محتوا بخشهایی را می‌افزاید، مثل گزارش و تفسیر رویداد یا استفاده از بعضی افزونه‌های[1] تلویزیونی. در کنار این بخشها که تولیدکننده تمام یا جزئی از محتوا هستند، ارائه کنندگان خدمات زیربنایی یا جانبی قرار دارند مثل سِرورهای اینترنت، ایستگاه‌های تلویزیونی یا ماهواره‌ای، اپراتورهای موبایل و یا حتی تولیدکنندگان تجهیزات رسانه‌ای یا چاپی و امثال آنها که در حقیقت زیرساختهای لازم برای رسانه‌ها را فراهم می‌کنند و بدون آنها رسانه‌ها امکان فعالیت نخواهند داشت (آریس و بوگین، ۲۰۰۵).

[1] Add ons

براساس نوع شخصیت مشتری مورد نظر

بعضی رسانه‌ها مشتری خود را در شرکتها، مؤسسه‌ها و بنگاه‌های تجاری می‌جویند، مثل رسانه‌هایی که مدل درآمدی خود را براساس آگهی‌ها قرار داده‌اند و هدف اصلی آنها ایجاد جذابیت بیشتر برای شرکتها و مؤسسه‌های آگهی دهنده است. بعضی دیگر از رسانه‌ها توجه خود را بر افراد قرار می‌دهند، مثل رسانه‌های مشترک‌پایه که تلاش آنها برای ایجاد جذابیت برای مخاطبان است تا درصد بیشتری از مشتریان به آنها رجوع کنند، مثل شرکتهای ارائه دهنده اتصال اینترنت (ISP). مشخص است که هر کدام از این رسانه‌ها رویکرد متفاوتی در زمینه محتوا و بازاریابی خود دارند (آریس و بوگین، ۲۰۰۵).

براساس معروفیت برند

بعضی بخشهای رسانه به شدت مبتنی بر میزان فروش آثار ارائه شده[1]هستند. در این بخشها سود بنگاه کاملاً به این امر وابسته است که آیا شرکت محصول پرفروشی به بازار روانه کرده است یا نه. صنایع موسیقی و سینما و نشر کتاب، نمونه‌های مشخصی از چنین صنایعی هستند. در این بخشها مشتری به خود محصول بیشتر توجه دارد تا به عرضه‌کننده محصول. معمولاً بسیاری از ما نام شرکت‌های ارائه کننده فیلمهای مورد علاقه‌مان را به یاد نیاوریم، در حالیکه هنرمندان آن فیلم و حتی صحنه‌های مختلف آن را کاملاً در ذهن خود ثبت کرده‌ایم. برای این شرکت‌های رسانه‌ای، وفاداری مشتری وجود ندارد و مشتری به محصول آنها توجه می‌کند نه به خود آنها، از این رو میزان فروش از یک محصول تا محصول دیگر به شدت متفاوت است. از سوی دیگر رسانه‌هایی وجود دارند که مخاطبان آنها وفاداری بیشتری نسبت به برند آنها نشان می‌دهند و به خود شرکت ارائه‌کننده حتی بیشتر از محصول رسانه‌ای توجه می‌کنند مثل روزنامه‌ها و مجلات معتبر که خوانندگان پروپا قرص و ثابتی دارند. اگر چه در این بخشها نیز ممکن است فروش از یک شماره به شماره بعدی برحسب موضوع و اتفاقات مورد علاقه مخاطبان تغییر کند، اما میزان تغییر محدود است و می‌توان روی شمار خاصی مخاطب همیشگی همواره حساب کرد. بعضی رسانه‌ها همچون کانالهای تلویزیونی و روزنامه‌های نیم قطع و مجلات مصور در وسط این دو گروه قرار دارند و ترکیب مطالب با نشان تجاری این رسانه‌ها، منجر به تصمیم خرید مشتری می‌شود (آریس و بوگین، ۲۰۰۵).

---

[1]Hit

بر اساس مدل درآمدی

بسیاری از بنگاه‌های رسانه‌ای اگر تماماً وابسته به تبلیغات نباشند، حداقل بخشی از درآمد خود را از طریق تبلیغات به دست می‌آورند. یافتن بخشی در صنعت رسانه که کاملاً از تبلیغات عاری باشد تقریباً ناممکن به نظر می‌رسد. نقش مهم تبلیغات مخصوصاً در تلویزیون‌های رایگان، روزنامه‌ها و انواع خاصی از مجلات همچون مجلات مد، یک نقش کلیدی است. از طرف دیگر بخش بزرگی از درآمد رسانه‌ها از طریق مشتریان به دست می‌آید. این امر می‌تواند براساس حق اشتراک یا براساس پول تکفروشی صورت بگیرد. معمولاً این دو منبع درآمدی در اغلب رسانه‌ها حضور دارند اما ترکیب و نسبت آنها جابه‌جا می‌شود. در گروهی از رسانه‌ها تبلیغات و آگهی‌ها بخش عمده (و گاهی نزدیک به صد در صد) منابع درآمدی را ایجاد می‌کنند و در گروه‌های دیگری مشترکین بخش عمده درآمد را تأمین می‌کنند. بسته به منبع درآمد غالب، نوع مطالب و برنامه‌ها، سبک بازاریابی و چگونگی استخدام نیروها و شیوه مدیریتی مناسب تعیین می‌شود، زیرا با توجه به گروه یا گروه‌های مخاطب باید به ایجاد محتوا و ارائه خدمات دست زد. اساساً درآمدهای بنگاه‌های رسانه‌ای از چندین راه مختلف حاصل می‌شود:

- فروش مستقیم: ساده‌ترین شکل درآمد رسانه‌ای است. یعنی خریدار بابت محصولات مورد نظرش پول به توزیع‌کننده (یا در مواردی مستقیماً به خود تولید کننده) می‌پردازد و محصول را به شکل مورد علاقه خود مصرف می‌کند یعنی می‌تواند آن را برای همیشه نگهداری کند، دور بیندازد، به کس دیگری واگذار کند یا حتی به کس دیگری بفروشد. برای بیشتر رسانه‌ها فروش مستقیم یکی از منابع اصلی درآمد است.
- درآمدهای ناشی از فروش مجوز: این درآمد هنگامی است که یک شخص یا سازمان برای استفاده از یک محصول رسانه‌ای به تولیدکننده پولی بپردازد اما تولید کننده کنترل نهایی بر روی محصول را حفظ می‌کند. نمونه این درآمدها زمانی است که یک شرکت برای استفاده از تصویر یک محصول کارتونی، پولی به مالک آن شخصیت کارتونی می‌پردازد تا در یک دوره زمانی مشخص آن را روی محصولات خود حک کند. نمونه آشناتر آن را هم می‌توان در هزینه‌ای دانست که برای استفاده از یک نرم‌افزار پرداخت می‌شود. در چنین مواردی اگرچه مصرف کننده اختیار استفاده از آن نسخه محصول را دارد، اما مالکیت اصل محصول از آن تولید کننده است.
- اجاره محصول: این درآمد هنگامی حاصل می‌شود که بنگاه محصولی را برای مدت محدودی به متقاضی اجاره می‌دهد. نمونه آشنای آن را می‌توان در ویدئو کلوپها دید که محصولات رسانه‌ای را

برای مدت کوتاه اجاره می‌دهند. در اجاره محصول پس از گذشت زمان مورد توافق محصول باید به فروشنده بازگردانده شود.

- هزینه استفاده: در چنین حالتی مصرف‌کننده بابت هر بار استفاده از محصول رسانه‌ای هزینه‌ای پرداخت می‌کند. در چنین موردی دفعات استفاده از محصول، تعیین‌کننده میزان پرداخت است. نمونه آن را می‌توانیم در سایت‌هایی ببینیم که برای هر یک از اخبار یا خدمات خود مبلغی دریافت می‌کنند. شاید مثال ملموس‌تر آن هزینه‌ای است که خودپردازهای بانکی برای ارائه مبلغ موجودی حساب، از حساب مشتری کسر می‌کنند و این رقم برای هر بار استفاده تکرار می‌شود.
- حق اشتراک: این مورد یکی از درآمدهای اصلی رسانه‌هایی است که مدل درآمدی خود را برپایه دریافت حق اشتراک تنظیم کرده‌اند. در چنین پرداختی، مشترکان در دوره‌های مشخص زمانی مثلاً سه ماهه یا سالیانه مبلغی برای استفاده از محصول پرداخت می‌کند. چنین شیوه‌ای بیش از همه در میان تلویزیونهای کابلی رایج است و یا در ایران اشتراک اینترنت معمولاً با پرداخت حق اشتراک برقرار می‌شود.
- تبلیغات: عمده‌ترین منبع درآمدی اغلب بنگاه‌های رسانه‌ای را تبلیغات شکل می‌دهد. عرف معمول تبلیغات به این شکل است که شرکت آگهی‌دهنده فضا یا زمانی را از یک رسانه خریداری می‌کند (مثلاً بخشی از صفحات یک روزنامه یا مجله، یا پانزده ثانیه از برنامه تلویزیون یا رادیو، یا دفعات مشخصی نمایش بنر تبلیغاتی در سایت اینترنتی) تا در آن پیام تبلیغاتی متقاعدکننده‌ای برای محصول پخش کند. شایان ذکر است که تبلیغات فقط برای رسانه و شرکت تبلیغ‌کننده سودآور نیست، بلکه مصرف‌کنندگان نیز از آن سود می‌برند. در حقیقت بخش بزرگی از هزینه‌های رسانه از طریق تبلیغات تأمین مالی می‌شود و بدون وجود تبلیغات این هزینه به شکل افزایش قیمت به مصرف‌کننده تحمیل می‌شد و هزینه استفاده از رسانه‌ها را بسیار بالاتر می‌برد. در مواردی حتی درآمدهای تبلیغاتی، استفاده از رسانه را برای مصرف‌کنندگان رایگان ساخته است، مثل خدمات سایت مشهوری چون گوگل که به دلیل اینکه مدل درآمدی خود را بر اساس جذب آگهی و درآمدهای تبلیغاتی تنظیم کرده است، بخش بسیار بزرگی از خدمات خود را رایگان به مصرف‌کنندگان ارائه می‌دهد. تخمین زده می‌شود که به دلیل درآمدهای تبلیغاتی، مصرف‌کنندگان به طور متوسط نیمی از هزینه‌ای را پرداخت می‌کنند که بدون تبلیغات باید می‌پرداختند (آریس و بوگین، ۲۰۰۵).

اغلب رسانه های جمعی، بر یکی از دو مدل درآمدی تبلیغات یا فروش مستقیم تأکید دارند و تعداد کمتری نیز به حق اشتراک تکیه می‌کنند. بعضی از رسانه‌ها نیز ترکیبی از هر دو یا هر سه را مورد استفاده قرار

می‌دهند. مثلاً روزنامه‌ها و مجلات هم از درآمدهای تبلیغاتی سود می‌برند و هم از تکفروشی درآمد به دست می‌آورند. تلویزیون معمولاً فقط بر درآمدهای تبلیغاتی تکیه دارد. اپراتورهای موبایل نیز ترکیب حق‌اشتراک و فروش مستقیم را استفاده می‌کنند و حتی گاهی از درآمدهای تبلیغاتی نیز بهره‌برداری می‌کنند. برای مثال در حال حاضر اپراتور همراه اول علاوه بر آبونمانی که دریافت می‌کند، بابت هر بار تماس هزینه‌ای دریافت می‌کند و گاهی با ارسال آگهی در قالب پیامک، درآمدهای تبلیغاتی را نیز جذب می‌کند.

۲-۴-۲- شباهت‌های رسانه‌ها

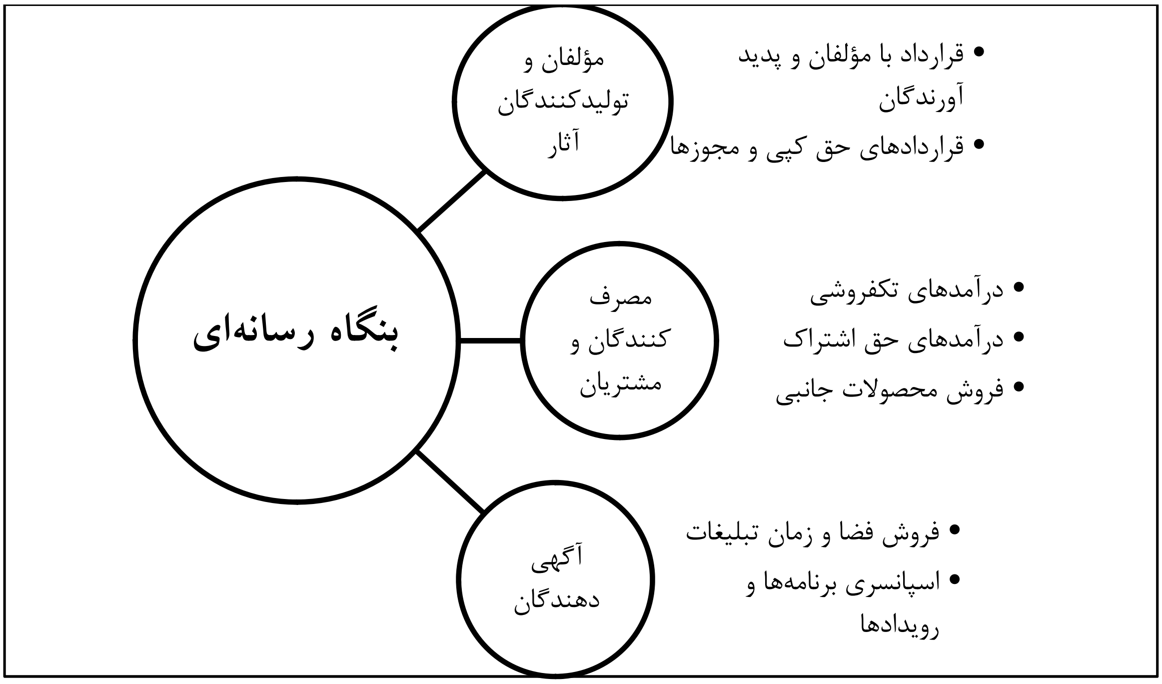
در کنار تمام این تفاوت‌ها، شباهت‌های مهمی نیز در این صنعت وجود دارد. تقریباً تمام بنگاه‌های رسانه‌ای با پنج ویژگی عمده مشترک مواجه هستند: عمر کوتاه و گذرای محصولات رسانه‌ای؛ تعامل با سه بازار مولفان، مخاطبان و تبلیغ‌کنندگان؛ تعیین‌کننده بودن استقبال مخاطبان؛ روبه‌رو بودن با بازارهای محلی و منطقه‌ای؛ ایجاد تعادل میان اهداف اقتصادی و اهداف اجتماعی (آریس و بوگین، ۲۰۰۵).

محصول کوتاه‌عمر و گذرا

مدیران رسانه با یک کالای ناپایدار و مدت‌دار روبه رو هستند. محتوای رسانه هر چه باشد یک دوره پذیرش محدود دارد و اگر به موقع و به بهترین شکل در ارائه آن عمل نشود، ممکن است غیرقابل استفاده بشود. به دلیل این عمر کوتاه محصول، بنگاه‌های رسانه‌ای باید مرتباً به فکر ارائه محتوا و محصول جدید باشند. با توجه به این عمر کوتاه در محصولات رسانه‌ای، ایجاد محتوای جدید به یک فرایند اساسی در صنعت رسانه تبدیل شده است. نشان تجاری روزنامه‌ها، کانال‌های تلویزیونی و مجلات زیادی طی سالیان دراز حفظ شده است، اما محتوای آنها دائماً تغییر کرده است. آنها مرتباً در خود تغییر اعمال کرده‌اند تا آخرین اخبار و رویدادها را منعکس کنند. وجود عمر کوتاه برای محصولات رسانه‌ای، لزوم افزایش چابکی در رسانه‌ها را نشان می‌دهد و در نتیجه پیشتازان و برندگان امروز بازار رسانه، اگر کمی دست از پویایی بردارند بسیار محتمل است که بازندگان فردا باشند. البته باید در نظر داشت که همین امر سبب شده صنعت رسانه یک صنعت کاملاً مردمی باشد که ارتباط با مخاطب را نه یک فرایند جانبی و پشتیبان، که اساسی‌ترین رکن فعالیت می‌داند و بیشترین خلاقیت در این عرصه را نیز در همین صنعت می‌بینیم (آریس و بوگین، ۲۰۰۵).

تعامل با یک بازار سه بخشی

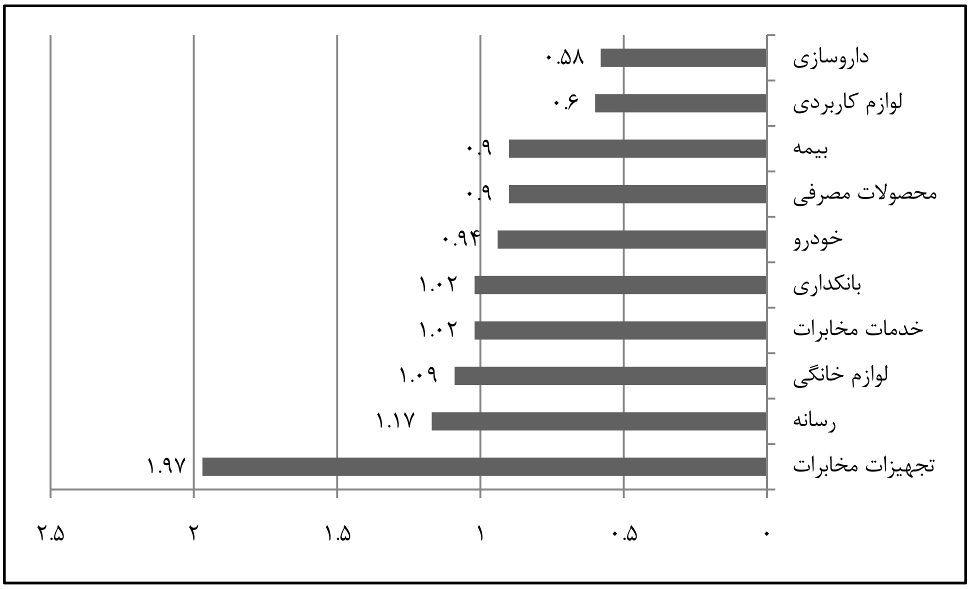
بنگاه‌های رسانه‌ای با یک ساختار بازار خاص و پیچیده مواجه هستند. آنها باید همواره با سه بخش در تعامل باشند: بازار ایجادکنندگان محتوا (بازار مؤلفان)، بازار مخاطبان محتوا (بازار مصرف کنندگان)، و بازار بودجه‌های تبلیغاتی شرکتها (بازار حامیان مالی و بازاریاب‌ها). مدیران رسانه باید بتوانند با هر سه بخش به خوبی تعامل کنند، زیرا عدم توجه کافی و مناسب به هر یک از این سه بخش می‌تواند در کار بنگاه رسانه‌ای اخلال ایجاد کند و عواقب ناخوشایندی به همراه بیاورد. این سه بخش هر یک به تنهایی مناسبات و ویژگی‌های خاص خود را دارد. در بازار مؤلفان و ایجاد کنندگان آثار، بنگاه رسانه‌ای باید حق استفاده از محصول پدید آمده را به دست آورد. چنین امری می‌تواند با بستن قرارداد با پدید آورنده برای استفاده از تمام یا بخشی از اثر پدید آمده ممکن می‌شود (مثلاً حق استفاده از یک ویدئو کلیپ خاص در سایت) یا با سفارش دادن کار خاص به هنرمندان یا تولید کنندگان (مثلاً سفارش تهیه گزارش ویژه) و یا انواع مختلف قراردادها و مجوزها. در بعضی موارد هم بنگاه‌های رسانه‌ای دست به استخدام هنرمندان و تولیدکنندگان می‌زنند تا اثر در مالکیت شرکت تولید شود. در تعامل با بازار مصرف کنندگان و مشتریان رسانه به دلیل اینکه درآمد بنگاه رسانه‌ای همچون هر شرکت تجاری دیگری از مشتریان و مخاطبان به دست می‌آید، باید دقت کامل صورت گیرد تا بیشترین جذب و حفظ مخاطب صورت گیرد. معمولاً روابط عمومی بنگاه تأثیرگذارترین بخش در شناسایی نیازهای مشتریان و تعیین شیوه‌های تعامل با آنها است. البته تصمیمات مبنی بر چگونگی عرضه محصول و انتخاب کانال توزیع نیز که توسط بخش بازاریابی گرفته می‌شود باید براساس چنین شناختی باشند تا به ایجاد رضایت در میان مشتریان و در نتیجه افزایش درآمد و حفظ مخاطب بینجامد. سومین بازاری که مدیر رسانه‌ای باید با آن تعامل مناسبی داشته باشد بازار آگهی‌دهندگان است که بخش بزرگی از درآمد رسانه را تشکیل می‌دهند. تصمیم‌گیری در رابطه با میزان فضا یا زمان تبلیغات در محصول رسانه‌ای و قیمت‌گذاری آن و نیز مدت قرارداد با آگهی‌دهنده باید بر اساس استراتژی و راهبرد شرکت صورت گیرد. برقراری رابطه مناسب با آگهی‌دهندگان به نحوی که همواره جریان‌های درآمدی قابل توجهی برای بنگاه ایجاد کند از مهمترین اموری است که می‌تواند به موفقیت یا ناکامی بنگاه رسانه‌ای بینجامد (فرهنگی و خواجه‌ئیان، ۱۳۹۱).



شکل ۱۵: سه بازار محتلف که بنگاه‌های رسانه‌ای همواره با آن‌ها در تعاملند (فرهنگی و خواجه ئیان، ۱۳۹۱)

حساسیت به واکنش مخاطبان

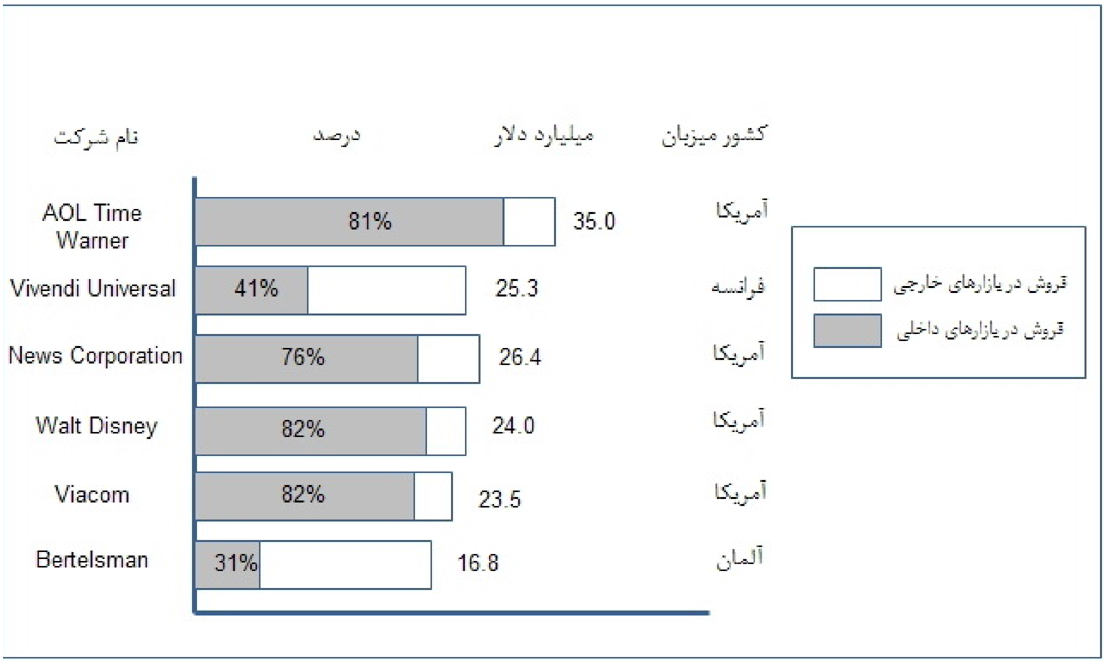
موفقیت یا شکست در این صنعت به شدت به واکنش و استقبال مخاطبان بستگی دارد و این وابستگی به دلیل تعداد زیاد محصولات تولید شده توسط یک بنگاه، در قیاس با سایر صنایع که تنوع محصولات در آنها کمتر است، سبب پرمخاطره بودن و حساسیت بیشتر به میزان استقبال مخاطبان می‌گردد. بسیاری از محصولات رسانه‌ای مورد استقبال مخاطبان قرار نمی‌گیرند و از این رو چندان برای بنگاه سودآور نیستند. میزان بالای عدم استقبال و نیز هزینه‌های بالای تولید محصول، نشان دهنده سطح بالای ریسک در صنعت رسانه است. همان طور که شکل نشان می‌دهد، این ریسک حتی بالاتر از صنایعی همچون خودرو یا داروسازی است (آریس و بوگین، ۲۰۰۵).



شکل ۱۶: هزینه سرمایه در صنایع گوناگون با استفاده از ضریب بتا (منبع: تحلیل سایت مک کینزی)

گستره محلی و منطقه‌ای

علی‌رغم وجود شرکت‌های بزرگ رسانه‌ای بین‌المللی، هنوز بخش عمده صنعت رسانه با ویژگی تمرکز بر محتوای منطقه‌ای و محلی سنجیده می‌شود. با تمام تلاشی که صورت می‌گیرد، تنها تعداد کمی از محصولات جهانی می‌شوند (که البته در سالهای اخیر با گسترش ارتباطات جهانی این تعداد قدری افزایش یافته‌اند). آمارهای مختلف در جهان نشان می‌دهد که هنوز محبوب‌ترین محصولات، داخلی و منطقه‌ای هستند. مثلاً در اروپا در میان ۲۰ عنوان برتر تلویزیونی ۸۰–۹۰ درصد آنها محلی بوده‌اند. حتی در مورد کانال‌های فراگیر اروپایی مثل یورواسپرت و یورونیوز نیز محتوا با سلیقه‌های محلی و منطقه‌ای سازگار می‌شود. این محلی شدن محتوا سبب گردیده که حتی شرکت‌های بزرگ رسانه‌ای نیز با وجود برتری و شهرت جهانی خود دست به تنوع محتوا با توجه به منطقه‌های مختلف جغرافیایی بزنند. نمونه این تلاشها را می‌توان در متنوع سازی سایت Yahoo دید که برای کشورهای سودآور و پرمشتری خود همچون انگلستان، چین، ژاپن، کانادا و ... دامنه اختصاصی ایجاد کرده است تا محتوای محلی و منطقه‌ای را برای آنها و به زبان خودشان ارائه دهد (فرهنگی و خواجه‌ئیان، ۱۳۹۱).



شکل ۱۷: مقایسه درآمدهای داخلی و بین‌المللی شرکتهای بزرگ رسانه‌ای در سال ۲۰۰۳

اهداف اقتصادی و اجتماعی

یکی از کارکردهای بسیار مهم رسانه‌ها در اجتماع، گزینش اطلاعات، تفسیر آنها و سرانجام ارائه آنها در شکل مورد نظر خود، به جامعه است. این فرایند را دروازه‌بانی خبری خوانده‌اند. ادواردز و کرامول (۲۰۰۶) در کتاب خود رسانه‌ها را «نگهبانان قدرت[1]» نامیده‌اند تا به اثرگذاری بالای رسانه‌ها و نقش تعیین‌کننده آنها در قدرت اشاره کنند. چنین نقشی برای آنها یک مسئولیت اجتماعی قائل می‌شود که مدیران رسانه باید میان آن و اهداف اقتصادی خود تعادل ایجاد کنند. همچنین به این معنی است که آنها باید با فشار سیاسی و بازیگران قدرت نیز تعامل داشته باشند. بحث مسئولیت اجتماعی امروزه به یک کارکرد اساسی برای رسانه‌ها تبدیل شده است و تقریباً تمام دست‌اندرکاران این صنعت، آن را به عنوان یک وظیفه بی‌چون و چرا پذیرفته‌اند.

۲-۴-۳- بررسی وضعیت کنونی صنعت رسانه

طبیعی است که با وجود ابعاد گوناگون، عملکردهای متفاوتی را نیز از رسانه‌های مختلف شاهد باشیم. در سالیان اخیر اگرچه بعضی رسانه‌ها و به ویژه رسانه‌های سنتی با نوسان زیادی مواجه بوده‌اند، اما کل صنعت رشد منحصر به فردی را تجربه کرده است. این رشد بیشتر از هر عامل دیگری، از نوآوری در فناوری‌های

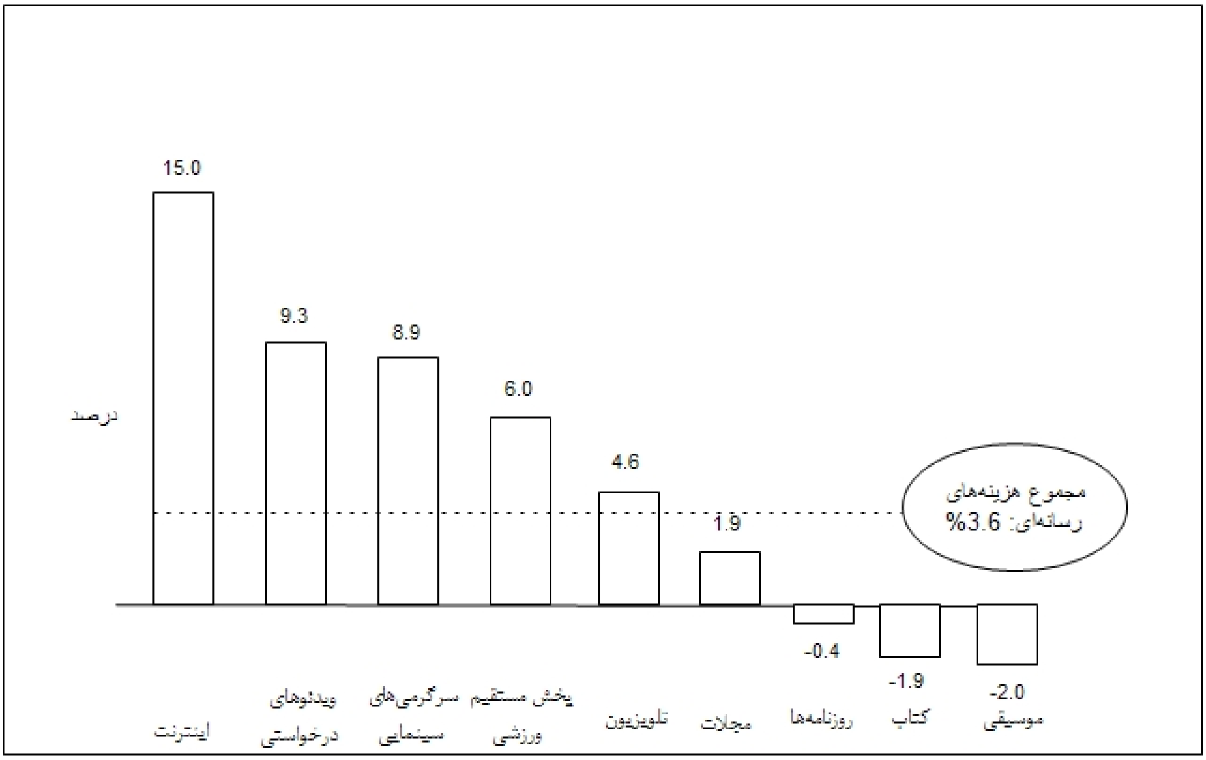
---

[1] Guardians of power

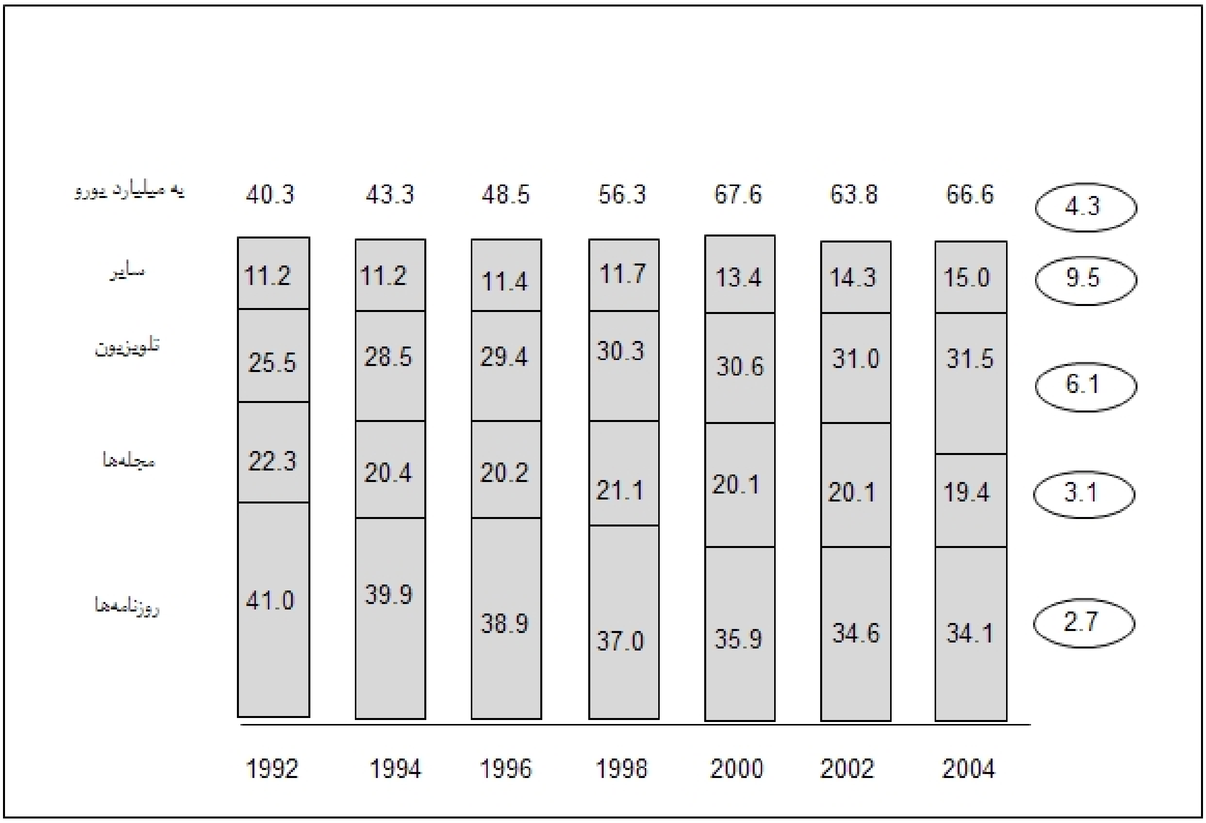
تولید و توزیع ناشی شده است، مانند پیشرفت در صنعت چاپ، رواج ماهواره و به ویژه گسترش نفوذ اینترنت که بازار رسانه را بسیار گسترده کرده است. افزایش دسترسی به اینترنت، پوشش گسترده ماهواره‌ها و نفوذ فراوان رسانه‌های سیار از جمله تلفن همراه، سبب افزایش استفاده افراد با رسانه‌ها شده است، به شکلی که می‌توان این استفاده را به همزیستی انسان با رسانه‌ها تعبیر کرد. با این حال باید به یک نکته بسیار کلیدی در صنعت رسانه توجه کرد که برای کارآفرینان رسانه‌ای می‌تواند کارگشا باشد: در اغلب اوقات ورود محصولات جدید به بازار سبب از بین رفتن محصولات قدیم نشده است، بلکه بازار تازه‌ای را برای محصولات جدید ایجاد کرده است. مثلاً ورود تلویزیون هرگز باعث انقراض سینما نشد، کتاب‌های الکترونیکی نتوانسته‌اند جایگزین کتاب شوند، و رادیو که در زمان خود یک پدیده انقلابی بود، نتوانست جانشین روزنامه‌ها و صنعت چاپ شود. در حقیقت با ورود آنها بازارهای جدیدی شکل گرفت که حتی گاهی اوقات بازار محصول قبلی را نیز تقویت کرد. مثلاً تبلیغ فیلمهای سینمایی در تلویزیون، سبب افزایش تعداد بینندگان آن فیلم در سینماها می‌شود، یا مطرح شدن یک خبر در روزنامه‌ها، سبب توجه بیشتر افراد به تلویزیون برای اطلاع از حاشیه‌ها و تفسیرهای پیرامون آن خبر خواهد شد. بنابراین اگرچه گاهی به نظر می‌رسد که رسانه‌های مختلف برای افزایش سهم خود از یک بازار در حال نبرد با یکدیگرند، اما با توجه به گسترده شدن بازار، به جای نبرد مستقیم با یکدیگر بیشتر به نوعی همکاری در عین رقابت[1] سوق یافته‌اند (فرهنگی و خواجه‌ئیان، ۱۳۹۱).

طبیعتاً نرخ رشد در بخشهای مختلف صنعت رسانه یکسان نیست. رسانه‌های قدیمی‌تر همچون رادیو به آهستگی رشد می‌کنند، یا اصلاً رشد نمی‌کنند و سهم بازار خود را هم از حیث مصرف‌کنندگان و هم از حیث آگهی‌دهندگان به سایر رسانه‌ها واگذار می‌کنند. شکلهای زیر سهم بازار رسانه‌های گوناگون را در برهه‌های زمانی یکسان نشان می‌دهند (آریس و بوگین، ۲۰۰۵).

[1]Co-opetition(Cooperation and Competition)



شکل ۱۸: نرخ رشد سالانه در مخارج واقعی مصرف‌کنندگان از سالهای ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۲ (منبع: آریس و بوگین، ۲۰۰۵)



شکل ۱۹: مخارج تبلیغاتی شرکتهای اروپایی به تفکیک رسانه‌ها از ۱۹۹۲ تا ۲۰۰۴

فناوری دیجیتال و انقلاب اینترنتی به مثابه شوکی است که وضعیت کنونی این صنعت را دگرگون ساخته و به نظر می‌رسد آینده و شکل این صنعت را نیز متحول خواهد ساخت. رسانه‌های سنتی در چگونگی تعامل با این فضای دیجیتال، به شدت تردید دارند و واکنشهای کاملاً متفاوتی را در آنها می‌بینیم. گروهی از آنها کاملاً به بستر دیجیتال منتقل شده‌اند و تبدیل به یک رسانه دیجیتال شده‌اند، گروهی نگارش آنلاین برای محصول خود پدید آورده‌اند مثل روزنامه‌ها، و گروهی به حضور کمرنگ و صرفاً نوعی اعلام حضور در دنیای دیجیتال بسنده کرده‌اند، مثل نسخه الکترونیک بعضی مجله‌ها که در حقیقت همان مجله است، که به قالب الکترونیکی تبدیل شده است و از ویژگیهای دیجیتال مثل دوسویه‌بودن بودن و امکان بحث و گفتگو در آنها خبری نیست. علی‌رغم بعضی انتقال‌های سریع به بستر اینترنت، در مجموع هنوز انتقال از فضای کاغذی به نظام آنلاین در تمام دنیا به کندی صورت می‌گیرد و این امر منجر به سپردن بازار دیجیتال و آنلاین به شرکتهایی شده است که منحصراً در این عرصه فعالیت می‌کنند. آمار نشان می‌دهد که اخبار سایت‌های معتبر مثل Google، Yahoo و MSN در اینترنت بسیار پرخواننده‌تر از سایتهای خبری متعلق به روزنامه‌های حرفه‌ای دنیاست. سرمایه‌گذاری‌های اخیر این رسانه‌های چاپی در دنیای آنلاین نیز دیر جواب خواهد داد، زیرا معمولاً یک تأخیر زمانی قابل توجه، از زمان ورود جدی به اینترنت و آنلاین شدن، تا پذیرفته شدن و استقبال توسط مخاطبان و جذب آگهی‌های تبلیغاتی وجود دارد. برای برخی رسانه‌ها هم این استقبال هرگز صورت نخواهد گرفت و آنها بازار خود را در این بخش واگذار خواهند کرد. حتی در میان بازیگران دنیای آنلاین نیز مدل‌های کسب و کار متفاوت هستند و تنها درصد کمی از حاضران بازار آنلاین واقعاً موفق به ایجاد بازارهای پرسود برای خود شده‌اند (آریس و بوگین، ۲۰۰۵).

از طرف دیگر این انقلاب اینترنتی تازه آغاز شده و هنوز حتی به میانه راه هم نرسیده است. گسترش سرعت انتقال از طریق اینترنت، فناوریهای جدید توزیع، دیجیتالی شدن فرایندهای تولید، افزایش قابلیت حمل ابزارهای استفاده از رسانه و سایر پیشرفت‌های فناورانه، سبب تغییرات عمیقی در بازار رسانه خواهد شد. تصویر آینده دنیای رسانه هنوز به درستی روشن نیست و از این رو باید با بصیرت کامل به تحلیل نوآوری‌ها پرداخت. برندگان فردا از اقدامات امروزشان مشخص می‌شوند و از این رو درک این تغییرات برای دست‌اندرکاران صنعت رسانه در کشور ما نیز بسیار حیاتی خواهد بود. برای اینکه بتوانیم رسانه‌هایی پرنفوذ داشته باشیم باید از قالبی که این صنعت در آینده به خود خواهد گرفت، آگاهی یابیم.

آنچه در پی انقلاب دیجیتالی توجه ما را به خود جلب می‌کند این است که برخلاف آنچه درباره نوآوری‌های پیشین در صنعت رسانه گفتیم، رسانه‌های دیجیتال می‌روند جایگزین یکدیگر شوند، نه اینکه مکمل دیگری باشند (وولمر و پریکات، ۲۰۰۸).

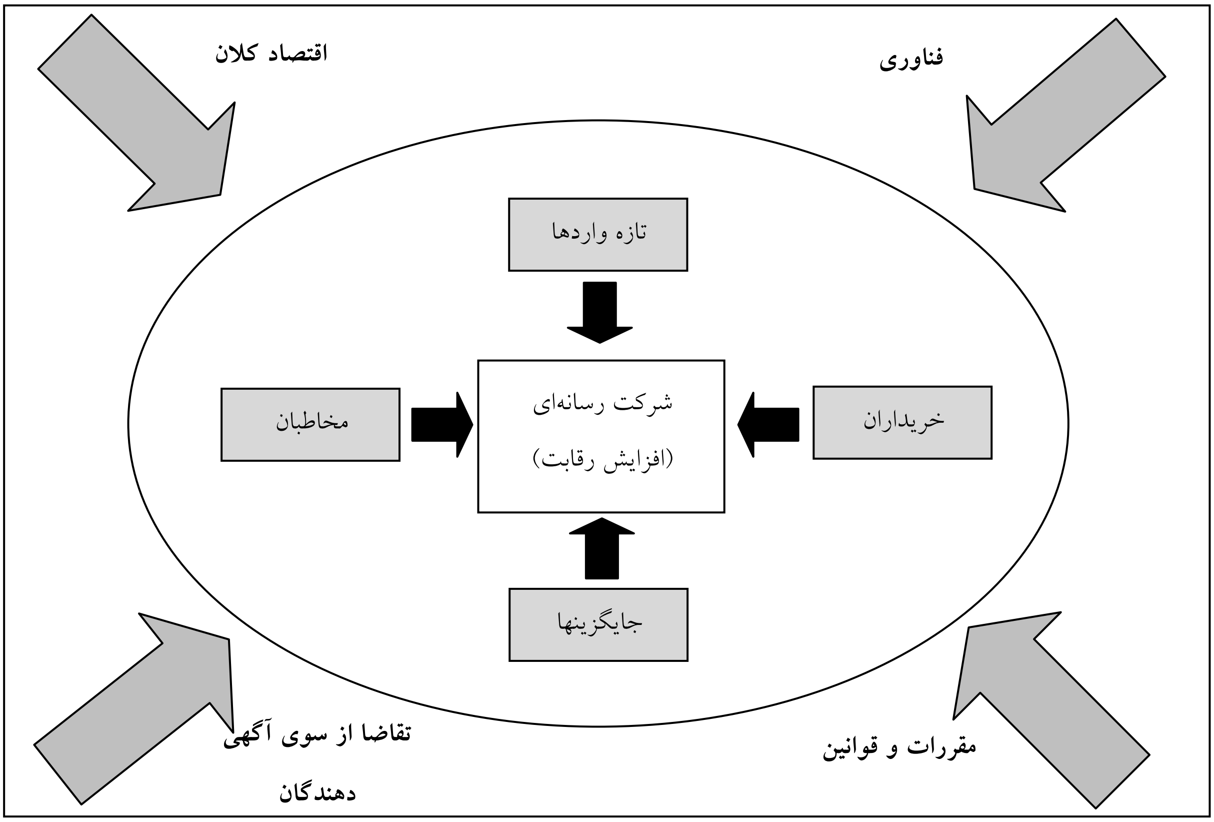
پیش‌بینی می‌شود که روند استفاده از رسانه به تدریج، از وسایل سنتی به سمت محصولات رقیب دیجیتال حرکت کند. محتوای آنلاین رایگان مخاطبان را از رسانه‌های چاپی و تلویزیون دور می‌کند. با ادامه یکپارچگی رسانه‌ها و فرایندهای ارتباطی، حتی چگونگی صرف زمان توسط مصرف‌کننده نیز تغییر خواهد یافت. فناوری‌های آنلاین به مصرف‌کننده اجازه می‌دهد که در زمانی که خودش تعیین می‌کند، از برنامه‌های موجود استفاده کند و ناچار به انتظار کشیدن برای زمان خاص پخش برنامه نباشد. این سیال شدن زمان استفاده از برنامه، یقیناً منجر به تغییر در شیوه تبلیغات نیز خواهد شد و مدل‌های تبلیغات را نیز تغییر خواهد داد. نمونه تبلیغات آنلاین را هم‌اکنون در بسیاری از سایت‌های اینترنتی می‌بینیم. این تغییرات، منجر به یک دگرگونی سه مرحله‌ای در صنعت گردیده‌اند: در فاز نخست، افت آگهی‌ها و تبلیغات همراه با بالا رفتن انتظارات مخاطبان، سبب شد رسانه‌های سنتی با افزایش شمار محصولات خود درصدد حفظ یا افزایش سهم بازار خود باشند. این امر به تنوع بیشتر محصولات منجر گردید، زیرا شرکتها ناگزیر شدند برای بخش‌های متفاوت بازار، محصولات منحصر به فردی ایجاد کنند. این امر همچنین با کاهش قیمت برای تبلیغات و ارائه تسهیلات و تخفیف‌های بیشتر برای آگهی‌دهندگان همراه شد (آریس و بوگین، ۲۰۰۵). آمار نشان می‌دهد که هنگام مراحل اولیه انقلاب اینترنتی یعنی سالهای ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۲، ارائه محصولات جدید در اروپا به طور مستمر افزایش یافت که این افزایش به ویژه در کتاب، موسیقی و مجله بیش از بقیه بخشها بود (وولمر و پریکات، ۲۰۰۸).

در فاز دوم با افزایش تنوع محصولات، تقلید و تکثیر نیز افزایش یافت. مصرف‌کنندگان با طیف وسیعی از محصولاتی مواجه شدند که مشخص نبود کدام اصل است و کدام کپی و تقلید از دیگری. این امر منجر به نوعی فشار قیمتی روی بنگاه‌های رسانه‌ای می‌شود که در نتیجه آن ناچار می‌شوند در کنار تلاش برای ارائه محصولات متنوع به شرح فاز پیشین، نسبت به حداقل قیمت هم حساس باشند. در این مرحله بیشترین افت قیمت برای آگهی‌ها در تلویزیون‌های رایگان دیده شده و پس از آن در مجلات و روزنامه‌ها. در فاز سوم و به دلیل مواجه شدن با کاهش سودآوری صنعت، بنگاه‌ها و شرکت‌ها دست به سازمان‌دهی مجدد زدند. این سازمان‌دهی مجدد هم در هزینه‌ها و هم در نیروی کاری اعمال گردید و منجر به اخراج گسترده

نیروها شد. بسیاری از بنگاه‌ها نیز تلاش کردند با تملک سایر رقبا، تبدیل به بازیگر عمده بازار خود شوند (آریس و بوگین، ۲۰۰۵).

این سه مرحله که در بسیاری از بخش‌های صنعت رسانه عملی شد و در بعضی بخش‌ها هنوز هم در حال اجراست، سبب شد که بسیاری از رسانه‌ها به نوعی پوست‌اندازی کنند و در ساختار هزینه‌ها و نیروی کار و مدیریت خود بازنگری انجام دهند. بعضی از آنها دوباره به سودآوری دست یافتند. بعضی دیگر تصمیم به تغییر جهت و حضور در بخش‌های پرسودتر بازار گرفتند. بازار پیش رو در همه جای جهان دارای رشد زیادی به نظر می‌رسد و فناوری‌های دیجیتال و اینترنت هم سبب رشد بیشتر آن خواهند شد. مدلهای کسب و کار جدیدی پدیدار شده‌اند که بر شیوه‌های سنتی مدیریت رسانه‌ها تأثیر اساسی گذاشته‌اند (آریس و بوگین، ۲۰۰۵). نمونه بارز آن را می‌توان در صنعت موسیقی دید که دریافت فایل‌های موسیقی از اینترنت و یا تبادل دست به دست فایل از طریق موبایل یا کامپیوتر، رواج بسیاری یافته است و از یک سو بازار توزیع سنتی موسیقی را کوچک کرده و از سوی دیگر فرصت‌های جدیدی را برای استفاده از این بازار پرطرفدار ایجاد نموده است. استراتژی شرکت Apple در ارائه i-Pod نشانه استفاده تحسین برانگیز از چنین تحولاتی در صنعت موسیقی است. در حال حاضر در بازار موسیقی ایران می‌توان استفاده از چنین تحولی را فقط در ارائه دانلود رایگان موسیقی در سایت و یا پخش آنلاین موسیقی‌های انتخابی و پخش تبلیغات در آن صفحه دید و هنوز صنعت موسیقی ایران اقدام بنیادینی برای آنلاین کردن فعالیت‌های خود و بهره‌مندی از فرصت‌های ناشی از آن انجام نداده است.

شناسایی عوامل محیطی یکی از مسائل مهم دیگری است که در شناخت وضعیت شرکت‌های رسانه‌ای باید به آن توجه داشت. همانطور که شکل نشان می‌دهد، شرکت رسانه‌ای همواره تحت فشار از جانب شرکتهای تازه وارد به بازار (که طبیعتاً از فناوری‌های روز استفاده می‌کنند) و جایگزینها (که به یاری فناوری اطلاعات مرتبط افزایش می‌یابند) قرار دارد. شرکت باید با این دو فشار رقیب به نحوی مقابله کند که بتواند به مخاطبان و خریداران پاسخگو باشد. علاوه بر این چهار عامل محیطی نیز شامل تقاضا از طرف آگهی‌دهندگان، فناری، قوانین و مقررات و سرانجام شرایط اقتصاد کلان بر عملکرد رسانه تأثیر می‌گذارند. این عوامل در شکل زیر ترسیم شده‌اند (آریس و بوگین، ۲۰۰۵).

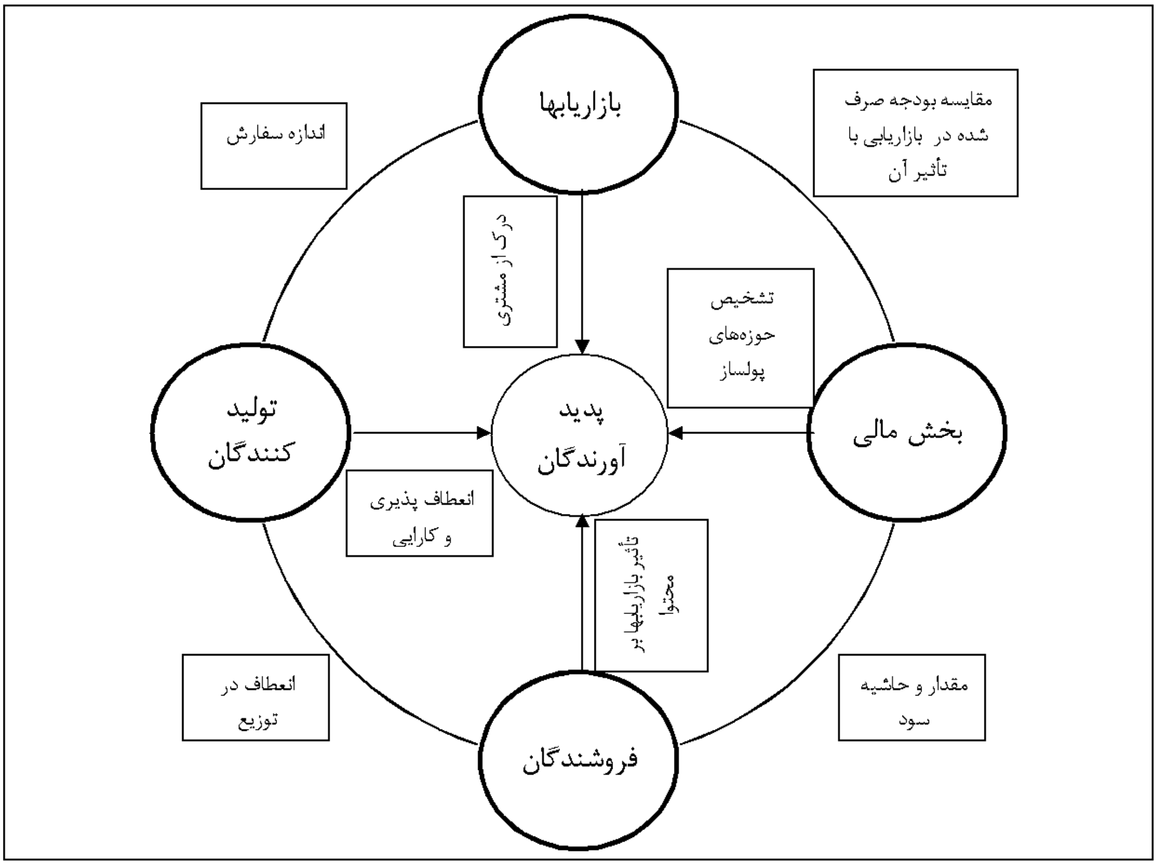


شکل ۲۰: عوامل محیطی تأثیرگذار روی صنعت رسانه (منبع: آریس و بوگین، ۲۰۰۵)

۲-۴-۴- زنجیره ارزش رسانه

زنجیره ارزش، عبارت از سازمان‌ها، منابع، و دانش خاصی است که نتایج آنها به طور جمعی در ایجاد و توزیع ارزش به مشتری نهایی مشارکت دارد (مورر، ۲۰۰۸:ص۲). این زنجیره شامل چرخه‌های تولید و فروش و نیز عرضه‌کنندگان در بخشهای متنوع و گوناگونی همچون شرکتهای حمل و نقل است که در رساندن یک محصول به محل فروش مشارکت دارند. پورتر در کتاب مزیت رقابتی خود اهمیت زنجیره ارزش را به عنوان یک فعالیت استراتژیک مورد توجه قرار داده و آن را دارای رابطه مستقیم با حوزه‌های عملیاتی، فروش و مشتریان نشان داده است. تحیل زنجیره ارزش نشان می‌دهد که شرکت کجا می‌تواند از یکپارچگی عمودی سود ببرد و فعالیتهای انجام شده توسط سایر بخشهای زنجیره را جذب کند. از دید مایکل پورتر فعالیت‌های درون یک زنجیره ارزش شامل دو بخش است: ۱) آنهایی که به طور مستقیم شامل ایجاد فیزیکی محصول یا خدماتی هستند که به دست مصرف کننده نهایی می‌رسد و ۲) بخش پشتیبانی که فعالیت‌های اولیه را پیاده سازی می‌کند همچون فعالیت‌های توزیع، توسعه فناوری، مدیریت منابع انسانی و زیرساخت (مورر، ۲۰۰۸:ص۲).

صنعت رسانه نیز مانند هر صنعت دیگر دارای زنجیره ارزشی است که از دست‌اندرکاران و کنشگرانی تشکیل شده که نتیجه فعالیت‌های آنان در کنار هم صنعت را راه می‌اندازد. شکل زیر کنشگران فعال در صنعت رسانه که یک شرکت رسانه‌ای باید با آنها تعامل داشته باشد را نشان می‌دهد.



شکل ۲۱: فعالان زنجیره ارزش رسانه (منبع: آریس و بوگین، ۲۰۰۵)

آریس و بوگین (۲۰۰۵) معتقدند که زنجیره ارزش صنعت رسانه از طریق چهار فرایند هسته‌ای نسبتاً متمایز مدیریت می‌شود که عبارتند از ایجاد محتوا، ارائه محتوا، فروش آگهی و ارتباط با مصرف کننده نهایی. هر یک از این فرایندها شرح داده می‌شوند:

فرایند تولید محتوا

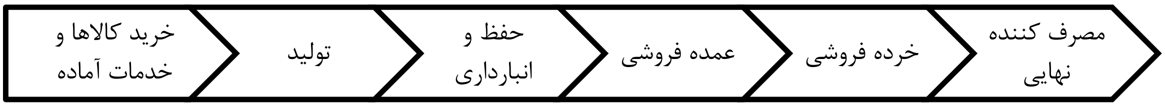
فرایند تولید محتوا قلب صنعت رسانه تلقی می‌شود. اولین گام در این فرایند ایجاد محصول رسانه‌ای و دارای حقوق معنوی است. گام دوم، خرید و فروش این حقوق است که در واقع چگونگی تقسیم منافع اثر را میان پدیدآورنده (هنرمندان، موسیقی‌دانان، هنرپیشه‌ها، تهیه‌کنندگان) و بنگاه رسانه‌ای (شبکه تلویزیونی،

روزنامه، انتشارات) نشان می‌دهد. در گام بعدی، یعنی جمع‌آوری و ارائه محتواهای مجزا و پراکنده در قالب یک محصول رسانه‌ای یکپارچه، مهارت یک بنگاه رسانه‌ای به نمایش گذارده می‌شود. در حقیقت مزیت رقابتی کلیدی بنگاه‌های پیشرو، مهارت آنها در یکپارچه‌سازی و بسته‌بندی محصول رسانه‌ای است. مرحله آخر قیمت‌گذاری محصول برای مصرف‌کننده نهایی است. این مراحل همراهب ا نمونه در شکل نشان داده شده است.

شکل ۲۲: رویه‌های مختلف فرایند تولید محتوا در رسانه‌های مختلف (آریس و بوگین، ۲۰۰۵)

فرایندآماده‌سازی محصول

آماده‌سازی محصول را می‌توانیم فرایند تبدیل یک مطلب یا محتوای رسانه‌ای به یک محصول قابل ارائه به مصرف‌کننده نهایی بنامیم، مثلاً چاپ روزنامه و برنامه‌سازی تلویزیون یا برنامه‌نویسی و طراحی گرافیکی یک سایت. معمولاً توزیع محصول به عنوان یک هزینه تلقی می‌شود و نه یک فعالیت ارزش‌زا و اغلب در یک بخش مجزای سازمان اداره می‌شود. بیشترین تمرکز سازمان‌ها بر کارایی بهینه و مؤثر بودن آن است به شکلی که با محصول مورد توزیع نیز تناسب داشته باشد. البته در رسانه‌های دیجیتال معمولاً آماده سازی محصول به مسائل فنی برنامه‌نویسی محدود می‌شود. ضمن اینکه در رسانه‌های دیجیتال نگهداری و انبار کردن وجود ندارد و این امر آماده‌سازی و توزیع را برای این شرکت‌ها ساده‌تر و کم‌هزینه‌تر می‌سازد..

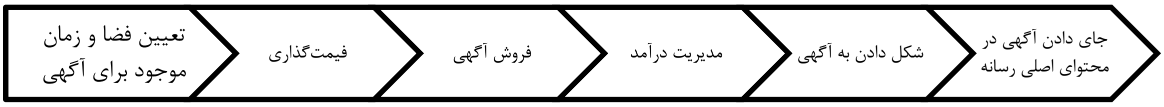


شکل ۲۳: مراحل اساسی آماده‌سازی محصول در رسانه‌های مختلف (آریس و بوگین، ۲۰۰۵)

فرایند جذب آگهی

جذب آگهی شریان اصلی حیات بخش بزرگی از رسانه‌هاست. برای تلویزیون رایگان و رادیو، آگهی‌ها منبع اصلی درآمد محسوب می‌شوند و برای روزنامه‌ها و مجلات و سایت‌های اینترنتی نیز فروش فضای

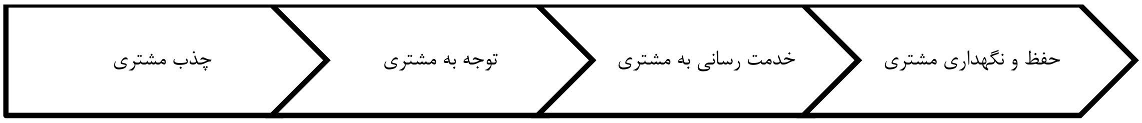
آگهی یک فعالیت بسیار حیاتی است. دلیل آن هم این است که به دلیل بالا بودن هزینه‌های ثابت، یک تغییر کوچک در درآمدهای ناشی از آگهی‌ها، می‌تواند تأثیر بسیار مهمی در سودآوری یا زیان‌دهی شرکت داشته باشد. علی‌رغم وجود شباهتهای زیاد، فرایند جذب آگهی در رسانه‌های مختلف تفاوت‌های خاص با هم دارد. در شرایطی که محصولات چاپی و یا سایت‌های دارای ستون‌های ثابت به دلیل امکان تغییر در فضای در دسترس، انعطاف پذیری زیادی برای فروش آگهی دارند، کانالهای تلویزیونی و سایت‌های نشان‌دهنده قطعات چندرسانه‌ای در تخصیص منابع به آگهی‌ها در مضیقه هستند، زیرا معمولاً حجم محدودی آگهی به ازای هر دقیقه برنامه مجاز است.



شکل ۲۴: فرایند فروش آگهی و تبلیغات

تعامل با مصرف کننده نهایی

جذب، خدمت‌رسانی و حفظ مصرف کننده نهایی یک فعالیت اساسی برای تمام رسانه‌هاست. این امر به ویژه در رسانه‌های مشترک‌پایه همچون تلویزیون پولی و اپراتورهای کابلی که درآمد اصلی‌شان از حق اشتراک است، در نهایت اهمیت قرار دارد و به نوعی باید بار فرایند جذب آگهی را نیز در این رسانه‌ها بر دوش بکشد (شکل ۵-۲). پیچیده‌ترین رویکردهای جذب مشتری در انجمنهای کتاب[1]، تلویزیونهای کابلی، اپراتورهای تلویزیون پولی و نیز ارائه‌دهندگان دسترسی به اینترنت (ISP ها) دیده می‌شود که اغلب رویکردهای بازاریابی پیچیده‌ای را برای جذب مشترک به کار می‌گیرند. در روزنامه‌ها و مجلات، که در آنها مشترکان نقش کم رنگتری دارند و تعامل با آن‌ها نیز معمولاً پیچیدگی زیادی ندارد، رویکردها ساده‌تر هستند.



شکل ۲۵: فرایند تعامل با مصرف کننده نهایی

[1] Book Clubs: این انجمنها در کشورهای اروپایی و آمریکای شمالی رواج دارند و اعضا در آن کتابهای منتخب انجمن را می‌خوانند و درباره آن نظر می‌دهند و تحلیل می‌کنند. برای پیوستن به این انجمنها باید حق اشتراک پرداخت کرد.

نمونه‌ای از زنجیره ارزش در رسانه‌های جدید را برای مثال در تلویزیون اینترنتی (IPTV) مرور می‌کنیم:

۲-۴-۴-۱- زنجیره ارزش در تلویزیون اینترنتی

کارکرد تلویزیون اینترنتی توزیع کارآمد برنامه‌های صورت و تصویری روی اینترنت است (مورر، ۲۰۰۸: ص۴). در تلویزیون اینترنتی به عنوان یک رسانه مدرن بازیگران گوناگونی وجود دارند. مهمترین آنها عبارتند از: اپراتورهای ارتباط تلفنی[1]، اپراتورهای تلویزیون کابلی[2]، پورتالهای اینترنتی، فراهم کنندگان محتوا، ارائه کنندگان تجهیزات ارتباطات تلفنی[3]، تولیدکنندگان نرم‌افزارهای واسط[4]، کارگزاران تبلیغاتی و مشتریان. در این زنجیره ارزش، اپراتورهای ارتباطات تلفنی مزیت بالایی دارند زیرا دارنده شبکه تبادل داده و ارتباطات هستند که زیرساخت ارتباطی را تشکیل می‌دهد و سیستم پیچیده‌ای از نظارت، ارسال و دریافت داده‌ها، ارائه صورتحساب و نظام خدمات مشتریان را شامل می شود تا رابطه با مشتریان را حفظ کند. در برزیل مرسوم است که این اپراتورها به عنوان سهامداران پورتالهای محتوای اینترنتی هستند، زیرا درگاه‌های اینترنتی و ارائه کننده خدمات برای تلویزیون اینترنتی هم هستند، مثل جریانهای مستقیم صوت و تصویر. با این حال در عمل دیده می‌شود که محتوای واقعی محتوای پورتالهای اینترنتی که توسط ارائه کنندگان محتوای اینترنتی عرضه می‌شود کیفیت بالایی ندارد و نمی‌تواند با کانالهای مرسوم تلویزیونی رقابت کند. از این رو به نظر می‌رسد که فرصت مناسبی برای ارائه کنندگان محتوای تلویزیون اینترنتی فراهم است تا به بازارهای بکر وارد شوند همچون ورزش، سلامت، فناوری و امثال آنها. این استراتژی می‌تواند برای شرکتهای تبلیغاتی نیز جذاب باشد زیرا اینترنت در حال تجربه کردن زمانی برای شبکه‌های اجتماعی است که هر کاربری در آن با گروه‌های اینترنتی خاص و مورد علاقه خود در ارتباط است. تمرکز بر مخاطبان جهت‌دار و محتواگرا به جذب بهتر تبلیغات هم کمک می‌کند. شکل زیر رابطه میان هر یک از بازیگران در زنجیره ارزش تلویزیون اینترنتی را نشان می‌دهد:

شکل ۲۶ : زنجیره ارزش تلویزیون اینترنتی IPTV (منبع: مورر، ۲۰۰۸:ص۳)

[1] Telecom Operators
[2] Cable TV Operators
[3] Telecom equipment Supplier
[4] Middleware Software Providers

نمونه بازیگران فعال در هر یک از بخشهای این زنجیره ارزش را می‌توان به شرح زیر نام برد:

تولیدکنندگان محتوا

استودیوهای تلویزیونی، تولیدکنندگان مستقل و کوچک محتوای تلویزیونی، در نهایت و به ویژه کاربران که با تولید محتوای کاربرساخته بزرگترین مشارکت جدی، فعال و مهم از نظر کارآفرینی را در این تلویزیونی های اینترنتی ارائه می‌کنند.

بسته بندی محتوا

شبکه‌های خبرگزاری و شبکه‌های کابلی دو بخش مهم در بسته‌بندی محتوا هستند. در بخش توزیع محتوا می‌توان ایستگاه‌های تلویزیونی، ارائه کنندگان شبکه‌های کابلی، و به ویژه زیرساخت‌ها و شبکه‌های اینترنتی را نام برد. در بخش رابط واسط کاربر نیز طبیعتاً به دلیل استفاده از دستگاه‌های رایانه و موبایل برای دریافت محتوای این تلویزیون‌ها از این دستگاه‌ها استفاده می‌شود. اما تأثیرگذارترین آنها را می‌توان شرکت‌های بزرگ اینترنتی نام برد همچون گوگل، یاهو، اپل و به ویژه یوتیوب که اکنون در تملک شرکت بزرگ گوگل است. موتورهای جستجو مهمترین بازیگر در زمینه بسته‌بندی محتوا محسوب می‌شوند. مقدار بسیار زیاد و دقیقه–افزون محتوای دیجیتال که توسط شرکتهای رسانه‌ای و به ویژه کاربران تولید می‌شد سبب شده است که جمع‌آوری و دسته بندی این محتوا خود یک فعالیت بسیار مهم و ارزش‌افزا و جهت‌دهنده تلقی شود و از این رو موتورهای جستجو در بسته‌بندی محتوا یک نقش کلیدی را ایفا می‌کنند. این موتورها با استفاده از الگوریتمهای دسته‌ندی محتوا برحسب معیارهای گوناگون و به ویژه خواست مخاطب آنها را در اختیار جستجو کننده قرار می‌دهند. اما عدم توجه این موتورها به کیفیت خود یک عامل بسیار مهم و کلیدی است که می‌تواند مورد توجه کارآفرینان قرار بگیرد.

عرضه کنندگان محتوا

محتوا در رسانه‌های دیجیتال به شکل بیتهای اطلاعاتی در می‌آید (در قالب موسیقی، کتاب، عکس، ویدئو) و امکان ایجاد مدل‌های کسب و کار جدید را فراهم می‌آورد به شکلی که به طور مجازی امکان ارائه نامحدود محصولات فراهم می‌شود. دلیل اصلی آن هم هزینه بسیار کم نگهداری محتوای دیجیتال و توزیع آن است که به دلیل مجازی بودن و سهولت انتقال به هر نقطه جهان فراهم می‌شود. در زمینه تلویزیون‌های اینترنتی، این امر یک مزیت رقابتی را در قیاس با تلویزیون‌های مرسوم فراهم می‌کند، زیرا مصرف کنندگان

مجبور به تماشا کردن برنامه‌های محدود در یک بازه زمانی مشخص نیستد و می‌توانند همه فیلمها و ویدئوهایی را که در کاتالوگ شبکه تلویزیون اینترنتی هست را بدون محدودیت در زمان تماشا کنند. در حقیقت مخاطب در جهان دیجیتال حکم می‌راند و تلویزیون اینترنتی خود را با این ویژگی منطبق نموده است.

توزیع‌کنندگان محتوا

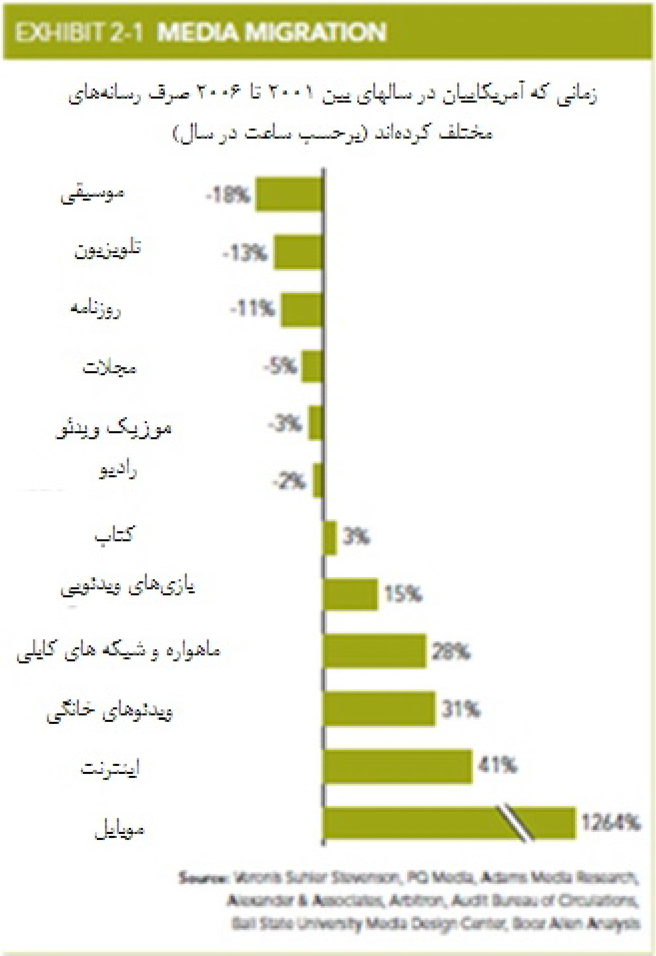
دو شیوه برای مصرف محتوای تلویزیون اینترنتی وجود دارد: از طریق جریان داده‌های مستقیم و از طریق دانلود. در انتخاب این شیوه زیرساخت‌های مخابراتی و سرعت دسترسی به اینترنت دارای پهنای باند وسیع یک عامل کلیدی محسوب می‌شود. بسترهای ارتباطی جدید به دلیل کیفیت بالای خود دریافت جریان مستقیم را ممکن کرده‌اند و پیش‌بینی می‌شود که در آینده دریافت جریان مستقیم تبدیل به شیوه اصلی دریافت تلویزیون اینترنتی شود. همچنین پیش‌بینی می‌شود که تلفنها و موبایلهای شخصی نیز ابزار اصلی اتصال مشتریان برای تماشای تلویزیون اینترنتی باشند. چنین امری به معنای مشتریان جدید و نیز لزوم گستردگی ترجمه محتوای اینترنتی برای زبان‌های گوناگون، روانشناسی مخاطب گوناگون و انجام پژوهش‌های کاربردی است. اساساً تماشای تلویزیون اینترنتی از طریق موبایل نه فقط سبب تغییر در ابعاد می‌شود، بلکه شیوه دسترسی به مخاطب و تأثیرگذاری او را هم تغییر می‌دهد. تولیدات تلویزیون واقعی ممکن است مستقیماً در تلویزیون موبایلی عرضه نشوند و تغییرات محتوایی و شکلی کنند یا اینکه اساساً برنامه‌هایی برای تلویزیون موبایلی ساخته شود.

۲-۵- ادبیات نظری درباره تحولات رسانه‌ها به سمت رسانه‌های دیجیتال

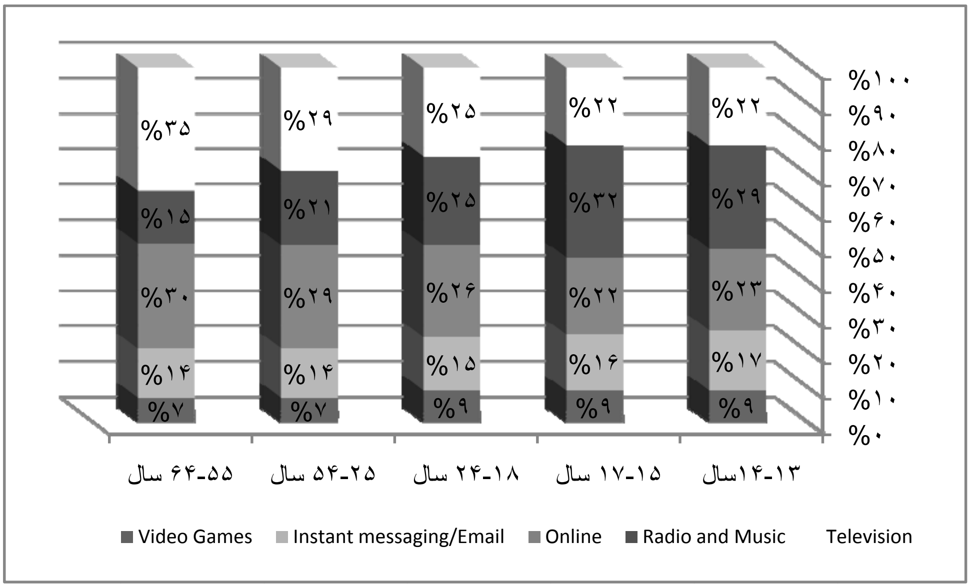
۲-۵-۱- تاریخچه تحول در مدل‌های کسب و کار

با ظهور رسانه‌های نوین در الگوی مصرف رسانه‌ای مخاطبان تغییرات عمده‌ای ایجاد شده است. در سالهای ابتدایی ظهور اینترنت میانگین میزان استفاده از اینترنت در قیاس با سایر رسانه‌های دیگر معمولاً بسیار کمتر بود. اما در دهه نخست قرن جدید اینترنت به سرعت جای خود را در میان افراد بیشتری باز کرد و با کارکردهای متعددی که به مرور زمان پیدا کرد مرتباً سهم خود را در الگوی مصرف رسانه‌ای افراد افزایش داد (وولمر و پریکات، ۲۰۰۸). برای ترسیم این تحولات، از آمارهایی استفاده می‌کنیم که نشان دهنده مسیر

تحولات در صنعت رسانه است. همانطور که در شکل دیده می‌شود اینترنت در حال افزایش سهم خود در بازار رسانه‌هاست و حتی در بعضی گروه‌های سنی از جمله جوانان از میزان تماشای تلویزیون نیز پیشی گرفته است. چنین تغییراتی در مصرف نشانه اهمیت فزاینده رسانه‌های نوین و در رأس آنها اینترنت است.

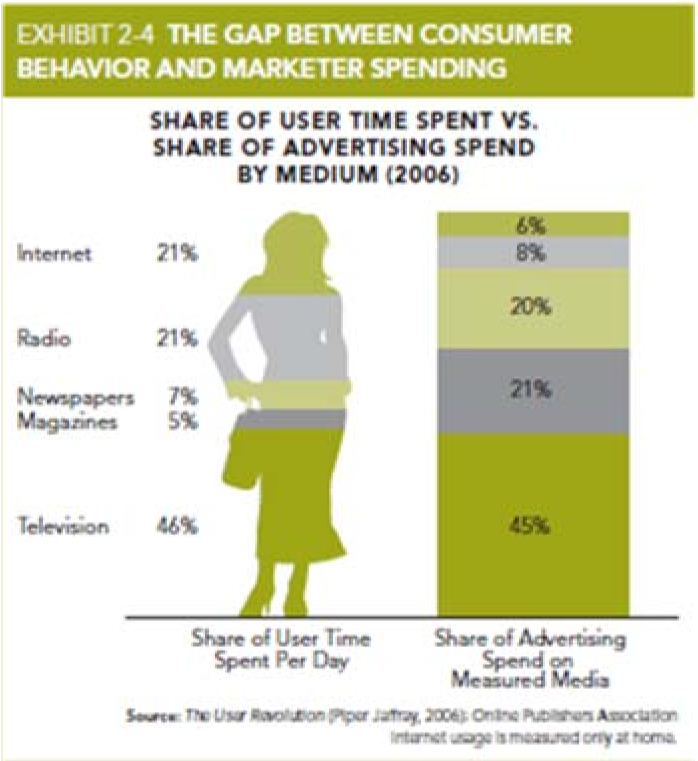


شکل ۲۷: تغییر در میزان استفاده از رسانه‌های مختلف. منبع: وولمر و پریکات،۲۰۰۸)



شکل ۲۸: مقایسه میزان زمان استفاده از اینترنت در برابر تلویزیون در گروه‌های سنی. منبع: وولمر و پریکات،۲۰۰۸)

با افزایش مصرف اینترنت بدیهی است که محرک اقتصادی این صنعت یعنی تبلیغات نیز با چنین روندی سازگار می‌شود. استفاده بیشتر از اینترنت به معنای مخاطبان بیشتر و در نتیجه فرصت ارتباط با افرادی بیشتری برای تبلیغات است. هزینه‌های تبلیغاتی در رسانه‌های نوین به شدت در حال افزایش هستند. در شکل زیر می‌بینیم که هزینه‌های تبلیغاتی در رسانه‌های نوین با چه نرخ شتابانی در حال افزایش است.



شکل ۲۹: میزان هزینه‌های تبلیغاتی در رسانه‌های مختلف در قیاس با زمان صرف شده در آنها. منبع: وولمر و پریکات،۲۰۰۸)

این روندها نشان‌دهنده حضور تعیین‌کننده رسانه های نوین و اینترنت در فضای آینده صنعت رسانه هستند و در نتیجه آگاهی اولیه از مدلهای کسب کار و زنجیره ارزش در این رسانه‌ها و چگونگی استفاده از آنها یکی از پیش‌نیازهای مدیران رسانه است. ذکر تاریخچه کوچکی از مدلهای کسب و کار در این صنعت در ابتدای ظهور آنها در دهه اخیر به خوبی مسیر تغییرات در گذشته و تجولات آینده را نشان می‌دهد.

۲-۵-۱-۱- مدلهای اولیه کسب و کار رسانه ها در اینترنت

نقش بنیادین اینترنت در صنعت رسانه زمانی به اثبات رسید که در سال ۲۰۰۲ و در کمتر از هشت سال میزان استفاده از آن به ۶۰۰ میلیون کاربر در سراسر جهان رسید. در سال ۲۰۰۴ بیش از ۴۰ درصد تمام خانوارهای اروپایی به اینترنت دسترسی داشتند. این امر فراتر از خوش‌بینانه‌ترین پیش‌بینی‌هایی بود که پیش از این درباره رشد و نفوذ اینترنت ارائه گردیده بود. در نتیجه پژوهشگران و صاحب نظران رسانه به مطالعه تأثیراتی که اینترنت در آینده صنعت رسانه می‌گذاشت، پرداختند. آنها به منافع ملموس اینترنت برای کاربران اشاره کردند و نقش تعیین‌کننده آن را در زنجیره ارزش آینده رسانه مورد توجه قرار دادند. با کاهش هزینه توزیع به حدود صفر، اینترنت محتوا را در همه‌جا و همه وقت در دسترس قرار می‌دهد. کافی است محتوا یک‌بار به قالب دیجیتال درآید، پس از آن می‌تواند بارها و بارها بدون هیچ هزینه اضافی جستجو شود، تکثیر شود و توزیع شود. از این رو ظهور اینترنت یک تحول اساسی در فرایندهای بنیادین صنعت رسانه شناخته شد و توجه صاحبان رسانه‌ها را جلب کرد (وولمر و پریکات، ۲۰۰۸).

با توجه به این منافع آشکار بسیاری از مدیران شرکتهای رسانه‌ای اینترنت را بستری مناسب برای فعالیت تشخیص دادند و به سوی آن هجوم آوردند. هزینه تقریباً صفر توزیع در کنار رقابت بی‌رحمانه موجود و نیز اعتقاد راسخ به سودآور بودن بازارهای تبلیغاتی در اینترنت، منجر به ارائه محتوادر اینترنت به صورت رایگان گردید. مثلاً بسیاری از روزنامه‌ها یک نگارش رایگان آنلاین ایجاد کردند که به کاربران اجازه می‌داد از آخرین رویدادها مطلع شوند. بسیاری از کسب و کارهای آنلاین هم خدمات خود را با کارکردهای آنلاین مثل پیامک، اتاقهای گفت و گو و بایگانی‌های آنلاین تکمیل کردند. علاوه بر این موتورهای جستجو همچون گوگل و پورتالهایی مثل یاهو نیز پدیدار شدند که به مشتریان در یافتن محتوایی که به دنبال آن هستند کمک می‌کنند. اغلب سایتها حتی در حدی پیش رفتند که صفحات را با محتواهای مورد علاقه مشتری بازآرایی و چینش می‌کردند تا به آنچه می‌خواهد سریعتر و به شکل مطلوب دست یابد. چنین خدماتی البته تا امروز هم ادامه یافته‌اند و به عنوان ویژگیهای اساسی اینترنت مورد استفاده کاربران قرار

دارند. با توجه به چنین شاخصها و روندهایی و با توجه به موانع کم ورود به بازار در اینترنت، در این سالها صنعت رسانه شاهد هجوم سیل‌آسای شرکتهایی بود که برای جذب مشتری و تبلیغات به عرصه اینترنت پای گذاشتند و در آن نیز با یکدیگر رقابت می‌کردند. هزینه ورود به بازار در اینترنت حدود یک دهم ورود به بازار رسانه های سنتی تخمین زده می‌شد. علاوه بر این سرمایه گذاریهای عمده‌ای که باید از پیش برای یک برند، و جذب تعداد کافی مشتری در کسب و کارهای سنتی به عمل می‌آمد دربستر اینترنت بسیار کمتر بود. این امر منجر به یک بهمن عظیم از شرکتهای کوچکی شد که به بازار وارد می‌شدند و در نتیجه یک ساختار اقتصادی ناپایدار شکل گرفت که مازاد عرضه پیامد آن بود. پس از مدت کمی مدیران رسانه‌های بزرگ متوجه تهدید تازه‌واردان شدند. روندها نشان‌دهنده استقبال مخاطبان از مطالب رسانه‌ای در اینترنتی بود. در نتیجه صاحبان رسانه های بزرگ نیز که در ابتدا به اینترنت نظر خوشی نداشتند ناگزیر به توجه به این عرصه شدند و تلاش کردند که از طریق ارائه محتوای رایگان این تازه واردها را از میدان به در کنند و از تسخیر بیشتر سهم بازار توسط آنان جلوگیری کنند. نمونه‌های چنین تلاشی را در روزنامه‌هایی همچون تایمز، اشپیگل و سان می‌شد دید که نسخه‌های رایگان روزنامه‌های خود را به عنوان ابزاری برای کسب مزیت رقابتی در عرصه اینترنت به کار بردند تا از تسخیر سهم بازار توسط تازه‌واردان جلوگیری کنند. در نتیجه این امر بیشتر رسانه‌های سنتی با هزینه‌های بازاریابی بالا وارد بازار شدند و این ورود اغلب با ساختارهای سازمانی نامناسب و مدلهای کسب و کار نامشخص همراه بود (آریس و بوگین، ۲۰۰۵).

اما این هجوم شرکتها سبب واکنش طبیعی بازار به چنین افزایشی در عرضه کنندگان شد. با افزایش ورود بازیگران عمده، پیش‌بینی‌های خوش‌بینانه در سال ۲۰۰۰ که به درآمدزایی بالای مدلهای کسب و کار رایج آن دوره معتقد بود، به تحقق در نیامد و در بسیاری از موارد درآمدهای واقعی بسیار کمتر از نرخ رشد پیش‌بینی شده بود. برای این امر دو دلیل اصلی وجود داشت اول اینکه ارزش تبلیغات اینترنتی کاهش یافت، زیرا آگهی‌های بنر[1] به اندازه مورد انتظار مورد توجه مشتریان قرار نگرفت. نرخ کلیک (میزان کلیک بینندگان از یک تبلیغ که به سایت آگهی‌دهنده برسد) از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۳ به نصف کاهش یافت. در شرایطی که آگهی‌های تلویزیونی (که ماهیت آفلاین دارند) از یک قطع برنامه سنجیده پیروی می‌کنند که منطبق بر خوگرفتن بیننده تلویزیون به آن است، کاربران آنلاین تحمل کمتری برای قطع مطلب توسط آگهی دارند و در صورت مزاحمت آگهی بلافاصله از سایت صرف‌نظر می‌کنند. دوم اینکه تغییر در بودجه‌های

[1] Banner Ads

بازاریابی شرکتها زمان می‌برد. دسترسی به اینترنت در بسیاری از جوامع به میزان قابل توجهی کمتر از اغلب رسانه‌های سنتی است. هنوز هم میانگین کل زمانی که افراد صرف اینترنت می‌کنند کمتر از زمانی است که صرف تلویزیون می‌کنند (در اروپا در سال ۲۰۰۵ این میزان کمتر از ۶درصد زمان صرف شده پای تلویزیون بود). علاوه بر این، تأخیر زمانی قابل توجهی میان استفاده از رسانه و اعتماد به رسانه وجود دارد که سبب یک گرایش محافظه‌کارانه در صنعت تبلیغات می‌شود. هنوز آگهی‌دهندگان رسانه های سنتی را ترجیح می‌دهند و این امر در نوع هزینه کردن شرکتهای بزرگ منعکس است، به طوری که در ۵۰۰ شرکت برتر مجله فورچون آمریکا تنها ۲درصد از کل هزینه بازاریابی آنها در اینترنت صرف شده بود (آریس و بوگین، ۲۰۰۵).

از آنجا که تبلیغات نزدیک ۸۰درصد درآمدهای یک سایت محتوایی را در بر می‌گرفت، نرخ کُند افزایش تبلیغات اینترنتی سبب شد که بیشتر کسب و کارهای دیجیتالی به دنبال ایجاد مدلهای درآمدی جدیدی باشند. با کاهش ارزش سهام بسیاری از بازیگران اینترنتی و کوچک‌سازی فعالیتهای اینترنتی توسط مدیران شرکتها، حباب اینترنت بالاخره در سال ۲۰۰۱–۲۰۰۲ ترکید. بسیاری از کسب و کارهای نوپا در بخش رسانه‌ای به دلیل عدم تأمین مالی یا عدم ایجاد درآمد از بازار بیرون رانده شدند. در این زمان فعالیتهای اینترنتی در میان مدیران رسانه به «ماشین پولسوزی» شهرت یافت. با نگاه دقیقتر تنها حدود ۲۰ تا ۲۵ درصد مدلهای کسب و کارهای مبتنی بر مدل شرکت با مشتری[1] B2C در میان شرکتهای برجا مانده مثل آمازون سودآور گشتند که همگی آنها بر دوسویگی تأکید داشتند. از میان نسل اول شرکتها تنها ۵ درصد پورتالها مثل یاهو و ۲تا۴درصد شرکتهای تولید کننده محتوا موفق به ایجاد گردش وجوه نقد مثبت گردیدند و در بازار باقی ماندند.چنین نرخ بالای ناکامی و عدم تحقق پیش‌بینی‌های اولیه منجر به بروز شک و تردید درباره کارایی مدلهای مورد نظر کسب و کار اینترنتی گردید و این رو دست‌اندرکاران این صنعت به اندیشیدن درباره مدلهای کسب و کار جدید روی آوردند (آریس و بوگین، ۲۰۰۵).

۲-۵-۱-۲- تحول در مدلهای کسب و کار اینترنتی به سمت مدل‌های کنونی

پس از ناکامی درتحقق انتظارات، مدیران رسانه‌ها ناگزیر از بازنگری در مدلهای کسب و کار و درآمد در اینترنت شدند. آنها با در نظر گرفتن رقابت سنگینی که در عرصه اینترنت و رسانه های نوین وجود دارد و

[1] Business to Costumer

در آینده نیز بیشتر خواهد شد، در تفکر خود مبنی بر اینکه به صرف رایگان بودن محتوا مخاطبان از آن استفاده می‌کنند تجدید نظر کردند و تلاش کردند تا راهبردهای جدیدی مطرح سازند که در این راهبردها افزایش دسترسی به مخاطب و نیز مدت زمان حفظ مخاطبان[1] مورد توجه قرار گرفت. استفاده از دانش مدیریت بازار و به کارگیری استراتژیهای بخش‌بندی بازار از جمله اقداماتی بود که در میان مدیران رسانه مرد استقبال قرار گرفت و مدلهای کسب و کار پایدارتری مطرح گردیدند. یکی از نکات مورد توجه در طراحی راهکارهای جدید عدم استقبال از محتوای غیررایگان بوده است. در اغلب نقاط جهان و در بیشتر بخشهای صنعت محتوای غیررایگان چندان مورد توجه مخاطبان قرار نگرفت. در اروپا در سال ۲۰۰۱ تنها ۲۵۰ میلیون دلار (یعنی دو یورو در سال به ازای هر مصرف‌کننده اینترنت) برای محتوای غیررایگان پرداخته شد که ۷۰ درصد آن نیز بابت برنامه‌های ویژه بزرگسالان بود. البته شایان ذکر است که تعداد زیادی از سایتها و شرکتهای رسانه‌ای کماکان بر مدل ارائه محتوای غیررایگان تأکید دارند و بسیاری از آنها هم از چنین راهبردی سود زیادی برده‌اند. مثلاً اشپیگل آلمان در حالی که اخبار آنلاین خود را به رایگان عرضه می‌کند، برای موضوعات آنلاین تخصصی و یا دسترسی به بایگانی اخبار گذشته هزینه ناچیزی طلب می‌کند. دیلی تلگراف انگلستان نیز با راه‌اندازی یک نرم افزار بازی فوتبال پولی، دستیابی خوبی به مخاطبان علاقه‌مند به فوتبال ایجاد کرده است. اما در مجموع برد محدودی که محتوای غیررایگان دارد آن را تنها برای بخشهای خاص از بازار قابل اجرا کرده است و محتوای رایگان بخش بزرگی از اینترنت را تسخیر کرده است (آریس و بوگین، ۲۰۰۵).

یکی از نکات مهمی که در تعیین استراتژی شرکتهای فعال در اینترنت باید مورد توجه قرار گیرد جایگاه آنها در زنجیره ارزش است. یعنی آنها باید تصمیم بگیرند که سایت عرضه‌کننده محتوا به کاربر نهایی باشند یا یکی از حاضران در فرایند تولید و توزیع یا به اصطلاح سایت جانبی[2]. این امر مخصوصاً درباره سایت شرکتهایی که تخصص آنها در یکی از فرایندهای پشتیبان یا تخصصی است کاملاً صدق می‌کند. مثلاً شرکتی که تخصصش در زمینه برنامه نویسی است اگر تمرکز خود را به خدمت رسانی به سایتهای دیگر در فرایند آماده‌سازی محصول قرار دهد می‌تواند بسیار موفق‌تر از زمانی باشد که بخواهد خود وارد بازار عرضه محتوا شود و بازار خود را از میان کاربران عادی جستجو کند. این شرکتها با انتخاب و در پیش گرفتن این

---

[1] Stickness: تعداد بینندگان و مدت زمان صرف شده در سایت

[2] Companion Site

استراتژی می‌توانند به تأمین کننده بخشی از خدمات مورد نیاز این سایتهای اصلی تبدیل شوند و از مواجه شدن با گستره وسیعی از نیازهای بازار اجتناب کنند و در نتیجه در بازار کوچکتری موفق شوند. به هر روی تعیین جایگاه شرکت در زنجیره ارزش تصمیم استراتژیکی است که مدیران و خط‌مشی‌گذاران هر رسانه‌ای باید در اخذ آن توجه زیادی داشته باشند (وولمر و پریکات، ۲۰۰۸).

یکی دیگر از مدلهای کسب و کار برای شرکتهای رسانه‌ای کارگزاری محتوا است. چنین نقشی را می‌توان به نوعی به واسطه‌گری در زمینه محتوا بیان کرد. شرکتهایی که چنین مدلی را انتخاب می‌کنند به ایجاد محتواهای منفرد همچون قطعات خبری، تحلیل، رویداد ورزشی، اثر هنری و ... می‌پردازند و سپس آنها را به یک خریدار مثلاً وب‌سایتهای دیگر می‌فروشند.چنین مدلی نه فقط سبب کسب درآمد می‌شود بلکه سبب شهرت شرکت در میان رسانه‌های دیگر به عنوان یک توزیع‌کننده محتوا می‌شود و در حقیقت جایگاه شرکت را در زنجیره ارزش نمود می‌دهد. و او را قادر می‌سازد که داراییهای کلیدی خود را از طریق یک کانال موفق مثل یک وب‌سایت خبری تقویت کنند. امروزه بسیاری از شرکتهای رسانه‌ای سودآور بیش از نیمی از درآمد خود را از طریق کارگزاری محتوا به دست می‌آورند (آریس و بوگین، ۲۰۰۵).

موتورهای جستجو نیز یکی از پرسودترین‌های مدلهای کسب و کار هستند زیرا ابزاری ضروری برای کاربران نهایی هستند و در نتیجه همواره مورد توجه آگهی‌دهندگان نیز قرار می‌گیرند. با حجم وسیع اطلاعات موجود در اینترنت، یافتن اطلاعات مورد نیاز بدون موتورهای جستجو تقریباً غیرممکن است. سه منبع اصلی برای موتورهای جستجو وجود دارد.منبع اول هزینه‌ای است که بابت هر بار نشان دادن یک سایت در نتیجه یک جستحوی کاربران از صاحب آن سایت دریافت می‌کنند. مثلاً در ازای هر جستجوی سفر به شهری خاص، نشانی اینترنتی یکی از هتلهای آن شهر را در اولین یافته‌ها نشان دهد و به ازای هر بار نشان دادن مبلغی از هتل دریافت کند. منبع دوم آنها ارائه آگهی‌های تبلیغاتی در مکانهای مختلف سایت جستجو و یا خدمات جانبی سایت است، مثل ایمیل رایگان یا صفحات اضافی. سومین منبع درآمد آنها نیز این است که بسیاری از آنها خود را از جایگاه توزیع‌کننده به عرضه‌کننده اطلاعات یعنی به شکل سایت‌هایی درآورده‌اند مثل سایت یاهو که نه تنها موتور جستجو است، بلکه خود نیز به شکل تارنمایی برای اخبار و موضوعات مختلف درآمده است که محتوای خاص خود را دارد و در نتیجه درآمدهای سرشاری نیز از مشتریان این بخش بازار به دست می‌آورند. علاوه بر این شرکتهای بزرگی مثل گوگل با

ارائه جستجویهای عمودی حتی بیش از سایتهای ارائه دهنده محتواهای تخصصی به مشتریان نزدیک شده‌اند، مثلاً با ارائه Froogle (تارو، ۲۰۰۹).

۲-۵-۲- مدلهای کسب و کار آینده

طراحی مجدد زنجیره ارزش و مناسب‌سازی مستمر محصولات با نیازهای واقعی مشتریان در حالیکه سبب ایجاد فرصت‌های ایجاد درآمد می‌شود، به بنگاه‌های رسانه‌ای کمک می‌کند تا با تحولات بهتر مواجه شوند. با این حال کماکان پرسش‌های اساسی وجود دارد درباره اینکه آیا مدل کسب و کار سنتی رسانه- که برپایه تولید محتوا، دستیابی گروههای هدف جذاب با این محتوا و به دست آوردن پول از طریق فروش محتوا یا آگهی روی آن بنا شده‌اند- شانس بقا دارد؟ به نظر می‌رسد مدلهای جدید کسب‌وکار که کاملاً برپایه بنیان‌های متفاوتی ساخته شده‌اند، می‌توانند رشد سودآور بلندمدتی را تضمین کنند. خطر اینجاست که بنگاه‌های رسانه‌ای برپایه صلاحیت‌ها و مهارت‌های کنونی خود نسبت به وضعیت خود در آینده تصمیم‌بگیرند. برای اجتناب از این خطر، آن‌ها باید با فکر کردن درباره وضعیت‌های محتمل آینده، استراتژی‌های متعددی را مورد ملاحظه قرار دهند. آریس و بوگین (۲۰۰۵) نمونه‌های زیر را به عنوان چند مدل احتمالی کسب و کار در آینده بیان نموده‌اند:

- از پیش انتخاب کردن برپایه ذهنیت از برند: ارائه محتوا به طور گسترده توسط شرکت‌های متعدّد که نتیجهٔ تنوّع ناگزیر خواهد بود، سبب افزایش ابهام در مصرف‌کندگان می‌شود. گروهی از افراد از این آزادی لذت خواهند برد و از فرصت انتخاب آنچه علاقه‌مندند در زمانی که مایلند، بهره خواهند برد. با این حال هنوز بخش بزرگی از مشتریان وجود دارد که از انتخاب از پیش استقبال می‌کند. این بخش فرصتی جذاب برای بنگاه‌های رسانه‌ای ایجاد می‌کندکه با استفاده از شهرت برند خود این بازار را به دست بگیرند. در چنین مدلی، که به معنی یک رابطه اعتماد محور میان شرکت و مخاطبان است، برند می‌تواند نقش یک گزینه قابل اعتماد را ایفا کند، مثلاً، نوعی اطمینان قلبی برای خریدار است که برنامه‌های مورد علاقه‌اش را خواهد دید، یا موسیقی مورد علاقه‌اش را خواهد شنید. چنین بازاری، بیش‌تر در میان خریداران پا به سن گذاشته یافت می‌شود. این مدل می‌تواند یا از طریق ارائه محصولات «انبوه» که احتمالاً با سلیقه مخاطبان

خاص مناسب است پی گرفته شود، یا از طریق برنامه‌های سفارشی[1] برای افراد خاص صورت پذیرد. درآمدها از طریق اشتراک، پرداخت برای محتوای خاص یا آگهی‌ای دریافت شده ایجاد خواهد شد.

– مدیریت بانک اطلاعاتی: در این مورد بنگاه رسانه‌ای خود را به عنوان مالک و استفاده کننده از حقوق تعریف می‌کند. محصولات شامل این حقوق، در یک پایگاه داده نگهداری می‌شوند و می‌توانند از طریق معیارهای جستجوی متفاوت مورد دسترسی قرار گیرند. آنها می‌توانند از طریق کانال‌های مختلف و برنامه‌های چندگانه در دسترس قرار گیرند. محصولات جدید اغلب به کار می‌روند تا برای مصرف‌کننده، منافع ایجاد کنند و طبیعتاً نباید رایگان باشند. با ارائه چنین محتوایی مصرف‌کننده به سمت بنگاه جذب می‌شود و با کمک ابزارهای پیچیده جستجو، قطعات مناسب با سلیقه او، انتخاب می‌شود. درآمدها از طریق اشتراک در پایگاه‌داده، هزینه‌های پرداختی برای هر بار استفاده و تبلیغات سفارشی براساس جستجو شکل خواهد گرفت (دقیقاً مثل گوگل).

– ارائه دهنده محصول انبوه: این بنگاه رسانه‌ای، به طور ایده‌آل، بر بازار انبوه یا بخش‌های بزرگ‌تر متمرکز است. این بخش همیشه پُرمشتری است و هر قدر هم که فناوری امکان سفارشی‌سازی و تنوّع محتوا را بدهد، باز هم محتوای انبوه حایگاه خود را خواهد داشت، زیرا مصرف کنندگان همیشه دوست دارند چیزی داشته باشند که بتواند در روز کاری پیش رو، یا در اجتماع دوستانه خود درباره آن صحبت کنند. در چنین شرکت‌هایی، محتوا به شیوه‌های مختلف استفاده می‌شود. مهارت کلیدی بنگاه، ایجاد جریان مستمری از محصولات جدید است.

– تمرکز بر محصولات کاربرساخته[2]: تا قبل از دیجیتالی شدن و ظهور اینترنت خلق محتوا همواره یکطرفه و برعهده رسانه بوده است. مخاطب نقش چندانی در تولید مطلب نداشت و صرفاً به پیامها یا بازخوردهای کوچک خوانندگان و بینندگان به عنوان بخش جانبی محتوا پرداخته می‌شد. ولی اکنون با پیشرفتهای ناشی از فن‌آوری آنلاین و دیجیتال که ارتباطات دوجانبه را آسان کرده است، نقش مخاطب در تولید محتوا افزایش چشمگیری یافته است. کاربران قادر شده‌اند که در ایجاد محتوا نقش ایفا کنند و مطالب مورد نظر خود را از طریق رسانه با دیگران به اشتراک بگذارند. تالارهای گفت و گو در سایت‌های اینترنتی نمونه بارزی از این موضوع هستند که تقریباً تمام محتوا توسط کاربران تولید می‌شود و هم طرح موضوع و هم

[1] Customized
[2] User Generated Contents

پاسخ‌ها برعهده کاربران است. نمونه دیگر آن را می‌توان روند رو به افزایش برنامه‌های تلویزیونی دید که در آن ساخته‌های مخاطبان از قبیل ویدئوهای خانگی به نمایش در می‌آید. تصمیم‌گیری درباره ترکیب مناسبی از تمام انواع محصولات ذکر شده، یعنی چگونگی ترکیب برنامه‌های هنرمند محور وکارهای تولیدی ومحتوای تولید شده توسط کاربران،تعیین کننده استراتژی بنگاه رسانه‌ای است و بر نحوه مدیریت شرکت و تخصیص منابع آن تأثیر می‌گذارد. در حقیقت وجود تنوع در محتوا و اینکه شرکتها انواع گوناگونی از محصولات را ارائه دهند به خودی خود بد نیست و به شرکت انعطاف پذیری و توانایی تغییر استراتژی در شرایط مختف بازار را می‌دهد. با گسترش گزینه‌ها برای مصرف‌کنندگان، دیگر نه تنها محتوای عرضه شده، بلکه کانال توزیع نیز برای آن‌ها تبدیل به یک مسئله مهم شده است. گسترش ابزارهای رسانه‌ای به آنها این انتخاب را داده که مثلاً موسیقی را روی رسانه فیزیکی مثل نوار کاست، سی‌دی یا دی‌وی‌دی بخرند، یا آن را به صورت فایل دانلود کنند؛ کتاب را به طور فیزیکی و کاغذی بخرند یا نسخه الکترونیک آن را داشته باشند؛ اخبار یک روزنامه را از سایت آن بخوانند یا نسخه کاغذی آن را از روزنامه فروشی بخرند. در این شیوه‌های جدید توزیع، خدماتی که به مصرف محتوا مرتبط هستند نیز، نقش مهمی بازی می‌کنند همچون سرویس پاسخگویی ۲۴ ساعته. این تغییرات به مدیران مؤسسه‌های رسانه‌ای این مطلب را یادآوری می‌کند که دیگر صرف توجه به محتوا کافی نیست، بلکه باید درباره مسائل دیگری همچون چگونگی بسته‌بندی، کانال‌های توزیع و ابزار رسانه‌ای نیز بیندیشند که بخش‌های طبیعی و ذاتی ارائه محتوا هستند. با نوآور بودن در این ابعاد ممکن است به سطح سودآوری بیش‌تر و پایدارتری دست یابند (آریس و بوگین، ۲۰۰۵).

در حقیقت این استراتژی‌ها باید در مدلهای کسب و کار پایدارتری پخته شوند که آنها را در کنار مدل‌های سنّتی قابل استفاده کند. همچنین، هنوز هم کارکرد مناسب آنها برپایهٔ ستاره‌ها خواهد بود. با این حال، نقطه کلیدی این است که بنگاه‌های رسانه‌ای ناگزیر خواهند بود از تأکید روی شیوه‌های سنّتی کسب‌وکار دست بکشند و به شیوه‌های جدید کسب‌وکار بیندیشند. تغییرات اساسی باید با دقت مورد توجه قرار گیرند و هم مصرف‌کنندگان و هم آگهی دهندگان را قانع سازد. در سال‌های پیش رو، تغییرات بزرگی را در بنگاه‌های رسانه‌ای خواهیم دید. بعضی بنگاه‌ها به ویژه آنها که در بخش‌های پیش‌تر بالغ شده‌ای مثل مجله رقابت می‌کنند، پیشرفت بزرگی را تجربه کرده‌اند. شرکت‌هایی که به طور موفقیت‌آمیزی در رکود اخیر، باقی مانده‌اند یا حتی از آن سود برده‌اند، آن‌هایی هستند که به خوبی تحولات را مدیریت کرده‌اند. آن‌ها

فرایندهای باکیفیتی در هر چهار حوزه ذکر شده دارند و همواره دقت دارند که چهار حوزه با همدیگر به خوبی کار کنند.

۲-۵-۳- پهنای باند؛ روند آینده اینترنت

اینترنت به فاز رشد جدیدی وارد شده است: ورود به عرصه باند گسترده! تا کنون وب بیشتر به عنوان رسانه‌ای تلقی می‌شد که فقط برای جستجوی اطلاعات و مبادله ساده محتوای اینترنتی مناسب بود. توسعه فنآوریهای جدید دسترسی به باند گسترده مثل ADSL که حتی در خانه ها نیز کاربر دارد سبب ایجاد یک عرصه جدید شده است که به نظر می‌رسد به طور قابل توجهی پویایی و سودآوری رسانه دیجیتال را تحت تأثیر قرار خود قرار بدهد. باند گسترده به طور سریعی در سطح جهان رشد می‌کند. کشورهایی همچون کره جنوبی پیشرو چنین انتقالی هستند و با هزینه‌های پایین اتصال و ارائه یارانه‌هایی برای زیرساختهای فیبرنوری بسیار پرسرعت بخش بزرگی از شهروندان خود را از آن منتفع ساخته‌اند. علاوه بر کره کشورهایی مثل فنلاند و بلژیک نیز دارای بیش از ۵۰ درصد استفاده کننده از بازار گسترده هستند و در آنها باند گسترده حتی سریعتر از موبایل گسترش می‌یابند (کیسی و همکاران، ۲۰۰۲).

باند گسترده به رشد خود به دو دلیل اساسی ادامه خواهد داد. در سمت عرضه، فراهم‌کنندگان اتصال به اینترنت به طور فزاینده‌ای به گسترش زیرساختهای لازم برای افزایش سرعت و افزودن پهنای باند ادامه می‌دهند تا در رقابت برای فراهم ساختن سرویس‌دهندگان چندمنظوره[1]عقب نمانند. با ارائه چنین خدماتی دیگر شرکت ISP صرفاً ارائه دهنده اتصال اینترنت نیست، بلکه سرویس تلفن، تلویزیون وسایر خدمات رسانه‌ای دیگر را نیز در اختیار مشتریان خود می‌گذارد. در سمت تقاضا نیز مشتریان نیاز روزافزون به سرعتهای بالاتر برای دستیابی به اطلاعات بیشتر دارند و در نتیجه دسترسی به اتصال پرسرعت به یک خدمت مورد نیاز همگانی و نه فقط تجاری یا دولتی تبدیل شده است (آریس و بوگین، ۲۰۰۵).

با باند گسترده کاربردهای جدیدی همچون تلفن اینترنتی پدیدار شده است که از طریق آنها فرصت برای ISPها فراهم گردیده که به طور بنیادین محصولات خود را از یک فراهم کننده صرف اتصال اینترنت به یک سرویس‌دهنده چندمنظوره تبدیل کنند.یک نمونه معروف را می‌توان یاهو در ژاپن مثال زد که امکان تلفن اینترنتی را با قیمتی بسیار پایینتر از معمول از طریق IP خود فراهم کرد. با استفاده از زیرساخت IP فراهم

[1] MultiService ISPs

کنندگان تلفن IP می‌تواند از پرداخت هزینه‌های سنگین ارتباط بین‌المللی اجتناب کنند و تماس راه دور خود را با هزینه های بسیار کمتری انجام دهند. استفاده از IP به دور زدن هزینه های هنگفت پرداخت تلفن بین‌المللی کمک کرد. با چنین خدمتی یاهو موفق شد ۴۵درصد از مشترکان باند گسترده خود را ظرف ۱۸ ماه به خرید اشتراک دوم تلفن تشویق کند (وولمر و پریکات، ۲۰۰۸).

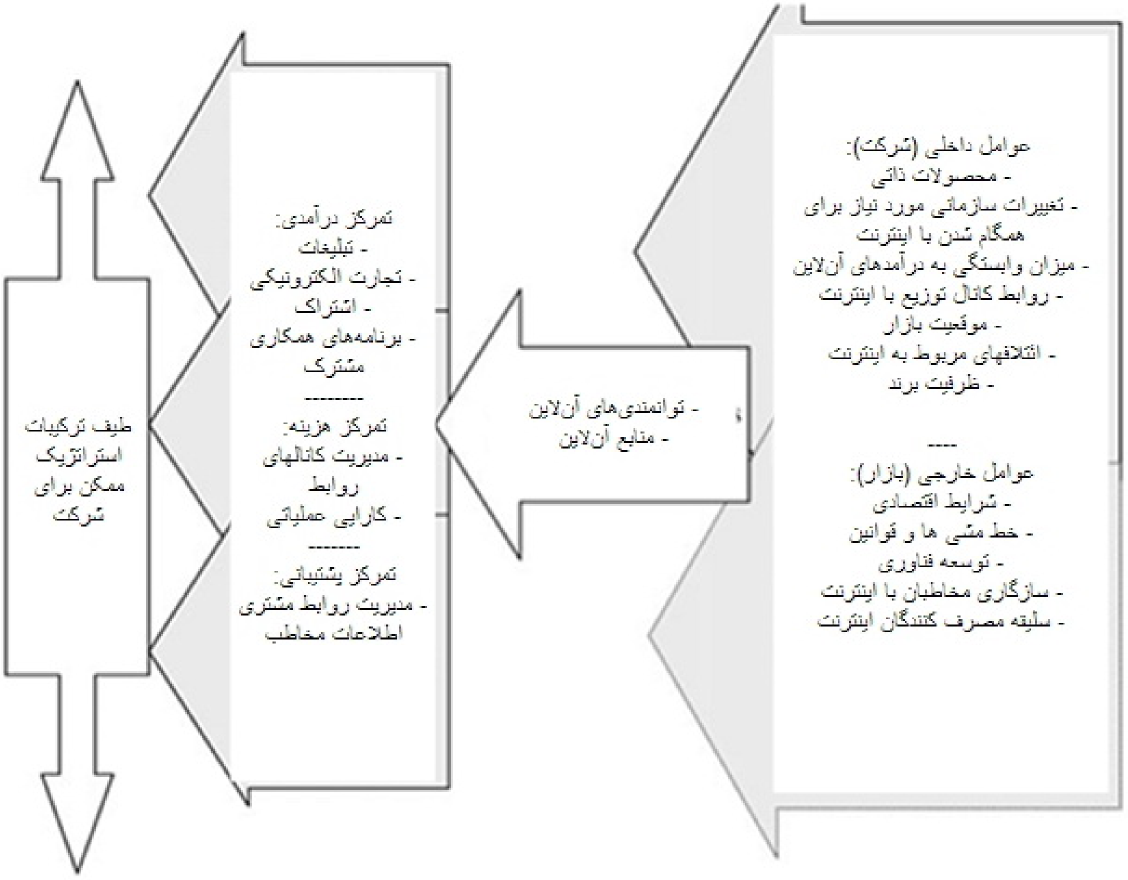
ارائه خدمات چندمنظوره در حال رشد است و به شدت نیز مورد استقبال کاربران قرار دارد. بسیاری از سرویس‌دهندگان اینترنت اکنون ADSL2+ را ارائه می‌دهند و خود را آماده ارائه خدمات جدید مبتنی بر این اتصال پرسرعت می‌کنند. استقبال مشتریان از خدمات چندمنظوره در همه‌جای جهان بسیار خوب بوده است. ۶۰درصد استفاده‌کنندگان این خدمات به سرعت به شکلی از تفریحات و یا خدمات ارائه شده توسط خدمات چندمنظوره علاقه‌مند. این خدمات هم‌پوشانی کاملی میان رسانه‌های سنتی مثل صنایع مخابرات و اینترنتی در سالهای پیش رو به وجود خواهند آورند. همچنین با استفاده بیشتر از اینترنت دارای باند گسترده، جستجو اهمیت بیشتری خواهد یافت. همراه با رشد نفوذ اینترنت، جستجو نقش مهمتری در بازاریابی مستقیم خواهد ساخت. در باند گسترده اشکال بیشتر و جدیدتری از جستجو ممکن خواهد شد و فرایند جستجو مؤثرتر و سرگرم‌کننده‌تر خواهد شد. وجود محصولات جدید سبب افزایش ارزش بازار جستجو خواهد شد و سودآوری این بازار را افزایش خواهد داد به شکلی که تعداد بسیار بیشتری از آگهی‌دهندگان به تبلیغات کلیدواژه‌ای[1] علاقه‌مند خواهند شد و در نتیجه انتظار می‌رود در پنج سال آینده بازار جستجو در باند گسترده سه برابر شود (کیسی و همکاران، ۲۰۰۲).

شواهد بیانگر این است که افزایش در استفاده باند گسترده سبب تغییر در رفتار مصرف‌کننده در زمینه تفریحات و سرگرمی می‌شود. آمار نشان می‌دهد که استفاده آنلاین پس از انتقال از اتصال تلفنی به باند گسترده به طور فزاینده و قابل توجهی افزایش یافته است. نرم‌افزارهای سرگرمی (موسیقی، تلویزیون،بازی، شرط‌بندی)، سایتهای بزرگسالان و پخش مسابقات ورزشی بیشترین سهم را در زمان مصرف شده توسط کاربران باند گسترده به خود اختصاص داده‌اند (تارو، ۲۰۰۹).

[1] Ad Keyword

۲-۵-۴- مدلهای جدید کسب و کار اینترنتی

در میان مدلهای جدید کسب و کار مطرح شده، چهار مدل اساسی وجود دارد که عبارتند از : ۱) بازاریابی سرگرمی‌های آنلاین، ۲) فروش آنلاین محتوای سنتی، ۳) اشتراک سرگرمی‌های دوسویه، ۴) مدلهای مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی (چان اولمستد، ۲۰۰۸).

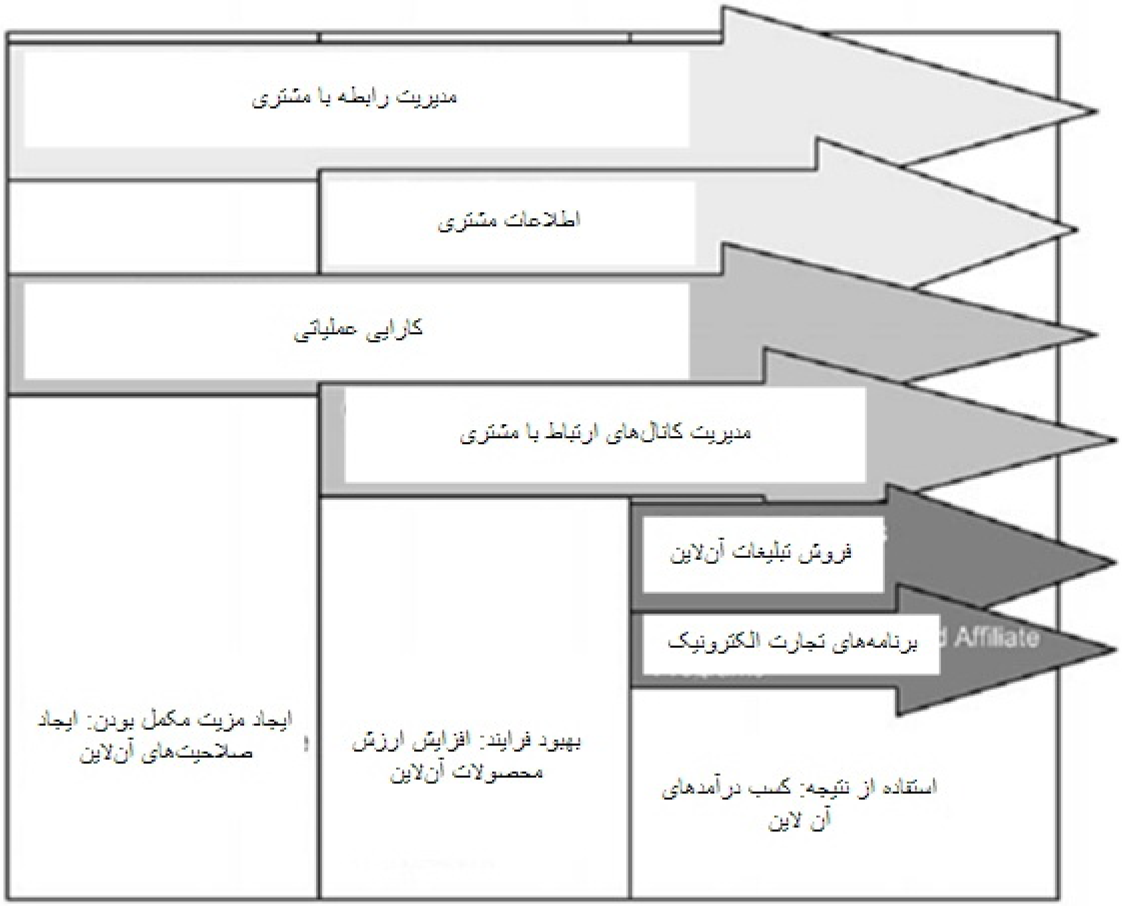


شکل ۳۰: چارچوبی برای تحلیل مدلهای درآمدی خبرپراکنی‌ها در اینترنت (منبع: چان اولمستد، ۲۰۰۸: صفحه ۱۰۰)

بازاریابی سرگرمی‌های آنلاین: این مدل به معنی افزایش فروش آنلاین از طریق جلب افراد توسط سرگرمی‌های مورد علاقه و آنلاین آنهاست. با اینترنت پرسرعت امکان بازی کردن بیشتر فراهم می‌گردد و همانطور که آمار نشان می‌دهد تعداد بیشتری از افراد علاقه‌مند به صرف وقت خود با بازی یا سرگرمی می‌شوند و در نتیجه بازار مناسبی برای آگهی‌ها و فعالیت‌های تبلیغی در این مکان‌های بازی و سرگرمی فراهم می‌گردد. از سوی دیگر استفاده از محصولات سنتی رسانه‌ای در قالب فیلم و بازی و سرگرمی نیز در این مدل می‌تواند فرصت‌های جدید برای فروش محصولات محبوب به هواداران ایجاد کند.

فروش آنلاین محتوای سنتی: این مدل توزیع پتانسیل بالایی برای تغییر در مدل‌های کسب و کار جاری صنعت رسانه و حتی ساختار آن دارد. این امر برپایه این واقعیت است که محصولات ناملموس –مثل موسیقی و بازی و ویدئو– از طریق اینترنت خیلی سریع‌تر از کانال‌های آنلاین صورت می‌گیرد. یکی از فرصتهای عمده که در اینترنت باندگسترده وجود دارد معرفی خدمات جدیدی است که مصرف‌کنندگان مایلند برای آن پول بپردازند. در حقیقت ذهنیت محتوای رایگان که هنوز در میان کاربران باقی است به تدریج تغییر می‌یابد. آمار مشترکین سایتها و شبکه‌ها نشان می‌دهد که افراد بیشتری تمایل یافته‌اند مشترک سایتهای ارائه دهنده بازی، ویدئو یا موسیقی درخواستی شوند. برای مثال کاربران اینترنت در انگلستان ماهیانه پنج یورو برای استفاده از خدمات پولی یاهو برای بازی کردن می‌پردازند.هنوز تعداد این افراد کم است اما روند رو به گسترش تمایل به اشتراک می‌تواند یک تغییر اساسی در آمیخته درآمدی ایجادکنندگان محتوای آنلاین صورت دهد. با استفاده از مدل‌های کسب و کار مشترک پذیر یا پرداخت برای هر دانلود شرکت‌های موفق در موقعیت مناسبی برای کنار گذاشتن زنجیره ارزش فیزیکی قرار می‌گیرند. آنها اکنون می‌توانند ارزش افزوده حاصله را به مشتریانی تحویل دهند که با گسترش دستگاه‌های دیجیتال مثل پخش‌کننده‌های موسیقی، کمتر به دنبال محصول فیزیکی هستند.

اشتراک سرگرمی‌های دوسویه: این مدل به آرامی تبدیل به یک مدل کسب و کار سودآور می‌شود که البته با گسترش استفاده از باندگسترده به نظر می‌رسد شتاب بیشتری بگیرد. کاربران از طریق این سرگرمی‌ها با هم رقابت می‌کنند و یا سرگرمی مورد نیازشان را در قالب مورد نظر خود به طور دوسویه استفاده می‌کنند. در حالی که در گذشته بسیاری از سایت‌های بازی رایگان از کسب و کار بیرون رانده می‌شدند، امروزه شرکت‌های ارائه دهنده سرگرمی و بازی آنلاین که اشتراک می‌پذیرند دارای درآمدهای بالایی هستند. شرکت EverQuest با ۲۵۰۰۰۰ مشترک که ماهیانه ۱۰ دلار می‌پردازند بازار پرسود و موقعیت اقتصادی رفیعی برای خود فراهم کرده است. از همه مهمتر اینکه یکپارچگی اجزای آنلاین و آفلاین از طریق باند گسترده ممکن شده است. Xbox و Play station2 که پیشتازان دستگاه‌های بازی هستند هر دو ویژگی اتصال به شبکه باند گسترده را در دستگاه‌های خود تعبیه کرده‌اند. مایکروسافت اعلام کرده است که یک سرمایه گذاری ۱.۵ میلیارد دلاری برای اتصال کامل دستگاه‌های Xbox ظرف پنج سال آینده انجام خواهد داد (چان اولمستد، ۲۰۰۸).



شکل۳۱: مدل کسب و کار اینترنتی ایستگاه‌های تلویزیونی، (منبع: چان اولمستد،۲۰۰۸، صفحه۱۰۱)

از دید چان اولمستد (۲۰۰۸)، با توسعه اینترنت پرسرعت و باند گسترده، مرز میان فعالیت‌های آنلاین و آفلاین محو می‌شود. در این فرایند مدیران باید از فرصت موجود برای یکپارچه کردن فعالیت‌های خود با فعالیت‌های آنلاین با تمام امکانات خود استفاده کنند. این امر می‌تواند یک پایگاه داده مفید از مشتریان (مثل مشترکان فعلی مجلات)، یک برند قوی، یا دارایی‌های جاری همچون بایگانی‌های خبری یا محتوای تخصصی باشد. محتویات یکپارچه شده آنلاین و آفلاین برای مشتریانی که به یک برند خاص وفادارند جذابیت دارد و می‌تواند به خدمات مختلف با قیمت‌های متفاوت بینجامد. یک مزیت کلیدی این است که هزینه اجرای چنین راهکاری در قیاس با افزایش در نرخ اشتراک همه مشترکین پایینتر است.

نکته دیگر این است که یکپارچه‌سازی کانال‌های آنلاین و آفلاین می‌تواند فرصت بیشتری برای پنجره فروش ایجاد کند. پنجره فروش نظامی است که برای کسب بیشترین درآمد به مرحله بندی عرضه می‌پردازد. برای مثال در یک شرکت تولیدکننده موسیقی، اثر جدید می‌تواند چند روزی پیش از فروش

رسمی در فروشگاه‌ها به عنوان فروش انحصاری، به طور آنلاین و با دریافت پول بیشتر به طرفداران پروپاقرص هنرمند فروخته شود. سپس در پنجره دوم فروش، به صورت انبوه در فروشگاه‌های رسمی به فروش عمومی گذارده می‌شود و سرانجام در پنجره سوم که فروش تنزل یافته است، برای حداقل ساختن هزینه نگهداری فیزیکی و توزیع، عرضه آنلاین صورت می‌پذیرد. فناوری‌های نوین ناشی از پهنای باند بیشتر می‌توانند خلق خدمات ارتباطی جدید را نیز ممکن سازند مثل فرستادن پیام از رایانه به موبایل در قالب پیامک یا در قالب زنگ تلفن و یا امثال آنها. این نرم افزارها معمولاً بسیار سودآورند، به ویژه هنگامی که با نرم‌افزارهای روی موبایل مرتبط می‌شوند.

مدل شبکه اجتماعی: سرانجام اینکه مدل‌های مبنی بر شبکه‌های اجتماعی نیز یکی دیگر از مدل‌های کسب و کار در اینترنت محسوب می‌شود. در ابتدا این مدل‌ها بیشتر برای اموری همچون آشنایی[1] و دوست یابی در اینترنت پدیدار شدند و ناگزیر مشترک می‌پذیرفتند. اما امروزه با افزایش محبوبیت این شبکه‌ها، اغلب آنها توسط آگهی‌ها تأمین مالی می‌شوند و مدل درآمدی خود را برپایه خدمات عمومی رایگان و خدمات برتر پولی برای اعضا قرار داده‌اند.با توسعه یافتن باند گسترده زنجیره ارزش رسانه دیجیتال نیز خود را از نو ساماندهی خواهد کرد. در این شکل جدید فراهم کنندگان محتوا و خدمات بخش بزرگتری از زنجیره ارزش را تسخیر خواهند کرد. احتمالاً آنها بیشترین سود را از تغییر در زنجیره ارزش خواهند برد. این امر از این واقعیت ساده ناشی می‌شود که بازاریابی آنلاین به طور عمیقی در سال‌های پیش رو رشد خواهد یافت. نکته مهم این است که مصرف‌کنندگان همواره به دنبال استفاده از بهترین امکانات هستند که این امکانات احتمالاً در آینده از طرف سرویس‌دهندگان چندمنظوره ارائه خواهد گردید. این امر به ما قدرت این پیش‌بینی را می‌دهد که در آینده شرکت‌های تولیدکننده محتوا را در شراکت و ائتلاف با شرکت‌های ارائه دهنده دسترسی ببینیم.

۲-۶- کارآفرینی رسانه‌ای

۲-۶-۱- ویژگی‌های عمومی و کارآفرینانه محصولات رسانه‌ای

محصولات رسانه‌ای با توجه به ابزار انتشار، محتوا، فناوری، مخاطب، تأثیرگذاری و ویژگی‌های دیگر خود به حدی متفاوتند که تلاش برای تعریف این محصولات با یک ویژگی مشخص کار بسیار دشوار و حتی ناممکنی خواهد بود (تارو، ۲۰۰۹). اساساً محصولات رسانه‌ای ماهیت پیچیده‌ای دارند که توصیف آنها را از

[1] Dating

بسیاری از محصولات دیگر متفاوت و دشوارتر می‌سازد. اما به طور کلی می‌توان گفت که محصولات رسانه‌ای تلفیقی از دو عنصر هستند: از یک سو عنصر غیرمادی هستند (مثل اخبار، تخیل، محتوای اقناعی) و از سوی دیگر عنصر مادی (رسانه یا ابزاری که با آن به دست مصرف کننده می‌رسد، مثل کاغذ، سی دی و ...). اگرچه اساساً تقاضا برای محصول رسانه‌ای بیشتر براساس عنصر غیرمادی آن است تا عنصر مادی آن، اما عنصر مادی به دلیل اینکه سبب دسترسی به محتوای رسانه می‌شود نیز به سهم خود نقش بسیار مهمی دارد. بنابراین ویژگی کلیدی محصول رسانه‌ای توانایی آن در ارضای نیازهای مشتریان کلیدی خود با ارائه محتوای اطلاع‌دهنده، اقناع کننده و سرگرم‌کننده است (رکا، ۲۰۰۶).

چان اولمستد (۲۰۰۶: ص۲۶۰) تفاوت اصلی میان محصولات رسانه‌ای و غیررسانه‌ای را در ترکیب منحصر به فرد هفت ویژگی می‌داند که عبارتند از:

۱. شرکتهای رسانه‌ای محصولات رسانه‌ای مکمل و دوگانه‌ای را از حیث محتوا و توزیع ارائه می‌دهند. عنصر محتوا ناملموس است و نمی‌توان آن را از رسانه فیزیکی توزیع جدا کرد. این رابطه همزیستی سبب افزایش پیچیدگی و مخاطره در پذیرش یک نوآوری می‌شود. در تحلیل پذیرش نوآوری توسط شرکتهای رسانه‌ای ضروری است که دو نوع محصول را به طور مجزا مورد بررسی قرار دهیم زیرا یک فناوری نوین رسانه احتمالاً روی تولیدکننده محتوا تأثیری متفاوت از سیستم توزیع داشته باشد. برای این هدف، می‌توانیم مفهوم زنجیره ارزش را برای ارزیابی نقش نوآوری در شرکت رسانه‌ای به کار ببریم. برای مثال زنجیره ارزش یک تولیدکننده رسانه شامل کسب و ایجاد محتوا، انتخاب، سازماندهی، بسته بندی و پردازش محتوا، و تولید و تبدیل محتوا به شکل قابل توزیع باشد. از سوی دیگر زنجیره ارزش توزیع عبارت خواهد بود از بازاریابی، تبلیغات، ترویج و توزیع رسانه (پیکارد، ۲۰۰۲).

۲. بیشتر محصولات رسانه‌ای کالاهای عمومی غیرقابل تفکیک هستند که مصرف آنها توسط یک شخص با استفاده دیگری از همان محصول تحت تأثیر قرار نمی‌گیرد، اما سبب ایجاد صرفه ناشی از مقیاس در تولید می‌شود (آلباران، ۲۰۰۲). چنین ویژگی سبب ایجاد مشکلی برای شرکتهای کوچک می‌شود که فاقد زیرساختهای کافی برای استفاده از مزایای چنین امری هستند. به عبارتی دیگر این شرکتها به احتمال بیشتر می‌توانند یک محصول یا خدمت را که نیازمند منابع کمتری است و برای بخش‌های بیشتری از مشتریان

هدف هم جذاب هستند تجاری سازی کنند. در نتیجه شراکت استراتژیک می‌تواند یک گزینه مناسب برای فرایند پذیرش و تجاری سازی نوآوریهای رسانه ای برای شرکتها باشد (چان–اولمستد، ۲۰۰۶، ص۲۵۸).

۳. بسیاری از شرکتهای رسانه ای به منابع دوگانه محتوا و آگهی وابسته هستند. از این رو آنان نیازمند شناسایی یک مدل کسب و کار ترکیبی هستند که درآمدهای کافی از هر دو منبع ایجاد کند.

۴. بسیاری از محصولات رسانه‌ای از طریق فرایند پنجره‌ای به بازار عرضه می‌شوند که در آن محتوا به مصرف کننده از طریق قالبهای متفاوت و در دوره‌های زمانی متفاوت به دست مصرف کننده می‌رسد. مثلاً یک فیلم در قالبهای مختلف همچون پرده سینما، پخش خانگی و اینترنت و در دوره‌های مختلف زمانی در اختیار مصرف کنندگان قرار می‌گیرد. بنابراین پتانسیل درآمدی چنین محصول رسانه‌ای به شمار پنجره‌ها و قیمتهای این نقاط توزیع بستگی دارد. چنین امری به دشواری استراتژیک تجاری سازی نوآوری‌های رسانه‌ای می‌افزاید. در این زمینه ذیرش یک فناوری نوین رسانه‌ای اغلب تأثیر مستقیم و قابل توجهی روی زنجیره ارزش نظام توزیع جاری آن دارد.

۵. محصولات رسانه‌ای مورد تغییرات سلیقه و علاقه مصرف‌کنندگان قرار دارد. علاوه بر این زیرساختهای ارتباطی در هر بازار جغرافیایی نیز تأثیرات مستقیمی روی موفقیت آن می‌گذارد. علاوه بر این محصولات رسانه‌ای تحت تأثیر قانونگذاری نیز قرار می‌گیرند، زیرا رسانه تأثیر فراگیری روی جامعه می‌گذارد. سیالیت و همواره در حال تغییر بودن این عوامل محیطی سبب افزایش مخاطرات در رابطه با پذیرش نوآوری شرکتهای رسانه‌ای می‌شود. متغیر بودن سلیقه‌های مخاطبان و علایق آنها عدم قطعیت بیشتری را حتی برای شرکتهایی ایجاد می‌کند که محصولاتشان کشش قیمتی بالایی دارند و به راحتی قابل جایگزینی نیستند.

۶. برخلاف بسیاری از کالاهای دیگر مصرفی که طبقه محصول مشخصی دارند (و از این رو شناسایی بازار و رقابت مربوط به آنها ساده‌تر است)، محصولات رسانه‌ای طبقه محصول خاصی ندارند و همواره یک حالت خزانه‌ای دارند. به عبارت دیگر به ندرت مصرف کنندگان رسانه، فقط یک رسانه خاص یا قالب رسانه‌ای خاص را به کار می‌گیرد. در عوض مجموعه‌ای از رسانه‌های گوناگون را در قالبهای مختلف مورد استفاده قرار می‌دهند، در نتیجه شرکتهای رسانه‌ای اغلب محصولاتی را ایجاد می‌کنند که محصولات رقیب را در عین رقابت، تکمیل هم می‌کنند. چنین امری ارزیابی کارکردهای بالقوه نوآوری های رسانه‌ای را بسیار دشوار می‌سازد.

۷. بازاری که شرکتهای رسانه‌ای در آنها فعالیت می‌کنند بر روی پذیرش نوآوری‌های دیجیتال تأثیر می‌گذارد. پیکارد (۲۰۰۲) یادآور می‌شود که ویژگی‌های متعددی بر مدل‌های کسب و کار، عملیات، و محیطی که صنایع رسانه‌ای در آن فعالیت می‌کنند اثر می‌گذارد. این ویژگیها عملیات شرکتها را محدود می‌سازند و فرصتهای بازار را برای توسعه بیشتر تحت تأثیر قرار می‌دهند. به همین ترتیب تمایل صنایع گوناگون رسانه‌ای به پذیرش نوآوری می‌تواند بر پایه این ویژگی‌ها ارزیابی شود. به ویژه اینکه تمایل یک بخش رسانه‌ای منفرد به نوآوری می‌تواند تحت تأثیر ویژگیهای خارجی (یعنی بازار) و داخلی (وضعیت مالی، هزینه، و ویژگیهای عملیاتی) قرار بگیرد.

از این رو به نظر می‌رسد که شرکتهای رسانه‌ای آنلاین و چندرسانه‌ای در پذیرش نوآوری‌ها فعال‌تر هستند، زیرا بازارهای آنان جوانترند و موانع کمتری دارند و در عین حال رقابت مستقیم زیاد و کشش تقاضای بالایی دارند و سلیقه‌های کاربران آنها نیز معمولاً به سرعت در حال تغییر است. همچنین این شرکتها ممکن است در پذیرش نوآوری‌ها تهاجمی‌تر عمل کنند به دلیل نوع کسب و کارشان (عامل داخلی)، زیرا به دلیل کارآفرینانه بودن ناگزیر از به کارگیری محصولات جدید برای ایجاد ارزش افزوده برای محصولات خود هستند

هانگ و ون ویزل (۲۰۰۷: ص۵) ویژگی محصولات رسانه‌ای را با ابعاد کارآفرینی منطبق می‌دانند. آن‌ها این ویژگیها را به این شرح برمی‌شمرند: خودمختاری، نوآوری، مخاطره پذیری، پیشدستانه بودن، و از نظر رقابتی تهاجمی بودن. از دید آنها این ویژگی‌ها با ویژگی‌های شرکتهای کارآفرینی کاملأ همخوانی دارد.

رکا (۲۰۰۶: ص۱۸۲) با استفاده از سه جنبه اساسی محصولات رسانه‌ای را به سه دسته تقسیم می‌کند: محصولات رسانه‌ای به عنوان کالاهای اطلاعاتی، محصولات رسانه‌ای به عنوان کالاهای چندکاربردی، و محصولات رسانه‌ای به عنوان کالاهای هنری. به طور خلاصه هر یک از این سه دسته دارای این ویژگی‌ها هستند:

۱) محصولات رسانه‌ای به عنوان کالاهای اطلاعاتی: کالاهای اطلاعاتی را می‌توان به عنوان «هرچیزی که بتواند به قالب دیجیتال درآید» معنی کرد. از این دیدگاه کالاهای اطلاعاتی دارای سه ویژگی کلیدی هستند: کالاهایی هستند که باید تجربه شوند، صرفه ناشی از تولید انبوه در آنها صدق می‌کند، و سرانجام اینکه ویژگیهای کالاهای عمومی را نیز دارند. این کالاها باید مورد اعتماد مصرف‌کنندگان قرار گیرند و چنین

امری با درک ارزش برای مصرف کننده حاصل می‌شود. از سوی دیگر این کالاها دارای هزینه‌های ثابت تولید زیاد و هزینه‌های متغیر کم هستند. از این رو هرچه بیشتر فروش بروند قیمت تولید سرانه آنها کاهش می‌یابد. از طرف دیگر بیشتر این محصولات، در درجات گوناگون، جمع صفر نیستند. جمع صفر به کالاهایی تلقی می‌شود که در صورتی که کسی از آنها استفاده کند، دیگری قادر به استفاده از آن نیست. در حالی که اخبار تلویزیون و رادیو به طور عمومی در اختیار همه هستند، اما کالاهایی همچون روزنامه، موسیقی و سینما بیشتر به شکل کالای خصوصی مورد استفاده قرار می‌گیرند. گولدفینگر نیز ویژگیهای این محصولات را به شرح زیر برمی‌شمرد: همزیستی عناصر ملموس و غیرملموس، ظرفیت همواره در حال رشد آنها برای بازتولید محتوا در قالبهای رسانه‌ای متعدد، امکان‌پذیری مصرف متوالی یا همزمان آنها در قالبهای گوناگون زمانی و مکانی.

۲) محصولات رسانه‌ای به عنوان کالاهای چندکاربردی: یکی از اساسی‌ترین ویژگی‌های محصولات رسانه‌ای چندکاربردی بودن یا حداقل دوکاربردی بودن آنهاست. پیکارد بیان می‌کند که محصولات رسانه‌ای معمولاً برای استفاده دو بازار مکمل اما متفاوت تولید می‌شوند، اول برای استفاده مخاطب خاص محصول، و دوم برای آگهی‌دهندگان. از این رو استعاره لوین و واکمن که رسانه را پل آگهی‌دهندگان و مخاطبان خوانده‌اند معنا می‌یابد. علاوه بر این دو بخش (مصرف کنندگان و آگهی‌دهندگان) شولتز بخش سومی را نیز معرفی می‌کند و آن جامعه است. از دید شولتز محصول رسانه‌ای بر جامعه نیز به عنوان یک سیستم فراگیر تأثیر می‌گذارد و برای این ادعای خود اشاره می‌کند که صنعت رسانه تنها صنعتی است که به طور مشخص در قوانین آمریکا (ماده اول، حق آزادی بیان) مورد اشاره قرار گرفته است.

۳) محصولات رسانه‌ای به عنوان کالاهای هنری: او به نقل از وولف بیان می‌کند که «صنعت سرگرمی تقاضای بسیاری برای یک منبع محدود انسانی دارد: خلاقیت! در سرگرمی‌های فناورانه هنوز محرکهای تغییر و نوآوری قدیمی و دارای فناوری پایین میدان‌دار هستند. باارزشترین دارایی در این صنعت هنوز خلاقیت انسان است.»

او همچنین عوامل کلیدی برای مدیریت محصول رسانه‌ای را چهار عامل قالب محصول، کیفیت، قیمت و محتوا برمی‌شمرد. با این حال از دید او محصول رسانه‌ای با همه تفاوتهایش، از یک نظر با سایر محصولات دیگر مشابه است و آن ارضای نیازهای بازارهای خاص است، به ویژه دو بازار اطلاعات و سرگرمی، و از

این رو می‌توان الگوهای مدیریت محصول را در آن نیز به کار گرفت. این رویه عبارت است از: الف) تعریف محصول و خدمت پیشنهادی، ب) تنظیم و مدیریت استانداردهای کیفی، ج) تعیین قیمت، د) ارائه محصول به بازار (رکا، ۲۰۰۶).

۲-۶-۲- مهارت‌های مورد نیاز شرکت‌های رسانه‌ای در عصر تحولات فناوری

موزرولمن و همکاران (۲۰۰۸) در گزارشی با عنوان شش صلاحیتی که سازمان‌های خبری برای کسب سود در بازار ناشی از تحولات فناوری نیاز دارند، به مهارت‌های لازم در عصر فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی توجه نمودند. از دید آن‌ها این شش قابلیت خاص، برندگان و بازندگان را در بازارهای جدید ناشی از تحولات فناوری مشخص خواهند کرد. آن‌ها بیان می‌کنند که فناوریهای نوین در حال ظهور، فرصت‌های متعددی را برای سازمان‌های رسانه‌ای فراهم می‌کنند که البته در کنار آن فرصت‌ها چالش‌های قابل توجهی نیز نهفته است. درک این شاخص‌ها و آموختن اینکه چگونه می‌شود آن‌ها را در جهت بهره‌مندی از مزایای آن‌ها به کار گرفت، یک مهارت حیاتی برای سازمان‌های رسانه‌ای محسوب می شود. آنان با ۲۴ مصاحبه با رهبران و اندیشمندان حوزه فناوری، شاخص‌های عمده فناوری را شناسایی کردند که تأثیر مهمی بر جمع‌آوری، تولید و توزیع اطلاعات و خبر می‌گذارند. آنها مجموعه‌ای از مهارت‌های خاص و قابلیت‌هایی که سازمان‌ها باید ایجاد کنند، از خارج به دست بیاورند و یا تقویت کنند را مطرح ساختند. این شش قابلیت عبارت است از «استراتژیست پورتفولیو[1]»، «بازاریاب[2]»، «اجتماع‌ساز[3]»، «داده‌کاو[4]»، «راوی کل[5]» و «کارآفرین[6]». این صلاحیت‌ها مهارت‌های بسیار خاصی را می‌طلبند، از تمایز هوشمند میان محصولات و روایتگری پیشرفته دیجیتال، تا توانایی فنی برای استخراج حداکثر ارزش از آرشیوها، تقویت محتوا میان پلتفرم‌ها و برقراری تماس و انجام امور به طور مشارکتی. توسعه فناوری طیف گسترده‌ای از وب‌های نسل جدید (3G & 4G)، پردازش ابرواره[7] و شبکه‌های تورمانند[8] تا ابزارهای گسترش مشارکت و

---

[1] Platform Strategist
[2] The Marketer
[3] The Community Builder
[4] The Data Miner
[5] The Complete Storyteller
[6] The Entrepreneur
[7] Cloud Computing
[8] Mesh Networks

مردمسالاری در رسانه، خیزش اطلاعات مبتنی بر مکان و افزایش توانایی برای هدفگیری محتوا و تبلیغات می‌شود.

پیچیدگی بیشتر دستگاه‌ها و نرم‌افزارها منجر به انتظارات در حال رشد مشتری برای سطوح و انواع متفاوت محتوا از هر پلتفرم می‌گردد. برای برآورده ساختن این انتظارات در میان پلتفرم‌های گوناگون، سازمان‌های رسانه‌ای باید کارکردی را که هر پلتفرم ایفا می‌کند درک کند، و سپس محصولات مناسب را برای پویایی‌های منحصر به فرد هر یک از این پلتفرم‌ها ایجاد کند. البته آنها معتقدند برای اعتبار بیشتر نتایج این پژوهش، سازمان‌های رسانه‌ای نیازمند شراکت با سازمان‌هایی هستند که دارای مهارت‌های مکمل آن‌ها می‌باشند (به ویژه مهارت‌های تکنولوژیکی)، که دارای درگیری بیشتری با مخاطب وب شود و بتواند رهبری بازار آن‌ها را برآورده سازد و پایگاه آن‌ها را در بین مشتریان محکم کند. این شش صلاحیت به طور خلاصه عبارتند از:

۱) استراتژیست پلتفرم: برای کسب فرصت‌های ناشی از تقویت محتوا از طریق پلتفرم‌های گوناگون، سازمان‌های رسانه‌ای باید ویژگی‌ها و قابلیت‌های هر پلتفرم را درک کنند، مشتریان را به درستی بشناسند و نیازهای برآورده نشده آن‌ها را دریابند، قوت‌ها و توانمندی‌های خود را بشناسند و محصولاتی منطبق با آن را ایجاد کنند.

۲) بازاریاب: سازمان‌های رسانه‌ای نیاز به اندیشیدن مانند بهترین بازاریاب ها دارند: باید با دقت برندها را معرفی کنند و برای درگیر کردن مشتریان با برند خود فعالیت کنند. اولین گام ضروری برای این امر: شناسایی روشنتر اینکه چه چیز آن‌ها را در بازار متمایز می‌سازد و تعیین اینکه چه ارزش منحصر به فردی آن‌ها ارائه می‌دهند، می‌باشد.

۳) اجتماع‌ساز: سازمان‌های رسانه‌ای نیاز دارند که اجتماع‌سازهای متخصص‌تری بشوند، و از تکنولوژی برای کمک به ارتباط با افرادی با علاقه‌ها و منافع مشارکت بهره ببرند. با استفاده از ظرفیت فنی فزاینده برای اشتراک‌گذاری اطلاعاری میان افراد و گروه‌ها، سازمان‌های رسانه‌ای می‌تواند به طور موثرتری گفتگو را شکل دهند و مشتریان را برای ارتباط مباحث به زمینه‌های گسترده‌تر سوق دهند.

۴) داده‌کاو: سازمان‌های رسانه‌ای که در داده‌کاوی و مدیریت متخصص می‌شوند، می‌توانند بینشی ژرف درباره مشتریانی به دست بیاورند که برای سودآوری هم در زمینه محتواهای شخصی و هم در زمینه تبلیغات هدفمند استفاده شود. آن‌ها می‌توانند ارزش محتوای فعلی و آرشیو شده را مورد استفاده قرار دهند.

۵) راوی‌گری کل: فناوری‌های دیجیتال به سازمان‌های رسانه‌ای امکان بیشتری می‌دهند و مجموعه‌ای از ابزارها را برای استفاده در روای گری ارائه می‌کنند. این روای‌گری فقط به صورت متن، عکس و ویدئو نیست، بلکه آمیخته‌ای از هر سه آن‌ها به اضافه دوسویه بودن[1] (قابلیت تعامل)، بازی، نمودار و سایر موارد می‌باشد. سرآمدی در هر یک از این انواع جدید روایت‌گری صلاحیتی است که سازمان‌های رسانه‌ای را می‌تواند از رقبای خود متمایز کند.

۶) کارآفرین: در چنین محیطی، سازمان‌های رسانه‌ای باید توانایی خود را برای اندشیدن همچون یک کارآفرین، شناخت دارایی‌های خود افزایش دهند و خدمات جدیدی را فراهم کنند که می‌توانند از طریق شراکت و آزمودن روش‌های جدید و هوشمندانه‌تر بازاریابی و تبلیغات به آن‌ها دست یابند (موزر ولمن و همکاران، ۲۰۰۷).

۲-۶-۳- پژوهشهای مربوط به کارآفرینی و رسانه

بررسی تحقیقات انجام شده تا کنون نشان می‌دهد که کارآفرینی رسانه‌ای تاکنون بسیار کم مورد توجه تحقیقاتی قرار گرفته است (هانگ و ون ویزل، ۲۰۰۷ ص:۱۷). با این حال تلفیق فعالیتهای کارآفرینانه در زمینه رسانه می‌تواند در این زمینه راهگشا باشد. از این رو کارآفرینی رسانه‌ای به عنوان فعالیتهای کارآفرینانه که با هدف استخراج فرصتهای مناسب کسب و کار و سودآوری در صنعت رسانه انجام می‌شوند اطلاق می‌گردد.

از آنجا که برای تعیین شرکت کارآفرین رسانه‌ای نیازمند وجود شاخصهایی هستیم، در این بخش به معیارهایی برای ارزیابی سطح کارآفرینی شرکتهای مورد نظر خود می‌پردازیم. اساساً کارآفرینی یک پدیده رفتاری در سطح شرکتها است و از این رو میزان کارآفرینی یک شرکت در پیوستاری از بسیار کارآفرین تا

[1] Interactivity

بسیار محافظه‌کار سنجیده می‌شود (چان اولمستد، ۲۰۰۶، ص۲۵۹). براون و همکاران (۲۰۰۱) هشت بعد را مطرح کردند که می‌تواند برای ارزیابی میزان کارآفرینانه بودن شرکتهای رسانه‌ای به کار رود.

اولین بعد، *داشتن تمایلات استراتژیک* است. شرکت کارآفرین استراتژی خود را بر اساس فرصتهایی که در بازار پیش رویش قرار دارند تعیین می‌کند و نه در منابعی که برای استفاده از فرصت لازمند. از سوی دیگر، شرکتی که کارآفرینی کمتری دارد، بیشتر بر منابع در دسترس خود تأکید دارد و بر فرصتهایی توجه می‌کند که بتواند با استفاده از منابع در اختیارش از آنها استفاده کند.

دومین بعد *واکنش به فرصت* است. شرکت کارآفرین‌تر در پیگیری فرصت عملگرایی بیشتری دارد و سریع تلاش می‌کند تا از آن استفاده کند، در حالی که شرکت کمتر کارآفرین تحلیل‌گرا است و کمتر مخاطره پذیری دارد که این امر موجب سطوح چندگانه تصمیم‌گیری می‌شود که خود استفاده از فرصت را کند می‌کند.

سومین و چهارمین بعد *تعهد به کارآفرینی* و *کنترل منابع* است. شرکت کارآفرین به جای تلاش برای تملک منابع بیشتر به استفاده از منابع تمایل دارد این امر سبب انعطاف‌پذیری در تغییر جهت می‌شود، زیرا به دلیل عدم تملک منابع به آنها دلبستگی ندارد و می‌تواند با توجه به فرصت مورد توجه، منابع لازم را تأمین کند و این امر سبب چالاکی و انعطاف پذیری او می‌شود.

بعدهای پنجم و ششم درباره *ساختار مدیریت* و *فلسفه پاداش شرکت* است. شرکت کارآفرین ساختار پهن سازمانی دارد و از شبکه‌های چندگانه‌ای تشکیل شده است که انعطاف پذیری و تشخیص فرصت را تشویق می‌کنند. در نتیجه یک شرکت کارآفرین یک نظام پاداش ایجاد می‌کند که بر پایه ایجاد ارزش در قالب ایده‌ها، تجربیات و خلاقیت است. در حالیکه شرکتهای دارای کارآفرینی کمتر ساختار مدیریتی سلسله‌مراتبی دارند که به روشنی خطوط اقتدار و تصمیم‌گیری را آشکار می‌کنند و سطح منابعی که افراد می‌توان استفاده کنند را به ایشان نشان می‌دهد.

هفتمین بعد *تمایل به رشد* است. هدف شرکت کارآفرین رشد سریع است و از این رو ریسکهای مرتبط با آن را می‌پذیرد، در حالی که شرکت دارای ویژگی کارآفرینی کمتر به دنبال رشد پایدار و ایمن و آهسته است.

آخرین بعد مورد توجه، *فرهنگ کارآفرینانه* است. شرکت کارآفرین‌تر ایده‌ها را ارتقا می دهد و از خلاقیت برای شناسایی طیف گسترده‌ای از فرصتها استفاده می‌کند، در حالیکه شرکت کمتر کارآفرین جریان ایده‌ها را به سمت کنترل منابع محبوس می‌کند.

مطابق یافته‌های کنونی تحقیق می‌توان تعریف جامع از کارآفرین رسانه‌ای را به این شکل ارائه کرد که: «افراد یا شرکتهای کوچکی که با استفاده از منابع کوچک مالی، مهارت، دانش، تجهیزات و با شناسایی یک فرصت مناسب سودآور در بازار اقدام به عرضه محصول یا خدمت جدیدی در بازار رسانه می‌کنند».

چارچوب دیگری که می‌تواند در شناسایی عناصر کارآفرینی رسانه ای مفید باشد، چارچوب پیشنهادی فرای است. از دید او راه اندازی یک کسب و کار، داشتن خلاقیت و نوآوری در توسعهٔ محصولات یا خدمات جدید، اداره کسب و کار موجود به طریقی که رشد سریع و پیوسته داشته باشد، جستجوی منابع مالی و دیگر منابع جهت دستیابی به پتانسیل بالا به منظور رشد در کسب و کار، پذیرش ریسک در توسعه یا رشد کسب‌و کار جنبه های مهم فرآیند کارآفرینانه است. هر چند وجود تمام عوامل ارائه شده، در هر موقعیت کارآفرینانه‌ای، ضروری نیست.

کارآفرین رسانه‌ای همچنین باید به نقش و کارکرد رسانه‌ها نیز توجه کافی بکند و حداقل یکی از این کارکردها را در محصول خود به درستی تعبیه بنماید. محققان گوناگونی این زمینه را مورد کاوش قرار داده‌اند و کارکردهای مختلفی را نیز بیان کرده‌اند. هارولد لاسول در ۱۹۴۸ در تعریف و طبقه‌بندی دقیق و جامعی که از نقشهای اجتماعی و کارکرد وسایل ارتباطی ارائه نمود، سه نقش اساسی نظارت بر محیط (نقش خبری)، ایجاد و توسعه همبستگی (نقش تفسیر و راهنمایی) و انتقال میراث فرهنگی (نقش آموزش) را برای رسانه های جمعی شناسایی کرد. در ۱۹۶۵ چارلز رایت با حفظ نقشهای مطرح شده توسط لاسول، نقش ایجاد سرگرمی را به نیز به آنها اضافه کرد. در این طبقه بندی نقش نظارت بر محیط به این اشاره دارد که رسانه‌های جمعی با جمع‌آوری و تهیه و انتشار اخبار و اطلاعات، پیام گیرندگان و مخاطبین خود را با محیط پیرامونی آشنا ساخته و بازتاب مناسب را برای برخورد مردم با محیط اجتماعی فراهم می آورند. از این نظر، بایستی اخباری انتشار یابد که همسو با نظام موجود در جامعه بوده و بدان آسیب و صدمه نرسانند. در کنار نقش نظارت بر محیط نقش همبستگی اجتماعی مطرح می شود. این نقش بر پخش و انتشار خبر همراه با تجزیه و تحلیل، تفسیر رویدادها که مبتنی بر سیاستهای رایج خبری و ارزشهای فرهنگی و سیاسی

متداول جامعه انجام می شود تأکید دارد که در نتیجه حمایت و پشتیبانی از وضع موجود را بطور مستقیم و غیرمستقیم عهده دار می‌گردد. نقش انتقال میراث فرهنگی کارکرد رسانه‌ها در انتقال ارزشها و معیارهای فرهنگی پذیرفته شده به مخاطب را مورد توجه قرار می‌دهد. نهایتاً نقش تفریحی و سرگرمی وسایل ارتباط جمعی نیز گذران اوقات فراغت مردم است (دانشنامه ارتباطات و اطلاعات، ۲۰۰۶). ویویان (۲۰۰۸) شش کارکرد را به عنوان کارکردهای رسانه مطرح کرده است که عبارتند از خبررسانی و اطلاعات، تحلیل و تفسیر، آموزش و جامعه‌پذیری، اقناع و روابط عمومی، فروش و تبلیغات و سرانجام سرگرمی. در این تقسیم‌بندی وظیفه فروش و تبلیغات کارکرد اقتصادی و درآمدزایی رسانه و ابزار تبلیغ برای بنگاه‌های دیگر اقتصادی به وضوح مورد توجه قرار گرفته است. همچنین کارکرد اقناع و روابط عمومی به استفاده مورد علاقه حکومتها از رسانه‌ها یعنی ابزاری برای توجیه سیاستهای خود در نزد عموم اشاره می‌کند (ویویان، ۲۰۰۸).

طبقه‌بندی دیگری که کارکردهای رسانه‌ای را به طور گسترده‌تری مورد توجه قرار داده است، توسط ون دِ دونک و همکاران (۲۰۰۵) مطرح شده است که شش کارکرد را برای رسانه در نظر گرفته است. این شش کارکرد عبارتند از ۱) نقش خبری، ۲) نظرسنجی و گفتگو، ۳) اطلاعات خاص، ۴) فرهنگ، هنر و آموزش، ۵) سرگرمی، ۶) تبلیغات تجاری (ون دِ دونک و همکاران، ۲۰۰۵). این تقسیم‌بندی شباهت زیادی با تقسیم بندی ویویان دارد. تقسیم‌بندی‌های متعدد دیگری نیز که به کارکردهای رسانه پرداخته‌اند تفاوت زیادی با کارکردهای ذکر شده ندارند.

جدول ۱: مقایسه تطبیقی پژوهشهای انجام شده در زمینه کارآفرینی و رسانه

محقق	هدف	روش	یافته‌ها
آختن‌هاگن، (۲۰۰۸)	مفهوم سازی کارآفرینی رسانه‌ای از طریق یکپارچگی مطالعات اقتصاد و کارآفرینی اجتماعی	مورد کاوی یک سایت اینترنتی سوئدی	کارآفرینان رسانه‌ای نقش عامل تغییر در اجتماع را ایفا می‌کنند از طریق: ۱) برعهده گرفتن ایجاد و حفظ ارزشهای فرهنگی، ۲) ایجاد نوآوریهای مستمر، ۳) بدون توجه به محدودیت منابع در دسترس، ۴) داشتن حس مسئولیت پذیری نسبت به نتایجی که در مخاطبان ایجاد می‌کند

محقق	هدف	روش	یافته‌ها
دوتا و همکاران (۲۰۰۷)	شناسایی تأثیر محیط آزاد رسانه‌ای روی توسعه کارآفرینی	همبستگی میان فعالیتهای کارآفرینی و رسانه‌های آزاد	۱) رسانه‌های آزاد سبب می‌شوند ایده‌های بیشتری در جامعه مطرح شوند و سبب ایجاد محصولات جدید شوند، ۲) بازاریابی این محصولات را نیز تسهیل می‌کنند و سبب افزایش نرخ موفقیت این محصولات می‌شوند. ۳) آزادی رسانه‌ها عامل حیاتی در رشد و توسعه اقتصادی یک کشور است.
هانگ و ون ویزل (۲۰۰۷)	تحلیل مطالعات انجام شده در زمینه‌های مرتبط با کارآفرینی رسانه‌ای	فراتحلیل	۱) تمایل زیادی برای تحقیق در زمینه کارآفرینی و رسانه ایجاد شده است، ۲) تحقیقات کنونی کارآفرینی در صنعت رسانه توزیع نامتقارنی دارد به نحوی که بیشتر تحقیقات به سمت روزنامه، فیلم و موسیقی انجام شده‌اند و نوآوری و کسب و کارهای خانوادگی نیز به شدت مورد علاقه محققان قرار گرفته‌اند، ۳) تلاشهای کمی در زمینه شناخت تأثیر رسانه روی پدیده کارآفرینی صورت گرفته است.
هیندل و کلایور (۲۰۰۷)	شناسایی تأثیر رسانه‌های جمعی موجود در سطح فرهنگ ملی، روی نرخ کارآفرینی از طریق آزمون سه متغیر: ۱) فعالیت جستجوی فرصت، ۲) ایجاد شرکت، ۳) اداره شرکتهای جوان	آزمون متغیرهای مطرح شده توسط دیده‌بان جهانی کارآفرینی و سنجش همبستگی میان متغیرهای مستقل و وابسته	مطرح شدن کارآفرینی در سطح رسانه‌های جمعی با نرخ کارآفرینان نوظهور ارتباطی ندارد، اما در تعداد افرادی که یک کسب و کار جوان را اداره می کنند تأثیر مثبت دارد. همچنین افزایش این موضوع در رسانه سبب توجه افراد جامعه به فرصتهای کارآفرینی می‌شود. این تحقیق اثر تقویت‌گرانه رسانه را مورد تأیید قرار داد.
هواگ و کامپین (۲۰۰۵)	شناسایی ویژگی «پیوند فرصت-فرد» به عنوان یک ویژگی انحصاری کارآفرینان رسانه‌ای	تحقیق داده بنیاد با استفاده از مصاحبه با چهارده کارآفرین رسانه‌ای	کارآفرینان رسانه‌ای می‌توانند به دو گروه مروج و تاجر دسته بندی شوند که اولی سبب گسترش کارآفرینی رسانه‌ای در میان افراد دیگر می‌شوند و دومی خود چنین شرکتهایی را ایجاد می‌کنند.
برتولد و همکاران (۲۰۰۷)	شناسایی ویژگیهای شرکتهای اینترنتی کاربر محور و عوامل موفقیت آنها	مورد کاوی به همراه تحلیل صنعت	این شرکتها شامل سه ویژگی هستند: ۱) بر محتوای توزیع شده توسط کاربران مبتنی هستند، ۲) یک اجتماع متعامل را شکل می‌دهند، ۳) تأثیر شبکه‌ای میان آن برقرار است که منجر به ایجاد موج جدید کارآفرینی می‌شود.

۲-۷- مرور گزارش‌های کارآفرینان رسانه‌ای

جستجوی اطلاعات و منابع پژوهشی در مورد کارآفرینان رسانه‌ای، سبب یافتن گزارش‌هایی از مصاحبه با کارآفرینان رسانه‌ای گردید که مطالبی که آنان ابراز داشته‌اند در زمینه موضوع پژوهش یافته‌های باارزشی را فراهم می‌کند. نظر به اینکه این مطالب نیز بخشی از دانش موجود در زمینه کارآفرینی رسانه‌ای را تشکیل می‌دهند، در این بخش به بررسی این گزارش‌ها می‌پردازیم.

۲-۷-۱- *تیلر برول*

تیلر برول[1] یک کارآفرین سریالی در صنعت رسانه است که سه شرکت کارآفرین رسانه‌ای به راه انداخته است. مجله پیکتت مصاحبه‌ای با او انجام داده که نکات مهم آن در رابطه با پژوهش جاری به شرح زیر است: پس از دو سال از راه‌اندازی نخستین مجله‌اش، برول آن را به شرکت تایم وارنر فروخت و علی‌رغم فروش آن، سمت سردبیری خود را در آن حفظ کرد و سبب شد به حدی از همکاری با آن شرکت بزرگ بیاموزد که خود را دارای مدرک MBA از تایم وارنر عنوان کند. این تصمیم برول را متفاوت از کارآفرینانی می‌سازد که از دست دادن کنترل کسب و کاری را که ایجاد کرده‌اند دشوار می‌خوانند. خود او معتقد است که این تصمیمش برپایه یک منطق کسب و کار بوده است: در حالیکه راه‌اندازی مجله بسیار موفقیت‌آمیز بوده است، او فرصت رشد کسب و کار را با استفاده از تخصص بازاریابی و توزیع شرکت بزرگی که با آن شریک می‌شود را دریافته است. او رمز موفقیت خود را احساس به کار[2] عنوان می‌کند.

او مهمترین بخش حس کارآفرینانه خود را تمایل به ارائه یک محصول کامل ذکر می کند، فازغ از اینکه این محصول مجله باشد، یا هر نوع قالب دیگری. چنین امری سبب شد که او در ۲۰۰۷ مجدداً مجله دیگری را راه‌اندازی کند، مجله‌ای با تحلیل‌های خلاصه و مفید از مسائل جهانی، فرهنگی و کسب و کار، با بازار هدف خوانندگان بین‌المللی که معمولاً در حال سفر و ارتباط هستند. او در حال حاضر با ۱۵ سال سابقه از زمان راه انداختن نخستین فعالیت کارآفرینانه خود، بیش از ۱۰۰ کارمند دارد و شبکه بین‌المللی ارتباطات خود را از لندن، نیویورک، توکیو زوریخ و هنگ‌کنگ گسترش داده است. او همچنین خود را دارای یک حس قوی *فرصت‌شناسی*[3] می‌داند، یعنی درک اینکه چه زمانی باید از یک فرصت استفاده کند و چه زمانی

---

[1] Tyler Brûlé
[2] Passion
[3] Opportunity Knowing

باید از آن صرف‌نظر کند. او می‌گوید که *ترس از شکست* یک پیش‌نیاز الزامی برای هر کارآفرین موفق است. علاوه بر این و در حالی که این ترس معمولاً یک انگیزه قوی برای سختکوشی کارآفرینان است، برول بر این باور است که موفقیت او تحت تأثیر یک عامل مهم دیگری نیز است و آن احساس است. *احساس خاص او به محصول نهایی* به او به حدی انرژی می‌دهد که همکاران، مشتریان و سرمایه‌گذاران را نیز به تحسین وا می‌دارد. برای مثال همکاران او در مجله ذهنیت عملگرای او را خوشایند می‌دانند و بسیاری از آنان از زمان تأسیس مجله در آنجا کار می‌کنند. کسانی نیز که از مجله جدا شده‌اند، تمایل داشته‌اند که خود کسب و کار راه بندازند تا اینکه برای دیگری کار کنند. از نظر او کیفیت یک موضوع دائمی برای یک کارآفرین رسانه‌ای است و در شرایطی که در صنایع دیگر می‌توان با راهبرد رهبری هزینه و تمرکز بر قیمت پایینتر رقابت کرد، فرهنگ تجاری تمرکز بر «قیمت، قیمت، قیمت» که او آن را آمریکایی می خواند، در صنعت رسانه نمی‌تواند سبب رقابت شود و *این صنعت عموماً برکیفیت* مبتنی است. از دید او کیفیت یک معیار همیشگی است. یک ویژگی کارآفرین رسانه‌ای داشتن بصیرت[1] است.

نکته بسیار پر اهمیت در مورد برول به عنوان یک کارآفرینی رسانه‌ای، *مهارت تیم‌سازی* و مدیریت افراد او است. در حالیکه موفقیت او نشان‌دهنده بصیرت فردی است، نشانه این است که او را یک تیم تیزهوش و توانا احاطه کرده است. او افراد را براساس قابلیت‌هایشان استخدام می‌کند نه بر اساس دستاوردهای گذشته و سوابقشان. سبک مدیریت او در طول زمان متحول شده است. او بیشتر تفویض اختیار می کند، این تصمیمی است که خود او آن را بخشی از منحنی یادگیری کارآفرین می‌خواند.

اگرچه او به طور دقیقی مسائل حیاتی همچون جریان نقدینگی، هزینه‌ها، حفظ مشتری و فرصت‌های تازه را تحت نظر دارد، او مسئولیت اصلی اداره روزمره این مسائل را به مدیر مالی خود و سایر اعضای هیئت مدیره واگذار کرده است. این امر او را قادر می‌سازد که یک گام به عقب بردارد و یک نگاه کلی بر راهبردهای شرکت و جهتی که در حال طی شدن است بیندازد. همچنین چنین امری به این معناست که او برای کشف هم‌افزایی آزاد است و می تواند فرصت‌های جدیدی را کشف و بررسی کند.

برول پنج نکته کلیدی را برای موفقیت کارآفرینان رسانه‌ای ضروری عنوان می‌کند: ۱) هرگز قدرت اولین تأثیرگذاری را دستکم نگیرید. کیفیت وب‌سایت، کیفیت ظاهری، و شیوه پاسخگویی شما این تأثیرگذاری را

[1] Visionary

فراهم می‌کند. ۲) افراد را براساس پتانسیل و توانایی‌شان استخدام کنید، نه براساس سمت‌ها و مشاغلی که تا کنون داشته‌اند، ۳) روی یک محیط کاری خوشایند سرمایه‌گذاری کنید. این امر برای حفظ و رضایت کارکنانتان ضروری است و بخشی از هویت شرکت می‌شود. ۴) هنگام کاهش هزینه‌ها اول از همه بر کاهش هزینه‌های مسافرتی توجه نکنید. کسب و کار موفق برپایه همیشه در جلوی چشم مشتریان بودن است و این کار با مسافرت امکان‌پذیر می‌شود. ۵) تلاش در ارتباط مستمر و تأثیرگذار داشته باشد. ارتباط رودرروی الهام‌بخش بهتر از ایمیل است.

۲-۷-۲- *ژاک آنتوان گرنیون*

ژاک آنتوان گرنیون یکی از معتبرترین و پرسابقه‌ترین کارآفرین اینترنتی است. شرکت اینترنتی او به نزدیک یک میلیارد یورو در سال رسیده است. او معتقد است پیش‌بینی روندهای آینده بازار رمز موفقیت در حوزه کارآفرینی در رسانه‌های دیجیتال است. او معتقد است که تعهد او به گسترش کسب و کار در آینده چیزی است که او را از کارآفرینان کوتاه–مدت نگری که کسب و کاری را بنا می‌کنند، آن را می‌فرشند و سپس به دنبال ایده‌ای دیگر می‌روند، متفاوت می‌سازد. او معتقد است که به جای پیگیری فرصت‌های متعدد، بر بهبود کیفیت محصول خود تأکید می‌کند که سپس رشد پایدار می‌شوند. در شرایطی که مصرف‌کنندگان می‌توانند در هر سایت اینترنتی و با گردش موس خرید خود را انجام دهند، گرنیون معتقد است که ارائه خدمات عالی تنها راه بقا است. او برای اینکه همیشه در بالاترین رتبه خدماتدهی قرار بگیرد، سرمایه گذاری در این راه را یک امر اجتناب ناپذیر می‌داند. در شرایطی که معمولاً هزینه‌های راه‌اندازی شرکت آنلاین کم است، او پذیرفته است که رشد کردن و پیشتاز رقابت بودن نیازمند سرمایه‌گذار و هزینه کردن است.

او کارآفرین را شخص می داند که به چیزی از زاویه جدیدی نگاه می‌کند و می‌گوید که این امر را می‌توان از زاویه دیگری دید و از شیوه متفاوتی انجام داد. او می‌گوید دیدن یک مشکل از زاویه متفاوت چیزی است که کارآفرین را از رهبران کسب و کارهای دیگر متمایز می‌سازد. او یک ویژگی دیگر کارآفرین خوب را در توانایی پیش بینی روندهای آینده جامعه بیان می‌کند. او که در دهه ۸۰ وارد کسب و کار شد، می‌گوید که بر روی «تماشا کردن» سرمایه‌گذاری کرده است یعنی زمانی که دید افراد مدت زمان بیشتری را پای کامپیوترهای خود می‌گذرانند، دریافت که به زودی تقاضا برای خریدهای آنلاین افزایش خواهد یافت.

او معتقد است کسب و کار در ارتباط با هر محصولی که باشد، آغاز کردن آن در هنگامه جوانی سبب احتمال بیشتری از پیروزی می‌شود زیرا هنگام سالخوردگی انسان محافظه‌کارتر می‌شود و دشوارتر ریسک راه انداختن یک کسب و کار را می‌پذیرد. با این حال اگر اشتیاق به موفقیت وجود نداشته باشد، افراد جوان انگیزه‌ای برای راه‌انداختن کسب و کار نخواهند داشت. در جوانی معمولاً پول درآوردن سبب انگزیه برای جوانان می‌شود. از سوی دیگر عوامل شخصی را در کارآفرینی بسیار مهم تلقی می‌کند. او مهمترین انگیزه برای کارآفرین شدن خود را میل به آزادی بیان کرد. او می‌گوید برای من غیرممکن است که برای دیگری کار کنم، زیرا آدم فرمانبرداری نیستم. نکته دیگر حیاتی برای موفقیت کارآفرین این است که نباید در انتظار کمک دولت باشد. بلکه باید فقط به خودش و تیمش متکی باشد.

ژاک–آنتوان گرانیان در انتهای مصاحبه‌اش پنج نکته را به عنوان مهمترین نکات در موفقیت کارآفرینان فعال در اینترنت برمی‌شمرد: ۱) کیفیت مهمترین چیز است: هم کیفیت محصول و هم کیفیت خدمت‌دهی، ۲) پیش‌بینی روندهای بلندمدت در اقتصاد و درک اینکه چگونه افراد در آینده زندگی خواهند کرد، یک عامل بسیار مهم در تعیین شرکت های برنده است، ۳) انتخاب افرادی که با شیه اندیشیدن شما منطبق باشند. بدترین خطر ممکن داشتن افراد کلیدی است که به بخشی از فلسفه شرکت شما اعتقاد نداشته باشند، ۴) اگر قرار است چیزی انجام شود، خودتان آن را انجام دهید. وقت را در انتظار اینکه کس دیگری بیاید و همه کارها را انجام دهد، تلف نکنید، ۵) در انتظار یک ایده خیلی خاص نباشد. کسب و کارهای موفق نتیجه مدت زمان طولانی کار و تلاش هستند.

۲–۸– مرور خط مشی‌گذاری رسانه‌ای و زیرساخت‌های قانونی

در بررسی تحقیقاتی که در زمینه خط‌مشی‌گذاری عمومی در رسانه‌ها منتشر شده‌اند، عمده‌ترین موضوع، دولتی بودن حوزه خط‌مشی‌گذاری و توجیه حضور نقش دولت در این زمینه است. وارد (۲۰۰۸) خط‌مشی‌گذاری رسانه و تلویزیون را به شدت تحت تأثیر دولت و تصویر بزرگی که نظام سیاسی کشور ترسیم کرده است می‌داند. او معتقد است که شرکتهای رسانه‌ای در خلأ فعالیت نمی‌کنند، بلکه آنها در زمینه محیط سیاسی و تاریخی فعالند که بر ماهیت فعالیتهای آنها و ساختارهای صنعت رسانه و تلویزیون تأثیر می‌گذارد و از این رو نظام سیاسی تأثیر قابل توجهی بر صنعت رسانه و عملکرد آن دارد. گراهام (۱۹۹۲) نیز در دفاع از حضور بخش دولتی در حوزه قانونگذاری برای رسانه‌ها بیان می‌کند که دلیل دخالت دولت

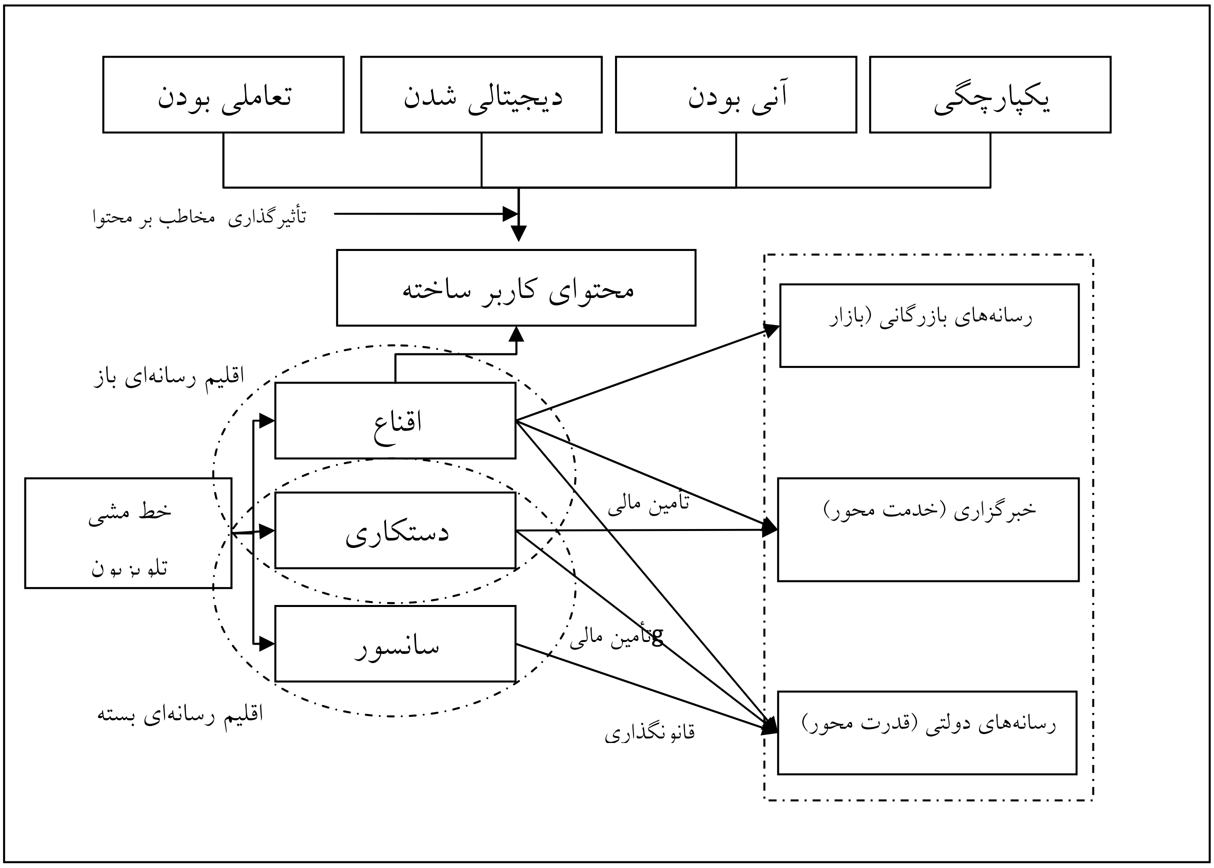
در قانونگذاری برای صنعت تلویزیون در اهداف اجتماعی و مسئولیت اجتماعی رسانه‌ها نهفته است و هدف از آن انتخاب روشی برای تسلط مقررات بخش عمومی بر بازار رسانه به عنوان سازوکاری برای توزیع فراگیر محصولات رسانه‌ای در تنوع لازم و کیفیت مورد نیاز جامعه است.

پل اسمیت (۲۰۰۹) در مقاله‌ای به نام «از حکمرانی تا مدیریت»، به بررسی خط‌مشی دولت بریتانیا در قبال تلویزیون پرداخته است. او در این مقاله اشاره می‌کند که در دو دهه گذشته خط‌مشی دولت بریتانیا در قابل تلویزیون تغییر یافته است و توسعه فنآوریهای پخش دیجیتال منجر به ظهور نظام پیچیده‌تری از خط‌مشی‌گذاری در این کشور شده است که بخشهای جدیدی همچون مالکان، سهامداران رسانه‌ها و مؤسسات سیاسی به این فرایند پیوسته‌اند. اسمیت در این مقاله اشاره می‌کند که سیاست دولت بریتانیا در خط‌مشی جدید خود تغییر از حکمرانی و مالکیت رسانه به سمت اداره کردن و مدیریت رسانه یوده است.

در بحث خط‌مشی‌گذاری رسانه‌ای تحقیق خواجه‌ئیان و همکاران (۲۰۱۰) با عنوان «پوست اندازی برای محیط رسانه‌ای نوین: خط‌مشی‌گذاری برای آینده تلویزیون»، به تشریح خط‌مشی‌گذاری رسانه‌ای و شیوه‌های نظارت و کنترل رسانه‌ها با تمرکز بر شبکه‌های تلویزیونی پرداخته‌اند. در این مقاله آنها با ایجاد ماتریسی از دو پیوستار که باز یا بسته بودن نظام ارتباطی از یک طرف و مطلوبیت محتوای خبری از دید نظام سیاسی را از سوی دیگر در نظر می‌گیرد، چهار رویکرد را تدوین می‌کنند: رسانه باز در تعامل با اخبار مطلوب از شیوه اقناع برای جلب توجه مخاطب به سود خود استفاده می‌کند، در حالیکه رسانه بسته در انتشار چنین اخبار مطلوبی به کارزار تبلیغاتی (پروپاگاندا) و هجوم تبلیغاتی به قصد کنترل و تسخیر ذهنی مخاطب به سمت ایدئولوژی مطلوب خود دست می‌زند. در برابر اخبار نامطلوب نیز دو شیوه متفاوت در پیش گرفته می‌شود. رسانه‌های باز با دستکاری خبری جنبه‌های متفاوتی از آن را برجسته می‌کنند، در حالیکه معمولاً رسانه‌های بسته به راحتی با سانسور آن خبر را نادیده می‌گیرند. در ادامه آنان با طراحی یک چهارچوب از خط‌مشی رسانه‌ای برای رسانه‌های نوین، رویکرد جامعتری را ارائه کرده‌اند که در آن نقش مهم محتوای کاربرساخته نیز به چشم می‌خورد که در بستر رسانه‌های دیجیتال حضور چشمگیرتری خواهند داشت. موضوع دیگری که می‌تواند در انجام این تحقیق ما را یاری کند، مفهوم اقلیم رسانه‌ای[1] است. هدف از طرح این مفهوم نشان دادن تفاوتهای محیطی است که رسانه‌ها معمولاً در زمینه های مختلف اجتماعی با آنها روبه‌رو هستند. با استفاده از این مفهوم که از زمین شناسی وام گرفته شده است، آنان اقلیم‌های رسانه‌ای

[1] Media Climate

را فضای رسانه‌ای عمومی در جوامع میزبان تعریف کرده‌اند و برای آغاز مطالعه با قدری تساهل محیط‌های رسانه‌ای باز و بسته را مطرح ساختند که هر یک الزامات و ویژگیهای خاص خود را دارد.



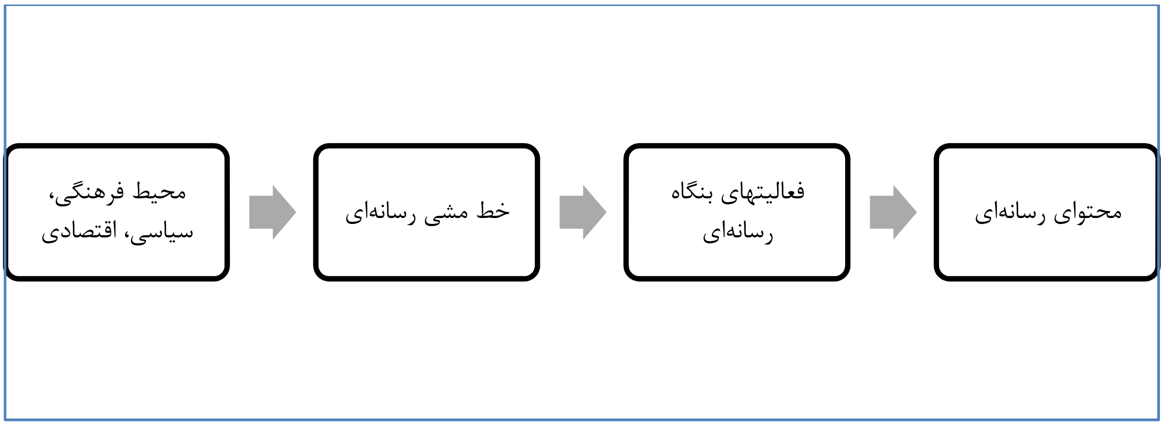
شکل ۳۲: مدل خط‌مشی گذاری تلویزیونی در اقلیم‌های رسانه‌ای باز و بسته (منبع: خواجه‌ئیان و همکاران، ۲۰۱۰)

تارو (۲۰۰۹) در مفهومی مرتبط با بحث اقلیم رسانه‌ای، رویکردهای دولتی نسبت به نظارت بر رسانه‌ها را مطرح ساخته که مطابق این دیدگاه رویکرد تمامیت خواهانه، رویکرد کمونیستی، رویکرد مسئولیت اجتماعی و سرانجام رویکرد لیبرالیستی دیدگاه‌هایی هستند که دولتها در پیش می‌گیرند و به نوعی اقلیم رسانه‌ای را مشخص می‌کنند. در این دیدگاه رویکردها از بسته به سمت باز طبقه بندی شده‌اند. ویویان (۲۰۰۸) نیز در دیدگاهی مشابه رویکرد دولتها به رسانه‌ها را در چهار رویکرد لیبرالیستی، تمامیت‌خواهانه، دموکراتیک سرمایه‌داری و دموکراتیک سوسیالیستی تقسیم بندی کرده است که در حقیقت گرایشات احزاب سیاسی را به عنوان رویکرد آنها به رسانه‌ها معرفی کرده است.

در بررسی تحقیقاتی که به نوعی تلاش برای مدلسازی بخشی از آنچه خط‌مشی رسانه‌ای را تشکیل می‌دهد، صورت گرفته‌اند، به چند مطالعه می‌رسیم که فرایندهای خط‌مشی گذاری یا تدوین راهبردهای مدیریت

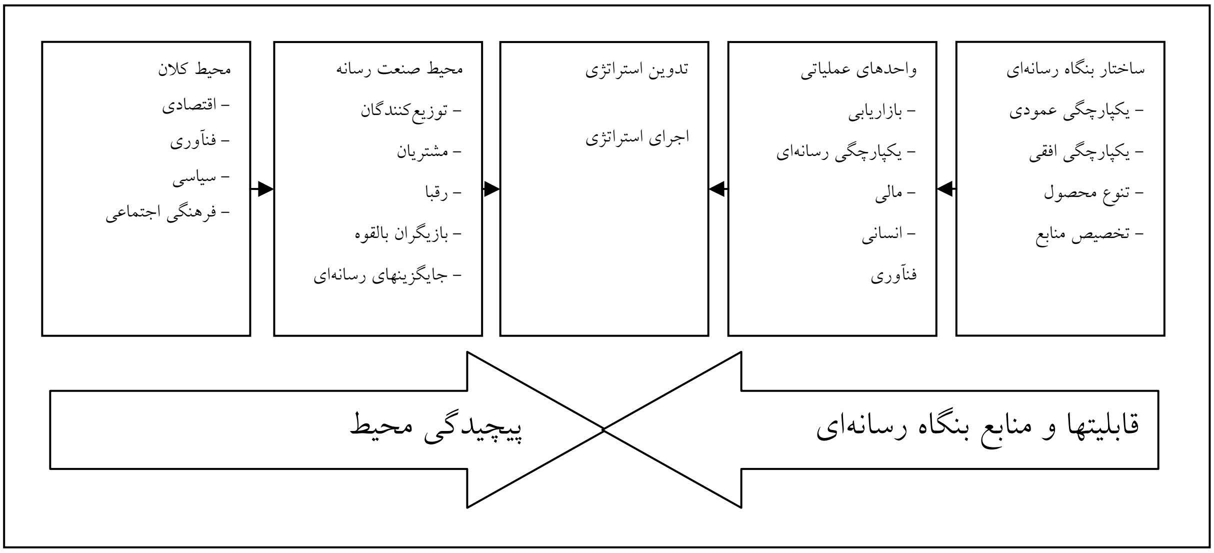
رسانه را شناسایی کرده‌اند. روشندل اربطانی (۱۳۸۶) در مطالعه‌ای که حوزه مدیریت رسانه را هدف قرار داده است، به طرح دیدگاه‌ها و رویکردهای مختلف در عرصه مدیریت رسانه پرداخته است و تقسیم‌بندی‌های متعددی از این حوزه را ارائه کرده است. او فرایندی هفت مرحله‌ای برای مدیریت رسانه پیشنهاد کرده است که شامل سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، تولید و تأمین محتوا، نظارت، پخش و عرضه، نظرسنجی و سرانجام اثرسنجی می‌باشد.

بلک و همکاران (۲۰۰۱) در بررسی خط‌مشی‌گذاری برای خبرگذاریهای دولتی بریتانیا رابطه میان خط‌مشی‌گذاری، محیط خارج و محیط داخل را به شرح شکل بیان می‌کند و معتقد است که بر اساس این الگو برای تحلیل متن رسانه‌ای، باید هم خط‌مشی رسانه‌ای و هم محیط پیرامونی آن را در نظر گرفت و علاوه بر آنها، نوع فعالیتهای رسانه مذکور را نیز لحاظ کرد (مثلاً خبرگزاری، شرکت فیلمسازی، مجله تخصصی و ...)



شکل ۳۳: رابطه میان محصول رسانه‌ای با خط‌مشی رسانه‌ای (منبع: بلک و همکاران،۲۰۰۱)

مدل ارائه شده توسط چان-اولمستد (۲۰۰۶) برای تبیین مدل راهبردگذاری رسانه‌ها نیز می‌تواند راهگشا باشد. او محیط خارجی و محیط درونی شرکت رسانه‌ای را به عنوان دو رکن تشکیل دهنده فضای رقابتی هر شرکت رسانه‌ای شناسایی کرده است. از دید او محیط کلان و سپس محیط صنعت رسانه عوامل خارجی را شکل می‌دهند و واحدهای عملیاتی و ساختار بنگاه رسانه‌ای عوامل داخلی را. سپس در تعامل این دو محیط با یکدیگر فضای مناسب برای تدوین و اجرای راهبرد فراهم می‌گردد. مدل ارائه شده توسط او در شکل ۲ ترسیم شده است.



شکل ۳۴ : عوامل مؤثر در تدوین و اجرای استراتژی (اقتباس از چان-اولمستد،۲۰۰۶)

بخش دیگری از فرایند الزامی برای خط‌مشی‌گذاری رسانه‌ای، توجه به نوع رسانه‌ای است که مورد توجه قرار می‌گیرد. از این رو بخشی از مطالعه ادبیات تحقیق به سمت شناسایی انواع رسانه‌ها سوق می‌یابد. کیسی و همکاران (۲۰۰۲) بر این باورند که سه نوع نظام رسانه‌ای وجود دارد و هر یک از آنها نیازمند الگوهای خاص قانونگذاری و تأمین مالی هستند. این سه نظام عبارتند از رسانه‌های تجاری[1]، خبرگزاریهای عمومی[2] و رسانه‌های دولتی[3]. رسانه‌های تجاری به شدت به درآمدهای تبلیغاتی وابسته‌اند و بسته به مدل درآمدی خود به صورت حق‌اشتراکی یا رایگان ارائه می‌شوند. معمولاً مالکان رسانه‌های تجاری به شدت از بازار آزاد پشتیبانی می‌کنند و بر این باورند که چنین رویکردی منجر به ارائه بهترین محصولات رسانه‌ای می‌شود. از سوی دیگر گروهی بر این باورند که تأمین مالی دولت منجر به جهت‌یابی رسانه‌ها به سمت خدمت به جامعه می‌شود و از انحصارگری رسانه‌ای جلوگیری می‌کند (وارد، ۲۰۰۸). خبرگزاریهای عمومی شامل رسانه‌هایی می‌شوند که از بودجه عمومی تأمین مالی می‌شوند و با هدف منافع جمعی کار می‌کنند. فلسفه پشت این رسانه‌ها کارکرد مهم فرهنگی و آموزشی است و از این رو خط‌مشی رسانه باید برطبق اهداف اساسی جامعه تنظیم شود. چنین رسانه‌هایی یا مستقیماً از طرف دولت تأمین مالی می‌شوند یا از طریق مؤسسات نیمه مستقل. به هر حال هدف از تأسیس آنها محدود کردن دخالت دولت در خبرگزاریهای عمومی و حفظ یکپارچگی و استقلال بخش عمومی است (کیسی و همکاران، ۲۰۰۲). سومین شکل

[1] commercial system
[2] public service broadcasting
[3] government-run system

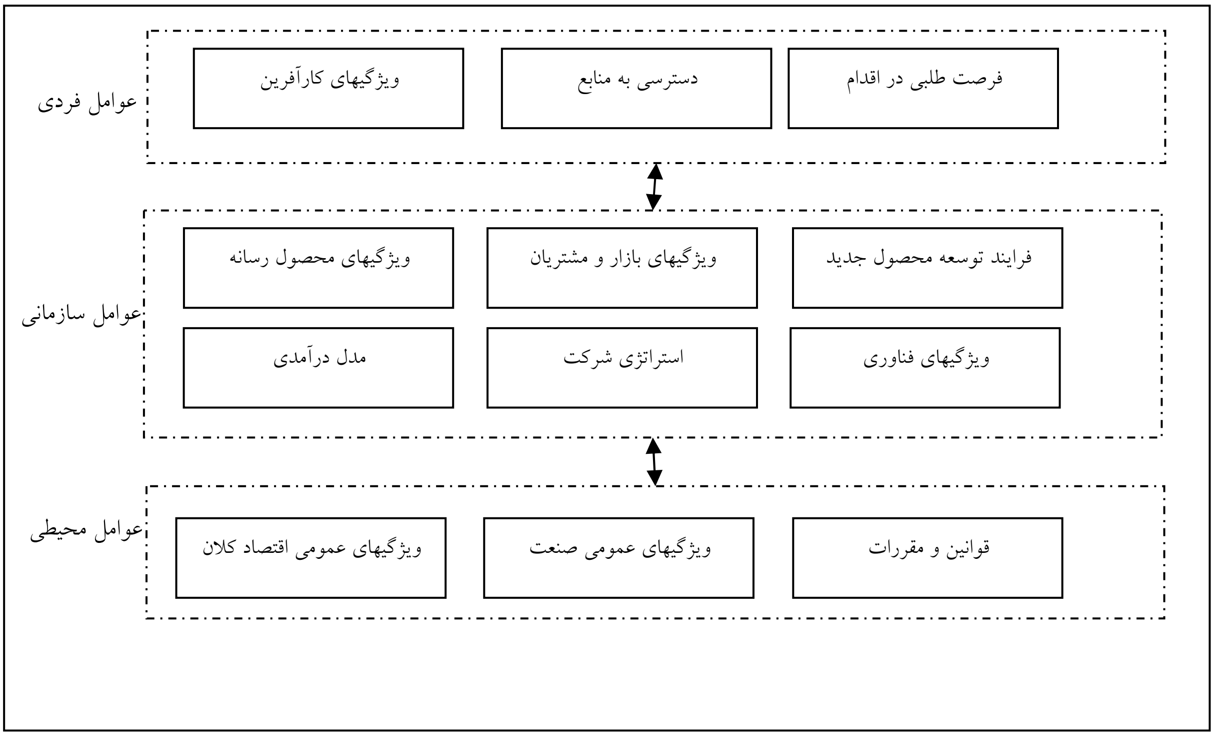
رسانه‌ها رسانه‌های دولتی هستند. در بسیاری از کشورها معمولاً این نوع رسانه‌ها بخش غالب یا گاهی تنها شکل رسانه‌های موجود در کشور هستند. در چنین نظامی دولت مالک رسانه محسوب می‌شود و خط‌مشی و محتوای رسانه را مستقیماً تعیین می‌کند. در چنین نظامی رسانه ابزاری برای انتشار فرهنگ مطلوب دولت است. هدف چنین رسانه‌ای شکل‌دادن افکار عمومی براساس امیال دولتهاست. وجود چنین رسانه‌هایی صرفاً به دلایل سیاسی نیست، بلکه دلایل اقتصادی نیز در ایجاد چنین رسانه‌هایی دخیل است. در بسیاری از کشورها بخش خصوصی از نظر مالی توانایی راه‌اندازی رسانه‌های تجاری را ندارد و از این رو دولت ناگزیر از ایجاد رسانه‌های دولتی است (فن دِ دونک و همکاران، ۲۰۰۵).

۲-۹- استخراج چارچوب مفهومی اولیه

با توجه به بررسی صورت گرفته در مرور ادبیات موضوع، در بخش انتهایی فصل، با استفاده از یافته‌های این مرور، به استخراج چارچوب مفهومی اولیه دست می‌زنیم. در میان مدل‌های چهارگانه بیان شده توسط موریئو و سایر مدل‌ها، مدل تجاری‌سازی پیچیده بیشترین شباهت را به وضعیت کارآفرینان ایرانی دارد: «کارآفرینانی که محیط را بسیار رقابتی، اما همراه با نوآوری‌های تدریجی تشخیص می‌دهند، معتقد به لزوم داشتن ضرباهنگ تند برای ارائه نوآوری هستند و از این رو مدل پیچیده را به عنوان مدلی مناسب انتخاب می کنند». آنان برآورد می‌کنند که دارای یک پنجره گسترده و باز فرصت هستند و در عین حال بر این باورند که مزیت فناوری آنها نسبتاً کند است و زود از دست می‌رود، حتی در زمانی کمتر از شش ماه. یعنی یک فناوری زود منقضی می‌شود و باید آماده پذیرش و ارائه فناوری دیگر بود». ویژگی‌های چنین محیطی به درک بیشتر کارآفرینان ایرانی شبیه است و در واقع ویژگی‌های این مدل به عنوان پایه طراحی چارچوب به کار گرفته شد و از این رو توازن و تعادل زمانی و همگامی در بخش‌های چارچوب به چشم می‌خورد.

با توجه به این موضوع و اینکه همه آنها برای محیط رسانه‌ای خاص اقتصادهای توسعه یافته طراحی شده‌اند، از این رو نمی‌توان نسبت به تعمیم نتایج آنها به فضای صنعت رسانه کشور اقدام کرد. از این رو با توجه به مواردی که در ادبیات تحقیق بررسی گردید، نیاز به انجام این پژوهش در قالب یک مطالعه داده‌بنیاد که ویژگی‌های خاص صنعت رسانه کشور را برای فعالیت‌های کارآفرینانه بررسی کند کاملاً مشخص گردید. برای آغاز گردآوری داده‌ها، مرور صورت گرفته را به عنوان یک منبع داده‌های ثانویه برای ترسیم

چارچوب اولیه به کار می‌گیریم. در صحت این روش به مک گی[1] و همکاران استناد می‌کنیم که بر این باورند که در نظریه داده بنیاد ادبیات منبعی از داده است و باید به طور نظری همراه با سایر داده‌های در حال کشف، به عنوان نمونه مورد توجه قرار بگیرد. او معتقد است که ادبیات تحقیق باید در هر جای ممکن در پژوهش که می‌تواند در مقایسه یا حل تعارضات در کدبندی و شناسایی مقوله‌ها موثر باشد، به کار گرفته شود. اما حتماً باید این کار پس از پدیدار شدن کدها و مقوله‌ها صورت پذیرد (مک گی و همکاران، ۲۰۰۷). با توجه به این مطلب اجزای چارچوب مفهومی اولیه به شرح زیر بیان می‌شود:



شکل ۳۵: چارچوب مفهومی اولیه استخراج شده از مرور ادبیات موضوع

[1] Mc Ghee

فصل سوم

روش شناسی تحقیق

فصل سوم را در دو بخش عمده مورد بررسی قرار می‌دهیم. در بخش اول به مباحث مربوط به روش‌شناسی تحقیق می‌پردازیم. این مباحث استدلال پژوهشگر را در زمینه انتخاب روش تحقیق و تناسب آن با موضوع تحقیق بیان می‌کند. واقعیت این است که انتخاب روش مستقل از موضوع و نظریه فرجامی جز ناکارآمدی پژوهش و دستاوردهای نازل آن به همراه ندارد. ذکایی (۱۳۸۷) در مطالعه خود نشان داد که در کمتر از پنج درصد پایان‌نامه‌های مورد بررسی تحقیق او منطق روشی مورد توجه در انتخاب تکنیک‌ها (روش‌ها) و نیز طراحی تحقیق مورد بحث و دفاع قرار گرفته است و این بیانگر انفصال نظریه از روش و انتخاب عادتی و هنجاری روش‌ها در مورد بسیاری از این مطالعات است. از این رو پیش از بیان روشی که برای انجام پژوهش در نظر گرفته شده است، به بیان مباحث روش‌شناسی پرداخته می‌شود و فلسفه و ماهیت تحقیق در آن شرح داده می‌شود. در بخش دوم این فصل به روش انجام تحقیق پرداخته می‌شود. چگونگی انجام تحقیق و ابزارهای به کار گرفته شده برای دستیابی به اهداف تحقیق به تشریح بیان می‌گردند و مواردی همچون جامعه و نمونه آماری، ابزارهای انجام تحقیق و مراحل انجام پژوهش به تفصیل در آن مورد بررسی قرار می‌گیرند.

الف) روش شناسی تحقیق

پیوند تحقیق کیفی و کمّی در یک طرح تحقیق

پژوهش حاضر از تلفیق دو روش کیفی و کمّی استفاده می‌نماید که البته بار بخش کیفی در دستیابی به اهداف و پرسش‌های تحقیق بیشتر است. چگونگی ترکیب این دو روش با یکدیگر به نحوی که در توازنی مناسب برای دستیابی به اهداف تحقیق قرار گیرند مهارت کلیدی است که کیفیت تحقیق از آن حاصل می‌شود. برای شناخت بهتر چگونگی تلفیق این دو روش به گفتار زیر توجه می‌کنیم:

به روش‌های گوناگونی می‌توان روشهای کیفی و کمّی را در یک طرح تحقیقاتی به یکدیگر پیوند زد. مایلز و هوبرمن (۱۹۹۴، ص۴۱) چهار شیوه تلفیق این دو رویکرد را در یک طرح تحقیق به شرح زیر نشان داده‌اند:

۱) کیفی-کمّی: -> گردآوری از هر دو نوع داده

۲) کمّی-کیفی: موج۱ -> موج۲-> موج۳->

۳) *کیفی (اکتشافی) -> کمّی (پرسشنامه ->کیفی (تعمیق و ارزیابی نتایج)*

۴) *کمّی (پیمایش) -> کیفی (مطالعه میدانی) -> کمّی (آزمایش)*

در شکل اول هر دو استراتژی به موازات یکدیگر دنبال می‌شوند. در شکل دوم مشاهده مستمر میدانی زمینه را برای موجهای پیمایش کمّی فراهم می‌سازد، موجهایی که مرتبط، منشعب، یا برگرفته از آن مطالعه کیفی هستند. حالت سوم با روش کیفی آغاز می‌شود، مصاحبه‌ای نیمه ساخت یافته، و بلافاصله پس از آن مطالعه‌ای با استفاده از پرسشنامه انجام می‌شود و نتایج این دو مرحله در تحقیق کیفی دوم عمق می‌یابد و ارزیابی می‌شود. در شکل چهارم یک مطالعه میدانی (کیفی) به نتایج حاصل از پیمایش در مرحله اول عمق می‌بخشد و سپس برای آزمون نتایج دو مرحله نخست، مداخله‌ای آزمایشی در میدان به عمل می‌آید. (فیلک، ۱۳۸۸: ص۴۰)

در تحقیق حاضر سومین روش مورد نظر می‌باشد. روش کیفی روش غالب این تحقیق است و این پژوهش پس از مطالعه ادبیات تحقیق، با انجام یک فاز کیفی تحلیل صنعت آغاز می‌شود. در گام بعدی برای شناسایی وضعیت کارآفرینی در رسانه‌های کشور به جمع‌آوری اطلاعات از کارآفرینان ایرانی از طریق پرسشنامه اقدام می‌شود. این پرسشنامه بیشتر برای توصیف وضع موجود به کار می‌رود و اگرچه مورد تحلیل‌های کمّی قرار خواهد گرفت، اما نتیجه‌گیری و پاسخ به پرسش‌های پژوهش از تحقیق کیفی دوم حاصل می‌شوند. این بخش به مصاحبه‌های عمیق اختصاص می‌یابد تا چارچوب مورد نظر تحقیق از آن به دست آید. با توجه به اینکه روش تحقیق داده بنیاد در این پژوهش به عنوان رویکرد اصلی در نظر گرفته شده است، این نوع روش تحقیق کیفی مناسب‌ترین شکل تشخیص داده شد.

فرایند تحقیق نظریه پردازی داده بنیاد

در گونه‌های سنتی، روش تحقیق کمّی از یک فرایند خطی تبعیت می‌کند. محقق در ابتدا ادبیات تحقیق را مطالعه می‌کند، سپس مدلی از شرایط و روابط فرضی را می‌سازد. روشی برای آزمودن آنها مشخص میکند. آن‌گونه که فلیک (۱۳۸۸:ص۱۰۸) ابراز میکند، در این روش هدف محقق این است که تضمین کند داده‌ها و یافته‌های مطالعه او نمایا[54] هستند (مثلا به این دلیل که افراد مورد مطالعه بر اساس نمونه گیری تصادفی انتخاب شده‌اند). هدف دیگر آن است که روابط پیچیده را به متغیرهای مجزا تجزیه کنیم تا از این طریق امکان جدا کردن‌شان از سایرین و آزمون تأثیرات‌شان مهیا شود. نظریه‌ها و روشها نسبت به موضوع تحقیق

[54]Representative

پیشینی‌اند. در این حین نظریه‌ها آزمون می‌شوند و ممکن است ابطال شوند. اگر نظریه‌ای بسط و گسترش یابد با کمک فرضیه های اضافی است که خود این فرضیه ها نیز آزمون شده‌اند و به همین ترتیب.

شکل۳۶: الگوی خطی فرایند تحقیق (منبع: فلیک، ۱۳۸۸:ص۱۱۳)

اما در نظریه پردازی داده بنیاد وضعیت کاملاً متفاوت است. فلیک (۱۳۸۸:ص۱۰۸) در این زمینه معتقد است که:

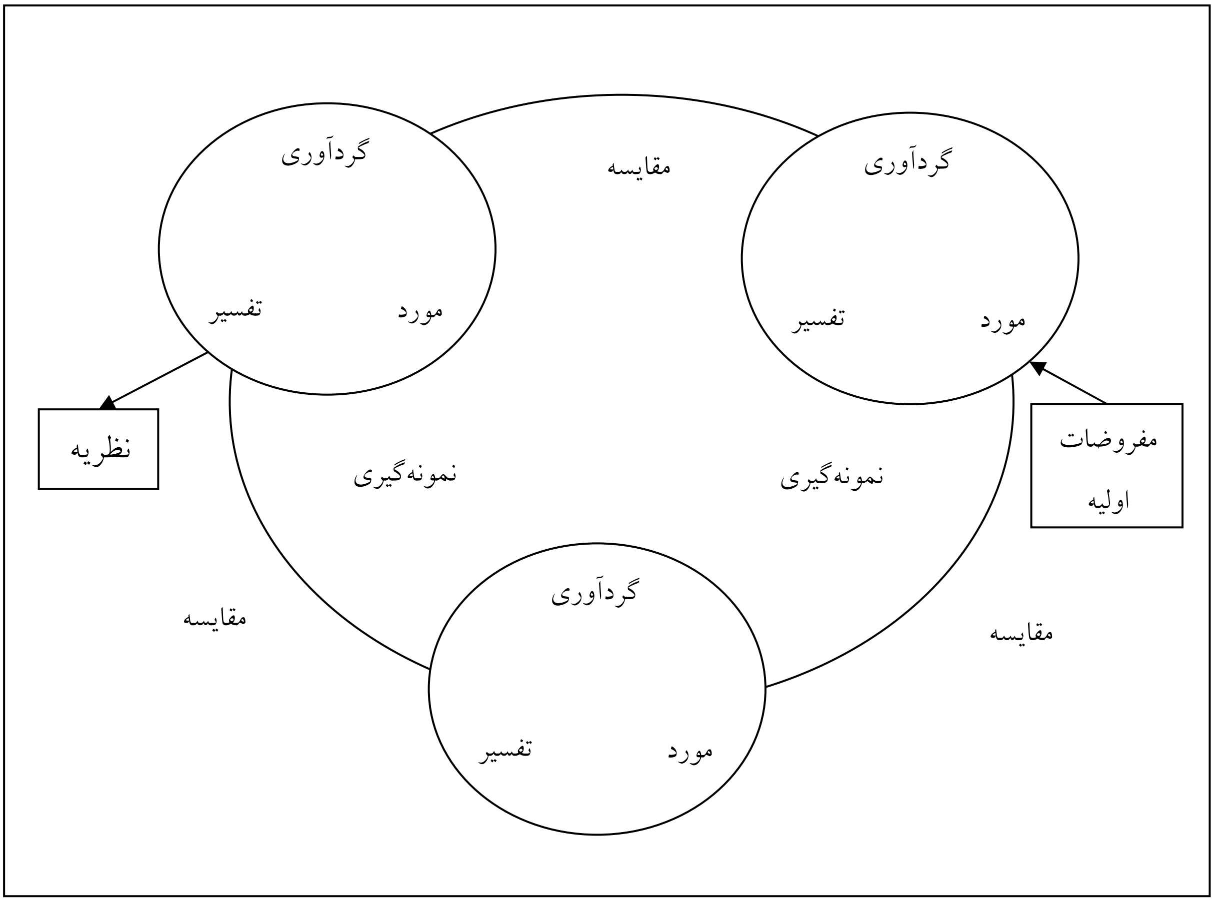
در نظریه‌پردازی داده بنیاد برخلاف فرایند تحقیق خطی و نشأت گرفته از نظریه به جای پیش فرضهای نظری به داده‌ها و میدان مورد مطالعه اولویت می‌دهد. نظریه‌ها را نباید بر افراد مورد مطالعه (سوژه ها) اعمال کرد، بلکه نظریه‌ها از طریق کار روی داده‌ها و در میدان (کشف) و صورت‌بندی می‌شوند. افراد مورد مطالعه بر اساس ارتباطتشان با موضوع تحقیق انتخاب می‌شوند. انتخاب آنها به منظور تشکیل یک نمونه نمایا از کل جمعیت نیست. در تحقیق کیفی هدف نه تقلیل پیچیدگی ازطریق تجزیه مسئله به چند متغیر، بلکه افزایش پیچیدگی از طریق افزودن اطلاعات زمینه‌ای به تحلیل است. روش‌ها نیز باید متناسب با موضوع مورد مطالعه و براساس آن انتخاب شوند. رابطه نظریه و کار تجربی در این نوع تحقیق به این ترتیب شرح داده شده است: (بر اساس اصل گشودگی یا باز بودن ساختار نظری موضوع مورد مطالعه تا زمان (آشکار شدن) ساختار بندی موضوع مورد مطالعه توسط افراد تحت بررسی به تأخیر می‌افتد (هافمن-ریم، ۱۹۸۰: ص۳۴۳). در اینجا فرض بر این است که محقق باید دانش نظری پیشینی را که با خود به میدان می‌آورد، حداقل به صورت موقت، کنار بگذارد. با این وجود [...] این فرض پیش از هرچیزمربوط به نحوه برخورد با فرضیات است و کمتر به تصمیم‌گیری درباره سئوالات تحقیق مربوط می‌شود.

الگوی فرایند تحقیق در روش نظریه‌پردازی داده بنیاد عمدتاً شامل مراحل زیر است: ۱) نمونه‌گیری نظری، ۲) کدگذاری نظری، و ۳) تدوین نظریه. این رویکرد تمامی توجه خود را به تفسیر داده‌ها متمرکز می‌کند و برایش اهمیتی ندارد که این داده‌ها چگونه گردآوری شده‌اند. در اینجا این سئوال که از چه روشی برای گردآوردی داده‌ها استفاده کنیم به موضوعی فرعی و کم‌اهمیت بدل می‌شود. تصمیم‌گیری درباره تکمیل داده‌ها و روش‌های مورد استفاده برای این کار به وضعیت تدوین نظریه پس از تحلیل داده‌هایی که از پیش

در دسترس بوده‌اند بستگی دارد. ایده نظریه‌پردازی از طریق اطلاعات تجربی، فارغ از اینکه در حین این عمل از روشهای رویکرد داده بنیاد استفاده می‌شود یا نه، به تنهایی نقشی اساسی در تحقیق کیفی دارد (فلیک, ۱۳۸۸, ص. ۱۱۰).

دورانی بودن فرایند تحقیق در نظریه داده‌بنیاد

> *یکی از مهمترین ویژگیهای رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد، دورانی بودن اجزای آن است. همین دورانی بودن است که نیروی محرک کثیری از رویکردها، از تحلیل‌های موردی تا سایر موارد را تشکیل می‌دهند. با وجود این در مواردی که الگوی کلی خطی (یعنی نظریه، فرضیه‌ها،عملیاتی‌کردن، نمونه‌گیری، گردآوری داده‌ها، تفسیر داده‌ها، ارزیابی اعتبار) برای ارزیابی تحقیق استفاده می‌شود، دورانی بودن مشکلاتی را به وجود می‌آورد. [...] با این حال به رغم این مشکل، دورانی بودن یکی از نقاط قوت این رویکرد است، چون محقق را وا میدارد در پرتو سایر مراحل تحقیق درباره کل فرایند تحقیق و تک تک مراحل آن به تأمل و بازاندیشی بپردازد. ارتباط نزدیک و گذرای میان گردآوری و تفسیر داده‌ها از یکسو و از سوی دیگر انتخاب مواد تجربی برخلاف روش خطی سنتی این امکان را تحقق می‌بخشد که سئوال زیر را نه تنها بارها از خود بپرسد بلکه جوابی نیز برای آن فراهم می‌کند: روش‌ها، مقوله‌ها و نظریه‌های به کارگرفته شده تا چه حد حق مطلب را درباره افراد مورد بررسی و داده‌ها ادا می‌کنند؟ (فلیک, ۱۳۸۸, ص. ۱۱۱)*



شکل۳۷: الگوهای دورانی فرایند تحقیق و نظریه (فلیک، ۱۳۸۸:ص۱۱۳)

نظریه در فرایند تحقیق

نقش نظریه‌ها در فرایند تحقیق مسئله مهمی است که بر نحوه تعامل با آنها و نیز چگونگی استفاده از آنها تأثیر می‌گذارد. فلیک (۱۳۸۸:ص۱۱۱) دو موضع نسبت به نظریه را بیان نموده است. موضع اول را گودمن بیان می‌کند. از دید او نظریه، بازنمایی (درست یا غلط) از واقعیت‌های موجود نیستند، بلکه روایت‌ها یا دیدگاه‌هایی هستند که جهان از طریق آنها مشاهده می شود. ادراک ما از جهان به وسیله تدوین روایت و دیدگاهی به جهان که در آن پنهان است تعیین می‌شود، به گونه‌ای که در برساخت اجتماعی این دیدگاه و در نتیجه جهان پیرامون‌مان بازتابنده می‌شود. بنابراین نظریه‌ها به مثابه روایت‌هایی از جهان به امری مقدماتی و نسبی بدل می‌شود. دومین موضع از طرف کلینگ تدوین شده است. از دید او «درک اولیه‌مان از واقعیت های مورد مطالعه را باید فهمی مقدماتی تلقی کنیم، و با افزودن اطلاعات جدید و ناسازگار از این درک اولیه فراتر رویم». از این موضع پیش‌فرض‌های نظری به منزله دیدگاهی به موضوع مورد مطالعه و

روایت‌های مقدماتی از فهم موضوعیت می‌یابند که در طول تحقیق دوباره تدوین می‌شوند و مهمتر از همه در طول فرایند تحقیق شرح و بسط می‌یابند.

تحقیق کیفی با منطق خطی سنتی تناسب ناچیزی دارد. در عوض مراحل تجربی به هم پیوسته و دورانی این روش، خصلت اکتشافی آن را به تمامی به نمایش می گذارد. هنگامی که یک جزء خاص از این الگوی پژوهشی – مانند نمونه‌گیری نظری- از کل جدا و به صورت منفرد به کار گرفته می شود، باید به بستر این مدل از فرایند تحقیق توجه شود. این درک فرایند محور به فرد امکان می‌دهد تا در قیاس با طرح های خطی، اصول معرفت شناختی درون فهمی را با حساسیت بیشتر دریابد. موضوعیت نسبی نظریه‌ها به مثابه روایت‌هایی از موضوع که قرار است صورتبندی جدیدی از آنها ارائه شود، برساخت واقعیت را در فرایند تحقیق به شکل جدی‌تری مد نظر قرار می‌دهد. بخش اصلی به تفسیر اختصاص دارد و به این نکته توجه دارد که متن، داده تجربی اصلی و مبنای نهایی تدوین نظریه است (فلیک, ۱۳۸۸, ص. ۱۱۳).

بررسی کیفیت تحقیق

هنوز مشکل نحوه ارزیابی تحقیق کیفی حل نشده است (فلیک، ۱۳۸۸). با این حال تروخیم (۲۰۰۱) معیارهای زیر را برای اطمینان از پایایی و روایی ابزار تحقیق به کار گرفته شده در تحقیقات کیفی پیشنهاد نموده است:

اطمینان از پایایی و روایی ابزار تحقیق در مطالعه موردی با سایر روشهای تحقیق متفاوت است. گوبا و لینکلن چهار معیار برای بررسی روایی و پایایی مطالعه موردی پیشنهاد کرده‌اند که عبارت است از باورپذیری به جای روایی درونی[55]، انتقال‌پذیری به جای روایی بیرونی[56]، قابلیت اطمینان به جای پایایی[57]، تأییدپذیری به جای عینیت. باورپذیری به این اشاره می‌کند که نتایج تحقیق تا چه حد از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در تحقیق باورپذیر است، انتقال‌پذیری به درجه‌ای که نتایج تحقیق می‌توانند به زمینه‌ها یا شرایط دیگری تعمیم داده شوند اشاره می‌کند، قابلیت اطمینان به تکرارپذیری نتایج آزمایش در صورت تکرار اشاره می‌کند و تأییدپذیری نیز به میزان تأیید شدن نتایج تحقیق توسط خبرگان و آگاهان اشاره می‌کند (تروخیم، ۲۰۰۱).

[55] Credibility instead of internal validity
[56] Transferability instead of external validity
[57] Dependability

پایایی تحقیق

کرک و میلر برای پایایی در تحقیقاتی که برپایه مصاحبه انجام می‌شوند طرحی پیشنهاد نموده‌اند و آن استفاده از علائم قراردادی است. این دو معتقدند که استفاده از علائم قراردادی امکان مقایسه دیدگاه‌ها را که خود دیدگاه‌های جدیدی را به همراه می‌آورند افزایش می‌دهد. به خصوص تفکیک برداشت‌های مصاحبه شونده از گزارشگر در یادداشت‌ها امکان تفسیر مجدد ارزیابی‌هایی را که تحلیلگران مختلف انجام داده‌اند ممکن می‌سازد. قواعد پیاده ساختن متن کارکردی شبیه به یادداشت برداری دارد. برای تحلیل بخش آغازین یک روایت می‌توان فرضیه‌ای درباره ساختار مورد نظر براساس این بخش تدوین کرد و آن را به وسیله بخش‌های دیگر آزمود. این راه مناسبی برای رسیدن به تفسیر قابل اعتماد است (خواستار، ۱۳۸۸).

به طور کلی بحث درباره پایایی در تحقیق کیفی از دو جنبه نیاز به تحلیل محدود می‌شود. اول آنکه تکوین داده‌ها باید به نحوی تحلیل شود که بتوان مشخص کرد که کدام گزاره متعلق به فرد مورد مطالعه است و کدام‌یک تفسیر محقق است. دوم آنکه روش کار در میدان یا به هنگام مصاحبه یا تفسیر متن باید از طریق آموزش یا کنترل مجدد تحلیل شود تا امکان مقایسه یافته‌های مصاحبه‌گران یا مشاهده‌گران مختلف فراهم شود. هر چه فرایند تحقیق به منزله یک کل، با جزئیات بیشتری ثبت شود، پایایی کل فرایند بهتر خواهد بود.

ب) روش انجام پژوهش

تحقیق حاضر از نظر ماهیت از نوع تحقیقات اکتشافی است زیرا مسئله‌ای را مورد توجه قرار می‌دهد که قبلاً به آن پرداخته نشده است. در چنین نوع تحقیقی به جای آزمون فرضیه، هدف جمع‌آوری الگوها و ایده‌ها برای یافتن درک عمیق از موضوع است.

برای این منظور از رویکرد تحقیق آمیخته استفاده می‌کنیم که ترکیب روشها، رویکردها و فنون تحقیق در یک پژوهش است و هدف از آن فائق آمدن بر سوگیری ذاتی و نقایص موجود در هر یک از روشهای تحقیق است. دنزین[58] آن را به عنوان «ترکیب روش‌شناختی‌ها در مطالعه یک پدیده» تعریف کرده است. او معتقد است که استفاده از روشهای متفاوت توسط محققان گوناگون که یک پدیده را مطالعه می‌کنند اگر با

[58] Denzin

هوشیاری انجام شود، می‌تواند به روایی و اعتبار بیشتری از یک روش تحقیق خاص منجر شود. جیک[59] نیز معتقد است که چنین رویکردی دارای قدرتهای خاصی است که متجر به ایجاد یک تحقیق موثر می‌شود و روشهای کیفی را با استفاده از دقت روشهای کمّی ارتقا می‌دهد. با این حال تکرار تحقیق با چنین روشی بسیار دشوار است (کالینز و هوسی، ۲۰۰۳،ص ۷۸).

استبری- اسمیت و همکاران (۱۹۹۱به نقل از کالینز و هوسی، ۲۰۰۳) چهار نوع آمیخته‌سازی را مطرح کردند: ۱) آمیخته‌سازی داده‌ها: که در آن داده‌های مورد نیاز در زمانهای مختلف و یا از منابع مختلف جمع‌آوری می‌شوند. ۲) آمیخته سازی محققان: که در آن محققان مختلفی به طور مستقل از هم یک پدیدها را می‌سنجند و سپس نتایج را با هم مقایسه می‌کنند. ۳) آمیخته سازی روش‌ها: که در آن روشهای کمی و کیفی جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. ۴) آمیخته سازی نظریه‌ها: که در آن یک نظریه از یک مکتب یا حوزه برای تشریح و تبیین پدیده‌ای از مکتب یا حوزه دیگر به کار گرفته می‌شود. تحقیق حاضر از سه نوع آمیخته‌سازی یعنی داده‌ها، روش‌ها و نظریه‌ها استفاده نموده است. تلاش می‌کند داده‌ها را از منابع مختلف همچون اسناد و ادبیات تحقیق، متخصصان موضوع و دست‌اندرکاران صنعت و نیز مشاهده شخصی جمع‌آوری کند (آمیخته داده‌ها)، روش‌های مختلف کمی و کیفی همچون مصاحبه، پرسشنامه، تحلیل کیفی و تحلیل داده‌های ثانویه را به کار می‌گیرد (آمیخته روش‌ها) و سرانجام اینکه نظریه‌های یک حوزه (کارآفرینی و مدیریت استراتژیک) را برای حل موضوعات حوزه دیگر (رسانه) به کار می‌گیرد (آمیخته‌سازی نظریه‌ها). هدف محقق از چنین رویکردی افزایش روایی و اعتبار تحقیق است. از آنجا که تحقیق دارای ماهیت اکتشافی است، بنابراین محقق ناگزیر از افزایش اطمینان نسبت به یافته‌های تحقیق است و از این رو رویکرد آمیخته بیشترین اطمینان را به دلیل کثرت منابع و روش‌ها در اختیار او می‌گذارد.

با توجه به رویکرد در پیش گرفته شده، روش تحقیق به کار رفته در این تحقیق نیز یک روش منحصر به فرد نیست و ترکیبی از چند روش عمده است. پژوهشگر با استفاده از روش های تحقیق کمّی می‌تواند جنبه‌های مشاهده‌پذیر یک پدیده را که قابل اندازه‌گیری است مورد بررسی قرار دهد. از طرف دیگر، چنانچه پژوهشگر بخواهد به جنبه‌های نهفته یک پدیده و درک آن در حوزه‌های علوم انسانی، اجتماعی و رفتاری بپردازد، استفاده از روش‌های کمّی چندان او را به نتایج ملموسی رهنمون نمی‌کند. لذا در این حالت روش های کیفی را بکار می‌برد. بنابراین هدف طرح‌های تحقیق آمیخته آن است که شواهد بیشتری برای

59 Jick

درک بهتر پدیده‌ها به دست دهند (بازرگان، ۱۳۷۸، ص۱۶۱). روشهای تحقیق مورد استفاده در این تحقیق عبارتند از روش نظریه داده‌بنیاد، گروه خبرگان و تحقیق زمینه‌یابی.

در فاز توصیف وضعیت موجود، از روش تحقیق زمینه‌یابی استفاده می‌شود. تحقیق زمینه‌یابی عبارت است از مشاهده پدیده‌ها به منظور معنادادن به جنبه‌های مختلف اطلاعات جمع‌آوری شده. این تحقیق از دو مرحله تشکیل می‌شود: ۱) مشاهده دقیق و نزدیک پارامترهای مورد پژوهش در جامعه، ۲) جمع‌آوری اطلاعات و معنادادن به آنچه که مورد مشاهده قرار گرفته است. به عبارت دقیق‌تر زمینه‌یابی یک فرایند پژوهشی است که به منظور جمع آوری اطلاعات درباره این موضوعات که گروهی از مردم چه می‌دانند، چه فکر می‌کنند یا چه کاری انجام می‌دهند اجرا می‌شود (دلاور، ۱۳۸۸، ص۱۴۱). اساساً تحقیق زمینه‌یابی سه هدف را دنبال می‌کند: ۱) توصیف[60]، ۲) تبیین[61]، ۳) کشف[62]. با توجه به اینکه تحقیق حاضر هم در پی توصیف شرایط کنونی شرکتهای رسانه‌ای، بازار رسانه و ویژگی‌های نوآوری در آن است، تحقیق زمینه یابی ابزار مناسبی برای چنین توصیفاتی فراهم می‌کند. علاوه بر این کاوش وضعیت فرایندهای تجاری سازی در صنعت رسانه نیز از طریق چنین روشی قابل انجام است.

در فاز ساخت نظریه از روش نظریه داده‌بنیاد[63] استفاده می‌شود که یک روش تحقیق کیفی است و در آن با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. نظریه حاصله در یک سطح وسیع فرایند، عمل یا تعاملات را شرح می‌دهد. برای آزمون تئوری نیز به دلیل اینکه امکان آزمون چنین چارچوبی روی نمونه قابل توجهی وجود ندارد، از نظر کارشناسان استفاده خواهد شد.

۳-۱- شرح تفصیلی مراحل تحقیق

مرحله اول: انجام مطالعات اسنادی

در اولین فاز انجام تحقیق نیاز به انجام مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی و آگاهی یافتن از ادبیات تحقیق، شامل حوزه نظری و پیشینه پژوهشهای انجام شده می‌باشد. در این مرحله محقق با بررسی آثار موجود در زمینه موضوع مورد تحقیق تلاش می‌کند که تا حد ممکن به تمام دانش موجود در زمینه مسئله تحقیق

---

[60] description
[61] explanation
[62] exploration
[63] Grounded Theory

دست یابد. برای این جستجو محقق ملزم به مطالعه حوزه نظری در زمینه همپوشانی چند حوزه مشخص است که این حوزه‌ها عبارتند از: رسانه‌های دیجیتال، کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای کوچک، مدیریت نوآوری و توسعه محصول جدید. مطالعه دانش موجود در زمینه همپوشانی این حوزه‌های علمی محقق را با دانش کنونی در زمینه تجاری‌سازی نوآوری‌ها آشنا می‌سازد و به او کمک می‌کند تا برای ارائه چارچوب مورد نظر در حوزه خاص تحقیق آمادگی پیدا کند.

مرحله دوم: مشاهده و تحلیل نظری موضوع در صنعت رسانه

در این مرحله پژوهشگر تلاش نمود تا آنچه را که در دنیای واقعی صورت می‌پذیرد مورد مشاهده و تحلیل نظری قرار دهد تا شناخت مناسبی از چارچوب‌های رایج و موفق تجاری سازی نوآوریهای دیجیتال در صنعت رسانه در سطح جهان به دست آورد. برای این امر با استفاده از دانشی که از بررسی ادبیات تحقیق به دست آمد، به تحلیل نمونه‌های موفق تبدیل نوآوریهای دیجیتال به محصول واقعی پرداخته شد. این تحلیل با بررسی محصولات نوآورانه و کاوش وب‌سایت‌ها، مجلات تخصصی و بررسی گزارش‌های مختلفی که از موفقیت‌های کارآفرینان رسانه‌ای در جهان منتشر شده است صورت می‌پذیرد. این مرحله به پژوهشگر کمک نمود که دانش خود را با مشاهده آنچه در عالم واقع روی داده است، تطبیق و به روز رسانی کند.

مرحله سوم: شناسایی وضعیت کارآفرینی رسانه‌ای در کشور از طریق پرسشنامه

در این مرحله پژوهشگر اقدام به شناسایی و تحلیل وضعیت کارآفرینی رسانه‌ای در کشور می‌کند. با توجه به اینکه در مطالعه پژوهش‌های گذشته و نیز جستجو در آمارهای رسمی در زمینه کارآفرینی رسانه‌ای در کشور اطلاعات مناسبی یافت نشد، از این رو پژوهشگر ناگزیر شد که شخصاً اقدام به دریافت اطلاعات لازم از کارآفرینان بکند. برای این منظور از ابزار پرسشنامه‌ای استفاده گردید که ابعاد مختلف کارآفرینی رسانه ای و وضعیت آن در کشور را مورد تحلیل و بررسی قرار می‌دهد و به درک ویژگی‌های بازار رسانه کشور، شرکتهای کارآفرین رسانه‌ای، وضعیت نوآوری در این صنعت و فرایندهای تجاری‌سازی کمک می‌کند. این پرسشنامه براساس نیازهای پژوهش طراحی شد و از مقیاس‌های مختلفی برای پاسخ استفاده کرد. از جمله طیف لیکرت، مقایسه زوجی، چند گزینه‌ای، پاسخ کوتاه و پاسخ تشریحی. با توجه به جامعیت پرسشنامه، ابزار مناسبی برای سنجش وضعیت فعالیت‌های کارآفرینی رسانه‌ای در کشور فراهم شد.

با توجه به اینکه صنعت رسانه در کشور ما فاقد شاخصها و روندهای رسمی است از این رو شناسایی وضعیت صنعت رسانه در کشور یکی از گامهای اساسی این تحقیق در شناسایی و ارزیابی وضعیت می‌باشد. هدف این پرسشنامه سنجش و تحلیل ابعاد گوناگون صنعت رسانه در کشور است.

مرحله چهارم: انجام مصاحبه‌های عمیق با کارآفرینان رسانه‌ای و یا مدیران ارشد شرکت‌ها

در این مرحله به برگزاری مصاحبه‌های عمیق با کارآفرینان واجد شرایط در نمونه آماری و یا مدیران ارشد شرکت‌های آنان که قادر به کمک در شناختن ابعاد مختلف موضوع تحقیق هستند، اقدام گردید. با اینکه پیش‌بینی شده بود که با توجه به دشواری‌های احتمالی و قابل پیش‌بینی در دستیابی به این افراد و یا عدم امکان‌پذیری مصاحبه حضوری، مصاحبه می‌تواند به طور تلفنی و یا آنلاین نیز صورت پذیرد، اما با توجه به همکاری مناسب نمونه‌هایی که دعوت به مصاحبه را پذیرفتند، کلیه مصاحبه‌ها به طور حضوری انجام شد. در این مصاحبه‌ها پژوهشگر با تمام توانایی که در شناخت موضوع تحقیق کسب کرده بود، تلاش نمود تا جنبه‌های مختلف موضوع را با فرد مصاحبه شونده مطرح سازد و بتواند به حداکثر اطلاعات مورد نیاز خود دست یابد. رویکرد این مصاحبه‌ها رویکرد روایتگری[۶۴] بود، به این معنی که ابتدا از کارآفرین درخواست می‌شد که ماجرای راه‌اندازی کسب و کار حاضر را از زمان شکل‌گیری ایده تا عرضه محصول به بازار به طور آزادانه و داستان‌وار شرح دهد. پس از پایان روایت، مصاحبه‌گر در مورد زوایای ناگفته که براثر مراحل قبلی برایش ناشناخته باقی مانده بود پرسش‌هایی را به فراخور مطرح می‌ساخت. با توجه به اینکه در پایان هر مصاحبه کدگذاری انجام می‌پذیرفت، این مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که اشباع نظری حاصل شد، به این معنی که کدگذاری محوری سبب ایجاد دسته مفهومی جدیدی نگردید. به وضوح پنج مصاحبه آخر عاری از یافته‌های جدیدی بودند که چیزی به دانش به دست آمده اضافه کنند.

مرحله پنجم: کدگذاری و تحلیل مصاحبه‌ها

با توجه به روش تحقیق نظریه داده بنیاد که روش اصلی نظریه‌پردازی در این تحقیق به شمار می‌رود، در طی انجام تحقیق، از طریق برهم‌کنش مداوم بین جمع‌آوری داده‌ها و انجام تحلیل چارچوب تئوریک ایجاد شد. کدگذاری مصاحبه‌ها به موازات انجام مصاحبه‌ها صورت گرفت و نه به طور متوالی. به این معنی که پس از انجام هر مصاحبه داده‌های آن مصاحبه مورد کدگذاری قرار می‌گرفت تا از طریق کدگذاری‌ها

[64] Narative

دسته‌بندی داده‌ها و تفسیر آنها صورت پذیرد. با کدگذاری چهار مصاحبه نخست پژوهشگر چارچوب ذهنی اولیه را ایجاد کرد و با انجام مصاحبه‌های بعدی، با استفاده از کدهای جدید به دست آمده، چارچوب ذهنی را توسعه داد تا زمانی که اشباع نظری حاصل شد و مصاحبه‌ها به پایان رسید. در این مرحله کدگذاری‌ها یکبار دیگر و ین بار از طریق نرم‌افزار مورد بررسی مجدد قرار گرفت و با استفاده از داده‌های به دست آمده، نظریه پردازی صورت پذیرفت تا چارچوب نهایی استخراج شود.

مرحله ششم: آزمون یافته‌ها

با توجه به استفاده از نرم‌افزار MaxQDA 10 برای انجام کدگذاری و استخراج چارچوب، روایی یافته‌ها به طور خودکار توسط هسته نرم‌افزار تأیید گردید. در حقیقت اگر روایی موجود باشد، نقشه ذهنی کد-زیرکد-زیرقسمت یا مقوله-دسته مفهومی-مفهوم توسط نرم‌افزار ترسیم می‌گردد و در غیر این‌صورت خطا نشان داده می‌شود. علاوه بر این، پژوهشگر برای افزایش میزان روایی و اعتبار یافته‌ها و تحلیل، از گروه کارشناسان برای آزمون چارچوب ارائه شده استفاده نمود. این امر از طریق توزیع چارچوب و تفسیرهای مربوط به آن در بین این گروه و بازخور کنترل شده پاسخ‌ها و نظرات دریافتی صورت پذیرفت تا با دریافت نظر این متخصصان نسبت به صحت و عملی بودن یافته‌های تحقیق و چارچوب ارائه شده اطمینان حاصل شود.

۳-۲- جامعه و نمونه آماری

۳-۲-۱- جامعهٔ آماری

جامعهٔ آماری تحقیق شامل کارآفرینان رسانه‌ای می‌باشند که در تعریف عملیاتی که درفصل اول تحقیق بیان گردید، جای می‌گیرند. مطابق این تعریف کارآفرینان افراد یا شرکتهای کوچکی هستند که با شناسایی یک فرصت مناسب سودآور در بازار، منابع کوچک مالی را فراهم می‌کنند، و با گردهم آوردن مهارت، دانش و تجهیزات، اقدام به عرضه فراورده جدیدی در بازار رسانه با نوآوری در محصول، فرایند، کانال توزیع، و یا منطقه جغرافیایی، می‌کنند.

۳-۲-۲- نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

با توجه به ویژگی‌های ذکر شده برای جامعه آماری، امکان شناسایی و تعامل با همه افراد جامعه ممکن نمی‌باشد. از این رو انتخاب یک نمونه آماری به عنوان نماینده جامعه مورد نظر اجتناب‌ناپذیر است. نمونه‌گیری نظری مناسبترین شیوه انتخاب نمونه برای این پژوهش شناسایی شد. نمونه‌گیری نظری عبارت است از فرایندگردآوری داده‌ها برای نظریه‌پردازی که از این طریق تحلیلگر به طور همزمان داده‌هایش را گردآوری و کدگذاری و تحلیل می‌کند و تصمیم می‌گیرد که چه داده‌هایی را در مرحله بعدی گردآوری کند و آن‌ها را کجا پیدا کند تا بدین وسیله نظریه‌اش را در حین شکل‌گیری‌اش تدوین کند. نظریه در حال تدوین فرایند گردآوری داده‌ها را کنترل می‌کند (فلیک، ۱۳۸۸:ص۱۳۸). استفاده از نمونه‌گیری نظری به منزله یک استراتژی تنها زمانی امکان‌پذیر و عملی است که اقتضای آن را بپذیریم که تمامی مصاحبه‌باید ها در یک مرحله انجام نشوند و تفسیر داده‌ها پیش از پایان مصاحبه‌ها آغاز شود. تفسیر فوری داده‌های گردآوری شده مبنای تصمیم‌گیری درباره نمونه‌گیری است. این تصمیم‌گیری تنها به حوزه انتخاب موارد نمونه محدود نمی‌شود، بلکه تصمیم‌گیری درباره نوع داده‌هایی که در ادامه باید گردآوری شوند و در موارد حاد تغییر روش را نیز شامل می‌شود (فلیک، ص:۱۱۰).

> *میزان سرشار بودن نمونه‌ها از اطلاعات مورد نظر تحقیق است که تعیین می کند چه استراتژی نمونه‌گیری را برگزینیم. تصمیم گیری در مورد نمونه‌ها همواره میان دو هدف «پوشش تا سر حد امکان دامنه میدان» و «مطالعه تا سر حد امکان عمیق» در نوسان است. استراتژی نخست می‌کوشد با استفاده تا سر حد امکان از موردهای مختلف میدان را با تمامی گوناگونی‌هایش بازنمایی کند تا به این وسیله قادر باشد شواهدی درباره توزیع شیوه‌های نگاه به پدیده‌های خاص یا تجربه آنها ارائه کند. استراتژی دوم در پی رسوخ در میدان و ساختار آن از طریق تمرکز بر نمونه‌های منفرد یا بخشهای خاصی از آن است. با توجه به محدودیتهای منابع (نیروی انسانی، منابع، زمان و ...) آن اهداف شقوق جایگزین به عمل می‌آیند و نه ترکیبی (فلیک، ۱۳۸۸:ص۱۴۵).*

در تحقیق جاری به دلیل نیاز به دریافت اطلاعات عمیق از کارآفرینان رسانه‌ای، رویکرد دوم در نمونه‌گیری انتخاب شده است. از آنجا که ابزار اصلی انجام این تحقیق مصاحبه است، نمی‌توان از قبل مشخص کرد که چه تعداد افراد بایستی در مطالعه ما انتخاب شوند تا پدیده مورد علاقه در مطالعه کیفی به طور کامل شناسایی شود. از این رو به جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌دهیم که به نقطه اشباع[65] برسیم؛ جایی که داده‌های جدیداً جمع‌آوری شده با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری کرده‌ایم تفاوتی ندارد و مثل هم شده‌اند. به

[65] saturation

عبارت دیگر وقتی که ما به یک نقطه بازده نزولی[66] از تلاش‌هایمان برای جمع‌آوری داده‌ها رسیدیم می‌توانیم به طور مدلل مطمئن شویم که یک مطالعه کامل را انجام داده‌ایم.

تعداد نمونه‌های مورد نیاز برای انجام مصاحبه بستگی به هدف مطالعه دارد. در صورتی که هدف از مطالعه، آزمون فرضیات باشد، حداقل شش نمونه (سه نمونه از هر کدام از گروههای مورد مقایسه) مورد نیاز است. در صورتی‌که هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرشهای مصاحبه شوندگان باشد، با توجه به زمان و منابع قابل دسترس، تعداد (۱۰ ± ۱۵) نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود لینکلن و گوبا[67] اظهار می‌کنند که در یک مطالعه که با دقت هدایت شده است و در آن انتخاب نمونه به صورت تکاملی و تعاقبی بوده است، می توان با حدود ۱۲ شرکت کننده به نقطه اشباع رسید و احتمالاً این تعداد بیشتر از ۲۰ نخواهد شد. داگلاس[68] تخمین زده است که در مصاحبه‌های عمیق قبل از رسیدن به نقطه اشباع به ۲۵ نفر شرکت کننده نیاز داریم. در عمل، مفاهیم اشباع اطلاعاتی و بازده نزولی که در نمونه‌گیری مطرح می‌شوند بایستی با محدودیت‌های زمان، پول و سایر عوامل در نقطه تعادل قرار گیرند (ویمر و دومینیک، ۱۳۸۴).

در این پژوهش اطمینان از رسیدن به نقطه اشباع زمانی حاصل می‌شود که تحلیل مصاحبه سبب ایجاد کد جدیدی نشود و مفاهیم متن در کدهای موجود جای بگیرند. در چنین زمانی به دلیل عدم ایجاد کد جدید، می‌توان به این نتیجه رسید که مصاحبه اطلاعات جدیدی اضافه نکرده است. در پژوهش جاری چهار مصاحبه سبب ایجاد کد جدید نشدند که این به معنی رسیدن به نقطه اشباع و کفایت نمونه‌گیری است.

۳-۳-روش‌های گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات:

۳-۳-۱- روش گردآوری داده‌ها

همان گونه که در بخش پیشین بیان گردید در گام نخست با استفاده از مطالعات اسنادی، در گام دوم با مشاهده و تحلیل نظری موضوع، در گام سوم با استفاده از پرسشنامه، و در گام چهارم با انجام مصاحبه به گردآوری اطلاعات پرداخته می‌شود. اساساً ترکیب روشهای مخالف برای گردآوری اطلاعات سبب می‌شود که اطلاعات بهتری به دست بیاید و به محقق دیدگاه وسیعتری ببخشد. آنچه مهم است این است که چگونه

[66] diminishing returns
[67] Lincoln & Guba
[68] Douglas

اطلاعات گردآمده به نحو مناسبی کنار هم قرار گیرند تا برای رسیدن به نتیجه معنادار بشوند (کالینز و هوسی، ۲۰۰۳، ص۷۶).

۳-۳-۱-۱- مطالعه اسنادی

در روش داده‌بنیاد، پژوهشگر ابتدا تلاش می‌کند تا از درون داده‌های موجود اطلاعات مورد نظر خود را به دست آورد و هنگامی که به کمیابی و فقدان اطلاعات می‌رسد به جمع‌آوری داده‌ها می‌پردازد. از این رو نخستین منبع اطلاعاتی برای تحلیل موضوع پژوهش، اطلاعات موجود در پژوهش‌های پیشین بوده است. در حقیقت ابتدا داده‌های ثانویه مورد تحلیل قرار می‌گیرند و سپس با شناسایی خلاءهای موجود اطلاعاتی، به جمع‌آوری داده‌های اولیه پرداخته می‌شود. پژوهش جاری از منابع غنی موجود در سطح بین المللی برای شناسایی بهتر موضوع استفاده نمود. با این حال به دلیل عدم انجام پژوهش‌های راهگشا در این زمینه در سطح ملی، به نحوی که حتی در مورد ویژگی‌های بازار رسانه‌های دیجیتال کشور نیز اطلاعات کافی یافت نشد، جمع‌آوری داده‌های اولیه نیز اجتناب ناپذیر گردید و از روش‌های دیگر جمع‌آوری داده‌های اولیه استفاده شد.

۳-۳-۱-۲- پرسشنامه

پرسشنامه به عنوان ابزار مناسب برای جمع‌آوری داده‌های مرتبط با شناسایی بازار کارآفرینی رسانه‌ای کشور در نظر گرفته شد. شناسایی وضعیت بازار رسانه‌ای کشور نه به عنوان هدف اصلی پژوهش، بلکه به عنوان یکی از اهداف فرعی که منجر به دستیابی به هدف اصلی می‌شود مطرح گردید. از این رو پرسشنامه به عنوان ابزاری که پرسش‌هایی متفاوت از موضوع مصاحبه را به شکل استاندارد و یکسان مورد سئوال قرار می‌دهد به کار گرفته شد. پرسشنامه طراحی شده که در پیوست آورده شده است، پرسشنامه‌ای متنوع و طراحی شده توسط پژوهشگر است که به تناسب آنچه نیاز به سنجیدن داشته، از سنجه‌های متفاوتی استفاده کرده است. با توجه به تنوع پرسشنامه، تحلیل پاسخ‌ها به اشکال گوناگونی صورت گرفته است. عموماً پاسخ‌های دارای طیف لیکرت و چندگزینه‌ای مقایسه‌های زوجی مورد تحلیل کمّی قرار گرفته‌اند و پاسخ‌های تشریحی به صورت کیفی تحلیل شده‌اند.

۳-۳-۱-۳- مصاحبه

در انجام پژوهش با رویکرد کیفی، مصاحبه –اعم از نیمه ساختاریافته یا ساختار نیافته– از رایجترین شیوه‌های گردآوری داده‌ها هستند. یکی از کاربردهای مهم مصاحبه دریافت نظر خبرگان درباره موضوع تحقیق و آشنایی با رویکردهای ذهنی آگاهان موضوع است که از طریق پرسشهای مستقیم و شفاف ممکن می‌شود (هاپف، ۲۰۰۴). نکته قابل توجه این است که مصاحبه‌های کیفی ماهیتاً با پارادایم تفسیری ارتباط دارند و معمولاً پژوهشگران مرتبط با این مکتب از آن سود می‌جویند (هاپف، ۲۰۰۴، ص۲۰۳). با توجه به اینکه پژوهشگر نیز خود را متعلق به این مکتب می‌داند و بررسی مسئله پژوهش را نیز از چارچوب یک نگاه تفسیری ممکن می‌داند، از این روش برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق استفاده می‌کند.

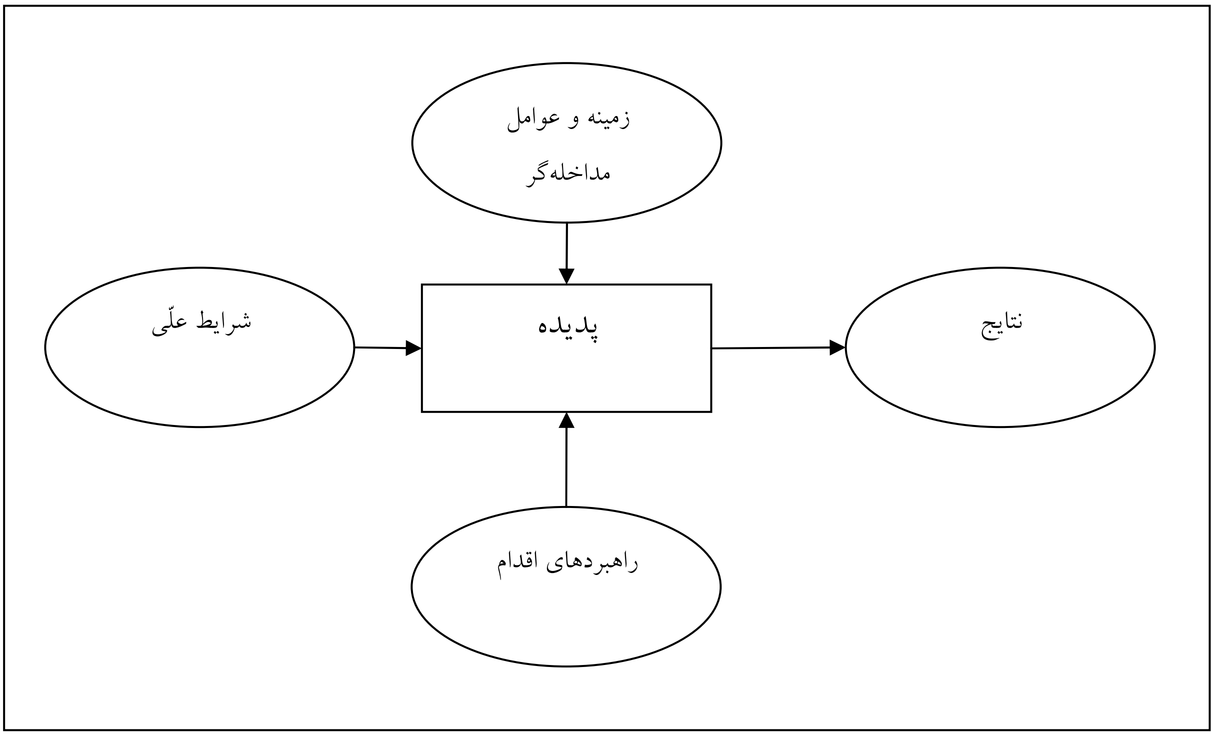
هاپف (۲۰۰۴) مصاحبه‌های کیفی را به دو دسته متمرکز[۶۹] و روایی[۷۰] تقسیم بندی کرده است. با توجه به اینکه پژوهش جاری مصاحبه‌ها را برای درک چگونگی تجاری سازی نوآوری‌های دیجیتال نمونه‌های تحقیق استفاده می‌کند، از این رو مصاحبه‌های روایی می‌تواند نوع مناسب برای به دست آوردن داده‌های مورد نظر باشد. مصاحبه روایی توسط فریتز شوتز ابداع شد و اغلب در زمینه اکتشاف مسائلی که در یک دوره زمانی اتفاق افتاده‌اند به کار می‌رود. مصاحبه‌های روایی انواع بسیار گسترده‌ای دارند و حتی گاهی به عنوان مترادفی برای مصاحبه‌های نیمه استاندارد شده نیز به کار گرفته می‌شود. با این حال در شکل اصلی خود، این مصاحبه‌ها شکل مشخصی دارند. عنصر هسته‌ای مصاحبه روایی شامل یک روایت فی البداهه و بدون طراحی قبلی است که به طور آزادانه‌ای پیش می‌رود و در طول مصاحبه با پرسشهای باز –پرسش‌های شکل یافته توسط روایت[۷۱]– شکل می‌گیرد. فازهای مصاحبه‌های روایی از دید فریتز و روزنتال به شرح زیر هستند: ۱) دعوت به شرح دادن آنچه اتفاق افتاده است، که باید به شکلی پیش برود که طرفین مکالمه در حرف هم نپرند و بتوانند خاطرات و مطالب خود را به طور آزاد و بدون تأثیرپذیری از دیگری بیان کنند. ۲) روایت اصلی باید به طور مستقل توسط فرد مصاحبه شونده بیان شود و پرسشگر مداخله‌ای در حین آن نکند. ۳) مصاحبه‌گر پرسشهای شکل یافته توسط روایت را می‌پرسد، ۴) از مصاحبه نتیجه گیری می‌شود (ص۲۰۶).

[69] Focused Interviews
[70] Narrative Interviews
[71] Narrative-Generating questions

۳-۳-۲- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها، از تکنیک تحلیل تِم استفاده شده است. رویکردهای کیفی بسیار متنوع، پیچیده، و ظریف هستند و از این رو تحلیل تِم به عنوان یکی از روش‌های اساسی در زمینه تحلیل کیفی در نظر گرفته می‌شود. از دید براون و کلارک (۲۰۰۶: ص۷۸) تحلیل تِم نخستین روش تحلیل کیفی است که محققان باید فرا بگیرند، زیرا این روش، مهارت‌های اصلی که برای اجرای بسیاری از روش‌های دیگر تحلیل کیفی لازم است را فراهم می‌آورد. تحلیل تِم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تِم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند (همان منبع).

در تحلیل داده‌ها، برای شناسایی و اکتشاف پدیده اصلی، از رویکردی که بوهم (۲۰۰۴) پیشنهاد نموده است استفاده می‌نماییم. همان گونه که شکل نشان می‌دهد، تلاش می‌شود که شرایطی را که سبب ایجاد پدیده مورد مطالعه (تجاری سازی نوآوری دیجیتال) شد بررسی شود، زمینه و عوامل مداخله‌گر در تجاری سازی مورد شناسایی قرار گیرد و راهبردهای اقدام نیز استخراج گردد.



شکل ۳۸: پارادایم کدگذاری پرسشهای مصاحبه (منبع: بوهم، ۲۰۰۴، ص۲۷۲).

۳-۳-۳- مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل تِم

تحلیل تِم فراگردی بازگشتی[72] است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکر شده وجود دارد. به علاوه تحلیل تِم فراگردی است که در طول زمان انجام می‌پذیرد. این فراگرد زمانی شروع می‌شود که تحلیل‌گر الگوهای معنی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده، و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می‌شود. به طور کلی هیچ راه منحصر به فردی برای شروع مطالعه در مورد تحلیل تِم وجود ندارد (بران و کلارک، ۲۰۰۶:ص۸۶). این دو الگوی شش مرحله‌ای را شرح داده‌اند که به ترتیب زیر است:

مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آنها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل «بازخوانی مکرر داده‌ها» و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها) است.

در پژوهش کنونی، محقق قبل از اینکه کدگذاری داده‌ها را شروع کند یکبار کل داده‌های حاصل از مصاحبه را مورد مطالعه قرار داد و به دقت خواند. در واقع از آغاز همین مرحله، یادداشت برداری و علامت‌گذاری معانی که در مراحل بعدی به آنها نیاز پیدا خواهد شد شروع شده است.

مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه: مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آنها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل (تِم‌ها) متفاوت هستند. کدگذاری تا حدودی به این بستگی خواهد داشت که تِم‌ها بیشتر داده‌محور هستند یا نظریه‌محور. در تحقیق کنونی تمرکز بر روی داده‌ها است تا بتوان با تحلیل آن‌ها به نظریه دست یافت.

کدگذاری می‌تواند به صورت دستی یا از طریق برنامه‌های نرم‌افزاری انجام شود. در تحقیق حاضر ابتدا کدگذاری به روش دستی انجام گرفت. از سه آیتم برای کدگذاری داده‌ها استفاده نموده‌ایم. ابتدا کُدهای مهم

[72] recursive

(نکات یا مقوله‌های مهم) هر مصاحبه مشخص و زیر آنها خط کشیده شده است. سپس یک کُد شامل سه آیتم به هر کدام از این عبارت‌های مشخص شده اختصاص یافته است. به مثال زیر توجه کنید:

برای بازدیدکننده از فروشگاه دیجیتال ما، امکان فیلتر کردن محصولات بر اساس قیمت، تازه به بازار آمدن، پرفروش بودن و امثال این امکانات خیلی مهم است. {3 E 2}.

این کُد به سه آیتم دسته‌بندی می‌شود. عدد اول از سمت چپ نشان دهنده شماره کُد در این مصاحبه است؛ در این مثال این کُد سومین کُد مهم شناسایی شده در این مصاحبه است. حروف انگلیسی که بین دو عدد قرار می‌گیرند نخستین حرف در واژه مصاحبه (Entrepreneur) است و برای موردی به کار می‌رود که با خود کارآفرین مصاحبه صورت گرفته است. ممکن است به فراخور موضوع نیاز به مصاحبه با مدیران یا کارمندان ارشد دیگر نیز باشد که در این صورت از کد مرتبط با سمت آن‌ها استفاده می‌شود. عدد آخر سمت راست نیز نشان دهنده شماره مصاحبه است؛ عدد (۲) در مثال بالا نشان می‌دهد که این کُد مربوط به دومین مصاحبه‌ای است که با کارآفرینان رسانه‌ای انجام گرفته است.

سپس برای اطمینان بیشتر نسبت به صحت نتایج از نرم‌افزار استفاده شد. به این ترتیب که پس از پیاده کردن متمن مصاحبه‌ها روی کاغذ، نکات مهم به عنوان کد استخراج شدند و در دسته بندی ویژه خود قرار گرفتند. هر متنی متناسب با ویژگی خود یک کد جدید را ساخت یا در کد مربوطه که قبلاً ایجاد شده بود قرار گرفت.

مرحله ۳. جستجوی تِم‌ها: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تِم‌های بالقوه، و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تِم‌های مشخص شده است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تِم کلی ترکیب شوند. در این مرحله برخی از کدهای اولیه تِم‌های اصلی را شکل می‌دهند، در حالی که برخی دیگر تِم‌های فرعی[۷۳] را شکل داده، و مابقی نیز حذف می‌شوند. ممکن است که در این مرحله یک مجموعه از کدها وجود داشته باشید که به نظر نمی‌رسد متعلق به هیچ جایی باشند. برای این گونه کدها یک تِم با

[73] sub-themes

عنوان متفرقه[۷۴] ایجاد می‌شوند. این مرحله توسط نرم‌افزار نیز انجام گرفت که طبیعتاً به دلیل تأثیرگذاری ذهنی محقق، تِم‌های مشابه به دست آمد.

مرحله ۴. بازبینی تِم‌ها: مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تِم‌ها را ایجاد کرده و آنها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تِم‌ها است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تِم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود.

اگر نقشه تِم به خوبی کار کند، آنگاه می‌توان به مرحله بعدی رفت. اما، چنانچه نقشه به خوبی با مجموعه داده‌ها همخوانی نداشته باشد، محقق باید برگردد و کدگذاری خود را تا زمانی که یک نقشه تِم رضایت‌بخش ایجاد شود ادامه دهد. محقق در انتهای این مرحله بایستی آگاهی کافی از اینکه تِم‌های مختلف کدام‌ها هستند، چگونگی تناسب آنها با یکدیگر، و کل داستانی که آنها درباره داده‌ها می‌گویند در اختیار داشته باشد.

این کار توسط نرم‌افزار به خوبی انجام شد. اگر کدگذاری به طور معقول و منطقی اجرا شده باشد، نرم‌افزار با موفقیت نقشه تِم‌ها را ترسیم می‌کند و در غیر اینطورت اعلام خطا می‌کند. به دلیل ترسیم نقشه به درستی توسط نرم‌افزار می‌توان از صحت این گام مطمئن شد.

مرحله ۵. تعریف و نام‌گذاری تِم‌ها: مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت‌بخش از تِم‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، تِم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌ها داخل آنها را تحلیل می‌کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک تِم در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر تِم کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد.

مرحله ۶. تهیه گزارش: مرحله نهایی زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تِم‌های کاملاً پخته شده[۷۵] را استخراج نموده است. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است.

---

[74] miscellaneous
[75] worked-out

۳-۴: پایایی (قابلیت اعتماد) مصاحبه

هدف از سنجش پایایی[۷۶]، درک میزان سازگاری[۷۷] یافته‌های تحقیق است. در پژوهش‌های مبتنی بر مصاحبه مواردی همچون موقعیت مصاحبه، چگونگی نسخه‌برداری و تحلیل از جمله ملاک‌های سنجش کارایی هستند. در رابطه با پایایی مصاحبه شونده به چگونگی هدایت سوالات اشاره می‌شود. در پایایی نسخه‌برداری نیز باید به پایایی درون موضوعی نسخه‌نویسی‌های انجام شده حین تایپ متون توسط دو فرد توجه نمود. در طول طبقه‌بندی مصاحبه‌ها نیز توجه به درصدهای گزارش داده شده توسط دو نفر کدگذار، روشی برای تعیین پایایی تحلیل است. میزان(درصد) توافق درون موضوعی دو کدگذار (۶۰ درصد یا بیشتر) در مورد یک مصاحبه (کنترل تحلیل) نیز روشی برای پایایی تحلیل است (خواستار، ۱۳۸۸). در این پژوهش از روش پایایی بازآزمون برای سنجش پایایی یافته‌های ناشی از تحلیل مصاحبه‌ها استفاده شده است.

برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کُدگذاری می‌شوند. سپس کُدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود ولی با این اشکال روبرو است که نتایج حاصله از آزمون مجدد می‌تواند تحت تأثیر تمرین (تجربه) و حافظه کدگذار قرار گرفته و بنابراین منجر به تغییر در قابلیت اعتماد کدگذاری شود. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی بدین ترتیب است [۷۸]:

---

[76] reliability

[77] consistency

[۷۸] اگر تعداد اعضای فضای نمونه (در اینجا تعداد کل کُدها) را با n(S) ، تعداد عضوهای پیشامد A (در اینجا تعداد توافقات بین دو مرحله از کدگذاری) را با n(A)، و تعداد عضوهای پیشامد B (در اینجا تعداد عدم توافقات بین دو مرحله از کدگذاری) را با n(B) نشان دهیم، آنگاه احتمال A (دراینجا پایایی بازآزمون) یعنی P(A) به این صورت خواهد بود:

$$P(A) = \frac{n(A')}{n(A') + n(B)} = \frac{2n(A)}{2n(A) + n(B)} = \frac{2n(A)}{n(S)}$$

n(A′) نشان دهنده تعداد کُدهای مرتبط با توافقات می‌باشد؛ با توجه به اینکه توافقات با استناد به دو کُد و عدم توافقات با استناد به یک کُد مشخص می‌شوند، برای در نظر گرفتن این اثر باید تعداد توافقات را در عدد ۲ ضرب کرد:

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times ۲}{\text{تعداد کل کُدها}} \times ٪۱۰۰$$

در تحقیق کنونی برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۴ مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کُدگذاری شده‌اند. نتایج حاصل از این کُدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است:

جدول ۲: محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کُدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	1E	۲۶	۱۹	۷	٪۷۳
۲	2E	۳۷	۳۲	۵	٪۸۶
۳	6E	۳۴	۲۶	۱۳	٪۷۶
۴	12E	۳۲	۲۴	۱۳	٪۷۵
کل		۱۲۹	۱۰۱	۲۸	٪۷۸

همان طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود تعداد کل کُدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر ۱۲۹ کد، تعداد کل توافقات بین کُدها در این دو زمان برابر ۱۰۱، و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۲۸ کد است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۷۸ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (خواستار، ۱۳۸۸)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تائید است.

۳-۵- سنجش روایی پژوهش

همانطور که ذکر شد با توجه به استفاده از نرم‌افزار MaxQDA 10 برای انجام کدگذاری و استخراج چارچوب، روایی یافته‌ها به طور خودکار توسط هسته نرم‌افزار تأیید گردید. در حقیقت اگر روایی موجود

$n(A') = 2n(A)$

باشد، نقشه ذهنی کد-زیرکد-زیرقسمت یا مقوله-دسته مفهومی-مفهوم توسط نرم‌افزار ترسیم می‌گردد و در غیر این‌صورت خطا نشان داده می‌شود. علاوه بر این برای اطمینان بیشتر از روایی کارشناسان نیز استفاده شد. برای این منظور گروه کارشناسان به عنوان آزمون‌کننده و تأیید کننده چارچوب استخراج شده از انجام پژوهش به کار گرفته شد. معیار انتخاب گروه کارشناسان به این شرح بوده است: ۱) داشتن سابقه فعالیت پژوهشی یا آکادمیک در ارتباط با حوزه‌های کارآفرینی و رسانه، ۲) داشتن سابقه فعالیت در زمینه کارآفرین رسانه‌ای. با توجه به این معیارها، گروه کارشناسان به شرح زیر انتخاب شد: ۱) دانشجویان دکتری گروه مدیریت رسانه دانشگاه تهران ورودی سال‌های ۸۷ و ۸۸ (۷ نفر)، ۲) دانشجویان دکتری گروه مدیریت رسانه دانشگاه تهران ورودی ۹۰ (۲ نفر)، ۳) اساتید گروه کارآفرینی که در زمینه موضوع پژوهش تدریس یا پژوهش داشته‌اند (۳ نفر) و کلیه کارآفرینانی که در مصاحبه‌ها شرکت کردند (۱۵ نفر). در مجموع تعداد ۳۱ نفر در گروه کارشناسان پژوهش جای گرفتند.

جدول ۳: ویژگی گروه کارشناسان

تخصص	تعداد	تخصص	تعداد
دانشجویان دکتری مدیریت رسانه دانشگاه تهران، ورودی ۸۷ و ۸۸	۷ نفر	دانشجویان دکتری مدیریت رسانه دانشگاه تهران، ورودی ۹۰	۲ نفر
استادان دانشکده کارآفرینی در گرایش کسب و کار جدید	۳ نفر	کارآفرینان رسانه‌ای شرکت کننده در پژوهش	۱۵ نفر
دانشجویان دکتری مدیریت رسانه دانشگاه آزاد اسلامی	۱ نفر	دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت رسانه دانشگاه تهران	۳ نفر

این کارشناسان در دو زمینه در انجام پژوهش مشارکت نمودند. ابتدا در زمینه تأیید یا بازنگری در چارچوب استخراج شده، دوم در زمینه وزن‌دهی به عوامل به کار گرفته شده در چارچوب. به این معنی که چارچوب استخراج شده از تحلیل کدها ابتدا توسط پژوهشگر مطرح گردید و به کارشناسان ارائه شد و آنان نظرات اصلاحی خود را نسبت به این چارچوب اولیه بیان نمودند. پس از اصلاح مجدداً به گروه کارشناسان ارائه شد. این فرایند تا زمانی پیش برده شد که گروه کارشناسان نظر تأییدی خود را نسبت به چارچوب نهایی ابراز نمود.

پس از تأیید چارچوب، عوامل به کار گرفته شده در چارچوب نهایی، مجدداً به این گروه ارائه شد تا در چارچوب یک پرسشنامه طراحی شده با مقیاس لیکرت نسبت به هر یک از عوامل وزن‌دهی کنند. در نتیجه میانگین وزن‌های به دست آمده، فرمولی برای تجاری‌سازی موفق نوآوری‌های دیجیتال در بازار رسانه‌ای کشور ارائه گردید.

فصل چهارم

یافته‌های پژوهش

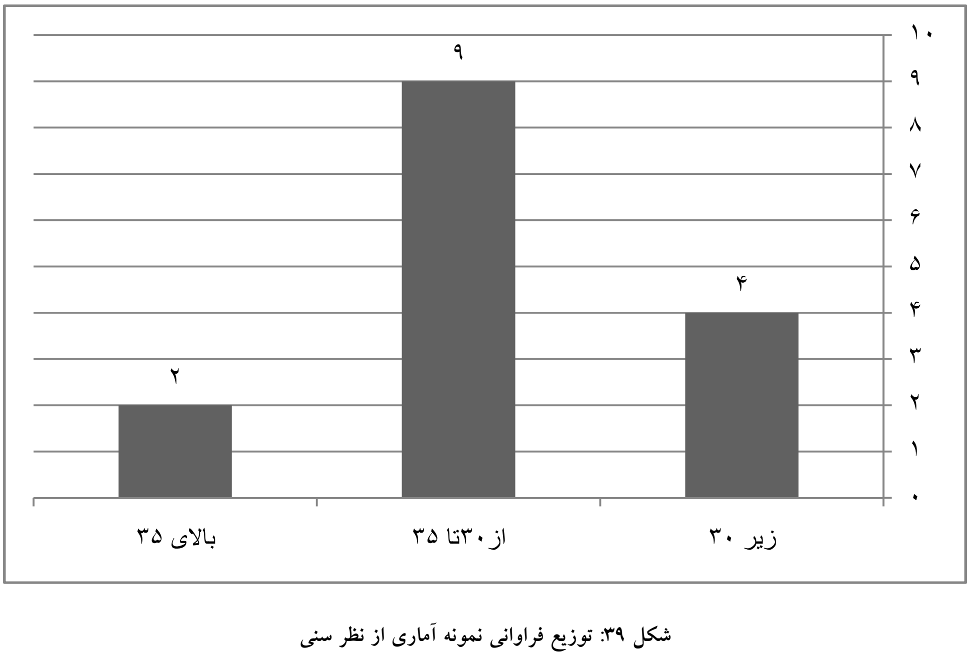
همان‌گونه که در فصل سوم اشاره شد، برای تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها از روش تحلیل تِم استفاده شده است. مطابق طرح تحقیق، ابتدا متون مصاحبه‌ها بررسی و کدگذاری گردیده و از این طریق مفاهیم متنوع مورد استفاده در این تحقیق استخراج شده‌اند. این مفاهیم با توجه به محتوای ظاهری در قالب دسته‌های مفهومی مشخص که هر یک نشان‌دهنده یک دسته مشخص از عوامل تأثیرگذار در ارائه چارچوب مورد نظر هستند، تقسیم‌بندی شده‌اند. این دسته‌ها نیز در قالب تِم‌های مختلف ارائه شده و در بخش‌های مختلف این فصل مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند. این دسته‌ها و عوامل، به همراه مدل ارائه شده در ادامه فصل مورد بحث قرار می‌گیرند.

۴-۱- ویژگی‌های جمعیت شناختی کارآفرینان

نمونه آماری شامل پانزده کارآفرین بوده‌اند که براساس تعریف عملیاتی کارآفرین رسانه‌ای تلقی شدند و تا رسیدن به اشباع نظری، بنابر قضاوت پژوهشگر، دارای اطلاعاتی بودند که به غنای موضوع یافته‌ها کمک می‌کرد. ویژگی‌های این کارآفرینان به شرح جدول زیر می‌باشد.

۴-۱-۱- دسته بندی براساس ویژگی سنی

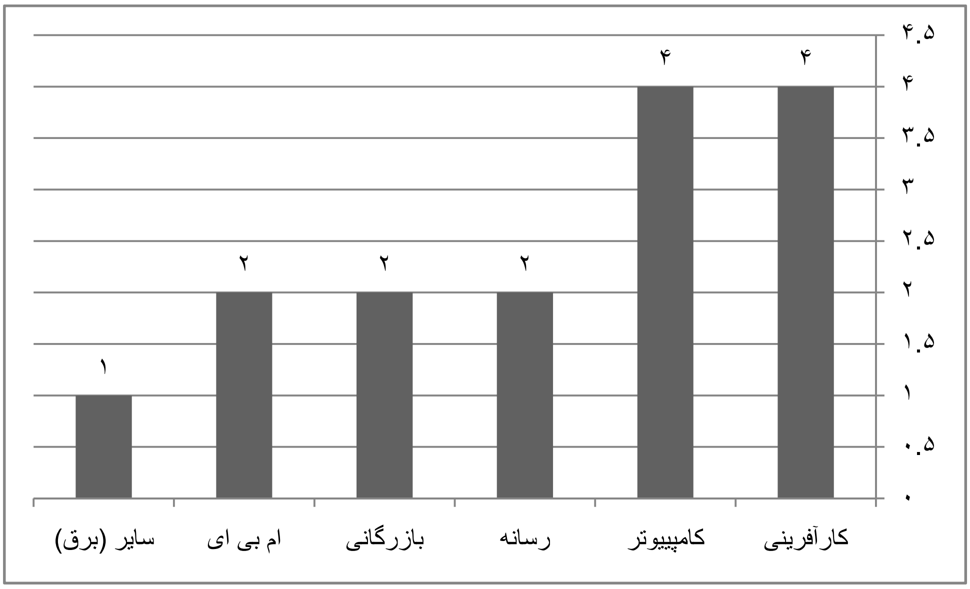
کارآفرینان مورد مصاحبه از نظر سنی در سه دسته‌بندی قرار گرفتند: زیر ۳۰ سال، از ۳۱ سال تا ۳۵ سال، و بالاتر از ۳۵ سال. نتایج در شکل و جدول زیر مشاهده می‌شوند:



شکل ۳۹: توزیع فراوانی نمونه آماری از نظر سنی

۴-۱-۲- دسته بندی براساس ویژگی تحصیلی

از نظر تحصیلات کارآفرینان در شش گروه دسته‌بندی شدند. این شش گروه عبارت بوده است از کارآفرینی، مهندسی کامپیوتر، مدیریت رسانه، مدیریت بازرگانی، برق و کارشناسی ارشد MBA.



شکل ۴۰: توزیع فراوانی نمونه آماری از نظر رشته تحصیلی

۴-۱-۳- دسته بندی بر اساس تعداد کارکنان

از نظر تعداد کارکنان نفرات آمار به شرح زیر می‌باشد:

شکل ۴۱: توزیع فراوانی نمونه آماری از نظر تعداد کارکنان

۴-۱-۴- دسته بندی براساس نوع محصول

از نظر ویژگی محصول کارآفرینان مورد نظر در پنج دسته‌بندی مشخصی قرار گرفتند که امکان بررسی آن‌ها را در زمینه زیرگروه‌های رسانه‌های دیجیتال ممکن می‌سازد. این پنج دسته عبارت بودند از فروشگاه اینترنتی، بازی آنلاین، طراحی و تبلیغات، فناوری‌های موبایل و تکنولوژیک، و سایر.

گروه فعالیت	تعداد شرکت‌ها	نام شرکت‌ها
فروشگاه‌اینترنتی	۵	کندو سلام، نت برگ، نسک آور، (پورحسینی در حال تأسیس)، (طالبی در حال تأسیس)
بازی آنلاین	۲	فوتیلیو، (جلالی در حال تأسیس)
طراحی و تبلیغات	۳	پارسیان جم، ۲۱۸، (محمدی در حال تأسیس)
فناوری‌های موبایل و تکنولوژیک	۳	فارسی تل، کافه بازار، آی پدجان
سایر	۲	آینده، (مظاهری در حال تأسیس)

۴-۱-۵- ویژگی مزیت رقابتی

مزیت رقابتی محصول یکی از مهمترین و اساسی‌ترین مواردی است که انتظار می‌رود هر کارآفرینی که با اصول نخستین علم مدیریت کسب و کار آشنا باشد، به آن توجه کند و با ملاحظه آن اقدام به تولید و ارائه محصول به بازار نماید. مزیت رقابتی هر یک از کارآفرینان مورد پرسش قرار گرفت. پاسخ‌ها به شرح زیر طبقه‌بندی شدند:

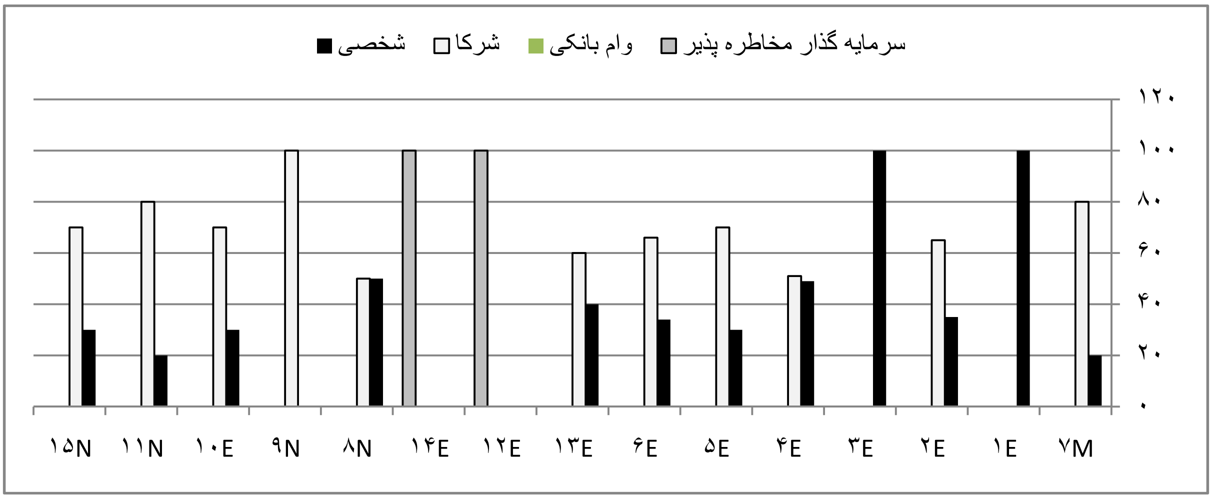
کد کارآفرین	مزیت رقابتی
E2	۱) تمرکز منطقه‌ای صرفاً بر منطقه یک تهران بزرگ، ۲) در اختیار گرفتن شبکه توزیع و عدم اتکاء بر تأمین کنندگان کالا برای پخش مواد غذایی، ۳) تحویل به موقع ظرف حداکثر نیم ساعت از سفارش، با رعایت تمام جوانب بهداشتی همچون تاریخ مصرف، قیمت و بسته بندی بهداشتی، ۴) ارائه کل نیازهای آشپزخانه برای بانوان خانه‌دار، ۵) تمرکز بر ایجاد نوعی فرهنگ خرید جدید و جذاب برای مشتریان هدف
E1	۱) تمرکز صرف بر آی‌پد و نه حتی محصولات مرتبط مثل آیفون یا مک‌بوک شرکت اپل، ۲) آشنایی شخصی با نیازهای کاربران آی‌پد و ارائه محصولات غیرقابل دسترسی در ایران به صورت قفل شکسته
M7	۱) ارائه اخباردر قالب مورد پسند مشتریان خاص سایت‌های روزنامه‌نگاری، ۲) آشنایی با اخباری که کد می‌شوند و مانور دادن روی آن‌ها
E5	۱) تبلیغات هوشمند و غیرانبوه، ۲) شناسایی مشتریان خاص و کاملاً مرتبط با محصول مورد تبلیغ که پتانسیل بالای خرید را دارند.
E4	۱) توانایی فنی بالا در ارائه خدمات، ۲) تمرکز بر ساخت نشان تجاری متمایز

E3	۱) دسترسی به بازارهای بین‌المللی تحریمی، ۲) امکان پرداخت الکترونیکی از خارج کشور، ۳) داشتن نشانی در خارج برای تحویل کتاب، ۴) خوش قولی و تحویل به موقع
E6	۱) مبتنی بودن محصول بر لیگ واقعی فوتبال ایران و نه بازی‌های شبیه سازی شده غیرواقعی به سلک رقبا، ۲) تمرکز بازیکنان بر فوتبالیست‌های مورد علاقه و نه تیم‌های مورد علاقه که سبب جذابیت کل لیگ و همه بازی‌ها می‌شود، ۳) محیط سایت به عنوان یک شبکه اجتماعی مختص فوتبال‌دوستان ایرانی علاقه‌مند به لیگ برتر
E13	۱) تمرکز بر بازار تفریحات و آخر هفته‌های مشتریان، ۲) توانایی ارائه تخفیفات چشمگیر
E14	۱) تمرکز بر سیستم عامل اندروید، ۲) بومی‌سازی محصول برای کاربران ایرانی، ۳) استراتژی فروش صرفاً بر روی دستگاه و نه فروش انفرادی سیستم عامل
E12	۱) تمرکز بر ارائه سیستم عامل فارسی برای اندروید، ۲) ارائه تقویم خورشیدی در هسته، ۳) برند تک بازار در زمینه طراحی سیستم عامل منبع باز فارسی
N8	۱) منطقه جغرافیایی بکر برای ایده محصول (شهر شیراز)
N9	۱) نوآوری در محصول، در یک ایده پیشتر پیاده شده
E14	۱) نوآوری در محصولی که پیشتر در قالب محصول دیجیتال به شکل اختصاصی ارائه نشده بود
N11	۱) بازی آنلاین با رویکرد مشارکتی افرادی که در عالم واقع همدیگر را می شناسند. به نوعی همیاری گروهی و پاتوق جمعی.
N15	۱) تمرکز بر بازار لوازم آرایش زنان به عنوان بازاری اختصاصی و پر سود.

۴-۲- تحلیل داده‌های پرسشنامه

۴-۲-۱- منابع تأمین سرمایه اولیه

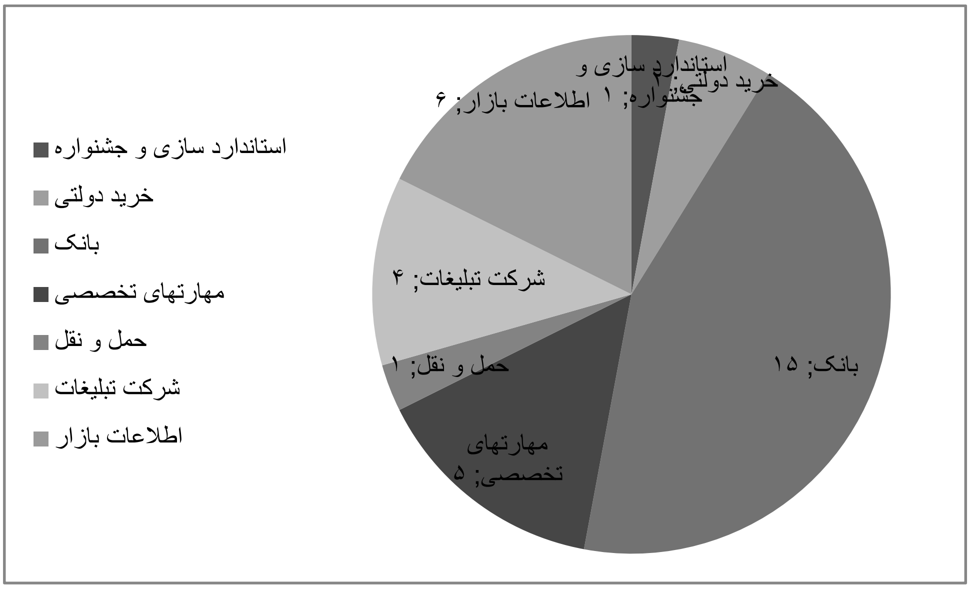
در پاسخ به این سئوال که کارآفرینان منابع لازم برای کسب و کار خود را از چه منبعی تأمین کرده‌اند، دو گزینه «دارایی‌های شخصی و خانوادگی» و نیز «شرکای خصوصی» موارد اصلی انتخاب شده توسط کارآفرینان بوده است. تنها دو مورد (فارسی و کافه بازار) از طرف صندوق سرمایه‌گذاری مخاطره پذیر حمایت شدند که به دلیل وابستگی موسسان به دانشکده مدیریت دانشگاه شریف بوده است. هیچیک از کارآفرینان وام بانکی را به عنوان یکی از منابع تأمین نقدینگی خود بیان نکردند. در پرسش مربوطه در مصاحبه، همگی از تمایل به استفاده از این منبع اشاره نمودند، اما دشواری دریافت آن و زمان‌بر بودن اخذ آن سبب گردید که در عمل هیچیک از آن‌ها موفق به استفاده از وام بانکی به عنوان تأمین کننده اصلی سرمایه مورد نیاز خود نگردند.



شکل ۴۲: منابع تأمین سرمایه اولیه برای راه‌اندازی کسب و کار

۴-۲-۲- عناصر غایب در بازار رسانه‌ای کشور

از کارآفرینان مورد مصاحبه پرسیده شد که چه عناصری را در بازار رسانه‌ای کشور غایب می‌بینید؟ به عبارت دیگر فکر می‌کنید وجود چه نهادها یا عناصری، یا کارکرد مثبت کدام نهاد موجود می‌تواند سبب شکوفایی فعالیت‌های شما و سایر کارآفرینان دیگر شود؟ پاسخ‌ها در جدول زیر دیده می‌شود. شایان توجه است که همگی مصاحبه شوندگان بدون استثنا بهبود نظام بانکی، به نحوی که دریافت وام‌های کارآفرینانه تسهیل شود، یا اینکه بانک به طور تخصصی به بررسی توانمندی‌های شرکت بپردازد اشاره نمودند. پس از آن، وجود شرکت‌های تحقیقات و ارائه دهنده اطلاعات بازار دومین عنصر بسیار مهم غایب در بازار رسانه‌ای کشور شناسایی شد، به نحوی که بسیاری از کارآفرینان به پایگاه داده خود به شدت متکی هستند و از دسترسی به اطلاعات کامل بازار محرومند. عدم حمایت دولتی از نوآوری‌ها نیز عامل مهمی بود که از طرف کارآفرینان فناور اشاره شد، برای مثال «فارسی تل» مهم‌ترین دلیل ناکامی خود را عدم حمایت دولت از نصب سیستم عامل فارسی تولیدی روی گوشی‌های موبایل دانسته است. عدم حضور شرکت‌های وارد به امر تبلیغات نیز مشکل دیگر کارآفرینان بوده است که البته خود فرصتی برای ورود افراد متخصص به این بازار تلقی می‌شود. اغلب کارآفرینان بزرگترین مشکل خود را عدم دسترسی به مشریان بالقوه خود بیان نمودند و معتقدند اگر بتوانند به مخاطبان بالقوه خود دست یابند بسیاری از مشکلتانشان حل خواهد شد. جدول زیر این عناصر را به تصویر کشده است.



شکل ۴۳: عناصر لازم برای بازار کارآمد رسانه‌ای که در حال حاضر بازار رسانه کشور فاقد آنهاست

۴-۲-۳- سنجش ویژگی‌های بازار رسانه کشور

این ویژگی‌ها در پنج بخش سنجیده شدند شامل موانع ورود، سهولت خروج، میزان رقابت، سطح سودآوری و ثبات درآمدها. برای هر یک از این موارد از کارآفرینان خواسته شد تا با استفاده از طیف لیکرت بین ۱ (خیلی کم) تا ۵ (خیلی زیاد) عامل مورد نظر را رتبه‌دهی کنند.

جدول ۴: نتایج حاصل از تحلیل ویژگی‌های بازار رسانه‌ای کشور

Stable	Profit	Compet	Exit	Barier	
15	15	15	15	15	Valid N
9	9	9	9	9	Missing
3.47	2.87	3.47	1.80	1.40	Mean
4	3	4	2	1	Mode
.834	.915	1.302	.676	.507	Std. Deviation

توجه به نتایج حاصله برای پنج ویژگی مورد نظر نشان می‌دهد که از دید کارآفرینان مورد بررسی این پژوهش، بازار کشور از نظر موانع ورود به بازار رسانه‌های دیجیتال دارای موانع بسیار کمی است. میانگین ۱.۴۰ که بسیار نزدیک به رقم خیلی کم، یعنی حداقل موانع است، در کنار انحراف معیار نزدیک به ۰.۵ که

نشانه اتفاق نظر قابل توجه بر سر این نظر است، ویژگی ورود ساده و کم‌مانع به بازار را برای بازار رسانه‌های دیجیتال کشور به تصویر می‌کشد.

با این حال در سمت دیگر بازار، به بحث بازارهای خروج پرداخته شده است، که همان‌گونه که در بخش ادبیات تحقیق عنوان شد، یکی از مهمترین نشانه‌های بازار کارآمد رسانه‌ای است. میانگین نمرات ۱.۸۰ بوده است که بین «خیلی کم» و «کم» اندازه‌گیری می‌شود. انحراف از معیار کمتر از ۰.۷ در این زمینه نیز نشان می‌دهد که بازار رسانه‌ای کشور نتوانسته است سازوکار مناسبی برای به سرانجام رساندن پروژه‌های نوآوری شرکت‌ها و کارآفرینان فراهم نماید.

در زمینه سطح رقابت نمره به دست آمده ۳.۴۷ نشان‌دهنده این است که بازار رسانه های دیجیتال کشور از سطح رقابت متوسطی برخوردار است. وجود سطح متوسط رقابت، در شرایطی که این صنعت از جمله صنایع بسیار رقابتی در سطح جهان است، نشانه پتانسیل این بازار برای حضور بیشتر شرکت‌های کارآفرین و از طرف دیگر وجود مشکلاتی در ورود این شرکت‌ها می‌باشد که باید مورد توجه بیشتر قرار گیرد.

سطح سودآوری نمره ۲.۸۰ را کسب کرد که برخلاف تصور رایج از سودآوری صنعت رسانه های دیجیتال و عملکرد این صنعت در سطح جهانی است. اغلب کارآفرینان برای عدم برخورداری بازار از سودآوری بالقوه مورد انتظار دلایل متعددی را بیان نمودند که در بخش تحلیل داده‌ها به آن‌ها اشاره شده است. ثبات درآمدها با نمره ۳.۴۷ که آن هم وضعیت متوسطی محسوب می‌شود، در کنار وضعیت سودآوری یکی از نکات قابل تأمل در این زمینه است.

۴-۲-۳-۱- موانع ورود

تحلیل پاسخ‌ها در زمینه موانع ورود نشان می‌دهد که تمام پاسخ‌دهندگان به پرسش مربوط به موانع ورود به بازار رسانه‌ای نمره خیلی کم (۶۰٪) و کم (۴۰٪) داده‌اند. جدول ۸ جزئیات تحلیل داده‌های مربوط به این پرسش را نشان می‌دهد.

جدول ۵: تحلیل داده‌های مربوط به پرسش موانع ورود به بازار

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
60.0	60.0	37.5	9	1	Valid
100.0	40.0	25.0	6	2	
	100.0	62.5	15	Total	
		37.5	9	System	Missing
		100.0	24	Total	

۴-۲-۳-۲- سهولت خروج

در پاسخ به میزان سهولت خروج از بازار، از طریق سازوکارهای کسب و کار (همچون تملک، شرکت اقماری، پروژه مشترک با شرکت های بزرگ، یا تأمین مالی به قصد استراتژی تهاجمی) پاسخ‌های دریافت شده شامل ۵ مورد «خیلی کم»، ۸ مورد «کم» و تنها ۲ مورد «متوسط» بود. نمره میانگین ۱.۸۰ که در تحلیل پنج شاخص بیان شد نشانه نقصان در پیش‌بینی و تعبیه ساز و کار خروج در بازار رسانه ای کشور می‌باشد.

جدول ۶: تحلیل داده‌های مربوط به پرسش سهولت خروج

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
33.3	33.3	20.8	5	1	Valid
86.7	53.3	33.3	8	2	
100.0	13.3	8.3	2	3	
	100.0	62.5	15	Total	
		37.5	9	System	Missing
		100.0	24	Total	

۴-۲-۳-۳- میزان رقابت

جدول ۷: تحلیل داده‌های مربوط به پرسش میزان رقابت

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
13.3	13.3	8.3	2	1	Valid
20.0	6.7	4.2	1	2	
40.0	20.0	12.5	3	3	
80.0	40.0	25.0	6	4	
100.0	20.0	12.5	3	5	
	100.0	62.5	15	Total	
		37.5	9	System	Missing
		100.0	24	Total	

۴-۲-۳-۴- سطح سودآوری

جدول ۸: تحلیل داده‌های مربوط به سطح سودآوری

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
6.7	6.7	4.2	1	1	Valid
33.3	26.7	16.7	4	2	
73.3	40.0	25.0	6	3	
100.0	26.7	16.7	4	4	
	100.0	62.5	15	Total	
		37.5	9	System	Missing
		100.0	24	Total	

۴-۲-۳-۵- ثبات درآمدها

جدول ۹: تحلیل داده‌های مربوط به ثبات درآمدها

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
13.3	13.3	8.3	2	2	Valid
46.7	33.3	20.8	5	3	
93.3	46.7	29.2	7	4	
100.0	6.7	4.2	1	5	
	100.0	62.5	15	Total	
		37.5	9	System	Missing
		100.0	24	Total	

۴-۲-۴- سنجش ابعاد مربوط به بازار

دو سئوال در قالب مقایسه زوجی و رتبه دهی در پرسشنامه ارائه گردید. سئوال نخست از طریق مقایسه زوجی به بررسی ترجیحات در انتخاب راهبرد بازاریابی پرداخته است و پرسش دوم نیز همین امر را به صورت رتبه‌بندی میان دو قطب پیوستار پرسیده است.

۴-۲-۴-۱- پرسش عبارت بوده از: لطفا استراتژی توسعه محصول مناسب با خود را با توجه به این استراتژی‌ها در جدول زیر رتبه بندی کنید: (۱= بسیار کم، ۲= کم، ۳) متوسط ، ۴) زیاد، ۵) بسیار زیاد)

تناسب با نیاز مشتری	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	هزینه تولید
تناسب با نیاز مشتری	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	نوآوری در ویژگیها
تناسب با نیاز مشتری	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	پیشتازی بازار
هزینه تولید	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	نوآوری در ویژگیها
هزینه تولید	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	پیشتازی بازار
نوآوری در ویژگیها	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	پیشتازی بازار

با توجه به ماهیت مقایسه زوجی، تحلیل این سئوال در قالب محاسبه ناسازگاری پرسش‌ها سنجیده شد. برای این امر ابتدا پایایی پرسش سنجیده شد که در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۱۰: مقایسه زوجی مربوط به نوآوری

	تناسب با نیاز مشتری	هزینه تولید	پیشتازی بازار	نوآوری در ویژگی ها
تناسب با نیاز مشتری	1.0	1.6	0.6	0.9
هزینه تولید	0.6	1.0	1.1	1.6
پیشتازی بازار	1.7	0.9	1.0	2.1
نوآوری در ویژگی ها	1.2	0.6	0.5	1.0
مجموع	4.5	4.1	3.1	5.6

که این نتایج در جدول ۸ اندازه گیری می‌شود:

	c1	c2	c3	c4	میانگین
c1	0.22	0.38	0.19	0.15	0.235
c2	0.14	0.24	0.34	0.29	0.254
c3	0.38	0.23	0.32	0.38	0.328
c4	0.26	0.15	0.15	0.18	0.184

شاخص ناسازگاری ۰.۰۵۹ به دست آمد و در نتیجه قضاوت‌ها سازگار هستند.

۴-۲-۴-۲- پرسش به شرح: هنگام انتخاب یک استراتژی برای تجاری سازی یک محصول کدام گزینه بیشتر مورد توجه‌تان قرار دارد؟ لطفاً آن را در برابر گزینه مقابل رتبه‌بندی کنید: (۱= بسیار کم، ۲= کم، ۳) متوسط ، ۴) زیاد، ۵) بسیار زیاد)

توجه به تمام بازار	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	توجه به یک بخش خاص بازار
جذابیت برای کاربر	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	جذابیت برای آگهی دهندگان
ارزان بودن محصول	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	متمایز بودن
رقابت با رقبای خارجی	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	رقابت با رقبای داخلی

تحلیل پاسخ به این سئوال یافته‌های زیر را ارائه می‌کند: سنجه نخست که توجه به تمام بازار را در برابر توجه به یک بخش خاص بازار می‌سنجد، نمره ۱.۰۷ را به دست آورد. این نتیجه نشانه توجه تقریباً مساوی کارآفرینان تحت بررسی به این دو استراتژی است که برتری بسیار خفیفی به سمت توجه به تمام بازار را نشان می‌دهد.

سنجه بعدی که توجه کارآفرینان را نسبت به جذابیت برای کاربر در برابر جذابیت برای آگهی‌دهنده ارزیابی می‌کند، نمره ۴.۹۰ را نشان می‌دهد که حکایت از برتری بالای توجه به جذابیت محصول برای کاربران در مقایسه با جذابیت محصول برای آگهی‌دهندگان و صاحبان تبلیغات دارد.

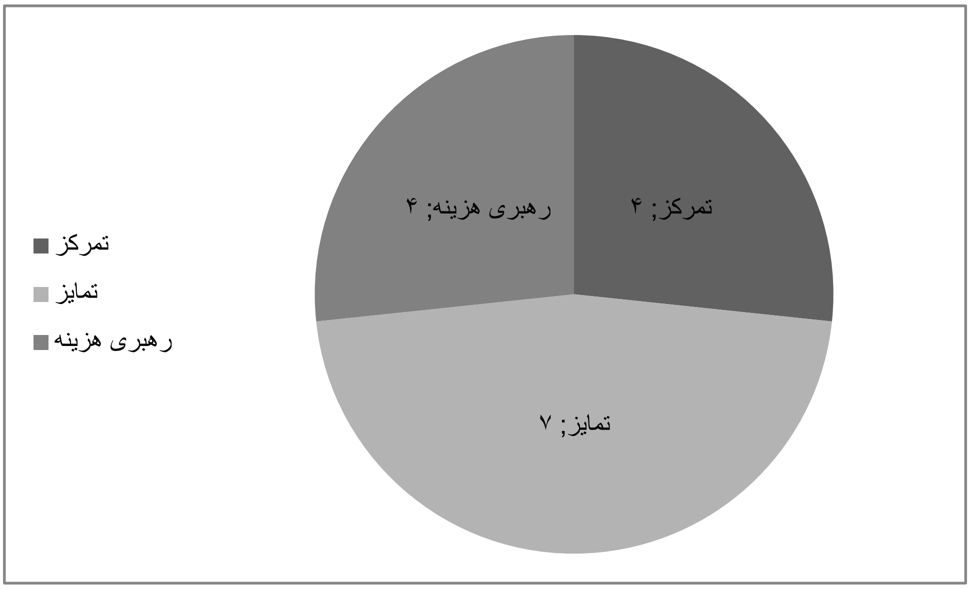
سنجه بعدی با هدف توجه کارآفرینان بر ارائه محصول با حداقل هزینه و ارزان قیمت بودن آن، در برابر متمایز بودن محصول و ارائه محصول خاص برای مصرف‌کنندگان مشخص پرسیده شد. نمره ۱.۴۰ نشانه رجحان نسبی اما ضعیف متمایز بودن محصول نسبت به ارزان‌بودن و قیمت پایین است.

سنجه بعدی که در کنار سئوال دیگر تشریحی پرسش‌نامه قصد سنجش رقابت داخلی یا خارجی را در بازار رسانه‌ای داشت، به نمره ۵.۵۶ دست یافت که نشانه این است که اغلب رقابت در بازار رسانه های دیجیتال کشور، رقابت میان کارآفرینان داخلی است.

۴-۲-۵- راهبردهای بازاریابی

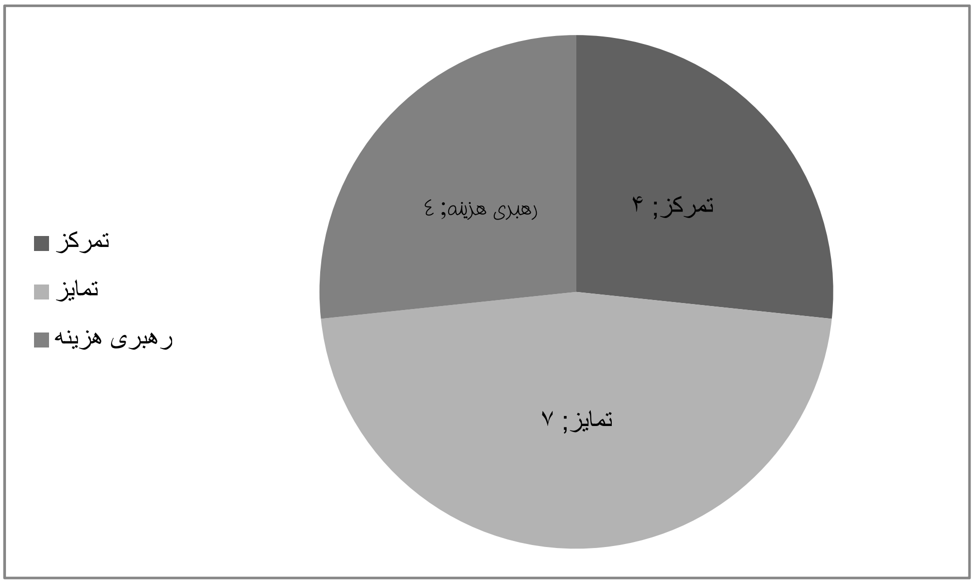
پورتر سه راهبرد اساسی برای انتخاب استراتژی رقابتی پیشنهاد می‌کند که عبارتند از رهبری هزینه، تمایز و تمرکز. در رهبری هزینه، شرکت تلاش می‌کند تا با ارائه محصول به ارزان‌ترین قیمت ممکن، خریدارانی که به دنبال خرید به ارزانترین قیمت هستند را جلب کند. معمولا این راهبرد در زمینه کالاهایی که رقابت در

آن‌ها زیاد است و کالاها معمولاً به هم مشابهند و تفاوت‌های محسوسی ندارند به کار گرفته می‌شود. راهبرد دیگر تمایز است که در این راهبرد شرکت با تأکید بر ویژگی‌های خاص محصول خود، سعی می‌کند آن را برای بخش‌هایی از بازار که خواهان محصول خاص و متمایز هستند ارائه دهد. معمولاً این راهبرد از طرف شرکت‌هایی به کار گرفته می‌شود که کالاهای خاص مثل کالاهای لوکس، یا دارای ویژگی خاص را عرضه می‌کنند. راهبرد دیگر راهبرد تمرکز است که طی آن شرکت بر بخش خاصی از مشتریان تمرکز می‌کند و صرفاً آن‌ها را بازار هدف خود شناسایی می‌کند. منطق این راهبرد قطعه بزرگ از یک کیک کوچک است و بر این باور است که در صورت تمرکز می‌توان با بخش کوچکی از بازار کاملاً آشنا شد و آن را تصاحب کرد و سهم بازار بزرگی را از آن به دست آورد. این راهبردها در میان کارآفرینان نمونه سنجیده شد تا راهبردهای مورد علاقه کارآفرینان کشور به دست آید.



شکل ۴۴: راهبردهای انتخابی توسط کارآفرینان نمونه

جدول زیر شرکت‌های انتخاب کننده هر راهبرد را به طور مشخص نشان می‌دهد. قابل توجه است که چرایی انتخاب این راهبردها و تحلیل آن‌ها توسط مصاحبه‌کننده در جلسه مصاحبه نشان‌دهنده عدم تناسب انتخاب راهبرد توسط برخی از کارآفرینان است.



شکل ۴۵: راهبردهای بازاریابی انتخاب شده توسط هر یک از کارآفرینان نمونه

۴-۲-۶- سنجش عملکرد کارآفرینان رسانه‌ای

جدول ۱۴ عملکرد کارآفرینان را در پنج شاخص دستیابی به سود مورد نظر، دستیابی به سهم بازار مورد نظر، دستیابی به رشد درآمد مورد نظر، ارائه محصول منحصر به فرد برای مشتریان، و تازگی برای بازار به تصویر کشیده است. میانگین دستیابی به سود مورد نظر کمتر از حد متوسط بوده است و با نمره ۲.۳۶ به میزان «کم» برآورد شده است که نشانه عدم موفقیت نسبی کارآفرینان مورد بررسی در دستیابی به سود مورد نظرشان در طول دوره فعالیت است. در زمینه سهم از بازار نمره ۳.۶۴ نشانه وضعیت متوسط بوده است و اینکه سهم بازار مورد نظر کاملاً تسخیر نشده است، با این حال وضعیت در شرایط قابل تحملی پیش می‌رود. در زمینه رشد درآمدها نیز پاسخ مطلوبی دریافت نشد و نمره ۲.۷۳ نشانه وضعیت دستیابی کم به رشد درآمد مورد نظر است. با این حال اغلب کارآفرینان ابراز کردند که محصولشان یک محصول جدید است و منافع منحصر به فردی برای مصرف کنندگان به همراه دارد. نمره ۴.۵۳ نشانه منافع منحصر به فرد محصولات است که در کنار نمره ۳.۸۷ تازگی محصول برای بازار نشانه سطح نوآوری به نسبت بازار رسانه‌های دیجیتال کشور است.

جدول ۱۱: تحلیل داده‌های مربوط به عملکرد کارآفرینان

Newness	Benefit	Income	Share	Profitability	
15	15	11	11	11	Valid N
9	9	13	13	13	Missing
3.87	4.53	2.73	3.64	2.36	Mean
5	5	4	3	3	Mode
1.125	.743	1.191	1.206	1.027	Std. Deviation

۴-۲-۶-۱- اهداف سودآوری (یازده شرکت)

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
27.3	27.3	12.5	3	1 Valid
45.5	18.2	8.3	2	2
90.9	45.5	20.8	5	3
100.0	9.1	4.2	1	4
	100.0	45.8	11	Total
		54.2	13	System Missing
		100.0	24	Total

۴-۲-۶-۲- دستیابی به سهم بازار مورد نظر (یازده شرکت)

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
9.1	9.1	4.2	1	1 Valid
45.5	36.4	16.7	4	3
72.7	27.3	12.5	3	4
100.0	27.3	12.5	3	5
	100.0	45.8	11	Total
		54.2	13	System Missing
		100.0	24	Total

۴-۲-۶-۳- میزان رشد درآمد (یازده شرکت)

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
18.2	18.2	8.3	2	1 Valid
45.5	27.3	12.5	3	2
63.6	18.2	8.3	2	3
100.0	36.4	16.7	4	4
	100.0	45.8	11	Total
		54.2	13	System Missing
		100.0	24	Total

۴-۲-۶-۴- ارائه منافع خاص به مصرف کنندگان

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
13.3	13.3	8.3	2	3	Valid
33.3	20.0	12.5	3	4	
100.0	66.7	41.7	10	5	
	100.0	62.5	15	Total	
		37.5	9	System	Missing
		100.0	24	Total	

۴-۲-۶-۵- جدید بودن محصول برای بازار

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
13.3	13.3	8.3	2	2	Valid
40.0	26.7	16.7	4	3	
60.0	20.0	12.5	3	4	
100.0	40.0	25.0	6	5	
	100.0	62.5	15	Total	
		37.5	9	System	Missing
		100.0	24	Total	

۴-۳- یافته‌های ناشی از تحلیل کدهای مصاحبه

کدگذاری نظری روشی است برای تحلیل داده‌هایی که به منظور تدوین یک نظریه به روش نظریه‌پردازی داده بنیاد گردآوری شده‌اند. روش‌های مختلفی برای کار با متن در فرایند تفسیر وجود دارند. این روش‌ها عبارتند از «کدگذاری باز»، «کدگذاری محوری» و «کدگذاری گزینشی». نباید این روش‌ها را به کلی متمایز با یکدیگر یا مراحلی به لحاظ زمانی مجزا در فرایند تفسیر به شمار آورد. بلکه این‌ها روش‌هایی مختلف برای کار با داده‌های متنی هستند که محقق در صورت نیاز آن‌ها را جابه‌جا یا با هم تلفیق می‌کند. با این حال فرایند تفسیر با کدگذاری باز آغاز و با نزدیک شدن به مراحل پایانی فرایند تحلیل کدگذاری گزینشی بیشتر مطرح می‌شود. منظور از کدگذاری عملیاتی است که طی آن داده‌ها تجزیه، مفهوم‌سازی، و به شکل تازه‌ای در کنار یکدیگر قرار داده می‌شوند. این همان فرایند اصلی است که طی آن نظریه براساس داده‌ها تدوین می‌شود (فلیک، ۱۳۸۸:ص۳۲۹).

عوامل شناسایی شده در مصاحبه‌ها در پنج دسته عمده طبقه بندی شدند: ۱) عوامل مرتبط با منابع، ۲) عوامل مرتبط با شرکت، ۳) عوامل مرتبط با محصول ۴) عوامل مرتبط با بازار و ۵) عوامل مرتبط با زیرساخت. اصلی‌ترین تِم‌های استخراج شده از تحقیق کنونی در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرند.

۴-۳-۱- عوامل مرتبط با منابع

عواملی که در دسته‌بندی منابع قرار گرفتند به طور کلی شامل سه مقوله هستند: مقوله مزیت رقابتی، مقوله مدیریت منابع داخل سازمان و مقوله مدیریت منابع خارج از سازمان. این عوامل را در جدول زیر همراه با عناصر شکل دهنده آنها مشاهده می‌کنیم و به تشریح جزئیات آن‌ها همراه با کدهای مربوطه می‌پردازیم.

عوامل مرتبط با منابع	مزیت رقابتی	نوع مزیت رقابتی که منابع در دست شرکت ایجاد می‌کنند، یا منابع رقبا سبب تهدید آن می‌شوند.
	مدیریت منابع سازمانی	منابع انسانی منابع مالی منابع فیزیکی سرمایه اجتماعی
	مدیریت منابع خارج از سازمان	قراردادهای مشارکتی و همکاری و برون‌سپاری

۴-۳-۱-۱- مزیت رقابتی

در تحلیل کدهای برداشته شده در تمام مصاحبه‌ها بحث مزیت رقابتی مشاهده گردید. در ادبیات مدیریت استراتژیک مزیت رقابتی، به مثابه عاملی تعریف شده است که سبب ترجیح سازمان بر رقیب، توسط مشتری می شود. بدون مزیت رقابتی، ادامه فعالیت در محیط رقابتی با دشواری هایی اساسی روبرو است و حفظ

سهم بازار و منافع امری ناممکن به شمار می آید. کارکرد اصلی استراتژی و مدیریت استراتژیک خلق مزیت رقابتی برای سازمان است (غفاریان، ۱۳۸۹: ۲۲).

یکی از کدهای مصاحبه در مورد اهمیت مزیت رقابتی این گونه است:

[5E3] مزیت رقابتی ما داشتن بانک اطلاعاتی افرادی است که به طور مشخص مشتری بالقوه محصول ما هستند.

و یا:

[4E20] ما سه مزیت داریم: ۱) فنی، ۲) هنری، ۳) مالی. از نظر فنی خودم اشراف کامل بر مسائل فنی دارم و از افراد دیگر بی‌نیازیم. از نظر هنری همسرم گرافیست بی‌نظیری است. ۳) از نظر مالی دارای توان مالی زیادی هستیم به دلیل حضور سرمایه گذاران و شرکای پرقدرت.

و یا:

[13E4] مزیت ما به دید بازاریابی ما برمی‌گردد. یک فاز مطالعاتی بلندمدت داشتیم. یکسال از مطالعه ما گذشت و با اطلاعات خوبی وارد کار شدیم. دانستیم که باید چه چیزی را کجا تبلیغ کنیم.

شرکت کنندگان اهمیت عواملی مانند بازاریابی یا قیمت گذاری را به عنوان بخش های اصلی سازنده مزیت رقابتی در بازار اینترنت عنوان کرده اند. مساله ای که بیشتر شرکت های کارآفرین در حوزه اینترنت درابتدای چرخه حیات خود به آن توجهی ندارند مزیت هایی رقابتی است که از طریق آن می توانند محصولات و خدمات خود را به مشتریان ارائه نمایند. این مساله سبب ایجاد مشکلات فراوان در فروش محصول و نهایت شکست کارآفرینان می شود. به ویژه کارآفرینانی که ویژگی فنی برجسته دارند از مساله مزیت رقابتی بهره برداری چندانی نمی برند.

۴-۲-۱-۲- مدیریت منابع سازمانی

تم دیگری که در تحقیق کنونی به عنوان عوامل موثر بر شرکت های کارآفرین اینترنتی شناسایی شده است با عنوان مدیریت منابع سازمانی مطرح می شود. 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. همچنین عملکرد شرکت می‌تواند سبب حفاظت از مزیت رقابتی و استفاده بهتر از آن به کار گرفته شود و در نتیجه

آنها را تقویت کند. از سوی دیگر منابع علیرغم اهمیتشان به تنهایی نمی‌توانند تفاوت در عملکرد شرکت‌ها را تعیین کنند. 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 (گاو و همکاران، ۲۰۰۳).

شرکت‌ها همواره یک پورتفولیو 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 به عنوان رفتارهایی که سبب ایجاد مزیت رقابتی می‌شوند نام می برند 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 موثر از منابع محدود خود برای دستیابی به اهداف و چشم‌انداز مورد نظر.

دسته های مفهومی اصلی در رابطه با مدیریت منابع انسانی شامل این موارد هستند: منابع مالی، منابع انسانی و منابع مربوط به سرمایه اجتماعی.

اغلب مصاحبه شوندگان در تحقیق کنونی اهمیت منابع مالی را در موفقیت شرکت های کارآفرین اینترنتی برشمرده اند. به اظهارنظرهای زیر توجه کنید:

[4E10] منابع مالی مورد نظر شرکت را خودمان تهیه کردیم و شرکای خصوصی‌مان، به همان نسبت ۴۹ درصد من و همسرم و ۵۱ درصد دو شریک دیگر.

یا:

[8N1] کمبود منابع مالی بزرگترین مشکل کارآفرینان است.

یا:

[7M10] به دلیل اینکه روزنامه نگاری اینترنتی اقتصاد ضعیفی دارد، از این رو از آدم‌های صفر کیلومتر استفاده می‌کنیم. در روزنامه نگاری آنلاین درآمد نزدیک ۳۰ درصد کمتر از روزنامه نگاری مکتوب

است. مثلاً حقوق سردبیر اینترنتی زیر یک میلیون تومن است، در برابر یک و نیم میلیون تومن مکتوب. یا خبرنگار اینترنتی نزدیک چهارصد هزار تومن می گیرد در برابر ششصد هزار تومن خبرنگار مکتوب.

منابع فیزیکی مواردی همچون مکان، تجهیزات و دستگاه‌ها را شامل می‌شود که مجموعاً کمتر مورد توجه کارآفرینان قرار گرفت زیرا غالباً در زمینه شرکت‌های کارآفرین فعال در امور رسانه‌ای کمتر عوامل فیزیکی نقش دارند و عمدتاً نیز این عوامل شامل تجهیزاتی می‌شوند که دسترسی به آن ها دشوار است. اما در مواردی وجود این تجهیزات فیزیکی برانگیزاننده بوده و نوعی مزیت رقابتی ایجاد کرد:

[E627] تحویل یک دفتر از طرف دانشکده کارآفرینی به من در میدان انقلاب سبب شد به مشتریان خاص دست یابم.

آخرین دسته مفهومی که در زمینه تم مدیریت منابع سازمانی اهمیت دارد با عنوان سرمایه های اجتماعی مطرح می شود. سرمایه های اجتماعی سازمان مواردی مانند برند شرکت، اعتبار شرکت نزد مشتریان و اعتبار اجتماعی شرکت را شامل می شود. برند شرکت های کارآفرین رسانه ای از موارد مهمی است که توسط مصاحبه شوندگان به آن اشاره شده است:

[12E31] پروژه نخست ما که شکست خورد یک برند برای ما ساخت به عنوان تنها شرکت فعال در سیستم عامل اندروید.

۴-۲-۱-۳. تیم

تیم و انجام امور از طریق تیم ها یکی دیگر از تمهایی است که توسط شرکت کنندگان در تحقیق کنونی به اهمیت آن اشاره شده است. تیم متشکل از افراد معدودی با مهارت، دانش و تجربیات گوناگون و مکمل هم است که متکی به یکدیگر بوده، دارای تعهدی دسته جمعی در زمینه رسیدن به اهداف تیم هستند و در این خصوص از درجه اعتماد، اطمینان، تعهد، انسجام و هماهنگی بیشتری نسبت به یک گروه برخوردار می‌باشند. (شاهرودی، ۱۳۸۰، ص ۱۵- ۱۴). بیشتر آنها اعتقاد دارند که مدیریت منابع انسانی در شرکت های کارآفرین رسانه ای عامل مهمی در موفقیت شرکت به حساب می رود. برای مثال می توان به نقل قولهای زیر اشاره نمود:

[2E18] برنامه نویسی را تیم خودمان انجام داد، به این معنی که دوستان قدیمی من برنامه‌نویس بودند. آنها را به عنوان موسس وارد کار کردیم. در فضای مشاوره‌ای و مشارکتی توانستیم این نرم‌افزار را بنویسیم.

یا

[1E12] تأکید بر دانش خودم است. همه کارها را خودم می کنم. اخیراً یک نفر را آموزش داده‌ام برای کارهای روزمره مثلاً اپلیکشن‌ها را ترجمه کند یا مقاله‌های خوب را برای سایت پیدا کند و آپلود کند، اما کارهای اصلی با خودم است.

بدین ترتیب می‌توان عنوان کرد که انجام فعالیت ها به صورت تیمی و از طریق تیم ها می تواند عامل مهمی در موفقیت شرکت های کارآفرین رسانه ای به حساب آید.

[2E27] نیروی انسانی مهمترین بخش در تجاری سازی ایده است. اگر این کار بخواهد جای دیگری تکرار شود حتماً نیازمند نیروی انسانی و سیستم مدیریت کار است که بتواند کار را به طور دقیق نظارت کند و کنترل کند.

یا:

[13E8] نیروی کار فاقد مهارت در بازار آنلاین یکی از مشکلات بازار رسانه ای کشور است.

و یا:

[13E9] نیروی ماهر داریم، اما حرفه ای نیستند. یعنی تحصیلات دارند و مهارت را آموخته اند اما یاد نگرفته اند که کار را خوب پیش ببرند یا تجربه کتفی نیندوخته‌اند. دلیلش هم می‌تواند تازگی این صنعت و تعداد کم شرکت‌های فعال در آن باشد. در صنعتی مثل صنعت نفت سابقه زیاد آن صنعت سبب شده است که افرادی زیادی در آن رشد کنند و در نتیجه حرفه‌ای‌های زیادی نیز یافت می‌شوند ولی در تجارت الکترونیک این گونه نیست

۴-۳-۱-۳- مدیریت منابع خارج از سازمان

تم دیگری که مصاحبه شوندگان به اهمیت اشاره داشته اند مدیریت منابع خارج از سازمان می باشد. سازمان‌ها ضمن اینکه سعی می‌کنند تحت کنترل‌های بیرونی قرار نگیرند تلاش به عمل می‌آورند تا جریان مبادله منابع و کسب آن‌ها را برای خود مطمئن و تثبیت کنند. در واقع معمولاً اطمینان بخش بودن جریان

حرکت منابع به درون سازمان‌ها به سود کلیه کنشگران است. از این رو سازمان بر سر یک دو راهی قرار دارد. از طرفی ضرورت تطبیق‌پذیری با شرایط آینده به برخورداری از قابلیت تغییر و بصیرت لازم برای ایجاد تغییر در فعالیت‌ها نیاز دارد. از طرف دیگر ضرورت رفع ابهام، و استقرار ثبات، و حرکت‌هایی هماهنگ مستلزم ایجاد ساختارهایی بین سازمانی یا سازمان‌های میان سازمانی است. اما عضویت در هر مجموعه به منزله‌ی صرف‌نظر کردن از امکان اعمال نظر و کنترل کامل بر فعالیت‌های خود است (اسکات و دیویس، ۲۰۰۷).

چارچوبی که محیط سازمان را با فعالیت‌های آن مربوط می‌سازد بیانگر آن است که شرایط محیطی در نحوه توزیع قدرت در سازمان و چگونگی کنترل آن اثر می‌گذارد. بروز تغییر در نحوه توزیع قدرت منجر به ایجاد تغییر در مدیریت- یا ائتلاف افراد قدرتمند- سازمان می‌شود و افراد جدید فعالیت‌ها و ساختار جدید سازمان را به وجود می‌آورند. این نظریه حاکی از آن است که جابجایی مدیران شرایط متغیر محیطی را می‌نمایاند و در عین حال به سازمان در اداره وابستگی‌های آن به دیگر کنشگران اجتماعی کمک می‌کند (همان منبع).

برون سپاری از جمله دسته های مفهومی است که توسط شرکت کنندگان در مصاحبه به عنوان یکی از روشهای مدیریت منابع خارج از سازمان اشاره شده است.

[1E26] کوچک بودن کار در کارآفرینی‌های رسانه‌ای تیم را برای استخدام نمی‌پذیرد و برونسپاری و محدود بودن کارآفرین مهم است.

برخی از شرکت‌های کارآفرین به ویژه در حوزه خبر به اهمیت برون سپاری محتوای محصول نیز اشاره کرده اند. برای مثال:

[7M11] محتوا را می‌توان برون‌سپاری کرد. بخشهایی از اخبار را به طور افتخاری دریافت می‌کنیم. تاکنون خرید خبر نداشته‌ایم. قیمت خرید خبر بستگی به نوع آن از دویست هزار تومن هست تا سیصد چهارصد هزار تومن. اما ما چون اعتبار داریم افراد به رایگان خبر می‌فرستند.

۴-۳-۲- عوامل مرتبط با شرکت

دومین دسته از طبقه بندی ویژگی های شرکت های کارآفرین در حوزه رسانه با عنوان عوامل مرتبط با شرکت در تحقیق حاضر معرفی می شود.

عوامل مرتبط با ویژگی‌های شرکت	دانش مدیریت کسب و کار	
	پرورش رفتارهای کارآفرینی (خلاقیت، مخاطره پذیری)	یادگیری چالاکی سبک کارآفرینی

۴-۳-۲-۱. سبک کارآفرینی

ویژگی های کارآفرین نخستین تم از تم های عوامل مربوط به شرکت است. در این تم به نوع کارآفرینی مورد استفاده در شرکت رسانه‌ای اینترنتی اشاره می‌شود. کارآفرین‌ها را می توان به سه دسته دانشگاهی، فنی و خانگی تقسیم نمود. احمدپور داریانی (۱۳۸۳) کارآفرین را فردی دارای ایده و فکر جدید معرفی کرده است که از طریق فرایند ایجاد یک کسب و کار همچون کسب و کار مجازی، کسب و کار خانوادگی، کسب و کار شرکتی، کسب و کار سازمانی و کسب و کار خانگی توام با بسیج منابع و مخاطره مالی و اجتماعی ،محصول یا خدمت جدیدی را به بازار عرضه می کند).

شرکت کنندگان در تحقیق کنونی به اهمیت ویژگیهای فرد کارآفرین اشاره داشته اند. از نظر بیشتر شرکت کنندگان کارآفرینان بایستی ویژگیهای عملگرایانه داشته باشند، مختصات بازار ایران را به خوبی بشناسند.

> *[8N11] من نوع کارآفرین را خیلی مهم می‌دانم. کسی که از خانواده کاسب کار برخاسته به دلیل آموزه‌های خودش خیلی موفقتر از یک کارآفرین دانشگاهی است.*

در مصاحبه‌های انجام گرفته اکثر شرکت کنندگان معتقد بودند که کارآفرینان در ایران در ابتدای راه دارای وِیژگی‌های فنی هستند. یعنی فقط به تولید محصول فکر می کنند و به بازاریابی و فروش آن توجهی ندارند.

[12E30] کسانی که فقط کار فنی بلدند اول محصول را تولید می‌کنند و بعد به فکر بازاریابی می‌افتند. آن‌ها به دلیل عدم تسلط به کسب و کار شکست می‌خورند.

به تدریج که کسب و کار شرکت برای کارآفرینان ملموس تر شود اهمیت مواردی مانند بازاریابی نیز برایشان روشن خواهد شد. از این رو است که گذراندن دوره هایی مانند MBA در کارآفرینی میتواند برای کارآفرینان ارزش افزوده مدیریتی فراوانی را به دنبال داشته باشد.

۴-۳-۲-۲. یادگیری

سطوح متفاوت یادگیری شامل یادگیری فردی، گروهی، درون بخشی، درون‌سازمانی و سازمانی هستند. بدین ترتیب یادگیری سازمانی کلان‌ترین و بالاترین سطح یادگیری در نظریه مدیریت و سازمان به شمار می‌رود. بر اساس مفهوم یادگیری سازمانی، سازمان نیاز دارد که نسبت به خود و محیطی که در آن فعالیت می‌کند، دیدگاه بلندمدتی داشته باشد. بنابراین سازمان بایستی بتواند باید چشم‌انداز و افق بسیار گسترده ای از بازار کالا یا خدمات داشته باشد. پیش‌بینی افق آینده و طراحی چشم‌انداز کار آسانی نیست و ممکن است مدیرانی که به این کار نپرداخته‌اند، برای پیش‌بینی با مشکلات بسیاری روبرو شوند.

اهمیت یادگیری در سازمانهای کارآفرین رسانه‌ای به ترتیب زیر توسط مصاحبه شوندگان بیان شده است:

[8N7] من شدیداً به یادگیری معتقدم. اگر افراد آمادگی ذهنی و روحی برای یادگیری داشته باشند می‌توان از افراد بی‌تجربه اما مستعد هم کار خوب بیرون کشید. مشکل وقتی است که افراد پرمدعا هستند و یاد نمی گیرند.

یا:

[8N8] شرکت هم مثل آدمها یاد می‌گیرد. باید به یادگیری کل مجموعه شرکت توجه کرد.

و یا اینکه:

[12E3] از دانش به دست آمده در فارسی تل به سرعت برای تغییر جهت کسب و کار استفاده کردیم.

۴-۳-۲-۳. رفتارهای کارآفرینی

کارآفرینی پدیده‌ای است که با مفاهیمی مانند مخاطره پذیری پیوند جدا ناشدنی دارد. در این تحقیق ویژگی های رفتارهای کارآفرینانه شامل خلاقیت و مخاطره پذیری از نظر شرکت کنندگان در مصاحبه ها به عنوان یکی از تم های اصلی بیان شده است.

اهمیت پرورش خلاقیت از نظر شرکت کنندگان به ترتیب زیر بیان شده است:

> *[6E8] وجود تعهد و خلاقیت (این که سرانجام راه حل را پیدا می‌کرد) همراه همدیگر یک مزیت واقعی است که هر تیم کارآفرینی به آن نیاز دارد..*

همچنین شرکت کنندگان در مصاحبه ها به اهمیت مخاطره پذیری به ترتیب زیر اشاره نموده اند:

> *[13E19] نبود بازار سرمایه مناسب بزرگترین مشکل کارآفرینان اینترنتی کشور است. در آمریکا جوانی با پول کوچک خودش شروع می‌کند و بعد از دو ماه می‌فهمد که کار سود خواهد داشت یا نه. اگر آری می‌تواند خیلی راحت از بانک قرض بگیرد. در ایران این گونه نیست و بانکها حتی به کسب و کارهای موفق کوچک نیز به راحتی وام نمی دهند. سرمایه‌گذاران مخاطره پذیر هم زیاد نیستند.*

کارآفرینان در حوزه رسانه های اینترنتی بایستی بتوانند رفتارهایی مانند خلاقیت و مخاطره پذیری را در خود پرورش دهند.

۴-۳-۲-۳. دانش مدیریت کسب و کار

اهمیت دانش مدیریت کسب و کار توسط شرکت کنندگان در تحقیق کنونی بسیار مورد توجه بوده است. برای مثال می توان به موارد زیر اشاره نمود»

> *[12E27] مشکل بزرگ تیم ما این بود که همه فنی بودیم و هیچ درکی از تجارت نداشتیم. از بازاریابی درکی نداشتیم و فکر می‌کردیم توانمندی فنی ما بالاترین پوشش را صورت می‌دهد.*

یا:

> *[12E28] درس‌های کسب و کار به ما آموخت که قبل از اینکه شرکت تشکیل دهمی باید وقتی را صرف ارزیابی ایده کرد و یک طرح کسب و کار درست از آن استخراج کرد.*

و یا:

[12E30] کسانی که فقط کار فنی بلدند اول محصول را تولید می‌کنند و بعد به فکر بازاریابی می‌افتند. آن‌ها به دلیل عدم تسلط به کسب و کار شکست می‌خورند.

به این ترتیب اهمیت کسب دانش و تجربه در زمینه کارآفرینی رسانه ای اینترنتی در مصاحبه های تحقیق نشان داده می شود.

۴-۲-۳-عوامل مرتبط با محصول

محصول یا کالایی که توسط شرکت های کارآفرین اینترنتی ارائه می شوند با یک سری عواملی ارتباط دارند که توجه به آنها می تواند موفقیت شرکت را تضمین نماید. در تحقیق کنونی چندین تم برآمده از مصاحبه‌های تحقیق با عوامل مرتبط با محصول ارتباط داشتند. این تم‌ها در جدول زیر قابل مشاهده هستند؛

عوامل مرتبط با محصول	ایده محصول	سودآور بودن، معقول بودن و مبتنی بر مزیت رقابتی بودن ایده اصلی
	طراحی محصول	ابعاد مختلف طراحی فیزیکی و مفهومی محصول
	زمان‌بندی ارائه محصول	زمان‌بندی دقیق ارائه محصول به بازار از نظر پتانسیل استقبال بازار، زمین گیری رقیب و ورود یکباره یا تدریجی محصول و نسلهای بعدی آن

۴-۲-۳-۱. ایده محصول

ایده اصلی که محصول بر مبنای آن ارائه می شود در سازمان های کارآفرین رسانه ای از اهمیت بالایی برخوردار است. مهمترین ویژگی هایی که یک ایده محصول باید داشته باشد عبارتند از: سودآور بودن، معقول بودن و مبتنی بر مزیت رقابتی بودن ایده اصلی.در تحقیق حاضر بسیاری از مصاحبه شوندگان بر اهمیت ایده محصول تاکید داشته اند.

[3E1] گپ‌های دوستانه در دانشکده و محیط‌های دوستانه همکلاسی‌ها فرصت مناسبی برای ایجاد ایده است. بچه‌ها به دلیل داشتن پیشینه‌های گوناگون و آمدن از محیط‌های فرهنگی مختلف کلی ایده‌های جدید و جالب دارند.

یا:

[8N3] ایده خیلی مهم است. باید تمام جوانب آن به دقت سنجیده شود و از افراد مختلفی که در آن درگیر شده‌اند پرس و جو کرد.

اما یکی از مهمترین ویژگی هایی که از نظر مصاحبه شوندگان بایستی در زمینه ایده وجود داشته باشد قابلیت اجرایی آن است. بسیاری از ایده های کارآفرینانه قابلیت اجرایی در زمینه کسب و کار ایران را ندارند و به همین دلیل با موفقیت روبرو نمی شوند؛

[3E2] بچه‌های کارآفرینی و رشته های مشابه مثل مدیریت همیشه ایده های قشنگ و بزرگ دارند اما توان تجاری سازی آن‌ها را ندارند. دانشگاه به آن‌ها توان ایده‌پردازی داده اما نوان اجرایی کردن آن‌ها را نداده.

یا:

[8N4] هر قدر ایده خوب باشد، اما اگر خوب اجرا نشود به هیچ جا نمی‌رسد، ایده را هم خراب می‌کند.

بدین ترتیب اهمیت ایده محصول در شرکت های کارآفرین بسیار برجسته به نظر می رسد و بایستی مورد توجه کارآفرینان اینترنتی قرار گیرد.

۴-۲-۳-۲. طراحی محصول

یکی از دیگر تِم‌هایی که در تحقیق حاضر مورد توجه مصاحبه شوندگان قرار گرفته است طراحی محصول است. در طراحی محصول به ابعاد مختلف طراحی فیزیکی و مفهومی محصول توجه می‌گردد. توسعه محصول جدید می تواند از طریق تکنولوژی جدید و یا فرصت های جدید بازار ایجاد شود. اما بدون توجه به این فرصت هایی که این توسعه از آنجا ناشی می شود، مشتریان نقشی حیاتی در این میان دارند. بنابراین برای توسعه موفقیت‌آمیز محصولات جدید، شرکت ها بایستی درک عمیقی از نیازها و خواسته‌های مشتریان

بدست آورند (کوپر، ۲۰۰۳). بدین منظور تحقیقات درباره مشتریان می تواند در مراحل اساسی فرآیند توسعه محصولات جدید انجام گیرد: ۱) شناسایی فرصت، ۲) توسعه، ۳) آزمایش و ۴) ارائه به بازار.

با وجود توجه زیاد به روش‌هایی مثل گسترش عملکرد کیفیت و روش‌های آزمودن محصول، به تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت روش‌های تحقیق مشتری برای مرحله شناسایی فرصت توجه کمی شده است (فون کلیف، ۲۰۰۶).

مصاحبه شوندگان در تحقیق کنونی بر اهمیت طراحی محصول در جذب مشتری و مخاطب برای رسانه‌های اینترنتی توجه داشته اند.

[6E22] در طراحی مدل در ابتدای کار پیوستن به سایت‌های دیگر را پیش‌بینی کردیم. وقتی طرفداران یک تیم در سایت ما زیاد شوند می‌توانیم با سایت رسمی آن تیم همکاری کنیم به عنوان بازاریابی مشترک.

و یا:

[7M9] در حقیقت استراتژی توسعه محصول اغلب سایت‌های خبری حرکت از متن به تصویر است و سپس از تصویر به صوت. اساساً سایت حرفه‌ای ابتدا با یانترانت شروع می‌شود، سپس با اینترنت، سپس با ورود به بازار تبلیغات (با معرفی کردن سایت در شبکه‌های اجتماعی و سایتها)، سپس وارد بحث تولید می شود (یعنی درک اینکه چه اخباری کد می‌شوند)

۴-۲-۳-۳. زمان‌بندی ارائه محصول

زمان‌بندی ارائه محصول به بازارهای هدف یکی از تصمیمات راهبردی و بسیار اثرگذار در موفقیت محصولات جدید است. گروهی از کارآفرینان معتقدند که برای اینکه در بازار به عنوان یک عامل پیشرو و نوآور باقی بمانیم باید ارائه نوآوری‌ها به بازار را به تدریج صورت دهیم. برای این امر باید برنامه‌ریزی زمانی برای ارائه نوآوری‌ها و محصولات خود به بازارها داشته باشیم و مطابق این برنامه زمانی در بازه‌های زمانی مشخص، یا به هنگام تشخیص اشباع بازار از نوآوری پیشین، گام بعدی را ارائه دهیم. چنین رویکردی همچنین از تقلید رقبا جلوگیری می‌کند و همواره مشخص می کند که سایرین گامی عقب‌تر از ما حرکت می‌کنند. گروه دیگری نیز باور به ارائه یکجای نوآوری دارند و معتقدند که ارائه یکباره نوآوری می‌تواند سبب ایجاد تصویر یک شرکت نوآور در بازار شود.

یکی از مصاحبه شوندگان اهمیت این مورد را به ترتیب زیر بیان می کند:

[1E22] یکبار ارائه همه نوآوری به طور یکجا را تجربه کردم، اما تجربه بدی بود. اولش ترکاندم ولی بعد از دو سه هفته ماندم که چه کنم. مشتریان هم از من می‌خواستند نوآوری جدید ارائه کنم. اینطوری دست خودم را خالی کردم. ولی حالا به تدریج پیش می‌روم و طبق زمان بندی محصولاتم را ارائه می‌کنم تا دستم خالی نماند.

همچنین یکی دیگر از مصاحبه شوندگان اهمیت زمان بندی در ارائه محصولات رسانه ای اینترنتی را به ترتیب زیر بیان می کند:

[2E9] برای ورود کالاهای جدید، به ویژه در صنعتی که ما فعالیت می‌کنیم، زمان‌بندی امری حیاتی است. کالاها را به تدریج وارد سبد می‌کنیم و برای هر یک دوره آزمون در نظر می‌گیریم. اینطوری میزان مصرف منطقه دستمان می‌آید. اگر دوره آزمون خوب جواب داد آن را به طور دائمی وارد محصولات می‌کنیم.

۴-۲-۴- عوامل مرتبط با استراتژی

عوامل مرتبط با استراتژی	چشم‌انداز و برنامه‌ریزی آینده	
	نیازهای بازار و مشتریان	میزان تأثیر عوامل محیطی بر ویژگی‌های بازار منتخب و تجزیه و تحلیل دقیق تهدیدات و فرصت‌های محیطی شناسایی روندهای آتی بازار ناشی از تغییر در مصرف کنندگان بینش درباره آینده بازار ناشی از تحولات فناوری و بازارهای نوین پیش رو
	استراتژی رقابتی	تعیین استراتژی‌های دقیق رقابتی و بازاریابی برای کسب، حفظ و رشد سهم بازار محصول در بازارهای مورد نظر و انتخاب درست بازارها
	مدل درآمدی	طراحی مدل درآمدی صحیح برای محصول

۴-۲-۴-۱. استراتژی رقابتی

استراتژی رقابتی یکی دیگر از تِم‌هایی است که در تحقیق کنونی مورد توجه شرکت کنندگان در تحقیق قرار گرفته است. برنامه ریزی استراتژیک با بررسی محیط خارجی و داخل سازمان، فرصتها[79] و تهدیدهای[80] محیطی و قوتها[81] و ضعفهای[82] داخلی را شناسایی می کند و با درنظر داشتن ماموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک اقـــدام به انتخاب استراتژی هایی می کند که با تکیه بر قوتها و با بهره گیری از فرصتها، ضعفها را ازبین برده و از تهدیدها پرهیز کند تا درصورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود. هر سازمانی با هر اندازه ای، با تغییرات و تحولات سریعی روبروست و باید فعالیتهای خود را طوری برنامه ریزی و مدیریت کند که در محیط متلاطم و بازار به شدت رقابتی موفقیت کسب کرده و تداوم حیات داشته باشد. باتوجه به مفهوم برنامه ریزی استراتژیک، این امر مستلزم بهره گیری از این نوع برنامه ریزی است. چرا که از یک طرف آینده نگر بوده و ازطریق پیش بینی تحولات آتی اقدامات مناسب را تنظیم می کند. ازطرف دیگر گرایش به محیط داشته و ارتباط تنگاتنگ با آن دارد و از این لحاظ می تواند به سرعت از تغییرات محیط با خبر شده و واکنش مناسب و سریع نشان دهد.

از آنجا که هیچ سازمانی نمی تواند منابع نامحدود داشته باشد ، استراتژیست ها باید در این مورد که کدام یک از استراتژی های مختلف می توانند بیشترین منفعت را به سازمان برسانند ، تصمیم گیری نمایند . تصمیماتی که در زمینه تدوین استراتژی ها گرفته می شود سازمان را متعهد می سازد که برای یک دوره نسبتا بلند مدت محصولاتی خاص تولید کند، دربازارهای مشخصی به فعالیت بپردازد ، و سرانجام از منابع و فن آوری های شناخته شده ای استفاده کند. استراتژی ها مزایای رقابتی سازمان را در دوره های بلند مدت تعیین می نمایند . چه خوب چه بد ، تصمیمات استراتژیک نتایج چند وجهی و آثار دیرپا بر سازمان می گذارند . مدیران ارشد برای درک جوانب گوناگون فرایند تصمیمات مختلف دارای بهترین دیدگاه می باشند ؛ آنها این قدرت یا اختیار را دارند که منابع موجود را برای اجرای تصمیمات مختلف به مصرف برسانند .

شرکت کنندگان در تحقیق حاضر به این ترتیب به اهمیت استراتژی های رقابتی اشاره داشته اند:

---

79 - Opportunities
80 - Threats
81 - Strengths
82 - Weaknesses

[8N15] استراتژی بازاریابی واقعاً مهم است و باید پیش از تولید محصول شروع شود. اصلاً بازاریابی باید قبل از پیش آزمون روی دهد.

و یا

[7M7] در سایت‌های خبری مهمترین استراتژی بازار انتخاب مخاطب است.

۴-۲-۴-۲. مدل درآمدی

مدل درآمدی به شکل ساده توضیح می‌دهد که شرکت از چه راه‌هایی قصد ایجاد درآمد دارد. هر شرکتی برای کسب درآمد به فعالیت‌هایی دل‌بسته است. عموماً شرکت‌های رسانه‌ای از دو مدل درآمدی متمایز تبعیت می‌کنند: کسب درآمد از طریق دریافت آگهی از تبلیغ کنندگان و فروش محصولات خود. شرکت‌هایی که مدل درآمدی مبتنی بر درآمدهای تبلیغاتی را انتخاب می‌کنند عموماً تلاش می‌کنند تعداد مخاطبانشان را افزایش دهند تا جذابیت بیشتری برای صاحبان آگهی داشته باشند. این شرکت‌ها گاهی محصولاتشان را به طور رایگان نیز ارائه می‌دهند و فقط به درآمدهای تبلیغاتی وابسته می‌شوند. چنین مدل کسب و کاری را شرکتی مثل گوگل نیز پیاده می‌کند که خدمات رایگان به کاربران داده می‌شود اما جذابیت آن برای آگهی دهندگان سبب درآمدهای بالا می‌شود. در مدل فروش محصول، مشتریان باید برای دریافت محصول مستقیماً پول بپردازند. شرکت‌هایی که چنین مدل درآمدی را برمی‌گزینند بر ارائه محصولات باکیفیت و مبتنی بر نیاز مشتریان تمرکز می‌کنند. گاهی اوقات نیز شرکت‌ها حد واسط این دو مدل را برمی‌گزینند، یعنی ترکیبی از فروش محصولات و درآمدهای تبلیغاتی.

برخی از جملات مطرح شده در این زمینه بدین شکل بوده‌اند:

[2E30] مهمترین اهرم سود خرید کردن است. سود در خرید است. از این رو دسترسی به توزیع کنندگان اصلی و گاهی حتی تولید کننده می‌تواند سبب افزایش سودآوری شود و توان رقابت را نیز به دلیل امکان ارائه قیمت کمتر فراهم کند.

یا :

[7M16] عدم وزن اقتصادی کارآفرینی رسانه‌ای اینترنتی در مقایسه با رسانه‌های سنتی: زمانی که سایتی در کشور ۲۵۰ هزار بیننده در کشور داشت، معادل با تیراژ روزنامه همشهری بود که تیراژ آن ۳۰۰ هزار نسخه بود، اما درآمد آگهی یک ماهه آن کمتر از آگهی‌های صفحه اول یک روز نیازمندی‌های همشهری بود.

۴-۲-۴-۳. شناخت بازار و مشتریان

سرعت تغییرات در بازار یکی از شاخص‌های بازار رسانه‌ای است. به دلیل وابستگی صنعت رسانه به فناوری اطلاعات و الکترونیک، و با توجه به اینکه این دو صنعت سریعترین نرخ رشدها را دارند، تغییر در صنعت رسانه یک امر بسیار مهم است. از این رو شناسایی بازار و مشتریان متناسب با تغییراتی که در آن پدید می‌آید از جمله مهارتهای مهم کارآفرینان رسانه‌ای است.

شرکت‌کنندگان در تحقیق حاضر اهمیت این تم را بدین گونه اعلام کرده‌اند:

[7M21] کسب و کار اینترنتی بی‌ثبات است و کلی مشکل دارد، زیرا نیاز به انعطاف پیری در استخدام و به کارگیری نیروی کار دارد که قوانین کار این انعطاف پذیری را ندارند. قوانین کار بر اشتغال بلندمدت به شکل سنتی تکیه دارند که از انعطاف پذیری و نیاز به تغییر و تحول دائم در سایت‌های اینترنتی حمایت نمی‌کند.

و یا:

[3E27] کار کنونی ما خیلی ناپایدار است. برداشتن تحریمها یا هر تغییری در شرایط سیاسی کاملاً کار ما را خراب می‌کند.

برخی نیز به ارتباط تغییرات بازار با موفقیت یا شکست شرکت های کارآفرین رسانه ای اشاره دارند:

[8N16] تغییرات اجتماعی باید همیشه رصد شوند. تغییرات سرشار از ایده‌ها هستند و می‌توانند پتانسیل آینده پیروزی یا شکست را نشان دهند.

۴-۲-۵- عوامل مرتبط با زیرساخت

عوامل مرتبط با زیرساخت	زیرساخت الکترونیکی پایه (دسترسی)	کیفیت خدمات اپراتوری برای دسترسی به اینترنت، موبایل و شبکه‌های ارتباطی
	زیرساخت پرداخت الکترونیکی	زیرساخت‌های بانکداری اینترنتی و خدمات پرداخت مطمئن از راه دور
	زیرساخت توزیع	کانال‌های مطمئن توزیع فیزیکی همچون پست، یا محورهای مواصلاتی که به طور امن و مطمئن کالاهای فیزیکی را به مقصد برسانند.
	زیرساخت قوانین دولتی	قوانین‌حمایتگرانه همچون مالکیت معنوی و یا وجود قوانین مربوط به جرایم الکترونیکی و امکان طرح شکایت در زمینه‌های مربوط به محصولات و خدمات الکترونیکی و دیجیتال
	نظام اطلاعات بازار	ساز و کار مناسب برای دستیابی به اطلاعات مربوط به نهاده‌ها و عوامل بازار

۴-۲-۵-۱. زیرساخت الکترونیکی پایه (دسترسی)

یکی از مصاحبه شوندگان بدین ترتیب به اهمیت این موضوع اشاره می کند:

[5E4] شرکت ما در اصفهان واقع است ولی تمام ایران را پوشش می‌دهیم زیرا با استفاده از فناوری‌های نوین همه جا قابل دستیابی است.

مصاحبه شونده دیگری اهمیت دسترسی به اینترنت را به حدی می‌داند که منطقه مورد فعالیت خود را براساس آن انتخاب نمود:

[2E2] هشتاد درصد منطقه ۱ شهرداری تهران زیر پوشش اینترنت است.

۴-۲-۵-۲. زیرساخت پرداخت الکترونیکی

یکی از شرکت کنندگان در تحقیق کنونی چنین عنوان می کند:

[3E14] آن آدم همه کارهایش را با یک کردیت کارت انجام می داد. این بود که وقتی کارت مسدود می‌شد همه سفارش‌هایش زمین می‌ماند. من کار را با چندین کارت انجام دادم تا در صورت مسدودیت یکی،

دیگری کمکم کند و هیچوقت بدقول نشوم. من سبدی از روش‌های پرداخت ایجاد کردم، در جاهای مختلف دنیا. این کمک کرد که از سازمان‌های بزرگ و شرکت‌ها کار بگیرم.

و یا:

[6E34] پرداخت الکترونیکی هم مشکل دیگری است. خود بسترهای پرداخت یک طرف و عدم اعتماد کاربران به این پرداخت‌ها نیز یک طرف دیگر.

برخی نیز به اهمیت و نقش فرهنگ در پرداخت الکترونیک اشاره می کنند:

[13E12] هنوز فرهنگ پرداخت در میان مصرف کنندگان ما خیلی رایج نیست.

۴-۲-۵-۳. زیرساخت توزیع

در جریان مصاحبه‌های انجام گرفته اهمیت این موضوع بدین شکل مورد تاکید قرار گرفته است:

[2E5] نزدیک ۲۰۰ شعبه برای توزیع برنامه‌ریزی کرده‌ایم که می تواند به دلیل حذف شبکه توزیع و جایگزینی آن، ۳۰ تا ۴۰ درصد سودآوری داشته باشد. در دست گرفتن شبکه توزیع می‌تواند سبب ایجاد مزیت برای تولید کالا نیز بشود، زیرا دسترسی به بازارهای مصرف را امکان‌پذیر می‌کند.

۴-۲-۵-۴. زیرساخت قوانین دولتی

اهمیت زیرساخت قوانین دولتی توسط شرکت‌کنندگان در تحقیق کنونی بدین شکل مورد تاکید قرار گرفته است:

[7M21] کسب و کار اینترنتی بی‌ثبات است و کلی مشکل دارد، زیرا نیاز به انعطاف پذیری در استخدام و به کارگیری نیروی کار دارد که قوانین کار این انعطاف پذیری را ندارند. قوانین کار بر اشتغال بلندمدت به شکل سنتی تکیه دارند که از انعطاف پذیری و نیاز به تغییر و تحول دائم در سایت‌های اینترنتی حمایت نمی‌کند.

و یا:

[1E16] قوانین کشور دست و پای آدم را می‌بندد مخصوصاً در زمینه حفاظت از محصولات خود. وقتی نوآوری می‌کنی ممکن است یک نفر دیگر سریع از روی دستت کپی کند و تا به خودت بجنبی می‌بینی

نوآوریت تقلید شده. ناچار می‌شوی از رویکردهای دیگر و ترفندهایی برای حفاظت از محصولاتت استفاده کنی.

و یا:

[6E32] فیلترینگ ناخواسته یکی از مشکلات ماست. وقتی فیلتر شدیم نزدیک ۹۵ درصد کاربرانمان را از دست دادیم. رتبه سایت کلی تنزل می‌کنند.

۴-۴- نتایج ناشی از نظرهای گروه کارشناسان

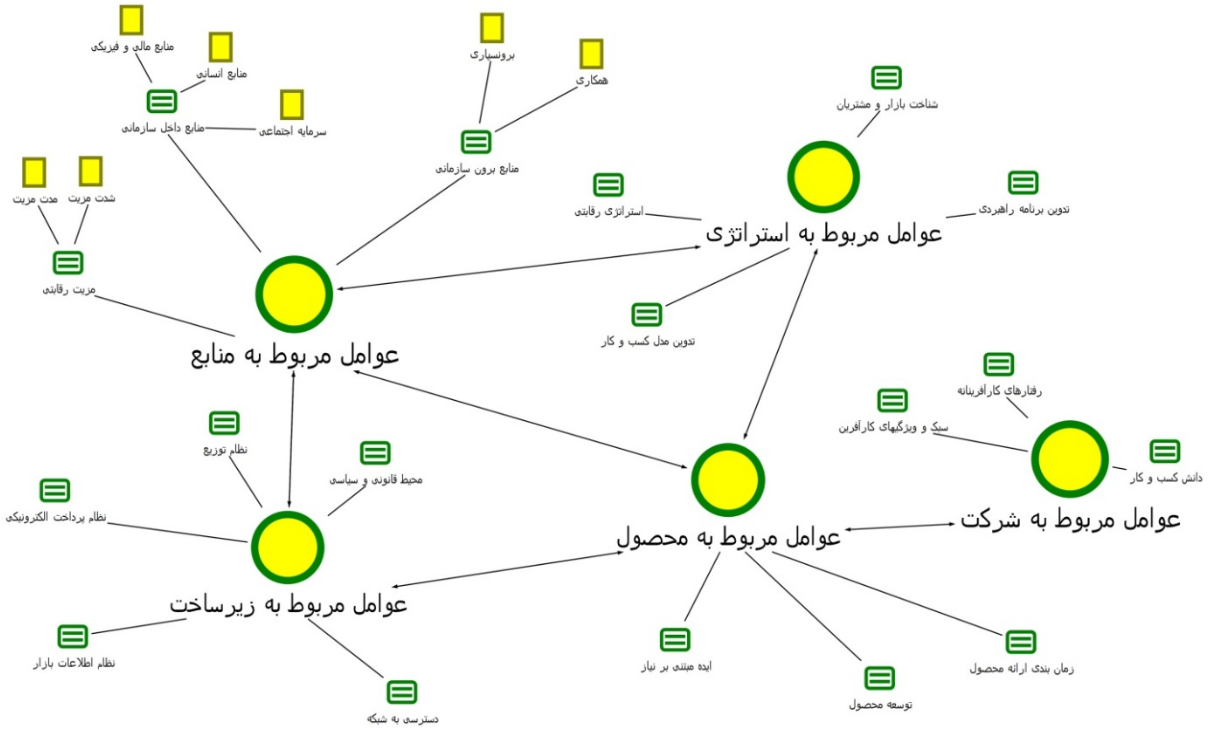
با استخراج عناصر شکل‌دهنده چارچوب مفهومی، پژوهشگر چارچوبی اولیه را طراحی نمود که از تحلیل یافته‌های ناشی از مصاحبه‌ها و پرسشنامه‌ها ناشی می‌شد. در این چارچوب پنج دسته‌بندی «ویژگی‌های مرتبط با منابع»، «ویژگی‌های مرتبط با محصول»، «ویژگی‌های مرتبط با شرکت»، «ویژگی‌های مرتبط با استراتژی» و سرانجام «ویژگی‌های مرتبط با زیرساخت»، بخش‌های اصلی چارچوب را تشکیل می‌دادند که در آن ویژگی‌های مرتبط با زیرساخت خارج از کنترل کارآفرینان بوده و سایر بخش‌ها از کارآفرین و تصمیمات او نشأت می‌گرفتند.

پس از طراحی چارچوب اولیه و بازنگری چند باره پژوهشگر بر روی آن به نحوی که عوامل ناشی از تحلیل مصاحبه‌ها در آن به درستی مورد توجه قرار گرفته باشند، این چارچوب جهت تأیید به گروه کارشناسان ارائه شد تا نسبت به اعتبار آن ارزیابی به عمل آید.

چارچوب ارائه شده از طریق ایمیل برای گروه کارشناسان ارسال شد و نظرات آن‌ها جمع‌آوری شد. تعداد ۱۳ نفر به چارچوب طراحی شده ایراد وارد کردند. این نظرات باعث تغییرات اساسی در چارچوب اولیه شد. چارچوب تکمیل شده مجدداً برای گروه کارشناسان ارسال شد. در دور دوم نیز ۹ ایراد دریافت شد که از هر یک خواسته شد تا نظر خود را در مورد نوع اصلاح مورد نظر ارائه دهند. در پایان با لحاظ کردن ایرادات و یا پاسخ به ایرادات، چارچوب نهایی حاصل آمد. چارچوب اولیه در بخش پیوست‌های پژوهش به طور کامل آورده شده است و چارچوب نهایی مورد تأیید کارشناسان در فصل نتیجه‌گیری به طور مفصل مورد شرح و بررسی قرار گرفته است.

۴-۵- نتایج خروجی نرم‌افزار

خروجی نهایی که نرم‌افزار MaxQDA 10 در نتیجه تحلیل کدها و زیر کدها ارائه نمود به شرح شکل زیر است. جزئیات مربوط به خروجی نرم‌افزار به طور جزئی و بخشی و نیز جدول حجم و وزن کدها در مصاحبه کننده‌ها در پیوست پژوهش آورده شده است.



شکل ۴۶: خروجی نرم‌افزار MaxQDA 10

فصل پنجم

نتیجه گیری و ارائه پیشنهادها

۵-۱- مروری دوباره بر مسئله پژوهش

نوآوری جوهره کارآفرینی و ویژگی لاینفک محصول رسانه‌ای است و از این رو می‌توان درک نوآوری را نقطه عطف مطالعات کارآفرینی رسانه‌ای دانست. با توجه به اینکه در عصر تحول شتابان فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی به سر می‌بریم، دگرگونی و تغییرات ساختاری ناگزیر صنعت رسانه در کنار چالشها و تهدیدات آن، بستر مناسبی را نیز برای بهره‌گیری از فرصتها پدید آورده است. با توجه به اینکه شرکتهای کوچک و کارآفرین که در صنعت رسانه وارد می‌شوند بزرگترین دارایی خود را توانایی استفاده از فرصتها برای پاسخ به نیازهای بازار می‌دانند، از این رو ارائه چارچوبی که از طریق آن بتوان فرایند نوآوری را برای تجاری سازی در قالب یک محصول یا خدمت جدید تشریح نمود، می‌تواند گامی باشد به سوی طراحی مدلی برای تجاری‌سازی این نوآوری‌ها. برای این منظور تحقیق جاری با تلفیق دانش موجود در حوزه‌های علوم رسانه و کارآفرینی و تلفیق آنها با مدیریت نوآوری و توسعه محصول جدید تلاش دارد تا مدلهای نوآوری و توسعه محصول جدید برآمده از این نوآوری‌ها را برای شرکتهای کارآفرین فعال در صنعت رسانه مورد بررسی قرار بدهد و در نتیجه آن با سازگار نمودن مدلهای موجود برای کارآفرینان رسانه‌ای، چارچوبی ارائه دهد که از طریق آن بتوان فعالیتهای کارآفرینانه شرکتهای کوچک را به سمت تجاری‌سازی موفق در قالب محصولات و خدمات جدید هدایت کرد.

۵-۲- بحث بر روی یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش را از حیث دانش افزایی می‌توان به شرح زیر مورد بحث قرار داد:

الف) دانش افزایی در سطح نظری: مطالعه حاضر به دلیل همپوشانی نظریه‌های مرتبط با تجاری‌سازی نوآوریها با نظریه‌های مربوط به کارآفرینی به نحوی که در بازار رسانه منجر به ارائه یک محصول موفق جدید شود، سبب ایجاد دانش جدید در حوزه مشترک میان این رشته‌ها شده و در نتیجه به گسترش دانش میان‌رشته‌ای کمک می‌کند. این مشارکت از سه شکل تحقق می‌یابد:

نخست اینکه رابطه میان استراتژی‌های تجاری‌سازی که اغلب برای شرکتهای بزرگ طراحی شده‌اند با شرکتهای کارآفرینی در صنعت رسانه تبیین می‌شود و میان آنها سازگاری برقرار می‌شود. دوم اینکه فرایند توسعه محصول جدید در صنعت رسانه مورد بررسی قرار می‌گیرد و ویژگیهای محصول رسانه‌ای دیجیتال

مورد شناسایی قرار می‌گیرد. سوم اینکه تجاری سازی نوآوریهای دیجیتال مورد بررسی قرار می‌گیرد و بدین ترتیب نظریه‌های مربوط به مدیریت نوآوری با نظریه‌های مربوط به تجاری‌سازی تلفیق می‌گردند.

ب) دانش افزایی در روش تحقیق: همان گونه که در بخش روش تحقیق بیان خواهد شد رویکرد در نظر گرفته شده برای انجام این تحقیق روش آمیخته است، به این معنی که به دلیل نیاز محقق به شناسایی وضعیت صنعت و تحلیل آن و نیز سئوالات تحقیق و نیاز به کشف مطالب جدید در حوزه تحقیق، محقق از ترکیبی از روشهای کمی و کیفی استفاده می‌کند. استفاده از تحلیل صنعت رسانه از طریق بررسی تجاری‌سازی نوآوریهای دیجیتال موفق در سطح جهان که با مطالعه تاریخچه تجاری‌سازی و ارائه به بازار محصولات موفق رسانه‌ای صورت می‌پذیرد شیوه‌ای بدیع و نو است که می‌تواند به گسترش روشی نو در مطالعات توصیفی بینجامد. علاوه بر این استفاده از پرسشنامه تحلیل صنعت و برقراری امکان پاسخهای تشریحی در کنار گویه‌ها نیز به نوعی دانش‌افزایی روش تحقیقی در این تحقیق است زیرا این موردی از استفاده از این روش برای این موضوع دیده نشده است. ترکیب این روشها در کنار یکدیگر برای ایجاد شناخت ژرف از محتوای یک صنعت می‌تواند روش تازه‌ای برای تحلیل عمیق موضوع مورد مطالعه محسوب شود.

بزرگترین دانش افزایی تحقیق حاضر را می‌توان توجه به بحث کارآفرینی رسانه‌ای دانست. از آنجا که تحقیقات بسیار کمی در حوزه کارآفرینی رسانه‌ای صورت پذیرفته است (هانگ و ون ویزل، ۲۰۰۷) ، تحقیق کنونی سبب ایجاد بنیان نظری مناسبی در زمینه کارآفرینی رسانه‌ای و نیز الگوی تجاری‌سازی نوآوریها در این حوزه خواهد گردید.

۵-۳- نتیجه‌گیری

۵-۳-۱- پاسخ نخستین سئوال فرعی پژوهش

نخستین سئوال فرعی پژوهش به این شرح بوده است: « نوآوری‌های دیجیتال موفق در بازار رسانه‌ای کشور ما با چه خصوصیاتی دارند؟». تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که کارآفرینان موفق رسانه‌ای در کشور ما غالباً از نوآوری تقلیدی استفاده نموده‌اند و کمتر به طبقه‌های گوناگون نوآوری‌ها که توجه داشته‌اند. نوآوری تقلیدی با ماهیت کارآفرینان رسانه‌ای در بخش فناوری کاملاً منطبق است، زیرا شرکتهای کوچک و

کارآفرین توان کافی برای صرف هزینه در بخش تحقیق و توسعه ندارند و اساساً این چنین تحقیقاتی با ماهیت آنان سازگاری ندارد. از آنجا که این شرکت‌ها با هدف استفاده از یک فرصت و خلأ در عرضه نیازها وارد بازار می‌شوند، از این رو انجام فعالیت‌های تحقیق و توسعه – که لازمه نوآوری‌های رادیکال است– اساساً نمی‌تواند سنخیتی با این هدف داشته باشد. از سوی دیگر ویژگی اقتصادی کشورهای در حال توسعه نیز تشویق کننده نوآوری‌های تقلیدی است. این نوع نوآوری‌ها کپی نمودن و انجام تغییرات کوچک ظاهری و محتوایی در محصولات و خدماتی است که نمونه آنها در بازارهای دیگر –عموماً اقتصادهای پیشرو– با موفقیت ارائه گردیده است. با ارائه این نوآوری‌ها در بازار بومی کشور، کارآفرین ریسک عدم پذیرش و موفقیت محصول را بسیار کاهش می‌دهد، زیرا از یک طرف هزینه‌ای برای تحقیق و توسعه آن صورت نداده است و حداکثر اینکه هزینه‌های کمی در زمینه تحقیقات بازار داخلی متقبل شده است، و از سوی دیگر فرایندها و ساز و کارهای تولید، نگهداری و رشد محصول را نمونه خارجی نمایش می‌دهد. از این رو می‌توانیم به این نتیجه برسیم که نوآوری‌های تقلیدی کارآمدترین نوع نوآوری برای کارآفرینانه رسانه‌ای در زمینه ارائه محصولات جدید به بازار رسانه‌ای کشور است. با این حال می توانیم نمونه‌هایی از رشد نوآوری در بستر نیازهای بومی را با توجه به پایداری نیازهای بازار مشاهده کنیم. برای مثال آنچه شرکت «فارسی تل» انجام داد، یعنی نوآوری در تعبیه تقویم خورشیدی در هسته سیستم عامل اندروید می‌تواند حرکت به سمت شکلی از نوآوری‌های رادیکال تلقی شود که در بازار رسانه‌ای کشور ما به ندرت دیده می‌شود. نمونه‌های کم‌شمار دیگری نیز که در بررسی بازار رسانه‌ای به آن‌ها دست یافته شد، همچون نظام سیستم عامل باز دانشگاه شریف، که منطبق بر رفع نیاز کشور نسبت به یک سیستم عامل بومی بود، تأییدی بر این تفسیر می‌تواند باشد که نیازهای پایدار کشور می‌توانند در صورت تقویت، به مثابه فرصتی برای تشویق نوآوری‌های نیمه رادیکال تلقی شوند.

نکته قابل توجه در پاسخ به این سئوال، این یافته است که نوع نوآوری‌های دارای پتانسیل تجاری‌سازی به میزان قابل توجهی به اقتصاد کشور میزبان وابسته است. در اقتصادهای توسعه یافته نوآوری‌های رادیکال و یا نوآوری‌های باز مورد استقبال قرار می‌گیرند و ساز و کارهای لازم برای تجاری‌سازی آن‌ها فراهم است. این ساز و کارها عموماً شامل حضور سرمایه گذاران مخاطره‌پذیر، شرکت‌های بزرگی که حاضر به مشارکت در فرایند تجاری‌سازی و عرضه باشند، نیروهای کاری متخصص و حرفه‌ای، وجود نظام اطلاعات بازار مناسب و خوش‌بینی عمومی نسبت به نوآوری‌های بتیادین است. اما در اقتصادهای در حال توسعه عموماً

نوآوری‌های تقلیدی مجال بیشتری برای ظهور و بروز دارند. این نوآوری‌ها نیاز به تحقیق و توسعه گسترده ندارند و سرمایه‌گذاران با توجه به موفقیت اصل نوآوری در یک جامعه دیگر با اطمینان بیشتری روی آن سرمایه‌گذاری می‌کنند. علاوه بر این اذهان مصرف کنندگان نیز به دلیل بروز و رواج نوآوری در سطح بین‌الملل آماده پذیرش نوآوری تقلیدی است. مجموع این یافته‌ها تأییدی بر چیرگی نوآوری‌های تقلیدی در بازار رسانه‌ای کشور ایران است.

نتیجه به دست آمده در زمینه نوآوری‌های تقلیدی در این پژوهش، می‌تواند ما را به نوعی استدلال روش‌شناسانه نیز رهنمون شود به این ترتیب که به دلیل غلبه نوآوری‌های تقلیدی، دست‌اندرکاران رسانه‌ای کشور ما نیز عموماً تکرار نتایج به دست آمده در سطح بین‌المللی را ارائه می‌کنند و از این رو در موارد متعددی و به تناسب موضوع، می‌توان هنگام پژوهش‌های مشابه، نظریه داده بنیاد را حتی بر تحلیل و کدگذاری ادبیات پژوهش و تحلیل روندهای صنعت قرار داد، بدون اینکه الزامی به جمع‌آوری داده‌های اولیه باشد، زیرا یافته‌های ناشی از گردآوری داده‌ها می‌تواند تکرار یافته‌های موجود در ادبیات تحقیق باشد. البته چنین نتیجه‌گیری صرفاً نوعی پیشنهاد روش تحقیقی است و می‌تواند مورد بحث و بررسی بیشتر قرار گیرد.

۵-۳-۲- پاسخ دومین سئوال فرعی پژوهش

دومین سئوال فرعی پژوهش عبارت است از اینکه: « عوامل موثر در فرایند تجاری سازی محصولات رسانه‌ای در کشور کدامند؟». یافته‌های پژوهش در این زمینه نشان داد که بازار رسانه‌ای کشور فاقد عناصر مهمی است که برای ایجاد یک بازار کارآمد و مناسب برای تجاری‌سازی ایده‌های دیجیتال کارآفرینان لازمند. کدگذاری و تحلیل پاسخ‌های مصاحبه‌کنندگان، این عناصر را حول سه محور اصلی دسته بندی می‌کند: ۱) فقدان نهادهای مالی کارآمد که امکان سریع تأمین مالی برای پروژه‌های نوآورانه را فراهم سازند، ۲) فقدان مراجع و نهادهای اطلاعات بازار که اطلاعات لازم را برای دستیابی کارآفرینان به مصرف‌کنندگان بالقوه خود ارائه سازند، ۳) عدم وجود حمایت‌ها و تشویقهای دولتی، همچون ملزم نمودن و تشویق شرکت‌های بزرگ به استفاده از نوآوری‌های کارآفرینان داخلی.

برای تحلیل صحیح یافته‌های مربوط به این پرسش فرعی، لازم است یکبار دیگر نظریه مطرح شده توسط الیاسون و الیاسون (۲۰۰۵) را مرور کنیم و با استفاده از این نظریه به تحلیل عناصر لازم برای کارآمد سازی

بازار رسانه‌ای کشور بپردازیم. آنها بر این باورند که عناصر لازم برای تولید کارآمد و تجاری‌سازی در مقیاس بالای یک نوآوری یعنی «نوآور، کارآفرین، سرمایه‌گذار مخاطره‌پذیر یا تأمین‌کننده مالی، و سازمان بزرگ» معمولاً در یک نفر یا سازمان جمع نمی‌شوند.

اقتصادهای بزرگ نیز معمولاً در تسخیر شرکتهای بزرگ فعال در بازارهای بالغ قرار دارند که در تولید انبوه دارای کارآمدی بالایی هستند، در حالیکه شرکتهای کارآفرینی که نوآوری‌های متعددی را ایجاد می‌کنند از این کارامدی بی‌بهره‌اند. معمولاً شرکتهای بزرگ محافظه کارانه عمل می‌کنند و بسیاری از نوآوری‌های انقلابی را مردود اعلام می‌کنند. از سوی دیگر شرکتهای کوچک که دارای ایده‌های نو هستند به اندازه شرکتهای بزرگ دسترسی به منابع مالی ندارند و از این رو در تجاری‌سازی ایده‌های خود به مشکل برمی‌خورند. از این رو ایجاد یک تعادل مناسب میان توان تولید انبوه کارآمد شرکتهای بزرگ و ظرفیت نوآوری شرکتهای کوچک برای رشد اقتصادی بسیار حیاتی است. در غیر این صورت در بلندمدت گرایش محافظه‌کارانه شرکتهای بزرگ، به دلیل عدم توجه کافی به عرضه نوآوری‌های انقلابی می‌تواند سبب رکود بازار گردد و در نتیجه برای اقتصاد زیان‌آور باشد. از این رو سازماندهی بازارها برای نوآوری یک مشکل در اقتصادها است.

این دو برونسپاری نوآوری به یک بخش یا شرکت دیگر را به عنوان راهکاری برای این مسئله عنوان نموده‌اند. چنین امری نیازمند وجود بازارهای نوآوری است، که در آن سرمایه‌گذارهای مخاطره پذیر و بازارهای خروج وجود داشته باشند. بازار خروج[۸۳] بازاری است که در آن تملک استراتژیک شرکتهای کوچک و نوآور شکل می‌گیرد و بازاری برای نوآوری‌های انقلابی شرکتهای کوچک فراهم می‌کند که با خرید کل شرکت، یا خرید نوآوری و یا حتی سرمایه گذاری در قالبهای مختلف ایجاد می‌شود. در این بازارها به دلیل حضور سرمایه‌گذاران مخاطره پذیر، نوآوری از فاز کارآفرینی فراتر می‌رود و به عنوان یک فرصت به شرکتهای بزرگ برای تجاری‌سازی ارائه می‌شود.

وجود چنین بازارهایی بسیار مهم است. اول اینکه به جای اینکه تولید انبوه در یک سلسله مراتب سازمانی عریض و طویل صورت گیرد، به پیمانکاران زیردست واگذار می‌شود. از این رو به طور کارکردی اولاً مستلزم حضور شرکتهای کارآفرین توانایی است که نوآوری‌های مناسبی را عرضه کنند و تنوع کافی نیز

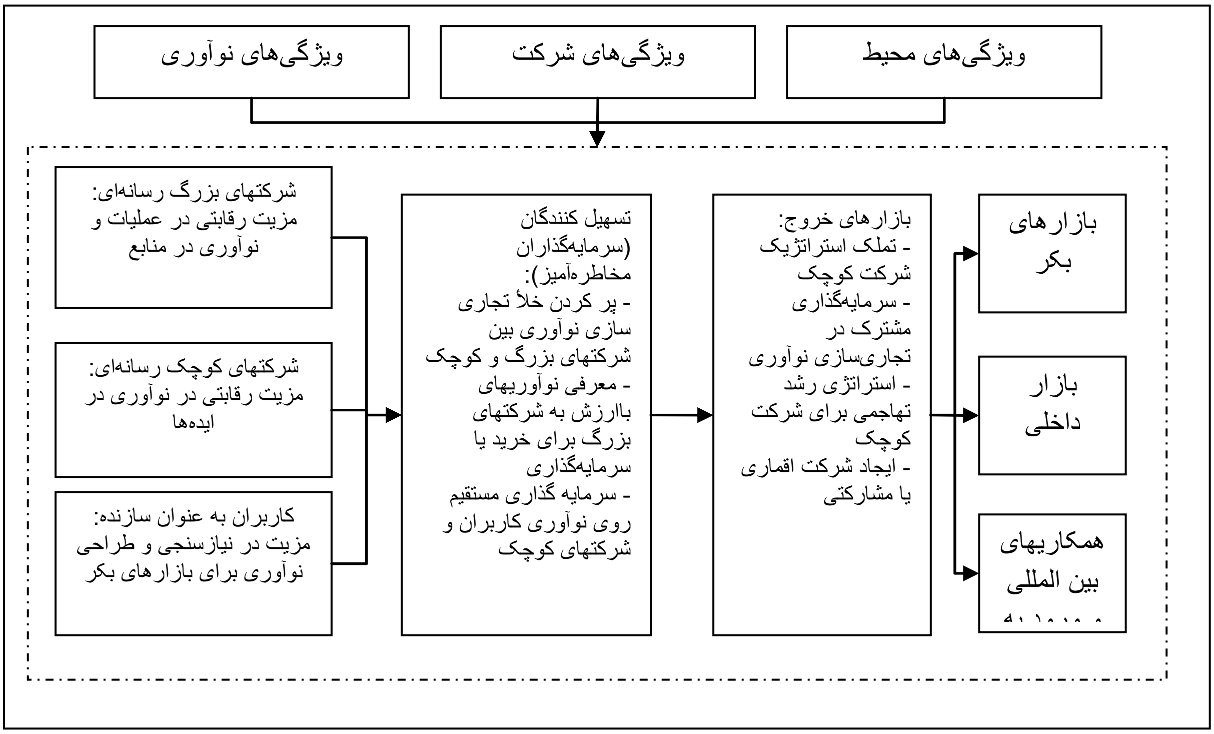
[83] Exit Market

داشته باشند که خریداران بزرگ نوآوری‌ها بتوانند برای تجاری سازی ایده‌ها از میان آنها نوآوریهای مناسب خود را انتخاب کنند. دوم اینکه از آنجایی که این فعالیتها در سراسر بازار سازماندهی می‌شوند، و شامل مبادله دارایی‌های دانشی ناملموس هستند از این رو هنر تعریف دقیق، مشخص‌سازی درست و ارزشگذاری مالکیت معنوی نوآوریها بسیار موضوع کلیدی است. سوم اینکه هزینه‌های داخلی پایین شرکت که ممکن است سبب دستکم گرفتن ارزش یک نوآوری گردد و در نتیجه ارزشگذاری درستی برای خریدار نیز نداشته باشد، از طریق هزینه تراکنش مستقیم در بازار مورد سنجش قرار می‌گیرد و از این رو ارزشگذاری دقیقتری روی سرمایه‌های دانشی صورت می‌گیرد.

در این بازارها خریداران بزرگی وجود دارند که قیمت واقعی این نوآوری‌ها را می‌پردازند زیرا می‌دانند چگونه از طریق یکپارچه کردن این نوآوری‌ها با توانایی‌های عملیاتی و تولید خودشان از آنها ارزش ایجاد کنند. در حالی که این نوآوریها توسط کارآفرینان و یا سرمایه‌گذاران مخاطره پذیر توانایی تبدیل شدن به یک محصول تجاری موفق را ندارند. با وجود چنین خریدارانی نوآوری‌ها نیز به دلیل عدم توانایی شرکتهای کوچک کارآفرین با شکست روبه‌رو نمی‌شوند و بازار از آنان منتفع می‌شود. این بازارها راهی برای شرکتهای بزرگ پدید می‌آورند که فعالیتهای نوآوری و صرفه ناشی از مقیاس تولید انبوه را در یکجا جمع می‌کند. چنین چیزی را الیاسون و الیاسون (۲۰۰۲: ص ۱۰۳) گسترش تئوری بنگاه کواس، یا یک مکتب صنعتی مارشالی خوانده‌اند. این تلاشهای سیستماتیک بالقوه انگیزه‌ای برای شرکتهای کارآفرین و نوآور ایجاد می‌کند. عدم وجود چنین بازارهایی سبب می‌شود که تجاری سازی نوآوریها نیاز به جمع شدن توانایی‌های نوآوری، توانایی مالی و توانایی عملیاتی در یک جا داشته باشد.

با توجه به آنچه تئوری بنگاه به طور بنیادین و مقاله الیاسون و الیاسون به طور خاص در اختیار ما قرار می‌دهند، یکی از الزامات موفقیت تجاری‌سازی نوآوریهای دیجیتال شرکتهای کارآفرین رسانه‌ای وجود یک بازار کاراست که در آن شرکتهای کارامد و دارای مزیت تولید و سرمایه‌گذاری خریدار نوآوری‌های این شرکتها باشند. از سوی دیگر توانایی و رشد صنعت رسانه نیز از طریق برقراری چنین رابطه‌ای میان شرکتهای بزرگ و کارآفرینان رسانه‌ای است که نقش سرمایه گذاران مخاطره‌پذیر نیز در برقراری این ارتباط مهم و قابل توجه است.

با توجه به این امر بازار رسانه‌ای کارا برای تجاری‌سازی نوآوری‌ها را می‌توان دارای عناصر زیر دانست: الف) تولید کنندگان محصولات رسانه‌ای: ۱) شرکت‌های بزرگ رسانه‌ای، با مزیت توانمندی عملیاتی و دسترسی به منابع، ۲) شرکت‌های کوچک و کارآفرین با مزیت رقابتی در نوآوری، ۳) کاربران به عنوان ارائه‌دهندگان محصولات کاربرساخته، با مزیت تعامل مستقیم با بازار و شناخت دقیق نیازهای بازار، حتی در بخش‌های بسیار کوچک، ب) تسهیل‌کنندگان: ۱) سرمایه‌گذاران مخاطره پذیر. با سه کارکرد شامل پرکردن خلاء تجاری‌سازی نوآوری میان شرکت‌های بزرگ و کوچک، معرفی نوآوری‌های باارزش شرکت های کوچک به شرکت‌های بزرگ برای خرید یا سرمایه‌گذاری، ۲) نهادهای ارائه دهنده تأمین مالی. ج) بازارهای خروج که عبارتند از سازوکارهای خروج کارآفرینان از کسب و کار موفق خود، یا راهبردی برای تغییر جهت آن از یک شرکت کوچک به سمت شرکت بزرگ. شکل زیر این بازار را به تصویر کشیده است.



شکل ۴۷: عناصر بازار کارآمد رسانه‌ای برای گسترش تجاری‌سازی نوآوری‌ها

۵-۳-۳- پاسخ سومین سئوال فرعی پژوهش

سومین پرسش فرعی پژوهش عبارت بود از اینکه: «عوامل موثر در موفقت تجاری سازی محصولات رسانه‌ای کارآفرینان کدامند؟». تحلیل تِم و کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها سبب گردید که عوامل

مرتبط در موفقیت تجاری‌سازی ایده‌های دیجیتال رسانه‌ای در قالب چهار سطحی عوامل کلان، تِم‌ها، دسته‌های مفهومی و کدها شناسایی شوند. این عوامل را به طور مشخص در این بخش بیان می‌کنیم.

۵-۳-۱- مزیت رقابتی

مزیت رقابتی به عنوان بنیان یک کسب و کار موفق مورد تأیید همه افراد مصاحبه شونده قرار گرفت. در مواردی توسط خود مصاحبه شوندگان و در موارد دیگر از طرف پژوهشگر مورد پرسش قرار گرفت و در همه موارد مصاحبه‌شوندگان بر نقش مزیت رقابتی در موفقیت تأکید کردند. پس از دریافت مزیت رقابتی هر یک از آن‌ها، بررسی مزیت‌های رقابتی این کارآفرینان نشان داد که بخش بزرگی از موفقیت یا شکست آن‌ها در ارتباط با قوت مزیت رقابتی آن‌هاست. گروهی دارای مزیت‌های رقابتی قوی و پایداری هستند که به دلیل شناسایی دقیق آن به خوبی موفق شده‌اند کسب و کار خود را بر روی آن مبتنی سازند (10E، 2E)، در حالی که گروهی دیگر دارای مزیت‌های رقابتی شکننده‌ای بوده‌اند که برای آن‌ها بنیان پیروزی‌بخشی را فراهم نساخته است. از این رو شناسایی مزیت رقابتی و بنیان‌گذاشتن کسب و کار به عنوان یکی از مهمترین عوامل موفقیت در تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال در این پژوهش شناسایی گردید.

نتایج پژوهش نشان داد که شرکت‌های کارآفرین رسانه‌ای فعال در زمینه دیجیتال عمیقاً باید از مزیت رقابتی خود آگاه باشند. یکی از مزیت‌های رقابتی که کارآفرینان ایرانی در آغاز فعالیت از آن بهره‌مند می‌شوند بکر بودن نسبی زبان فارسی در عرصه رسانه‌های دیجیتال است در عین اینکه بازارهای خارجی تقریباً مناسبی نیز وجود دارد. تحریم‌های سیاسی و نرم‌افزاری علیه کشور که سبب شده است کارآفرینان بتوانند در عرصه‌هایی بدون رقیب خارجی به رقابت بپردازند (همچون E10 و E3) نیز خود یک مزیت رقابتی ایجاد کرده است. مزیت رقابتی عمده دیگر بهره‌گیری از نیروی انسانی است که بیشتر شرکت‌های موفق با رویکردی کارآفرینانه به خوبی از آن استفاده نمودند. برای مثال با جذب برنامه‌نویسان قوی در تیم سهامداران و نیز تهیه نسخه نرم‌افزاری ویژه شرکت. با این حال عمده‌ترین مزیت رقابتی که شناسایی شد، استراتژی رقابتی بخردانه است. چنانچه این استراتژی هدفمند و متناسب با نیازها طراحی شود، بزرگترین مزیت رقابتی را تشکیل می‌دهد. استفاده از یک مدل درآمدی مناسب، تمرکز بر یک بازار مخاطبان مشخص، تدوین یک برنامه زمان‌بندی، ارائه هدفمند ابزارها در قالبی مناسب از جمله مزیت‌های رقابتی تلقی می‌شود. در عرصه رسانه‌های دیجیتال حتی نام نیز نوعی مزیت رقابتی است. متاسفانه بخش بزرگی از کارآفرینان

نسبت به مزیت رقابتی خود آگاهی ندارند و حتی هنگام پرسیدن درباره مزیت رقابتی عواملی را نام می‌برند که مزیت تلقی نمی‌شود و حاکی از عدم توجه آنها به شناسایی مزیت رقابتی است.

۵-۳-۲- تیم و نیروی انسانی

تیم به عنوان یکی دیگر از مهمترین عوامل تجاری‌سازی شناسایی شد. تمام کارآفرینان مورد مصاحبه بر تیم به عنوان تعیین کننده موفقیت در اجرای نوآوری تأکید کردند. علیرغم آگاهی از اهمیت تیم، گردهم‌آوردن مهارت‌های لازم در کنار یکدیگر کار چندان ساده‌ای نیست. از آن مهمتر و دشوارتر حفظ آن تیم در کنار یکدیگر است. مهارت کلیدی که در شرکت‌های رسانه‌ای مورد مصاحبه دیده شد مهارت برنامه نویسی و امور فنی بوده است که یکی از چالش‌های بزرگ را بر سر راه کارآفرینان ایجاد نموده است. اغلب کارآفرینان معتقدند که افراد درگیر در امر برنامه‌نویسی معمولاً پایداری چندانی ندارند و در شرکت‌ها باقی نمی‌مانند. از طرف دیگر فرهنگ مسلط بر شرکت‌های برنامه نویس نیز همراه با کاستی‌هایی است که انجام به موقع و دقیق تعهدات را قدری با مشکل مواجه می‌کند. از این رو همه شرکت‌های کارآفرین مورد مصاحبه، اگر خود کارآفرین متخصص برنامه‌نویسی نبوده است، برنامه‌نویس را به عنوان یکی از مالکین شرکت وارد کار کرده بودند، یا اینکه رابطه دوستی و احساسی قدیمی با او داشته‌اند. از سوی دیگر مهارت‌های دیگری همچنون بازاریاب از جمله مهارت‌های مورد نیازی بوده است که انتخاب نفر شایسته در آن به دشواری صورت گرفته است. در عین اینکه کاردانی فرد مورد انتخاب نقش مهمی در موفقیت کار ایفا کرده است. ویژگی مدیر عامل نیز از جمله مسائل بسیار مهم در این شرکت‌ها بوده است.

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. کارآفرینان رسانه‌ای مورد بررسی عمیقاً به سرمایه انسانی را به عنوان مزیت رقابتی اساسی خود بیان کردند. کمیابی نیروی انسانی متخصص و حرفه‌ای، به ویژه در صنعت رسانه های 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.

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، بیرمن 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[۸۴] 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. در مجموع تیم و چگونگی گردهم آوردن آنها یکی از مهمترین عوامل موفقیت در تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال مورد بحث پژوهش شناسایی شده است.

۵-۳-۳- سرمایه مالی

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 به عنوان مزیت رقابتی خود ذکر نکردند،

---

[84] Realized Capacity

بلکه آن را یکی از ملزومات مورد نیاز برای انجام فعالیت کارآفرینانه دانستند. از سوی دیگر سرمایه انسانی و اجتماعی به عنوان منابع مهم‌تری برای مزیت رقابتی پایدار مورد اشاره قرار گرفتند. سرمایه مالی علیرغم اهمیت بسیار زیادی که در مدیریت کسب و کارها دارد، در شرکت‌های کارآفرینی یک عامل منعطف تلقی می‌شود، به این معنی که به دلیل ماهیت کارآفرینی، شرکت‌های کارآفرین با حداقل سرمایه لازم وارد بازار می‌شوند و گاهی همان سرمایه را نیز با کمک خانواده یا دوستان یا شرکای خصوصی تأمین می‌کنند. یکی از ویژگی‌های کارآفرینی توجه به کنترل سرمایه و نه تملک سرمایه است. به این معنی که کارآفرین طبق تعریف کسی است که با در اختیارگرفتن سرمایه دیگران و با هدف سود رساندن به خود و آنان از امکانات مالی آنان استفاده می‌کند. با توجه به این مسئله دسترسی به سرمایه مالی یکی از عوامل بسیار مهم موفقیت تجاری‌سازی نوآوری‌ها تلقی می‌شود. کارآفرین‌های مورد مصاحبه غالبأ به جز یک مورد از دارایی‌های شخصی و شرکا استفاده کرده بودند.

۵-۳-۴- سرمایه فیزیکی

این سرمایه گاه نقشی بسیار مهم و پررنگ را ایفا می‌کند که گاهی حتی با پول نیز قابل جایگزینی نیست. نمونه آن‌ها دستگاه‌هایی است که به دلیل تحریم‌های سیاسی به راحتی قابل دسترسی نیستند. این سرمایه فیزیکی گاهی نیز اختیار استفاده از منابعی کمیاب است که در شرایط خاص مهیا می‌شود. مصاحبه‌ها نشان داد که در زمینه کارآفرینی‌های رسانه‌ای این نوع دارایی فقط در چارچوب دستگاه‌ها و تجهیزات خلاصه گردیده و اشکال دیگری همچون زمین و ساختمان و امثال آن چندان نقش پررنگی ندارند. البته مکان جغرافیایی فعالیت شرکت از این قاعده مستثنی بوده و در مواردی مکان مناسب دفتر فعالیت خود به نوعی مزیت رقابتی تبدیل شده است. با این حال ویژگی کارآفرینی دیجیتال نقش این عامل را بسیار کمرنگ می‌نماید و در چارچوب ارائه شده نقش کمرنگی را به خود اختصاص داده است.

۵-۳-۵- 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، لی و همکاران، ۲۰۰۲). 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. سرمایه اجتماعی برای کارآفرینان رسانه‌ای غالباً شناخته شدن در میان طیف وسیعی از کاربران تلقی می‌شود. این سرمایه مهمترین بخش از منابع درون سازمانی است که مدیریت کنترل آن‌ها را بر عهده دارد. شاید محبوبیت کارآفرین و شرکت به عنوان بزرگترین سرمایه اجتماعی شرکت تلقی می‌شود. کارآفرینان مورد مصاحبه سرمایه اجتماعی را به عنوان مهمترین سرمایه ناملموس درون شرکت نام بردند و برند خود را به عنوان نماد این سرمایه شناسایی کردند. پرودان (۲۰۰۷:ص۳۱) سرمایه اجتماعی را شامل اشتهار خاص یک شرکت در زمینه‌هایی می‌داند که رقبا فاقد آن هستند و هنگام بستن قرارداد، جذب منابع مالی (اعتبار نزد موسسات مالی)، مفید است. از سوی دیگر این سرمایه از طریق روابط غیررسمی نیز قابل اسفاده است.

در مجموع این چهار عامل سرمایه انسانی، مالی و فیزیکی (ملموس) و اجتماعی (ناملموس) به عنوان منابع درون شرکتی که مدیریت اختیار استفاده از آن‌ها را برای اجرای ایده در دست دارد شناسایی شدند. با این حال هیچ‌یک از آن‌ها به جز نیروی انسانی به عنوان عامل بسیار حیاتی برای موفقیت تجاری سازی نوآوری شناسایی نشدند، بلکه عامل کمکی هستند. موارد متعددی از مصاحبه‌ها نشان داد که کارآفرین بدون در اختیار داشتن سرمایه فیزیکی و مالی قابل توجه، موفق شد سرمایه اجتماعی مناسبی برای خود ایجاد کند و سپس سرمایه اجتماعی را به عنوان یک منبع پیش برنده به کار گیرد (3E، 4E).

۵-۳-۶- برون‌سپاری فعالیت‌ها و قراردادهای همکاری

بخشی از منابع مورد نیاز برای اجرای نوآوری خارج از دسترس مدیر شرکت است و باید آن را از محیط خارج از شرکت تهیه کرد. معمولاً مهارت‌ها، انجام بخشی از امور خدماتی همچون امور حقوقی، امور تدارکات و آشپزخانه و ... منابعی هستند که شرکت‌های کارآفرین با توجه به ماهیت خود از آن‌ها بی‌بهره هستند و نیاز دارند آن‌ها را از خارج از شرکت تهیه کنند. گاهی این امور از طریق بستن قراردادهای همکاری و گاهی نیز حتی در قالب برون‌سپاری بخشهایی از فعالیت‌های شرکت به دیگران به دلایل مختلف همچون به صرفه بودن انجام توسط دیگران و یا امکان تفکر راحت‌تر برای مدیران، انجام می‌شود. برای این امر کارآفرینان نیاز به مهارتی به نام مدیریت قراردادها دارند. مدیریت قراردادها که به نوعی مهارت به کارگیری منابع خارج از شرکت است توسط کارآفرینان زیادی مورد تأکید قرار گرفت و حتی از منابع درون شرکت نیز اهمیت بیشتری را به خود اختصاص داد، زیرا در صورت عدم مهارت در این کار، خسارت‌ها سنگین‌تر از عدم کارایی در استفاده از منابع درون سازمان است (8N، 4E).

۵-۳-۷- ایده کسب و کار

ایده کسب و کار به عنوان بنیان محصول و خدماتی که یک کارآفرین ارائه می‌دهد مطرح است. خود ایده نقش مهمی در موفقیت شرکت دارد و اگر خوب طراحی شده باشد و شرکت برای پیاده سازی آن دارای مزیت رقابتی باشد می‌تواند خود به تنهایی بخش بزرگی از کار را برعهده بگیرد. یک ایده خوب می‌تواند از تحلیل تغییرات در بازار و نیازهای آن شناسایی شود. کارآفرینان عمدتاً ایده خود را پس از یک دوره پیش آزمون عملیاتی کردند، یعنی زمانی که از جنبه‌های گوناگون کارآمدی ایده خود را سنجیدند.

ایده‌های کارآفرینان مورد پژوهش غالباً مطابق با ماهیت نوآوری، یک ایده تقلیدی بوده است. به این ترتیب که با مشاهده نمونه‌های موفق خارجی و تصور از امکان برآورده ساختن نیاز بازار داخلی توسط آن، ایده مورد توجه قرار گرفته است و سپس نسبت به شناسایی الزامات اجرایی آن اقدام شده است. با این حال بررسی تطبیقی ایده‌پردازی کارآفرینان ایرانی با مراحل تئوریک شناسایی ایده نشان می‌دهد که ایده کارآفرینان ایرانی معمولاً از فرایندی تجریدی و فارغ از فرایند چند مرحله‌ای طراحی ایده ناشی می‌شود. مبتنی بودن ایده بر یک نیاز یکی از مهمترین عواملی است که باید با دقت مورد توجه کارآفرینان قرار بگیرد.

۵-۳-۸- طراحی محصول

طراحی محصول به معنی ابعاد و جزئیات و کارکرهای محصول به طور خاص در موفقیت پروژه نقش مهمی دارد، اما تأثیر آن بیش از اینکه بر روی فرایند تجاری سازی نوآوری باشد، روی موفقیت محصول در بازار است. طبیعتاً ویژگی‌های محصول نوآورانه تأثیراتی بر روی چارچوب تجاری سازی آن می‌گذارد، برای مثال نیازیا عدم نیاز به یک کانال توزیع فیزیکی نقش بسیار مهمی در انتخاب کانال توزیع و در نتیجه عرضه محصول به بازار دارد و همان به طور خاص در تجاری‌سازی نوآوری نقش مهمی ایفا می‌کند. با این حال با توجه به تعریفی که رکا (۲۰۰۶) از محصولات رسانه‌ای به عمل آورده و در فصل دوم مطالعه نمودیم، تجانس نسبی محصولات رسانه‌ای از حیث ترکیب محتوای ملموس و ناملموس، الزامات نسبتاً مشابهی را در امر تجاری‌سازی ایجاد می‌کند و در نتیجه نقش طراحی محصول در تجاری‌سازی نوآوری دیجیتال به عدد نسبتاً ثابت و با اهمیت متوسطی ختم می‌شود.

۵-۳-۹- زمان‌بندی ارائه محصول

زمان بندی ارائه محصول یکی از مهمترین ویژگی‌هایی است که در این پژوهش مورد توجه قرار گرفت. علیرغم اینکه تأثیر آن همچون نیروی انسانی و مزیت رقابتی نیست، اما برنامه‌ریزی و زمان‌بندی برای ارائه محصول به بازار عامل بسیار مهمی است که کارآفرینان رسانه‌ای باید به دقت به آن توجه کنند. ارائه یکباره نوآوری به بازار یک رویکرد است که تعدادی از مصاحبه شوندگان آن را به عنوان اقدامی که در تجربیات اولیه خود امتحان کرده‌اند نام برده‌اند. با این حال ارائه کل نوآوری یکجا در بعضی طبقه‌های محصول سبب گردید دست کارآفرین پس از مدتی از نوآوری‌های جدید و مورد انتظار مشتریان خالی شود. از این رو بیشتر آنان به ارائه تدریجی نوآوری و محصول اشاره کردند و اینکه چنین امری سبب می‌شود که نبض خواست مشتریان در دست کارآفرین بماند و مدت زیادی نوآوری ارائه کند و نیز وقت کافی برای طراحی نوآوری‌های آتی داشته باشد. علاوه بر این چنین امری سبب می‌شود که از مواجه شدن با سرقت معنوی محصول نیز جلوگیری شود زیرا رقبا کل محصول را درک نمی‌کنند و نمی توانند پیش از ارائه کل آن، از آن تقلید کنند. با این حال گروهی، از جمله پژوهشگران حوزه کارآفرینی، نیز معتقد بر تجاری‌سازی یکباره نوآوری هستند. همانطور که در بخش ادبیات تحقیق بیان نمودیم، سرعت تجاری سازی را که سبب می‌شوند پروژه‌ها در زمان‌های کوتاه‌تری به نقطه سربه‌سر برسند را یک عامل در موفقیت تجاری‌سازی شناسایی کرد و این امر را یک مزیت رقابتی در محیطی می‌داند که در آن چرخه حیات محصول کوتاهتر شده است و رقابت فزاینده، بخش‌بندی بازارها و جهانی شدن وجه مشخصه بازارهاست. او بیان می‌کند که با کاهش زمان‌های تجاری‌سازی شرکت‌ها موفق به کنار زدن رقبا می‌شوند و از این رو به مزیت نفر اول بودن در موقعیت یابی و تکثیر محصول دست می‌یابند. با این حال به نظر می‌رسد در زمینه مکانی پژوهش یعنی کشور ایران، شرایط شرکت و بازار محصول خاص رسانه‌ای عامل تعیین کننده است. در این چارچوب قصد ارحجیت شیوه‌ای از زمان‌بندی را نداریم، بلکه هدف مطرح ساختن زمان‌بندی ارائه محصول به عنوان یکی از عوامل بسیاری مهمی است که کارآفرین رسانه‌ای هنگام برنامه‌ریزی برای ورود محصول به بازار باید به آن توجه شایانی داشته باشد.

۵-۳-۱۰- چشم‌انداز و برنامه‌ریزی آینده

داشتن یک چشم‌انداز که مسیر درازمدت حرکت شرکت را نشان می‌دهد یکی از عوامل مهمی است که در چارچوب تجاری سازی نقش مهمی را ایفا می‌کند. اهمیت این عامل به حدی است که همانطور که در بخش مدلها خواندیم حتی مدل تجاری سازی را نیز تحت الشاع قرار می‌دهد.

۵-۳-۱۱- استراتژی رقابتی

استراتژی رقابتی شرکت بر این مبتنی است که کارآفرین انتخاب کند که با چه راهبردهایی به رقابت در بازار و کسب سهم دلخواه بپردازد. عموماً راهبردهای انتخاب شده به ویژگی رقابت در آن خرده بازار ارتباط دارد و شرکت راهبردهایی همچون کاهش هزینه، متمایز ساختن محصول، تمرکز بر یک بخش خاص بازار و رفع نیازهای آن، و یا ترکیب این راهبردها در نظر می‌گیرد. انتخاب بازار هدف عامل تعیین کننده استراتژی رقابتی است. در حقیقت می‌توان گفت انتخاب بازار شکل تجاری سازی و استراتژی رقابتی جهت تجاری‌سازی را تعیین می کند.

۵-۳-۱۲- مدل درآمدی

مدل درآمدی یکی از اساسی‌ترین عناصر چارچوب است. بعضی شرکت‌های رسانه‌ای مدل درآمدی خود را برپایه فروش محصول به مشتری هدف خود قرار می‌دهند. آنها رضایت مشتری را به عنوان راه مشخص سودآوری و بقا می‌بینند. گروه دیگری مدل درآمدی خود را براساس درآمدهای تبلیغاتی قرار می‌دهد. آنان باید مشتری زیادی را جلب کنند تا برای آگهی دهندگان جذاب بمانند. معمولاً برای جلب مشتری نیز از خدمات رایگان استفاده می‌کنند. گروه دیگری نیز از ترکیبی از محتوای رایگان و پولی استفاده می‌کنند تا از هر دو منبع به میزان متعادلی استفاده کنند. مدل درآمدی از جمله عناصری است که روی چارچوب تجاری‌سازی تأثیر بسزایی می‌گذارد.

۵-۳-۱۳- نیازهای بازار و مشتریان

شناخت نیازهای بازار و مشتریان از سنگ بنای بازاریابی و مدیریت کسب و کار خوب است. بدون شناخت بازار اساساً شرکت نمی‌تواند محصول مناسبی را برای مخاطبان خود فراهم کند. تعیین مخاطبان از طریق

شناخت نیازهای بازار و حجم آن نیاز و دیرپایی آن مشخص می‌شود.از این رو تحلیل بازار و نیازهای مشتریان از جمله عناصر اساسی تجاری سازی موفق ایده است.

۵-۳-۱۴- دانش مدیریت کسب و کار

دانش مدیریت کسب و کار نام گسترده‌ای است که پژوهشگر برای کلیه اموری که شامل دانش مدیریت کسب و کار است برگزید. این امور شامل پایش و رصد کردن ایده، مدیریت استراتژیک، انجام امور بازاریابی استراتژیک، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و ... می‌شود.

۵-۳-۱۵- پرورش رفتارهای کارآفرینی

رفتارهای کارآفرینی عبارت از رفتارهایی است که مدیریت یک شرکت کوچک باید در مواجهه با عدم اطمینان‌های محیطی و تغییرات بازار از خود بروز دهد. نمونه‌هایی از این رفتارها عبارت است از فرصت‌طلبی، مخاطره‌پذیری، چالاکی سازمانی، هوشیاری کارآفرینانه، آمادگی برای تغییر جهت کسب و کار، آمادگی برای ورود به مشارکت‌های جدید و ... . شرکت کارآفرین باید همواره خود را آماده مواجه شدن با تغییرات کند و حتی شکست را هم به عنوان یک سناریوی محتمل پیش‌بینی کند و آماده باشد که در صورت عدم موفقیت یک ایده، روی ایده دیگری سریع متمرکز شود (10E). رفتارهای کارآفرینانه در مقابل رفتارهای مدیریتی و بوروکراتیک قرار می‌گیرند. بروز رفتارهای کارآفرینانه نظیر آنچه کافه بازار در برابر مایکروتل سامسونگ نشان داد نمونه‌ای از موفقیت رفتارهای کارآفرینانه در موفقیت در بازار مورد نظر حتی در برابر شرکت‌های بزرگ است.

۵-۳-۱۶- ویژگی‌ها و سبک کارآفرین

ویژگی خود کارآفرینان به عنوان یک عامل بسیار حیاتی در موفقیت کسب و کارها شناسایی گردید. اغلب کارآفرینان مورد مصاحبه از نوع کارآفرین فنی بوده‌اند. آن‌ها مهندسینی بوده‌اند که به دلیل اشراف بر فرایندهای تولید خود را شایسته ورود به بازار و موفقیت دیدند، اما به محض ورود به بازار با مسائل مربوط به مدیریت کسب و کار روبه رو شدند (E4، E1، 9E، 8N). از سوی دیگر کارآفرینان دانشگاهی با وجود آشنایی با مسائل مربوط به کسب و کار، از مهارت در اجرا بی‌بهره‌اند. گروهی دیگر نیز با استفاده از

فناوری‌های جدید به کارآفرینی خانگی و حتی انفرادی روی آورده‌اند (1E، 5E) که هر یک از این ویژگی‌ها سبب تأثیرگذاری بر روی موفقیت یا شکست کارآفرین می‌شود.

۵-۳-۱۷- یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی یکی از عواملی است که به طور مستقیم در فاز اول تجاری سازی مشارکت ندارد اما در گام‌های بعدی که رشد و توسعه محصول در بازار را شامل می‌شود نقش مهمی ایفا می‌کند. کارآفرینان مورد مصاحبه تجربه‌های قبلی‌شان را (3E، 10E، 13E، 8N، 4E). به عنوان عامل اصلی موفقیت‌هایشان در کسب و کار فعلی بیان نمودند. از سوی دیگر اغلب آنان بیان کردند که انجام کار به صورت زمان بندی شده سبب ایجاد یادگیری سازمانی در حین کار می‌شود (1E، 10E، 13E).

۵-۳-۱۸- چالاکی

چالاکی و انعطاف ویژگی شرکت کوچک کارآفرین است. اساساً شرکت کوچک کارآفرین به دلیل همین چالاکی و انعطاف است که می‌تواند در برابر حوادث محیط پرتلاطم دوام بیاورد و به راحتی جهت خود را عوض کند. استراتژی رشد معمولاً این چالاکی را تهدید می‌کند.

۵-۳-۱۹- زیرساخت دسترسی به شبکه

چگونگی دسترسی به زیرساخت ارتباطی به ویژه شبکه اینترنت و فناوری اپراتورهای موبایل به عنوان یک عامل زیرساختی که تعیین کننده پلتفرم و بستر ارائه نوآوری است، مهم‌ترین الزام و پیش نیاز بحث تجاری سازی نوآوری‌های دیجیتال است. در صورت اختلال در این زیرساخت کسب و کارهای رسانه‌های دیجیتال با افت سنگین و گاهی توقف کامل مواجه می‌شوند. از این رو این زیرساخت به عنوان یک عامل بیرونی که نه تعیین‌کننده شکل تجاری‌سازی، بلکه تعیین کننده امکان‌پذیر بودن آن است خود را بروز می دهد. در تعامل با این زیرساخت گروهی از کارآفرینان سیستم‌های پشتیبان همچون سامانه تلفنی را به راه انداخته‌اند (2E)، و گروهی اختلال‌های منطقه‌ای را با زمان‌بندی قابل مدیریت ساخته‌اند (13E). با این حال دسترسی به اینترنت یک عامل بسیار مهم تعیین کننده است.

۵-۳-۲۰- زیرساخت پرداخت الکترونیکی

زیرساخت پرداخت الکترونیکی بخش دیگر زیرساخت‌های پیش‌برنده بحث رسانه‌های دیجیتال است. در شرایطی که بانکهای کشور بسترهای پرداخت الکترونیکی را ارائه می‌دهند، عدم آشنایی و پذیرش فرهنگ پرداخت الکترونیکی (6E) و ایجاد اشکالات زیاد همچون قطع سیستم‌ها و پرداخت‌های اشتباه (که اگر چه برمی‌گردد و اصلاح می‌شود اما عدم اطمینان را در دل مصرف کنده ایجاد می‌کند) سبب می‌شوند که زیرساخت پرداخت الکترونیکی در کشور ما چندان عامل پیش‌برنده‌ای در امر تجاری‌سازی محسوب نشود. با این حال این سبک پرداخت در حال رشد است و کارآفرینان مورد مصاحبه امیدوارند که با بهبود خدمات بانکی، این نوع پرداخت نیز در میان مصرف‌کنندگان رونق بگیرد.

۵-۳-۲۱- زیرساخت توزیع

زیرساخت توزیع فیزیکی نیز عامل مهم دیگر زیرساختی است که کارآفرینان به آن اشاره کردند. در شرایطی که کسب و کار نیازمند عرضه محصول به طور فیزیکی نیز هست (فروشگاه‌های اینترنتی)، عدم تحویل به موقع و مناسب کالا به مشتری عامل مهمی در عدم موفقیت کسب و کارها می‌شود. در میان مصاحبه‌کنندگان گروهی ناگزیر به ارائه توزیع فیزیکی شخصی خود شده‌اند (2E، 8N) تا بتوانند بر این چالش در منطقه جغرافیایی تحت پوشش خود غلبه کنند. با این حال گروه‌های زیادی نیز این عامل را به ویژه هنگام تحویل در شهرستان‌ها یک عامل بازدارنده تلقی کردند (13E).

۵-۳-۲۲- زیرساخت قوانین دولتی

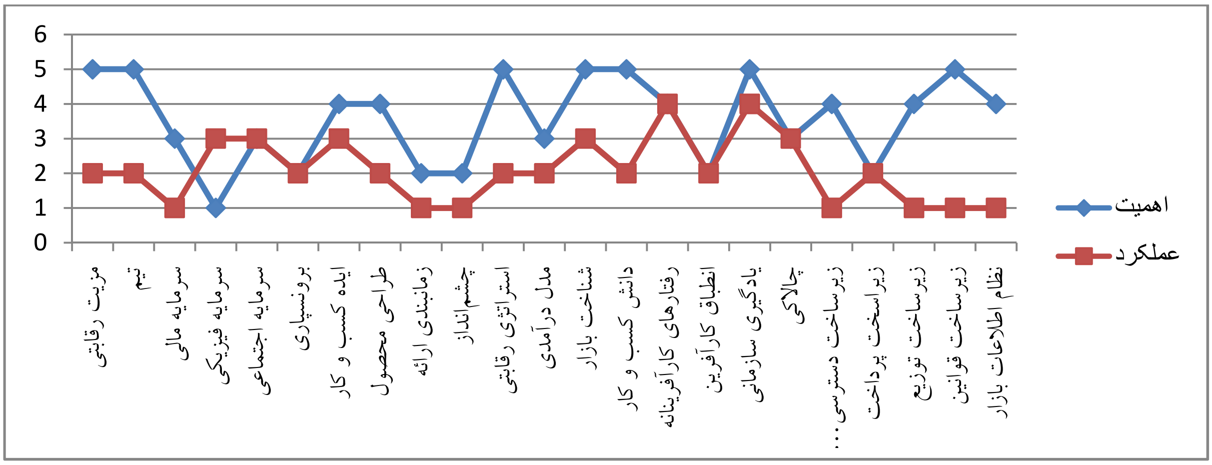
ابهام در قوانین دولتی به عنوان از طرف کارآفرینان مورد مصاحبه یک مانع بسیار جدی تلقی شد. این زیرساخت از جوانب مختلف بررسی شد. برای مثال قانون کار به عنوان یک قانون زیرساختی و پایه‌ای انعطاف لازم را برای به کارگیری‌ها کوتاه مدت مورد نیاز شرکت‌های اینترنتی ندارد، در حالیکه این شرکت‌ها نیاز به چالاکی بسیار زیادی دارند. از سوی دیگر عدم شفافیت در معیارهای مشخص همچون فیلترینگ عامل دیگری است که کارآفرین ناگزیر به احتیاط در ارائه مدل‌های کسب و کار شوند. برای مثال نگرانی از اینکه ساز و کار تشویق در ازای ورود افراد دیگر به سایت سبب شود که سایت در قالب سایت‌های هرمی طبقه بندی شود (6E) و یا اینکه وجود پیش‌بینی در سایت آن را با اتهام شرط‌بندی مواجه نکند. از طرف دیگر عدم شفافیت در مجوزهای لازم برای کسب و کارها سبب می‌شود تا در شرایطی

خاص و در حال کار ناگهان شرکت متوجه شود که برای انجام فعالیتی خاص نیاز به مجوزهایی است که پیشتر مشخص نشده بود و همین گاهی سبب ناگزیر شدن به کنار گذاشتن پروژه می‌شود.

۵-۳-۲۳- نظام اطلاعات بازار

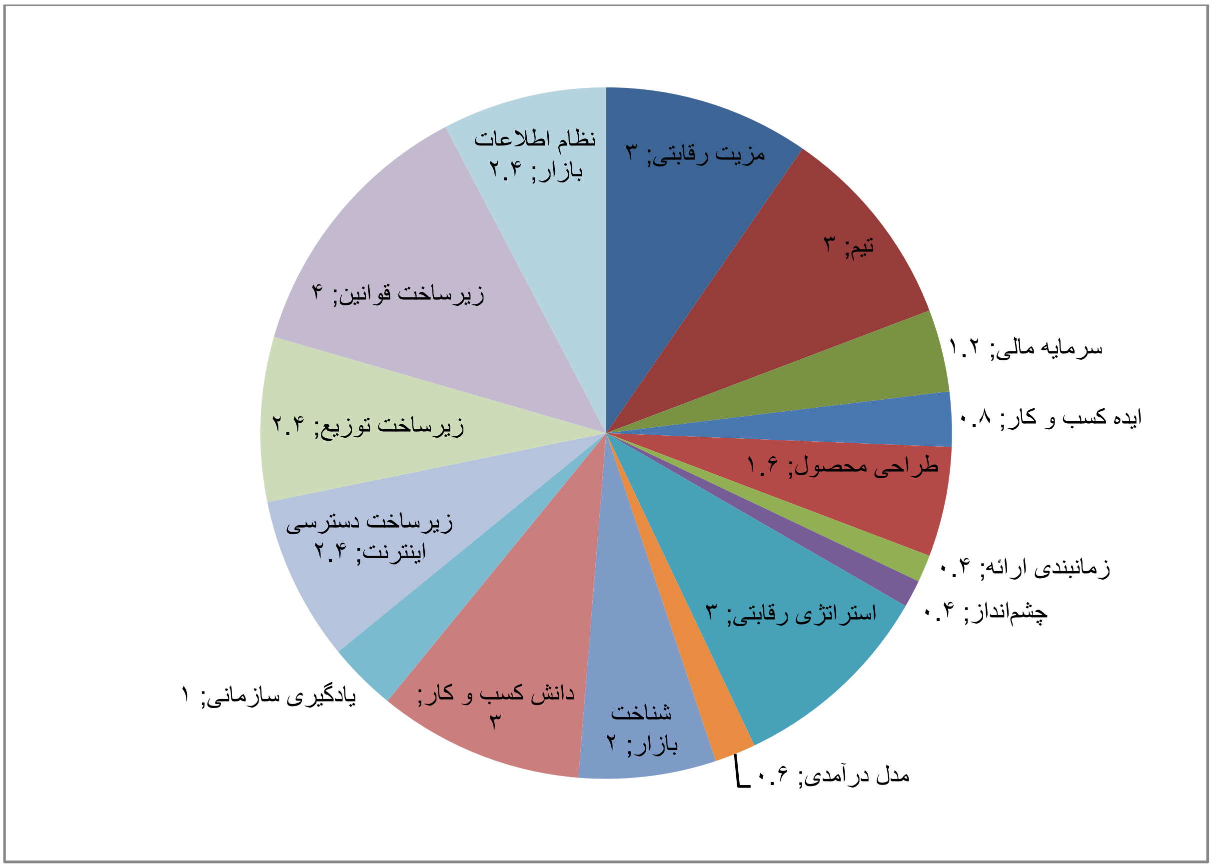
نظام اطلاعات بازار در کشور ما ناکارآمد است و از این رو شرکت‌ها ناگزیرند هر یک بانک اطلاعات خود را داشته باشد. دسترسی به این نظام اطلاعات می‌تواند سبب موفقیت یا شکست یک کارآفرین شود. با این حال وجود این نظام از کنترل کارآفرین خارج است و از این رو آن را در دسته عوامل زیرساختی دسته‌بندی کردیم.

پس از شناسایی این موارد، از طریق پرسشنامه یک تحلیل شکاف صورت گرفت. نتایج این تحلیل شکاف که از اختلاف میانگین اهمیت با اختلاف میانگین عملکرد به دست آمد، شکاف میان عملکرد در عناصر استخراج گردید:



شکل ۴۸: تحلیل شکاف میان عملکرد و اهمیت هر یک از اجزای چارچوب

با این حال حلقه مفقوده در شناخت میزان شکاف واقعی در کل چارچوب را باید با لحاظ کردن ضریب اهمیت در تحلیل شکاف سنجید.



شکل ۴۹: تحلیل شکاف وزن یافته

۵-۳-۴- پاسخ سئوال اصلی پژوهش

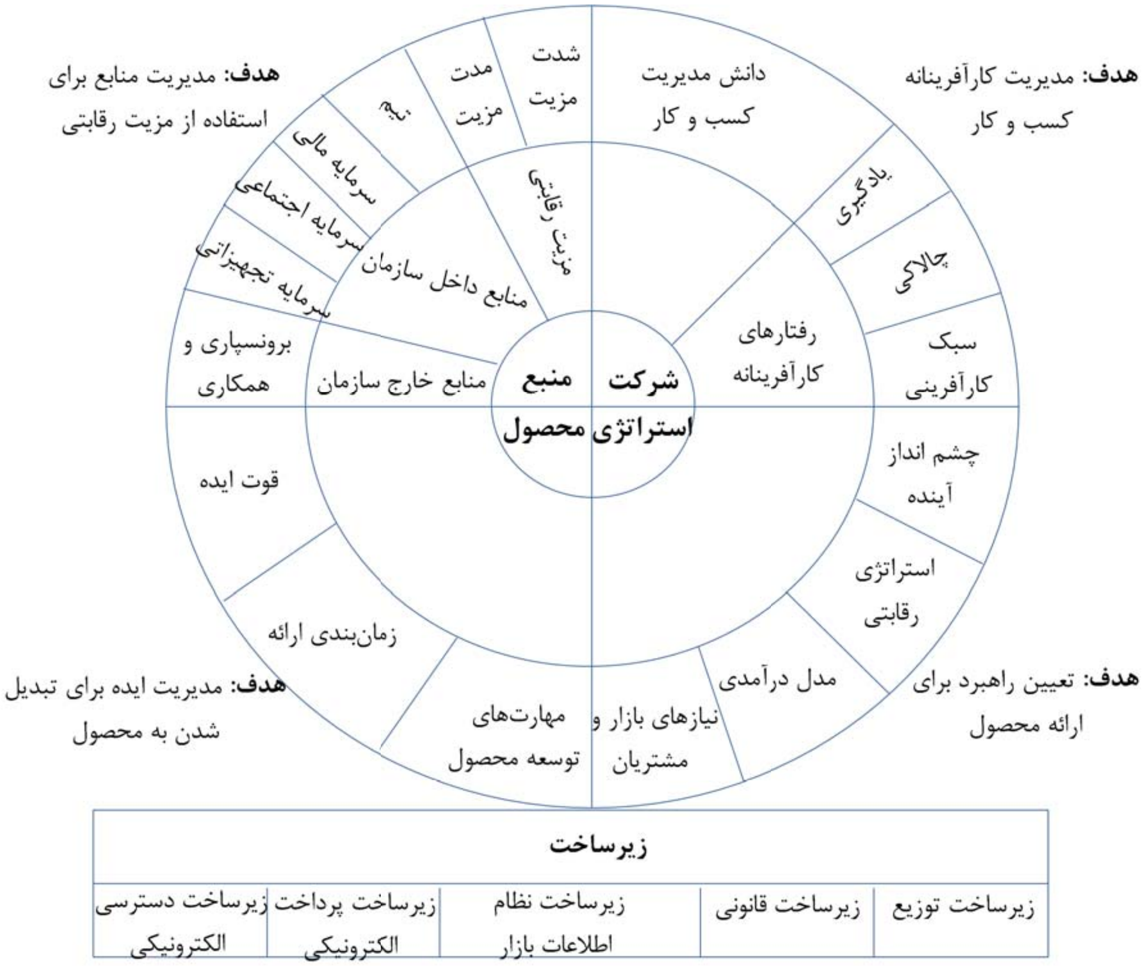
در فصل اول سئوال اصلی تحقیق به این شرح بیان شد که: ***چارچوب مناسب برای تجاری‌سازی نوآوریهای دیجیتال شرکتهای کارآفرین به شکل یک محصول رسانه‌ای چه عناصری دارد؟***

در تفسیر یافته‌های ناشی از کدگذاری‌ها، محقق تلاش نمود تا دسته‌بندی‌های به عمل آمده را به نحوی در تعامل با یکدیگر قرار دهد که ارتباط میان این دسته‌بندی‌ها و در نتیجه عناصر تشکیل دهنده آن‌ها حفظ شود. برای این امر ترکیبات گوناگونی آزموده شدند تا بتوانند چارچوب مورد نظر را به شکل مناسبی ابراز دارند. در نهایت محقق ترکیبی را ابداع نمود که در ارتباط با موضوع تحقیق تناسب داشته باشد و در عین حال وابستگی میان عناصر دخیل در تجاری‌سازی موفق نوآوری‌های دیجیتال را نیز حفظ نماید. این چارچوب با استعاره «چرخ راهوار و زمین هموار» مطرح می‌شود، با این تناسب موضوعی که تجاری‌سازی نوآوری‌ها همچون چرخی است که در صورت تناسب همه اجزایش می‌تواند به شکل چرخی صیقلی به حرکت درآید و به سمت هدف یعنی موفقیت در بازار روانه شود.

از پنج دسته‌بندی استخراج شده از یافته‌ها، چهار دسته‌بندی چرخ را تشکیل می‌دهند. یعنی عوامل مرتبط با منابع، عوامل مرتبط با محصول، عوامل مرتبط با استراتژی و سرانجام عوامل مرتبط با شرکت. این چهار دسته هر یک ربع دایره‌ای هستند که هرگاه در کنار همدیگر قرار گیرند یک دایره کامل را شکل می‌دهند که بنیان چرخی است که باید به سمت هدف حرکت کند. اما صیغلی بودن این چرخ، تناسب و چینش متناسب و دقیق این عناصر در کنار یکدیگر است که سبب راهواری و قابلیت دوران این چرخ می‌گردد.

با این حال در حرکت یک چرخ به سمت هدف، تنها چرخ نیست که نقش اساسی ایفا می‌کند. هر چرخی برای حرکت روان، نیازمند زمین هموار نیز است، در غیر اینصورت هرقدر چرخ صاف و راهوار باشد، باز هم نمی‌تواند در زمین ناهموار و یا بالابلندی به راحتی حرکت کند. این زمین را که خارج از کنترل سازنده چرخ و راهبر آن است، عوامل خارجی شکل می‌دهند، همان دسته بندی‌ای که در این تحقیق آن را با عنوان «عوامل زیرساختی» مطرح کردیم.

چارچوب نهایی که برای ترسیم عوامل تأثیرگذار در تجاری‌سازی موفق نوآوری‌های دیجیتال ناشی از این تحقیق پیشنهاد می‌شود به شرح شکل زیر است.



شکل ۵۰: چارچوب استخراج شده از تحلیل کدگذاری‌ها و اصلاح گروه کارشناسان

۵-۵- فرمول پیشنهادی برای تجاری سازی

پس از ارائه چارچوب پیشنهادی در قالب شکل ارائه شده، محقق پیشنهاد می‌کند که موفقیت تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال را از طریق ارائه یک فرمول ریاضی نیز بیان نمود. به این ترتیب که هر یک از عوامل را در یک دسته به طور مشخص مورد ارزیابی وزنی قرار می‌دهیم. سپس هر دسته را نیز بسته به اولویت‌دهی و وزن دسته می‌سنجیم تا بتوانیم یک فرمول اولیه برای موفقیت تجاری سازی نوآوری‌های دیجیتال بیان کنیم. فرمول پیشنهادی در قالب زیر ارائه می‌شود:

$$IS * (3[5CA ((Fe+Pe+Se) +OR)] *5TM) *3(ES+SME) *[2[3\sqrt{(\mathbf{2} * \boldsymbol{Idea})}*PD*MS] + Market]) = \text{Success in Commercialization}$$

Where $SME=5T*2OL*3ER*5BK$

And $MS=4CS* 2RM$

And $IS= IA * (3PE + D + 3R)$

Where: $1<IA, CA, Fe, Pe, Se, OR<5$

For: $0<IA<5$

$0<PE<5$

در شرایطی که همه متغیرها بزرگتر یا مساوی صفر باشند.

در این فرمول زیرساخت‌ها به عنوان فاکتور اصلی فرمول به نحوی عمل می‌کنند که در صورت قطع دسترسی به زیرساخت اساساً امکان ارائه نوآوری دیجیتال بسیار کم می‌شود. با چشمپوشی از موارد استثنایی، عدم دسترسی به اینترنت در عمل رقم IS را صفر می‌سازد و در نتیجه کل فرایند تجاری‌سازی در صفر ضرب می‌شود و نتیجه صفر یعنی عدم موفقیت می‌شود.

سپس چهار عامل دیگر از طریق اهمیتی که کارشناسان به هر یک از آن‌ها از صفر تا پنج دادند سنجیده می‌شود. یعنی اهمیت عوامل مربوط به منابع وزن ۳، عوامل مربوط به شرکت وزن ۳، عوامل مربوط به محصول وزن ۲ و عوامل مربوط به استراتژی وزن ۱ را گرفتند.

با این اوزان به تعیین فرمول درونی برای هر یک از عوامل می‌رسیم. در بخش عوامل مربوط به منابع، ضریب ۵ را برای مزیت رقابتی CA می‌بینیم که با جمع سه عامل سرمایه مالی، فیزیکی و اجتماعی ضرب می‌شود و سپس توان کنترل و هماهنگی با منابع خارج از سازمان نیز به آن اضافه می‌شود تا توان‌افزایی به مزیت رقابتی محاسبه شود. نیروی انسانی نیز به عنوان یک عامل بسیار اثرگذار با ضریب ۵ در مجموع نتیجه حاصل از منابع وارد می‌شود. در این بخش از فرمول اهمیت دو عامل مزیت رقابتی و نیروی انسانی تعیین کننده است و سایر عوامل مربوط به منابع نقش توان‌افزا را دارند، اما نبود هیچکدام سبب صفر شدن مزیت رقابتی نمی‌شوند، بلکه از توان اجرای آن می‌کاهند.

در بخش دوم فرمول ابتدا ویژگی‌های کارافرین را مشاهده می‌کنیم که با کلیه عوامل مربوط به کسب و کار جمع می‌شود و مقدار حاصله ضربدر وزن عددی کلی عوامل مربوط به شرکت می‌شود. برای سادگی کار کلیه عوامل مرتبط با مدیریت کسب و کار را در یک فرمول جداگانه با عنوان SME در بخش شرایط محدودیت‌های فرمول آورده‌ایم.

این عوامل را در خط اول محدودیتها مشاهده می‌کنیم که شامل عامل یادگیری سازمانی با وزن عددی ۲، رفتارهای کارآفرینی با وزن ۳ و سرانجام دانش کسب و کار با وزن ۵ می‌شود.

SME=2OL*3ER*5BK

به دلیل اهمیت زیادی که اغلب کارآفرینان به ویژه کارآفرینان فنی در زمینه دانش مدیریت کسب و کار ابراز داشتند و نقطه ضعف خود را نیز در همین بخش بیان کردند (9E، 4E) ، این بخش به عنوان یک فرمول فرعی و بسیار تأثیرگذار مطرح گردید..

بخش سوم فرمول را عوامل مربوط با محصول تشکیل می‌دهند. همانطور که گفتیم کل این عوامل ضریب وزنی ۲ را در سنجش کارشناسان به خود گرفتند. ایده به عنان یک عامل بسیار تعیین کننده ضریب سه را گرفت، اما با توجه به کشش ایده و اینکه حاشیه‌های اجرایی بر توان موفقیت آن اثر می‌گذارند از رادیکال استفاده کردیم تا دامنه را برای ما قابل کنترل کند. همچنین با توجه به اینکه در چنین شرایط و با کنترل دامنه، اهمیت واقعی کم می‌شود، یک ضریب ۲ را نیز لحاظ کردیم تا کاهش وزنی دامنه را با دو برابر کردن عامل زیر رادیکال افزایش دهیم. پس از ایده، به بحث طراحی محصول و استراتژی بازار می‌رسیم که این دو در هم ضرب می‌شوند تا به پتانسیل ایده توان افزایی کنند یا سبب نقصان آن شوند در صورت نامناسب بودن. هر دوی آنها بدون ضریب تأثیر اضافی لحاظ می‌شوند.

استراتژی شامل بحث زمان بندی ارائه محصول با ضریب ۲، استراتژی رقابتی با ضریب ۴ و مدل درآمدی با ضریب ۲ می‌شود. همه عوامل در هم ضرب می‌شوند. در پایان نتیجه حاصل از سه بخش پیش با ویژگی‌های بازار جمع می‌شوند تا تغیرات بازار نیز در تجاری‌سازی لحاظ شده باشد.

فرمول فرعی دیگر نیز که اهمیت زیرساخت‌ها را در فاکتور اصلی فرمول بیان می‌کند وزن‌دهی عوامل است.

IS=IA(3PE + D + 3R + 3MIS)

در این فرمول دسترسی به زیرساخت اینترنتی عامل اصلی تعیین کننده است که اگر دسترسی به آن صفر شود، کل مقدار عوامل زیرساختی صفر می‌شود و در فرمول اصلی نیز کل تجاری‌سازی را با وضعیت صفر مواجه می‌سازند. پس از دسترسی به اینترنت که ضریب اصلی عوامل زیرساختی است، دسترسی به زیرساخت پرداخت الکترونیکی و مهیا بودن زیرساخت‌های قانونی با ضریب ۳، زیرساخت توزیع با ضریب ۱ و نظام اطلاعات مدیریت با ضریب ۳ با یکدیگر جمع می‌شوند. دلیل استفاده از عملگر جمع این است که اندازه این عوامل اگرچه مهم است، اما نبود هیچ یک از این چهار عامل مانع از کلیت فرایند تجاری‌سازی نمی‌شوند.

۵-۶-محدودیت‌های پژوهش

۵-۶-۱- محدودیت‌های ناشی از ماهیت پژوهش (نوع اول)

روش پژوهش کیفی ماهیتاً پیچیده، غیرمشخص و دشوار است. در انجام این پژوهش به دلیل سیالیت و عدم خطی بودن پژوهش بارها و بارها ناگزیر به بازگشت به نقطه قبل و بازنگری اقدامات شدیم. در پژوهش کیفی کار با طرح فرضیه پیش نمی‌رود و از این رو برای پاسخ به سئوالات اکتشافی پژوهشگر ناچار است از شیوه‌های خلاقانه استفاده کند. از سوی دیگر شیوه نمونه‌گیری به کار گرفته شده در این پژوهش نیز به دلیل اینکه از پیش مشخص نبود و همواره باید داده‌های موجود تحلیل می‌شدند تا به ویژگی‌های لازم برای نمونه بعدی پی برده می‌شود، همواره دشوار خاص خود را داشت.

۵-۶-۲- محدودیت‌های انجام پژوهش (نوع دوم)

در انجام این پژوهش موانع زیادی وجود داشت که توجه به آن‌ها در انجام پژوهش‌های مشابه لازم است. نخستین مشکل اجرایی انتخاب کارآفرینان بود. با توجه به تعداد زیاد کارآفرینان رسانه‌ای در کشور که تعریف ارائه شده ما می‌گنجدیدند، انتخاب نمونه‌ای که هم قابل بررسی باشد، هم از نظر تعمیم‌پذیری به اندازه کافی جامع باشد دشوار بود. انتخاب نمونه‌گیری هدفمند در دسترس تا حدودی این مشکل را حل کرد، اما باز هم دسترسی به کارآفرینانی که به راستی کدهای مورد نیاز برای یک تحلیل مناسب از موضوع تحلیل را بدهند دشوار بود. از این رو انتخاب کارآفرینان نمونه که قابل بررسی نیز باشند و حاضر به مصاحبه باشند، یکی از مشکلات بسیار جدی این پژوهش بود.

پس از انتخاب نمونه و انجام مصاحبه، محافظه‌کاری گروهی از موارد در ارائه اطلاعات و نیز عدم توجه به آنچه مورد نیاز است یکی دیگر از موانع پژوهش بوده است. پر کردن پرسشنامه معمولاً با اشتباهاتی همراه بود که در دفعاتی به ارائه مجدد پرسشنامه در جلسه حضوری مصاحبه نیاز حاصل آمد. در مواردی نیز پاسخ‌های مصاحبه به شکلی متناقض داده می‌شد که پژوهشگر ناگزیر به تکرار مجدد و استفاده از ترفندهای پژوهشی برای دستیابی به پاسخ صحیح بود. پس از دریافت پاسخ‌ها پیاده سازی مصاحبه‌های طولانی که بین ۴۵ دقیقه تا حتی دو ساعت نیز طول کشیده بودند، امر حساس و وقت‌گیر بود که وقت زیادی را از پژوهشگر گرفت. استخراج کدها از این گفته‌ها نیز دشواری دیگری بود که پژوهشگر در انجام پژوهش با آن مواجه گردید.

تحلیل کدها نیز با توجه به ماهیت کیفی پژوهش امری بود که وقت و انرژی بسیار زیادی را از پژوهشگر گرفت و در مجموع سه بار پژوهشگر ناچار به بازنگری در تحلیل کدها گردید. علاوه بر این دریافت تأیید از گروه کارشناسان دشواری دیگری بود که به دلیل نظرات متناقض و گاه رویکردهای متضاد گروه، پژوهشگر ناگزیر به بازنگری چند باره در چارچوب ارائه شده گردید تا سرانجام چارچوبی که تأیید ضمنی همه افراد حاضر در گروه کارشناسان را به دست آورد حاصل شود.

مجموعه این محدودیت‌ها سبب گردید که پژوهش جاری به نتایج حاضر دست یابد. طبیعتاً در فقدان این محدودیت‌ها نتایج متفاوتی ممکن بود حاصل آید، اما با توجه به اینکه روش در پیش گرفته شده برای پژوهش، روشی عمیق در درک موضوع تحقیق شناخته شده و ماهیت اکتشافی تحقیق نیز پژوهشگر را ناگزیر از انتخاب چنین روشی می‌کند، از این رو مواجه شدن با چنین محدودیت‌هایی امری اجتناب‌ناپذیر است. با این حال تمام تلاش پژوهشگر به عمل آمد تا با استفاده از ابزارهای گوناگون تأثیر این محدودیت‌ها را کاهش دهد.

۵-۷- مقایسه با پژوهشهای مشابه

قلعه نوی (۱۳۸۹) در پژوهشی که با عنوان بررسی الگوی مناسب برای تجاری سازی ایده های فناورانه در ایران صورت داد ابعاد تجاری‌سازی موفق را به شرح زیر شناسایی نمود: تولید ایده، تحقیق و توسعه، ساخت و تولید، بازار، تأمین مالی، زیرساختارها، حقوق مالکیت معنوی. با توجه به اینکه پژوهش او در

زمینه تجاری‌سازی ایده‌های فناورانه در بستر صنعت بوده است، تفاوت‌های این پژوهش با پژوهش جاری به این شرح است: نخست اینکه تحقیق و توسعه به عنوان یک عامل مهم در موفقیت تجاری سازی ایده‌های نوآورانه شناسایی شده است، در حالیکه پژوهش جاری تحققی و توصعه را اساساً در تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال ایرانی غایب دانسته است. دلیل آن را نیز دو عامل بیان نموده است. نخست اینکه نوآوری‌ها در بازار ایران نوآوری‌های تقلیدی هستند و این نوآوری‌های تقلیدی نیاز به تحقیق و توسعه ندارند، بلکه بومی‌سازی و سنجش ذائقه و سلیقه بازار نقش مهمتری در موفقیت تجاری‌سازی آنها ایفا می‌کند. دیگر اینکه ماهیت شرکت‌های کارآفرین اساساً —و کارآفرینان رسانه‌ای به طور خاص- با تحقیق و توسعه همخوانی ندارد و معمولاً کارآفرینان از نتایج تحقیق و توسعه شرکت‌های بزرگتر استفاده می‌کنند. بنابراین نخستین وجه افتراق این دو پژوهش در لحاظ کردن تحقیق و توسعه به عنوان یکی از مولفه‌های تجاری‌سازی است.

نکته تفاوت دیگر در روش شناسی این دو پژوهش است. در شرایطی که پژوهش قلعه‌نوی با رویکرد کمّی و آزمون فرضیه به سنجش نظر شاغلان صنعت در زمینه اهمیت هر یک از ابعاد پیش گفته در تجاری‌سازی توجه کرده است و با استفاده از آزمون میانگین صرفاً به اندازه‌گیری اهمیت آن‌ها پرداخته است، پژوهش جاری با رویکرد اکتشافی به موضوع پرداخته است و با استفاده از نظریه داده‌بنیاد تلاش نموده است که عوامل را شناسایی کند و سپس دسته‌بندی مناسبی از آن‌ها را به عمل آورد.

۵-۸- پیشنهادها

۵-۸-۱- پیشنهادهای برگرفته از یافته‌های پژوهش

نتایج به دست آمده در این پژوهش تلاشی برای ارائه چارچوب مناسب برای تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال تلقی می‌شود، تا کارآفرینان با استفاده از این چارچوب عوامل مهم در تجاری‌سازی را دریافته وبا لحاظ کردن وزن‌دهی مناسب نسبت به تخصیص سرمایه مالی، انسانی و زمانی اقدام کنند. با توجه به ابعاد متنوع این پژوهش هر یک از مولفه‌ها حاوی پیشنهاداتی برای کارآفرینان رسانه‌ای است.

در بعد عوامل مرتبط با منبع، توجه به مزیت رقابتی را می‌توان یکی از مهمترین مولفه‌هایی دانست که در تحلیل داده‌ها مشخص شد کارآفرینان ایرانی به آن توجه مناسبی ندارند. مزیت رقابتی در بحث

تجاری‌سازی پایه اصلی قوت ایده و پتانسیل محصول را می‌سازد و توجه به شدت و مدت آن دو عامل اصلی تعیین کننده در موفقیت تجاری‌سازی کارآفرینان است. تحلیل پرسشنامه‌ها نشان داد که بخش بزرگی از کارآفرینان ایرانی تا حد زیادی نسبت به شناسایی دقیق مزیت رقابتی خود بی‌توجه هستند و در حالی که پایش این مزیت در طول زمان یکی از فعالیت‌های اساسی هر بنگاه تجاری موفق است، عدم دقت به این مسئله سبب می‌شود که کارآفرینان مدت زیادی به ایده‌ای می‌پردازند که در زمان کوتاهی دارای مزیت رقابتی بود و بعد از مدتی مزیت آن از بین رفته، اما شرکت بدون توجه به از بین رفتن مزیت هنوز به آن مشغول است. این امر به ویژه در صنعت رسانه‌های دیجیتال که ماهیت تند رشد و بسیار متغیر آن باعث می‌شد مدت زمان مزیت‌ها بسیار زود منقضی شوند اهمیت بیشتری دارد. در شرایطی که صنایعی همچون اتومبیل و فولاد کندتغییرترین صنایع هستند، فناوری‌های ارتباطی تندرشدترین صنعت هستند و در نتیجه مزیت‌ها مداوم در حال تغییر هستند. از این رو به شدت پیشنهاد می‌شود که شرکت‌های کارآفرین ایرانی در ابتدای سنجش ایده، به مزیت رقابتی خود در آن ایده و صنعت مشخص توجه کنند، آن را به درستی اندازه‌گیری کنند و از مدت زمان پایداری آن مزیت، عوامل تهدید کننده آن و میزان پتانسیل سودآوری آن آگاهی یابند.

در بعد عوامل مرتبط با محصول ویژگی‌های نوآوری‌های دیجیتال بسیار بیشتر نمایان می‌شود. توسعه نوآوری دیجیتال در قالب محصول مجموعه‌ای از ایده‌پردازی، طراحی محصول، انتخاب صحیح بازار هدف، تدوین استراتژی مناسب از جمله مولفه‌های دخیل در توسعه محصول رسانه‌ای است. با آنچه در این پژوهش دریافته شد به دلیل ماهیت تقلیدی نوآوری‌ها، بخش بزرگی از این مولفه‌ها با شبیه سازی و کپی برداری محتوایی و تغییرات ظاهری و بومی‌سازی‌های لازم صورت می‌پذیرند. بزرگترین مسئله در این بعد توانایی بومی‌سازی به شکل کاربردی برای بازار داخلی است. برای مثال در شرایطی که بسیاری از نوآوری‌های جدید در سطح جهانی مبتنی بر فضای ابری هستند، در کشور ما به دلیل دسترسی محدود به شبکه، امکان استفاده از خیلی قابلیت‌ها نیست و در عوض مصرف‌کنندگان به قابلیت آفلاین نیاز دارند. چنین شرایطی استفاده از برنامه نویس‌ها و متخصصانی که بتوانند تغییرات لازم را به شکل مناسب ایفا کنند یکی از چالش‌های شرکت های کارآفرین تلقی می‌شود. اساساً توسعه محصول جدید نیازمند استفاده از مجموعه‌ای از فناوران، مدیران بازاریابی و هنرمندان است. از این رو به شدت به کارآفرینان رسانه‌ای توصیه

می‌شود که از مجموعه‌ای از افراد مرتبط استفاده کنند، به شکل افراد همکار، تا بتوانند محصول رسانه‌ای را در قالبی صحیح و تأثیرگذار ارائه نمایند.

یکی از مهمترین پیشنهادهای پژوهش برای کارآفرینان رسانه‌ای اجرای زمان‌بندی در ارائه محصول است. در حقیقت مهمترین یافته پژوهش در این زمینه عدم رعایت زمان‌بندی توسط کارآفرینان ایرانی است. با توجه به روحیه نوجویی مداوم کاربران صنعت رسانه، به شدت توصیه می‌شود که کارآفرینان نوآوری خود را به طور تدریجی به بازار ارائه کنند تا برای مدت زمان زیادی ذائقه نوجوی مشتریان خود را ارضا کنند. در غیر این صورت علیرغم اینکه بازار را به طور ناگهانی به خود جلب می‌کنند اما به دلیل عدم ارائه نوآوری جدید آن را به سرعت از دست می‌دهند.

توجه به محتوای کاربرساخته یکی دیگر از نتایج پژوهش بود. تحلیل نشان داد که کارآفرینان غالباً بر ایده‌های محصول خارجی تمرکز می‌کنند و کمتر به راهبردهای استفاده از محصولات کاربرساخته دقت دارند. در شرایطی که صنعت رسانه‌های دیجیتال امروزه هر چه بیشتر به سمت استفاده از ساخته های کاربران می‌رود تا هم هزینه‌های تولید خود را به طور قابل توجهی کم کند و هم کاربران را به خود متوجه سازد، کارآفرینان ایرانی از این شیوه به شدت بی‌نصیب هستند. از این رو توجه به محتوای کاربرساخته و استفاده از مدل‌های کسب و کار مربوطه شدیداً توصیه می‌شود.

در ویژگی‌های شرکت استفاده از رفتارهای کارآفرینانه یکی از مهمترین ویژگی‌ها تشخیص داده شد. فرصت‌طلبی، چالاکی و یادگیری مهمترین این رفتارها بود. شرکت‌های ایرانی گرچه اغلب به دلیل اندازه خود چالاک تلقی می‌شوند اما به دلیل سطح پایین یادگیری اندازه‌گیری شده و به ویژه عدم سنجش مزیت رقابتی خود به طور دائمی نمی‌توانند به طور مناسب از فواید این چالاکی بهره‌مند شوند تا از فرصت‌های محیطی استفاده کنند. بیشتر می‌توان سطح اداره شرکت‌های کارآفرین را سطح مدیریتی تلقی کرد تا کارآفرینی. این در حالی است که ویژگی‌های این شرکت‌ها مدیریت کارآفرینانه را نیاز دارد. از این رو توجه به دانش کسب و کار همراه با تقویت رفتارهای کارآفرینانه به شدت به کارآفرینان توصیه می‌شود.

در بعد عوامل مرتبط با زیرساخت می‌توان گفت تا کنون کارآفرینان ایرانی عملکرد قابل قبولی را در مواجهه با چالشها و استفاده از فرصت‌ها داشته‌اند. استفاده از فرصت‌های پدید آمده در نتیجه تحریم‌ها به شکل گسترده نشانه توجه شرکت‌ها به استفاده از فرصت‌های محیطی است. از سوی دیگر راه اندازی نظام‌های

اطلاعات بازار توسط هر یک از شرکت‌ها برای مقابله با خلا ناشی از نبود چنین نظام فراگیری نوعی تلاش برای پر کردن این نیاز است. با این حال به نظر می رسد ایجاد اتحادیه‌های صنفی برای ایجاد نظام اطلاعات فراگیر و قابل استفاده برای همه شرکت‌ها یک راهکار مناسب برای مقابله با تهدیدات محیطی باشد. چنین رویکردی می تواند دو مولفه دیگر زیرساختی یعنی نظام توزیع و زیرساخت قانونگذاری را نیز مورد تأثیر قرار دهد.

به طور مشخص مهمترین پیشنهادات برای کارآفرینان ایرانی در پیش گرفتن رفتار کارآفرینانه است تا با استفاده از شرایط متغیر زیرساختی از فرصت‌های ایجاد شده نهایت استفاده را ببرند. کارآفرینانی که از دانش مدیریت کسب و کار بی‌بهره باشند و فقط به توانایی‌های فنی خود اتکا کنند، با خطر جدی عدم موفقیت در تجاری‌سازی مواجهند، زیرا سوابق کارآفرینان فناور که از دانش مدیریت کسب و کار بی‌بهره بوده‌اند نشان داد که صرف توانایی فنی نمی‌تواند سبب موفقیت شود.از سوی دیگر توجه به مزیت رقابتی و مدیریت آن، چه بلندمدت باشد و چه کوتاه مدت و گذرا، یکی از مهمترین مهارت‌ها در مدیریت کسب و کار است. عدم توجه و تمرکز بر مزیت رقابتی، سبب عدم موفقیت کارآفرینان می‌شود و از این رو تمرکز بر مزیت رقابتی و رصد کردن دائمی تغییرات در آن از جمله مهمترین راهکارهای پیشنهادی برای کارآفرینان است.

پژوهش جاری نشان داد که بازار کارآمد رسانه‌ای می‌تواند مهمترین عامل در موفقیت کلیت صنعت رسانه در یک جامعه باشد. این کارآمدی که در پاسخ به سئوال دوم پژوهش به تفصیل شرح داده شد، از عهده کارآفرینان به عنوان کنشگران بازار خارج است و سیاستگذاران کلان کشور در حوزه رسانه باید نسبت به آن اقدام کنند. این پژوهش نشان داد که ارتباط میان شرکت‌های بزرگ رسانه‌ای کشور با شرکت‌های کوچک کارآفرین بسیار محدود و ناچیز است. چنین عدم ارتباطی از یک سو شرکت‌های بزرگ را از نوآوری‌های کارآفرینان محروم می‌سازد و از سوی دیگر توان عملی‌سازی و شکوفایی ایده‌های کارآفرینان را محدود می‌کند. نتیجه چنین خلاء بزرگی اتلاف منابع وسیع و عدم هم‌افزایی در بازار رسانه‌ای کشور است. از سوی دیگر حلقه واسط میان این شرکت‌ها نیز مفقود است، یعنی نهادهای مالی، نظام اطلاعات بازار جامع و سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر. عدم وجود این نهادهای واسط سبب ناکارآمدی زیاد بازار رسانه‌ای کشور شده است، به نحوی که کارآفرینان مورد بررسی این پژوهش عمیقاً از عدم حضور این نهادها برای پیشبرد و گسترش کار خود ابراز شکایت کردند و مدعی بودند که در صورت حضور این

نهادهای واسط، قادرند عملکرد خود را بسیار توسعه دهند و صنعت رسانه ایران را چه از حیث اشتغال و چه از حیث محصولات بسیار ترقی دهند.

پیشنهاد می‌شود که سیاستگذاران کلان کشور با پیش‌بینی ساز و کارهایی برای ارتباط میان شرکت‌های بزرگ با شرکت‌های کوچک اقدام به ایجاد ارتباط میان آن‌ها بنمایند. از دید کارآفرینان شرکت‌های بزرگ همگی دولتی هستند و به دلیل عدم رقابت نیاز چندانی به نوآوری نمی‌بینند و از این رو خود را از نوآوری‌های کارآفرینان نیز بی‌نیاز می‌بینند. رقابت در صنعت می تواند از شیوه‌های گوناگونی حاصل شود که پیشنهاد این شیوه‌ها در حیطه این پژوهش نیست. هر چند راهکارهایی همچون خصوصی سازی و کوچک سازی شرکت‌های بزرگ رسانه‌ای و امثال چنین راهکارهایی همواره مطرح شده‌اند، اما برای ایجاد رقابت واقعی باید تدابیر اساسی اندیشید که محدودیت‌های عملی هم در آن‌ها لحاظ شده باشد. از این رو پیشنهاد این پژوهش برای سیاست‌گذاران بازار رسانه‌ای بدون ارائه راهکار، این است که با تعبیه ساز و کارهای واسط، به ایجاد ارتباط میان شرکت‌های بزرگ و کوچک بیندیشند و بخش مهم محتوای کاربرساخته را نیز به عنوان یک بخش غیرقابل تسلط، اما قابل جهت‌گیری از یاد نبرند. خط‌مشی هوشمندانه رسانه‌ای می تواند بازار رسانه کشور را با همه پتانسیل‌ها و قابلیت‌هایی که دارد شکوفا سازد و این صنعت را به عنوان یک صنعت اشتغال‌زای کم‌هزینه و بسیار پربازده مطرح سازد.

این پژوهش با توجه به محدودیت‌های مشخص شده در آن، صرفاً به ارائه یک چارچوب برای تجاری‌سازی نوآوری های مورد نظر پرداخت. محدودیت تحقیق، محدودیت روش، نمونه‌های معدود، عدم وجود سابقه پژوهش‌های قبلی در کشور، عدم شناسایی ویژگی‌های بازار رسانه‌ای دیجیتال کشور و ... از جمله مواردی هستند که در نتایج این پژوهش تأثیر گذاشتند. پژوهش‌های بعدی با توجه به گستردگی بسیار زیاد موضوع و ابعاد گوناگون آن باید از چند دیدگاه، مطالب متفاوتی را مورد بررسی قرار دهد. پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران آتی با استفاده از روش‌های پژوهش متفاوت کیفی و کمّی تلاش کنند ابعاد متفاوت شناسایی شده در این پژوهش را به طور جزئی واکاوی و بررسی کنند. برای مثال عوامل مربوط با شرکت خود به تنهایی می‌تواند موضوع یک پژوهش باشد، یا متغیرهای تشکیل دهنده هر یک، همچون تیم، یا مزیت رقابتی می‌توانند موضوع‌های قابل پژوهش برای پژوهشگران در زمینه مدیریت رسانه‌های دیجتال قرار گیرند.

۵-۸-۲- پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

مطابق با پیشنهاداتی که برای سیاستگذاران ارائه شد، پژوهشگران رسانه نیز می‌توانند با بررسی خط‌مشی‌گذاری مناسب رسانه‌ای، راهکارهایی مناسب را برای سیاسنگذاران بازار رسانه ارائه دهند. همچنین بررسی ابعاد تفاوت فرهنگی میان کارآفرینان ایرانی و همتایان دیگرشان در جهان می‌تواند از جمله پیشنهادات پژوهشی مهم دیگر برای پژوهشگران رسانه باشد.

به طور خاص پیشنهادهای پژوهش‌های آتی به شرح زیر ابراز می‌گردند:

۱) پژوهش برای طراحی و تبیین مدل‌های تجاری‌سازی نوآوری های دیجیتال، با استفاده از چارچوب به دست آمده در پژوهش کنونی

۲) طراحی و انجام پژوهش‌های توصیفی برای شناسایی وضعیت کارآفرینی رسانه‌های دیجیتال در کشور

۳) پژوهش در زمینه نظریه‌پردازی در حوزه‌های گوناگون کارآفرینی رسانه‌ای، با توجه به بکر بودن موضوعات پژوهشی در این زمینه

۴) پژوهش برای شناسایی نمونه‌های موفق کارآفرینی رسانه‌ای در کشور و استخراج عناصر برای طراحی الگوهای کاربردی

منابع

بازرگان، عباس (۱۳۷۸)، **مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته**؛ رویکردهای متداول در علوم رفتاری، چاپ اول، تهران، نشر دیدار.

خلیل، طارق (۱۳۸۳)، **مدیریت تکنولوژی، رمز موفقیت در رقابت و خلق ثروت**، دفتر پژوهشهای فرهنگی.

خواجه‌ئیان، داتیس، فرهنگی، علی اکبر، هادوی نیا، عباس (۱۳۸۸)، "طراحی مدل تعاملی مدیریت رسانه با فنآوریهای نوین ارتباطی"، *فصلنامه پژوهشهای ارتباطی*، شماره ۶۰، زمستان ۸۸، صفحه ۱۱-۳۶.

خواستار، حمزه. (۱۳۸۸). "ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی"، *فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی*، شماره ۵۸، صفحه ۱۶۱-۱۷۴.

دلاور، علی (۱۳۸۸)، **مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی**، چاپ هفتم، انتشارات رشد.

ذکایی، محمد سعید (۱۳۸۷)، "چالش‌های پژوهش کیفی در علوم اجتماعی ایران"، *فصلنامه رسانه*، صفحه ۱۱-۲۲.

روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۸۶)، "چیستی مدیریت رسانه"، *فصلنامه رسانه*، شماره ۷۰.

فرهنگی، علی اکبر و خواجه‌ئیان، داتیس (۱۳۹۱)، **مدیریت رسانه؛ رویکرد زنجیره ارزش**، انتشارات صدا و سیما.

فلیک، اووه (۱۳۸۸)، **درآمدی بر تحقیق کیفی**، ترجمه هادی جلیلی، نشر نی.

قلعه نوی، مهدی (۱۳۸۹)، **بررسی الگوی مناسب برای تجاری سازی ایده‌های فناورانه در ایران**، پایان نامه کارشناسی ارشد، واحد علوم و تحقیقات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد.

میرزایی، جسین و رحمانی، جبار (۱۳۸۷)، "فرهنگ و شخصیت ایرانیان در سفرنامه‌های خارجی"، *فصلنامه تحقیقات فرهنگی*، شماره۳، صص ۵۵-۷۷.

ویمر، راجر و دومینیک، جوزف (۱۳۸۴)، **تحقیق در رسانه‌های جمعی**، ترجمه دکتر کاووس سید امامی، انتشارات سروش.

Achtenhagen, L. (2008), “Understanding Entrepreneurship in Traditional Media”, *Journal of Media Business Studies* , Vol 5, issue 1, 123-142.

Albarran, A. B. (2002), **Media economics: Understanding markets, industries and concepts**, second edition, Iowa: Ames Publications.

Aris, A., & Bughin, J. (2005), **Managing Media Companies; Harnessing Creative Value**, John Wiley & Sons.

Barney, J. B. (2002), **Gaining and sustaining competitive advantage**, Second edition, Prentice-Hall, pp 314–315.

Böhm, Andreas (2004), “Theoretical Coding: Text Analysis in Grounded Theory” in: Flick, Uwe, Von Kardoff, ernst and Steinke, Ines (eds), **A companion to Quantitative research**, Sage Publications.

Braun, Virginia & Clarke, Victoria (2006), “Using thematic analysis in psychology”, *Qualitative Research in Psychology*, Vol3, Issue 2: pp 77-101.

Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001), “An operationalization of Stevenson’s conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior”, *Strategic Management Journal*, No 22, pp 953–968.

Block, Peter, Houseley, William, Nicholls, Tom, Southwell, Ron (2001), **Managing in the media**, Oxford: Focal press.

Casey, Bernadette, Casey, Neil, Calvert, Ben, French, Liam, Lewis, Justin (2002), **Television Studies; The Key Concepts**, Second edition, Routledge Publications.

Chan-Olmsted, S. M. (2008), **Competitive Strategy for Media Firms; Strateguc and Brand management in changing media market**, Lndon: Lawrence Earlbaum associations.

Chan-Olmsted, S. M. (2006), “Issues in Media Management and Technology”. In A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted, & M. O. Wirth, **Handbook of Media Management and Economics**, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Chiesa, V. and A. Piccaluga (1998), “Transforming rather than transferring scientific and technological knowledge - the contribution of academic 'spin out' companies: the Italian way”. In R. Oakey and W. During (ed). **New technology-based firms in the 1990s**, Volume 5, London: Paul Chapman.

Christensen, C. M., Johnson, M., & Dann, J. (2002), “Disrupt and prosper”, *Optimizemag* , pp 41–48.

Collis, J., & Hussey, R. (2003), **Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students**, Palgrave Macmillan.

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. Sex, **Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset**, Oxford: Blackwell Publishers.

Dorf, R., & Byers, T. (2005), **Technology Ventures: from Idea to Enterprise**, New York: McGraw-Hill.

Dutta, N., Roy, S., & Sobel, R. (2009), **Does a Free Press Nur-ture Entrepreneurship?** Department of Economics, West Virginia University.

Edwards, David and Cromwell, David (2006), **Guardians of Power; The Myth of the Liberal Media**, Pluto Press.

Edwards, Tim, Delbridge, Rick, Munday, Max (2005), "Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest", *Technovation*, No 25, pp 1119-1127.

Macmillan Reference Series (2006), **Encyclopedia of Communication and Information**, Macmillan Publicatons.

Eliasson, G., & Eliasson, Å. (2005), "The theory of the firm and the markets for strategic acquisitions". In U. Cantner, E. Dinopoulos, & R. F. Lanzillotti, **Entrepreneurships, the New Economy and Public Policy**, Berlin: Springer.

Graham, N (1992), **Capitalism and Communications**,London: Sage Publications.

Haapaniemi, T. (2007), **Adoption of innovations in Cross-National Settings; Do Cultural Dimentions Have an influence on Takeoff Point?**, Tampere University of Technology.

Hang, M., & Van Weezle, A. (2007), "Media and Entrepreneurship: A Survey of the Literature Relating Both Concepts", *Journal of Media Business Studies* , Vol 4, Issue 1, pp 51-70.

Hindle, K., & Klyver, K. (2007), "Exploring the relationship between media coverage and participation in entrepreneurship: Initial global evidence and research implications". *International Entrepreneurship Management Journal*, No 3, pp 217-242.

Hoag, Anne, and Compaine, Ben (2006), "Media Entrepreneurship in the Era of Big Media: Prospects for New Entrants", *Babson College; Entrepreneurship Research Conference*, Bloomington, IN.

Hopf, C. (2004), "Qualitative Interviews: An Overview". In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, **A Companion to QUALITATIVE RESEARCH**, Sage Publications.

Ibata Arens, Kathryn (2005), **Innovation and Entrepreneurship in Japan; Politics, Organizations, and High Technology Firms**, Cambridge Uiversity Press.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. (2003). "A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions". *Journal of Menagement* , Vol 29 , Issue 6, pp 963-989.

Karlsson, Magnus (2004), **Commercialization of Research Results in the United States; An Overview of Federal and Academic Technology Transfer**, Swedish institute for growth policy studies.

Katz, Helen (2003), **the Media Handbook; A Complete Guide to Advertising Media Selection, Planning, Research and Buying**, Second edition, Lawrence Erlbaum Associates Publishers

Kenagy, J.W., & Christensen, C. M. (2002), "Diagnosis for health care's financial flum", *Healthcare Financial Management*, pp 62–66.

Khajeheian, Datis; Yousefikhah,Sara; Ahmadi, Abbas (2010), "Remediation for New Media Ecosystem: Policy making for Future of Television", international conference of European Media Management education Association (EMMA), London.

Khajeheian, Datis, Roshandel Arbatani, Taher (2011), "Remediation Of Media Markets Toward Media Entrepreneurship; How Recession Reconstructed Media Industry", European Media Management education Association (EMMA), Moscow, June,10-11.

Kirihata, Tetsuya (2007), "The Commercialization Process of Intellectual Property by New Technology Based Firms in Japan", *The Kyoto Economic Review*, Vol 76, issue 2, pp 241-249.

Kok, Robert A. W. and Biemans, Wim G. (2009), "Creating a market-oriented product innovation process: A contingency approach", *Technovation*, No 29, pp 517–526.

Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Saunders, John, Wong, Veronica (1999), **Principles of Marketing**, Prentice Hall Europe.

Kumar, V., and P. K. Jain (2002), "Commercializing New Technologies in India: A Perspective on Policy Initiatives", *Technology in Society*, Vol 24, Issue 3: pp 285-98.

Kumar, S., & Phrommathed, P. (2005), **New Product Development; An Empirical Study of the Effects of Innovation Strategy, Organization Learning and Market Conditions**, Springer.

Kline, S., Rosenberg, N. (1986), "An overview of the process of innovation", In: Landau, G., Rosenberg, N. (Eds.), **The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth**, Washington: National Academy Press.

McGhee, G. ,Marland, G.R., Atkinson, J.M. (2007), "Grounded Theory research: literature reviewing and reflexivity", *Journal of Advanced Nursing*, Vol 60, No 3, pp 334-342.

Mauthe, Andreas And Thomas,Peter (2004), **Professional Content Management Systems; Handling Digital Media Assets**, John Wiley & Sons.

Moreau, Franck (2006), "Strategy Development Process in Bernasconi", In: Michel, Harris, Simon, Moensted, Mette, **High-tech entrepreneurship; Managing innovation, variety and uncertainity**, Routldge.

Moser-Wellman, A., Fields, E., & Amornvivat, S. (2007), **Running While The Earth Shakes; Creating an Innovation Strategy to Win in the Digital Age; A Study on Innovation in the News Media**, Media Management Center of Northwestern University.

Moser-Wellman, Vahlberg, Vivian, Durkes, Diana, Edwards, Jennifer (2008), **Six Competencies of the next generation News Organization**, Media Management Center, Kellogg School of Management, Northwestern University.

Murer, Ricardo (2008), **the IPTV Value Chain**, SOFTV, April issue.

Musburger, R. & Kindem, G. (2009). **Introduction to Media Production**, Fourth Edition, Elsevier Publications.

Paltridge, Brian and Starfield, Sue (2007), **Thesis and Dissertation Writing in a Second Language; A handbook for supervisors**, First publications, Routledge.

Palmberg, C. (2006), "The sources and success of innovations; Determinants of commercialisation and break-even times", *Technovation*, No 26, pp 1253–1267.

Phillips, E.M. and Pugh, D.S. (2005) **How to Get a PhD**, Fourth edn, Buckingham, UK: Open University Press.

Picard, R. G. (2002), **The economics and financing of media companies**, New York: Fordham University Press.

PICTET REPORT, No 4, October 2010, Especial Focus on Entrepreneurship, P32.

PICTET REPORT, No 4, October 2010, Especial Focus on Entrepreneurship, P8.

Prodan, Igor, (2007), "A model of technological entrepreneurship". In F. Thérin, **Handbook Of Research On Techno-Entrepreneurs**, Edward Elgar Publishing Inc.

RAND (2003), **Technology Transfer of Federally Funded R&D . Perspectives from a Forum**, RAND Science and Technology Policy Institute.

Reca, A. A. (2006). "Issues in Media Product". In A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted, M. O. Wirth, A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted, & M. O. Wirth (Eds.), **Handbook of Media and Economics**, Lawrence Erlbaum Associates.

Roper, Stephan, Du, Jun, Love, James (2008), "Modelling the innovation value chain", *Research Policy*, No 37, pp 961–977.

Smith, Paul (2009), **From Government to Governance: the Case for UK television Policy**, University of Leister Press.

Trochim, W. M. (2001). **the research methods knowledge base**, Cornell University.

Turow, J. (2009), **Media Today, An Introduction To Mass Communication**,Third edition, New York and London: Routledge Publications.

Van de Donk, W.B.H.J.; Hancher, L.; van Lieshout, P.A.H.; Meurs, P.L.; Pelkmans,J.L.M.; Schoonenboom, I.J.; Theeuwes, J.J.M.; Winsemius, P. (2005), **Media Policy for the Digital**

Age, The Netherlands Scientific Council for Government Policy, Amsterdam University Press.

Vivian, John (2008), **The Media of Mass Communication**, Person Publications.

Vollmer Christopher and Precourt Geoffrey (2008), **Always On; Advertising, Marketing, and Media in an Era of Consumer Control**, McGraw Hill.

Ward, David (2008), **Television and Public Policy: change and continuity in an era of globalization**, Lawrence Erlbaum Association.

پیوست ۱: پرسشنامه سنجش وضعیت بازار

کارآفرینی

پاسخ‌دهنده گرامی، کارآفرین محترم؛

با سلام و احترام و سپاس ویژه بابت وقتی که صرف پاسخ به این پرسشنامه می‌فرمایید. پرسشنامه حاضر با هدف سنجش وضعیت کارآفرینی در بازارهای رسانه‌ای کشور تنظیم شده است. هدف از این پرسشنامه به دست آوردن یک تصویر کلی از میزان کارآفرینانه بودن فعالیت شرکت‌های کوچک رسانه‌ای در کشور ایران است تا با شناسایی این وضعیت نسبت به انجام تحقیقی در زمینه الگوی مناسب برای تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال اقدام گردد.

با توجه به این‌که این پرسشنامه صرفاً جهت ایجاد یک درک کلی از وضعیت بازار رسانه‌ای است، پرسش‌ها کوتاه و جامع هستند. بدیهی است که با توجه به درخواست اولیه برای انجام مصاحبه، این پرسشنامه صرفاً یک مرحله اولیه برای ورود به آن مصاحبه تلقی می‌شود و پاسخ‌های این پرسشنامه در مصاحبه بیشتر مورد گفتگو قرار خواهند گرفت.

از همکاری شما در پاسخگویی صحیح به پرسش‌ها سپاسگزارم.

داتیس خواجه‌ئیان

اطلاعات اولیه

الف) ویژگی‌های شخصی کارآفرین:

۱) سن:	۲) جنس:	۳) تحصیلات و رشته:
۴) تجارب و سوابق شغلی پیشین (فقط عنوان سمت، واحد شغلی و مدت زمان اشتغال را نام ببرید):		

ب) ویژگی محصولات:

۱) محصولاتی که تا کنون به بازار ارائه کرده‌اید یا در شرف ارائه هستید را به طور خلاصه عنوان فرمایید.

۲) محصول شما نسبت به محصولات رقیب چه مزیتی برای مصرف کننده دارد؟

ویژگی‌های بازار رسانه‌ای کشور

۳) هزینه‌های سرمایه‌ای لازم برای کسب و کار خود را از کدام منابع تأمین کرده‌اید؟ اگر چند گزینه صدق می‌کند، درصد هر یک را بنویسید:

۱) دارایی شخصی یا خانوادگی	۲) شرکای خصوصی	۳) وام‌های بانکی	۴) سرمایه‌گذاران مخاطره‌پذیر
۵) سایر (نام ببرید)			

۴) در صورت نیاز به سرمایه‌گذاری مجدد به کدام یک از گزینه‌های بالا مجدداً روی می‌آورید؟

۵) آیا تا به حال پیشنهادی برای خریداری شرکت‌تان از طرف شرکت‌های دیگر به قیمت مناسب، داشته‌اید؟ اگر داشته‌اید چه تعداد بوده و قیمت در چه حدی در مقایسه با ارزش واقعی شرکت بوده است؟

۶) در صورتیکه شرکتی به شما پیشنهاد خرید شرکت‌تان را به قیمت مناسب بدهد، چه می‌کنید؟

۱) راه‌اندازی یک شرکت دیگر با همین ایده فعلی	۲) راه اندازی یک شرکت دیگر با ایده نوآورانه دیگری که خواهم اندیشید
۳) راه اندازی یک شرکت دیگر با ایده نوآورانه‌ای که هم‌اکنون نیز دارم	۴) با درآمد ناشی از فروش شرکت وارد بازارهای سرمایه و مالی همچون ارز و سکه و سهام خواهم شد
۵) گزینه دیگر (توضیح دهید)	

۷) در حوزه فعالیت شما در بازار رسانه‌های دیجیتال کشور، چه تعداد شرکت بزرگ وجود دارد که از نظر توان مالی و پرسنلی با آن‌ها قادر به رقابت نیستید؟ اساساً در زمینه فعالیت شما چند شرکت بزرگ وجود دارند که دارای مالکیت خصوصی واقعی باشند و رسیدن به آن‌ها در آینده نزدیک (پنج‌ساله) برای شما تقریباً دور از دسترس باشد؟

۸) حضور چه عناصری در بازار رسانه‌ای دیجیتال کشور می‌توانند به تجاری‌سازی کارآمدتر ایده‌های شما کمک کند؟ به عبارت دیگر جای خالی چه سازوکارها، نهادها، و یا فرایندها را در این زمینه حس می‌کنید؟

۹) برای اینکه پتانسیل شرکت خود را به سایر نهاده‌های بازار همچون سرمایه‌گذاران، و یا شرکت‌های فعال در زنجیره عرضه، یا بازارهای بالقوه بشناسانید از چه راه‌کارهایی استفاده می‌کنید؟

۱۰) هر یک از این گزینه‌هارا درباره صنعت رسانه کشور رتبه بندی کنید (۱= بسیار کم، ۲= کم، ۳) متوسط، ۴) زیاد، ۵) بسیار زیاد).

	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
موانع ورود به صنعت رسانه‌های دیجیتال					
سهولت خروج (امکان فروش شرکت، یا هر نوع گزینه دیگر برای واگذاری به صرفه)					
رقابت					
میزان سودآوری					
ثبات درآمدها					

بازاریابی

در این بخش به چگونگی اخذ تصمیمات مربوط به بازاریابی پرداخته می‌شود

۱۱) استراتژیها و تصمیمات مربوط به بازاریابی را بر پایه کدام گزینه اخذ می‌کنید؟

۱) تشخیص شخصی	۲) مشاور بازاریابی	۳) مشاوره جمعی با کارکنان شرکت	۴) مدیر بازاریابی شرکت
۵) سایر (شرح دهید)			

۱۲) اگر خود شما در تصمیمات بازاریابی دخالت می‌کنید، دانش شخصی شما از بازاریابی چگونه به دست آمده است؟

۱) تحصیلات آکادمیک بازاریابی	۲) تجربه شخصی در زمینه بازاریابی	۳) خواندن مطالب پراکنده در زمینه بازاریابی	۴) شناخت تجربی بازار
۵) سایر (شرح دهید)			

۱۳) هنگام تأسیس شرکت و ورود به این کسب و کار، با چه استراتژی بازاریابی وارد شدید؟(چند گزینه نیز ممکن است)

۱) تمرکز بر یک بازار خاص و مشخص	۲) تلاش برای پوشش دادن به همه گروه های مختلف موجود در بازار
۳) تلاش برای ارائه محصولات با حداقل هزینه برای مشتری	۴) تلاش برای ارائه محصولات رایگان برای مشتری و جذب تبلیغات
۵) آمیخته ای از پرداخت مشتری و تبلیغات (مثلاً عضویت پایه رایگان و پرداخت پول برای عضویتهای ممتاز)	۶) استراتژی دیگر (شرح دهید)...

۱۴) اگر ایده آغازین کسب و کار خود را از نظر سطح نوآوری روی پیوستاری با دو سوی بنیادین بودن تا تقلیدی بودن قرار دهیم، آن را با چه رتبه‌ای نمره می‌دهید؟ (۱ برای بسیار بنیادین بودن و ۵ برای بسیار تقلیدی بودن)

استراتژی توسعه محصول

در این بخش راهبردهایی که برای توسعه محصول خود در بازارهای مورد نظرتان به کار می‌برید، بررسی می‌شوند.

۱۵) انتظار می‌رود هنگام انتخاب استراتژی برای توسعه محصول جدید و انجام هزینه‌های لازم برای تولید و بازاریابی آن، به این موارد توجه خاصی بنمایید: تناسب با نیاز مشتری، هزینه تولید، وجود ویژگی‌های جدید، امکان‌پذیری پیشتازی بازار از طریق یک محصول کاملاً متفاوت. لطفا استراتژی توسعه محصول مناسب با خود را با توجه به این استراتژی‌ها در جدول زیر رتبه بندی کنید: (۱= بسیار کم، ۲= کم، ۳) متوسط ، ۴) زیاد، ۵) بسیار زیاد)

تناسب با نیاز مشتری	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	هزینه تولید
تناسب با نیاز مشتری	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	نوآوری در ویژگیها
تناسب با نیاز مشتری	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	پیشتازی بازار
هزینه تولید	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	نوآوری در ویژگیها
هزینه تولید	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	پیشتازی بازار
نوآوری در ویژگیها	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	پیشتازی بازار

۱۶) هنگام انتخاب یک استراتژی برای تجاری سازی یک محصول کدام گزینه بیشتر مورد توجه‌تان قرار دارد؟ لطفأ آن را در برابر گزینه مقابل رتبه‌بندی کنید: (۱= بسیار کم، ۲= کم، ۳) متوسط ، ۴) زیاد، ۵) بسیار زیاد)

توجه به تمام بازار	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	توجه به یک بخش خاص بازار
جذابیت برای کاربر	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	جذابیت برای آگهی دهندگان
ارزان بودن محصول	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	متمایز بودن
رقابت با رقبای خارجی	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	رقابت با رقبای داخلی

موفقیت محصول

در این بخش میزان موفقیت محصول شما از ابعاد گوناگون موفقیت سنجیده می‌شود.

۱۷) رویدادهای زیر را براساس نتایج واقعی اتفاق افتاده در توسعه محصولات جدید خود رتبه بندی کنید(۱= بسیار کم، ۲= کم، ۳) متوسط ، ۴) زیاد، ۵) بسیار زیاد)

محصولات جدید شما به اهداف سودآوری دست یافته اند	
محصولات جدید سهم بازار قابل توجهی را به دست آوردند	
محصولات جدید شما رشد درآمد مهمی را ایجاد کردند	
محصولات جدید شما منافع منحصر به فردی برای مشتریان ایجاد کردند	
محصولات جدید شما برای بازار تازه و جدید هستند	

۱۸) ارزیابی شما از موفقیت محصول خود چگونه است؟ نسبت به رقبا چگونه جایگاهی را در نظر دارید؟

زمان سنجی و برنامه زمانی توسعه محصول جدید

این بخش چگونگی تشخیص زمان مناسب برای عرضه محصول به بازار را بررسی می‌کند

۱۹) برای ارائه محصول جدید خود به بازار چگونه عمل می کنید:

۱) به محض آماده شدن روانه بازار می‌کنم تا سریعتر در بازار حضور داشته باشم.
۲) به زمان بندی محصولات رقبا توجه می‌کنم و سعی می‌کنم هنگام رکود استقبال از محصولات آنها محصولم را ارائه دهم
۳) به استقبال از محصولات دیگرم توجه می‌کنم و هنگام کاهش فروش آنها محصول جدید را عرضه می کنم
۴) شرایط دیگر (به صورت باز توضیح دهید)

۲۰) آیا محصول جدید خود را با همه ویژگیهای ممکن در اختیار مشتریان می‌گذارید یا این ویژگیها را به طور مستمر و قطره چکانی و طی یک زمان بندی به آنها ارائه می‌دهید؟ دلیل انتخابتان چیست؟

تحقیقات محصول جدید

این بخش مطالعه می‌کند که چگونه فعالیتهای تحقیق و توسعه از فرایندهای توسعه محصول جدید حمایت می کنند.

۲۱) آیا برای انجام تحقیقات در زمینه محصول جدید خودتان یا گروهی را مسئول تحقیق میکنید یا صرفا به اینکه محصولی مشابه در بازارهای جدید حضور دارد اکتفا می‌کنید؟

۲۲) هنگام توسعه محصول جدید، چقدر و چگونه از نمونه‌های مشابه خارجی تقلید می‌کنید؟ اساساً نظرتان درباره تقلید از محصولات سایرین چیست؟

۲۳) آیا تا کنون با شرکتهای خارجی همکاری داشته اید؟ اگر داشته اید به چه ترتیبی بوده است؟

نیروی انسانی

در این بخش به ویژگی‌های نیروی انسانی و پرسنلی شرکت پرداخته می‌شود.

سئوالات زیر را با توجه به وضعیت شرکت خود رتبه بندی کنید (۱= بسیار کم، ۲= کم، ۳) متوسط ، ۴) زیاد، ۵) بسیار زیاد)

۲۴) نیروی انسانی و تخصصهای مورد نیازتان تا چه حد در بازار کار کشور موجود است؟ دسترسی را از یک تا پنج و کیفیت را نیز از یک تا پنج رتبه بندی کنید و بنویسید:

۲۵) چه راهکاری برای کسب مهارت‌ها و تخصص‌های لازم برای نیروی انسانی خود اندیشیده‌اید؟ آیا اساساً هزینه‌های آموزشی و بهبود را برای شرکت کوچک صحیح می‌دانید یا اینکه شرکت کوچک باید صرفاً از تخصص موجود در بازار استفاده کند و اندازه آن در حدی نیست که هزینه آموزشی صرف کند؟

۲۶) اساساً به استخدام کوتاه مدت و میان مدت نیروی انسانی در قالب قرارداد همکاری اعتقاد دارید و یا به پیمانکاری با شرکت‌های دیگر بیشتر معتقدید (انجام کار درون شرکت یا بیرون از شرکت)؟ در توسعه محصولات خود تا کنون هر کدام چه درصدی را داشته‌اند؟

۲۷) در زمینه پرسش پیش جدول زیر را امتیازدهی کنید:

در طراحی ایده محصول پرسنل در استخدام کوتاه مدت شرکت باشند	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	در طراحی ایده محصول از شرکتهای پیمانکار استفاده شود
در بازاریابی محصول پرسنل در استخدام کوتاه مدت شرکت باشند	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	در بازاریابی محصول از شرکتهای پیمانکار استفاده شود
در تولید نرم‌افزاری و امور فنی تخصصی پرسنل در استخدام کوتاه مدت شرکت باشند	۹	۷	۵	۳	۱	۳	۵	۷	۹	در تولید نرم‌افزاری و امور فنی تخصصی از شرکتهای پیمانکار استفاده شود

توسعه فناوری

در این بخش تأثیرگذاری ورود فناوری‌های جدید بر بازار رسانه کشور بررسی می‌شود

۲۸) با توجه به سرعت توسعه تکنولوژی در سطح جهان، مهارت‌های لازم برای اجرای فناوری‌های نوین با چه سرعتی به کشور می‌رسد؟ برای مثال مهارت استفاده از زبان‌های برنامه نویسی جدید، یا موتورهای بازی جدید، یا امکانات پیشرفته با چه فاصله زمانی در کشور در دسترس قرار می‌گیرند؟

۲۹) بسترهای مورد نیاز زیرساختی در کشور با چه سرعتی خود را متناسب با سرعت پیشرفت‌ها می‌کنند و این چه تأثیری در کسب و کار شما دارد؟ (بعد مثبت و منفی را با هم در نظر بگیرید لطفاً)

۳۰) مصرف‌کنندگان با چه سرعتی خود را با پیشرفتهای جهانی منطبق می‌کنند؟ آیا خواست مصرف‌کنندگان با توسعه بازار فناوری کشور متناسب است یا از آن جلوتر یا عقب تر است؟

۳۱) سهم کشور از توسعه فناوری مورد نیاز در بازار بومی کشور چقدر است؟ یعنی چه حجمی از نیازهای بازار کشور را فناوری‌های داخلی پوشش می‌دهند (برای نمونه نیازهای مربوط به زبان فارسی، یا سیستمهای داخلی).

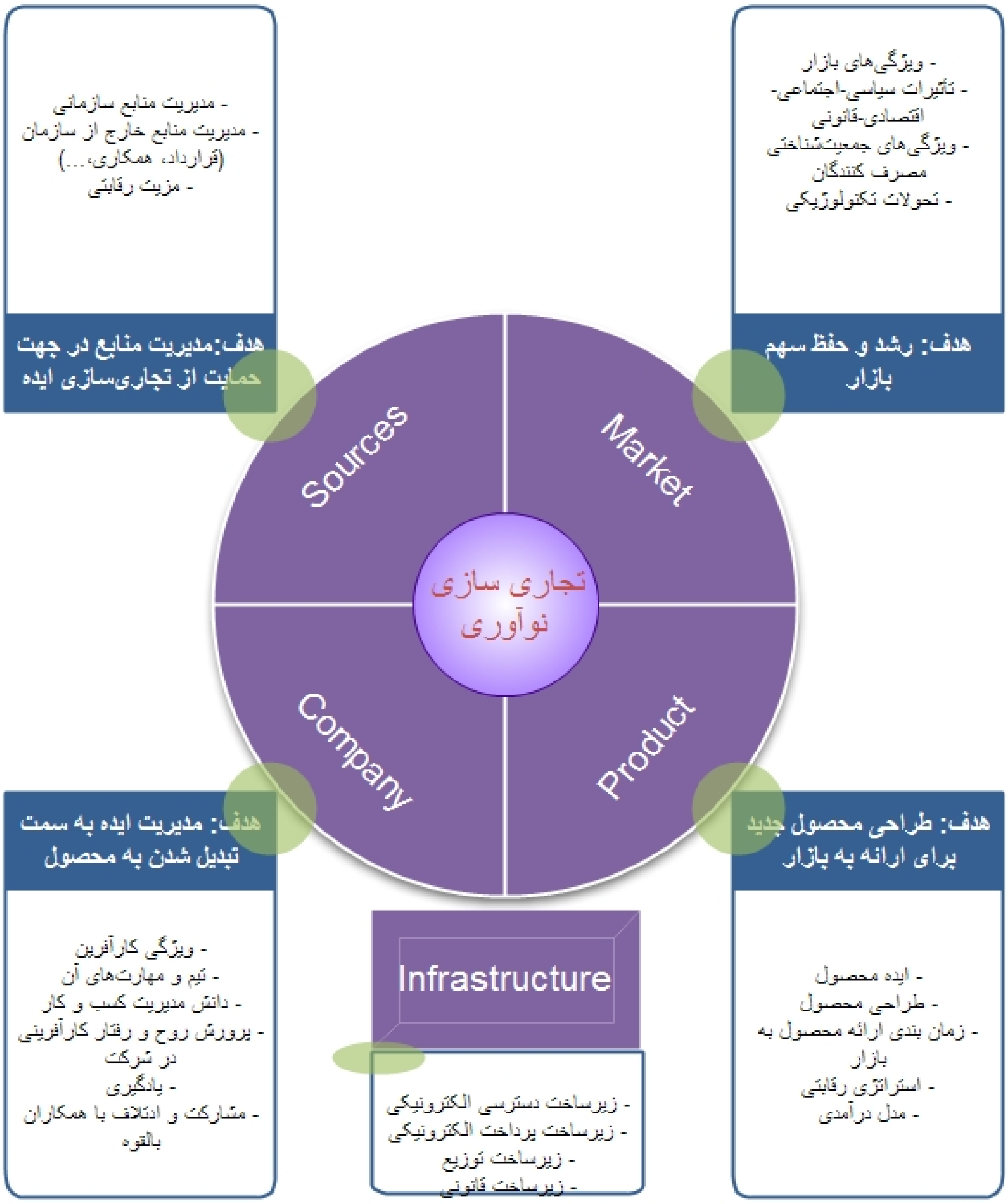
۳۲) شما تا چه میزان تا کنون نوآوری در فناوری ایجاد کرده‌اید؟ اساساً آیا نوآوری در فناوری را به عنوان یکی از مهارتهای لازم شرکت خود تعریف کرده‌اید یا به نوآوری‌های دیگر (مثلاً در بازار یا محصول) توجه دارید؟

۳۳) هر نکته‌ای را که در زمینه تجاری سازی ایده‌های خود در بازار رسانه‌ای کشور مفید می‌دانید، به طور آزاد یادداشت فرمایید.

با سپاس از وقتی که صرف این پرسشنامه نمودید.

پیوست ۲: مدل اولیه استخراج شده توسط پژوهشگر

مدل اولیه استخراج شده توسط پژوهشگر که با نظر کارشناسان به شکل چارچوب نهایی پژوهش تغییر یافت.



Abstract

Emergence of New Communication Technologies made media industry available for small and entrepreneur media firms to enter venue, while before the arena belonged to big media companies. Now media industry includes a lot of small enterprises which market now innovations, even with limited resources, thanks to these new technologies. The same trend occurred in Iranian media market too, but despite a lot of activity, there were no considerable success. This shows the necessity of conducting research about the successful ways to commercialization of their innovations in digital media market. Investigation of commercialization models shows that none of them are useful to these firms to reach the success. The research aims to offer a framework, which helps Iran media entrepreneurs about successful commercialization of their digital innovations. Using Grounded theory as research method, data gathered by interviews from 15 Iranian media entrepreneurs coded and analysied to investigate the resesrch problem. The research results to five categorizes of factors which Resource factors, Product factors, Strategy Factors, Enterprise factors, are controllable and Infrastructure factors as uncontrollable. The framework is a foundation for future research in modeling of successful Commercialization of digital innovations.

Keywords: Commercialization, Media Entrepreneurship, Digital technology, innovation, Iranian Media Markets

University of Tehran

Faculty of Management

Preparing a Framework for Commercialization of Media Entrepreneurs' Digital Innovations

By: **Datis Khajeheian**

Under Supervision of

Taher Roshandel Arbatani, PhD

A Thesis Submitted To the Graduate Studies Office

In Partial Fulfillment of the Requirements For

The Degree of PhD In

Media Management

May, 2012