

## چارچوبی برای تجاری سازی نوآوری های دیجیتال در شرکت های کارآفرین رسانه های ایران (مطالعه ای چند موردی)

طاهر روشندل اربطانی<sup>۱</sup>، سید محمد مقیمی<sup>۲</sup>، محمد قلی میناوند<sup>۳</sup>، داتیس خواجه نیا<sup>۴</sup>

**چکیده:** ظهور فناوری های نوین ارتباطی سبب شد صنعت رسانه از چیرگی شرکت های بزرگ که توانایی های مالی بالا و دسترسی به امکانات گران قیمت را داشتند خارج شود و فعالیت شرکت های کوچک و کارآفرین با استفاده از این فناوری های جدید و ارزان امکان پذیر شود. در کشور ما نیز فعالیت های کارآفرینی در عرصه رسانه های دیجیتال با استقبال روبه رو شد، اما به رغم تلاش های متعدد، آمار موفقیت کارآفرینان ایرانی چندان چشمگیر نبوده است. پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوبی برای تجاری سازی نوآوری های این کارآفرینان، با رویکرد پژوهش کیفی و استفاده از مطالعه چند موردی و انجام تحلیل تیم اجرا شد. سوال این پژوهش این بود که چارچوب مورد نظر در بیان مسئله چه ویژگی هایی باید داشته باشد. جامعه پژوهش کارآفرینان رسانه ای در سطح کشور بوده اند که در تعریف بیان شده در پژوهش می گنجیدند. نمونه گیری نظری منجر به نمونه ای از پانزده کارآفرین شد که در پنج طبقه محصول فعالیت می کردند. مصاحبه نیز به عنوان ابزار جمع آوری داده استفاده شد. کدگذاری های باز، محوری و گزینشی به عمل آمد و دسته های مفهومی و مقوله ها از مصاحبه ها استخراج شدند. در نتیجه چارچوبی پنج عاملی شامل عوامل مربوط به منابع، شرکت، محصول و استراتژی به عنوان عوامل تحت کنترل کارآفرین و عوامل مربوط به زیرساخت به عنوان عامل غیرقابل کنترل، همراه با مقوله های مربوطه استخراج شد که بنیانی برای مطالعات آتی در زمینه تجاری سازی نوآوری های کارآفرینان رسانه ای فراهم می کند.

**واژه های کلیدی:** کارآفرینی رسانه ای، رسانه دیجیتال، تجاری سازی، بازار رسانه ای، نوآوری.

۱. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۲. استاد دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۳. استاد دانشکده خبر صدا و سیما، تهران، ایران

۴. دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۹/۲۶

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۰/۱۲/۱۵

نویسنده مسئول مقاله: داتیس خواجه نیا

E-mail: datiskh@ut.ac.ir

**مقدمه**

شرکت‌های کارآفرین به رغم اندازه کوچک، نقش مهمی در اقتصاد ایفا می‌کنند، به نحوی که ۶۵ درصد از کل اشتغال ایالات متحد آمریکا [۷] و ۹۹ درصد اشتغال اتحادیه اروپا [۱۶] را تشکیل می‌دهند. تأثیر آن‌ها در اشتغال، ایجاد درآمدهای خصوصی، گسترش نوآوری و ترویج روحیه کسب و کار در جامعه امری اثبات شده است [۱۲]. این بنگاه‌ها با استفاده از منابع محدود و مدیریت توانایی‌های افراد در سطح خرد دست به فعالیت‌های تجاری می‌زنند که سبب به‌کارگیری پتانسیل‌های خرد جامعه برای تولید کالاها و خدمات جدید و ثروت آفرینی می‌شود [۲۱]. ظهور فناوری‌های نوین ارتباطی سبب شد صنعت رسانه از تسلط شرکت‌های بزرگ که توانایی‌های مالی بالا و دسترسی به امکانات گران‌قیمت را داشتند خارج شود و فعالیت شرکت‌های کوچک و کارآفرین با استفاده از این فناوری‌های جدید و ارزان امکان‌پذیر شود [۲۴]. ورود این فناوری‌ها به کشور ما نیز افزایش فعالیت‌های کارآفرینی در عرصه رسانه‌های دیجیتال و به ویژه اینترنت را به همراه داشت، اما به‌رغم تلاش‌های متعدد، میزان موفقیت کارآفرینان ایرانی چندان چشمگیر نبوده است و بخش اعظم این شرکت‌ها از ارائه محصولات با خصوصیات سطح بالای کارآفرینی به بازار ناتوان مانده‌اند و با وجود ایده‌های نوین و جذابی که موسسان این شرکت‌ها داشته و دارند، موفق به تبدیل آن ایده‌ها به محصولاتی که مورد استقبال قابل توجه بازار قرار گیرد، نشده‌اند [۱].

عدم توانایی شرکت کارآفرین در ارائه نوآوری خود به بازار مانعی بسیار مهم در موفقیت کسب و کارهای کوچک است که به نوبه خود و در مقیاس بزرگ‌تر سبب بی‌میلی نسبت به فعالیت‌های کارآفرینی، کوچک ماندن مقیاس فعالیت‌های این شرکت‌ها و عدم رشد صنعت می‌شود که نتایج آن در سطح کلان اقتصادی عدم اشتغال و دست نیافتن به رشد اقتصادی مناسب خواهد بود [۲۱]. چنین امری ضرورت انجام تحقیقات برای یافتن زمینه‌های موفقیت این شرکت‌ها را نمایان می‌کند. با توجه به این مطالب، انجام پژوهشی که به کارآفرینان رسانه‌ای راهکار تجاری‌سازی نوآوری‌ها را ارائه کند، منافع چندگانه‌ای را نصیب کشور و جامعه می‌نماید:

۱. به موفقیت شرکت‌های کارآفرین کمک می‌کند و در نتیجه تعداد آن‌ها، دامنه فعالیت‌هایشان و منافع ناشی از آن‌ها افزایش می‌یابد؛
۲. موفقیت این شرکت‌ها به معنی رشد اقتصادی، افزایش اشتغال، صنایع جدید، توسعه فناوری‌های نوین و افزایش صادرات کشور خواهد بود؛
۳. سبب می‌شود بازار رسانه که یکی از تأثیرگذارترین صنایع حاضر است با حضور شرکت‌های کوچک داخلی تقویت شود؛

۴. تجاری شدن و به بازار آمدن نوآوری‌های دیجیتال سبب تقویت توان فنی کشور در عرصه محصولات دیجیتال و رسانه‌ای می‌شود و توسعه‌های آینده صنعت رسانه و فناوری اطلاعات را در پی خواهد داشت.

### مسئله تحقیق

با وجود اینکه پژوهش‌های متعددی با هدف ارائه مدل برای تجاری‌سازی نوآوری‌ها، چه با رویکرد توصیفی و چه با رویکرد تجویزی، صورت پذیرفته، با این حال نتایج بیشتر آن‌ها مورد انتقاد قرار گرفته است. بیشتر این مدل‌ها معمولاً محدود و بیش از حد ساده‌انگارانه هستند، دچار عدم دقت می‌باشند و برای تبیین فرایند توسعه محصول ناکافی‌اند و یا به اندازه کافی نمایا<sup>۱</sup> نیستند. بیشتر آنان فرایند توسعه محصول را به عنوان یک فرایند خطی، یکپارچه و ترتیبی تعریف کرده‌اند یا شکل تصادفی و غیرهدفمند آن را مورد توجه قرار داده‌اند. برخی دیگر از مدل‌ها به دلیل تنوع تعریف‌هایی که به کار برده‌اند و دشواری در شناسایی فازهای توسعه محصول، غیرعملی تشخیص داده شده‌اند. بسیاری از این مدل‌ها به دلیل اینکه بدون تحلیل نظری اقدام به مفهوم‌سازی کرده‌اند نیز مورد انتقاد قرار گرفته‌اند [۱۹]. مورثو (۲۰۰۶) با بیان این انتقادات نتیجه‌گیری نموده است که پیشنهاد مدلی برای تجاری‌سازی نوآوری‌ها در شرکت‌های فناور اساساً عملی نیست. با توجه به این امر و ضرورت ارائه راهکاری برای تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال کارآفرینان رسانه‌ای، پژوهش حاضر ارائه چارچوب برای تجاری‌سازی این نوآوری‌ها را به عنوان مسئله تحقیق شناسایی نموده است. چارچوب به معنای تعیین حد و مرز مشخص و شناسایی متغیرهای دخیل برای دستیابی به یک نتیجه یا نظریه است و روابط میان آن‌ها را تحلیل نمی‌کند [۱۸]. از این رو می‌توان مسئله پژوهش را به طور مشخص به این ترتیب بیان نمود: «یک چارچوب قابل اجرا برای تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال کارآفرینان رسانه‌ای دارای چه ویژگی‌هایی است؟» به این منظور پژوهشگران تلاش دارند با تلفیق دانش موجود در حوزه‌های علوم رسانه و کارآفرینی و تلفیق آن‌ها با مدیریت نوآوری و توسعه محصول جدید، مدل‌های نوآوری و توسعه محصول جدید برآمده از این نوآوری‌ها را برای شرکت‌های کارآفرین فعال در صنعت رسانه مورد بررسی قرار دهند و در نتیجه آن با سازگار نمودن مدل‌های موجود برای کارآفرینان رسانه‌ای، چارچوبی ارائه دهند که از طریق آن بتوان فعالیت‌های کارآفرینانه شرکت‌های کوچک را به سمت تجاری‌سازی موفق در قالب محصولات و خدمات جدید هدایت کرد.

### سوال‌های تحقیق

این پژوهش حول یافتن پاسخ برای یک پرسش انجام شده است که معادل با بیان مسئله است، شامل این پرسش که «چارچوب قابل اجرا برای تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال کارآفرینان رسانه‌ای دارای چه ویژگی‌هایی است؟»

### مرور ادبیات تحقیق

#### کارآفرینی رسانه‌ای

با وجود اهمیت موضوع کارآفرینی رسانه‌ای و فراهم بودن رسانه به عنوان بستری بسیار مناسب برای انجام فعالیت‌های کارآفرینی [۱۷] که بخش بسیار بزرگی از اقدامات کارآفرینی نیز در عالم واقع در آن صورت پذیرفته است، پیشینه پژوهش‌ها در زمینه کارآفرینی رسانه‌ای در مقایسه با سایر زمینه‌های مطالعاتی کم‌شمار است. هانگ و ون ویزل (۲۰۰۷) در فرا تحلیلی بر روی تحقیقات مربوط به کارآفرینی رسانه‌ای نشان دادند که کارآفرینی رسانه‌ای تاکنون بسیار کم مورد توجه تحقیقاتی قرار گرفته است. این دو برای محصولات رسانه‌ای ویژگی‌هایی را برشمرده‌اند که عبارت است از: خودمختاری، نوآوری، مخاطره‌پذیری، پیش‌دستانه بودن، و از نظر رقابتی تهاجمی بودن. از دید آن‌ها این ویژگی‌ها با ویژگی‌های شرکت‌های کارآفرینی هم‌خوانی کاملی دارد و اساساً صنعت رسانه به دلیل ماهیت محصول رسانه‌ای با فعالیت‌های شرکت‌های کوچک و کارآفرین‌گره خورده است. نکته مهم در این تعریف توجه به نوآوری به عنوان یک ویژگی بارز و مشخص در محصولات رسانه‌ای است و ماهیت محصول رسانه‌ای را از نوآوری جدا نمی‌دانند [۱۵]. در جستجوی تعریفی مشخص از کارآفرینی رسانه‌ای تعریف خواجه‌ئیان و روشندل (۲۰۱۱) را می‌یابیم که این مفهوم را به شکل زیر تبیین نمودند: «افراد یا شرکت‌های کوچکی که با استفاده از منابع کوچک مالی، مهارت، دانش، تجهیزات و با شناسایی یک فرصت مناسب سودآور در بازار اقدام به عرضه محصول یا خدمت جدیدی در بازار رسانه می‌کنند [۱۷]».

#### نوآوری و کارآفرینی

از دیدگاه کارآفرینانه، نوآوری جوهره شرکت‌های نوپای کارآفرین است که به عنوان عامل اصلی تغییر در صنایع جدید عمل می‌کند. با شناسایی محصولات جدید و روش‌های نوین تولید، شرکت‌های کارآفرین فرصت‌ها را تسخیر می‌کنند و نوآوری صورت می‌دهند [۱۲]. فرصت‌های کارآفرینی، با کشف، توصیف و آزمایش مرتب‌تند و از این رو زیرمجموعه‌ای از فرصت‌های بزرگ‌تری هستند که برای پیشرفت، تغییر و سودآوری فراهم می‌شوند [۲۳].

براون و همکاران (۲۰۰۱) ابراز داشته اند که اساس کارآفرینی تشخیص و کشف فرصت هاست و از این رو گرایش ها و رفتارهای در جستجوی فرصت های نوآوری در هر سازمانی که ویژگی های کارآفرینانه دارد یک رفتار الزامی است. محققان بر این باورند که درجه کارآفرین بودن یک شرکت با درجه سازگاری میان رویه های مدیریت استراتژیک آن و جاه طلبی های کارآفرینانه آن تعیین می شود و به میزان نوآوری، خطرپذیری و فعالانه عمل نمودن آن بستگی دارد. برینگر و بلودورت سه توانمندساز را برای کارآفرینی در سطح شرکت ها پیشنهاد می کنند: ۱. تشخیص فرصت؛ ۲. انعطاف پذیری سازمانی؛ ۳. توانایی اندازه گیری، تشویق و پاداش دهی به رفتارهای نوآورانه و مخاطره پذیر کارکنان [۱۰].

### عناصر محصولات رسانه ای

چان اولمستد (۲۰۰۶) تفاوت اصلی میان محصولات رسانه ای و غیر رسانه ای را در ترکیب منحصر به فرد هفت ویژگی می داند که عبارتند از:

۱. محصول رسانه ای دارای محتوای ناملموس است و در عین حال به یک رسانه فیزیکی برای توزیع نیازمند است؛
۲. برخلاف سایر محصولات ملموس، افراد زیادی می توانند از یک محصول به طور همزمان استفاده کنند و این امر نه تنها سبب استهلاک یا کمیابی محصول نگردد، بلکه صرفه ناشی از مقیاس نیز ایجاد کند؛
۳. شرکت های رسانه ای به منابع دوگانه محتوا و آگهی وابسته هستند، از این رو نیازمند شناسایی یک مدل کسب و کار ترکیبی می باشند که درآمدهای کافی از هر دو منبع ایجاد کند؛
۴. در بسیاری از محصولات رسانه ای محتوا از طریق قالب های متفاوت و در دوره های زمانی مختلف به دست مصرف کننده می رسد؛
۵. محصولات رسانه ای از تغییرات سلیقه و علاقه مصرف کنندگان تأثیر می پذیرند، زیرساخت های ارتباطی در هر بازار جغرافیایی تأثیرات مستقیمی روی موفقیت آن ها می گذارند، تحت تأثیر قانونگذاری نیز قرار می گیرند؛
۶. برخلاف بسیاری از کالاهای دیگر مصرفی که طبقه محصول مشخصی دارند (و از این رو شناسایی بازار و رقابت مربوط به آن ها ساده تر است)، محصولات رسانه ای طبقه محصول خاصی ندارند. به عبارت دیگر مصرف کنندگان رسانه، به جای اینکه فقط یک رسانه خاص یا قالب رسانه ای خاص را به کار گیرند، در عوض مجموعه ای از رسانه های گوناگون را در قالب های متنوع مورد استفاده قرار می دهند، در نتیجه شرکت های رسانه ای اغلب محصولاتی را ایجاد می کنند که محصولات رقیب را در عین رقابت، تکمیل هم می کنند [۱۱].

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

رکا (۲۰۰۶) عوامل کلیدی برای مدیریت محصول رسانه‌ای را چهار عامل قالب محصول، کیفیت، قیمت و محتوا برمی‌شمرد. از دید او محصول رسانه‌ای با همه تفاوت‌هایش، از یک نظر با سایر محصولات دیگر مشابه است و آن ارضای نیازهای بازارهای خاص است، به ویژه دو بازار اطلاعات و سرگرمی، و از این رو می‌توان الگوهای مدیریت محصول را در آن نیز به کار گرفت. این رویه عبارت است از: الف) تعریف محصول و خدمت پیشنهادی، ب) تنظیم و مدیریت استانداردهای کیفی، ج) تعیین قیمت، د) ارائه محصول به بازار [۲۲].

### بازار رسانه‌ای و تأثیر آن بر پذیرش نوآوری‌ها

بازاری که شرکت‌های رسانه‌ای در آن‌ها فعالیت می‌کنند بر روی پذیرش نوآوری‌های دیجیتال تأثیر می‌گذارد. پیکارد (۲۰۰۲) یادآور می‌شود که ویژگی‌های متعددی بر مدل‌های کسب و کار، عملیات، و محیطی فعالیت صنایع رسانه‌ای اثر می‌گذارند. این ویژگی‌ها عملیات شرکت‌ها را محدود می‌سازند و فرصت‌های بازار را برای توسعه بیشتر تحت تأثیر قرار می‌دهند. به همین ترتیب تمایل صنایع گوناگون رسانه‌ای به پذیرش نوآوری می‌تواند بر پایه این ویژگی‌ها ارزیابی شود. به ویژه اینکه تمایل یک بخش رسانه‌ای منفرد به نوآوری می‌تواند تحت تأثیر ویژگی‌های خارجی (یعنی بازار) و داخلی (وضعیت مالی، هزینه، و ویژگی‌های عملیاتی) قرار بگیرد [۲۰]. از این رو به نظر می‌رسد که شرکت‌های رسانه‌ای آنلاین و چندرسانه‌ای در پذیرش نوآوری‌ها فعال‌تر هستند، زیرا بازارهای آنان جدیدترند و موانع کمتری دارند و در عین حال در آنها رقابت مستقیم زیاد و کشش تقاضای بالایی در جریان است و سلیقه‌های کاربران آن‌ها نیز معمولاً به سرعت تغییر می‌کند. همچنین این شرکت‌ها ممکن است با توجه به نوع کسب و کارشان (عامل داخلی)، در پذیرش نوآوری‌ها تهاجمی‌تر عمل کنند، زیرا به دلیل کارآفرینانه بودن ناگزیر از به کارگیری محصولات جدید برای ایجاد ارزش افزوده برای محصولات خود هستند.

رابطه همزیستی میان عنصر ناملموس محتوا و عنصر فیزیکی توزیع سبب افزایش پیچیدگی و مخاطره در پذیرش یک نوآوری می‌شود. در تحلیل پذیرش نوآوری توسط شرکت‌های رسانه‌ای ضروری است که عنصر ناملموس محتوا و عنصر ملموس ابزار توزیع را به طور مجزا مورد بررسی قرار دهیم زیرا یک فناوری نوین رسانه می‌تواند روی تولیدکننده محتوا تأثیری متفاوت از سیستم توزیع داشته باشد. برای این هدف، می‌توانیم مفهوم زنجیره ارزش را برای ارزیابی نقش نوآوری در شرکت رسانه‌ای به کار ببریم. زنجیره ارزش یک تولیدکننده رسانه می‌تواند شامل کسب و ایجاد محتوا، انتخاب، سازماندهی، بسته بندی و پردازش محتوا، و تولید و تبدیل محتوا به شکل قابل توزیع باشد. از سوی دیگر زنجیره ارزش توزیع عبارت خواهد بود از بازاریابی، تبلیغات، ترویج و توزیع رسانه [۲۰].

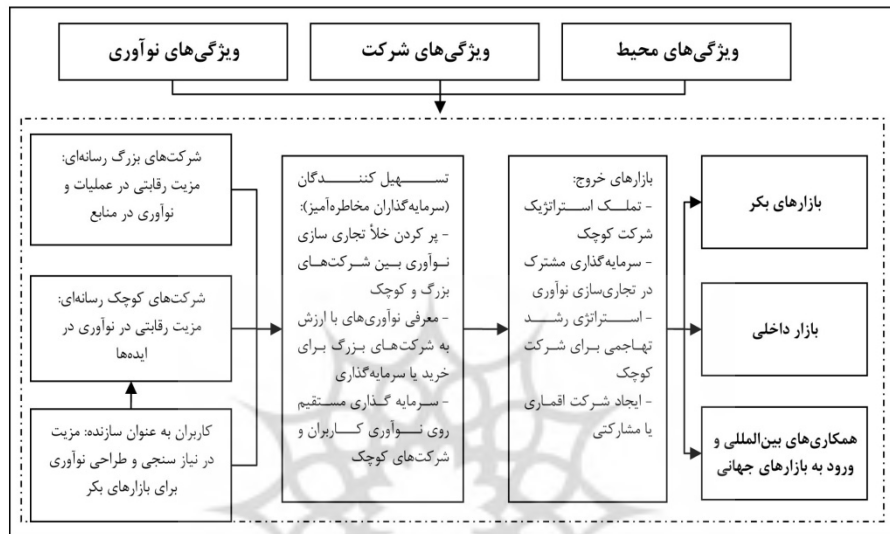
بیشتر محصولات رسانه‌ای کالاهای عمومی غیرقابل تفکیک هستند که مصرف آن‌ها توسط یک شخص با استفاده دیگری از همان محصول تحت تأثیر قرار نمی‌گیرد، اما سبب ایجاد صرفه ناشی از مقیاس در تولید می‌شود [۸]. چنین ویژگی سبب ایجاد مشکلی برای شرکت‌های کوچک می‌شود که فاقد زیرساخت‌های کافی برای استفاده از مزایای چنین امری هستند. به عبارتی دیگر این شرکت‌ها به احتمال بیشتر می‌توانند یک محصول یا خدمت را که نیازمند منابع کمتری است و برای بخش‌های بیشتری از مشتریان هدف هم جذاب هستند تجاری سازی کنند. در نتیجه شراکت استراتژیک می‌تواند یک گزینه مناسب برای فرایند پذیرش و تجاری سازی نوآوری‌های رسانه‌ای برای شرکت‌ها باشد [۱۱].

سیالت و همواره در حال تغییر بودن این عوامل محیطی سبب افزایش مخاطرات در رابطه با پذیرش نوآوری شرکت‌های رسانه‌ای می‌شود. متغیر بودن سلیقه‌های مخاطبان و علایق آن‌ها عدم قطعیت بیشتری را حتی برای شرکت‌هایی ایجاد می‌کند که محصولاتشان کسب قیمتی بالایی دارند و به راحتی قابل جایگزینی نیستند.

سید حسینی و ایرانبان (۱۳۸۳) چارچوب مناسب برای تجاری سازی موفق محصولات جدید را در شش دسته عوامل خلاصه ساختند که عبارت بوده است از: (۱) فرایند، (۲) مدیریت، (۳) مشخصات شرکت، (۴) اطلاعات عمومی، (۵) راهبرد، (۶) کارکنان [۴].

قلعه نوی (۱۳۸۹) نیز در پژوهشی با هدف شناسایی فرایند موفق تجاری سازی ایده‌های فن‌آورانه در کشور، هفت بعد را شناسایی نمود که عبارتند از: ساخت و تولید، بازار، تولید ایده، زیرساخت‌ها، تحقیق و توسعه، تأمین مالی، حقوق مالکیت معنوی [۶].

روشندل اربطانی، خواجه‌ئیان و جانه (۱۳۸۹) با بهبود نظریه بازارهای استراتژیک کارا [۱۴] نظام مدیریت راهبردی برای ایجاد کارآمدی در بازار رسانه را از طریق مدلی به شرح زیر تبیین نموده‌اند [۳]:



شکل ۱. عناصر بازار کارآمد رسانه‌ای [۳]

### روش‌شناسی تحقیق

با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش، رویکرد تحقیق کیفی به عنوان رویکرد مناسب انتخاب گردید و با توجه به نیاز برای شناخت عمیق موضوع، مطالعه چند موردی<sup>۱</sup> به عنوان روش انجام تحقیق در نظر گرفته شد. نظر به موضوع پژوهش، جامعه تحقیق عبارت بوده است از کلیه کارآفرینان رسانه‌ای کشور که در تعریف خواجه‌ئیان و روشندل اربطانی (۲۰۱۱) قرار می‌گیرند. نظر به گستردگی بسیار زیاد این کارآفرینان و غیرقابل دسترسی بودن آنان، انجام نمونه‌گیری ناگزیر است. مناسب‌ترین شیوه انتخاب نمونه برای این پژوهش، نمونه‌گیری نظری شناسایی شد که عبارت است از فرایند گردآوری داده‌ها برای نظریه‌پردازی که از این طریق تحلیلگر به طور هم‌زمان داده‌هایش را گردآوری و کدگذاری و تحلیل می‌کند و تصمیم می‌گیرد که چه داده‌هایی را در مرحله بعدی گردآوری کند و آن‌ها را کجا پیدا کند تا بدین وسیله نظریه‌اش را در حین



شکل‌گیری‌اش تدوین کند. نظریه در حال تدوین فرایند گردآوری داده‌ها را کنترل می‌کند [۵]. مطابق روند دورانی پژوهش کیفی، پژوهشگر پس از انجام هر مصاحبه نسبت به تحلیل آن اقدام می‌کند و سپس با توجه به نتایج حاصله، نمونه بعدی را با توجه به غنای اطلاعاتی مورد نظر انتخاب می‌کند. نمونه‌گیری این پژوهش تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. نمونه‌هایی از کارآفرینان پانزده شرکت فعال در زمینه رسانه‌های دیجیتال تشکیل شد که در تعریف ارائه شده از کارآفرین رسانه‌ای قرار داشتند. در انتخاب این شرکت‌ها این معیار لحاظ گردید که برای پنج دسته کلان از فعالیت‌های رسانه‌های دیجیتال، حداقل دو نمونه از شرکت‌ها حاضر باشند. این پنج دسته عبارت بودند از فروشگاه اینترنتی، بازی آنلاین، طراحی و تبلیغات، فناوری‌های موبایل، و سرانجام فناوری‌های خاص. ابزار انجام این پژوهش مصاحبه عمیق و نیمه ساخت یافته‌ای بود که به طور روایتگری<sup>۱</sup> صورت گرفت. طبق این شیوه بدون در نظر داشتن سوال خاصی، از کارآفرین خواسته شد تا مراحل تجاری‌سازی را از طرح ایده تا اداره کسب و کار رسانه‌ای شرح دهد و سپس در صورت لزوم پژوهشگر سوال‌هایی را برای درک بهتر موضوع می‌پرسید. مصاحبه‌های انجام شده ضبط گردیده و کدگذاری شده و سپس با استفاده از روش تحلیل تم، مورد تجزیه و تحلیل گردیدند. در نتیجه این مرحله چارچوبی برای تجاری‌سازی موفق نوآوری‌های دیجیتال استخراج گردید. سپس چارچوب به دست آمده برای تأیید و اصلاح به گروه کارشناسان ارائه گردید که از استادان مدیریت رسانه و کارآفرینی دانشگاه تهران و دانشجویان مدیریت رسانه تشکیل شده بودند. پس از انجام اصلاحات، چارچوب مناسب برای تجاری‌سازی موفق این نوآوری‌های دیجیتال ارائه گردید.

برای تحلیل داده‌ها روش تحلیل تیم<sup>۲</sup> استفاده گردید. تحلیل تیم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در حداقل خود داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند [۹]. در این فرایند تحلیلگر الگوهای معنی و موضوعات دارای جذابیت بالقوه را مورد نظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند [۹]. مراحل انجام تحلیل تیم در این تحقیق به شرح زیر است:

۱. آشنایی با داده‌ها: پیش از آغاز کدگذاری یک‌بار داده‌های حاصل از مصاحبه مورد مطالعه قرار گرفت و یادداشت‌گذاری و علامت‌گذاری صورت پذیرفت؛

---

1. Narrative  
2. Thematic Analysis

۲. ایجاد کدهای اولیه: در آن برای هر کد یک ویژگی داده‌ها شناسایی شد که به نظر تحلیلگر جالب رسید. کدگذاری در این پژوهش داده محور بوده است؛
۳. جستجوی تیم‌ها: کدها در قالب تیم‌های بالقوه خلاصه‌سازی شدند و شیوه‌های ترکیب آن‌ها مورد توجه قرار گرفت؛
۴. بازبینی تیم‌ها: تیم‌های شناسایی شده ابتدا مورد بازبینی قرار گرفتند و سپس تصفیه شدند؛
۵. تعریف و نام‌گذاری تیم‌ها: نقشه تیم‌ها ترسیم شد و تعیین شده که هر تیم کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد؛
۶. تهیه گزارش صورت گرفت.

سنجش روایی و پایایی منبع اعتبار پژوهش است. با این حال هنوز مشکل نحوه ارزیابی تحقیق کیفی حل نشده است [۵]. برای سنجش پایایی از روش پایایی باز آزمون استفاده شد. برای این امر از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه قرار گرفتند. تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر ۱۲۹ کد، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۱۰۱، و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۲۸ کد است. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۷۸ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است [۲]، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

### تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهشی

کدگذاری مصاحبه‌ها نشان داد که عوامل مربوط به ارائه چارچوب موفق تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال در قالب پنج دسته‌بندی اساسی قابل تقسیم هستند: ۱. عوامل مرتبط با منابع؛ ۲. عوامل مرتبط با شرکت؛ ۳. عوامل مرتبط با محصول؛ ۴. عوامل مرتبط با بازار؛ ۵. عوامل مرتبط با زیرساخت.

هر دسته از این عوامل شامل مقوله‌هایی هستند که باید توسط کارآفرینان رسانه‌ای مورد توجه قرار گیرند. کلیه عوامل به دست آمده در تحلیل مصاحبه‌ها همراه با مقوله‌ها و دسته‌های مفهومی مربوطه در جدول زیر ترسیم شده‌اند.

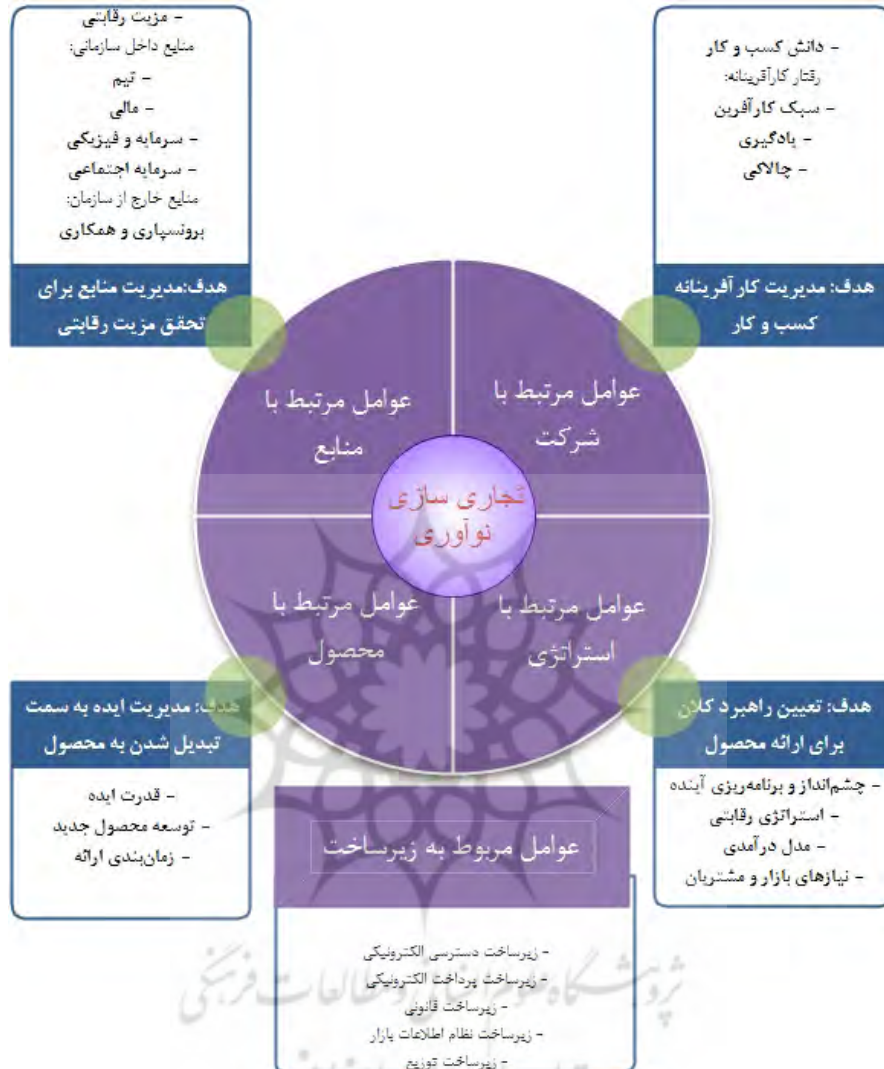
جدول ۱. تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها

نوع مزیت رقابتی که منابع در دست شرکت ایجاد می‌کنند، یا منابع رقبا سبب تهدید آن می‌شوند.	مزیت رقابتی	مزیت رقابتی
منابع انسانی منابع مالی منابع فیزیکی سرمایه اجتماعی	مدیریت منابع سازمانی	
قراردادهای مشارکتی و همکاری و برون سپاری	مدیریت منابع خارج از سازمان	
	دانش مدیریت کسب و کار	عوامل مرتبط با ویژگی‌های شرکت
یادگیری چالاکي سبک کارآفرینی	پرورش رفتارهای کارآفرینی (خلاقیت، مخاطره پذیری)	
سودآور بودن، معقول بودن و مبتنی بر مزیت رقابتی بودن ایده اصلی	ایده محصول	عوامل مرتبط با محصول
ابعاد مختلف طراحی فیزیکی و مفهومی محصول	طراحی محصول	
زمان‌بندی دقیق ارائه محصول به بازار از نظر پتانسیل استقبال بازار، زمین‌گیری رقیب و ورود یکباره یا تدریجی محصول و نسل‌های بعدی آن	زمان‌بندی ارائه محصول	
	چشم‌انداز و برنامه‌ریزی آینده	عوامل مرتبط با استراتژی
میزان تأثیر عوامل محیطی بر ویژگی‌های بازار منتخب و تجزیه و تحلیل دقیق تهدیدات و فرصت‌های محیطی شناسایی روندهای آتی بازار ناشی از تغییر در مصرف کنندگان بینش درباره آینده بازار ناشی از تحولات فناوری و بازارهای نوین پیش رو	نیازهای بازار و مشتریان	
تعیین استراتژی‌های دقیق رقابتی و بازاریابی برای کسب، حفظ و رشد سهم بازار محصول در بازارهای مورد نظر و انتخاب درست بازارها	استراتژی رقابتی	
طراحی مدل درآمدی صحیح برای محصول	مدل درآمدی	
کیفیت خدمات اپراتوری برای دسترسی به اینترنت، موبایل و شبکه‌های ارتباطی	زیرساخت الکترونیکی پایه (دسترسی)	عوامل مرتبط با زیرساخت
زیرساخت‌های بانکداری اینترنتی و خدمات پرداخت مطمئن از راه دور	زیرساخت پرداخت الکترونیکی	
کانال‌های مطمئن توزیع فیزیکی همچون پست، یا محورهای مواصلاتی که به طور امن و مطمئن کالاهای فیزیکی را به مقصد برسانند.	زیرساخت توزیع	
قوانین حمایتگرانه همچون مالکیت معنوی و یا وجود قوانین مربوط به جرایم الکترونیکی و امکان طرح شکایت در زمینه‌های مربوط به محصولات و خدمات الکترونیکی و دیجیتال	زیرساخت قوانین دولتی	
ساز و کار مناسب برای دستیابی به اطلاعات مربوط به نهاده‌ها و عوامل بازار	نظام اطلاعات بازار	

پس از شناسایی مقوله‌ها و مفاهیم و جای‌دهی آن‌ها در عوامل بیان شده، باید آن‌ها را در چارچوبی قابل استفاده قرار دهیم و از آن بنیانی برای فازهای بعدی پژوهش بسازیم. برای این امر ترکیبات گوناگونی آزموده شدند تا بتوانند چارچوب مورد نظر را به شکل مناسبی ابراز دارند. در نهایت محقق ترکیبی را ابداع نمود که در ارتباط با موضوع تحقیق تناسب داشته باشد و در عین حال وابستگی میان عناصر دخیل در تجاری‌سازی موفق نوآوری‌های دیجیتال را نیز حفظ نماید. این چارچوب با استعاره «چرخ راهوار و زمین هموار» مطرح می‌شود، با این تناسب موضوعی که تجاری‌سازی نوآوری‌ها همچون چرخ است که در صورت تناسب همه اجزایش می‌تواند به شکل چرخ صیقلی به حرکت درآید و به سمت هدف یعنی موفقیت در بازار روانه شود.

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

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



شکل ۲. چارچوب پیشنهادی استخراج شده از پژوهش

پس از ارائه چارچوب، پژوهشگر با استفاده از نظر کارشناسان تلاش نمود تا با استخراج وزن هر یک از این عوامل در موفقیت تجاری سازی یک فرمول اولیه را ارائه دهد که در آن اهمیت هر یک از عوامل در پیشروی مناسب فرایند تجاری سازی مشخص گردد. فرمول به شرح زیر می باشد:

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

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

And MS=4CS\* 2RM

And IS= IA \* (3PE + D + 3R + 2 MI)

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

For:  $0 < IA < 5$

$0 < PE < 5$

در شرایطی که همه متغیرها بزرگ‌تر یا مساوی صفر باشند.

در این فرمول متغیرها به این شرح هستند: IS دسته عوامل زیرساختی شامل IA دسترسی به اینترنت، PE پرداخت الکترونیکی، D زیرساخت توزیع، R زیرساخت قانونگذاری و MI اطلاعات بازار. CA مزیت رقابتی، Pe سرمایه فیزیکی و تجهیزاتی، Fe سرمایه مالی و Se سرمایه اجتماعی را نشان می‌دهد. OR مربوط به مدیریت منابع خارج از سازمان و برونسپاری است و TM نیروی انسانی را نشان می‌دهد. ES به معنای استراتژی کارآفرینانه و SME به معنای دانش مدیریت کسب و کار است. Idea به معنای قوت ایده و مبتنی بودن بر فرصت و MS استراتژی بازاریابی است و RM نیز مدل درآمدی را بیان می‌کند. این فرمول، تلاشی اولیه است برای تبیین امر تجاری‌سازی موفق نوآوری‌های دیجیتال کارآفرینان رسانه‌ای که امید می‌رود در پژوهش‌های آینده مورد بررسی‌های بیشتر قرار بگیرد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

تحلیل داده‌ها نشان داد که برای تجاری‌سازی موفق نوآوری‌های دیجیتال، کارآفرینان ناگزیر از برقراری یک توازن در توجه خود به عوامل گوناگون هستند. یکی از مهم‌ترین دلایل ناکامی شرکت‌ها در عدم توجه متوازن به همه ابعاد بیان شده در پژوهش و قرار دادن تمام تمرکز خود بر یک سری عوامل است. تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال نیازمند نگاهی همه‌جانبه و فراگیر به سازوکارهای مرتبط است. پژوهش نشان داد که توجه به عوامل زیربنایی به عنوان بخش خارج از کنترل کارآفرین باید به عنوان نخستین موضوع، مورد توجه کارآفرین قرار گیرد. دسترسی به زیرساخت فنی در کشور ما دارای شرایط خاصی است که منبع فرصت‌ها و چالش‌هایی است. گروهی از کارآفرینان موفق، جایگزین‌هایی برای مشکلات ناشی از زیرساخت آماده ساختند (همچون همانم کردن سایت با شماره تلفن شرکت برای دریافت سفارشات و یکپارچه سازی شبکه تلفن با شبکه سایت شرکت) و این نشانه تلاش کارآفرینانه برای مواجهه با چالش‌ها و

ایجاد فرصت‌هاست. چالش زیرساخت پرداخت الکترونیکی توسط کارآفرینان با راه‌حل‌های شبه سنتی همچون دریافت مبلغ با تحویل فیزیکی، یا شیوه‌های مدرن‌تر، همچون اعتبار مجازی مورد تعامل قرار گرفت. با کاستی‌های نظام اطلاعات بازار توسط ایجاد پایگاه‌های داده شرکتی و تبادل اطلاعات مشتریان توسط شرکت‌ها مقابله شد. از سوی دیگر مسائل قانونی یا محیط سیاسی حتی فرصت‌هایی را برای کارآفرینان ایجاد نمود، همچون بهره‌گیری از فرصت‌های ناشی از تحریم‌ها برای دستیابی به بازارهای جدید درون کشور و یا فرصت‌های ناشی از عدم الزام حقوق مؤلف. نتیجه اینکه عوامل زیرساختی باید با دقت مورد بررسی قرار گیرند و چالش‌ها و فرصت‌های ناشی از آن‌ها به درستی مورد تحلیل قرار گیرد. توجه به این عوامل کمک می‌کند که بخش بزرگی از مسیر تجاری‌سازی با موفقیت طی شود.

عوامل تحت کنترل مدیر در قالب چهار بخش ارائه شده یعنی عوامل مرتب با منابع، مرتبط با محصول، مرتبط با شرکت و مرتبط با استراتژی ناگزیر از انسجام هستند. در مواردی که کارآفرینان فناوری با تکیه صرف بر توانایی فنی خود، عوامل مرتب با محصول، شرکت و گاه مرتبط با منابع را به درستی پیش‌بینی نمودند، دیده شد که عدم توجه به عوامل مرتبط با استراتژی و نادیده گرفتن اهمیت عناصر مدیریتی و بازاریابی سبب شکست و ناکامی آشکار شرکت گردید.

تحلیل نتایج ناشی از این پژوهش به دلیل تراکم متغیرها و جزئیات نیازمند کاوش بیشتر می‌باشد. با این حال می‌توان لزوم توجه هم‌زمان به دسته بندی‌های پنج‌گانه از طرف کارآفرین رسانه‌ای را به عنوان کلیدی برای پیشبرد تجاری‌سازی بیان نمود. اما نکته قابل تأمل این است که نتایج این پژوهش به دلیل در برگیری دسته‌های متفاوت کارآفرینان رسانه‌ای همچون فروشگاه، بازی، فناوری موبایل و ... امکان ارائه جزئیات مشخص قابل تعمیم را ندارد. بلکه مطابق عنوان و هدف بیان شده، صرفاً چارچوبی را مشخص ساخته است که انتظار می‌رود در پژوهش‌های بعدی به سمت مدل‌های اقتضایی برای بخش‌های مجزای صنعت رسانه سوق یابد تا جزئیات روابط و میزان اثرگذاری هر یک از مقوله‌ها و عناصر در موقعیت تجاری‌سازی نوآوری‌های مورد نظر مشخص گردد. از این رو دانش افزایشی این پژوهش در ایجاد بستری برای اجرای پژوهش‌های بعدی می‌باشد و باید آن را در کلت گسترش دانش کارآفرینی رسانه‌ای تلقی نمود.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهاتی به شرح زیر برای سه گروه ارائه می‌شود:

الف) پیشنهادهاتی برای پژوهشگران

- انجام پژوهش برای یافتن روابط میان عناصر مطرح شده در چارچوب حاضر و طراحی مدل موفقیت تجاری سازی نوآوری‌های دیجیتال
  - انجام پژوهش به صورت متمرکز برای شناسایی عناصر تشکیل دهنده هر یک از عوامل شناسایی شده به صورت مجزا و با در نظر گرفتن نمونه‌های بیشتر
  - انجام بررسی‌های علمی برای اصلاح و گسترش فرمول پیشنهادی تجاری سازی.
- (ب) پیشنهاداتی برای کارآفرینان
- برقراری تعادل در میان چهار عامل قابل کنترل توسط کارآفرین، یعنی عوامل مربوط به منابع، عوامل مربوط به شرکت، عوامل مربوط به محصول و عوامل مربوط به بازار
  - توجه به عوامل زیرساختی به عنوان عاملی که می‌تواند تعیین کننده موفقیت در تجاری سازی محصول باشد. برای این موضوع بدون پیش‌داوری نسبت به شرایط زیرساختی، باید فرصت‌ها و تهدیدهایی را که از وضعیت موجود زیرساخت‌ها پدید آمده‌اند شناسایی کرد و برای تعامل مناسب با آن‌ها برنامه‌ریزی نمود
- (ج) پیشنهاداتی برای سیاست‌گذاران
- تلاش برای کارآمد سازی بازار رسانه‌ای کشور با ایجاد نهادهای واسط تخصصی، از جمله نهادهای ارائه کننده تسهیلات مالی که با سهولت تأمین مالی و سرمایه‌گذاری روی ایده‌های نوآورانه را انجام دهند
  - تلاش برای تدوین قوانین روشن و جامع و مانع که حدود دقیق عملکرد و آزادی عمل و مجوزهای لازم را برای کارآفرینان دیجیتال مشخص سازند و از هر نوع ابهام جلوگیری کند
  - کمک به ایجاد شبکه‌های اطلاعات بازار که اطلاعات مورد نیاز شرکت‌های کارآفرین را برای آنان فراهم سازند

## منابع

۱. خواجه نیان، داتیس (۱۳۹۱)، ارائه چارچوب تجاری سازی نوآوری‌های دیجیتال در شرکت‌های کارآفرین رسانه‌ای، پایان نامه برای اخذ دکترای تخصصی در رشته مدیریت رسانه، دانشگاه تهران.
۲. خواستار، حمزه. (۱۳۸۸). "ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی"، فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی، شماره ۵۸، صفحه ۱۶۱-۱۷۴.



۳. روشندل اربطانی، طاهر، خواجه نیان، داتیس، جان، سارا (۱۳۸۹)، تبیین نظام مدیریت راهبردی بازار رسانه برای تجاری سازی نوآوری های دیجیتال، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۴، صفحه های ۲۳۴ تا ۲۶۳.
۴. سید حسینی، سید محمد و ایرانبان، سید جواد (۱۳۸۳)، استراتژی توسعه محصول جدید: رویکردها و یافته ها، دانش مدیریت، شماره ۶۴، صفحه های ۸۱-۱۰۵.
۵. فلیک، اووه (۱۳۸۶)، درآمدی بر تحقیق کیفی، ترجمه هادی جلیلی، نشر نی.
۶. قلعه نوی، مهدی (۱۳۸۹)، بررسی الگوی مناسب برای تجاری سازی ایده های فن آورانه در ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت فناوری، دانشگاه آزاد اسلامی.
7. Acs, Zoltan, Parsons, William and Tracy, Spencer (2008), Business Employment Dynamics, U.S. Dept. of Labor, Bureau of Labor Statistics.
8. Albarran, Alan, Chan-Olmsted, Sylvia, Wirth, Michael (2006), Handbook of Media Management and Economics, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
9. Braun, Virginia; Clarke, Victoria. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, pp 77-101.
10. Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, 22, pp 953-968.
11. Chan-Olmsted, Sylvia (2006), issues in media management and technology, in Albarran, Alan B., Chan-Olmsted, Sylvia M.; Wirth, Michael O.(Eds.), Handbook of media management and economics, Laurence Erlbaum associates Publications.
12. Damanpour, Fariborz, Wischnevsky, Daniel (2006), "Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations", *Journal of Engineering Echnology management*, No 23, pp 269-291
13. Edwards, Tim, Delbridge, Rick, Munday, Max (2005), "Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest", *Technovation*, Vol 25, pp 1119-1127
14. Eliasson, G., and Eliasson, A. (2005). The theory of the firm and the markets for strategic acquisitions. In U. Cantner, E. Dinopoulos & R. F. Lanzillotti (Eds.), *Entrepreneurships, the New Economy and Public Policy* (pp. 91-115), Springer: Berlin.

15. Hang, Min and van Weezel, Aldo (2007), "Media and Entrepreneurship: A Survey of the Literature Relating Both Concepts", *Journal of Business management*, Vol 4, No1, pp 51-70
16. Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises (2007), *SME Report of the year*, the European Commission
17. Khajeheian, Datis, Roshandel Arbatani, Taher (2011), *Remediation of Media Markets toward Media Entrepreneurship, how recession reconstructed media industry*, European Media Management Conference in Moscow, 10-11 June.
18. Mierzewska, Bozena I., Hollifield, C. Ann (2006), *Theoretical Approaches in Media Management Research* in Albarran, Alan B., Chan-Olmsted, Sylvia M.; Wirth, Michael O.(Eds.), *Handbook of media management and economics*, Lawrence Earlbaum Association.
19. Moreau, Franck (2006), *Strategy Development Process in Bernasconi, Michel; Harris, Simon; Moensted, Mette, High-tech Entrepreneurship; Managing innovation, variety and uncertainty*, Routledge
20. Picard, R.G. (2001), "Relations among media economics, content, and diversity", *Nordicom Review*, Vol 1, No 22, pp 65-69.
21. Puhakka, Vesa (2012), *Entrepreneurial Creativity as Discovery and Exploitation of Business Opportunities* in Burger-Helmchen, Thierry, *Entrepreneurship Creativity and Innovative Business Models*, nTech Publishing.
22. Reca, Angel Arrese (2006), "Issues in Media Product Management" in Albarran, Alan B., Chan-Olmsted, Sylvia M.; Wirth, Michael O.(Eds.), *Handbook of media management and economics*, Lawrence Earlbaum Association
23. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000), *The promise of entrepreneurship as a field of research*. *Academy of Management Review*, 26(1), pp: 217-226.
24. Throw, Joseph (2009), *Media Today, An Introduction to Mass Communication*, 3th edition, Routledge Publications.