

بررسی تأثیر راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی در خلق مزیت رقابتی بین شرکت‌های فعال در صنعت بازی‌های رایانه‌ای

زهره دهدشتی شاهرخ^۱

مهدی بشیرپور^۲

چکیده

باتوجه به رشد صنعت بازی‌های دیجیتال در دنیا و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان بازی‌ساز در ایران، در این تحقیق، با هدف بررسی تأثیر راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی در مزیت رقابتی شرکت‌های بازی‌ساز، شش عامل مؤثر در اجرای راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی در شرکت‌های بازی و تأثیر اجرای این راهبردها در خلق مزیت رقابتی میان شرکت‌های بازی‌ساز بررسی می‌شوند. عوامل شناسایی شده عبارت‌اند از تجارت الکترونیکی، بازاریابی الکترونیکی، مدیریت عملیات الکترونیکی، مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، مدیریت مالی الکترونیکی و نظام‌های دانش‌بنیان سازمانی. پاسخ‌های ۳۵۶ نفر از کارکنان شرکت‌های بازی‌ساز به پرسش‌نامه تدوین شده بررسی شده و نتایج آن نشان می‌دهد که راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی در میان شرکت‌های بازی‌ساز موجب مزیت رقابتی است و مدیریت منابع انسانی الکترونیکی مهم‌ترین این راهبردهاست. عوامل دیگر مانند تجارت الکترونیکی و نظام‌های دانش‌بنیان سازمانی در مراتب بعدی قرار می‌گیرند. رتبه‌بندی کل این عوامل به همراه تحلیل آن‌ها در بخش نتیجه‌گیری آمده است.

واژگان کلیدی: راهبرد کسب‌وکار الکترونیکی، مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، مزیت رقابتی شرکت‌های بازی‌ساز، بازاریابی الکترونیکی، تجارت الکترونیکی

مقدمه

امروزه با گسترش کسب‌وکارها و توسعه اقتصادی در اغلب کشورهای جهان، شاهد ظهور صنایع جدید و کسب‌وکارهای تازه‌ای هستیم. یکی از صنایع جدید و پررونق صنعت بازی‌های دیجیتال است (Nucciarelli et al., 2017) که از راه‌های متفاوتی می‌توان از آن در کسب‌وکارها استفاده کرد؛ مثلاً در تبلیغ، یا می‌توان بازی‌هایی تولید کرد که قابلیت درآمدزایی دارند (Jørgensen et al., 2017). این صنعت در گذشته فقط حول محور ساخت و فروش بازی‌های دیجیتال برای کنسول‌ها و رایانه‌های شخصی

امروزه با گسترش کسب‌وکارها و توسعه اقتصادی در اغلب کشورهای جهان، شاهد ظهور صنایع جدید و کسب‌وکارهای تازه‌ای هستیم. یکی از صنایع جدید و پررونق صنعت بازی‌های دیجیتال است (Nucciarelli et al., 2017) که از راه‌های متفاوتی می‌توان از آن در کسب‌وکارها استفاده کرد؛ مثلاً در تبلیغ، یا می‌توان بازی‌هایی تولید کرد که قابلیت درآمدزایی دارند (Jørgensen et al., 2017). این صنعت در گذشته فقط حول محور ساخت و فروش بازی‌های دیجیتال برای کنسول‌ها و رایانه‌های شخصی

۱. دانشیار مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)؛ Zdzdedshti@gmail.com

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد بازاریابی، دانشگاه علامه طباطبائی

راه‌های رسیدن به هدف است، اما در معنای خاص طرحی است جامع و بلندمدت که با انطباق محیط خارجی و داخلی شرکت به موفقیت در کسب‌وکار می‌انجامد (Yang et al., 2017). راهبرد سطوح جزئی‌تری نیز دارد شامل تاکتیک و تکنیک. مجموعه تاکتیک‌ها راهبرد را می‌سازند که خود از مجموعه تکنیک‌ها شکل می‌گیرند. تکنیک‌ها با تکرار و به‌مرور به تاکتیک تبدیل می‌شوند، حال آنکه تاکتیک‌ها بر اثر تکرار به راهبرد سازمان بدل می‌شوند (Aversa et al., 2017). برخی از تاکتیک‌های کسب‌وکار الکترونیکی نیز، به‌علت تکرار زیاد، راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی شناخته می‌شوند که عبارت‌اند از تجارت الکترونیکی، بازاریابی الکترونیکی، فرایندهای درون‌سازمانی الکترونیکی، مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، مدیریت مالی الکترونیکی و سیستم‌های دانش‌بنیان (Lipitakis and Lipitakis, 2017).

۱-۲. مزیت رقابتی^۲ و توانمندی‌های محوری: در بازارهای تجاری و صنعتی امروزی بین شرکت‌ها رقابت شدیدی در جریان است. آنچه بقا و موفقیت شرکت‌های بزرگ را تضمین می‌کند مزیت رقابتی آن‌هاست: ارزشی که شرکت با محصولات خود در اختیار مشتریان می‌گذارد و ممکن است در کیفیت، قیمت و طراحی کالا، و تجربه مثبت و... باشد (Delery and Roumpi, 2017). برای کسب مزیت رقابتی دو مدل عمومی وجود دارد: مدل سازمان صنعتی^۳ و مدل منبع‌محور^۴. در مدل سازمان صنعتی ابتدا محیط کلان به‌لحاظ سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و... و بعد محیط صنعت به‌لحاظ توان و کردار رقبا، قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان و مشتریان، کالای جایگزین و... بررسی می‌شود؛ سپس، باتوجه به توانمندی‌های درونی، نقاط قوت و ضعف درونی به‌علاوه فرصت‌ها و تهدیدات بیرونی شناسایی و با هم تطبیق داده می‌شوند و مزیت رقابتی از تطابق آن‌ها ناشی می‌گردد. زمانی گفته می‌شود شرکت مزیت رقابتی دارد که نقاط قوت درونی و فرصت‌های محیطی متناسب با نقاط قوت خود داشته باشد (Shao and Oinas-Kukkonen, 2018). اما در مدل منبع‌محور گفته می‌شود که منابع بنیان‌تمایزها هستند، باعث ایجاد قابلیت‌ها می‌شوند و قابلیت‌ها توانمندی‌ها را می‌آفرینند. برخی از توانمندی‌ها برای شرکت مهم‌تر و اساسی‌ترند و توانمندی محوری شناخته می‌شوند؛ به‌بیانی دیگر توانمندی‌های محوری همان مزیت‌های رقابتی برای سازمان‌اند (Bauman et al., 2018).

۱-۳. نظریه تحلیل شبکه‌های سازمانی: محور اصلی در این مدل یک‌پارچگی درونی و بیرونی برای موفقیت سازمان است. بر اساس این نظریه، در هر سازمان شبکه‌ای از ذی‌نفعان حضور دارند؛

مؤثر است (Zott and Amit, 2017). کنشگران بسیاری از شرکت‌های فعال در این زمینه به‌علت نداشتن راهبردهای مناسب یا استفاده‌نکردن از ابزار مناسب شکست می‌خورند یا نمی‌توانند هدف‌های خود را به‌درستی محقق کنند و به محدودکردن حوزه فعالیت خود وادار می‌شوند. ازاین‌رو، شرکت‌های بازی‌ساز باید برای فعالیت خود در بازار و رقابت راهبردی مناسب تدوین و اجرا کنند (Šisler et al., 2017).

در ایران، طی سالیان اخیر، شرکت‌های بازی‌ساز در قالب شرکت‌های کوچک و متوسط دانش‌بنیان شکل گرفته و در زمینه‌هایی مانند بازی‌های موبایلی بسیار فعال بوده‌اند. اما راهبردهای این شرکت‌ها با هم متفاوت است. در زمینه کسب‌وکار، برخی از آن‌ها موفق بوده‌اند و برخی ناموفق. راهبرد کسب‌وکار الکترونیکی امروزه در ایران و جهان کاربرد بسیاری دارد. در این تحقیق به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤالات هستیم: آیا اجرای راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی در خلق مزیت رقابتی در صنعت خاصی مانند بازی‌های رایانه‌ای مؤثر است؟ چه راهبردهایی در این حوزه برای شرکت‌های بازی‌ساز مؤثرتر است؟ نتایج تحقیق شامل رتبه‌بندی راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی مؤثر در صنعت بازی‌سازی است و برای شرکت‌های بازی‌ساز در جهت بهبود کسب‌وکار و موفقیت آن‌ها در رقابت‌ها کاربردی خواهد بود.

۱. ادبیات و پیشینه تحقیق

در این قسمت ابتدا تعاریف و نظریات و مدل‌ها و تحقیقات مشابه برای شناسایی متغیرهای مؤثر بررسی می‌شود و سپس متغیرهای شناسایی‌شده مفصل‌تر معرفی می‌شوند. در ادامه رابطه بین متغیرها با ارجاعات علمی در قالب جدول گزارش می‌شود. خروجی تمامی مراحل قبلی به‌صورت جدول ارجاعات مدل مفهومی تحقیق و مدل مفهومی شماتیک ارائه می‌شود. در نهایت، فرضیات اصلی و فرعی به‌تفکیک بیان می‌شود.

۱-۱. مبانی نظری تحقیق

در این بخش سه عنوان تعاریف و نظریات و مدل‌ها ارائه می‌شود. تعاریف اصلی شامل راهبرد کسب‌وکار الکترونیکی و مزیت رقابتی است. نظریات مهم در زمینه راهبردهای کسب‌وکارهای الکترونیکی عبارت است از نظریه تحلیل شبکه‌ای، نظریه طراحی ارتباطات، نظریه هماهنگی، نظریه اغنای رسانه‌ای و نظریه شبکه کنشگر سازمانی. مدل‌های مرتبط با تحقیق نیز فقط شامل مدل سیستم‌های فنی - اجتماعی در سازمان است که تمامی موارد بیان‌شده به‌تفکیک بررسی شده‌اند.

۱-۱-۱. راهبرد کسب‌وکار الکترونیکی^۱: راهبرد در معنای عام همان

2. Competitive Advantage

3. Industrial Organization View

4. Resource Based View

5. Network Analysis Theory

1. E-Business Strategies

با این نظریه، باید از ابزار الکترونیکی برای مدیریت امور مربوط به منابع انسانی مانند حقوق و دستمزد، ارزیابی عملکرد، و استخدام استفاده کرد؛ از سوی دیگر تمامی روابط درونی باید با استفاده از همین ابزار اتوماتیک شود و اتوماسیون فرایندهای درونی در سازمان انجام شود. در واقع مبنای بحث در این نظریه مدیریت عملیات الکترونیکی و مدیریت منابع انسانی الکترونیکی در سازمان است (Lewis, 2016).

۱-۱-۶. نظریه هماهنگی سازمانی^۳: این نظریه برگرفته از دیدگاهی ساختارمند به مسائل سازمانی است. صاحب‌نظران این حوزه بر آن اند که برای عملکرد بهتر سازمان بهترین بودن اجزا کافی نیست و باید به هماهنگی آن‌ها نیز توجه کرد (Howison et al., 2015)؛ از این رو پیشنهاد می‌کنند که واحدهای اصلی در سازمان (عملیات/ بازاریابی/ مالی) با استفاده از ابزار الکترونیکی، هماهنگی درونی (بین اجزای خود) و بیرونی (بین خود و دیگر واحدها) را تقویت کنند تا سیستم یک‌پارچه‌تر شود و کل سازمان موفقیت‌های بزرگ‌تری کسب کند (ibid).

۱-۱-۷. نظریه اغنای رسانه‌ای در سازمان^۴: محور اصلی بحث در این نظریه جامع و مفید بودن اطلاعات در سازمان است. از این دیدگاه، گردش و تولید اطلاعات در سازمان باید سرعت و اثربخشی بسیاری داشته باشد (Saat and Selamat, 2014). سرعت زیاد گردش اطلاعات باید با اتوماسیون و ابزار الکترونیکی کنترل شود. کیفیت اطلاعات در سازمان باعث تقویت فرایند یادگیری سازمانی می‌شود و از سوی دیگر اطلاعات سرمایه‌هایی هستند که قابلیت ایجاد مزیت رقابتی دارند (Li et al., 2018).

۱-۱-۸. نظریه شبکه‌کنشگر در سازمان^۵: مطابق این نظریه، مزیت رقابتی صرفاً در برتری در میان رقبای نیست که تضمین بقا در بازار خود نوعی مزیت است. لازمه وجود مزیت بقا آن است که سازمان در برابر تغییرات از درون یک‌پارچه و پویا باشد (Michael, 2017). یکی از عواملی که کسب‌وکارهای امروزی را از نظر بازاریابی و مالی و عملیات و منابع انسانی و... به قصد یک‌پارچه‌سازی با محیط تقویت می‌کند ابزارهای دیجیتال و الکترونیکی است؛ از این رو اتوماسیون بازاریابی، خدمات، عملیات و... بسیاری از مواقع به کسب مزیت رقابتی برای سازمان منتهی می‌شود (Voeten et al., 2015).

۲-۱. پیشینه تجربی تحقیق

در این قسمت مطالعاتی که از نظر عنوان و محتوا و نتایج به تحقیق حاضر شباهت دارند در قالب جدول ۱ برشمرده می‌شوند. بر اساس مطالعات صورت‌گرفته در حوزه‌های پیشینه نظری و

برخی مانند کارکنان سازمان داخلی شبکه درونی را تشکیل می‌دهند، برخی مانند مشتریان مصرفی و مشتریان سازمانی (صنعتی) نیز شبکه بیرونی را. طبق این نظریه، موفقیت سازمان در گرو ارتباط و تعامل بین شبکه‌ها و یک‌پارچگی درونی و بیرونی است و یکی از ابزارهای مهم برای برقراری این تعامل ابزارهای الکترونیکی است (Anderson and Vongpanitlerd, 2013). این نظریه دو مفهوم را در بر دارد؛ نخست مدیریت منابع درونی سازمان به صورت یک‌پارچه و با استفاده از ابزار الکترونیکی که منابع آن از این قرارند: انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعاتی (دانش سازمانی). در این نظریه اثرگذاری مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و مدیریت مالی الکترونیکی و وجود نظام‌های دانش‌بنیان بیان می‌شود. دومین مفهوم ارتباط و تعامل با شبکه‌ذی‌نفعان خارج از شرکت است که با نام بازاریابی مصرفی و بازاریابی صنعتی شناخته می‌شود؛ از این رو دومین مفهوم استفاده از ابزار الکترونیکی برای بهبود فرایند بازاریابی است (Scott, 2017).

۱-۱-۴. مدل سیستم‌های فنی و اجتماعی در سازمان^۱: در این مدل تکیه بر ارتباطات درون‌سازمانی است و مزیت رقابتی ناشی از قدرت درونی شرکت دانسته می‌شود. بر اساس این نظریه، قدرت شرکت در دو جنبه تعریف می‌شود: منابع درونی (انسانی، مالی، فیزیکی، اطلاعاتی) و هنر وفق این منابع با محیط توسط خود سازمان (Hollnagel, 2017). نکته مهم در این نظریه آن است که هنر وفق با محیط توانایی جداگانه‌ای از منابع سازمانی نیست و مدیریت مؤثر منابع سازمانی است که این هنر را در سازمان می‌آفریند. اما برای مدیریت مؤثر منابع سازمانی باید ارتباطات مؤثری بین نیروی انسانی و فناوری برقرار شود. در واقع فناوری در این نظریه شخصیتی پنداشته می‌شود که با دیگران تعامل دارد؛ این تعاملات باید اثربخش باشند و اثربخشی زمانی ممکن است که از پیچیدگی تعاملات کاسته شود و به ارتباطات به‌مثابه سیستم نگریسته شود. هر قدر تعاملات بیشتر و طولانی‌مدت‌تر باشد، سیستم پیچیده‌تر است و خطر ازهم‌پاشیدگی بیشتر می‌شود؛ از این رو کارویژه فناوری و دانش در مزیت رقابتی کوتاه و مؤثر کردن ارتباطات است. مرکز بحث در این نظریه سهم دانش و سیستم‌های دانش‌محور در خلق مزیت رقابتی و از سویی خودکارسازی و الکترونیکی کردن عملیات شرکت است (Geels et al., 2018).

۱-۱-۵. نظریه طراحی ارتباطات سازمانی^۲: طبق این نظریه سازمان، برای آنکه در محیط بازار اثربخش باشد و به عبارتی مزیت رقابتی خلق کند، باید ارتباطات منظم و کنترل‌شده داشته باشد. مهم‌ترین ابزار برای کنترل روابط در سازمان ابزارهای دیجیتال و الکترونیکی است (Vance et al., 2015). مطابق

3. Coordination Theory

4. Media Richness Theory

5. Actor-Network Theory

1. Socio-Technical Systems Model

2. User Interface Design Theory

جدول ۱: مروری بر پیشینه تحقیقات

نویسنده	نتایج	عنوان
Jennings, et al., 2017	چهار ابزار برای خلق مزیت رقابتی از دیدگاه منبع محور مدیریت راهبردی عبارت‌اند از روابط با مشتریان، روابط با رقبا، روابط با تأمین‌کنندگان، و انسجام مدیریت کلان سازمان در تصمیم‌گیری. ابزار الکترونیکی باعث سهولت این فعالیت‌ها و کسب مزیت رقابتی می‌شود.	فعالیت‌های ارزش‌زا و مزیت رقابتی در بازار
Haq, 2017	تبلیغات و بازاریابی در دنیای دیجیتال امروز با استفاده از رسانه‌های متفاوت انجام می‌شود و رشدی بسیار سریع و چشمگیر دارد. مخاطبان زیاد و هزینه‌های کمتر باعث می‌شود که بازاریابی دیجیتال و اجزای آن تأثیر بسیاری در خلق مزیت رقابتی داشته باشند. بنابراین، مدیران شرکت‌ها برای خلق مزیت رقابتی باید به ابزار دیجیتال بازاریابی (مارکتینگ) توجه بسیاری داشته باشند.	راهبردهای بازاریابی دیجیتال و تأثیر آن در مزیت رقابتی
Neirotti and Raguseo, 2017	فناوری اطلاعات باعث می‌شود که مدیران شرکت‌ها بتوانند فرایندهای درونی شرکت خود را بهتر مدیریت کنند، از سوی دیگر فناوری اطلاعات با تسهیل تبلیغات و تجارت الکترونیکی باعث بهبود توانمندی‌های محوری شرکت می‌شود؛ از این رو مدیریت تجارت الکترونیکی در سازمان برای خلق مزیت رقابتی ضروری است.	ارزش‌های بالقوه برای شرکت‌های کوچک و متوسط استفاده‌کننده از فناوری اطلاعات
Agrawal, 2017	در میان منابع سازمانی، نیروی انسانی نخبه مهم‌ترین است. از این رو، اثربخشی فرایند مدیریت منابع انسانی سهم بسیاری در خلق مزیت رقابتی در سازمان دارد. یکی از مؤثرترین ابزارها برای بهبود مدیریت منابع انسانی ابزار الکترونیکی است.	اثربخشی مدیریت منابع انسانی به روش الکترونیکی
Adam, 2017	اطلاعات در هر سازمان حکم دارایی و نوعی ابزار رقابتی را دارد، اما این اطلاعات زمانی اثربخش خواهد بود که پردازش و تحلیل و دسته‌بندی شود و به عبارتی اطلاعات تحلیل شده یا همان دانش است که باعث خلق مزیت رقابتی می‌شود. از این رو، نظام‌های دانش‌بنیان در سازمان تأثیر فراوانی در خلق مزیت رقابتی دارند.	اثربخشی مدیریت دانش سازمانی و استفاده از ابزار فناوری اطلاعات در آن
Chiarini and Vagnoni, 2017	هر شرکت تجاری از سه بخش عملیات و بازاریابی و مالی تشکیل می‌شود. در بخش عملیات، شرکت زمانی می‌تواند مؤثر عمل کند که بتواند ارتباطات بین افراد درون و بیرون سازمان را کارآمدتر کند. به عبارت دیگر، آنچه مؤثر است ارتباطات سریع و صرف‌حداقل هزینه‌ی زمانی در آن است. دو عامل فناوری و فناوری اطلاعات ابزارهای بسیار مهمی برای این کارند. در واقع خودکارسازی فرایند عملیات‌های درون شرکت است که خلق‌کننده مزیت رقابتی است.	راهبردهایی برای مدیریت عملیات مدرن
Wengang and Suicheng, 2015	اطلاعات و فرایند مالی شرکت در موفقیت شرکت بسیار مؤثرند. تسریع و تسهیل در دریافت و پرداخت‌ها به‌علاوه مدیریت اثربخش سرمایه و دارایی و بدهی در شرکت اغلب از طریق ارائه بازخوردهای مالی تصویر خوبی به مدیران شرکت می‌دهد و آن‌ها را برای خلق و تقویت یا حفظ مزیت‌های رقابتی راهنمایی می‌کند؛ از این روست که مدیریت مالی در سازمان‌های موفق غالباً به‌صورت الکترونیکی است.	اثربخش کردن خرید: هماهنگ‌سازی تنظیمات تمرین خرید و اولویت‌های رقابتی خرید

شبکه‌های اجتماعی، رایانامه و بازی‌های دیجیتال از جمله مهم‌ترین رسانه‌های بازاریابی دیجیتال‌اند. امروزه، با توجه به صرف وقت زیاد مردم در شبکه‌های اجتماعی و بازی‌های موبایلی و رسانه‌های دیگر، شرکت‌ها می‌توانند از این فرصت استفاده کنند و با تبلیغات مناسب در این رسانه‌ها در خلق مزیت رقابتی موفق باشند (Porter and Heppelmann, 2015).

۱-۲-۴. مدیریت عملیات الکترونیکی شرکت^۳ (اتوماسیون درونی): هر شرکت به‌طور کلی با دو محیط مؤثر در کسب و کار خود مواجه است: محیط درونی و محیط بیرونی. محیط درونی شرکت شامل کارکنان و منابع فیزیکی و... است و محیط بیرونی شامل رقبا و همکاران و تأمین‌کنندگان و دولت و... نکته مهم این است که نمی‌توان مرز دقیقی بین دو محیط قائل شد، چراکه محیط درونی و بیرونی در هر شرکت با هم ارتباط دارند (Sunder and Antony, 2018). موفقیت و خلق مزیت رقابتی و البته حفظ مزیت رقابتی و تبدیل آن به مزیت رقابتی پایدار در گرو مدیریت مناسب محیط درونی و ارتباط مؤثر آن با محیط بیرونی است. یکی از ابزارهای مهم برای بهبود کنترل محیط درونی و فرایندهای درونی شرکت ابزارهای دیجیتال و اتوماسیون است که علاوه بر اثربخش کردن فعالیت‌های درونی شرکت در بهبود ارتباط با محیط بیرونی نیز مؤثر است؛ از این رو می‌توان اتوماسیون و مدیریت الکترونیکی عملیات را عاملی برای خلق مزیت رقابتی دانست (Gupta and Narain, 2015).

۱-۲-۵. مدیریت منابع انسانی الکترونیکی^۴: شرکت منابع متعددی در اختیار دارد، برخی از آن‌ها مانند منابع فیزیکی مشهودند و برخی مانند دانش سازمانی نامشهود. باید توجه کرد که در مجموع منابع انسانی مهم‌ترین منبع برای سازمان‌اند؛ از این رو فرایند جذب و آموزش و ارزیابی و جبران خدمات و نگاه‌داری از منابع انسانی متخصص در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان بسیار مهم است (Glaister et al., 2018). ابزارهای الکترونیکی مانند نرم‌افزارهای مدیریت منابع انسانی روند اجرای این راهبرد را بهبود می‌بخشند. می‌توان با استفاده از این ابزار استخدام الکترونیکی را نهادینه و از سوی دیگر مسائلی مانند پاداش و حقوق و ساعت کار و آموزش کارکنان را مدیریت کرد. در واقع ابزارهای الکترونیکی باعث دقت در مدیریت منابع انسانی الکترونیکی می‌شوند و این‌گونه برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند (Al Shobaki et al., 2017).

۱-۲-۶. مدیریت مالی الکترونیکی^۵: توسعه کسب و کارهای امروزی باعث افزایش ارتباطات سازمان‌ها و شرکت با یکدیگر و در نتیجه افزایش تعاملات مالی با مخاطبان شده است. بنابراین،

پیشینه تجربی مشخص شد که عواملی مانند تجارت الکترونیکی، بازاریابی الکترونیکی، مدیریت الکترونیکی منابع انسانی، مدیریت مالی الکترونیکی، مدیریت الکترونیکی عملیات و نظام‌های دانش‌بنیان را می‌توان راهبردهای کسب و کار الکترونیکی دانست که در ادامه نیز اجرای آن‌ها ممکن است مزیت رقابتی ایجاد کند.

۱-۲-۱. راهبرد کسب و کار الکترونیکی و مزیت رقابتی: سازمان‌ها و شرکت‌های تجاری سراسر دنیا ممکن است منابع متفاوتی داشته باشند، اما وجود منابع به معنای برتری بر دیگران نیست و آنچه مزیت رقابتی را ایجاد و موفقیت شرکت را تضمین می‌کند راهبرد سازمان است، چراکه راهبرد است که جهت‌گیری و نحوه استفاده از منابع را در سازمان مشخص می‌کند (Soto-Acosta et al., 2016). در دنیای امروز فناوری و فناوری اطلاعات عوامل بسیار مهمی در موفقیت شرکت‌ها هستند. گسترش استفاده از اینترنت، طی سالیان اخیر، فضای بازارهای متفاوت را متحول کرده است؛ از این رو می‌بینیم که شرکت‌هایی که راهبردهای بهتری برای کسب و کار دارند موفق‌ترند. یکی از انواع راهبردهای کسب و کار راهبردهای الکترونیکی آن است که در سازمان‌های کوچک و متوسط، استارت‌آپ‌ها، کسب و کارهای جدید و بسیاری از شرکت‌ها از مهم‌ترین عوامل موفقیت محسوب می‌شوند (Galliers and Leidner, 2014).

۱-۲-۲. تجارت الکترونیکی^۱: انجام معاملات و خرده‌فروشی و خرید و فروش و سایر دادوستدهای تجاری با استفاده از ابزار فناوری. فروشگاه‌های اینترنتی مانند آمازون از جمله محل‌های کسب و کاری هستند که گردانندگان آن‌ها از تجارت الکترونیکی برای رونق کار و موفقیت در بازار استفاده می‌کنند (Cui et al., 2017). استفاده از فناوری و ابزار دیجیتال مانند اینترنت در تجارت الکترونیکی و کسب و کارهای امروزی باعث اثربخشی بیشتر کسب و کارها و رضایتمندی بیشتر مشتریان شده است. این ابزار موجب صرفه‌جویی در زمان مشتریان و سهولت در مبادله می‌شود و خلق‌کننده مزیت رقابتی برای شرکت‌هایی است که استفاده بهتری از آن می‌کنند (Kiu and Lee, 2017).

۱-۲-۳. بازاریابی الکترونیکی^۲: بازاریابی الکترونیکی، که با نام «بازاریابی دیجیتال» نیز شناخته می‌شود، به معنای استفاده از ابزارهای الکترونیکی مانند اینترنت برای رسیدن به اهداف بازاریابی است. بازاریابی دیجیتال در روند روبه‌گسترش تمایل مردم به استفاده از فضای دیجیتال کاربرد فراوانی پیدا کرده است (Molina-Azorín et al., 2015). رسانه‌های متعدد و هزینه‌های کمتر و مخاطبان بیشتر و اثربخشی بیشتر باعث شده است که شرکت‌های بسیاری به استفاده از رسانه‌های بازاریابی دیجیتال تمایل پیدا کنند. وبگاه‌ها،

3. E-Operations

4. E-Hrm

5. E-Finance

1. E-Commerce

2. E-Marketing (Digital Marketing)

نظام‌های اطلاعاتی و دانش‌بنیان به نهادی‌نگی هرم دانش و یادگیری سازمانی کمک می‌کند (Lawson, 2017). ابزارهای الکترونیکی مانند نرم‌افزار کلان‌داده و داده‌کاوی برای تولید دانش مستقیم از داده‌ها طراحی شده‌اند و گزارش‌های مناسبی نیز از تحلیل‌های آن‌ها به صورت گزارش‌های مدیریتی ارائه می‌شود که از آن جمله است خوشه‌بندی و دسته‌بندی و درخت تصمیم و قواعد انجمنی. بنابراین، نظام‌های دانش‌بنیان در سازمان اغلب عامل مناسبی برای ایجاد مزیت رقابتی است (Jia et al., 2017).

۱-۲-۸. بررسی ارتباطات بین متغیرهای تحقیق: در قسمت‌های قبل متغیرهای تحقیق شناسایی و معرفی شدند. در جدول ۲ گزارشی از ارتباطات بین این متغیرها ارائه می‌شود.

۱-۳. مدل مفهومی تحقیق و فرضیات

حال می‌توان با استفاده از روابط و متغیرهای شناسایی شده مدل مفهومی تحقیق را تشکیل داد. مدل مفهومی همراه با ارجاعات اصلی در جدول ۳ آمده است. مدل مفهومی تحقیق در قالب شکل ۱ ترسیم شده است.

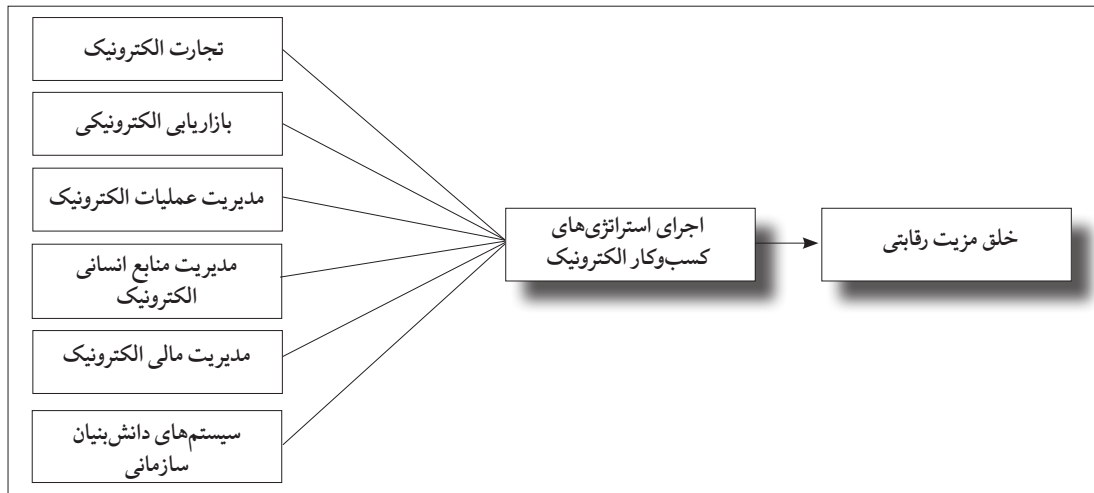
جدول ۲: بررسی ارتباط بین متغیرهای تحقیق

شماره	متغیرها	ارجاع	خلاصه‌ای از تحقیق
۱	راهبرد کسب‌وکار الکترونیکی و مزیت رقابتی	Troshani and Rao, 2015	ابزارهای الکترونیکی و فناوری در ساده‌سازی در اجرای راهبردهای گوناگون مؤثرند. حتی می‌توان راهبردهایی مبتنی بر فناوری برای شرکت ارائه کرد. اجرای راهبردهایی با استفاده از فناوری‌های به‌روز در موفقیت سازمان بسیار مؤثر است.
۲	تجارت الکترونیکی و اجرای راهبرد کسب‌وکار الکترونیکی	Otoo et al., 2017	ابزارهای تجارت الکترونیکی باعث افزایش گردش مالی و تسریع گردش نقدینگی می‌شوند و تعاملات تجاری را افزایش می‌دهند و استفاده از آن‌ها سبب رونق گرفتن کسب‌وکار شرکت می‌شود و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند.
۳	بازاریابی الکترونیکی و اجرای راهبرد کسب‌وکار الکترونیکی	Strauss and Frost, 2016	بازاریابی در فضای دیجیتال زمینه‌خلاقیت و نوآوری بیشتری برای سازمان فراهم می‌کند و سازمان می‌تواند با تبلیغات در این فضا به مزیت رقابتی دست یابد.
۴	مدیریت عملیات الکترونیکی و اجرای راهبرد کسب‌وکار الکترونیکی	Gomes et al., 2015	خودکارسازی فعالیت‌های اداری در داخل سازمان و در روند تولید باعث می‌شود محصولات با کیفیت بیشتر در زمان کمتر و با هزینه کمتر تولید شود و این‌ها همه از مزایای رقابتی در بازارهای امروزی است.
۵	مدیریت الکترونیکی منابع انسانی و اجرای راهبرد کسب‌وکار الکترونیکی	Marler and Parry, 2016	برای موفقیت در بازار فقط سرمایه مالی و فناوری کافی نیست، باید ابزار مناسبی نیز برای استفاده از آن وجود داشته باشد. با استفاده از ابزار الکترونیکی و مدیریت منابع انسانی الکترونیکی می‌توان اجرای راهبردهای کسب‌وکار را ساده‌تر کرد.

شماره	متغیرها	ارجاع	خلاصه‌ای از تحقیق
۶	مدیریت مالی الکترونیکی و اجرای راهبرد کسب و کار الکترونیکی	Gomber et al., 2018	ارائه اطلاعات مالی و تحلیلگرانه در زمان کمتر و به صورت جامع تر و با طراحی بهتر در اموری مانند مدیریت حساب‌ها و سرمایه‌گذاری به مدیران کمک می‌کند؛ از این رو استفاده از ابزار مدیریت مالی الکترونیکی در خلق مزیت رقابتی مؤثر است.
۷	نظام‌های دانش بنیان سازمانی و اجرای راهبرد کسب و کار الکترونیکی	Santoro et al., 2017	اطلاعات گذشته و امروزی سازمان باید تحلیل و ذخیره شود و گزارش‌های روندیابی از وضعیت فعلی و گذشته از آن استخراج گردد. وجود نظام‌های دانش بنیان مانند نظام‌های پشتیبان تصمیم برای خلق مزیت رقابتی از این راه مناسب است.

جدول ۳: ارجاعات مدل مفهومی پژوهش

شماره	نام متغیر	نوع متغیر	ارجاعات اصلی
۱	مزیت رقابتی	وابسته	Kasasbeh et al. (2017); Jennings et al. (2017); Haq (2017)
۲	اجرای راهبردهای کسب و کار الکترونیکی	میانجی	Kasasbeh et al. (2017); Soto-Acosta et al. (2017); Galliers and Leidner (2014)
۳	تجارت الکترونیکی	مستقل	Kasasbeh et al. (2017); Cui et al. (2017); Kiu and Lee (2017)
۴	بازاریابی الکترونیکی	مستقل	Kasasbeh et al. (2017); Molina-Azorín et al. (2015); Porter and Heppelmann (2015)
۵	مدیریت عملیات الکترونیکی	مستقل	Kasasbeh et al. (2017); Sunder and Antony (2018); Gupta and Narain (2015)
۶	مدیریت منابع انسانی الکترونیکی	مستقل	Kasasbeh et al. (2017); Glaister et al. (2018); Al Shobaki et al. (2017)
۷	مدیریت مالی الکترونیکی	مستقل	Bayer et al. (2017); Gomber et al. (2018); Yap and Chua (2018)
۸	نظام‌های دانش بنیان سازمانی	مستقل	Kasasbeh et al. (2017); Lawson (2017); Jia et al. (2017)



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

بازی‌سازی که بر اساس گزارش‌های منتشرشده گوناگون تعداد همه آن‌ها ۱۳۳ شرکت است. این شرکت‌ها عمدتاً کوچک و متوسط‌اند و نزدیک به ده نفر نیروی انسانی در هر کدام آن‌ها مشغول‌اند. بر اساس گزارش‌ها نیز کل نیروی انسانی فعال در این شرکت‌ها نزدیک به ۱۶۰۰ نفر است. نمونه‌گیری به‌صورت تصادفی ساده و بر اساس جدول مورگان صورت گرفته است. بنابراین، حداقل تعداد شرکت‌های مورد مطالعه باید ۱۰۳ تا باشد و از حیث افراد و نیروی انسانی حداقل ۳۱۰ تن باید مورد مطالعه قرار بگیرند. از این رو، در تحقیق حاضر نمونه آماری مورد مطالعه ۳۵۶ تن از کارکنان شرکت‌های بازی‌ساز بوده است.

۳-۲. روش و ابزار جمع‌آوری داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه استاندارد استفاده شده که مشتمل بر پنج سؤال عمومی و ۴۵ سؤال تخصصی در قالب طیف لیکرت بوده است. این پرسش‌نامه از طریق رایانامه به شرکت‌های بازی‌ساز ارسال شده و ۳۷۷ پرسش‌نامه در بازه زمانی دی ۱۳۹۶ تا اواخر فروردین ۱۳۹۷ تکمیل شده است که از این تعداد ۳۵۶ تا پذیرفتنی بوده و تحلیل شده‌اند. اعتبار پرسش‌نامه با شاخص‌های روایی و پایایی سنجیده شده است. شاخص روایی آن از طریق روایی صوری و تأیید خبرگان صنعت سنجیده شده و شاخص روایی همگرا نیز برای هر متغیر ارائه شده است. برای سنجش پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. این شاخص‌ها در جدول ۴ آمده است (در تأیید اعتبار آن باید گفت که پرسش‌نامه روایی همگرا باید از ۰/۵ و ضریب آلفای کرونباخ باید از ۰/۷ بزرگ‌تر باشد). در جدول ۵ سنجش‌های تحقیق و پرسش‌نامه با ارجاعات آن‌ها ارائه شده است.

۴-۲. روش و ابزار تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار

۱-۳-۱. فرضیات اصلی تحقیق

فرضیه اصلی: اجرای راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی در خلق مزیت رقابتی مؤثر است.

۲-۳-۱. فرضیات فرعی تحقیق

فرضیه ۱: تجارت الکترونیکی در سازمان در اجرای راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی مؤثر است.

فرضیه ۲: بازاریابی الکترونیکی در سازمان در اجرای راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی مؤثر است.

فرضیه ۳: مدیریت عملیات الکترونیکی در سازمان در اجرای راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی مؤثر است.

فرضیه ۴: مدیریت منابع انسانی الکترونیکی سازمان در اجرای راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی مؤثر است.

فرضیه ۵: مدیریت مالی الکترونیکی در سازمان در اجرای راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی مؤثر است.

فرضیه ۶: نظام‌های دانش بنیان الکترونیکی در سازمان در اجرای راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی مؤثر است.

۲. روش‌شناسی تحقیق

در این بخش، روش و دسته‌بندی تحقیق، جامعه آماری و نحوه نمونه‌گیری، ابزار جمع‌آوری داده‌ها، سنجش‌های تحقیق و روش تحلیل داده‌ها بیان می‌شود.

۱-۲. روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی - همبستگی، و از نظر رویکرد جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها کمی است.

۲-۲. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری عبارت است از شرکت‌های فعال در زمینه

جدول ۴: پایایی و روایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها

متغیر	تعداد سوالات	روایی همگرا (AVE)	پایایی (ضریب آلفای کرونباخ)
مزیت رقابتی	۹	۰/۵۰۸	۰/۸۵۱
اجرای راهبردهای کسب و کار الکترونیکی	۵	۰/۵۱۱	۰/۷۱۹
تجارت الکترونیکی	۶	۰/۵۰۳	۰/۷۵۵
بازاریابی الکترونیکی	۷	۰/۸۵۴	۰/۹۵۶
مدیریت عملیات الکترونیکی	۴	۰/۶۴۸	۰/۸۲۰
مدیریت منابع انسانی الکترونیکی	۵	۰/۷۵۵	۰/۹۱۷
مدیریت مالی الکترونیکی	۴	۰/۶۰۲	۰/۷۵۷
نظام‌های دانش بنیان سازمانی	۵	۰/۵۴۴	۰/۷۲۸
کل پرسش‌نامه	۴۵	-	۰/۸۰۶

جدول ۵: سنجش‌های متغیرهای تحقیق

شماره	نام متغیر	سنجش‌ها	ارجاعات
۱	مزیت رقابتی	کیفیت محصول، هزینه مالی، تمایز محصول، کیفیت خدمات، رضایت مشتریان، مشتریان وفادار، سرعت ارائه خدمات، سودآوری، تمایل دیگران به همکاری	Kasasbeh et al. (2017); Jennings et al. (2017); Haq (2017)
۲	اجرای راهبردهای کسب و کار الکترونیکی	بیانیه چشم انداز، بیانیه مأموریت، خط‌مشی‌ها، برنامه‌ریزی راهبردی، جلسات مشاوره	Kasasbeh et al. (2017); Soto-Acosta, et al. (2016); Galliers and Leidner (2014)
۳	تجارت الکترونیکی	فروش الکترونیکی، سیستم سفارش الکترونیکی، مدیریت توزیع الکترونیکی، مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتریان، مدیریت زنجیره تأمین الکترونیکی	Kasasbeh et al. (2017); Cui et al. (2017); Kiu and Lee (2017)
۴	بازاریابی الکترونیکی	تبلیغات وب‌سایتی، تبلیغات در شبکه‌های اجتماعی، طراحی محصول الکترونیکی، بازاریابی از طریق موبایل	Kasasbeh et al. (2017); Molina-Azorín et al. (2015); Porter and Heppelmann (2015)
۵	مدیریت عملیات الکترونیکی	اتوماسیون اداری، فناوری تولید، گزارش عملکردی الکترونیکی، سیستم یک‌پارچه روابط الکترونیکی	Kasasbeh et al. (2017); Sunder and Antony (2018); Gupta and Narain (2015)
۶	مدیریت منابع انسانی الکترونیکی	استخدام الکترونیکی، آموزش الکترونیکی، ارزیابی عملکرد الکترونیکی، جبران خدمات الکترونیکی، ارتباطات الکترونیکی	Kasasbeh et al. (2017); Glaister et al. (2018); Al Shobaki et al. (2017)

شماره	نام متغیر	سنججه‌ها	ارجاعات
۷	مدیریت مالی الکترونیکی	حسابداری الکترونیکی، گزارش‌های مالی الکترونیکی، حسابرسی الکترونیکی، مدیریت سرمایه‌گذاری الکترونیکی	Bayer et al. (2017); Gomber et al. (2018); Yap and Chua (2018)
۸	نظام‌های دانش‌بنیان سازمانی	نظام‌های تحلیلیگر، نظام‌های اطلاعاتی مدیریت، فعالیت‌های داده‌کاوی، نظام‌های کلان داده، گزارش‌های اطلاعاتی جامع	Kasasbeh et al. (2017); Lawson (2017); Jia et al. (2017)

جدول ۶: نتایج رد و تأیید فرضیات اصلی

شماره	فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	سطح خطا	مقدار بحرانی	نتیجه
۱	تأثیر راهبرد کسب‌وکار الکترونیکی در خلق مزیت رقابتی	۰/۶۱۱	۹/۶۸	۰/۰۵	۱/۹۶	تأیید

جدول ۷: نتایج رد و تأیید فرضیات فرعی

شماره	فرضیه	ضریب مسیر	آماره t	سطح خطا	مقدار بحرانی	نتیجه
۱-۱	تأثیر تجارت الکترونیکی در اجرای راهبرد کسب‌وکار الکترونیکی	۰/۴۴۶	۲/۱۴	۰/۰۵	۱/۹۶	تأیید
۲-۱	تأثیر بازاریابی الکترونیکی در اجرای راهبرد کسب‌وکار الکترونیکی	۰/۱۸۷	۲/۹۶	۰/۰۵	۱/۹۶	تأیید
۳-۱	تأثیر مدیریت عملیات الکترونیکی در اجرای راهبرد کسب‌وکار الکترونیکی	۰/۱۸۳	۲/۲۵	۰/۰۵	۱/۹۶	تأیید
۴-۱	تأثیر مدیریت منابع انسانی الکترونیکی در اجرای راهبرد کسب‌وکار الکترونیکی	۰/۶۷۴	۲/۴۳	۰/۰۵	۱/۹۶	تأیید
۵-۱	تأثیر مدیریت مالی الکترونیکی در اجرای راهبرد کسب‌وکار الکترونیکی	۰/۱۹۸	۲/۴۷	۰/۰۵	۱/۹۶	تأیید
۶-۱	تأثیر نظام‌های دانش‌بنیان سازمانی در اجرای راهبرد کسب‌وکار الکترونیکی	۰/۳۰۱	۲/۳۷	۰/۰۵	۱/۹۶	تأیید

نرم‌افزار، در جدول‌های ۶ و ۷ ارائه شده است. تحقیق در سطح خطای ۵ درصد صورت گرفته است. مقدار بحرانی در این سطح از خطا معادل ۱/۹۶ است؛ از این‌رو برای تأیید فرضیات لازم است که ضریب مسیر مثبت باشد و آماره آزمون از ۱/۹۶ بزرگ‌تر باشد. بر اساس نتایج تحلیل آماری مشخص شد که تمامی فرضیات

SMARTPLS استفاده شده است که داده‌ها در آن با استفاده از رویکرد حداقل مربعات جزئی تحلیل می‌شوند.

۳. یافته‌های تحقیق

نتایج رد و تأیید فرضیات تحقیق، بر اساس خروجی‌های

در سطح خطای ۵ درصد مورد تأیید است. براین اساس اجرای راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی در شرکت‌های بازی‌ساز عامل پدیدآوردن مزیت رقابتی شناخته شد. نکته مهم ضریب همبستگی بالا بین راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی و خلق مزیت رقابتی در شرکت‌های بازی‌ساز است؛ یعنی راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی در خلق مزیت رقابتی در شرکت‌های بازی‌ساز نه تنها مؤثر است، بلکه اهمیت بسیار زیادی دارد. این راهبردها باعث می‌شود که محصولات شرکت با کیفیتی بهتر، در زمانی کوتاه‌تر و در تعداد بیشتر تولید گردد و با سرعت و رضایتمندی بیشتری در اختیار بازار قرار گیرد و در نهایت منافع زیادی نصیب همه ذی‌نفعان شرکت شود.

اما در بررسی شخصی راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی مشخص شد که تجارت الکترونیکی در اجرای راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی مؤثر است و خریدوفروش آنلاین و تعاملات مالی با مشتریان و تأمین‌کنندگان و سایر ذی‌نفعان، ضمن تسریع در فرایندهای تجاری، باعث خلق رضایتمندی نیز می‌شود و این راهبردها برای شرکت‌های بازی‌ساز مؤثر است. بازاریابی الکترونیکی عامل مؤثر دیگر در اجرای راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی است و شرکت‌های بازی‌ساز می‌توانند با تبلیغات و بازاریابی از طریق وب‌سایت‌ها و رایانامه و موبایل و شبکه‌های اجتماعی به مزیت رقابتی دست یابند. مدیریت عملیات الکترونیکی در اجرای راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی مؤثر دانسته شد و این بدان معناست که اتوماسیون اداری و فناوری تولید تأثیر بسزایی در موفقیت سازمان دارد. عامل بعدی مدیریت منابع انسانی به صورت الکترونیکی بود که تأثیر آن نیز با ضریب همبستگی بسیار بالایی تأیید شد و این نشان از آن دارد که در صنایع دانش‌بنیان و به خصوص صنعت بازی‌های دیجیتال نیروی انسانی خلاق و توانمند در موفقیت شرکت‌های بازی‌ساز نقش اساسی دارند و اموری مانند استخدام، آموزش و ارزیابی عملکرد در مدیریت منابع انسانی شرکت‌های بازی‌ساز بهتر است به صورت الکترونیکی انجام شود. عامل مؤثر بعدی مدیریت مالی با استفاده از ابزار الکترونیکی بود که نشان از تأثیر فراوان

مورد تأیید است و در سطح خطای ۵ درصد دلیلی بر رد ادعا وجود ندارد.

نتیجه‌گیری

در این پژوهش تأثیر راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی در مزیت رقابتی شرکت‌ها و رابطه میان این دو را سنجیدیم. در مرحله اول، با مطالعه ادبیات تحقیق در قالب تعاریف و نظریات و مدل‌ها و پیشینه تجربی و مطالعات مشابه، متغیرها را شناسایی کردیم. این متغیرها در اجرای راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی شامل تجارت الکترونیکی، بازاریابی الکترونیک، مدیریت عملیات الکترونیکی، مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، مدیریت مالی الکترونیکی و نظام‌های دانش‌بنیان سازمانی مؤثر شناخته شدند. هر متغیر جداگانه و عمیق‌تر بررسی شد و در ادامه همراه با ارجاعات علمی در بخش خود معرفی شد. روابط بین متغیرها با ارجاعات جداگانه و در قالب جدول عرضه شد. برای یک‌پارچگی بیشتر مطالب نظری تحقیق مدل مفهومی به صورت شماتیک و جدولی همراه با ارجاعات ارائه شد و در نهایت، فرضیات اصلی و فرعی تحقیق بیان گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده بود که ضمن داشتن اعتبار (روایی و همگرایی)، بتوان شاخص‌ها و سنجه‌های آن را برای استفاده محققان دیگر در قالب جدول ارائه داد.

برای جمع‌آوری داده‌ها جامعه هدف شرکت‌های فعال در صنعت بازی‌سازی بودند که تعداد آن‌ها ۱۳۳ تا بود و نزدیک به ۱۶۰۰ تن نیروی انسانی در آن‌ها فعالیت می‌کردند. به علت محدودیت در دسترسی به کل شرکت‌ها، نمونه‌گیری از بین تعداد نیروی انسانی فعال در آن‌ها و به شکل غیرتصادفی ساده و نمونه در دسترس صورت گرفته است. میزان زمان صرف‌شده برای جمع‌آوری پرسش‌نامه‌های الکترونیکی نزدیک به چهار ماه بوده است. در نهایت ۳۵۶ پرسش‌نامه بررسی شد و نتایج رد و تأیید فرضیات در جدولی در بخش یافته‌های تحقیق ارائه شد که تحلیل این نتایج در بخش نتیجه‌گیری آمده است.

بر اساس خروجی‌های نرم‌افزار مشخص شد که تمامی فرضیات

جدول ۸: رتبه‌بندی راهبردهای مؤثر تجارت الکترونیکی در بین شرکت‌های بازی‌ساز

رتبه	متغیر	مقدار همبستگی
۱	مدیریت منابع انسانی الکترونیکی	۰/۶۷۴
۲	تجارت الکترونیکی	۰/۴۴۶
۳	نظام‌های دانش‌بنیان سازمانی	۰/۳۰۱
۴	مدیریت مالی الکترونیکی	۰/۱۹۸
۵	بازاریابی الکترونیکی	۰/۱۸۷
۶	مدیریت عملیات الکترونیکی	۰/۱۸۳

- MIT Sloan Management Review*, 58(4), p. 49.
- Bauman, A., McFadden, D. T. and Jablonski, B. B. (2018). "The Financial Performance Implications of Differential Marketing Strategies: Exploring Farms That Pursue Local Markets as a Core Competitive Advantage". *Agricultural and Resource Economics Review*, pp. 1-28.
- Bayer, E., Tuli, K. R. and Skiera, B. (2017). "Do Disclosures of Customer Metrics Lower Investors' and Analysts' Uncertainty But Hurt Firm Performance?". *Journal of Marketing Research*, 54(2), pp. 239-259.
- Chiarini, A. and Vagnoni, E. (2017). "Strategies for Modern Operations Management: Answers from European Manufacturing Companies". *Benchmarking: An International Journal*, 24(4), pp. 1065-1081.
- Cho, D. J., Kim, H. T., Lee, J. and Park, S. H. (2018). "Economic Cost-Benefit Analysis of the Addictive Digital Game Industry". *Applied Economics Letters*, 25(9), pp. 638-642.
- Crowston, K. (2015). "The Bug Fixing Process in Proprietary and Free/Libre Open Source Software: A Coordination Theory Analysis". in *Business Process Transformation* (pp. 85-116). Routledge.
- Cui, M., Pan, S. L., Newell, S. and Cui, L. (2017). "Strategy, Resource Orchestration and E-Commerce Enabled Social Innovation in Rural China". *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(1), pp. 3-21.
- Delery, J. E. and Roumpi, D. (2017). "Strategic Human Resource Management, Human Capital and Competitive Advantage: Is the Field Going in Circles?". *Human Resource Management Journal*, 27(1), pp. 1-21.
- Galliers, R. D. and Leidner, D. E. (eds.) (2014). *Strategic Information Management: Challenges and Strategies in Managing Information Systems*. Routledge.
- Geels, F. W., McMeekin, A. and Pfluger, B. (2018). Socio-technical scenarios as a methodological tool to explore social and political feasibility in low-carbon transitions: Bridging computer models and the multi-level perspective in UK electricity generation (2010–2050) - ScienceDirect. (n.d.). Retrieved July 7, 2019, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162518305638>
- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M. and Tatoglu, E. (2018). "HRM and Performance—The Role of Talent Management as a Transmission Mechanism in an Emerging Market Context". *Human Resource*
- مسائل مالی در موفقیت سازمان داشت؛ از این رو حسابداری، حساسی، مدیریت سرمایه‌گذاری و... باید الکترونیکی شوند. در نهایت نیز نظام‌های دانش‌بنیان در اجرای راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی مؤثر شناخته شدند و نتایج نشان می‌دهد که شرکت‌های دانش‌بنیان مانند شرکت‌های بازی‌ساز برای موفقیت به سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، سیستم‌های کلان داده، داده‌کاوی و مواردی از این دست نیاز دارند. راهبردها را می‌توان براساس همبستگی بین متغیرها رتبه‌بندی کرد (جدول ۸).
- بر این اساس، مهم‌ترین عامل در اجرای راهبردهای کسب‌وکار الکترونیکی منابع انسانی است و شرکت‌ها باید روی جذب و تربیت و نگهداشت نیروی انسانی نخبه تمرکز کنند. نکته مهم جایگاه بالاتر بازاریابی الکترونیکی در برخی تحقیقات مشابه است. علت اینکه به بازاریابی الکترونیکی رتبه پایین‌تری داده شده احتمالاً ناتوانی مالی شرکت‌ها برای بازاریابی دیجیتال (دیجیتال مارکتینگ) یا موضوع رقابتی ضعیف‌تر از شرکت‌های خارجی است.
- موضوعات پیشنهادی برای تحقیقات آتی:
- بررسی تأثیر نگرش‌ها به بازی‌های دیجیتال در تصمیم‌گیری به خرید مشتریان؛
 - ارائه الگویی برای بازاریابی دیجیتال با استفاده از بازی‌های رایانه‌ای؛
 - شناسایی و بررسی عوامل مؤثر در ساخت بازی‌های درآمدزای موفق؛
 - محتوای تبلیغات در بازی‌های دیجیتال و بررسی تأثیر آن‌ها در تبلیغات شفاهی مشتریان.
- منابع**
- Adam, S. (2017). "The Effectiveness of Knowledge Management towards Organisational Performance of Internet Business in Malaysia". *Malaysian Journal of Business and Economics (MJBE)*.
- Agrawal, A. (2017, March). "HRM Effectiveness through E-HRM". National Conference on "Contemporary Issues in Management & Entrepreneurship" 04th March, 2017 Jointly organized by The Confederation of Indian Industry (CII).
- Al Shobaki, M. M., Naser, S. S. A., Amuna, Y. M. A. and El Talla, S. A. (2017). "The Efficiency of Information Technology and Its Role of E-HRM in the Palestinian Universities". *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1(5), pp. 36-55.
- Anderson, B. D. and Vongpanitlerd, S. (2013). *Network Analysis and Synthesis: A Modern Systems Theory Approach*. Courier Corporation.
- Aversa, P., Haefliger, S. and Reza, D. G. (2017). "Building a Winning Business Model Portfolio".

- Management Journal*, 28(1), pp. 148-166.
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C. and Weber, B. W. (2018). Special Issue: Financial Information Systems and the Fintech Revolution: Journal of Management Information Systems: Vol 35, No 1. (n.d.). Retrieved July 7, 2019, from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07421222.2018.1440778>
- Gomes, C. F., Yasin, M. M. and Small, M. H. (2015). "Capabilities as Components of Competitive Strategy in the Portuguese Service Sector". *International Journal of Services and Operations Management*, 20(3), pp. 302-319.
- Gupta, M. and Narain, R. (2015). "A Fuzzy ANP based Approach in the Selection of the Best E-Business Strategy and to Assess the Impact of E-Procurement on Organizational Performance". *Information Technology and Management*, 16(4), pp. 339-349.
- Hollnagel, E. (2017). *FRAM: The Functional Resonance Analysis Method: Modelling Complex Socio-Technical Systems*. CRC Press.
- Haq, N. (2017). "Study on Strategies of Digital Marketing Vis a Vis Govt. Initiative". *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 7(3), pp. 264-268.
- Howison, J., Rubleske, J. and Crowston, K. (2015). "Coordination Theory: A Ten-Year Retrospective". in *Human-Computer Interaction and Management Information Systems: Foundations* (pp. 134-152). Routledge.
- Jennings, D. F., Narayanan, A., Nepal, B. and Clark, N. (2017). "On Value Activities and Competitive Advantage: An Empirical Study". *International Journal of Business Excellence*, 11(3), pp. 320-343.
- Jia, Q., Guo, Y. and Barnes, S. J. (2017). "Enterprise 2.0 Post-Adoption: Extending the Information System Continuance Model based on the Technology-Organization-Environment Framework". *Computers in Human Behavior*, 67, pp. 95-105.
- Jørgensen, K., Sandqvist, U. and Sotamaa, O. (2017). "From Hobbyists to Entrepreneurs: On the Formation of the Nordic Game Industry". *Convergence*, 23(5), pp. 457-476.
- Kasasbeh, E. A., Harada, Y. and Noor, I. M. (2017). "Developing a Conceptual Model for the Relationship between Human Resource Management, E-Business Strategies and Competitive Advantage". *The Journal of Internet Banking and Commerce*, 22(1).
- Kiu, C. C. and Lee, C. S. (2017). "E-Commerce Market Trends: A Case Study in Leveraging Web 2.0 Technologies to Gain and Improve Competitive Advantage". *International Journal of Business Information Systems*, 25(3), pp. 373-392.
- Lawson, C. (2017). "Collective Learning, System Competences and Epistemically Significant Moments". High-Technology Clusters, *Networking and Collective Learning in Europe* (pp. 182-198). Routledge.
- Lewis, J. R. (2016). *Practical Speech User Interface Design*. CRC Press.
- Lipitakis, A. and Lipitakis, E. A. (2017). "On E-Business Strategy Planning and Performance Evaluation: An Adaptive Algorithmic Managerial Approach". *International Journal of Business and Economic Development (IJBED)*, 5(2), pp. 75-83
- Li, Y., Liu, H., Huang, Q., Yang, F., & Lee, M. K. O. (2018, January 3). Consumer Decision Making in Multi-channel Retail: The Effects of Online Channel Media Richness and Cross-channel Integration. in <https://doi.org/10.24251/HICSS.2018.449>
- Marler, J. H. and Parry, E. (2016). "Human Resource Management, Strategic Involvement and e-HRM Technology". *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), pp. 2233-2253.
- Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D. and Pertusa-Ortega, E. M. (2015). "The Effects of Quality and Environmental Management on Competitive Advantage: A Mixed Methods Study in the Hotel Industry". *Tourism Management*, 50, pp. 41-54.
- Michael, M. (2017). *Actor Network Theory*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Neirotti, P. and Raguseo, E. (2017). "On the Contingent Value of IT-based Capabilities for the Competitive Advantage of SMEs: Mechanisms and Empirical Evidence". *Information & Management*, 54(2), pp. 139-153.
- Nucciarelli, A., Li, F., Fernandes, K. J., Goumagias, N., Cabras, I., Devlin, S. and Cowling, P. (2017). "From Value Chains to Technological Platforms: The Effects of Crowdfunding in the Digital Game Industry". *Journal of Business Research*, 78, pp. 341-352.
- Otoo, A. A. A., Li, Z., Acheampong, P. and Otoo, C. O. A. (2017). "Value Creation in E-Commerce for Competitive Advantage in the International Market: A Position Paper". *British Journal of Interdisciplinary Research*, 8(1), pp. 23-36
- Porter, M. E. and Heppelmann, J. E. (2015). "How Smart, Connected Products Are Transforming Companies". *Harvard Business Review*, 93(10), pp. 96-114.
- Saat, R. M. and Selamat, M. H. (2014). "An Examination of Consumer's Attitude towards Corporate Social Responsibility (CSR) Web Communication Using

- Media Richness Theory". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 155, pp. 392-397.
- Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A. and Dezi, L. (2018). "The Internet of Things: Building a Knowledge Management System for Open Innovation and Knowledge Management Capacity". *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 347-354.
- Scott, J. (2017). *Social Network Analysis*. Sage.
- Shao, X. and Oinas-Kukkonen, H. (2018, April). "Thinking about Persuasive Technology from the Strategic Business Perspective: A Call for Research on Cost-Based Competitive Advantage". in *International Conference on Persuasive Technology* (pp. 3-15). Springer, Cham.
- Šisler, V., Švelch, J. and Šlerka, J. (2017). "Global Digital Culture Video Games and the Asymmetry of Global Cultural Flows: The Game Industry and Game Culture in Iran and the Czech Republic". *International Journal of Communication*, 11, p. 23.
- Soto-Acosta, P., Popa, S. and Palacios-Marqués, D. (2016). "E-Business, Organizational Innovation and Firm Performance in Manufacturing SMEs: An Empirical Study in Spain". *Technological and Economic Development of Economy*, 22(6), pp. 885-904.
- Strauss, J. and Frost, R. D. (2016). *E-Marketing: Instructor's Review Copy*. Routledge.
- Troshani, I. and Rao, S. (2015). "Enabling E-Business Competitive Advantage: Perspectives from the Australian Financial Services Industry". *International Journal of Business and Information*, 2(1). 39-48
- Sunder, M. V. and Antony, J. (2018). "A Conceptual Lean Six Sigma Framework for Quality Excellence in Higher Education Institutions". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(4), pp. 857-874.
- Vance, A., Lowry, P. and Eggett, D. (2015). *Increasing Accountability through the User Interface Design Artifacts: A New Approach to Addressing the Problem of Access-Policy Violations*.
- Voeten, J., De Haan, J., De Groot, G. and Roome, N. (2015). "Understanding Responsible Innovation in Small Producers' Clusters in Vietnam through Actor-Network Theory". *The European Journal of Development Research*, 27(2), pp. 289-307.
- Wengang, Y. and Suicheng, L. (2015). "Purchasing Efficacy: Alignment between Purchasing Practice Configurations and Purchasing Competitive Priorities". *Journal of Management Science*, (4), 12,19
- Yang, Y., Yang, B., Humphreys, P., McIvor, R. and Cadden, T. (2017). "An Investigation into E-Business Service in the UK Telecommunication Manufacturing Industry". *Production Planning & Control*, 28(3), pp. 256-266.
- Yap, J. B. H. and Chua, K. L. (2018). "Application of E-Booking System in Enhancing Malaysian Property Developers' Competitive Advantage: A Blue Ocean Strategy?". *Property Management*, 36(1), pp. 86-102.
- Zott, C. and Amit, R. (2017). "Business Model Innovation: How to Create Value in a Digital World". *GfK Marketing Intelligence Review*, 9(1), p. 18.