



## نوآوری و ارزش خلق شده در بنگاه‌های دیجیتال

### محتوای محور: مطالعه چندموردی

علی لطفی<sup>۱</sup>، سیدایمان میرعمادی<sup>۲\*</sup>، سیدمحمدحسین غفوری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۰۹

#### چکیده:

استفاده از فناوریهای دیجیتال به‌طور روزافزون گسترش پیدا کرده است. صنایع خلاق که بنمایه آن خلاقیت، محتوا و سرمایه فکری است، به‌شدت با فرآیند دیجیتالی شدن پیوند خورده و کسب‌وکارهای سنتی این حوزه را دگرگون ساخته است. با توجه به اهمیت روزافزون این بنگاه‌ها و لزوم توجه به رشد آن‌ها، موضوع چگونگی خلق ارزش در آن‌ها یک ضرورت است. در بنگاه‌های صنایع خلاق دیجیتالی و به‌طور خاص در بافتار فرهنگ بومی و زبان فارسی خلأ جدی در این زمینه وجود دارد. بر این اساس، پژوهش حاضر بر خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال محتوا محور متمرکز شده و هدف این پژوهش شناسایی و تحلیل عوامل خلق ارزش در ۱۰ بنگاه دیجیتال محتوا محور در ایران است. بدین منظور، مدل ۴ عاملی خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال و روش تحقیق کیفی و «مطالعه چندموردی» انتخاب شده است. نتیجه مشاهده شرکت‌های برتر و همچنین مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران شرکتهای منتخب، توسعه گزاره‌هایی جدید در هر یک از چهار عامل خلق ارزش (بهره‌وری، مکمل‌بودن، قفل‌شدگی و نوآوری) بوده است. با احصاء مضامین مشترک خلق ارزش در این بنگاه‌ها، نهایتاً چهار مضمون نو استخراج شد. دیگر دستاورد پژوهش، ارائه تصویری از چگونگی خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال محتوا محور است. نهایتاً رایج‌ترین روش خلق ارزش ذیل هریک از مضامین چهارگانه مشخص شد و «نوآوری» به‌عنوان برترین مضمون فراگیر خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال محتوا محور شناسایی شد.

**واژگان کلیدی:** کسب‌وکار دیجیتال؛ نوآوری؛ خلق ارزش؛ صنایع خلاق؛ محتوا.

۱- فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد MBA گرایش استراتژی دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران.

۲- هیئت‌علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران. / نویسنده مسئول مکاتبات:

simiremedi@sharif.edu

۳- دکتری مدیریت فناوری؛ مدیر استارت‌آپ استودیوی گروه حصین.

## ۱- مقدمه

صنایع خلاق چرخه‌هایی از خلق و توزیع محصولات هستند که ماده خام آن خلاقیت، دانش، محتوا و سرمایه فکری است. یکی از تعاریف اصلی و پرارجاع از صنایع خلاق را وزارت فرهنگ، رسانه و ورزش انگلیس ارائه کرده است: «صنایعی که بر اساس خلاقیت، مهارت و استعداد فردی رشد یافته‌اند و پتانسیل خلق ثروت و مشاغل را از طریق مالکیت معنوی دارند» (DCMS, 1998). رضاییان و همکاران نیز در پژوهش خود با مرور منابع مختلف، جمع‌بندی خود از مفهوم صنایع خلاق را به این شکل ارائه داده‌اند: «صنایعی که بتوانند از خلاقیت، مهارت و استعداد فردی به‌عنوان یک مزیت در ایجاد ثروت و شغل استفاده کنند» (رضاییان و همکاران، ۱۳۹۲). مرور تعاریف مختلف در نهایت نشان می‌دهد که صنایع خلاق در تلاقی سه ساحت هنر و فرهنگ، فناوری و اقتصاد شکل می‌گیرد و مصادیق آن عبارت‌اند از: تبلیغات، معماری، بازارهای هنری، صنایع دستی، طراحی، مد، فیلم، نرم‌افزارهای تفریحی، موسیقی، هنرهای نمایشی، انتشارات، بازی‌های ویدئویی، رادیو و تلویزیون.

امروزه، صنایع خلاق بخش قابل توجهی از اقتصاد جهان را تشکیل می‌دهند. (Bendassolli et al., 2009 & Bilton, 2007). این صنایع پیشران مهمی در رشد اقتصادی کشورها، اشتغال‌زایی و انسجام اجتماعی هستند (Pratt & Jeffcutt, 2009; Lampel, J., & Germain, 2016). سه درصد از تولید ناخالص جهانی (سالانه ۲۲۵۰ میلیارد دلار) در سال ۲۰۱۸ به صنایع خلاق اختصاص داشته (UNESCO, 2018) و به‌عنوان یکی از سریع‌ترین صنایع در حال رشد دنیا (UNCTAD, 2019) و بزرگ‌ترین صنعت مولد کار برای کارکنان بین ۱۸ تا ۲۵ ساله شناخته می‌شود (UNESCO, 2021). بنابراین صنایع خلاق، فرصتی چشم‌گیر برای کشورهای مختلف از جمله ایران است که از غنای فرهنگی و هنری برخوردارند و می‌توانند مبتنی بر ظرفیت‌های فرهنگی و هنری، بکارگیری فناوری‌های نوین و تمرکز بر نیازهای واقعی اجتماعی و فرهنگی جامعه، رشدهای بالای اقتصادی و اشتغال را تجربه نمایند. مطابق گزارش بنیاد ملی توسعه فناوری‌های فرهنگی (۱۳۹۹) حجم بازار بالقوه صنایع خلاق در ایران ۲۰۰۰۰۰۰ میلیارد تومان تخمین زده می‌شود. نکته قابل توجه دیگر در این زمینه امکان جدی صادرات در حوزه صنایع فرهنگی است که می‌تواند ارزآوری جدی برای ایران داشته باشد (تابش و همکاران، ۱۴۰۰).

از سوی دیگر، فناوری‌های دیجیتالی و ارتباطی، قابلیت مقیاس‌پذیری اقتصاد خلاق را بسیار بالا برده‌اند. «دیجیتالی شدن» به پیاده‌سازی و گسترش روزافزون فناوری‌های دیجیتالی و تغییر

فرآیندهای سنتی به فرآیندهای دیجیتال در سازمان‌ها اشاره دارد (Kohli & Melville, 2019; Lanzolla et al., 2018). صنایع خلاق نیز مانند دیگر صنایع، به شدت با فرآیند دیجیتال شدن پیوند خورده و کسب‌وکارهای سنتی این حوزه را دگرگون ساخته است. به‌عنوان مثال، فروش دیجیتالی در صنایع موسیقی تنها از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۶، ۱۶ درصد افزایش یافته است (UNESCO, 2018). همچنین، همه‌گیری کرونا شتاب دیجیتالی شدن صنایع خلاق را بیش از پیش افزایش داده و بنگاه‌های دیجیتال محتوای محور و خلاق را در کانون توجه پژوهشگران این حوزه قرار داده است.

با توجه به اهمیت روزافزون این بنگاه‌ها و لزوم توجه به رشد آن‌ها، موضوع چگونگی خلق ارزش در آن‌ها اهمیت بسیار بالایی می‌یابد (Dieffenbacher, 2022). از سوی دیگر از آنجاکه در عصری قرار داریم که اهمیت تحول دیجیتال بر کسی پوشیده نیست (Padua, 2021)، بررسی فرآیند «خلق ارزش» در بنگاه‌های صنایع خلاق در حوزه دیجیتال ایرانی یک ضرورت خواهد بود که به دلیل تازگی حوزه که کمتر از یک دهه عمر دارد کمتر مورد توجه پژوهش‌ها قرار گرفته است. به‌طور خاص در بافتار فرهنگ بومی و زبان فارسی خلأ جدی در این زمینه دیده شده است. البته در سال‌های اخیر پژوهش‌هایی به این موضوع از سطح کلان پرداخته‌اند (طباطبائیان و همکاران، ۱۳۹۹)، اما بررسی موضوع در سطح بنگاه تمرکز مقاله حاضر است. بر این اساس چگونگی خلق ارزش در این نوع بنگاه‌ها نقطه کانونی پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهد و سؤال اصلی پژوهش به این شکل مشخص می‌شود: عوامل خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال محتوای محور چیست؟ البته با توجه به گستردگی موضوع صنایع خلاق، پژوهش حاضر بر بنگاه‌هایی متمرکز است که اساساً در بستر دیجیتال توسعه یافته‌اند. در میان انواع کسب‌وکارهای دیجیتال، مقصود ما بنگاه‌های دیجیتال محتوای محور است؛ بنگاه‌هایی که مزیت اصلی آن‌ها در گردآوری و تدارک محتوای فرهنگی و هنری و خلاق در بستر فناوری‌های دیجیتال است. بدین منظور، مدل ۴ عاملی خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال و روش تحقیق کیفی و «مطالعات چندموردی» با رویکرد توضیحی انتخاب شده است. ثمره مشاهده شرکت‌های برتر و همچنین مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران شرکت‌های منتخب، گزاره‌هایی جدید در هرکدام از چهار عامل خلق ارزش (بهره‌وری، مکمل بودن، قفل شدگی و نوآوری) بوده است.

بازنگری در چگونگی خلق ارزش در این بنگاه‌ها، نهایتاً می‌تواند به جذب ارزش بیشتر و استمرار و ارتقای رشد سودآور آن‌ها منجر شود. در نهایت «نوآوری» به‌عنوان برترین مضمون فراگیر خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال محتوای محور شناسایی شد.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- خلق ارزش

به طور کلی، سه دامنه برای توضیح مدل کسب و کار یک شرکت در نظر گرفته می شود (Baden-Fuller, 2013 & Mangematin): پیشنهاد ارزش، خلق ارزش و جذب ارزش (Claus et al., 2019); (Massa et al., 2017; Zott & Amit, 2010). پیشنهاد ارزش بیانگر این است که شرکت کدام راهکارها را به چه کسانی و چگونه پیشنهاد می دهد (Morris et al., 2005). خلق ارزش پاسخ می دهد که شرکت چگونه در زنجیره ارزش خود با استفاده از منابع موجود و فرایندهای سازمانی ارزش آفرینی می کند (Achtenhagen et al., 2013). جذب ارزش بیانگر آن است که شرکت چگونه ارزش را در قالب درآمد جذب می کند تا هزینه های خود را پوشش داده، عملکرد پایداری داشته و سودآور باشد (Bouncken et al., 2019).

در این بین، خلق ارزش به فرآیند تغییر منابع به فرآورده های باکیفیت بالاتر از طریق فعالیت های درونی بنگاه اطلاق می شود. این فرآیند می تواند از طریق فاکتورهای مدیریتی و تولیدی در سراسر سازمان صورت پذیرد (Wirtz, 2020).

### ۲-۲- بنگاه های دیجیتال

مدل کسب و کار دیجیتال، مدل کسب و کاری است که در آن فناوری های دیجیتال اثر قابل توجهی بر همه ابعاد آن اعم از خلق، جذب و پیشنهاد ارزش داشته باشد. شرط لازم این است که همه ابعاد شرکت و نه صرفاً فعالیت های مشخصی از آن، از فناوری های دیجیتال استفاده کنند (Bouncken et al., 2019). به همین ترتیب، بنگاه های دیجیتال، شرکت هایی هستند که مدل کسب و کارشان به طور عمده دیجیتال باشد؛ یعنی اغلب بخش های پیشنهاد، خلق و جذب ارزش با فناوری و فرآیندهای دیجیتالی انجام شود. به طور خاص نرم افزارهای کاربردی دستگاه های هوشمند به عنوان یک محصول کلیدی این بنگاه ها بیش از پیش در معرض توجه هستند (اشراقی و همکاران، ۱۳۹۹). البته با توجه به تعاریفی که در مقدمه در مورد صنایع فرهنگی ارائه شد، پلتفرم های دیجیتال خود امتدادی بر صنایع خلاق در دنیای دیجیتال هستند (Colombo, 2018). یک گونه شناسی مناسب برای بنگاه های دیجیتال، دسته بندی ۴C ویرتز (۲۰۱۸) است (جدول ۱). در این گونه شناسی، بنگاه های دیجیتال بر اساس پیشنهاد های خدمات مختلف، در یکی از دسته های چهارگانه زیر قرار می گیرند. - تجارت (Commerce): این بنگاه ها بر شروع، پشتیبانی و یا رسیدگی به معاملات تجاری

تمرکز دارند. یک پلتفرم بازار که هم برای فروشندگان و هم برای خریداران یک محیط کارآمد فراهم می‌کند و ارزش پیشنهادی آن در همین حوزه نتیجه‌بخش است.

- زمینه یا بافتار (Context): خلق ارزش در این بنگاه‌ها عمدتاً از طریق تجمع، مرتب‌سازی و پردازش اطلاعات است. بنابراین، ارزش پیشنهادی اصلی آن‌ها، کاهش عدم شفافیت و نیز پیچیدگی بین پیشنهادهای متنوعی است که کاربر در اینترنت با آن مواجه است؛ مثلاً با کوتاه‌سازی پردازش اطلاعات.

- ارتباط (Connect): ارزش‌آفرینی در این بنگاه‌ها، عمدتاً بر ارائه زیرساخت‌های شبکه فیزیکی یا مجازی متمرکز است. این زیرساخت‌ها، امکان تبادل اطلاعات از طریق اینترنت را به‌عنوان یک ارزش پیشنهادی کلیدی فراهم می‌کند.

- محتوا (Content): بنگاه‌های دیجیتالی که به‌طور عمده از حوزه محتوا تشکیل یافته‌اند، فعالیت‌هایشان را بر جمع‌آوری، گزینش، تنظیم، پردازش و توزیع اطلاعات متمرکز می‌کنند. این بنگاه‌ها در بسترهای آنلاین اختصاصی خود فعالیت می‌کنند. ارزش پیشنهادی اصلی در این نوع مدل کسب‌وکار، دسترسی مناسب کاربر به محتواهای مرتبط است.

جدول (۱): انواع بنگاه‌های دیجیتال (Wirtz, 2018).

Content	Commerce	Context	Connect	تعریف
گردآوری، گزینش، سامان‌بخشی، ترجمه و توزیع محتواها	زمینه‌سازی، مذاکره و انجام تراکنش‌های بین شرکت‌ها	دسته‌بندی و سامان‌بخشی به اطلاعات موجود در اینترنت	خلق قابلیت تبادل اطلاعات در شبکه‌ها	
عرضه آنلاین محتواهای مشتری‌محور و قابل شخصی‌سازی	تکمیل و جایگزینی شیوه‌ها و گام‌های سنتی مبادلات تجاری	کاهش پیچیدگی و بهبود موقعیت‌یابی	ایجاد پیوندهای ارتباطی از طریق شبکه‌های فیزیکی و مجازی	هدف
غیرمستقیم و مستقیم	مستقیم و غیرمستقیم (مبتنی بر تراکنش)	غیرمستقیم	مستقیم و غیرمستقیم	مدل درآمدزایی
<ul style="list-style-type: none"> <li>Financial Times</li> <li>nytimes.com</li> <li>Netflix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amazon</li> <li>Dell</li> <li>eBay</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Google</li> <li>Yahoo!</li> <li>Bing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AT&amp;T</li> <li>Outpost.com</li> <li>GMX</li> </ul>	مثال‌ها

ویرتز (۲۰۱۸) بنگاه‌های دیجیتال دسته محتوا را بر اساس محتوایی که عرضه می‌کنند، در چهار گروه تقسیم می‌کند که در شکل (۱)، به همراه مثال‌هایی برای هر گروه نمایش داده شده است. این چهار گروه عبارتند از:

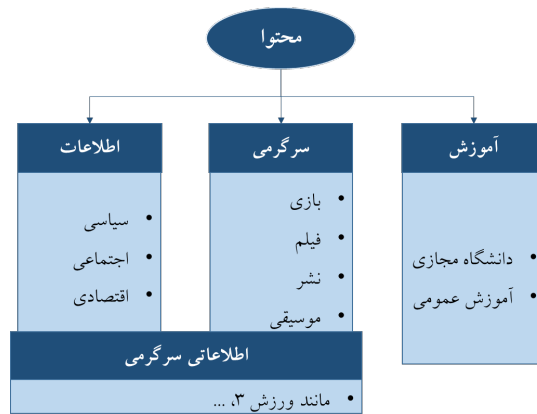
۱) اطلاعات (E-Information)؛ کاربران محتوایی را آموزنده و حاوی اطلاعات مفید می‌دانند که اطلاعاتی که برای حل یک مشکل کارساز باشد، در اختیارشان قرار دهد و یا حوزه‌ای با ارزش آموزشی عمومی را پوشش دهد. سایت‌های خبری، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی از این دسته هستند.

۲) سرگرمی (E-Entertainment)؛ این دسته می‌تواند به زیربخش‌های موسیقی، بازی، فیلم و نشر تقسیم شود. تفاوت آن با دسته قبل این است که محتواها لزوماً آموزنده نیستند و در ابتدا برای

سرگرمی و پرکردن اوقات فراغت کاربران عرضه شده‌اند. اهمیت اینترنت به‌عنوان ابزار سرگرمی از طریق مطالعات زیادی تأیید شده است (Turban, 2015).

۳) اطلاعاتی - سرگرمی (E-Infotainment)؛ گاهی جداسازی دو دسته اطلاعات و سرگرمی امکان‌پذیر نیست. با افزایش مستمر داده‌ها و اطلاعات، یادگیری مبتنی بر بازی و ارائه سرگرم‌کننده اطلاعات به‌ویژه در بستر اینترنت توسعه یافته است.

۴) آموزش (E-Education)؛ آموزش چیزی بیشتر از صرف ارائه اطلاعات آموزنده است و باید با روش‌های متنوع منجر به یادگیری عمیق کاربران شود. همچنین، آموزش معمولاً با آزمون و اهدای گواهی شرکت در دوره آموزشی همراه است. هدف این دسته، ارائه محتوای آموزشی در بستری مستقل از مکان و زمان و با بهره‌وری بالای منابع آموزشی است.



شکل (۱): انواع بنگاه‌های دیجیتال محتوامحور (ویرتز، ۲۰۱۸).

تمرکز پژوهش حاضر، بر صنایع خلاق دیجیتال است که به‌طور عمده در دسته سرگرمی جانمایی می‌شود و به‌طور خاص از این دسته، فیلم، موسیقی و نشر بررسی خواهند شد. لازم به ذکر است، با وجود اهمیت بسیار بالایی که بازی‌ها در صنایع فرهنگی دارند (Kerr, 2006)، به‌دلیل رواج بازارهای غیررسمی در ایران، لاجرم این گروه از صنایع خلاق در این پژوهش مستثنا شده‌اند.

### ۳-۲- خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال

در این بخش، ابتدا چهار نظریه مرجع درباره خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال معرفی، بررسی و نقد می‌شود و در نهایت نظریه‌ای که با تلفیق و بهره‌گیری از سایر نظریه‌ها، توسط امیت و زات (۲۰۰۱) توسعه یافته، به‌عنوان نظریه مورد استناد در این پژوهش تبیین می‌شود.

### ۱-۳-۲- زنجیره ارزش

ارزش می‌تواند با ایجاد تمایز در هر گام از زنجیره ارزش و از طریق فعالیت‌هایی که به تولید محصولات و خدماتی که هزینه‌های خریداران را کاهش و یا عملکرد آن‌ها را افزایش دهد، خلق شود (Porter, 1985).

یکی از دستاوردهای اخیر در توسعه مدل زنجیره ارزش برای بنگاه‌های دیجیتال محتوای محور را ویترز (۲۰۲۰) در کتاب «مدیریت رسانه» ارائه نموده است. جزئیات این مدل در شکل (۲) آمده است.



شکل (۲): زنجیره ارزش در بنگاه‌های دیجیتال محتوای محور (Wirtz, 2020).

در مرحله اول، محتوای نهایی و یا اطلاعات خام (جهت پردازش و تهیه محتوا) که در خارج از بنگاه تولید شده، دریافت و جمع‌آوری می‌شود. سپس محتوای داخلی از طریق فرآیندهای درونی بنگاه تهیه می‌شود. مرحله سوم، به بسته‌بندی محتواها با تمرکز بر سلايق کاربران، اختصاص دارد. در این مرحله، به‌طور رایج امکان شخصی‌سازی محتواها برای کاربران فراهم است. در مرحله چهارم، برنامه‌نویسی سایت و بارگذاری فنی محتواها انجام می‌شود. در گام آخر، دسترسی‌پذیری متناسب محتواها در بستر اینترنت، جلوگیری از دسترسی غیرقانونی و حفاظت از محتواها هنگام انتقال انجام می‌شود. تمرکز بیشتر بنگاه‌ها در این صنعت، بر مرحله سوم یعنی بسته‌بندی و ارائه متناسب محتواها به کاربران است و برون‌سپاری گام‌های اول و آخر رواج بیشتری دارد.

مدل مذکور به دلیل تنظیم دقیق مراحل و فرایند خلق ارزش بینش خوبی در خصوص خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال محتوای محور فراهم می‌کند؛ اما گردآوری و دسته‌بندی ارزش خلق شده ذیل هر مرحله طبق این مدل، می‌تواند موضوع پژوهشی جداگانه قرار گیرد.

### ۲-۳-۲- نوآوری شومپیتری

شومپیتر (۱۹۳۴) پیشرو نظریه توسعه اقتصادی و خلق ارزش نوین از طریق تغییرات فناورانه و نوآوری است. او مفهوم «تخریب خلاق» را معرفی کرد (Schumpeter, 1942) که می‌تواند تکامل بازارهای مختلف را توضیح دهد. بر اساس امیت و زات (۲۰۰۱)، در نظریه شومپیتر، «نوآوری» به‌عنوان منبع خلق ارزش شناسایی می‌شود. بنا بر مطالعه شومپیتر (۱۹۳۴)، نوآوری می‌تواند شامل

ترکیب جدیدی از موارد زیر باشد: معرفی محصولی جدید یا ایجاد کیفیت جدید و بالاتر برای محصول موجود؛ ابداع روش جدید تولید؛ گشودن بازارهای جدید؛ دستیابی به منبع جدیدی از مواد اولیه یا محصولات نیمه‌ساخته در زنجیره تأمین؛ و شکل‌دهی جدید به سازماندهی صنعت مانند خلق انحصار کامل یا از بین بردن انحصار کامل؛ نکته اصلی در خصوص این مدل این است که اگرچه نوآوری بدون شک، یک نیروی محرکه اصلی توسعه اقتصادی بازارهای جدید و سنتی است، اما تمامی ارزش‌های خلق‌شده مبتنی بر نوآوری نخواهند بود (Amit & Zott, 2001).

### ۳-۲- شبکه‌های استراتژیک

در این نظریه، خلق ارزش از طریق پیوندهای بین سازمانی، که برای رقابت در صنعت برای بنگاه‌ها اهمیت استراتژیک دارند، رقم می‌خورد؛ مانند اتحادهای استراتژیک، مشارکت‌ها، قراردادهای طولانی‌مدت خریدار و تأمین‌کننده (Gulati et al., 2000).

ارزش خلق‌شده طبق مدل شبکه‌های استراتژیک، شامل اشتراک ریسک، صرفه مقیاس اقتصادی (Shapiro & Varian, 1999)، اشتراک دانش و تسهیل یادگیری (Dyer & Nobeoka, 2000)، کاهش زمان تا بازار (Kogut, 2000)، کاهش عدم تقارن اطلاعات و بهبود هم‌افزایی بین بنگاه‌های طرف قرارداد است (Gulati et al., 2000).

نقد اصلی به این مدل این است که بازارهای مجازی با دسترسی بی‌سابقه، قابلیت اتصال دائمی و قدرت پردازش اطلاعات کم‌هزینه، امکانات جدیدی برای خلق ارزش از طریق ساختاربندی معاملات به روش‌های جدید فراهم کرده‌اند. ارزش این ساختاربندی‌ها، در نظریه شبکه که عمدتاً ناظر به بنگاه‌های تولیدی توسعه یافته، به‌طور کامل توضیح نمی‌یابند.

### ۳-۲-۴- اقتصاد هزینه‌های مبادله

مطابق این نظریه، یک مبادله وقتی رخ می‌دهد که یک کالا یا خدمت بین دو بخش جدا جابه‌جا شود؛ یک فرآیند پردازش یا مونتاژ پایان می‌یابد و دیگری آغاز می‌شود (Williamson, 1983). سؤال کلیدی در این نظریه این است که چرا شرکت‌ها بعضی مبادلات را درونی می‌کنند، درحالی‌که می‌توانند آن را در بازار برون‌سپاری کنند که پاسخ به آن در «کاهش هزینه‌های مبادله» توضیح یابد. در واقع، بر اساس این نظریه ارزش خلق‌شده، به‌طور عمده در بهره‌وری مبادلات است و مصادیق آن شامل کاهش عدم قطعیت و عدم تقارن اطلاعات، اعتماد و تجربه مبادلات پیشین می‌باشد. نقد



اصلی به این نظریه این است که صرفاً بر خلق ارزش از طریق افزایش بهره‌وری مبادلات و در نتیجه کاهش هزینه‌ها متمرکز است و به سایر منابع خلق ارزش مانند نوآوری توجهی ندارد.

#### ۴-۲- مدل ۴ عاملی خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال

پس از مرور نظریه‌های مطرح درباره خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال محتوای محور، مطالعه پر استناد امیت و زات (۲۰۰۱)، به‌عنوان نظریه پشتیبان در این پژوهش، برگزیده می‌شود؛ چراکه در این مدل به رهاوردهای نظریه‌های پیشین توجه شده و توانسته ارزش خلق شده در بنگاه‌های دیجیتال را به‌گونه‌ای ملموس در چهار دسته جای دهد. در ادامه، ضمن ارائه ارجاعات به سایر نظریه‌ها، عوامل خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال بر اساس این مدل معرفی می‌شود.

##### ۴-۲-۱- بهره‌وری

یکی از منابع اصلی ایجاد ارزش، افزایش بهره‌وری در بنگاه‌های دیجیتال و کاهش هزینه‌ها است (Amit & Zott, 2001). این عامل با نظریه «هزینه‌های مبادله» پیوند دارد (Williamson, 1983). بهره‌وری مبادلات با کاهش هزینه هر مبادله، زیاد می‌شود. ارزش خلق شده از این طریق در بنگاه‌های دیجیتال، از راه‌های مختلف قابل شناسایی است؛ به‌عنوان مثال، کاهش عدم تقارن اطلاعات بین خریدار و فروشنده از طریق تأمین اطلاعات به‌روز و قابل ادراک و در نتیجه تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر هر یک از آن‌ها و یا اجرای ساده‌تر و هماهنگ‌تر مبادلات در بستر اینترنت از مصادیق ارزش «بهره‌وری» است.

##### ۴-۲-۲- مکمل بودن

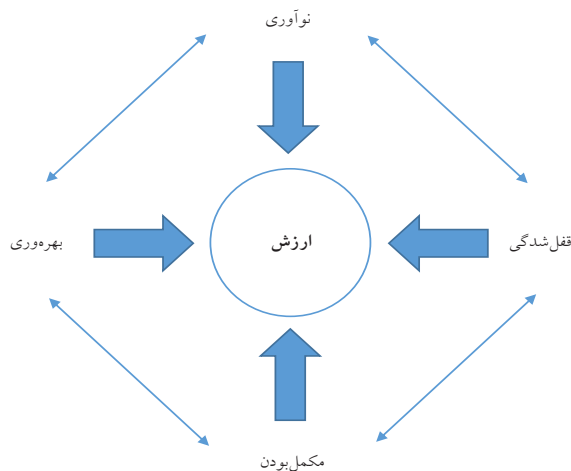
هرگاه عرضه گروهی از محصولات ارزش بیشتری از ارائه هر یک به‌صورت جداگانه خلق کند، «مکمل بودن» رخ می‌دهد. این نوع خلق ارزش، می‌تواند به دودسته عمودی (مثل خدمات پس از فروش) و افقی (شامل عرضه طیفی از محصولات مرتبط) باشد (Amit & Zott, 2001). «نظریه شبکه‌های استراتژیک» به اهمیت مکمل بودن عمودی بین اعضای شبکه تأکید دارد (Gulati et al., 2000). به‌عنوان نمونه، خدمات آفلاین می‌تواند به‌عنوان مکمل خدمات آنلاین در نظر گرفته شود. همچنین، ممکن است محصولات مکمل به‌طور مستقیم به محصول اصلی سازمان مرتبط نباشند اما عرضه آن در کنار محصول اصلی سایت دارای ارزش باشد؛ مانند سایت بلیط‌فروشی که اطلاعاتی درباره آب‌وهوا، اماکن گردشگری و امکانات اقامتی مقصد در اختیار کاربران خود قرار می‌دهد.

### ۳-۴-۲- قفل شدگی

خلق ارزش می‌تواند از طریق افزایش انگیزه کاربران برای تکرار مبادلات - که طبعاً با افزایش حجم مبادلات همراه است- و نیز، از طریق اعمال مشوق‌های بیشتر برای شرکای استراتژیک جهت حفظ و ارتقای همکاری‌شان با بنگاه - که نهایتاً منجر به رضایت کاربران می‌شود- رخ دهد. «قفل شدگی» از مهاجرت کاربران و شرکای استراتژیک شرکت به نزد رقبا جلوگیری می‌کند (Hax & Wilde, 2001) و با «هزینه تعویض» شناخته می‌شود. برنامه‌های وفاداری مشتری (Shapiro & Varian, 1999) و جایزه و تخفیف به کاربرانی که خرید بیشتر و مکرری داشته‌اند، طراحی استانداردهای مخصوص به خود برای فرآیندها و محصولات (Teece, 1987) و فعال‌سازی قابلیت شخصی‌سازی محصولات، خدمات و اطلاعات توسط کاربران در جهت نیازهایشان از مصادیق خلق ارزش قفل شدگی است.

### ۴-۴-۲- نوآوری

یکی از منابع اصلی خلق ارزش، نوآوری در محصولات، خدمات، بازاریابی، توزیع و یافتن بازارهای جدید است (Amit & Zott, 2001). روشن است این عامل بیش از همه با الهام از نظریه «نوآوری شومپتری» توسعه یافته است. اتصال ذی‌نفعانی که از روش‌های مبادله سنتی همزمان باهم متصل نبودند، مانع‌زدایی در فرآیندهای خرید و فروش از طریق استفاده از روش‌های نوین در تراکنش‌ها، تشخیص و پاسخ به نیازهای پنهان مشتریان (مثل امکان خرید از منزل) و یا ایجاد بازارهای کاملاً جدید (Schumpeter, 1934)، همگی از مصادیق نوآوری هستند.



شکل (۳): خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال (Amit & Zott, 2001)

### ۳- روش پژوهش

روش پژوهش از نوع، مطالعه چندموردی است. بررسی سیستماتیک و عمیق یک نمونه خاص در یک زمینه مشخص به منظور توسعه دانش، از جمله اهداف این روش است. مطالعات موردی معمولاً به صورت اکتشافی، توضیحی یا توصیفی طبقه‌بندی می‌شوند و برای پژوهش‌هایی با پرسش‌های «چرا؟» و «چگونه؟» درباره پدیده‌هایی که در زمینه‌ای از زندگی واقعی که پژوهشگر بر آن‌ها کنترل چندانی ندارد، شکل می‌گیرند (Yin, 2018). از آنجاکه این پژوهش در چارچوب مدلی نسبتاً پیچیده ابعاد مختلف بنگاه دیجیتال را مورد مطالعه قرار داده و در نتیجه نگاهی جامع به تعداد زیادی متغیر اثرگذار دارد، عملاً مطالعه موردی مناسب‌ترین استراتژی تحقیق است. هم‌چنین به دلیل طیف وسیع موضوع صنایع فرهنگی و تفاوت‌هایی که می‌توان در گونه‌های مختلف در این صنایع متصور بود برای ارائه پاسخ دقیق‌تر به سؤال پژوهش، مطالعه چندموردی انتخاب شد (Creswell, 2016; Merriam & Tisdell, 2015).

در رویکرد توضیحی پژوهشگر تلاش می‌کند آنچه در یک کیس رخ می‌دهد و چرایی آن را توضیح دهد و نتایج پژوهش می‌تواند برای آزمایش یا خلق نظریه به کار گرفته شود (Yin, 2018).

#### ۳-۱- داده و گام‌های پژوهش

در شکل (۴) گام‌های پژوهش به روش مطالعه چندموردی آورده شده است.



شکل (۴): گام‌های پژوهش به روش مطالعه چندموردی (Yin, 2014)

در گام اول، پژوهشگر درباره ضرورت و مقصود از به‌کارگیری روش مطالعه چندموردی اطمینان می‌یابد. همان‌طور که پیش‌تر توضیح داده شد، مطالعه ما، یک پژوهش کیفی و چندموردی، با رویکرد توضیحی است. واحد تحلیل در این مطالعه، «ارزش خلق‌شده در بنگاه‌های دیجیتال محتوامحور» است.

در گام دوم، نظریه‌ی برگزیده جهت تبیین چگونگی خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال محتوامحور معین‌شده است. همان‌طور که در بخش ۲ توضیح داده شد، این نظریه توانسته با گردآوری دستاوردهای سایر نظریات این حوزه، ارزش خلق‌شده در بنگاه‌های دیجیتال را در چهار دسته بهره‌وری، قفل‌شدگی، مکمل‌بودن و نوآوری ارائه کند. مصادیق اولیه ارزش خلق‌شده در این بنگاه‌ها، با بررسی پیشینه پژوهش حول این نظریه، در جدول (۲) جمع‌آوری شده است. این مصادیق به‌عنوان مبنایی برای کدگذاری نتایج مشاهدات و مصاحبه‌ها استفاده‌شده است (گام چهارم در همین بخش).

به جهت رعایت اختصار، به توضیح چند نمونه از مضامین براساس منابع مندرج در جدول (۲) اکتفا می‌شود؛ مثلاً «صرفه‌زمانی» از دو طریق قابل فرض است: یکی کاهش زمان دسترسی به محتوا با بهبود دسته‌بندی و قابلیت جست‌وجو و دیگری کاهش زمان مصرف محتوا با تلخیص آن. مثال دیگر، «طیف محصولات مرتبط» به معنای ارائه محصولات و خدماتی است که به‌گونه‌ای باهم مرتبط می‌شوند: نسخه الکترونیکی و صوتی یک کتاب.

جدول (۲): ارزش خلق‌شده در بنگاه‌های دیجیتال محتوامحور (بر اساس بررسی پیشینه پژوهش).

مضمون فراگیر	مضمون پایه	منبع
بهره‌وری	تصمیم خرید آگاهانه؛ تأمین اطلاعات به‌روز، مفید و قابل‌فهم	Hanafizadeh et al.,2020
	صرفه‌زمانی	Shane et al.,2019
	کاهش قیمت تمام‌شده	Alawneh,2020
	سادگی	Amit & Zott,2001
	امکان مقایسه محصولات	Hanafizadeh et al.,2020
	کاهش هزینه جستجو	Shane et al.,2019
مکمل‌بودن	پشتیبانی و خدمات پس از فروش	Gulati et al.,2000
	طیف محصولات مرتبط	Amit & Zott,2001
	خدمات و محصولات آفلاین و آنلاین	Alawneh,2020
قفل‌شدگی	تخفیف و جایزه	Shapiro& Varian,1999
	ایجاد استاندارد فراگیر	Teece,1987
	قابلیت شخصی‌سازی محصولات، خدمات و اطلاعات	Alawneh,2020
	روابط مبتنی بر اعتماد؛ اخذ مجوزهای قانونی و تضمین امنیت تراکنش	Amit & Zott,2001
	فروش اشتراک	Sääksjärvi,2005
	فروش مقاطع محصولات	Hanafizadeh et al.,2020
نوآوری	ایجاد شبکه و روابط بین مشتریان	Katz, M., & Shapiro,1985
	استفاده محدود به احراز هویت	Alawneh,2020
	شناسایی نیازهای پنهان‌لمشتری	Shane et al.,2019
	اتصال ذی‌نفعان جدا از هم و مانع‌زدایی	Amit & Zott,2001
	ایجاد بازار کاملاً نو؛ شامل شناسایی بخش جدیدی از بازار	Schumpeter,1934
	شخصیت برند متمایز	Zaborek et al.,2013

نهایتاً با اجرای پژوهش، مصادیقی نو از ارزش خلق شده به دست آمد که پیش از این در مرور ادبیات به آن اشاره نشده بود؛ لذا در بخش بعد، تحت عنوان یافته‌های پژوهش ارائه خواهد شد. در گام سوم، چارچوبی برای انتخاب بنگاه‌ها بر اساس «تنوع روش خلق ارزش»، «رتبه الکسا» و «تعداد نصب» و پروتکلی برای فرآیند جمع‌آوری داده‌ها از میان آن‌ها تعیین شد تا ضامن اجرای استاندارد و سیستماتیک فرآیندهای پژوهشی میان کیس‌ها باشد. ابتدا لیست برگزیده‌ای از بنگاه‌های دیجیتال محتوامحور تهیه شد (جدول (۳)). به اذعان مدیران فعال در این صنعت، این لیست دربردارنده اصلی‌ترین شرکت‌های محتوای دیجیتال فارسی‌زبان است که تعداد آن‌ها به ۳۷ مورد می‌رسد. در جدول (۳)، این بنگاه‌ها به تفکیک در سه دسته نشر، ویدئو و موسیقی، بر اساس سنجه‌های «رتبه الکسا» و «تعداد نصب اپلیکیشن» مرتب‌سازی شده‌اند. پس از مرور بنگاه‌های حاضر در صنعت محتوای دیجیتال، با استفاده از روش «مشاهده»، تجربه کاربری در سایت و اپلیکیشن در ۱۴ بنگاه برتر (براساس معیارهای مذکور) مورد بررسی قرار گرفت و تلاش شد مصادیق خلق ارزش طبق نظریه، استخراج شود و نهایتاً با استفاده از روش «مصاحبه نیمه‌ساختاریافته»، این مصادیق در بنگاه‌هایی که مایل به همکاری در پژوهش بودند (۱۰ بنگاه)، با عمق و دقت بیشتری بررسی شد.

جدول (۳): گزیده بنگاه‌های دیجیتال محتوامحور فارسی‌زبان.

ردیف	دسته	نام تجاری	رتبه الکسا	تعداد نصب	آدرس سایت	مشاهده	مصاحبه
۱	نشر	فیدیو	۳۱۲	۶۵۰,۰۰۰	fidibo.com	*	
۲		کتابراه	۳۴۳	۵۰۰,۰۰۰	ketabrah.ir		
۳		طاقچه	۴۴۰	۶۵۰,۰۰۰	taaghche.com	*	*
۴		ایران صدا	۵۲۱	۲۶۰,۰۰۰	iranseda.ir	*	*
۵		پانوق کتاب	۱۶۱۸	۶,۵۰۰	bookroom.ir		
۶		کتاب سبز	۱۸۸۹	۰	ketabesabz.com		
۷		شنوتو	۲۵۳۸	۵۰,۰۰۰	shenoto.com	*	*
۸		نوار	۲۵۶۱	۶۵,۰۰۰	navaar.ir		
۹		بوکاپو	۳۱۰۰	۵۰,۰۰۰	bookapo.com	*	*
۱۰		فرا کتاب	۴۱۲۵	۲۰,۰۰۰	faraketab.ir		
۱۱		بازار کتاب قائمیه	۴۹۳۴	۶۵,۰۰۰	ghbook.ir	*	*
۱۲		نور لیب	۵۱۷۴	۵,۰۰۰	noorlib.ir		
۱۳		ناملیک	۵۹۵۵	۲۶,۰۰۰	namlik.me		
۱۴		همراه نور	۱۵۸۵۶	۵,۰۰۰	hamrahnor.ir		
۱۵		دهکده زبان	۲۰۵۴۵	۶۵,۰۰۰	dehkadehzaban.ir		
۱۶		واخوان	۲۵۵۰۹	۲۵,۰۰۰	vavkhan.com		
۱۷			آپارات	۲	۳,۹۰۰,۰۰۰	aparat.com	*

*	*	telewebion.com	۱۰,۴۰۰,۰۰۰	۵	تلویزیون	ویدئو	۱۸
	*	namasha.com	۰	۹	نماشنا		۱۹
	*	filimo.com	۲,۶۰۰,۰۰۰	۱۲	فیلمو		۲۰
		dalfak.com	۰	۶۹	دالفک		۲۱
		rooziato.com	۰	۹۵	روزیاتو		۲۲
		namava.ir	۶۵۰,۰۰۰	۱۰۹	نماوا		۲۳
		Anten.ir	۱,۳۰۰,۰۰۰	۲۱۴	آنتن		۲۴
*	*	dideo.ir	۶۵,۰۰۰	۴۳۴	دیدئو		۲۵
		tamasha.com	۰	۵۰۱	تماشا		۲۶
		salamcinama.ir	۵,۰۰۰	۱۰۹۷	سلام سینما		۲۷
		tva.tv	۶۵,۰۰۰	۲۳۴۷	تیوا		۲۸
*	*	music-fa.com	۰	۱۶۱	موزیکفا		موسیقی
	*	songsara.net	۰	۳۷۹	سنگ سرا	۳۰	
*	*	beeptunes.com	۲۶,۰۰۰	۱۱۸۵	بیپ تونز	۳۱	
		navaak.com	۱۳,۰۰۰	۱۸۴۳	نواک	۳۲	
		irmp3.ir	۰	۱۹۹۹	irmp3	۳۳	
		vavmusic.com	۵,۰۰۰	۲۱۷۱	واوموزیک	۳۴	
		iranmusic.ir	۰	۴۱۱۹	ایران موزیک	۳۵	
		musicema.com	۲,۶۰۰	۴۲۳۵	موسیقی ما	۳۶	
		itunes.ir	۲۶۰۰	۱۴۰۷۹۴	آی تونز	۳۷	

در گام چهارم، صوت جلسات مصاحبه، به زبان فارسی معیار پیاده‌سازی، ویراستاری و کدگذاری شد. از میان مصاحبه صورت گرفته با بنگاه‌های منتخب، تعداد ۱۵۰ کد استخراج شد. هر کد بیانگر یک مصداق خلق ارزش در بنگاه مورد مطالعه است. به بیان دقیق‌تر، میان نتایج مشاهدات (سایت و اپلیکیشن) و اظهارات خبرگان در جلسات مصاحبه، با مصادیق ارزش خلق شده در این بنگاه‌ها-که تعدادی از آن‌ها در جدول (۲) قابل مشاهده است- تناظر برقرار شد. به‌عنوان نمونه، در عبارات زیر نحوه استخراج مصادیق خلق ارزش از نوع قفل‌شدگی، در صحبت‌های مدیر بنگاه قابل ملاحظه است. «قفل‌شدگی عمدتاً از طریق آثاری که کاربر در اپ از خودش می‌گذارد، رخ می‌دهد؛ شامل: امکان هدف‌گذاری مقدار مطالعه و کسب امتیاز به ازای مطالعه بیشتر، پروفایل‌ها و شخصی‌سازی {قابلیت شخصی‌سازی محصولات، خدمات و اطلاعات}». همچنین، علایق و سلیقه کاربر را درمی‌آوریم و ویرتین متناسب خودش را به او نشان می‌دهیم {ارائه پیشنهاد براساس سابقه و علایق کاربر}».

در صورتی‌که اظهارات مدیران در خلال جلسات مصاحبه، با هیچ‌یک از مصادیق پیش‌گفته خلق ارزش در جدول (۲) متناظر نبود، مطابق روش کدگذاری محوری، مصداق جدیدی برای توضیح

آن به کار گرفته شد. مثلاً خلق ارزش از طریق «ارائه محتوای اختصاصی» در هیچ‌یک از مطالعات قبلی ملاحظه نشد و در عبارت زیر کدگذاری و استخراج شد. «ایجاد انحصار در محتوا در بازار کوچک کتاب دیجیتال بانفوذ بازار بین ۵ تا ۱۵ درصد، استراتژی غلطی است {عدم ارائه محتوای اختصاصی}».

هرچند به دلیل ملاحظات محرمانگی و حفظ امانت در نشر اطلاعات شرکت‌ها، مشروح و متن مصاحبه‌ها محفوظ است و صرفاً نتایج کدگذاری و مضامین استخراج‌شده در مطالعه حاضر گزارش شده است، برخی از نقل‌قول‌ها و استخراج مضامین آن در بخش پیوست ارائه شده است. در گام پنجم، شناسایی شباهت‌ها و استخراج مضامین مشترک در خلق ارزش میان بنگاه‌های دیجیتال محتوامحور صورت گرفت. پیشنهاد مضامین جدید ارزش خلق‌شده، عمدتاً در این مرحله و پس از بررسی نتایج مصاحبه‌ها انجام شد. همچنین برای تست مضامین به دست‌آمده، کیس‌های دیگر، به‌ویژه مواردی که انتظار می‌رود مثالی نقض برای نتایج اولیه پژوهش باشند، بررسی شدند؛ چراکه بررسی حتی یک کیس بیشتر می‌تواند به تکمیل نتایج پژوهش کمک شایان توجهی کند. به‌عنوان نمونه، «بازار کتاب قائمیه» برخلاف سایر بنگاه‌های دیجیتال حوزه نشر، محتوای خود را به‌صورت رایگان در اختیار کاربر قرار می‌دهد و بر ترویج علم متمرکز است. بررسی خلق ارزش در این نمونه، در کنار سایر بنگاه‌ها که بر نگهداری از محتوای خود و فروش آن به افراد با حساب کاربری تأییدشده متمرکزند، جمع‌بندی آموزنده‌ای از ارزش خلق‌شده در این بنگاه‌ها به دست می‌دهد.

### ۳-۲- پایایی و روایی نتایج پژوهش

از نظر محدودیت‌های چارچوب نظری، برخی از فرآیندهای خلق ارزش در مدل چهار عاملی خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال می‌توانند بسته به دیدگاه پژوهشگر در دسته‌های متنوعی قرار گیرند و این ممکن است به روایی نتیجه پژوهش، لطمه وارد سازد. به‌عنوان نمونه، در پژوهش حاضر، مزیت رقابتی بنگاه‌ها در SEO تحت عنوان مضمون «کاهش هزینه جستجو» دسته‌بندی شده است؛ زیرا به این ترتیب برای محتوایی مانند موسیقی که کاربران عموماً برای دانلود آهنگ به موتورهای جستجوگر رجوع می‌کنند، هزینه یافتن موسیقی برای ایشان کمینه می‌شود. این در حالی است که ممکن است پژوهشگر دیگر، این عامل را در دسته قفل‌شدگی طبقه‌بندی کند؛ چراکه کاربران عادتاً بر بالاترین نتایج موتور جستجوگر کلیک می‌کنند. برای حل این مشکل در این پژوهش، سعی شد رویکرد ثابت و مدلی در انتساب هر یک از کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها به

مضامین خلق ارزش در پیش گرفته شود؛ برای سنجش پایایی و روایی نتایج، از قابلیت اعتبار، قابلیت اعتماد و قابلیت تأیید استفاده شده است (Zahraini, & Situmorang, 2018).

در راستای رعایت قابلیت اعتبار، در هر بنگاه با مرتبط‌ترین افراد نسبت به سؤال پژوهش مصاحبه شده است. در جدول (۴)، فهرستی از خبرگان و سمت ایشان در هر یک از بنگاه‌های دیجیتال محتوای ارائه شده است. در هر بنگاه سمت افرادی که می‌توانستند در خصوص چگونگی خلق ارزش توضیح دهند، متفاوت بوده و پژوهش حاضر بر این نکته تمرکز دارد که دقیقاً از نظرات فردی که بیشترین نقش را در چنین تصمیماتی داشته، استفاده شود.

جدول (۴): فهرست خبرگان مصاحبه‌شونده.

ردیف	مدیرعامل	هم‌بنیان‌گذار	مدیر محصول	مدیر مارکتینگ	سایر خبرگان
۱	*				
۲	*	*			
۳	*				
۴				*	
۵			*		
۶		*			
۷				*	
۸					*
۹					*
۱۰	*			*	

برای دستیابی به قابلیت اعتماد، از طریق دو روش «مشاهده» و «مصاحبه» به سؤال پژوهش پرداخته شده است؛ به این ترتیب می‌توان نتایج پژوهش را با یکدیگر انطباق داد. ضمناً اساتید و خبرگان ذی‌ربط، به‌طور مستمر هر یک از مراحل پژوهش را بازنگری کرده و نهایتاً با پژوهشگر درباره نتایج به توافق رسیدند.

قابلیت تأیید از طریق مرور و بازبینی‌های دقیق یافته‌های مطالعه حاصل شده است (کرسول، ۱۳۹۱). به‌علاوه، مبتنی بر دوبار کدگذاری در دو زمان متفاوت، صحت یافته‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است که نتیجه در جدول (۵) آمده است.

جدول (۵): میزان توافق کدگذاری‌ها در دو زمان متفاوت.

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد شناسه‌ها	تعداد توافقات	درصد توافق
۱	۱	۲۱	۱۸	۸۶٪
۲	۳	۲۰	۱۷	۸۵٪
۳	۴	۱۹	۱۷	۸۹٪
۴	۵	۲۰	۱۸	۹۰٪



## ۴- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

پس از جمع‌آوری نتایج کدگذاری مصاحبه‌ها، مضامین خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال محتوا محور استخراج گردید. مضامین اولیه هرکدام از چهار عامل خلق ارزش، منطبق با مرور ادبیات انجام شده بود که در جدول (۲) آمده است. سپس با طی مراحل تحقیق، ۴ مضمون نو که در خلق ارزش در این بنگاه‌ها مؤثر بوده‌اند، افزوده شد و بدین ترتیب لیست جامعی از مضامین خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال محتوا محور به دست آمد. ۴ مضمون نو عبارتند از: (۱) از دسته «مکمل بودن»، مضمون «توسعه نرم‌افزاری و یا سخت‌افزاری» بدست آمد که اشاره به توسعه ارائه خدمت در قالب‌های نرم‌افزاری متعدد دارد؛ از جمله وب (شامل نسخه‌های سازگار برای مرورگرهای chrome، safari و firefox)، اپلیکیشن (شامل نسخه‌های سیستم عامل‌های Android و ios) و نرم‌افزار (شامل سیستم عامل‌های windows و linux). همچنین، بسته به نوع محتوای دیجیتال که می‌تواند نشر، موسیقی و یا ویدئویی باشد، توسعه سخت‌افزاری، به ترتیب با تولید دستگاه مخصوص مطالعه، ساعت مچی هوشمند و Android TV در دستور کار این بنگاه‌ها قرار می‌گیرد. ۲ و ۳ از دسته «قفل شدگی»، دو مضمون «ارائه محتوای اختصاصی» و «ارائه پیشنهاد بر اساس سابقه و علائق کاربر» طی فرآیند پژوهش شناسایی شدند. محتوای اختصاصی به تولید یا پخش اختصاصی محصولات فرهنگی و خلاق توسط بنگاه طبق قرارداد با صاحب اثر اشاره دارد. ارائه پیشنهاد هوشمند به کاربران نیز می‌تواند بر اساس سابقه کاربر و کلیک‌ها و جستجوهای قبلی وی و یا بر اساس پرسش‌هایی که از علائق وی می‌شود، صورت پذیرد. ۴ از دسته «نوآوری»، مضمون «ابتکار فنی» شامل نوآوری و دانش فنی بدست آمد که نقش مهمی در خلق ارزش در این بنگاه‌ها و سبقت از رقبا داشته است؛ مثلاً بنگاهی توانسته با اتکا به دانش فنی خود، محدودیت پهنای باند برای پخش زنده همزمان برای تعداد بیشتری از کاربران را حل کند و به این ترتیب، رقبا را کنار بزند. این مضمون صرفاً شامل ابتکارات فنی استراتژیک است که در مزیت رقابتی شرکت تأثیر جدی دارد؛ در غیر این صورت، به‌طور کلی می‌توان گفت مسیر توسعه هیچ‌یک از بنگاه‌های دیجیتال محتوا محور خالی از ابتکارات فنی نبوده است. پس از گردآوری و تکمیل مضامین خلق ارزش، برای دستیابی به تصویری کل نگر از میزان تمرکز بنگاه‌های دیجیتال محتوا محور بر هر یک از مضامین، از مدل کاپلان و نورتن (۲۰۰۸) در تحلیل فرآیندهای خلق ارزش استفاده شد. در شکل (۵)، ماتریس ۲×۲ ارتباط میان اولویت استراتژیک و ارزیابی کیفیت فرآیندهای خلق ارزش آمده است. با بررسی دقیق کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها، وضعیت هر یک از فرآیندهای خلق ارزش در هر بنگاه دیجیتال محتوا محور متناظر با یکی از خانه‌های این ماتریس قابل تحلیل است.

اهمیت استراتژیک	استراتژیک	۲	۳
	اولیه	۰	۱
		قابل بهبود	عالی
ارزیابی کیفیت			

شکل (۵): ارتباط بین فرآیندهای استراتژیک/اولیه خلق ارزش و ارزیابی کیفیت آن‌ها

(Kaplan, R., & Norton, 2008)

مطابق شکل (۵)، فرآیندهای خلق ارزش استراتژیک، در تمایزبخشی بنگاه‌ها مؤثر هستند و سایر فرآیندها که اهمیت استراتژیک ندارند، اما برای موفقیت سازمان لازم هستند، مضامین اولیه خلق ارزش محسوب می‌شوند. مثلاً فرآیندهایی که منجر به خلق ارزش «سادگی» (به معنای کاربری ساده سایت و اپلیکیشن) می‌شوند، در دسته فرآیندهای اولیه خلق ارزش قرار گرفته‌اند.

از طرفی، با ارزیابی کیفی نظر خبرگان از وضعیت فعلی بنگاه‌ها در زمینه هر یک از مضامین خلق ارزش، می‌توان گفت هر بنگاه در حال حاضر، از کدام مضامین برای خلق ارزش با بیشترین تمرکز و بالاترین کیفیت بهره می‌گیرد و کدام مضامین را برای بهبود در آینده و خلق ارزش آتی خود مدنظر دارد. به این ترتیب، عملکرد هر بنگاه در راستای ایجاد هر یک از مصادیق ارزش خلق شده، می‌تواند مطابق اعداد شکل ۵ در یکی از حالات چهارگانه با شماره‌های ۰ تا ۳ طبقه‌بندی شود. این طبقه‌بندی بر اساس نتایج مشاهدات و دیدگاه‌های خبرگان صورت گرفته است. نتایج بررسی عملکرد بنگاه‌های دیجیتال محتوا محور در جدول (۶) آمده است.

مضمون فراگیر	ارزش خلق شده	بازار کتاب قائمیه	بوک‌پو	طاقچه	ایران صدا	موزیکفا تونز	بیپ تلویزیون	دیدنو	شنوتو	آپارات
بهره‌وری	تصمیم خرید آگاهانه؛ تأمین اطلاعات به‌روز، مفید و قابل فهم	۱	۱	۳	۱	۱	۱	۱	۱	۱
	صرفه زمانی	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱
	کاهش هزینه جستجو	۳	۱	۱	۲	۳	۲	۱	۳	۱
	سادگی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
	امکان مقایسه محصولات	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱
	کاهش قیمت تمام شده	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰
مکمل بودن	پشتیبانی و خدمات پس از فروش	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱
	طیف محصولات	۲	۱	۳	۳	۱	۲	۲	۲	۳
	خدمات و محصولات آنلاین/آنلاین	۱	۱	۲	۱	۳	۱	۱	۱	۱
	توسعه نرم‌افزاری و یا سخت‌افزاری	۳	۱	۲	۲	۰	۱	۲	۱	۱
	تخفیف و جایزه	۱	۱	۱	۳	۰	۰	۰	۰	۱
	استاندارد فراگیر	۳	۰	۳	۰	۳	۰	۰	۰	۰
	ارائه محتوای اختصاصی	۳	۳	۰	۰	۰	۳	۰	۳	۳
	قابلیت شخصی‌سازی محصولات، خدمات و اطلاعات	۱	۲	۲	۳	۰	۰	۲	۱	۱

فصل شدگی	روابط مبتنی بر اعتماد؛ مجوزهای قانونی و امنیت تراکنش	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
	فروش اشتراک	۰	۳	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰
	فروش مقاطع محصولات	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
	ایجاد شبکه و روابط بین مشتریان	۳	۱	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
	استفاده محدود به احراز هویت	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰
	ارائه پیشنهاد بر اساس سابقه و علایق کاربر	۱	۳	۲	۲	۰	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
نوآوری	اتصال ذی‌نفعان جدا از هم و مانع‌زدایی	۳	۱	۲	۱	۳	۲	۱	۳	۲	۱	۱	۱
	شناسایی نیازهای پنهان مشتری	۲	۳	۱	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱
	ابتکار فنی	۱	۱	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
	ایجاد بازار کاملاً نو؛ شامل شناسایی بخش جدیدی از بازار	۲	۱	۲	۰	۰	۰	۲	۱	۲	۱	۲	۲
	شخصیت برند متمایز	۳	۲	۲	۱	۳	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲

جدول (۶): نتایج بررسی مضامین خلق ارزش در هریک از بنگاه‌های دیجیتال محتوای محور.

ربا توجه به فراوانی امتیازات متناظر با هر مضمون خلق ارزش در جدول (۶)، مضامینی که بیش از همه در دسته صفر قرار گرفته‌اند، کم‌تر برای خلق ارزش مورد توجه بنگاه‌های دیجیتال محتوای محور بوده‌اند. این مضامین عبارتند از «استفاده محدود به احراز هویت»، «استاندارد فراگیر» (۶ مورد) و «تخفیف و جایزه» (۵ مورد). برای مثال مقوله احراز هویت در عین اینکه می‌تواند به‌عنوان عاملی برای قفل‌شدگی کاربر عمل کند اما در صورتی که شرط استفاده از پلتفرم باشد شانس امتحان نشدن پلتفرم توسط کاربر را بالا می‌برد. به همین دلیل اکثر پلتفرم‌های مورد بررسی حداقل بخشی از خدمات خود را بدون نیاز به احراز هویت ارائه می‌کنند و برای خرید یا استفاده از محتوای خاص احراز هویت انجام می‌دهند. برای مثال در طاقچه مجموعه‌ای از کتاب‌های دیجیتال و صوتی رایگان و نیز نمونه کتاب‌های پولی که دربرگیرنده حدود ۱۰٪ از حجم کتاب اصلی است؛ به‌صورت رایگان و بدون احراز هویت قابل استفاده است و یا در آپارات تا زمانی که فرد قصد بارگذاری کردن محتوایی را نداشته باشد نیازی به احراز هویت ندارد. هم‌چنین از آنجاکه بیشتر این پلتفرم‌ها در واقع کپی پلتفرم‌های خارجی موجود بوده‌اند عملاً وضع استانداردهای فراگیر توسط آن‌ها سالبه به انتفاع مقدم است.

اما مضامینی که بیش از همه در دسته ۱ قرار گرفته‌اند، برای خلق ارزش مورد توجه اولیه عموم بنگاه‌ها هستند و به‌نوعی باید آن‌ها را شرط لازم برای پیشبرد فعالیت این شرکت‌ها

دانست. این مضامین عبارتند از: «سادگی» و «فروش متقاطع محصولات» (۱۰ مورد) و نیز «روابط مبتنی بر اعتماد؛ اخذ مجوزهای قانونی و امنیت تراکنش‌ها» و «تصمیم خرید آگاهانه؛ تأمین اطلاعات به‌روز، مفید و قابل فهم» (۹ مورد). بسیاری از این موارد را می‌توان در پلتفرم‌های اولیه محتوا و حتی تجارت الکترونیک که در بیش از ۲۰ سال گذشته در جهان ارائه شده‌اند نیز مشاهده کرد، برای مثال «فروش متقاطع محصولات» به ارائه پیشنهاد محصول مشابه با محصول مورد انتخاب کاربر اشاره دارد؛ مثلاً به کاربری که در حال بررسی خرید یک کتاب صوتی است، می‌توان سایر محصولات از همان نویسنده، ناشر یا همان موضوع را پیشنهاد نمود. این شیوه پیشنهاد جزء اولین تمایزهایی بود که در فروشگاه اینترنتی آمازون نیز ارائه شده بود (استون، ۱۴۰۱). موضوع قابل توجه دیگر این است که برخلاف گذشته سادگی حتی در زمینه نرم‌افزارهایی که کاربرد سازمان هم دارند اهمیت قابل توجهی یافته است (فرهمند و همکاران، ۱۴۰۱).

مضامینی که بیش از همه در دسته ۲ جای گرفته‌اند، برای خلق ارزش آتی مورد توجه بنگاه‌های دیجیتال محتوا محور هستند. این مضامین عبارتند از: «ارائه پیشنهاد بر اساس سابقه و علایق کاربر» (۵ مورد) و «ایجاد بازار کاملاً نو» و «طیف محصولات» (۴ مورد). البته گسترش طیف محصول و پیشنهاد بر اساس سابقه و علایق کاربر نیز جزء مواردی است که امروزه تبدیل به اساس پلتفرم‌های محتوا محور و نیز تجارت الکترونیک شده است اما به‌طور خاص برای بنگاه‌های ایرانی که معمولاً در شروع جهت‌گیری محلی دارند، گسترش بازار به خارج از مرزهای ایران را می‌توان ورود به بازاری کاملاً نو دانست؛ مثلاً بنگاهی که پس از ارائه کتاب الکترونیک به تولید و ارائه محتوا برای فارسی‌زبانان سایر نقاط جهان و فروش بین‌المللی نیز مبادرت ورزیده است، از این دسته است. اما گونه‌ی دیگر ورود به بازار جهانی برای بنگاه‌های ایرانی ارائه زیرساخت فنی و یا محتوا به کشورهای دیگر است. برخی از بنگاه‌های مورد بررسی با توجه به ارزان‌تر بودن هزینه نیروهای فنی در ایران در تلاش برای ارائه پلتفرم خود بدون اینکه نامی از شرکت آن‌ها مطرح شود هستند. همچنین برخی دیگر از بنگاه‌ها محتواهای اختصاصی ایرانی را بر روی پلتفرم‌های غیر ایرانی عرضه کرده‌اند. نکته مهمی که در مورد این گروه مضامین باید در نظر گرفت این است که اساساً بخش بدون انتهای فعالیت‌های بنگاه در همین جا قرار می‌گیرد. بنگاه‌های مورد بررسی می‌توانند با تمرکز

بر این مضامین همواره فعالیت خود را گسترش داده و به ایجاد تمایز نسبت به رقبا پردازند. به دلایل مختلف این ابعاد به‌طور خاص در دو صنعت کتاب (نیک‌پیام، ۱۳۹۳) و فیلم یا ویدئو بر اساس درخواست (بصیریان و سپهری، ۱۳۹۸) بیش از موسیقی ممکن شده است. مضمونی که بیش از همه در دسته ۳ قرار گرفته است، عبارت است از «ارائه محتوای اختصاصی» (۷ مورد). سایر مضامین شامل «صرفه زمانی»، «کاهش هزینه جستجو»، «طیف محصولات»، «استاندارد فراگیر» و «شخصیت برند متمایز» با تکرارپذیری ۴ مورد، شایان توجه بوده‌اند.

از آنجاکه مضامین این دسته هم مورد تمرکز استراتژیک بنگاه‌ها هستند و هم در سطح کیفی بالایی به خلق ارزش منجر می‌شوند، می‌توان گفت ارزش خلق‌شده در این دسته، دربردارنده مزیت رقابتی فعلی بنگاه‌های دیجیتال محتوامحور هستند. به بیان دقیق‌تر، عمده بنگاه‌های دیجیتال محتوامحور با تمرکز بر ارائه محتوای اختصاصی، تمایز یافته‌اند. با توجه به این‌که سایر مضامین خلق ارزش، بسته به شرایط هر بنگاه؛ مانند نوع محتوا اعم از نشر، موسیقی و یا ویدئو متغیر است، بنگاه‌ها روش‌های متنوعی برای خلق ارزش برگزیده‌اند و پراکندگی فراوانی مضامین در این دسته بیش‌تر از سایر دسته‌ها است.

با توجه به نتایج پژوهش می‌توان شکل ۶ را از گذشته، حال و آینده ارزش خلق‌شده در بنگاه‌های دیجیتال محتوامحور ارائه نمود.

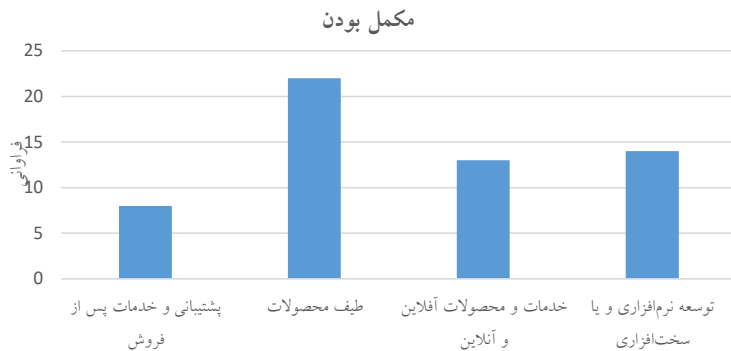


شکل (۶): داستان خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال محتوامحور.

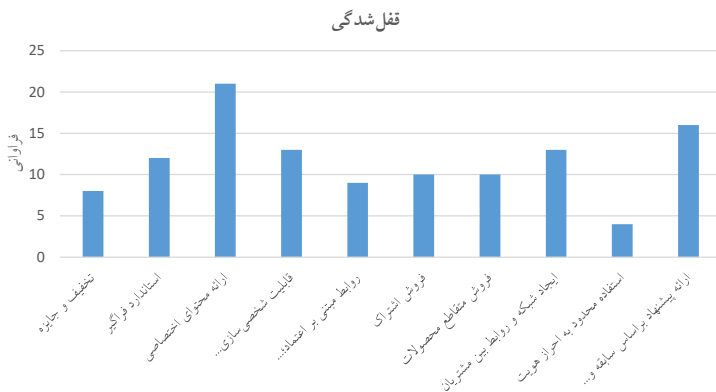
در ادامه و در شکل‌های (۷) تا (۱۰) مجموع امتیاز هریک از مضامین خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال محتوامحور آورده شده است. با مقایسه آن‌ها براساس مضامین فراگیر خلق ارزش (شامل بهره‌وری، مکمل‌بودن، قفل‌شدگی و نوآوری) ملاحظه می‌شود که «نوآوری» بیشترین مضمون فراگیری است که برای خلق ارزش مورد توجه بوده است.



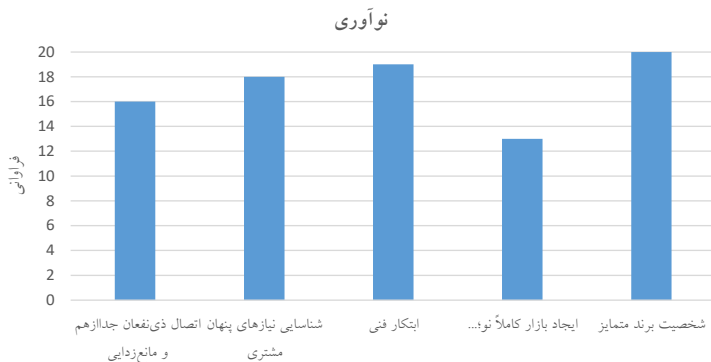
شکل (۷): فراوانی مجموع امتیازات هر یک از مضامین خلق ارزش «بهره‌وری».



شکل (۸): فراوانی مجموع امتیازات هر یک از مضامین خلق ارزش «مکمل بودن».



شکل (۹): فراوانی مجموع امتیازات هر یک از مضامین خلق ارزش «قفل شدگی».



شکل (۱۰): فراوانی مجموع امتیازات هر یک از مضامین خلق ارزش «نوآوری».

## ۵- جمع‌بندی

با توجه به پتانسیل رشد بالای «صنایع خلاق» و روند فزاینده توسعه «بنگاه‌های دیجیتال»، پژوهش حاضر بر خلق ارزش در «بنگاه‌های دیجیتال محتوامحور» تمرکز داشته است. باید در نظر داشت که «خلق ارزش» یکی از چهار بعد اصلی مدل کسب‌وکار است (جانسون، ۱۳۹۸) و مدل کسب‌وکار، خود از مهم‌ترین مؤلفه‌های توسعه بنگاه‌های دیجیتال و صنایع خلاق است (حاجی‌پور و همکاران، ۱۴۰۱).

روش پژوهش، مطالعه چندموردی با رویکرد توضیحی بوده است. دانش‌افزایی پژوهش که می‌توان آن را به‌عنوان دلالت‌های نظری پژوهش در نظر گرفت، شامل استخراج و ارائه چهار مضمون نو برای خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال محتوامحور بوده است: «توسعه نرم‌افزاری و یا سخت‌افزاری» به‌عنوان مصداقی از خلق ارزش «مکمل‌بودن»؛ «ارائه محتوای اختصاصی» و «ارائه پیشنهاد براساس سابقه و علائق کاربر» به‌عنوان مصداقی از خلق ارزش «فعل‌شدگی»؛ و «ابتکار فنی» به‌عنوان مصداقی از خلق ارزش «نوآوری».

این مضامین را علاوه بر شرکت‌های مورد مطالعه می‌توان در شرکت‌های پیشروی دنیا نیز مشاهده کرد، برای مثال شرکت اورنوت استراتژی توسعه نرم‌افزاری و سخت‌افزاری را به‌صورت جدی در دستور کار خود دارد به این صورت که متناسب با هر پلتفرم جدیدی از اپ‌استور و تبلت اپل گرفته تا کاتولوگ گوشی‌های پرچم‌دار ال‌جی محصول متناسبی را ارائه می‌کند (وینبرگ، ۱۳۹۶). با این کار عملاً در ابتدای ارائه هر پلتفرم نرم‌افزاری یا سخت‌افزاری جدید نام این محصول هم دیده و شنیده می‌شود.

همچنین در مورد موضوع ارائه محتوای اختصاصی امروز بیش از هر زمان دیگری می‌توان این استراتژی را در شرکت‌های ارائه‌دهنده محتوای ویدیویی مشاهده کرد. از بخش ویدیوی اپل و هولو و دیزنی و نت‌فل‌یکس گرفته (تامسون، ۱۴۰۰)، تا فیلمیو و نماوا و فیلمنت مهمترین استراتژی‌ای که برای جذب مشتریان اتخاذ کرده‌اند همین است.

در نهایت به نظر می‌رسد که ابتکارات فنی در زمینه ویدیو و نیز پیشنهاد محتوا به کاربران کماکان ادامه دارد. در آخرین نسخه برای انکود ویدیوها جهت کاهش پهنای باند مصرفی صرفاً پیکسل‌های تغییر یافته نسبت به فریم قبلی به دستگاه پخش‌کننده ارسال می‌شود که البته به دلیل حجم عظیم پردازشی که برای آن نیاز است هنوز برای تمام دستگاه‌ها قابل استفاده نیست. از سوی دیگر پیشنهاد محصولات مرتبط هم امروز با توجه به تعدد فوق‌العاده زیاد محتوای ارائه شده در بازار بیش از گذشته اهمیت می‌یابد و اساساً به صورت مشخص حتی بخش‌هایی با عناوین یکسان مثل داغ‌ترین‌ها یا پرطرفدارها یا ... برای کاربران مختلف نماهای مختلفی را به خود می‌گیرند.

دیگر دستاورد پژوهش، ارائه تصویری از چگونگی خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال محتوامحور است، که در شکل (۶) ارائه شد. در واقع، می‌توان این تصویر را به‌عنوان راهنمایی جهت روش خلق ارزش شرکت‌ها در نظر گرفت.

با نگاه به تاریخچه و گذشته این صنعت، خلق ارزش از طریق «سادگی» و «فروش متقاطع محصولات» و نیز «روابط مبتنی بر اعتماد؛ اخذ مجوزهای قانونی و امنیت تراکنش‌ها» و «تصمیم خرید آگاهانه؛ «تأمین اطلاعات به‌روز، مفید و قابل‌فهم» موضوعاتی هستند که پیش‌نیاز فعالیت در این حوزه به شمار می‌آیند و به‌عنوان یک دلالت عملی می‌توان گفت بنگاهی که از آن‌ها بهره نبرد، نمی‌تواند وارد رقابت شود. بنابراین، تازه‌واردان به صنعت، باید این مضامین خلق ارزش را پیش‌نیاز ورود به صنعت تلقی کنند. اشاره شد که این موارد را همگی می‌توان در روایت اولین سال‌های توسعه فروشگاه کتاب آمازون در دهه ۹۰ میلادی نیز مشاهده کرد. شرح چالش‌ها و تمایزهایی که این فروشگاه در تلاش برای ایجاد آن بود و قابل تطابق با این مقوله‌هاست در (استون، ۱۴۰۱) موجود است. با نگاه به شرایط فعلی صنعت، می‌توان گفت در حال حاضر، آنچه بیش از همه موجب تمایزبخشی در بنگاه‌های دیجیتال محتوامحور شده و مزیت رقابتی آن‌ها را تأمین کرده، «ارائه محتوای اختصاصی» است. عمده بنگاه‌های دیجیتال محتوامحور، با تمرکز بر گردآوری و تهیه محتوای اختصاصی خود، تمایز یافته‌اند. البته، بسته به استراتژی هر یک از بنگاه‌ها، سایر مضامین



شامل «صرفه زمانی»، «کاهش هزینه جستجو»، «طیف محصولات»، «استاندارد فراگیر» و «شخصیت برند متمایز» نیز مورد توجه هر بنگاه بوده است. ضمناً، باید این موضوع را مدنظر داشت که ارائه محتوای اختصاصی در صنایع خلاق به دو گونه قابل انجام است: اول قرارداد انحصاری با ناشران فعلی و دوم تولید محتوا توسط خود پلتفرم که اولی مورد انتقاد پلتفرم‌های رقیب قرار می‌گیرد (نظیر آنچه در مناقشه رقابت میان طاقچه و فیدیبو شاهد آن هستیم) و دومی علاوه بر پلتفرم‌ها ناشران را نیز به معترضین تبدیل می‌کند (نظیر آنچه از سال ۲۰۱۲ تاکنون میان ناشرین و انتشارات آمازون در جریان است)؛ اما به‌هرروی به نظر می‌رسد این استراتژی را می‌توان ذیل استراتژی قفل‌شدگی که پیتر تیل به‌عنوان شتاب‌دهنده رشد استارت‌آپ‌ها ذکر کرده است دانست و هزینه‌های آن را پذیرفت (تیل و مسترز، ۱۳۹۶).

با نگاه به آینده و چشم‌انداز این صنعت، می‌توان گفت برای خلق ارزش آتی، تمرکز بنگاه‌ها بر «ارائه پیشنهاد بر اساس سابقه و علائق کاربر» و نیز «ایجاد بازار کاملاً نو» و «طیف محصولات» خواهد بود. «ایجاد بازار کاملاً نو» و «طیف محصولات» را هم می‌توان ذیل یافته‌های پژوهش اشراقی و همکاران (۱۳۹۹) یافت. این پژوهش به بررسی تجاری‌سازی نرم‌افزارهای کاربردی تلفن همراه پرداخته و به‌نوعی تأییدی بر صحت این یافته‌ها در حوزه‌ای اختصاصی است. برای مثال در بحث طیف محصولات و بازارهای کاملاً نو طاقچه علاوه بر کتاب دیجیتال اخیراً به عرضه کتاب چاپی و هم‌چنین دستگاه‌های هوشمند مخصوص مطالعه با فناوری ای‌اینک نیز ورود کرده است و یاف‌یلیمو با عرضه فیلم‌مدرسه طیف دیگری از مخاطبان را هدف گرفته است.

لازم به ذکر است، به‌طورکلی، «استفاده محدود به احراز هویت» و «استاندارد فراگیر» و نیز «تخفیف و جایزه» کمتر مورد استقبال بنگاه‌های برگزیده محتوای دیجیتال بوده است. بنابراین می‌توان گفت به‌کارگیری این مضامین، شرط الزامی برای خلق ارزش در این صنایع نیست.

درنهایت، با بررسی میزان تمرکز بنگاه‌ها بر خلق ارزش از طریق مضامین فراگیر چهارگانه، مضمون رایج ذیل هر دسته مشخص شد: برای خلق ارزش بهره‌وری، «کاهش هزینه جستجو»؛ برای خلق ارزش مکمل‌بودن، «طیف محصولات»؛ برای خلق ارزش قفل‌شدگی، «ارائه محتوای اختصاصی»؛ و برای خلق ارزش نوآوری، «شخصیت برند متمایز». دراین‌بین، خلق ارزش «نوآوری» به‌عنوان بیشترین مضمون فراگیر خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال محتوامحور شناسایی شد؛ برای مثال شخصیت برند متمایز موضوعی است که به‌خوبی در کتاب‌خوان قائمیه دیده می‌شود، برندی

که بیشتر محبوب قشر مذهبی جامعه است و یا بوکاپو که تمرکز خود را بر عرضه خلاصه کتاب‌های کاربردی گذاشته است و شخصیت برند خود را این‌گونه مطرح می‌کند.

در آخر، پیشنهاد می‌شود پژوهشی مشابه پژوهش فعلی در سایر کشورها، اجرا و نتایج آن برای بررسی اثر زمینه‌های فرهنگ بومی و زبان رایج مقایسه شود. به نظر می‌رسد مقایسه عوامل خلق ارزش در بنگاه‌های دیجیتال در کشورهای مختلف، بینش‌های عمیقی از تفاوت‌های بومی و فرهنگی کشورها مختلف ارائه خواهد داد. هم‌چنین برای دستیابی به تمایزات نحوه خلق ارزش در انواع بنگاه‌های دسته‌های فیلم، موسیقی و نشر می‌توان در پژوهشی دیگر، با به‌کارگیری مشوق‌هایی برای افزایش همکاری بیشتر مدیران، تعداد مطالعات موردی را افزایش داده و یا با افزایش دامنه پژوهش، مطالعه‌ای بر بنگاه‌های دیجیتال محتوامحور بین‌المللی که در مقیاس جهانی فعالیت می‌کنند، اجرا شود. از آنجاکه خلق ارزش منحصر به مشتری نبوده و خلق ارزش برای سهامداران و کارکنان سازمان را نیز می‌توان به‌عنوان متغیرهای موردبررسی در نظر گرفت (Padua, 2021)، پژوهش‌هایی در راستای این دو گروه خلق ارزش نیز می‌تواند در دستور کار قرار گیرد.

## ۶- مراجع

Achtenhagen, L., Melin, L., Naldi, L. (2013), Dynamics of business models—strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation, *Long Range Plan*, 46, 427–442.

Alawneh, A. (2020), Drivers of E-Business Value Creation in Banking Sector in Jordan: A Structural Equation Modeling Application, Available at <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3717367>

Amit, R., & Zott, C. (2001), Value creation in e-business, *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.

Baden-Fuller, C., Mangematin, V. (2013), Business models: a challenging agenda, *Strategic Organization* 11, 418–427.

Bendassolli, P.F., Wood, T., Kirschbaum, C., Pina, M. (2009), Creative industries: definition, limits and possibilities, *Rae-Rev. De. Adm. De. Empresas*:49(1), 10–18.

Bilton, C. (2007), *Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management*, Blackwell, Oxford.

Bouncken, R.B., Kraus, S., Roig-Tierno (2019), Knowledge- and innovation-

based business models for future growth: digitalized business models and portfolio consideration, *Review of Managerial Science*, 15, 1-14.

Chang, Y., Potts, J., Shih, H. (2021), The market for meaning: A new entrepreneurial approach to creative industries dynamics, *Journal of Cultural Economics*, 45, 491-511.

Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., Hock, M. (2019), Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation, *IEEE Trans Eng Manag.*, <https://doi.org/10.1109/tem.2019.2910381>

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

Colombo, F. (2018), Reviewing the cultural industry: from creative industries to digital platforms. *Communication & Society*, 135-146.

DCMS (1998), *The Creative Industries Mapping Document*, DCMS, London, available at: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001>

Dieffenbacher, S. (2022), Value Creation Definition, Model, Principles, Importance & Steps. Retrieved from <https://digitalleadership.com/blog/value-creation/>

Dyer, J., Nobeoka K. (2000), Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case, *Strategic Management Journal*, 21(3), 345–367.

Gulati R, Nohria N, Zaheer A. (2000), Strategic networks, *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(3), 203–215.

Hanafizadeh, P., Mehri, S., Hasanabadi, H. (2020), Analyzing value creation in electronic retailing: The case of Digikala–Part A, *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 10(2) 72–82, <https://doi.org/10.1177/2043886920910433>

Hax, A., & Wilde, D. (2001), The Delta Model — discovering new sources of profitability in a networked economy, *European Management Journal*, 19 (4), 379-391.

Katz, M., & Shapiro C. (1985), Network externalities, competition, and compatibility, *American Economic Review*, 75, 424–440.

Kaplan, R., & Norton, D. (2008), *Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business Press.

Kerr, A. (2006), Chapter 3: Digital games as cultural industry. In *The Business and Culture of Digital Games: Gamework/Gameplay*. New York: SAGE Publications Ltd.

Kogut, B. (2000), The network as knowledge: generative rules and the emergence of

structure, *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(3), 405–425.

Kohli, R., Melville, N. (2019), Digital innovation: a review and synthesis, *Information Systems Journal* (29), 200–223.

Lampel, J., & Germain, O. (2016), Creative industries as hubs of new organizational and business practices, *Journal of Business Research*, 69 , 2327–2333.

Lanzolla, G., Lorenz, A., MironSpektor, E., Schilling, M., Solinas, G., Tucci, C. (2018), Digital transformation: what is new if anything?, *Academy of Management Discoveries*, 4, 378–387.

Massa, L., Tucci C., Afuah, A. (2017) A critical assessment of business model research, *Academy of Management Annals*, 11, 73–104.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.

Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005), The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, 58, 726-35.

Padua, D. (2021), *Digital Cultural Transformation. Innovation, Technology, and Knowledge Management*, Springer.

Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press: New York.

Pratt, A.C., Jeffcutt, P. (Eds.) (2009), *Creativity, Innovation and the Cultural Economy*, Routledge, London.

Sääksjärvi M., Lassila A. (2005) Role of the Customer Value in the Software as a Service Concept. In: Funabashi M., Grzech A. (eds) *Challenges of Expanding Internet: E-Commerce, E-Business, and E-Government*. IFIP International Federation for Information Processing, vol 189. Springer, Boston, MA.

Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press: Cambridge, MA

Schumpeter. J. (1942), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper:New York.

Shane, M., Wisnudrajat, L., Sfenrianto, S., Oktavianty, T. (2019). E-Business Value Creation Factors that Affect Consumers' Intention to Shop Online at Shopee.co.id, *International Seminar on Research of Information Technology and Intelligent Systems (ISRITI 2019)*.

Shapiro, C., Varian, H. (1999), *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press: Boston, MA

Spieth, P., Schneckenberg, D., Ricart, J. (2014), Business model innovation –state of the art and future challenges for the field, *R&D Management*, 44, 237-247.

Teece, D.J. (1987), Profiting from technological innovations: implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. In *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Teece DJ (ed). Ballinger: Cambridge, MA; 185–219.

Turban, E. (2015), *Electronic commerce, A managerial and social networks perspective* Springer texts in business and economics (8th ed.). Cham: Springer.

UNCTAD (2019), *Creative Economy Outlook*, <https://unctad.org/webflyer/creative-economy-outlook-trends-international-trade-creative-industries>

UNESCO (2018), *ReShaping Cultural Policies*, <https://en.unesco.org/creativity/global-report-2018>

UNESCO (2021), *International Year of Creative Economy for Sustainable Development*, <https://www.unesco.org/en/articles/international-year-creative-economy-sustainable-development>

Williamson O. (1983), Organizational innovation: the transaction cost approach, In *Entrepreneurship*, Ronen J (ed). Lexington Books: Lexington, MA, 101–133.

Wirtz, B.W. (2018), *Business model management: design-process-instruments*, 2nd ed., Springer texts in business & economics.

Wirtz, B.W. (2020), *Media Management: strategy, business models & case studies* (2nd edition), Springer texts in business & economics

Yin, R.K. (2018), *Case study research and applications: design and methods*. 6th ed., Los Angeles: SAGE.

Zaborek, P., Doligalski, T., Sysko-Romańczuk, S. (2013), Value Creation in E-Business and Financial Performance; Researching Polish Online Companies with Amit and Zott's Model.

Zahraini, & Situmorang, B. (2018). Model of Education Quality Management of Traditional Islamic Boarding Schools in Aceh, 685-687.

Zott, C., & Amit, R. (2010), Designing your future business model: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43: 216-226.

- استون، برد (۱۴۰۱)، فروشگاه همه‌چیز، ترجمه امیر بیرانوند، تهران: نشر نوین.
- اشراقی، ش.، بندریان، ر.، محمدی، م.، و الهی، ش. (۱۳۹۹)، مدل مفهومی تجاری‌سازی شرکت‌های کوچک نرم‌افزاری - مطالعه موردی توسعه‌دهندگان اپلیکیشن. مدیریت نوآوری، ۱۰۱-۱۳۸.
- بصیریان، ح. و سپهری، م. (۱۳۹۸). تلویزیون‌های اینترنتی بررسی انگیزه جوانان تهرانی در استفاده از تلویزیون‌های اینترنتی. رسانه، ۴۵-۲۷.
- تابش، ع.، فرهنگی، ع. و حسینی، س. (۱۴۰۰). طراحی الگویی جهت اخذ سهم بیشتر از بازارهای بین‌المللی برای محصولات تصویری و سینمایی ایران. مدیریت بازرگانی، ۱۸۳-۱۵۳.
- تامسون، درک (۱۴۰۰). موفق‌سازها، ترجمه سینا بحیرایی، تهران: مهرگان خرد.
- تیل، پ.، و مسترز، ب. (۱۳۹۶)، صفر به یک. تهران: نوین.
- جانسون، م. (۱۳۹۸)، بازآفرینی مدل کسب‌وکار. تهران: نوین.
- حاجی‌پور، ح. س.، طلوعی، ع.، و طباطباییان، ح. (۱۴۰۱)، شناسایی مؤلفه‌های کلیدی توسعه کسب‌وکارهای خدماتی مبتنی بر فناوری اطلاعات. مدیریت نوآوری، ۸۹-۱۱۴.
- طباطباییان، س.، حنفی‌زاده، پ. و حاجی‌میرزائی، ح. (۱۳۹۹). شناسایی چالش‌ها و کاستی‌های موجود در مسیر سیاست‌گذاری برای توسعه صنعت محتوای دیجیتال در ایران. مدیریت توسعه فناوری، ۱۰۶-۸۱.
- رضاییان، ص.، فلاح، ح.، قاضی‌نوری، س.؛ و علی‌احمدی، ع. (۱۳۹۲)، درآمدی بر نظام نوآوری صنایع فرهنگی (مطالعه موردی: تولید نرم‌افزارهای چندرسانه‌ای فرهنگی). نشریه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، شماره ۱۰.
- فرهمنند، ع.، فلاح، م. و زمردیان، غ. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر خلق ارزش برای مشتریان بانکداری شرکتی. نشریه تحقیقات بازاریابی نوین، ۲۰-۱.
- کرسول، جان‌دبلیو (۱۳۹۱)، طرح پژوهش (رویکردهای کمی، کیفی و شیوه ترکیبی)، ترجمه حسن دانایی‌فرد و علی صالحی، تهران: مهربان‌نشر.
- نیک‌پیام، ج. (۱۳۹۳). چاپ و نشر دیجیتال: با نگاهی به مدل کسب‌وکار. کتاب مهر، ۵۹-۶۶.
- وینبرگ، گابریل (۱۳۹۶). جذب؛ چگونه یک استارت‌آپ می‌تواند به رشد انفجاری مشتری دست یابد!، مترجم سجاد خدایی، تهران: نشر نوین.

## پیوست: نمونه استخراج کد از نقل قول‌ها

نمونه‌هایی از نقل قول‌ها و نحوه استخراج کدها، در زیر آورده شده است:

۱- ارسال آهنگ موردعلاقه به عزیزانم به‌عنوان هدیه از محبوب‌ترین فیچرهای ماست.

{ایجاد شبکه و روابط میان مشتریان}

۲- تخفیف برای همه محتوای کودک و نیز برای هدیه یک آلبوم خاص در دستور کار

است. {تخفیف و جایزه}

۳- اطلاعات پیش از خرید، در حدی است که کاربر بتواند کیفیت خلاصه کتاب را با سایر

نمونه‌ها مقایسه کند و تصمیم به خرید بگیرد؛ مثلاً نظرات سایر کاربران. {تصمیم خرید آگاهانه}

۴- کاربر اشتراک می‌خرد و هزینه را داده است. حالا دیگر صرفاً به دنبال پیشنهاد کتاب

خوب می‌گردد. {فروش اشتراک}

۵- ما قابلیت سرچ کامل (full text) داریم. محتوای ۱۰ میلیون کتاب به گوگل شناسانده

شده است. {کاهش هزینه جستجو}

---

1. creative industry

2. digitalization

3. E-Business

4. C-Net-Business Typology

۵. ترجمه عبارت ni-kcol این مفهوم به نوعی محدود کردن انتخاب مشتری در خرید محصول جایگزین یا خدمت جایگزین است.

6. Switching cost

7. latent

۸. رتبه الکسا، رتبه وبسایت‌ها را بر اساس تعداد بازدیدکنندگان و متوسط تعداد صفحاتی که هر نفر در سایت بازدید کرده محاسبه می‌کند.

9. Axial Coding

10. Search Engine Optimization

