



## Designing a Business Model for Digital Media Based on Creating a Distinctive Brand

### Mohsen Mohseni

Ph.D. Candidate, Department of Media Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran. E-mail: mo.mohseni@stu.semnaniau.ac.ir

### Farshad Faezy Razi

\*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Industrial Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran. E-mail: f.faezi@semnaniau.ac.ir

### Maryam Khoshnevis

Assistant Prof., Department of Economics, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran. E-mail: m.khoshnevis@semnaniau.ac.ir

## Abstract

### Objective

There are specific frameworks and criteria for activity in the traditional and non-digital fields and also there are appropriate models for organizing the digital media activities and their branding in the majority of countries; nonetheless, the lack of appropriate, accurate, and efficient business models in the field of digital media and online activities in Iran has caused a lot of confusion. Consequently, no specific rights and responsibilities have been set even for those involved and employees in this field. This may facilitate the likelihood of unauthorized activities and prepare the ground for the violation of public rights. The purpose of this research is to design a digital media business model based on creating a distinctive brand in the Digital Media Lab Agency. For this purpose we will examine these two issues: how can the media business model affect value creation in the organization and what tasks (derived from the digital media business model) can become key factors in creating value.

### Methodology

Therefore, "interpretativism" paradigm was used in this research. Since detailed information will be used in this research and a general verdict will be inferred by examining the relationship between the components, and the observations focus on specific events in a sample of the media industry, the findings will be generalized to all members of the industry based on observations of events. "Inductive" research approach will be employed for this qualitative research, because it seeks to create a new theory and expand the knowledge regarding the digital media business model. The present research aims to explore the data collected through semi-structured interviews. Moreover, the data-driven theory method has been used in this research. The statistical population of the present study includes all the people active in the digital agency of the media laboratory. Based on the estimated statistical sample size, fifteen

managers, experts, deputies, and members of the board of the Digital Agency of Media Lab were selected for this study.

## Findings

The results of this qualitative study indicate that the design and implementation of media business model can help increase sales, intra-organizational interactions, and organizational productivity; it can also improve stakeholders' satisfaction and the use of distinction in business processes. The present study includes the categories of intra-organizational knowledge and technologies in the field of business, sharing ideas, technology development in business, providing and receiving authentications to conduct business activities, and redefining the business model. In addition, digital media business model is categorized based on creating a distinct brand that includes classifying and exploiting the company's internal knowledge, acquiring companies and using their knowledge, as well as creating partnerships with customers and investing in ideas.

## Conclusion

The results showed that the present study includes categories related to knowledge and intra-organizational technologies regarding business, sharing ideas, developing technology in business, obtaining permission to conduct business activities, and redefining the business model. Moreover, the following categories were classified: digital media business model based on creating a distinct brand, which includes categorizing and exploiting the company's internal knowledge, acquiring companies and using their knowledge, collaborating with customers, and investing in the idea. According to the findings, designing a media business model can increase external interactions and, consequently, increase sales. In terms of internal interactions, it can help increase company productivity and the satisfaction of those involved in the business processes as well as improve the utilization of distinctive business processes.

**Keywords:** Business model, Digital media, Distinctive brand

**Citation:** Mohseni, Mohsen; Faezy Razi, Farshad and Khoshnevis, Maryam (2021). Designing a Business Model for Digital Media Based on Creating a Distinctive Brand. *Journal of Business Management*, 13(3), 769-790. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2021.318206.4053> (in Persian)

---


Journal of Business Management, 2021, Vol. 13, No.3, pp. 769-790

Received: February 16, 2021; Accepted: June 30, 2021

© Mohsen Mohseni, Farshad Faezy Razi and Maryam Khoshnevis

Article Type: Research-based

Published by Faculty of Management, University of Tehran

 <https://doi.org/10.22059/JIBM.2021.318206.4053>





## طراحی مدل کسب و کار رسانه‌های دیجیتال مبتنی بر ایجاد برند متمایز

محسن محسنی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت رسانه، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران. رایانامه: mo.mohseni@stu.semnaniau.ac.ir

فرشاد فائزی رازی

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران. رایانامه: f.faezi@semnaniau.ac.ir

مریم خوشنویس

استادیار، گروه علوم اقتصادی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران. رایانامه: m.khoshnevis@semnaniau.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف اصلی این مقاله، طراحی مدل کسب و کار رسانه‌های دیجیتال مبتنی بر ایجاد برند متمایز است.

**روش:** برای دستیابی به هدف پژوهش، از طریق نمونه‌گیری هدفمند، اطلاعات ۱۵ نفر از اعضای هیئت‌مدیره، مدیران، معاونان و کارشناسان آژانس دیجیتال لابر اتوار رسانه، از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری و تحلیل شد و با استفاده از روش داده‌بنیاد (رویکرد تفسیرگرایی)، مدل کسب و کار رسانه‌های دیجیتال مبتنی بر ایجاد برند متمایز طراحی و تنظیم شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد که طراحی مدل کسب و کار رسانه می‌تواند به افزایش تعاملات برون‌سازمانی و به تبع آن، به افزایش فروش و تعاملات درون‌سازمانی کمک کند و در نتیجه، به افزایش بهره‌وری شرکت، افزایش رضایت گروه‌های دخیل در فرایندهای کسب و کار و ارتقای سطح بهره‌گیری از تمایز در فرایندهای کسب و کار منجر شود.

**نتیجه‌گیری:** مدل کسب و کار رسانه‌های دیجیتال با تأکید بر ایجاد برند متمایز، می‌تواند نقش مهمی در جای‌گیری و فرهنگ‌سازی این رسانه‌ها و همچنین، بومی‌سازی و ارتقای سطح کیفی کسب و کار در ایران داشته باشد. بر اساس نتایج، تدوین راهبردهای مناسب با شرایط زمینه‌ای، الزام‌آور و ویژگی‌های رسانه‌های دیجیتال، به تصویر ذهنی مبتنی بر تمایز برند و مزیت رقابتی منجر می‌شود و می‌تواند مبنایی برای طراحی مدل کسب و کار رسانه‌های دیجیتالی قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** مدل کسب و کار، رسانه‌های دیجیتال، برند متمایز

**استناد:** محسنی، محسن؛ فائزی رازی، فرشاد و خوشنویس، مریم (۱۴۰۰). طراحی مدل کسب و کار رسانه‌های دیجیتال مبتنی بر ایجاد برند متمایز. *مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۳)، ۷۶۹-۷۹۰.

## مقدمه

شاید حضور کم‌رنگ رسانه‌هایی که در قالب دیجیتال محصولات خود را عرضه می‌کنند، دلیلی باشد برای طرح این سؤال که «رسانه دیجیتال» چیست؟ اما، این موضوع کاملاً روشن است که ضعف فرهنگ‌سازی عمومی درباره رسانه دیجیتال، موجب شده است که نه تنها این نوع رسانه‌ها ناشناخته بماند؛ بلکه تعداد زیادی از نخبگان هم با آن بیگانه باشند. در حال حاضر، از یک طرف، رسانه دیجیتال پدیده جدیدی در نظر گرفته می‌شود که کاربری و توزیع آن در بخش‌های مختلف جامعه نابرابر است و از سوی دیگر، آشنایی ناکافی و بهره‌برداری غیرمسئولانه موجب شده است که از آن همراه با ابزارهای متفاوت با قابلیت‌های مختلف و در فضاهای فرهنگی و اقتصادی گوناگون بهره‌برداری شود. «رسانه دیجیتال» رسانه‌ای است که تبادل یا انتشار محتوا در آن، به کمک ابزارهای مجهز به پردازشگر دیجیتال امکان‌پذیر است. رسانه‌های دیجیتال، به رسانه‌های برخط مبتنی بر شبکه (نظیر شبکه جهانی اینترنت)، سرویس‌های مخابراتی از قبیل MMS و SMS و سایر اشکال شبکه‌های تبادل «داده»<sup>۲</sup> مانند بلوتوث و همچنین، رسانه‌های مبتنی بر حامل‌های فیزیکی دیجیتال، از قبیل بسته‌های نرم‌افزاری رسانه‌ای و مانند اینها گفته می‌شود (کودری،<sup>۳</sup> ۲۰۱۲). بر اساس نظر انجمن جهانی بازاریابان آمریکا،<sup>۴</sup> «برند متمایز»<sup>۵</sup> نام، نشان، عبارت، طرح یا ترکیبی متفاوت است که کالاها و خدمات شرکتی را در اذهان عمومی می‌شناساند و آنها از کالاها و خدمات مشابه متمایز می‌کند (سومی، لمتینن و گوو،<sup>۶</sup> ۲۰۱۳). در حوزه‌های سنتی و رسانه‌های غیردیجیتال، چارچوب‌ها و ضوابط مشخصی برای فعالیت وجود دارد و در اکثر کشورها، مدل‌های مناسبی برای سامان‌بخشیدن به فضای فعالیت‌های رسانه‌های دیجیتال و «برندسازی»<sup>۷</sup> معرفی شده است؛ اما به‌طور کلی، در حوزه رسانه‌های دیجیتال و فعالیت‌های تحت شبکه در ایران، نبودن مدل‌های کسب‌وکار مناسب، دقیق و کارآمد، آشفتگی بسیاری ایجاد کرده است؛ این نابسامانی‌ها تا جایی پیش می‌رود که شاغلان این عرصه، از حقوق و تکالیف مشخصی بهره نمی‌برند. این خلأ قانونی، ضمن آنکه بستر را برای فعالیت‌های غیرمجاز آسان می‌کند، زمینه تعرض به حقوق افراد (حریم خصوصی)<sup>۸</sup> را نیز فراهم می‌آورد.

سؤالی که مدت‌هاست ذهن‌ها را به خود مشغول کرده، این است که رسانه‌های دیجیتال چگونه می‌توانند موفق باشند؟ و جواب حرفه‌ای به این سؤال این است: از طریق برآورده کردن نیازهای مشتری، افزایش رضایت مشتری و ایجاد ارزش برای مشتری. هیچ فرمول واحدی برای موفقیت تجاری رسانه‌های دیجیتال وجود ندارد. در حوزه‌های سنتی و رسانه‌های غیردیجیتال، چارچوب‌ها و ضوابط مشخصی برای فعالیت وجود دارد و همچنین، در اغلب کشورها، مدل‌های مناسبی برای سامان‌بخشیدن به فضای فعالیت‌های رسانه‌های دیجیتال و برندسازی آنها طراحی شده است؛ اما در حوزه

1. Digital Media
2. Data
3. Couldry
4. American Marketing Association
5. Distinctive Brand
6. Suomi, Lemmetyinen & Go
7. Branding
8. Private Domain

رسانه‌های دیجیتال و فعالیت‌های تحت شبکه در ایران، عدم وجود مدل‌های کسب‌وکار مناسب، دقیق و کارآمد، فضا را بسیار آشفته کرده است؛ به طوری که حتی برای دست‌اندرکاران و شاغلان این حوزه، حقوق و تکالیف مشخصی وضع نشده است. این مسئله ضمن آنکه فضا را برای فعالیت‌های غیرمجاز تسهیل می‌کند، زمینه تعرض به حقوق عموم مردم را نیز فراهم می‌آورد. هدف این تحقیق، طراحی مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال مبتنی بر ایجاد برند متمایز در آژانس دیجیتال لابر اتوار رسانه است. این هدف با بررسی دو موضوع دنبال شده است: ۱. مدل کسب‌وکار رسانه چگونه می‌تواند بر ایجاد ارزش در سازمان تأثیر بگذارد و ۲. چه وظایفی (نشئت‌گرفته از مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال) می‌تواند به عوامل کلیدی برای ایجاد ارزش تبدیل شود. در این پژوهش، بر اساس عناصر مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال، چارچوبی تعاملی محور از ایجاد ارزش مبتنی بر این مدل ارائه خواهد شد. اعتبار این چارچوب با داده‌های اولیه و ثانویه سنجیده می‌شود.

بررسی پژوهش‌های خارجی نشان می‌دهد که به لحاظ نظری، موضوع پژوهش از ادبیات غنی برخوردار است (برای مثال، ماسا، توسی و آفوا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷؛ جویس و پاکوین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶؛ لیندر و ویلیاندر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷؛ بوکن، دی‌پاوو، باکر و ون‌دن گرینتن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶؛ سرنیسک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷)؛ اما در خصوص پژوهش‌هایی که با موضوع مدل کسب‌وکار مبتنی بر رسانه‌های دیجیتال ارتباط مستقیمی داشته باشد، از ضعف مبانی و پژوهشی حکایت می‌کند، در حالی که ادبیات مرتبط، دست کم از جنبه نظری، قابلیت گسترش و بسط زیادی دارد.

به‌طور کلی، تحلیل منابع داخلی، از ضعف کمی پژوهش‌هایی با موضوع طرح مدل‌های کسب‌وکار در مقایسه با سایر مباحث این حوزه حکایت می‌کند. برای نمونه، در این دسته از پژوهش‌ها، حوزه‌هایی چون بانکداری (رضائی بنجار و عباسی، ۱۳۹۷)، اینترنت همراه (نیرومند، زعفریان، قاسم‌زاده، دلخوش کسمایی و ابوالقاسم، ۱۳۹۱)، ارزش مشتری (رزمی، حاجی‌حیدری، حسینی کیا، ۱۳۹۳)، بیمه (رضوانی، داوری و افراسیابی، ۱۳۹۷)، فناوری (محقر و حاجی‌حیدری، ۱۳۸۹) و خودروسازی (کریمی و رحمانی، ۱۳۹۴) بررسی شده است؛ اما به‌طور خاص، تحقیق‌های مرتبط با تمرکز بر «برند متمایز» بسیار اندک‌اند.

پدیده مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال، هنوز در مرحله مقدماتی شکل‌گیری است و این پژوهش با توجه به ماهیت اکتشافی آن، به مفهوم‌سازی این پدیده کمک کرده و در راستای پیشبرد نظری پدیده مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال گامی روبه‌جلو برداشته است. همان‌طور که بیان شد، پژوهش‌های معدودی پدیده مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال را در جهان بررسی کرده‌اند و در ایران نیز، بر اساس جست‌وجوهای انجام‌شده، پژوهش کیفی و اکتشافی بسیار کمی وجود دارد که مخصوص بافت ایران باشد، از این رو، اجرای این پژوهش در ایران، دارای نوآوری است و سهمی در دانش‌افزایی دارد. به‌طور کلی، در پژوهش پیش رو، به حل مسائل زیر اقدام شده است:

1. Massa, Tucci & Afuah
2. Joyce & Paquin
3. Linder & Williander
4. Bocken, De Pauw, Bakker & Van Der Grinten
5. Srnicek

۱. عدم تمایل به تغییر روش‌ها و عادت‌های مرسوم و راحت موجود در مدل‌های قدیمی کسب‌وکار رسانه، به‌خصوص در زمان به‌اشتراک‌گذاشتن مالکیت فکری خدمات با افراد خارج از سازمان؛
  ۲. وجود این دیدگاه مدیریتی که رقابت نوعی جنگ برد - باخت برای کسب سهم بازار است، نه پیکاری برای دستیابی به بازارهای جدید رسانه‌ای با استفاده از مزیت رقابتی برند؛
  ۳. وجود ساختارهای سازمانی و انگیزشی که فقط به استفاده از مدل‌های کنونی کسب‌وکار رسانه پاداش می‌دهد؛
  ۴. عدم وجود تفکر استفاده از نوآوری برای توسعه فرایندهای مربوط به مدل‌های نوین کسب‌وکار رسانه.
- در این راستا، این پژوهش با هدف غنی‌سازی ادبیات کسب‌وکار به‌منظور افزایش درک پژوهشگران از مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال و عناصر اساسی آن، از طریق توسعه و بهبود این مفهوم و نیز، شناسایی رابطه و نسبت مؤلفه‌های آن و ایجاد برند متمایز اجرا شده است. بدین منظور، از رهیافت تفسیرگرایی و تکنیک مصاحبه و سؤال‌های نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها استفاده می‌شود. پایه پژوهش بر این فرضیه استوار است که طراحی و بسط مدل مناسب رسانه‌های دیجیتالی در فضای کسب‌وکار با تأکید بر برند متمایز، به کسب دستاوردهای مثبت درون‌سازمانی و برون‌سازمانی منجر خواهد شد.

### پیشینه نظری

در این بخش، اهم چارچوب نظری بیان شده و پیشینه پژوهش‌های مرتبط مرور می‌شود. در وهله نخست، به بررسی چارچوب نظری پرداخته و مفاهیم اساسی تعریف می‌شود.

### کسب‌وکار

اصطلاح «کسب‌وکار»<sup>۱</sup> نیز همچون بسیاری از اصطلاحات پرکاربرد علوم نوین، تعریف‌های گوناگونی دارد و صاحب‌نظران نیز از جنبه‌ها و دیدگاه‌های گوناگون، به روشن کردن این اصطلاح مبادرت ورزیده‌اند. از میان آنها، چند تعریف مهم مطرح می‌شود. به‌طور کلی، «کسب‌وکار» عبارت از وضعیتی درگیرکننده و مشغول‌کننده است و فعالیت‌های تولید و خرید کالاها و خدمات با هدف فروش و کسب سود را شامل می‌شود (بلاسکو، الکساندر، چن، ژوناس، راتهل و سورهمال<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). میتال و مادان<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) «کسب‌وکار» را هر نوع کاری می‌دانند که در آن خدمات یا کالاهایی تولید، توزیع و عرضه می‌شود که افراد جامعه به آن نیاز دارند و مایل به خرید آن هستند و توان پرداخت بهای آن را دارند. لانگابیر و کمپین<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) معتقدند که هر تبادلی که در آن خرید و فروش صورت گیرد، «کسب‌وکار» نامیده نمی‌شود، بلکه در حقیقت، کسب‌وکار هر نوع تبادل تکراری و تجدیدشونده خرید و فروش است.

1. Marketing/Business

2. Blasco, Alexander, Chen, Jonas, Raithel & Sörhammar

3. Mittal & Madan

4. Langabeer & Champagne

## مدل کسب‌وکار

«مدل کسب‌وکار» ساختار ساده‌ای از واقعیت<sup>۱</sup> است. تعریف مدل کسب‌وکار اغلب با دشواری همراه است؛ زیرا در زمینه‌های متفاوت کسب‌وکار، معانی مختلفی از آن برداشت می‌شود، بنابراین تعریف‌هایی که از «مدل کسب‌وکار» می‌شود تا حد زیادی به ذوق و قریحه تعریف‌کننده بستگی دارد. به بیان دیگر، تعاریف باید عینی<sup>۲</sup> باشند.

به‌طور کلی، ویژگی‌های «مدل کسب‌وکار» عبارت‌اند از (ماسا و همکاران، ۲۰۱۷):

۱. طرح کلی<sup>۳</sup> و ملخص از نسبت مجموعه‌ای از متغیرهای تصمیم‌سازی مرتبط با راهبردهای بنگاه، معماری و اقتصاد برای ایجاد مزیت رقابتی در بازارهای معین؛
۲. اظهار چگونگی منطق انتخاب راهبردی ایجاد ارزش، درون شبکه‌ای ارزش‌محور؛
۳. ساختاری که فرایند خلق ارزش را با انتخاب تکنولوژی‌ها و ایده‌ها نمایان کند، آنها را در پیکره‌ای مشخص صورت‌بندی کند تا آنها را به بازار هدف عرضه کند؛

## برند متمایز

مشتریان اغلب به برندها تشخیص داده و برای آنها ویژگی‌های انسانی قائل می‌شوند و بازاریابان نیز از طریق جایگاه‌یابی، این پدیدارهای ذهنی را تقویت می‌کنند (لی و چن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). بی‌تردید، یک برند متمایز و قدرتمند، بسیار فراتر از تنها مجموعه ویژگی‌های محصول خود است. برندها نیز همچون اشخاص، از خصوصیت‌های انسان‌مدارانه برخوردارند؛ مانند شوخ طبعی، جدیت، صمیمیت، هوشمندی و... (وانگ و لیو<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰).

## رسانه‌های دیجیتال

دیجیتالی شدن رسانه‌ها تأثیر زیادی بر روابط و تعاملات بین شخصی، زندگی خصوصی و کسب‌وکارهای افراد گذاشته است. دیجیتالی شدن فرایندی جهانی است؛ اما در عین حال، هر کشوری این فرایند را در درون بستر تاریخی، اجتماعی و فرهنگی خاص خود تجربه می‌کند. گسترش رسانه‌های دیجیتال بر نهادهای اصلی جامعه، یعنی فرهنگ، سیاست و آموزش و همچنین کسب‌وکارها تأثیر گذارده و در حال ایجاد فرهنگ خاص خود است (لی، ۲۰۱۷). رسانه‌های دیجیتال به تقویت فردگرایی<sup>۶</sup>، ارزش‌های مردم‌سالارانه، مشارکت بیشتر افراد در عرصه‌های کسب‌وکار، بسط آزادی‌های اجتماعی، گسترش مصرف و ارزش‌های سرمایه‌دارانه، تقویت نهادهای مدنی، کاهش نابرابری‌ها و تبعیض‌های قومی، جنسیتی، مذهبی و نژادی، کمک می‌کند و تقویت ارزش‌های چندفرهنگی مانند روحیه تساهل، گفت‌وگو و از این‌گونه ارزش‌ها را موجب می‌شود (لیندگرن<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷).

1. Reality/Fact
2. Objective
3. Sketch
4. Li & Chen
5. Wang & Liu
6. Individualism
7. Lindgren

### پیشینه تجربی

پارک، کیم، جونگ، و مینشال<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) چالش‌های مهم مرتبط با مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال را در سه گروه تکنولوژیکی، سازمانی و محیطی (مسائل مربوط به قوانین و مقررات) دسته‌بندی کردند و نتیجه گرفتند که مدل‌های کسب‌وکار الکترونیکی، به معنای استفاده از اینترنت و دیگر فناوری‌های تعاملی در جهت ایجاد و طرح‌ریزی، تعاملی میان مشتریان شناخته شده و شرکت است. این نوع مدل کسب‌وکار دربرگیرنده بازاریابی فردبه‌فرد است و به شرکت‌ها اجازه می‌دهد که در جهت سفارشی‌سازی انبوه متناسب با نیاز مشتریان حرکت کنند. فرایند پیاده‌سازی کسب‌وکار الکترونیکی را می‌توان در ترسیم مدل کسب‌وکار الکترونیکی، فراهم‌سازی زیرساخت‌های مورد نیاز، تدوین استراتژی و برنامه بازاریابی الکترونیکی، اجرای برنامه بر اساس آمیخته بازاریابی الکترونیکی و ارزیابی و کنترل عملکرد کسب‌وکار الکترونیکی خلاصه کرد.

سلامزاده، کاواموریتا و کرمی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود نتیجه‌گیری کردند که ارتباطات دوطرفه از فرصت‌هایی است که مدل‌های کسب‌وکار رسانه می‌توانند از آن استفاده کنند. بیشتر کسب‌وکارها از رسانه‌های اجتماعی برای ارتباط با اشخاص خارج از شرکت مانند مشتریان، فروشندگان و عموم مردم بهره می‌برند و روابط خود با شرکا و مشتریان خود را مدیریت می‌کنند و تصویر شرکتشان را بهبود می‌دهند.

به گفته جاسکلاین و یاناتما<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، رسانه‌های دیجیتال فرصت‌های بسیاری را برای بازاریابی مشتریان جدید و موجود ایجاد می‌کنند، به کسب‌وکارها اجازه می‌دهند تا با مشتریان تعامل کرده و نیازهایشان را شناسایی کنند، محصولات با کارایی بیشتری تبلیغ شوند و موجب برندینگ، ساخت قدرت اجتماعی، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، بازاریابی دهان‌به‌دهان و استفاده از مزیت‌های هوش جمعی شوند.

وو و تانجا<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) نشان دادند که نتایج تحقیقات در خصوص استفاده از مدل‌های کسب‌وکار رسانه‌های اجتماعی در کشورهای مختلف، متفاوت است؛ زیرا تفاوت‌های محیطی بر استفاده و پذیرش فناوری‌های جدید ارتباطی تأثیرگذار است و چالش‌هایی را ایجاد می‌کند. علاوه بر این، تغییر تدریجی اثر فناوری‌های هوشمند، به کنترل چگونگی استفاده از خدمات، ترویج آثار مثبت و کاهش مشکلات بالقوه نیازمند است.

کروتزر، نتوگباوئر و پاتلوک<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) معتقدند که کسب‌وکارهای دیجیتال، فضای جدیدی را برای تبادل اطلاعات و اظهارنظرها بنا کرده‌اند و تغییراتی را در افکار عمومی به وجود آورده‌اند و به نیروی محرکه مهمی برای ایجاد تغییرات در کسب‌وکارها تبدیل شده‌اند.

اوزتاس<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) در مطالعه خود استدلال می‌کند که سازمان‌ها با استفاده از کسب‌وکارهای مبتنی بر رسانه، فرصت‌هایی را برای افزایش بهره‌وری، سهم بازار، ارزش بازار و سودآوری ایجاد می‌کنند.

1. Park, Kim, Jeong & Minshall

2. Salamzadeh, Kawamorita & Karami

3. Jääskeläinen & Yanatma

4. Wu & Taneja

5. Kreutzer, Neugebauer & Pattloch

6. Öztaş



لئوناردی، هایس مان و اشتین فیلد<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در مطالعه خود استدلال کردند که بعضی کسب و کارها، رسانه‌های دیجیتال را برای ارتباطات داخلی و برقراری روابط با کسب و کارهای دیگر به کار می‌گیرند؛ زیرا این رسانه‌ها موجب می‌شوند که رابطه با مصرف‌کنندگان نهایی با هزینه کم صورت پذیرد و از سوی دیگر، در مقایسه با ابزارهای سنتی ارتباطات، بهره‌وری بیشتر و تعاملات موفق‌تر و بی‌واسطه‌تری دارند.

کاسرو ریپولس و ایزکوییدرتو کاستیلو<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) با اجرای پژوهشی نشان دادند که می‌توان برای رسانه‌های دیجیتال، مدل‌های کسب و کار جدیدی را توسعه داد که موجب تغییراتی از لحاظ بازاریابی، عملیات و مدیریت کسب و کار شود. در مدل‌های کسب و کار مبتنی بر رسانه‌های دیجیتال، دسترسی آسان‌تر به اینترنت، رشد کاربران اینترنتی، اینترنت سریع‌تر و بهتر و گسترش سریع بازارهای جدید باید مد نظر قرار گیرد؛ زیرا تمامی آنها بر کسب و کارها تأثیر شایان توجهی دارند.

گیلین<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) در پژوهش خود دریافت که کسب و کارهای دیجیتال را می‌توان از طریق چند شاخص بررسی کرد. این شاخص‌ها عبارت‌اند از: اول، کاهش میزان پاسخ‌گویی به بازاریابی برخط مانند بنر و ایمیل (که برخی نیز وارد هر زمانه می‌شدند)؛ دوم، توسعه فناوری که راهی برای توسعه زیرساخت‌های فناوری و ابزارهای جدید ایجاد کرده است و سوم، افزایش جمعیت برخط.

رودساز، ظریفیان و صوفی (۱۳۹۱) استدلال کردند که برای ایجاد کسب و کار مبتنی بر رسانه‌های دیجیتال، باید پنج مرحله اساسی را در طرح توجیهی مشخص کرد. مجموعه این پنج مرحله عبارت‌اند از:

۱. تحلیل فرصت که شامل شناخت ایده از شبکه‌های اجتماعی، اینترنت و غیره است؛
۲. ایجاد و توسعه وبسایت که بخش فنی آن است؛
۳. برنامه بازاریابی الکترونیکی؛
۴. اجرا: در این مرحله، فعالیت‌ها برای اجرای کسب و کار دیجیتالی مانند تخمین هزینه‌های کسب و کار، مشخص کردن افراد مرتبط با هر قسمت، نحوه اجرای قسمت‌ها به خصوص برنامه‌های بازاریابی الکترونیکی مشخص می‌شود؛
۵. توسعه تجارت الکترونیکی: در مرحله توسعه تجارت الکترونیکی، موضوعات تخصصی کار از جمله فروش آنلاین و عملیات خرید اینترنتی، ایجاد فروشگاه آنلاین، پذیرش کارت‌های اعتباری، توزیع و تحویل به مشتری مشخص می‌شود.

مقیم و احمدپور داریانی (۱۳۸۷) استدلال می‌کنند که اهمیت کسب و کارهای رسانه‌ای را می‌توان در سه عامل خلاصه کرد: نخست، رشد اقتصادی (ایجاد شغل‌های جدید)؛ دوم، بهره‌وری (تأثیر انکارناپذیر فعالیت‌های کارآفرینانه در ارتقای بهره‌وری) و سوم، خلق انواع فناوری، کالاها و خدمات جدید. با توجه به این سه عامل، می‌توان کارایی این گونه

1. Leonardi, Huysman & Steinfield  
2. Casero-Ripollés & Izquierdo-Castillo  
3. Gillin

رسانه‌ها را به‌روشنی در صنعت رسانه‌ای کشور مشاهده کرد و به بررسی توانایی آنها در رشد اقتصادی، بهره‌وری و خلق فناوری‌ها پرداخت.

نوآوری این پژوهش، به‌کارگیری روش‌هایی نوین مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال و هم‌آفرینی با مشتریان و هم‌آوری با تأمین‌کنندگان و واسطه‌های کسب‌وکار است. تحقیقات متعددی کسب‌وکارهای دیجیتال را بررسی کرده‌اند (کروتزر و همکاران، ۲۰۱۷؛ سوسا و روچا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹؛ ریمان، هانلت، نیکرسون و کلب<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷؛ سیا و همکاران، ۲۰۱۶؛ اسکوتو و همکاران، ۲۰۱۷)؛ اما در خصوص مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال، پژوهش‌های چندانی انجام نشده است. افزون بر این، تحقیقات پیشین به مباحث مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال مبتنی بر ایجاد برند متمایز توجهی نکرده‌اند؛ در مقابل، پژوهش حاضر متغیرهای متعدد ایجاد برند متمایز را در مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال مبتنی معرفی کرده است. تحقیقات فراوانی در زمینه مدل کسب‌وکار رسانه، بر میزان کارآفرینی، استفاده از شبکه‌های اجتماعی، سهم بازار، ارزش بازار، تدوین استراتژی و برنامه بازاریابی الکترونیکی و... متمرکز بوده‌اند (نیومیر و همکاران، ۲۰۱۸؛ تیس، ۲۰۱۸؛ اوزتاس، ۲۰۱۵؛ لیندر و همکاران، ۲۰۱۷)؛ اما هیچ‌یک از آنها به مقوله‌های ایجاد برند متمایز اشاره‌ای نکرده‌اند. مارلین بنت و ثورنتون (۲۰۱۲) و گیلین (۲۰۰۷) به لزوم استفاده از روش‌های نوین در مدل کسب‌وکار رسانه اشاره کرده‌اند؛ اما آنها بیشتر به نقش دولت‌ها در کسب‌وکارهای دیجیتال، میزان پاسخ‌گویی به بازاریابی برخط و توسعه فناوری‌های مرتبط متمرکز بوده‌اند و به‌صورت جامع، شاخص‌های مدنظر در مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال مبتنی بر ایجاد برند متمایز را بیان نکرده‌اند. پژوهش حاضر، مجموعه‌ای کامل‌تر از روش‌های نوینی را شناسایی و معرفی کرده است تا بتوان در شرایط کنونی بازار، مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال مبتنی بر ایجاد برند متمایز را خلق کرد. در پژوهش‌های رودساز و همکاران (۱۳۹۱)، مقیمی و همکاران (۱۳۸۷) و نیرومند و همکاران (۱۳۹۱) نیز به ابعاد شبکه‌های اجتماعی، تبلیغات، نام‌های تجاری و روابط شبکه‌ای اشاره شده است که از وجود رابطه مستقیم میان این مفاهیم و طراحی مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال مبتنی بر ایجاد برند متمایز حکایت می‌کند.

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف این پژوهش، فهم کنش انسانی در رسانه، توسعه دانش در زمینه مدل کسب‌وکار رسانه و کشف این حقیقت است که چگونه مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال به ایجاد برند متمایز منجر خواهد شد، از پارادایم «تفسیرگرایی»<sup>۳</sup> استفاده شده است.

رویکرد پژوهش از نوع «استقرایی»<sup>۴</sup> است؛ زیرا در این پژوهش از معلومات جزئی استفاده شده است، با بررسی ارتباط میان مؤلفه‌ها حکم کلی استنتاج شده است، مشاهده‌ها بر رویدادهای مشخصی در نمونه‌ای از صنعت رسانه تمرکز دارد و برداشت‌ها بر اساس مشاهده حوادث یا رویدادهای مربوط به تمام اعضای صنعت بوده است.

1. Sousa & Rocha

2. Remane, Hanelt, Nickerson & Kolbe

3. Interpretativism

4. Inductive

راهبرد این پژوهش، کیفی است؛ زیرا درصدد خلق نظریه‌ای جدید و رشد دانش در خصوص مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال برآمده است. هدف پژوهش اکتشاف است و داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شده و روش آن، نظریه‌برخاسته از داده‌ها است.

جامعه آماری پژوهش حاضر، تمام افراد فعال در آژانس دیجیتال لائبراتور رسانه و حجم نمونه آماری، ۱۵ نفر از مدیران، کارشناسان، معاونان و اعضای هیئت مدیره آژانس دیجیتال لائبراتور رسانه بوده است؛ زیرا این افراد از ویژگی‌ها و اطلاعات مدنظر در خصوص مدل کسب‌وکار رسانه برخوردار بودند و بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. چهار آزمون اصلی شامل «تأییدپذیری»، «باورپذیری»، «انتقال‌پذیری» و «اعتمادپذیری» برای بررسی کیفیت طرح تحقیق مطابق با جدول ۱ اجرا شده است (فری و روست، ۲۰۱۰).

#### جدول ۱. اقدام‌های صورت‌گرفته برای سنجش کیفیت تحقیق

هدف	اقدام‌های انجام شده
تأییدپذیر بودن	از ابزارهایی همچون آموزش مفاهیم تحقیق به مصاحبه‌شوندگان قبل از شروع فرایند مصاحبه و کسب بازخورد از مصاحبه‌شوندگان پس از ارائه نتایج تحقیق در قالب مرادده و آموزش و انتقال مفاهیم از منظر شرکت‌کنندگان استفاده شده است.
باورپذیر بودن و بهبود روایی درونی تحقیق	از ابزارهایی همچون استفاده از چارچوب نظری اولیه به‌عنوان مبنای بحث با خبرگان، انجام چندین مصاحبه با خبرگان در خارج از حوزه مربوطه و نظرسنجی از خبرگان پس از استخراج نتایج بهره‌گرفته شده است.
انتقال‌پذیر بودن	از ابزارهایی همچون تأکید بر مفاهیم مشترک در مرحله تدوین چارچوب اولیه و مصاحبه با خبرگان، استفاده از چارچوب استاندارد مشترک در تمامی موارد و توجه به ضرورت تنوع زمینه‌های فعالیت و تجربه مصاحبه‌شوندگان استفاده شده است.
اعتمادپذیر بودن	از ابزارهایی همچون نظرسنجی از صاحب‌نظران خارج از تیم مصاحبه‌شونده در خصوص نتایج، کسب بازخوردهای چندگانه از مصاحبه‌شوندگان برای تأیید نهایی نتایج و همچنین، پیروی از دستورالعمل و رویه استاندارد برای فرایند مصاحبه و استخراج نتایج مربوطه استفاده شده است.

منبع: فری و روست، ۲۰۱۰

پس از طی مراحل یاد شده، به‌منظور ارزیابی مدل، از دو خبره آژانس دیجیتال لائبراتور رسانه درخواست شد تا مدل موجود را ارزیابی کنند که هر دو مدل را تأیید کردند.

در این پژوهش، همانند آنچه که در نظریه‌برخاسته از داده (داده‌بنیاد) مرسوم است، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها هم‌زمان انجام شد و داده‌ها، به روش تحلیل مقایسه‌ای مداوم و مطابق با روش استراوس و کوربین (۱۹۹۸) تحلیل شدند. کدگذاری داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل هم‌زمان اطلاعات برای هدایت جمع‌آوری بقیه داده‌ها، در جهت توسعه نظریه به‌وجودآمده، راهنمای عمل محقق بوده است و نظریه از طریق مقایسه مداوم واقعه به واقعه شکل گرفت. در این تحقیق، پس از مصاحبه‌های اول، طبقات اولیه

شکل گرفت و مصاحبه‌های بعدی در جهت تکمیل خصوصیات این طبقات انجام شد تا اشباع نظری رخ داد و دیگر داده‌های تازه‌ای به پژوهش وارد نشد. مشخصات افراد مصاحبه‌شونده در جدول ۲ درج شده است.

جدول ۲. مشخصات افراد مصاحبه‌شونده

ردیف	سمت	تحصیلات	سابقه کار (سال)	مدت زمان مصاحبه (دقیقه)
۱	مدیرعامل	کارشناسی ارشد مدیریت رسانه	۱۵	۱۲۰
۲	معاون برنامه‌ریزی استراتژیک	کارشناسی مدیریت استراتژیک	۱۰	۱۲۰
۳	معاون بازاریابی	کارشناسی ارشد بازاریابی	۸	۶۰
۴	معاون فروش	کارشناسی مدیریت	۷	۶۰
۵	عضو هیئت‌مدیره	کارشناسی ارشد بازاریابی	۹	۹۰
۶	عضو هیئت‌مدیره	کارشناس ارشد مدیریت صنعتی	۹	۹۰
۷	عضو هیئت‌مدیره	مهندسی شیمی	۱۲	۱۲۰
۸	مدیر شرکت	کارشناسی کامپیوتر	۵	۱۲۰
۹	مدیر شرکت	کارشناسی کامپیوتر	۶	۱۲۰
۱۰	مدیر شرکت	کارشناسی ارشد علوم ارتباطات	۴	۱۲۰
۱۱	مدیر شرکت	کارشناسی ارشد مدیریت رسانه	۴	۱۲۰
۱۲	کارشناس شرکت	کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی ارتباطات	۶	۱۲۰
۱۳	کارشناس شرکت	کارشناسی گرافیک	۴	۱۲۰
۱۴	کارشناس شرکت	کارشناسی طراحی صنعتی	۵	۱۲۰
۱۵	کارشناس شرکت	کارشناسی ارشد مدیریت ارتباطات رسانه	۵	۱۲۰

ونگ و همکارانش (۲۰۲۱) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی ساختار مدل کسب‌وکار با استفاده از نظریه داده‌بنیاد: مورد مطالعه شرکت چینی یونیکورن»، از سه گام کدگذاری اشراف در نظریه داده‌بنیاد استفاده کردند تا مورد مطالعه را تجزیه و تحلیل کرده و یک ساختار مدل کسب‌وکار دو بُعدی را پایه‌ریزی کنند. نویسندگان در طی گام‌های تحلیل و کدگذاری‌های باز و محوری، ۱۳۴ مفهوم و ۲۶ مقوله را شناسایی کردند. دلیل استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد در طراحی مدل کسب‌وکار در تحقیق آنها، لزوم وجود نیروی خارجی برای حل مشکلات مربوط به توسعه، نوآوری و ساختار رقابت موجود در مورد مطالعه در زمان معین و مبتنی بر تغییرات محیطی بوده است. همود و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان «پلتفرم‌سازی مدل کسب‌وکار اپراتورهای تلفن همراه با استفاده از رویکرد علم طراحی و اصول نظریه داده‌بنیاد» به بررسی دو وجهی مدل کسب‌وکار، یعنی تنوع فعالیت‌های اپراتورهای شبکه تلفن همراه و قابلیت‌های آنها پرداختند. در نتیجه، الزامات چندرشته‌ای مدل کسب‌وکار این حوزه را که فعالیت‌ها و مهارت‌ها را شامل می‌شود، از طریق نظریه داده‌بنیاد توسعه دادند. در حقیقت استفاده از نظریه داده‌بنیاد در این تحقیق با هدف توسعه یک نظریه ماهوی و افزایش قوام فرایند طراحی مدل کسب‌وکار بوده است. ارسنجانی و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با عنوان «چالش‌های مدل کسب‌وکار بانکداری الکترونیکی ایرانی در تحول دیجیتال» اشاره کردند که با توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدل

کسب‌وکار سازمان‌ها دستخوش تغییرات بنیادین شده است. هدف آنها تشریح مدل کسب‌وکار بانکداری الکترونیک در ایران و شناسایی چالش‌های موجود در انتقال به بانکداری دیجیتال بود و به همین دلیل، از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده کردند. دلیل دیگر استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد در این تحقیق، بررسی نظام‌مند مشکلات و مسائل پیچیده موجود در سازمان مورد مطالعه است. تسای و همکارانش (۲۰۱۱) در مقاله‌ای با عنوان «مطالعه ساختار مدل کسب‌وکار گوگل با استفاده از نظریه داده‌بنیاد» به این موضوع اشاره کردند که اگر کسب‌وکار نوعی سیستم در نظر گرفته شود، مدل کسب‌وکار می‌تواند به مفهومی در خصوص پیکربندی سیستم تبدیل شود و قابل طراحی باشد. هدف آنها ارائه روش سیستماتیک جدیدی به منظور شناسایی ساختار مدل کسب‌وکار برای شرکتی خاص بوده است، به همین دلیل، از روش گراند تئوری استفاده کرده‌اند. رحیمی و همکارانش (۱۳۹۹) برای غلبه بر مشکلات متفاوتی که سازمان‌ها در استفاده بهینه از داده‌ها مواجه می‌شوند، مدل هوشمندی کسب‌وکار طراحی کردند. محققان به منظور کدگذاری بهینه داده‌های گردآوری شده برای طراحی مدل و استخراج مقوله‌های مربوط به مدل کسب‌وکار، از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی و همچنین، روش داده‌بنیاد بهره بردند. آصف کریمی و همکارانش (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان «طراحی مدل کسب‌وکار برای چابکی سازمان (مطالعه موردی: شرکت خودروسازی سایپا)» اشاره کرده‌اند که دستیابی به جایگاه رقابتی مناسب، فقط با کمک مدل کسب‌وکار امکان‌پذیر است. دلیل استفاده از نظریه برخاسته از داده‌ها در تحقیق آنها این بوده است که تاکنون برای چابکی سازمان مدل کسب‌وکاری ارائه نشده و آنها درصدد برآمدن تا عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل محیطی، راهبردها و پیامدهای مرتبط با موضوع تحقیق را استخراج کنند.

با توجه به مطالعات اشاره شده در خصوص استفاده از نظریه داده‌بنیاد در طراحی مدل کسب‌وکار، دلایل استفاده از این روش کیفی در طراحی مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال در زیر بیان شده است:

۱. استفاده از روشی نظام‌مند برای بررسی دغدغه اصلی نمونه آماری؛
۲. استفاده از روش استقرایی نظام‌مند برای کشف نظریه جدید (مدل کسب‌وکار مبتنی بر ایجاد برند متمایز در شرکت‌های رسانه‌ای)؛
۳. استفاده از روش تحقیقی که بتواند به صورت نظام‌مند و گام‌به‌گام علل ایجاد مشکلات و مسائل موجود در آژانس دیجیتال لابر اتوار رسانه را بررسی کند؛
۴. استفاده از روش نظام‌مند به منظور شناسایی ساختار مدل کسب‌وکار مبتنی بر ایجاد برند متمایز در شرکتی خاص از حوزه رسانه؛
۵. ارائه نظریه‌ای جدید از طریق مقایسه مستمر داده‌های گردآوری شده.

### یافته‌های پژوهش

در فرایند تحلیل، ابتدا دید مشروحی از جنبه‌های مختلف موضوع مطالعه جمع‌آوری شد؛ بدین صورت که ابتدا گزارش کوتاهی از وضعیت، رویدادها، بازیگران و بستر مورد مطالعه تهیه شد. سپس با تحلیل دقیق، نام‌گذاری و طبقه‌بندی داده‌ها، کدگذاری باز انجام شد. در کدگذاری باز، به منظور طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در مقوله‌ها، هر مفهوم بعد از تفکیک

برچسب خورد و داده‌های خام با بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای مفهوم‌سازی شدند. بنابراین، در ابتدای کدگذاری، تلاش شد تا مقوله‌ها از طریق کدگذاری باز مشخص شوند و طی کدگذاری محوری، مقوله‌ها با یکدیگر ارتباط پیدا کنند. پس از یافتن ارتباط بین مقوله‌ها طی کدگذاری باز و محوری، از طریق کدگذاری انتخابی، مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و ارتباط آنها یکپارچه شدند و در نهایت، مدل نظری طراحی شد. نمونه‌ای از کدهای اولیه و نهایی در خصوص شرایط علی حاصل از کدگذاری باز در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۳. کدهای اولیه و نهایی حاصل از کدگذاری باز

کدهای اولیه	کدهای اولیه	کدهای نهایی
تعریف فرایندهای جدید کسب‌وکار در شرکت جهت کسب درآمد	عدم تعریف زنجیره ارزش شرکت	عدم کیفیت زیرساخت‌های کسب‌وکار شرکت
به وجود آوردن مدل‌های جدید جذب مشتری جهت پوشش نیاز به کسب درآمد	بالارفتن میزان اعتراض کارکنان و عدم تلاش شرکت جهت رفع نارضایتی‌ها	الزام شرکت به ایجاد و اصلاح برقراری ارتباط با/بین کارکنان (کیفیت/کمیت)
فعالیت رقبا و شرکت‌های خارجی در بازار	توجه به مشکلات فقط در شرایط بحرانی	نبود فرایند نحوه ارتباط میان کارکنان سازمان
نیاز بالای شرکت به برندسازی خدمات پس از فروش و ایجاد یک وجهه خوب از خود به منظور حفظ مشتریان و کسب درآمد	وجود گزینه‌های زیاد خرید برای مشتریان	بالا بودن اشتباه در فرایندهای کسب‌وکار
نبود یکپارچگی در سیستم دیتابیس شرکت و احتمال بروز اشتباه	فرایندهای پیچیده سازمانی	ارتقای دانش و آگاهی گروه‌های مشتریان
وجود حجم زیادی از اعتراضات و شکایت‌های مشتریان از پروژه‌های فروخته شده	پیچیدگی پیش‌بینی عکس‌العمل مشتریان در مواجهه با مشکلات	نیاز به افزایش ارتباطات بین کارکنان
بالا رفتن سطح دانش و شناخت مشتریان نسبت به فرایندها و استانداردهای کاری	احتمال ایجاد تنش و ناراحتی در اثر اشتباهات فرایندهای کارکنان	نیاز به ارتقای کیفیت بانک‌های اطلاعاتی کسب‌وکار
عوض شدن توقعات و وجود توقع و انتظار بالا به داشتن خدمات مناسب	احتمال اعتراض شدید و در حجم بالای مشتریان به اشتباهات حاصل	مقایسه فرایندهای کسب‌وکار شرکت با نمونه‌های داخلی و خارجی
نبود انگیزه در کارکنان شرکت جهت معرفی محصولات و خدمات شرکت	معلوم شدن یک اشتباه یا نقصان در فرایندهای به هم پیوسته کسب‌وکار	انتظارات بالای کارکنان شرکت از کسب‌وکار

در ادامه، بر اساس کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌های داده‌ها با توجه به مشخصه‌ها و ابعاد آنها به یکدیگر مرتبط شدند تا مقوله‌های اصلی در مورد مطالعاتی شناسایی شوند. طی فرایند کدگذاری محوری، محقق از ابزارهای تحلیلی پرسیدن سؤال و مقایسه دائمی و نظری بین مفهوم‌ها، مقوله‌ها و مشخصه‌های ظاهر شده در کدگذاری باز استفاده کرد تا روابط بین مفهوم‌ها و مقوله‌ها را توسعه داده و مقوله‌ها را متناسب با مدل پارادایم شکل دهد.

هم‌زمان با انجام کدگذاری باز و محوری، الگویی ساخته شد که ارتباط بین مفهوم‌ها و مقوله‌ها را نشان می‌داد. زمانی که این ارتباطات توسعه داده شدند، از رویه کدگذاری انتخابی استفاده شد تا ادغام مفهوم‌ها و مقوله‌ها که در کدگذاری باز و محوری شناسایی شده‌اند، در قالب نظریه نوظهور تسهیل شود. در پایان، مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال مبتنی بر ایجاد برند متمایز به‌عنوان مدل نظری مفهومی ارائه شد.

**پدیده و ابعاد**

همان طور که اشاره شد، داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، اسناد و مدارک، بر اساس شیوه کدگذاری باز به کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌ها تبدیل شدند. سپس بر اساس مقوله‌های به‌دست‌آمده، «تفسیری درون‌موردی» برای هر یک ارائه شد. مقوله‌ها و مفاهیم به‌دست‌آمده از داده‌های کیفی در جدول ۴ نمایش داده شده است.

**جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های اصلی به‌دست‌آمده از داده‌های کیفی**

مفهوم	مقوله اصلی	
وجود مشکلات و پیچیدگی در فرایندهای داخلی شرکت	وجود مشکلات هزینه‌ای، فرایندی و بین‌واحدی مرتبط با کسب‌وکار	تربط م ع ل
وجود مشکلات میان واحدهای شرکت		
هزینه بالا و محدودیت منابع		
فشار نیروهای پیشران کسب‌وکار	رشد آگاهی و تغییر خواسته‌های گروه‌های مشتریان	
رشد آگاهی گروه‌های مشتریان		
ورود شرکت‌های رقیب و افزایش رقابت در بازار	تغییر بازار و رقابت شدید میان شرکت‌های جدید رسانه‌ای	
تغییرات ایجاد شده در بازار و فرایندهای کسب‌وکار		
حساسیت بازار به نوع تولید پروژه	حساسیت بازار به نوع تولید پروژه	
عدم هم‌راستایی فعالیت‌های مرتبط با کسب‌وکار و ساختار سازمانی شرکت	پیچیدگی فرایندهای موجود در کسب‌وکار	تربط ز م ی ن ه ای
وضعیت فعالیت‌های موجود در کسب‌وکار		
پیچیدگی‌های ساختاری شرکت		
روابط اداری پیچیده	پیچیدگی صنعت رسانه از دیدگاه کلان	
وضعیت صنعت رسانه در سیاست‌های کلان کشور		
مسائل مربوط به زیرساخت‌های صنعت رسانه		
بی‌انگیزگی نیروی انسانی فعال در کسب‌وکار	بی‌انگیزگی نیروی انسانی فعال در کسب‌وکار	
تمایل شرکت به توسعه کسب‌وکار	تمایل شرکت به توسعه کسب‌وکار	
مشکلات مرتبط با کسب‌وکار	ضعف در زیر ساختارهای فروش، مالی، مدیریت محصول، ساختار سازمانی و مدیریتی	تربط م س ا خ له گر
مشکلات مرتبط با هزینه‌ها		
ضعف فرایندهای مدیریت محصول		
مشکلات ساختاری شرکت		
وجود تغییرات گسترده و دائمی در شرکت		
ضعف دانشی مدیریت	تخصص و تجربه کم مدیران و کارکنان	
تجربه کم کارکنان فروش و ضعف ارتباطات سازمانی		
تغییرات دائمی محیط خارجی صنعت	تغییرات دائمی محیط خارجی صنعت	
ضعف شرکت در پاسخ به تغییرات محیطی	ضعف شرکت در پاسخ به تغییرات محیطی	

## ادامهٔ جدول ۴

مفهوم	مقوله اصلی	
هم آفرینی با مشتریان (Co-Creation)	هم آفرینی با مشتریان (Co-Creation)	پدیده اصلی
مشارکت و سرمایه‌گذاری مشترک	مشارکت و سرمایه‌گذاری مشترک	
به اشتراک‌گذاری ایده‌ها، دانش و فناوری‌های درون شرکت در خصوص کسب‌وکار	به اشتراک‌گذاری ایده‌ها، دانش و فناوری‌های درون شرکت در خصوص کسب‌وکار	
جذب و استفاده از ایده‌ها، دانش و فناوری‌های بیرون شرکت در خصوص کسب‌وکار	جذب و استفاده از ایده‌ها، دانش و فناوری‌های بیرون شرکت در خصوص کسب‌وکار	
هم‌آوری (Co-Generation) با تأمین‌کنندگان و واسطه‌های کسب‌وکار	هم‌آوری (Co-Generation) با تأمین‌کنندگان و واسطه‌های کسب‌وکار	
ایجاد شبکه‌های کسب‌وکار	ایجاد شبکه‌های کسب‌وکار	
توسعه فناوری در کسب‌وکار	توسعه فناوری در کسب‌وکار	رابطه
ارائه و دریافت لایسنس جهت انجام فعالیت‌های کسب‌وکار	ارائه و دریافت لایسنس جهت انجام فعالیت‌های کسب‌وکار	
انجام فعالیت‌های پژوهش‌محور	سرمایه‌گذاری در ایده و پژوهش	
خرید و فروش ایده‌ها و منابع		
اکتشاف و بهره‌برداری از دانش درونی شرکت	اکتشاف و بهره‌برداری از دانش درونی شرکت	
رشد درونی (انگیزش) و بیرونی (ارتباط) کارکنان	رشد درونی (انگیزش) و بیرونی (ارتباط) کارکنان	
انعطاف‌پذیری در فعالیت‌های کسب‌وکار	انعطاف‌پذیری در فعالیت‌های کسب‌وکار	
بهبود فضای داخلی شرکت	تعامل درون سازمانی (ارتباطات واحدها) و برون سازمانی (ارتباط با مشتریان)	
یکپارچگی اطلاعاتی		
اکتساب شرکت‌ها و استفاده از دانش و موجودیت آنها	اکتساب شرکت‌ها و استفاده از دانش و موجودیت آنها	
حضور در رویدادها و تعامل با شرکت‌های ثالث یا رقبا	حضور در رویدادها و تعامل با شرکت‌های ثالث یا رقبا	
بازتعریف مدل کسب‌وکار	بازتعریف مدل کسب‌وکار	
فناوری اطلاعات و دیتابیس	استفاده از فناوری‌های به‌روز در فروش	
روش‌های نوین فروش		
کمک به بهبود فرایندهای کسب‌وکار شرکت	افزایش تعاملات برون سازمانی و به تبع آن افزایش فروش	نتیجه
ارتقای جایگاه شرکت در سطح بازار		
بهبود فرایند اخذ تصمیم	افزایش تعاملات درون سازمانی و به تبع آن افزایش بهره‌وری شرکت	
افزایش ساختاریافتگی انجام امور		
ارتقای رضایتمندی مشتریان	افزایش رضایت گروه‌های دخیل در فرایندهای کسب‌وکار	
ارتقاء رضایتمندی کارکنان		
ارتقای سطح بهره‌گیری از تمایز در فرایندهای کسب‌وکار	ارتقای سطح بهره‌گیری از تمایز در فرایندهای کسب‌وکار	

بر اساس دسته‌بندی‌های صورت پذیرفته در این تحقیق، ۲۴۷ کد مستخرج نهایی در قالب ۵۲ مفهوم و ۳۳ مقوله

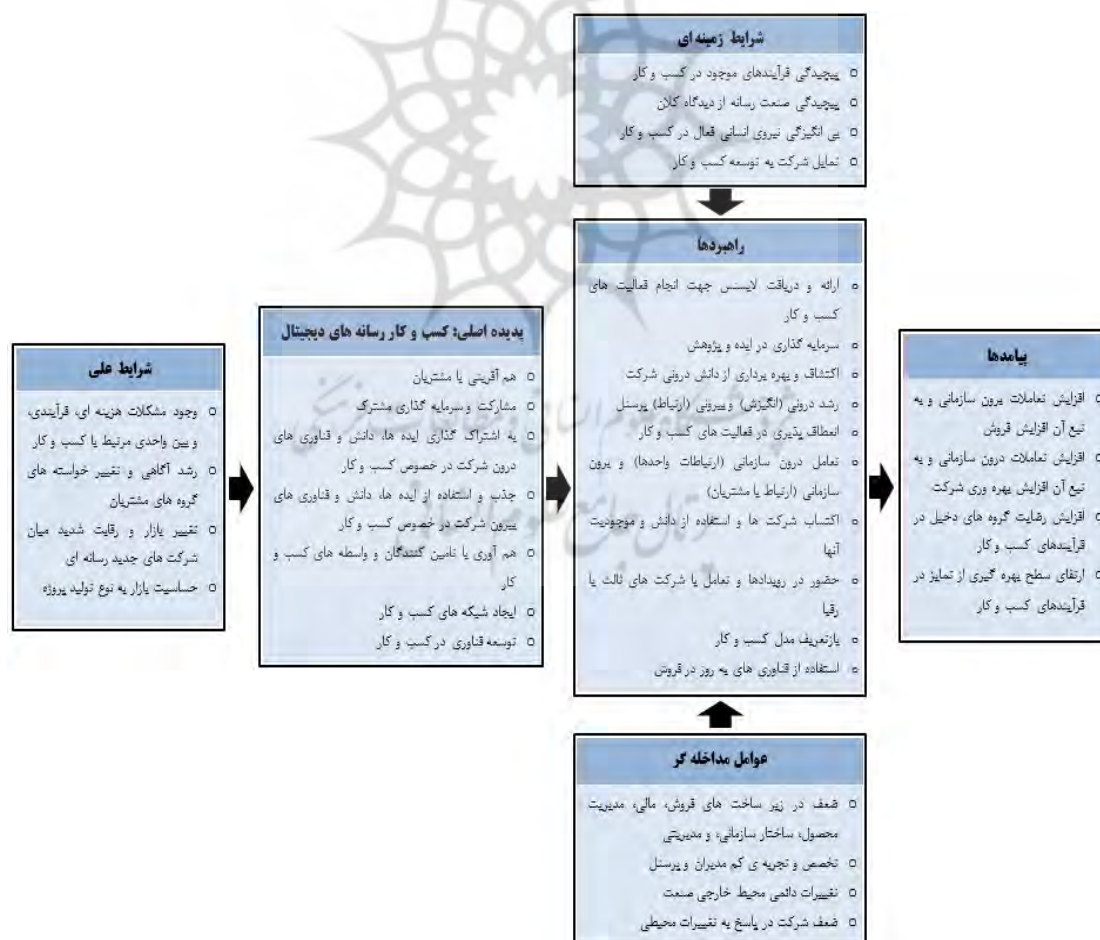
اصلی دسته‌بندی شده است که در جدول ۵ مشاهده می‌شود.



جدول ۵. تعداد مقوله‌های اصلی، مفهوم‌ها و کدهای نهایی استخراج شده از مصاحبه‌ها

عنوان	مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
شرایط علی	۴	۸	۵۳
شرایط زمینه‌ای	۴	۸	۳۶
شرایط مداخله‌گر	۴	۹	۵۹
پدیده اصلی	۷	۷	۳۱
راهبردها	۱۰	۱۳	۴۴
پیامدها	۴	۷	۲۴
مجموع	۳۳	۵۲	۲۴۷

رویه تحلیل داده‌ها به خلق مدل نظری منجر شد که شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را شامل می‌شود و پدیده اصلی یعنی «مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال» را تشریح می‌کند. «مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال مبتنی بر ایجاد برند متمایز» مطابق با ابعاد مدل پارادایمی در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش

### تصریح مدل

در این پژوهش تلاش شده است مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال با توجه به برقراری برند متمایز طراحی و تنظیم شود. بر این اساس، مسئله اصلی نیز ابعادسنجی و چرخه ایجاد ارزش‌های ذهنی و عینی رسانه‌های دیجیتال در طراحی مدل نوین کسب‌وکار بوده است.

با توجه به بخش‌های پیشین، این مدل (مبتنی بر یافته‌های کیفی) بر اساس ۳۳ مقوله اصلی طراحی شده است. این مقوله‌های اصلی را می‌توان در این مقوله‌ها طبقه‌بندی کرد: وجود مشکلات هزینه‌ای، فرایندی و بین واحدی مرتبط با کسب‌وکار، رشد آگاهی و تغییر خواسته‌های گروه‌های مشتریان، تغییر بازار و رقابت شدید میان شرکت‌های جدید رسانه‌ای، حساسیت بازار به نوع تولید پروژه، پیچیدگی فرایندهای موجود در کسب‌وکار، پیچیدگی صنعت رسانه از دیدگاه کلان، بی‌انگیزگی نیروی انسانی فعال در کسب‌وکار، تمایل شرکت به توسعه کسب‌وکار، ضعف در زیرساخت‌های فروش، مالی، مدیریت محصول، ساختار سازمانی و مدیریتی، تخصص و تجربه کم مدیران و کارکنان، تغییرات دائمی محیط خارجی صنعت، ضعف شرکت در پاسخ به تغییرات محیطی، هم‌آفرینی با مشتریان، مشارکت و سرمایه‌گذاری مشترک، به‌اشتراک‌گذاری ایده‌ها، دانش و فناوری‌های درون شرکت در خصوص کسب‌وکار، جذب و استفاده از ایده‌ها، دانش و فناوری‌های بیرون شرکت در خصوص کسب‌وکار، هم‌آوری با تأمین‌کنندگان و واسطه‌های کسب‌وکار، ایجاد شبکه‌های کسب‌وکار، توسعه فناوری در کسب‌وکار، ارائه و دریافت لایسنس برای انجام فعالیت‌های کسب‌وکار، سرمایه‌گذاری در ایده و پژوهش، اکتشاف و بهره‌برداری از دانش درونی شرکت، رشد درونی (انگیزش) و بیرونی (ارتباط) کارکنان، انعطاف‌پذیری در فعالیت‌های کسب‌وکار، تعامل درون‌سازمانی (ارتباطات واحدها) و برون‌سازمانی (ارتباط با مشتریان)، اکتساب شرکت‌ها و استفاده از دانش و موجودیت آنها، حضور در رویدادها و تعامل با شرکت‌های ثالث یا رقبا، بازتعریف مدل کسب‌وکار، استفاده از فناوری‌های به‌روز در فروش، افزایش تعاملات برون‌سازمانی و به‌تبع آن افزایش فروش، افزایش تعاملات درون‌سازمانی و به‌تبع آن افزایش بهره‌وری شرکت، افزایش رضایت گروه‌های دخیل در فرایندهای کسب‌وکار و ارتقای سطح بهره‌گیری از تمایز در فرایندهای کسب‌وکار.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش برای طراحی مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال مبتنی بر ایجاد برند متمایز از نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. داده‌ها بر اساس مصاحبه‌های عمیق از خبرگان جمع‌آوری و تحلیل شدند. با تحلیل خط‌به‌خط مصاحبه‌ها، کدگذاری باز انجام شد و بر همین اساس، کدگذاری محوری و سپس کدگذاری انتخابی مدل پارادایمی تحقیق شکل گرفت. مقایسه مدل با پژوهش‌های پیشین بیانگر این است که مدل این پژوهش از رویکرد فرایندی چندگانه‌ای برخوردار است، همچنین به عوامل و پیامدهای آن و روابط علی و بین متغیرها پرداخته و کمبودهای پژوهش‌های گذشته را رفع ساخته است. مطابق مدل، علاوه بر شرایط علی، مقوله محوری، راهبردها و پیامدها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر در نظر گرفته شده است. مدل گویای این مطلب است که طراحی مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال از طریق مجموعه‌ای از راهبردها و اقدام‌ها صورت می‌گیرد.

یکی از نوآوری‌های پژوهش حاضر، ارائه روش‌های نوین در خصوص مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال، از جمله هم‌آفرینی با مشتریان و هم‌آوری با تأمین‌کنندگان و واسطه‌های کسب‌وکار است. تحقیقات متعددی کسب‌وکارهای دیجیتال را بررسی کرده‌اند (کروتزر و همکاران، ۲۰۱۷؛ سوسا و همکاران، ۲۰۱۹؛ ریمن و همکاران، ۲۰۱۷؛ سیا و همکاران، ۲۰۱۶ و اسکوتو و همکاران، ۲۰۱۷)، اما در خصوص مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال بررسی‌های چندانی انجام نشده است. پژوهش‌های پیشین، به مباحث مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال مبتنی بر ایجاد برند متمایز توجهی نکرده‌اند؛ در مقابل، پژوهش حاضر متغیرهای متعدد ایجاد برند متمایز را در مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال معرفی کرده است. پژوهش‌های فراوانی در زمینه مدل کسب‌وکار رسانه، بر میزان کارآفرینی، استفاده از شبکه‌های اجتماعی، سهم بازار، ارزش بازار، تدوین استراتژی و برنامه بازاریابی الکترونیکی و... تمرکز کرده‌اند (نیومیر و همکاران، ۲۰۱۸؛ تیس، ۲۰۱۸؛ اوزتاس، ۲۰۱۵ و لیندر و همکاران، ۲۰۱۷)؛ اما این پژوهش‌ها، به مقوله‌های ایجاد برند متمایز صحبتی نکرده‌اند. مارلین بنت و ثورنتون (۲۰۱۲) و گیلین (۲۰۰۷) به لزوم استفاده از روش‌های نوین در مدل کسب‌وکار رسانه اشاره کرده‌اند؛ اما آنها بیشتر به نقش دولت‌ها در کسب‌وکارهای دیجیتال، میزان پاسخ‌گویی به بازاریابی برخط و توسعه فناوری‌های مرتبط متمرکز بوده‌اند و به‌صورت جامع، شاخص‌های مدنظر در مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال مبتنی بر ایجاد برند متمایز را بیان نکرده‌اند. پژوهش حاضر، ضمن تأیید تلویحی مفاهیم بیان شده، مجموعه‌ای کامل‌تر از روش‌های نوینی را شناسایی و معرفی کرده است تا در شرایط کنونی بازار، بتوان مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال مبتنی بر ایجاد برند متمایز را خلق کرد. در پژوهش‌های رودساز و همکاران (۱۳۹۱)، مقیمی و همکاران (۱۳۸۷) و نیرومند و همکاران (۱۳۹۱) نیز به ابعاد شبکه‌های اجتماعی، تبلیغات، نام‌های تجاری و روابط شبکه‌ای اشاره شده است که از وجود رابطه مستقیم میان این مفاهیم و طراحی مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال مبتنی بر ایجاد برند متمایز حکایت می‌کند. پژوهش حاضر ضمن دربرداشتن این مفاهیم، مقوله‌های مربوط به دانش و فناوری‌های درون شرکت در خصوص کسب‌وکار، به‌اشتراک‌گذاری ایده‌ها، توسعه فناوری در کسب‌وکار، ارائه و دریافت لایسنس برای انجام فعالیت‌های کسب‌وکار و بازتعریف مدل کسب‌وکار را نیز دربردارد. همچنین در این پژوهش، مقوله‌های مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال مبتنی بر ایجاد برند متمایز، مقوله‌های دیگری همچون اکتشاف و بهره‌برداری از دانش درونی شرکت، اکتساب شرکت‌ها و استفاده از دانش و موجودیت آنها، هم‌آفرینی با مشتریان و سرمایه‌گذاری در ایده و پژوهش را نیز شامل می‌شود که تاکنون در هیچ‌یک از مدل‌های کسب‌وکار رسانه بیان نشده است.

پژوهش حاضر، مقوله‌های مربوط به دانش و فناوری‌های درون شرکت در خصوص کسب‌وکار، به‌اشتراک‌گذاری ایده‌ها، توسعه فناوری در کسب‌وکار، ارائه و دریافت لایسنس برای انجام فعالیت‌های کسب‌وکار و بازتعریف مدل کسب‌وکار را دربردارد. همچنین در این پژوهش، مقوله‌های مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال مبتنی بر ایجاد برند متمایز، شامل اکتشاف و بهره‌برداری از دانش درونی شرکت، اکتساب شرکت‌ها و استفاده از دانش و موجودیت آنها، هم‌آفرینی با مشتریان و سرمایه‌گذاری در ایده مقوله‌بندی شده است. با توجه به نتایج و یافته‌ها، طراحی مدل کسب‌وکار رسانه می‌تواند به افزایش تعاملات برون‌سازمانی و به تبع آن، افزایش فروش کمک کند و در زمینه تعاملات درون‌سازمانی، به افزایش

بهره‌وری شرکت، افزایش رضایت گروه‌های دخیل در فرایندهای کسب‌وکار و ارتقای سطح بهره‌گیری از تمایز در فرایندهای کسب‌وکار بینجامد.

با توجه به مطالب بیان‌شده و نتایج این پژوهش، پیشنهادها و راه‌کارهای مبتنی بر الگوهای مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال به مدیران و مسئولان شرکت‌های رسانه‌ای عبارت‌اند از:

۱. مدل کسب‌وکار مبتنی بر ایجاد برند متمایز می‌طلبد که زیرساخت‌های مناسبی برای آن تهیه و پیش‌بینی شود.

سرویس‌های مبتنی بر وب به‌منظور تهیه اطلاعات از سرورهای متفاوت، اینترنت مناسب و سرورهای قوی از جمله این نیازمندی‌هاست. بایستی دقت شود که این ارتباطات به‌کندی سرعت و عملکرد پایین کل عملیات کسب‌وکار منجر نشود. همچنین تیم توسعه و بهبود روش‌ها، بایستی با این مسائل به‌طور کامل آشنا باشد و بتواند تمام این ارتباطات را در توسعه سامانه‌های مربوط به کسب‌وکار به‌کار گیرد.

۲. در شرکت کارگروه‌های کسب‌وکارمحور تأسیس شود. هرچه میزان کارگروه‌های کسب‌وکارمحور در شرکت افزایش یابد، کارها تخصصی‌تر می‌شود و افراد طبق فرایندهای مشخص‌تری فعالیت‌هایشان را انجام می‌دهند. برای تأسیس این کارگروه، شرکت به افرادی از واحدهای فروش، بازاریابی و تبلیغات نیاز دارد تا با خرد جمعی بتواند مسائل شرکت را حل‌وفصل کند.

۳. زنجیره فروش در شرکت تعریف شود. فروش نیز مانند هر فرایند دیگری، به سلسله‌مراتب خاص خود نیاز دارد و تمام فعالیت‌ها باید بر اساس طرحی مشخص که مانند قطعات زنجیر به یکدیگر متصل باشند، انجام شود. اگر این طرح به‌خوبی تعریف نشود، در سیستم ناهماهنگی ایجاد می‌شود. برای جلوگیری از این موضوع، باید واحد سیستم‌ها و روش‌ها تمام فرایندهای فروش و ارتباطات لازم را برای شرکت تعریف و هدف و چشم‌انداز شرکت را مشخص کند؛

۴. مشارکت در سرمایه‌گذاری و انعقاد قرارداد سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های فعال و عموماً کوچک رسانه‌ای جهت هم‌افزایی در خصوص تدوین و تهیه مدل‌های جدید کسب‌وکار و همچنین، اکتساب شرکت‌های کوچک و دانش‌بنیان و استفاده از دانش آنها در حوزه‌های کسب‌وکار و خرید مالکیت فکری برندهای معتبر به‌منظور استفاده از مدل کسب‌وکار آنها، راه‌کار دیگری است که پیشنهاد می‌شود.

۵. از انواع شبکه‌ها در پیشبرد فرایندهای کسب‌وکار استفاده شود، برای مثال، شبکه‌های اجتماعی، شبکه‌های داخلی، شبکه‌های خارجی و...؛

۶. با برگزاری مسابقه ایده درون شرکتی و بهره‌برداری از دانش درونی کشف‌شده در شرکت در خصوص مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر رسانه دیجیتال، به اکتشاف درونی دانش پرداخته شود.

در این پژوهش بیشتر انجام مصاحبه و استفاده از نظر خبرگان در اولویت بوده است که این موضوع یکی از محدودیت‌های این پژوهش محسوب می‌شود. شاید بررسی اسناد و مدارک سازمان یا مطالعه عملکرد سازمان در فرایند زمانی طولانی دید کامل‌تر و عمیق‌تری را در خصوص موضوع مطالعه ایجاد کند.

این تحقیق در خصوص مدل کسب‌وکار در صنعت رسانه انجام گرفته است، به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود مدل کسب‌وکار را در صنایع نوظهور یا صنایع دیگر و در چندین سازمان بررسی و نتایج آن را با یکدیگر مقایسه کنند. به‌علاوه، بررسی فرایندهای تعدیل‌کننده‌ای که در تدوین و اجرای مدل کسب‌وکار رسانه‌های دیجیتال مبتنی بر ایجاد برند متمایز به کار گرفته می‌شوند نیز، می‌تواند پژوهش مفیدی در این حوزه باشد.

## منابع

- رحیمی، فرج الله؛ بقالی نژاد شوشتری، محمدحسن؛ نداف، مهدی (۱۳۹۹). طراحی مدل هوشمندی کسب‌وکار با رویکرد داده‌بنیاد، *مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند*، ۹ (۳۴)، ۲۴۷-۲۷۲.
- رزمی، زهرا؛ حاجی حیدری، نسترن؛ حسینی کیا، عاطفه‌السادات (۱۳۹۳). پژوهشی در تأثیرگذاری ارزش پیشنهادی حوزه واسط مشتری، جهت طراحی مدل کسب‌وکار همراه با رویکرد BMO. *مجله فرایند مدیریت و توسعه*، (۹۰)، ۱۱۷-۱۳۸.
- رضائی بنجار، محمود؛ عباسی، ابراهیم (۱۳۹۷). بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدل کسب‌وکار بانکداری شخصی مبتنی بر آنتولوژی کسب‌وکار استروالدر (مطالعه موردی: بانک رفاه کارگران). *مجله راهبرد مدیریت مالی*، (۲۳)، ۸۹-۱۰۷.
- رضوانی، مهران؛ داوری، علی؛ افراسیابی، راحله (۱۳۹۷). طراحی مدل کسب‌وکار باشگاه مشتریان در صنعت بیمه با تأکید بر نوآوری و بلوک مشتریان. *مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۸ (۱)، ۸۹-۱۱۲.
- رودساز، حبیب؛ ظریفیان، محمدرضا؛ صوفی، جعفر (۱۳۹۱). *کارآفرینی در بستر فناوری اطلاعات*، تهران: انتشارات دانش نگار.
- کریمی، آصف؛ رحمانی، سوما (۱۳۹۴). طراحی مدل کسب‌وکار برای چابکی سازمان (مطالعه موردی: شرکت خودروسازی سایپا). *مجله توسعه کارآفرینی*، ۸ (۲)، ۲۷۳-۲۹۲.
- محقر، علی؛ حاجی حیدری، نسترن (۱۳۸۹). روش‌شناسی تغییر مدل کسب‌وکار بر اثر ورود فناوری موبایل به سازمان. *مجله مدیریت فناوری اطلاعات*، ۲ (۴)، ۱۷۵-۱۹۲.
- مقیم، سیدمحمد؛ احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۷). آموزش کارآفرینی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ایران: نیازها و راهکارها. *نشریه توسعه کارآفرینی*، ۱ (۱)، ۲۴۵-۲۰۷.
- نیرومند، پوراندخت؛ زعفریان، رضا؛ قاسم زاده، فریدون؛ دلخوش کسمایی، ابوالقاسم (۱۳۹۱). انتخاب مدل کسب‌وکار مناسب برای بنگاه‌های اقتصادی فعال در حوزه اینترنت همراه در ایران با استفاده از رویکرد تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی. *مجله مدیریت فناوری اطلاعات*، (۱۳)، ۱۷۱-۱۸۶.

## References

- Arsanjani, A., Gholipour Soleimani, A., Delafrooz, N., & Taleghani, M. (2019). Challenges of the Iranian E-Banking Business Model in Digital Transformation. *Journal of Money and Economy*, 14(3), 389-419.
- Birkie, S. E. (2018). Exploring business model innovation for sustainable production: Lessons from Swedish manufacturers. *Procedia Manufacturing*, 25, 247-254.

- Blasco, L., Alexander, M., Chen, T., Jonas, J., Raithel, S., & Sörhammar, D. (2017, June). Exploring business actor engagement in service systems through engagement platforms. *In 15th International Research Symposium on Service Excellence in Management*.
- Bocken, N. M., De Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320.
- Casero-Ripollés, A., & Izquierdo-Castillo, J. (2013). Decline and a new online business model: The case of the Spanish newspaper industry. *Journal of media business studies*, 10 (1), 63-78.
- Corbin, J.M. (1998). The Corbin and Strauss chronic illness trajectory model: An update. *Research and Theory for Nursing Practice*, 12(1), 33.
- Couldry, N. (2012). *Media, society, world: Social theory and digital media practice*. Polity Press, Rutgers University, USA.
- De Souza, J. V. R., De Mello, A. M., & Marx, R. (2019). When is an innovative urban mobility business model sustainable? A literature review and analysis. *Sustainability*, 11(6), 1-18.
- Frey, B. S., & Rost, K. (2010). Do rankings reflect research quality? *Journal of Applied Economics*, 13(1), 1-38.
- Gillin, P. (2007). *The new influencers: A marketer's guide to the new social media*. Linden Publishing.
- Hmoud, A. Y., Salim, J., & Yaakub, M. R. (2020). Platformisation of Mobile Operators Business Model: A Proposition Using Design Science Approach and Grounded Theory Principles. *International Journal on Advanced Science Engineering Information Technology*, 10(2), 473-484.
- Jääskeläinen, A., & Yanatma, S. (2019). *The future of national news agencies in Europe-Case study 4: Business model innovation in media-owned national news agencies*. The London School of Economics and Political Science.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of cleaner production*, 135, 1474-1486.
- Karimi, A., & Rahmani, S. (2015). Designing the business Model for organizational agility (Case Study: SAIPA Company). *Journal of Entrepreneurship Development*, 8 (28), 273-292. (In Persian)
- Kreutzer, R. T., Neugebauer, T., & Pattloch, A. (2017). Digital business leadership. Digital Transformation–Geschäftsmodell–Innovation–agile Organisation–Change–Management. *Working Paper*.
- Langabeer, J. R., & Champagne, T. (2016). Exploring business strategy in health information exchange organizations. *Journal of Healthcare Management*, 61(1), 15-26.
- Lee, M. (2017). *Understanding the business of global media in the digital age*. Routledge.

- Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19.
- Li, W., & Chen, J. (2018). Pricing and quality competition in a brand-differentiated supply chain. *International Journal of Production Economics*, 202, 97-108.
- Linder, M., & Williander, M. (2017). Circular business model innovation: inherent uncertainties. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 182-196.
- Lindgren, S. (2017). *Digital media and society*. Sage. Ordibehesht 11, 1396 AP - Language Arts & Disciplines.
- Marlin-Bennett, R., & Thornton, E. N. (2012). Governance within social media websites: Ruling new frontiers. *Telecommunications Policy*, 36(6), 493-501.
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.
- Mittal, T., & Madan, P. (2020). Impact of financing patterns on business performance of e-startups in India: A research model. *International Journal of Business Innovation and Research*, 21(4), 490-508.
- Moghimi, S. M., & Ahmadpour Dariani, M. (2008). Entrepreneurship Education in Iran SMEs Iran: Needs and Alternatives. *Journal of Entrepreneurship Development*, 1(1), 207-245. (in Persian)
- Mohaghar, A., & Haji Heidari, N. (2010). A methodology for business model change inspired of mobile technology entrance to organization. *Journal of Information Technology Management*, 2(4), 175 - 192. (in Persian)
- Neumeyer, X., & Santos, S. C. (2018). Sustainable business models, venture typologies, and entrepreneurial ecosystems: A social network perspective. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4565-4579.
- Nirumand, P., Zafarian, R., Qasemzadeh, F., & Delkhosh Kasmaei, A. (2012). Selecting the appropriate business model for enterprises operating in the field of mobile Internet in Iran using a hierarchical analysis approach. *Journal of Information Technology Management*, (13), 171-186. (in Persian)
- Öztaş, Y. B. B. (2015). The increasing importance of mobile marketing in the light of the improvement of mobile phones, confronted problems encountered in practice, solution offers and expectations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1066-1073.
- Park, H., Kim, S., Jeong, Y., & Minshall, T. (2021). Customer entrepreneurship on digital platforms: Challenges and solutions for platform business models. *Creativity and Innovation Management*, 30(1), 96-115.
- Rahimi, F., Baghalinejad Shooshtari, M. H., Nadaf, M. (2020). Designing a Business Intelligence Model Applying a Grounded Theory Approach. *Smart Business Management Studies*, 9 (34), 247-272. (in Persian)

- Razmi, Z., Haji Heydari, N., & Hosseini Kia, A. S. (2015). Investigation of Effective Factors in Designing Mobile Business Model in Customer Interface based on BMO. *JMDP*, 27 (4), 117-138. (in Persian)
- Remane, G., Hanelt, A., Nickerson, R. C., & Kolbe, L. M. (2017). Discovering digital business models in traditional industries. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 41-51.
- Rezaie Bonjar, M., & Abbasi, E. (2018). Based on Osterwalder's Business Ontology (Case Study: Refah Kargar Bank). *Journal of Financial Management Strategy*, 6 (23), 89-107. (in Persian)
- Rezvani, M., Davari, A., & Afrasiabi, R. (2018). Design of customer club business model with an emphasis on innovation and customer blocks. *ORMR*, 8 (1), 89-112. (in Persian)
- Rudsaz, H., Zarifian, M. R., & Sufi, J. (2012). *Entrepreneurship in the context of information technology*, Tehran: Daneshnegar Publications. (in Persian)
- Salamzadeh, A., Kawamorita Kesim, H., & Karami, M. (2019, March). Media business models: A holistic approach. In *Proceedings of the 2nd International Conference of Research in Innovation and Technology*.
- Scuotto, V., Santoro, G., Bresciani, S., & Del Giudice, M. (2017). Shifting intra-and inter-organizational innovation processes towards digital business: an empirical analysis of SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 26(3), 247-255.
- Sia, S. K., Soh, C., & Weill, P. (2016). How DBS Bank Pursued a Digital Business Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Skills for disruptive digital business. *Journal of Business Research*, 94, 257-263.
- Srnicek, N. (2017). The challenges of platform capitalism: Understanding the logic of a new business model. *Juncture*, 23(4), 254-257.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Tsai, M. H., Lin, Y. D., & Su, Y. H. (2011). A grounded theory study on the business model structure of Google. *International journal of electronic business management*, 9(3), 231-242.
- Wang, H., & Liu, D. (2020). The differentiated impact of perceived brand competence type on brand extension evaluation. *Journal of Business Research*, 117, 400-410.
- Wang, Y., & Dong, T. (2021). Exploring the Business Model Structure Using Grounded Theory: The Case of a Chinese Platform-based Unicorn Company. *International Journal of Science*, 8 (2), 77-90.
- Wu, A. X., & Taneja, H. (2019). How did the data extraction business model come to dominate? Changes in the web use ecosystem before mobiles surpassed personal computers. *The Information Society*, 35(5), 272-285.