

## الزامات بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای صنایع خلاق و فرهنگی (با تمرکز بر کسب‌وکارهای محتوای دیجیتال)

DOI: 20.1001.1.24767220.1402.13.4.1.9

فهیمة محمدی<sup>۱</sup>  
مهدی عبدالحمید<sup>۲</sup>  
امیر ذاکری<sup>۳</sup>

### چکیده

صنعت محتوای دیجیتال، ضمن آنکه در انتقال فکر و فرهنگ کشورها به سایر ملت‌ها نقش اصلی را دارد، به لحاظ اقتصادی نیز منافع بسیاری به همراه می‌آورد. امروزه تولیدات صنعت محتوای دیجیتال به راحتی امکان انتشار در بستر اینترنت و حضور در بازار گسترده جهانی را دارند. به منظور استفاده هرچه بیشتر از منافع این حوزه لازم است تا ابتدا الزامات بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای این حوزه با بهره‌گیری از نمونه‌های موفق احصا شود و سپس برای توسعه این موارد برنامه‌ریزی شود. هدف از این پژوهش شناسایی الزامات فعالیت بین‌المللی کسب‌وکارهای محتوای دیجیتال کشور است. بدین منظور، مبتنی بر روش مطالعه موردی چندگانه، شش کسب‌وکار حوزه محتوای دیجیتال با تجربه حضور در بازارهای جهانی، در بازه زمانی اسفند ۱۴۰۱ تا اردیبهشت ۱۴۰۲، مطالعه شد. داده‌های حاصل از مصاحبه و سایر منابع مکمل با روش تحلیل مضمون تحلیل و در نهایت هشت الزام کلی احصا شد. در مرحله بعد موارد شناسایی شده با روش اهمیت - عملکرد اولویت‌بندی شدند. الزام‌های دارای اولویت عبارت‌اند از شناخت بازار (وجود بازار، تبلیغات مناسب و مخاطب‌شناسی)، تأمین و پرورش نیروی انسانی موردنیاز (نیروی متخصص داخلی و نیروی بومی در شعب خارج از کشور) و مناسب‌بودن و ثبات شرایط داخلی کشور.

واژگان کلیدی: صنعت محتوای دیجیتال، بین‌المللی شدن، مطالعه موردی چندگانه، روش اهمیت - عملکرد، الزامات بین‌المللی شدن

تاریخ پذیرش: ۲۹ مرداد ۱۴۰۲

تاریخ بازنگری: ۲۵ تیر ۱۴۰۲

تاریخ دریافت: ۱ خرداد ۱۴۰۲

۱. دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری علم و فناوری، گروه مدیریت و فلسفه علم و فناوری، دانشکده مدیریت اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

۲. استادیار گروه مهندسی پیشرفت، دانشکده مدیریت اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران.

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران. (نویسنده مسئول): zakery@iust.ac.ir

## مقدمه

جابه‌جا می‌شوند (Teruel et al., 2022). بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای دیجیتال گذشته از منافع اقتصادی - که برای عموم کسب‌وکارها نیز هست - موجب می‌شود کسب‌وکارها رقابتی شوند و برای ادامه کار در سطح جهانی نیز مجبور به ارتقای توانمندی‌های خود شوند (Tajpour and Razavi, 2023).

استفاده از محتوای دیجیتال در سراسر دنیا در حال رشد سریع است و پیش‌بینی می‌شود بازار محتوای دیجیتال در ۲۰۳۰ سالانه ۱۷ درصد رشد داشته باشد (Marketwatch, 2023). برای مثال، به‌علت فراگیر شدن بازی‌های رایانه‌ای در ژاپن بازار این حوزه در طول چهار سال (از ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۱) دو برابر شده است که نشان‌دهنده رشد سریع این حوزه است (Gamesindustry, 2023).

در ۱۴۰۰ بر اساس آمارهای مرکز تحقیقات بازی‌های رایانه‌ای کشور ۴۱ درصد مردم ایران از بازی‌های دیجیتال استفاده می‌کنند و در مجموع این بازیکنان ۵۱۲ میلیارد تومان برای این بازی‌ها هزینه می‌کنند (Digital Games Research Center, 2021). طبق آمار منتشرشده در ۲۰۱۵ سه کشوری که در منطقه خاورمیانه درآمد چشمگیری از صنعت بازی‌های ویدئویی دارند به ترتیب عبارت‌اند از ترکیه، عربستان و ایران. ایران به لحاظ حجم درآمد از این صنعت در جایگاه ۳۶ جهان قرار دارد (Global Games Market Report, 2015). در ایران با توجه به برخی از سیاست‌های حمایتی در دهه ۱۳۹۰ رشد روزافزون شرکت‌های حوزه صنایع خلاق مشاهده می‌شود. طبق آماري که معاونت علمی ریاست جمهوری در سال ۱۴۰۰ منتشر کرد بالغ بر ۱۲۰۰ شرکت خلاق در کشور هستند که حدود ۵۰ درصد آن‌ها در کسب‌وکارهای دیجیتال و فضای مجازی‌اند (Vice President for Science and Technology of Iran, 2022).

لازمه برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری برای توسعه صادرات صنایع خلاق شناخت دقیق از نیازهای موجود است. بدین منظور در پژوهش جاری تلاش می‌شود تا به کمک بررسی کسب‌وکارهایی با تجربه صادراتی در حوزه محتوای دیجیتال، عوامل اصلی موفقیت شناسایی شود تا در تصمیم‌گیری‌های آتی از این یافته‌ها برای استخراج سیاست‌های مناسب استفاده شود. بدین ترتیب با استفاده از روش مطالعه موردی چندگانه چند کسب‌وکار مطالعه شده و به کمک روش تحلیل مضمون محتوای مصاحبه‌ها و سایر منابع در دسترس از این کسب‌وکارها تحلیل شده است. در پایان برای شناسایی اولویت الزامات استخراج‌شده از روش اهمیت - عملکرد<sup>۳</sup> استفاده شد.

در اصطلاح صنایع خلاق به دسته‌ای از صنایع نرم گفته می‌شود که در آن‌ها برای تولید کالا، به جای استفاده از مواد اولیه طبیعی و معدنی، از خروجی‌های فکری و ذوقی انسان استفاده می‌شود که ماهیت فرهنگی و هنری دارند (Mohammadi et al., 2019). وزارت دیجیتال، فرهنگ، رسانه و ورزش انگلستان<sup>۱</sup> شش دسته کلی برای صنایع خلاق ارائه کرده است: ۱. انتشارات؛ ۲. موسیقی و بازی‌های رایانه‌ای و محتوای الکترونیک؛ ۳. موسیقی و هنرهای نمایشی؛ ۴. معماری و طراحی و هنرهای تصویری؛ ۵. بازاریابی و تبلیغات؛ ۶. فیلم، تلویزیون، رادیو و عکاسی (Higgs et al., 2008). طبق این دسته‌بندی محتوای دیجیتال، که محصولاتی مانند کتاب و مجلات الکترونیک، موسیقی، بازی، ویدئو و پویانمایی دیجیتال را در بر می‌گیرد و تمرکز پژوهش‌های اخیر بر آن است، یکی از زیرمجموعه‌های صنایع خلاق محسوب می‌شود (Tabatabaieian et al., 2021).

امروزه صنعت محتوای دیجیتال به یکی از حوزه‌های محوری اقتصاد دیجیتال تبدیل شده و آورده‌های اقتصادی بسیاری را به همراه داشته است. مشخصه عمومی کلیه محصولات این حوزه آن است که در بستر دیجیتال انتقال پذیرند و همین موجب می‌شود تا به راحتی به نقاط مختلف جهان منتقل شوند (Tabatabaieian et al., 2021). صنعت محتوای دیجیتال اکنون به حقیقتی چشمگیر در زندگی روزمره همه انسان‌ها تبدیل شده است و هرروزه احتیاجات بیشتری از طریق این صنعت برطرف می‌شود مانند نیاز به اطلاعات و توسعه فردی و ارتباطات و تعاملات بین‌المللی (Helberger et al., 2013). استفاده از صنعت محتوا می‌تواند در راستای تقویت نشان تجاری هر کشوری به کار رود. برای مثال، وزیر امور خارجه ژاپن تارو آسو<sup>۲</sup> در ۲۰۰۶ یکی از جنبه‌های حائز اهمیت در روابط بین‌المللی کشور را داشتن تصویر ملی رقابت‌پذیر دانست و از کسب‌وکارهای تولید محتوا درخواست کرد تا با فعالیت در این حوزه موجب درخشش نشان تجاری ژاپن شوند (Pokarier and Tamiya, 2007). امروزه رشد فناوری موجب شده است تا بازاریابی و راه‌های فروش بتوانند عملکرد بهتر و با هزینه کمتری داشته باشند و بسیار راحت‌تر بتوانند به بازارهای جدید وارد شوند. این مسئله به‌ویژه در زمینه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط که منابع محدودی دارند اهمیت دوچندان می‌یابد. گفتنی است سهولت انتقال محتواهای دیجیتال که موجودیت فیزیکی ندارند بسیار مهم است. بدین معنا که اگر صادرات کالای فیزیکی مسائل و مشکلات مختلف لجستیکی را در بردارد، محصولات دیجیتال از طریق بستر اینترنت به راحتی

1. England department for Digital, Culture, Media & Sport (DCMS)

2. Taro Aso

3. Importance-Performance Analysis (IPA)

## ۱. مبانی نظری

### ۱-۱. الزامات بین‌المللی شدن

شبکه‌های مطمئنی در اختیار نداشته باشند امکان وارد شدن به بازارهای خارجی میسر نمی‌شود. این بحث به تفصیل در نظریه شبکه<sup>۶</sup> مورد توجه قرار گرفته است (Yamin and Kurt, 2018). همچنین، شبکه‌ها به لحاظ تبادل دانش برای کسب‌وکارها اهمیت بسیاری دارند و در نقش نهادهای تبادل دانش برای کسب‌وکارها عمل می‌کنند (Zarei et al., 2011). از دیگر مواردی که میان کارآفرینان و سایرین باعث تمایز می‌شود شناسایی فرصت توسط کارآفرینان است. زمانی که از کسب‌وکارهای بین‌المللی صحبت می‌کنیم، این فرصت‌ها در بازار کشورهای دیگر وجود دارد و می‌بایستی شناسایی شود. آنچه شناسایی این فرصت‌ها را تسهیل می‌کند دسترسی مناسب به اطلاعات است. همچنین، اطلاع از بازارهای خارج کشور و محدودیت‌های موجود در برابر توسعه بین‌المللی و برنامه‌های حمایتی در فعالیت بین‌المللی اهمیت فراوانی دارد (Santos and García, 2011). علاوه بر این، طبق پژوهش حاتمی و همکاران از علل موفق نبودن کسب‌وکارهای ایرانی برای وارد شدن به فعالیت‌های بین‌المللی آشنان بودن مدیران این مجموعه‌ها با شاخص‌های بین‌المللی شدن است. همچنین، در صورتی که شاخص‌هایی در زمینه ویژگی‌های محصول، نوآوری در محصولات، تنوع و ارتباطات لحاظ شود، فرایند بین‌المللی شدن با موفقیت بیشتری همراه می‌شود (Hatami et al., 2021).

### ۱-۲. محتوای دیجیتال

محتوا به هرگونه اطلاعاتی گفته می‌شود که از طریق بستری مشخص به دست مخاطب مدنظر می‌رسد. براین اساس، در صورتی که بستر انتقال‌دهنده محتوا دیجیتال باشد، به آن محتوای دیجیتال گفته می‌شود (Tabatabaiean et al., 2021). فناوری دیجیتال تعاریف متعددی دارد که بهترین تعریف آن این است: «بهبود دادن اقدامات کنونی جامعه با بهره‌گیری از فناوری‌های پیشرفته که در بردارنده بازآفرینی بسیاری از شیوه‌های کار قبلی است» (Jafari Sabdani et al., 2021).

مفهوم صنعت محتوای دیجیتال اولین بار در ۱۹۹۵ مطرح شد. از آن زمان این صنعت اثرگذاری‌های فراوانی داشته است، اما همچنان مانند تعریف فناوری دیجیتال در مرزبندی این صنعت نیز اتفاق نظر کلی وجود ندارد و تعاریف مختلفی ارائه شده است. برای مثال در اتحادیه اروپا در ۱۹۹۶ اعلام شد که صنعت محتوای دیجیتال عبارت است از «صنعت تولید، بسته‌بندی و بازاریابی محصولات اطلاعاتی و خدمات مربوطه که شامل محصولات رسانه‌ای، انتشارات دیجیتال، خدمات صوتی تصویری، نرم‌افزارهای بازی و ویدئوهای دیجیتال است». اساسنامه دولت استرالیا در ۲۰۰۵ مرزبندی این تعریف را فراتر برد و صنعت محتوای دیجیتال را مشتمل بر تمامی کاربردهای

کسب‌وکارها برای آنکه به سایر بازارها دست پیدا کنند و در آن‌ها فعالیت پایدار داشته باشند به الزاماتی نیازمندند. این الزامات ممکن است از جنس توانمندی‌های مربوط به نیروی انسانی باشند. برای مثال در پژوهشی که اندرسون و اسکینر انجام دادند توانایی یادگیری در سطح فردی و سازمانی عاملی اصلی در بین‌المللی‌سازی معرفی شده است (Anderson and Skinner, 1999). امروزه پیشرفت‌های فناورانه موجب شده است تا ظهور انواع جدیدی از کسب‌وکارها را شاهد باشیم که از ابتدا شروع به فعالیت بین‌المللی می‌کنند. این مجموعه‌ها که جهانی‌زادها<sup>۱</sup> نامیده می‌شوند از الگوی آپسالا<sup>۲</sup>، که زمانی فرایند معمول برای ورود به بازار بین‌المللی تلقی می‌شد، پیروی نمی‌کنند و از ابتدای تأسیس روی چند بازار خارجی هدف‌گذاری می‌کنند. بنابراین، زیرساخت‌های فناورانه مانند فناوری اطلاعات امروزه اهمیت بسیاری در عملکرد بین‌المللی مجموعه‌ها دارند (Grönroos, 2016). برای مثال با بازاریابی الکترونیکی امروزه فرصت‌های جدیدی در فرایند بین‌المللی شرکت‌ها فراهم شده است و موجب بازبینی در راهبردها و روش‌های تبلیغاتی شده است (Skudiene et al., 2015). در برخی پژوهش‌ها قابلیت دیجیتال شدن کسب‌وکار به منزله مزیتی ویژه برای کسب‌وکارها لحاظ می‌شود و کسب‌وکارهایی که امکان وارد شدن به این عرصه را ندارند توان رقابتی به مراتب پایین‌تری از هم‌تایان خود دارند. قابلیت‌های دیجیتالی که کسب‌وکارها از آن‌ها استفاده می‌کنند عبارت‌اند از استفاده از نرم‌افزار سی‌آر‌ام<sup>۳</sup> و ای‌پی‌آر<sup>۴</sup>؛ دستیابی به همکاران بیشتر از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ استفاده از خدمات طرف سوم<sup>۵</sup>؛ داشتن متخصصان فناوری در داخل مجموعه و غیره (Westerlund, 2020). برخی الزامات به محیط کشورهای مبدأ و مقصد صادرات مربوط است. برای مثال کشورهایی که فرهنگی باز و به سایر کشورها نگاهی مثبت دارند مقصدهای صادراتی به مراتب مناسب‌تری هستند (Grönroos, 1999). همچنین کنترل عدم قطعیت‌های محیطی در دو کشور برای بین‌المللی شدن کسب‌وکارها اهمیت فراوانی دارد (Dutot et al., 2014).

شبکه ارتباطی کسب‌وکار یکی از مهم‌ترین عوامل در بین‌المللی شدن کسب‌وکارهاست (Dell'Anno et al., 2018). طبق پژوهش‌های صورت گرفته از موانع مهم بین‌المللی شدن نبود دسترسی به شبکه است. زیرا در صورتی که کسب‌وکارها

1. Born globals
2. The Uppsala model
3. Customer Relationship Management (CRM)
4. Enterprise Resource Planning (ERP)
5. Third party services

6. Network theory

کسب‌وکار بررسی شد. روش مطالعه موردی به این علت انتخاب شد که ظرفیت استفاده از تجربه‌های موجود در این حوزه را به‌منظور استخراج اصول کلی حاکم بر فضای صادرات صنایع خلاق مبتنی بر بافتار ایران دارد. هدف از انجام مطالعه موردی شناسایی الزامات بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای محتوای دیجیتال بود. پس از انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از روش تحلیل مضمون به‌منظور کدگذاری مصاحبه‌ها و استخراج الزامات استفاده شد. رویکرد تحلیل مضمون به‌کاررفته در این پژوهش شبکه مضامین است. درنهایت مبتنی بر این رویکرد هشت مضمون فراگیر دربردارنده الزامات بین‌المللی شدن استخراج شد. این مضامین با استفاده از روش اهمیت - عملکرد تجزیه و تحلیل شدند تا اولویت پرداختن به الزامات نیز مشخص شود.

## ۱-۲. مطالعه موردی چندگانه کیفی - اکتشافی

در روش مطالعه موردی، که مبتنی بر توصیف‌های تجربی و غنی از پدیده‌ای برخاسته از منابع متعدد است، می‌توان جمع‌بندی یا نظریه‌ای ارائه کرد. در این نظریه، هر مورد مشابه محیطی آزمایشی است که تئوری مدنظر را تأیید یا رد می‌کند (Eisenhardt and Graebner, 2007). این روش برای بررسی پدیده‌های پیچیده‌ای است که محققان نمی‌توانند آن‌ها را کنترل کنند (Weishäupl et al., 2018). علاوه بر این، زمانی که سؤالات تحقیق بیشتر درباره چرایی و چسبندگی پدیده‌هاست روش مطالعه موردی می‌تواند استفاده شود. مطالعه موردی با سه هدف کلی توضیح، توصیف و اکتشاف پدیده‌ها استفاده می‌شود. برای استفاده از این روش از سؤال تحقیق آغاز می‌شود که با توجه به سؤال محدودده موردی قابل بررسی انتخاب و بررسی و تحلیل می‌شوند (Yin, 2018). مطالعه موردی ممکن است اشکال مختلفی داشته باشد که مطالعه موردی چندگانه یکی از رویکردهای توسعه‌یافته این روش است. به‌گونه‌ای که در عوض یک مورد مطالعه چندین مورد دارای قرابت به هم انتخاب می‌شوند و مجموعه آن‌ها بررسی و با توجه به دریافت‌های مجموع آن‌ها نتایج نهایی گرفته می‌شود (Zarour and Zein, 2019). براین اساس، ابتدا معیارهای کلی برای انتخاب شرکت‌های مورد مطالعه تعیین شد. گذشته از انطباق حوزه فعالیت شرکت بر حوزه محتوای دیجیتال، این معیارها عبارت‌اند از ۱. داشتن فعالیت صادراتی موفق برای مدت بیش از سه سال؛ ۲. امکان مصاحبه پژوهشگر با افراد مطلع از فعالیت صادراتی مجموعه و ترجیحاً مدیران ارشد؛ ۳. رسیدن مجموعه به نقطه سر به سر و داشتن درآمدزایی. درنهایت با شش شرکت واجد شرایط مصاحبه شد که در ادامه این شرکت‌ها معرفی می‌شوند.

## ۱-۱-۲. معرفی اجمالی مجموعه‌های مورد مطالعه

شرکت C1 در ۱۳۹۳ تأسیس شده است که در زمان جمع‌آوری داده بیش از ۳۰ نفر در آن مشغول به کار بودند. این شرکت در زمینه

فناوری اطلاعات و ارتباطات و صنایع فرهنگی و سرگرمی با تمرکز بر توسعه صنایع خلاق دیجیتال دانست. در جدیدترین تعریفی که در مجله مدیریت اطلاعات ارائه شده است صنعت محتوای دیجیتال یکی از بخش‌های اقتصاد دانش‌محور است که به یکی از حوزه‌های ممتاز فناوری اطلاعات<sup>۱</sup> تبدیل شده است (Safavijahromi et al., 2020). مؤسسه گرانوویو<sup>۲</sup> این صنعت را برحسب جنس محتوا به چهار دسته صوتی، تصویری، متنی و ویدئویی تقسیم کرده است که محتوای ویدئویی بیشترین حجم بازار و محتوای صوتی کمترین حجم را به خود اختصاص می‌دهد (Global Digital Content Creation Market Size Report, 2022). علاوه بر این، پژوهش‌هایی در زمینه صادرات زیرمجموعه‌های مختلف این حوزه انجام شده است. برای مثال هانتز<sup>۳</sup> و همکاران (2017) روش‌های مجازی انتشار محتواهای صداوسیما را بررسی کردند و به‌منظور تسهیل این امر پیشنهادهاى سیاستی به دولت کانادا ارائه کردند. در پژوهش دیگری به ابعاد قانونی محتواهای دیجیتالی پرداخته شده است که از ابتدا به‌صورت دیجیتال تشکیل می‌شوند (Kirschenbaum et al., 2010). از جمله مهم‌ترین بحث‌های مربوط به محتوای دیجیتال موضوع مالکیت معنوی است. از این رو، در پژوهشی جایلانت و کاپوتو<sup>۴</sup> (2022) بحث مالکیت معنوی محتواهایی مانند کتاب، موزه و صنایع دستی را در مواجهه با هوش مصنوعی بررسی و بیان کردند که در این زمینه مسائل اخلاقی فراوانی وجود خواهد داشت. علاوه بر این، در پژوهش دیگری مشکلات موجود در زمینه بایگانی‌های دیجیتال بررسی و بیان شد که این بایگانی‌ها فرصت‌های متعددی را خلق می‌کنند، اما درخصوص نحوه مواجهه با آن‌ها پیچیدگی‌های بسیاری است که باید به آن توجه شود (Jaillant et al., 2022).

در مجموع به نظر می‌رسد در زمینه اقتضات صادرات محتوای دیجیتال پژوهش جامعی انجام نشده است و در پژوهش‌های مختلف به بخشی از مسائل این حوزه پرداخته شده است. همچنین، در زمینه اقتضات صادراتی ایران مطالعه‌ای انجام نشده است. بنابراین، در این پژوهش تلاش می‌شود با بهره‌گیری از روش مطالعه موردی چندگانه الزامات صادراتی این صنعت شناسایی شود و به کمک روش اهمیت - عملکرد الزامات با اولویت بیشتر مشخص شوند.

## ۲. روش پژوهی

پژوهش حاضر از نوع کمی - کیفی (آمیخته) است. در ابتدا مبتنی بر چهارچوب روش مطالعه موردی چندگانه، شش

1. Journal of Information Management

2. Grandview

3. Hunter

4. Jaillant and Caputo



این شرکت بازی‌های داخلی برای استفاده مشتریان سایر کشورها متناسب‌سازی می‌شود. با توجه به بررسی‌های انجام‌شده به‌منظور شناسایی کشورهای که ظرفیت مقصد صادرات محصولات بازی ایرانی را داشته باشند، حوزه فعالیت این مجموعه کشورهای عرب‌زبان منطقه مناً<sup>۴</sup> و کشورهای سی‌آی‌اس<sup>۵</sup> است.

شرکت C6 در ۱۳۹۰ تأسیس شده است. این مجموعه در زمینه تولیدات رسانه‌ای و آگهی‌های شهری فعالیت می‌کند. همچنین، از ۱۳۹۵ سفارش‌هایی را برای سایر کشورهای مسلمان مانند سوریه، افغانستان و لبنان انجام می‌دهد. به‌منظور سهولت کار و درک بهتری از مخاطبین عرب‌زبان تقریباً دو سال است که شعبه‌ای برون‌مرزی در عراق با شش نیرو تأسیس کرده است و هم‌اکنون بیشتر سفارش‌های کشورهای عربی در این شعبه و به دست نیروهای عراقی‌الاصل تولید می‌شود.

به‌منظور اطمینان از روایی نتایج و جلوگیری از بروز خطا از روش مثلثی‌سازی<sup>۶</sup> استفاده شده است. علاوه بر مصاحبه‌های انجام‌شده در داخل مجموعه با افراد مطلع بیرون از مجموعه نیز مصاحبه شده و اسناد داخلی مجموعه‌ها و اطلاعات منتشرشده در دسترس بررسی شده است. در مجموع دوازده مصاحبه در بازه زمانی اسفند ۱۴۰۱ تا اردیبهشت ۱۴۰۲ انجام شده که اطلاعات مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ آورده شده است.

## ۲-۱-۲. تحلیل مضمون

در این پژوهش به‌منظور تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده و استخراج الزامات از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. روش تحلیل مضمون به‌منظور شناسایی الگو در داده‌های کیفی انجام می‌شود. این روش در پژوهش حاضر مبتنی بر رویکرد شبکه مضامین استفاده شده است که خروجی آن نقشه‌ای شبیه تارنما به‌منزله اصلی سازمان‌دهنده و شیوه نمایش است.

ابتدا منبع انتخاب می‌شود زیرا قرار است مبتنی بر آن مسئله شناخته شود (Sheikhzadeh and Baniasad, 2020). سپس مطالب مورد استفاده در قالب کد استخراج می‌شوند. کدهای استخراج‌شده مضامین پایه را تشکیل می‌دهند. مضامین پایه ذیل مضامین سازمان‌دهنده و مضامین سازمان‌دهنده نیز ذیل مضامین فراگیر دسته‌بندی می‌شوند که در بردارنده اصول حاکم بر بحث‌اند (Abedi Ja'fari et al., 2011). در این پژوهش حدود ۱۳۰ کد اولیه شناسایی و در قالب ۲۵ مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شد و در نهایت در هشت دسته مضمون فراگیر قرار گرفت.

## ۲-۲. روش اهمیت - عملکرد

در این بخش پژوهش، پرسش‌نامه‌هایی از دوازده نفر خبره

تولید پویانمایی فعالیت می‌کند و تاکنون چندین محصول سینمایی را به‌صورت صنعتی تولید کرده است که آن‌ها را علاوه بر داخل کشور در کشورهای لبنان، سوریه، اردن و امارات نمایش داده و کسب درآمد کرده است. این مجموعه تولید پویانمایی سینمایی را در نقش حلقه اول فعالیت‌های خود پیش برده است و پس از آن با شخصیت‌های ساخته‌شده سریال تولید سایر محصولات مبتنی بر این شخصیت‌ها (بازارپردازی)<sup>۱</sup> را دنبال می‌کند.

شرکت C2 در ۱۳۹۲ تأسیس شده است که در زمان جمع‌آوری داده ۸۰ نفر نیروی ثابت مشغول به کار داشت. این شرکت توسعه‌دهنده سکوی<sup>۲</sup> کتاب الکترونیک است که در سال‌های اخیر کتاب‌های صوتی نیز عرضه کرده است. مخاطب این مجموعه فارسی‌زبانان سرتاسر جهان‌اند به‌گونه‌ای که مخاطبین ساکن کشورهای دیگر از جمله تاجیکستان و افغانستان از این سکو استفاده می‌کنند. از جمله نوآوری‌های این مجموعه اعطای دسترسی به مجموعه‌ای گسترده از کتاب‌هاست که فقط با خرید اشتراک و بدون نیاز به تهیه موردی کتاب مهیا می‌شود. این سکو تاکنون امکان دسترسی به بیش از ۱۰۰ هزار عنوان کتاب را در اختیار مخاطبین قرار داده است.

شرکت C3 در ۱۳۹۷ تأسیس شده است که در زمان جمع‌آوری داده بیش از ده نفر در آن مشغول به کار بودند. فعالیت این مجموعه در زمینه طراحی شخصیت و کتاب‌های کمیک است. این مجموعه بحث بازارپردازی تولیدات خود را نیز پیگیری می‌کند و محصولات کمیک را در سه زبان فارسی، انگلیسی و عربی به مخاطبین ارائه می‌دهد. همچنین، محصولات خود را در کشورهای عراق، امارات، عمان و ترکیه عرضه می‌کند و هم‌اکنون حق چاپ تولیدات خود را به مجموعه‌ای در ترکیه اعطا کرده است.

شرکت C4 در ۱۳۹۰ تأسیس شده است که در زمان جمع‌آوری داده حدود ۱۰۰ نفر نیروی متخصص در این مجموعه کار می‌کردند. این مجموعه در زمینه تولید جلوه‌های بصری و پویانمایی فعالیت دارد و الگوی کسب‌وکار خود را مبتنی بر مشتریان خارج کشور طراحی کرده است. از این‌رو، مشتریانی از کشورهای مختلف دارد برای نمونه می‌توان به کشور هند، عمان و استرالیا اشاره کرد. به‌طور متوسط مجموعه C4 سالیانه سه پروژه بزرگ را می‌پذیرد و انجام می‌دهد.

شرکت C5 در ۱۳۹۱ تأسیس شده است که در زمان جمع‌آوری داده حدود ده نفر در این شرکت کار می‌کردند. این مجموعه در حوزه بازی‌های گوشی همراه فعالیت دارد و علاوه بر فعالیت‌های داخل کشور در جایگاه قطب<sup>۳</sup> صادرات بازی فعالیت می‌کند. در

4. Middle East and North Africa (MENA)  
5. Commonwealth of Independent States (CIS)  
6. Triangulation

1. Merchandise  
2. Platform  
3. Hub

جدول ۱: اطلاعات مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه‌شونده	کسب‌وکار	نوع مصاحبه‌شونده	داخل مجموعه / بیرون مجموعه	جایگاه شغلی در مجموعه	مدت زمان حضور در مجموعه	شبهه دستیابی به اطلاعات	مدت زمان مصاحبه
I1	C1	متخصص فعال در صنعت	داخلی	مدیر تولید	۹ سال	حضور	۶۰ دقیقه
I2	C2	متخصص فعال در صنعت	داخلی	عضو هیئت‌مدیره	۱۰ سال	مجازی	۶۰ دقیقه
I3	C2	متخصص فعال در صنعت	داخلی	مؤسس و مدیرعامل سابق	۷ سال	مجازی	۳۰ دقیقه
I4	C2	متخصص فعال در صنعت	داخلی	مدیر روابط عمومی	۳ سال	مجازی	۴۰ دقیقه
I5	C3	متخصص فعال در صنعت	داخلی	عضو هیئت‌مدیره	۵ سال	حضور	۵۰ دقیقه
I6	C3	متخصص فعال در صنعت	داخلی	بخش تولید	۳ سال	حضور	۵۰ دقیقه
I7	C4	متخصص فعال در صنعت	داخلی	بخش تولید	۳ سال	حضور	۵۰ دقیقه
I8	C5	متخصص فعال در صنعت	داخلی	عضو هیئت‌مدیره و مدیر منابع انسانی	۶ سال	حضور	۹۰ دقیقه
I9	C6	متخصص فعال در صنعت	داخلی	مدیرعامل شعبه خارج کشور	۲ سال فعالیت در شعبه خارج کشور	مجازی	۵۰ دقیقه
S1	-	پژوهشگر	بیرونی	پژوهشگر اندیشکده	-	مجازی	۶۰ دقیقه
S2	-	پژوهشگر	بیرونی	استادیار	-	حضور	۹۰ دقیقه
S3	-	پژوهشگر	بیرونی	استادیار	-	حضور	۶۰ دقیقه

و وضع موجود مضامین شناسایی و اولویت‌بندی شد و به منظور طراحی اقدامات سیاستی، مؤلفه‌ها با روش اهمیت - عملکرد و مبتنی بر نظر دوازده خبره متخصص در حوزه صادرات بررسی شد. در ادامه، یافته‌های پژوهش مبسوط شرح داده می‌شود. مضامین فراگیر شناسایی شده در نتیجه مطالعه موردی چندگانه و به کمک روش تحلیل مضمون در ادامه آورده شده است.

### ۳-۱. تأمین و پرورش نیروی انسانی مورد نیاز (نیروی متخصص داخلی، نیروی بومی در شعب خارج از کشور و غیره)

وظیفه تأمین نیروی انسانی مستقیماً وظیفه مجموعه است، اما فراهم کردن اولیه آن به‌عهده حاکمیت است. برای نمونه، مصاحبه‌شونده II به این مسئله اشاره کرد: «مهم‌ترین مسئله در زمینه تولید پویانمایی نبود نیروی انسانی توانمند است. در حال حاضر مجموعه ما مجبور است نیروها را خود آموزش دهد، در صورتی که اگر برای مثال در مقطع هنرستان امکان ورود هنرجوهای بیشتری وجود داشت و سطح آموزش‌ها بهتر بود، صرف این هزینه نیاز نبود». همچنین، متصدیان شرکت C6 که دفتر برون‌مرزی دارند، می‌گویند: «ما برای دفتر عراق از نیروهای بومی همین کشور استفاده کردیم. در ابتدا سطح کار مانند تولیدات گرافیکی ایران بالا نبود، اما به تدریج و با یادگیری حین کار به سطحی رسیده‌ایم که سطح کیفیت شعبه عراق با ایران برابری می‌کند».

جمع‌آوری و نتایج آن تجزیه و تحلیل شد. پس از استخراج الزامات صادرات صنایع محتوای دیجیتال، مؤلفه‌های نهایی به‌واسطه روش اهمیت - عملکرد تجزیه و تحلیل شدند.

تحلیل اهمیت - عملکرد ابزار مشهوری برای اطلاع از رضایت مشتری و اولویت‌دهی بهبود خدمات است. این روش را مارتیلا و جیمز<sup>۱</sup> در ۱۹۷۷ ابداع کردند. نتیجه بررسی در ماتریسی به نمایش گذاشته می‌شود که چهار ربع دارد. با بررسی این ربع‌ها متوجه می‌شویم مهم‌ترین بخش برای بهبود چیست. قسمتی که اهمیت بالا و عملکرد پایینی دارد بخشی است که باید بر آن تمرکز شود تا بهبود یابد. بخشی که در آن هم اهمیت و هم عملکرد بالاست، شرایط مطلوبی دارد و باید به همان نحو پیش رود. در مقابل، بخشی که در آن هم عملکرد و هم اهمیت پایین است، اولویت کمتری در زمینه توجه و بررسی دارد. در نهایت، بخشی که در آن اهمیت پایین است اما عملکرد بالایی دارد حوزه‌ای است که منابع در آن در حال از بین رفتن است (Bacon, 2003).

### ۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

در پژوهش حاضر، ابتدا به منظور شناسایی الزامات بین‌المللی شدن کسب‌وکارهای صنایع خلاق و فرهنگی (با تمرکز بر کسب‌وکارهای محتوای دیجیتال) از روش کیفی مطالعه موردی چندگانه استفاده شد. با بررسی شش مجموعه و انجام دوازده مصاحبه و سنجش روایی دریافت‌ها و با استفاده از الگوی مثلثی‌سازی، هشت مضمون فراگیر شناسایی شد. در گام بعدی، برای شناخت اهمیت

حاکمیت و خود کسب‌وکار است. در سطح کلان وظیفه حاکمیت است که با خلق ارتباط مناسب با سایر کشورها زیرساخت مناسب را برای فعالیت‌های بین‌المللی فراهم کند.

مصاحبه‌شونده I8 در این زمینه می‌گوید: «دولت باید در تعاملات بین‌المللی خود به حوزه صنایع خلاق توجه داشته باشد و آن را در معاهدات بگنجانند». در سطح خرد نیز خود کسب‌وکارها باید از توان شبکه‌سازی مقبولی بهره‌مند باشند. از راهکارهایی که در این زمینه تأثیر فراوانی دارد، شرکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی است که مصاحبه‌شونده‌های I3، I1، I6 و I8 به آن اشاره کردند.

### ۳-۵. مناسب بودن و ثبات شرایط داخلی کشور

برای آنکه کسب‌وکارها بتوانند با مشکلات روبه‌رو شوند و برای آن‌ها برنامه‌ریزی کنند نیاز است تا سطحی از ثبات در قوانین کشور و زیرساخت‌های داخلی (به‌ویژه زیرساخت‌های ارتباطی) وجود داشته باشد.

برای مثال مصاحبه‌شونده I2 بیان می‌کند: «در زمینه معافیت‌های مالیاتی گاهی تصمیمات به‌ناگهان عوض می‌شود. مثلاً در مورد مجموعه‌های مستقر در مراکز نوآوری سیاست‌ها متغیر است. اگر در مجموعه‌ای بخواهند برای تغییر مکان خود تصمیم بگیرند، بایستی تصمیمات مربوط به معافیت‌ها برای بازه زمانی قابل‌توجهی ثابت داشته باشد». همچنین، در خصوص ثبات زیرساخت‌های ارتباطی مصاحبه‌شونده I7 می‌گوید: «در حوزه کاری ما ارسال به‌موقع پروژه‌ها اهمیت بسیاری دارد. در بازه‌های اینترنت در داخل کشور مختل بود و ما برای اینکه به‌علت تأخیر در ارسال کار متحمل خسارت نشویم، مجبور شدیم به کشوری خارجی سفر کنیم و از آنجا خروجی‌ها را ارسال کنیم».

### ۳-۶. کیفیت کار و رقابتی بودن محصول

باید توجه کرد به‌منظور جذب مخاطب در بازارهای خارجی محصولات مجموعه باید مزیت رقابتی مشخصی را داشته باشند. همچنین، محصولی که به‌لحاظ کیفیت در سطح بسیار پایین‌تری از سایر محصولات مشابه است درعمل بخش مهمی از مزیت رقابتی را از دست می‌دهد. در مصاحبه‌ها به این مؤلفه توجه شده است.

برای مثال مصاحبه‌شونده I7 بیان می‌کند: «آنچه موجب شده است تا مجموعه ما بتواند پروژه‌های بزرگی را از کارفرمایان خارج کشور دریافت کند تخصص فنی بالای مجموعه و کیفیت بالای کار است. اینکه مجموعه بتواند منظم و باکیفیت مطلوب کار را تحویل مشتری دهد تأثیر فراوانی در گرفتن پروژه‌های بعدی دارد».

### ۳-۲. شناخت بازار (وجود بازار، تبلیغات مناسب و مخاطب‌شناسی)

از مشکلات کسب‌وکارهای ایرانی امکان تبلیغ در فضای بین‌المللی است. برای مثال مصاحبه‌شونده I2 بیان می‌کند: «برای کسب‌وکار ایرانی مقدور نیست تا با همان هویت خودش در پلتفرم‌های بین‌المللی اقدام به تبلیغات کند و لازم است تا از راه‌های دیگر که با پیچیدگی بسیاری همراه است به تبلیغ محصول خود بپردازد».

علاوه‌براین، به‌منظور بین‌المللی شدن صحیح لازم است تا از ابتدا به سلیقه و ذائقه مصرف‌کننده خارجی توجه شود. در مصاحبه‌ها اشاره فراوانی به این مؤلفه شده است. برای مثال مصاحبه‌شونده I9 به این مسئله می‌پردازد: «ما در ابتدا برای طراحی‌های مربوط به کشور عراق وقت بسیاری را صرف طراحی بخش‌های متنی اعلان‌ها می‌کردیم. در صورتی که بعداً متوجه شدیم مخاطبین بیشتر به محتوای تصویری اعلان‌ها توجه می‌کنند. لذا تمرکز را بر بهبود همان بخش گذاشتیم».

در ادبیات نیز به این مطلب اشاره شده است. برای مثال کسب‌وکارهای صنایع خلاق ژاپنی هنگامی که می‌خواستند کالای بومی خود را صادر کنند ابتدا به‌نوعی آن را با فرهنگ کشور مقصد تطبیق می‌دادند و حتی در آن تغییر کاربری می‌دادند (Sasaki et al., 2021).

### ۳-۳. تأمین مالی مناسب و نقل و انتقال پول

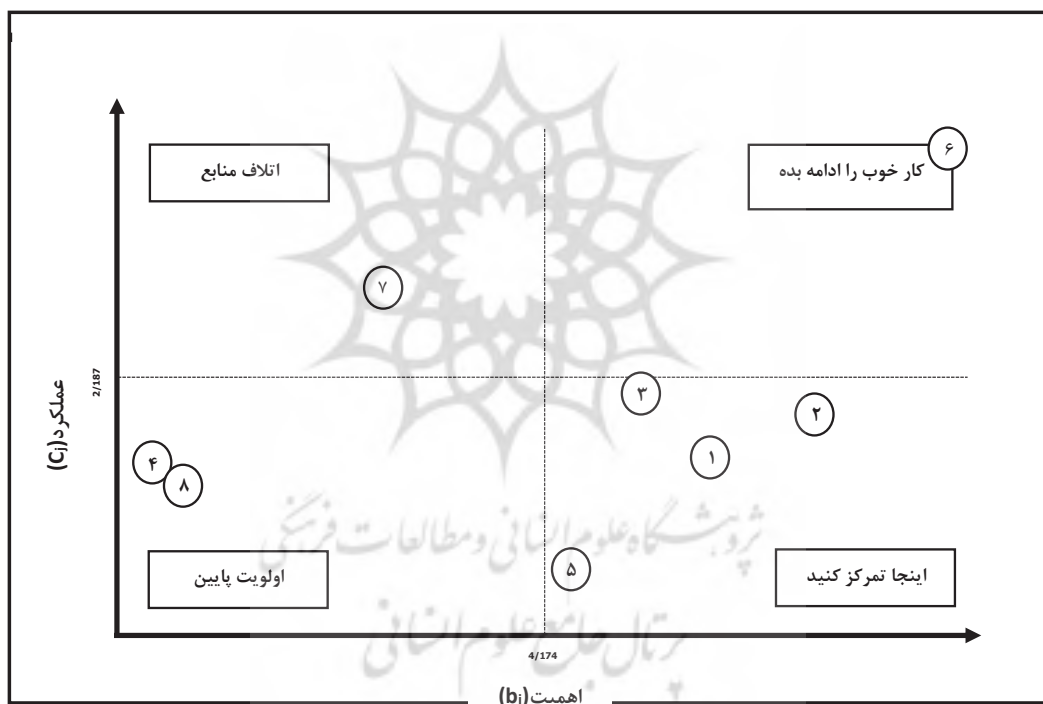
در مصاحبه‌های انجام‌شده به این مورد مکرراً اشاره شده است. برای مثال مصاحبه‌شونده I2 می‌گوید: «با توجه به داشتن هویت ایرانی داشتن درگاه پرداخت بین‌المللی برای ما مشکل بزرگی است، چون اگر مشخص شود حسابی متعلق به کشور ایران است، مسدود می‌شود». چون اغلب کسب‌وکارهای فعال در حوزه صادرات بین‌الملل از نوع کسب‌وکارهای کوچک و متوسط‌اند داشتن تأمین مالی و حمایت مناسب برای آن‌ها ضروری است. به‌ویژه آنکه بسیاری از کسب‌وکارها ماهیتی اجتماعی دارند و امکان درآمدزایی جدی را ندارد. برای مثال مصاحبه‌شونده I8 به این مسئله اشاره می‌کند: «برخی از نرم‌افزارهای گوشی‌های همراه اهدافی اجتماعی دارند. برای مثال برخی از آن‌ها با تشویق کاربران به فعالیت بدنی بیشتر تلاش می‌کنند تا تناسب وزنی ایشان حفظ شود یا برخی دیگر برای ارائه آموزش‌هایی به کودکان دیابتی راجع به بیماری‌شان طراحی شده‌اند. واضح است این نرم‌افزارها نمی‌توانند درآمدزایی کافی داشته باشند و لازم است تا از راه‌های دیگر تأمین مالی‌شان صورت بگیرد».

### ۳-۴. ارتباطات بین‌المللی

در مصاحبه‌ها وظیفه شکل‌گیری ارتباط‌های بین‌المللی بر عهده

جدول ۲: میانگین هندسی نظرهای خبرگان

میانگین هندسی نظرها			
ردیف	مؤلفه	اهمیت bj	عملکرد Cj
۱	تأمین و پرورش نیروی انسانی موردنیاز (نیروی متخصص داخلی، نیروی بومی در شعب خارج از کشور و غیره)	۴.۳۰	۲.۰۴
۲	شناخت بازار (وجود بازار، تبلیغات مناسب و مخاطب‌شناسی)	۴.۴۶	۲.۱۱
۳	تأمین مالی مناسب و نقل و انتقال پولی	۴.۲۲	۲.۱۸
۴	ارتباطات بین‌المللی	۳.۷۵	۲.۰۱
۵	مناسب بودن و ثبات شرایط داخلی کشور	۴.۱۸	۱.۸۶
۶	کیفیت کار و رقابتی بودن محصول	۴.۷۳	۲.۹۸
۷	وجود شناخت و آگاهی کافی در خصوص صنعت محتوای دیجیتال	۳.۹۷	۲.۳۴
۸	استفاده از انواع الگوهای بین‌المللی شدن کسب‌وکار	۳.۷۸	۱.۹۷
	آستانه اهمیت و عملکرد	۴.۱۷۴	۲.۱۸۷



نمودار ۱: جانمایی مؤلفه‌ها در ربع‌های نمودار اهمیت - عملکرد

قضایای اولین کاری که انجام می‌شود بستن دامنه کسب‌وکار است. در صورتی که برای کسب‌وکارهای محتوای دیجیتال حیات مجموعه به این پایداری دسترسی وابسته است و این کار در عمل کسب‌وکار را فلج می‌کند». همچنین، مجموعه‌های واسطه‌ساز صدارتی باید تخصصی باشند و از ویژگی‌های محصول اطلاع داشته باشند. برای مثال مجموعه C1 در پخش محصولات خود از واسطه‌های تخصصی استفاده می‌کند که در عمل بدون شناخت و تخصص کافی از آن‌ها امکان فروش فراوان محصول نیست.

### ۳-۷. شناخت داشتن و آگاهی کافی در خصوص صنعت محتوای دیجیتال

در زمینه صنایع خلاق و به‌ویژه صنعت محتوای دیجیتال این مسئله مطرح است که شناخت محدودی در خصوص اهمیت، کاربرد، جنس محصولات و عوامل ضروری برای فعالیت در این حوزه وجود دارد.

برای مثال مصاحبه‌شونده I8 می‌گوید: «در رسیدگی‌های



جدول ۳: اولویت‌بندی مؤلفه‌های شناسایی شده

محاسبه Swj و Owj			
اولویت	Swj	Owj	مؤلفه
۱	۰.۱۵۸	۱۰.۵	شناخت بازار
۲	۰.۱۴۶	۹.۷	نیروی انسانی
۳	۰.۱۴۵	۹.۷	ثبات شرایط کشور
۴	۰.۱۲۹	۸.۶	تأمین مالی و انتقال پولی
۵	۰.۱۲۴	۸.۳	رقابتی بودن محصول
۶	۰.۱۰۳	۶.۹	تنوع در الگوهای بین‌المللی شدن
۷	۰.۰۹۸	۶.۵	ارتباط‌های بین‌المللی
۸	۰.۰۹۷	۶.۵	شناخت محتوای دیجیتال

درخصوص صنعت محتوای دیجیتال اهمیت چندانی ندارد، اما اقدام‌های بسیاری انجام شده است که نشان‌دهنده استفاده بی‌جهت از منابع به‌منظور فعالیت در این زمینه است. از میان مؤلفه‌ها، ارتباط‌های بین‌المللی و استفاده از انواع الگوهای بین‌المللی شدن کسب‌وکار اولویت کمی دارند و بهتر است در عوض بر سایر مؤلفه‌های با اهمیت تمرکز شود.

#### نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی الزامات بین‌المللی‌سازی کسب‌وکارهای صنایع خلاق و فرهنگی با تمرکز بر صنعت محتوای دیجیتال انجام شد، که با توجه به نبود پژوهش‌های قبلی از نوآوری‌های نظری پژوهش محسوب می‌شود. در انجام پژوهش از روش مطالعه موردی چندگانه استفاده شد و شش مجموعه واجد شرایط در جایگاه مورد مطالعاتی بررسی شد. استخراج مؤلفه‌ها به کمک روش تحلیل مضمون انجام شد. در نهایت، هشت الزام در نتیجه بررسی‌های انجام‌شده به دست آمد:

۱. تأمین و پرورش نیروی انسانی موردنیاز که اندرسون و اسکینر در پژوهشی مشابه بر آن تأکید داشتند و بیان کردند که نیروی انسانی و توان یادگیری او در جریان بین‌المللی‌شدن کسب‌وکارها بسیار اهمیت دارد (Anderson and Skinner, 1999)؛ ۲. شناخت بازار که در پژوهش‌های مشابه پیشین نیز از علت‌های توسعه فعالیت بین‌المللی کسب‌وکارها مطرح شد و در جهان امروز نیز قابلیت دسترسی به بازار جهانی و امکان انجام بازاریابی الکترونیکی لحاظ شده است (Skudiene et al., 2015)؛ ۳. تأمین مالی مناسب و نقل و انتقال پول در هنگام فعالیت بین‌المللی اهمیت فراوانی دارد، اما با توجه به نبود این مورد در ادبیات موجود به نظر می‌رسد این مسئله به‌علت وجود

#### ۳-۸. استفاده از انواع الگوهای بین‌المللی شدن کسب‌وکار

با توجه به الگوهای مختلف موجود، برای ورود به بازار بین‌الملل راهبردهای متفاوتی توصیه می‌شود. راهبردهایی مانند اعطای مجوز<sup>۱</sup> و صادرات مستقیم از روش‌های سنتی این حوزه‌اند. همچنین، امروزه ظهور روش‌های مبتنی بر رابطه<sup>۲</sup> مانند سرمایه‌گذاری مشترک<sup>۳</sup>، به‌کارگیری نیروی بومی و غیره را شاهدیم (Watson IV et al., 2018). در کسب‌وکارهای مورد مطالعه، شاهد آن بودیم که مجموعه C1 از طریق استفاده از واسطه‌های صادراتی و فروش مجوز تولید به بازارهای خارجی وارد شده است و مجموعه C5 حق چاپ را به مجموعه‌ای خارجی اعطا کرده است.

جدول ۳ نشان‌دهنده وزن مشخصه‌ها و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها با توجه به اولویت هریک است.

استفاده از روش اهمیت-عملکرد برای مؤلفه‌های شناسایی‌شده نشان‌دهنده آن است که بازارپردازی صحیح (وجود بازار، تبلیغات مناسب و مخاطب‌شناسی)، تأمین و پرورش نیروی انسانی موردنیاز (نیروی متخصص داخلی، نیروی بومی در شعب خارج از کشور و غیره)، مناسب بودن و ثبات شرایط داخلی کشور دارای اولویت به‌منظور تعریف برنامه و اقدام است. این سه مؤلفه اهمیت بسیاری دارند، اما اقدام‌های اندکی درخصوص آن‌ها انجام شده و نیاز است روی آن‌ها تمرکز شود. همچنین، طبق تحلیل داده‌ها مؤلفه کیفیت کار و رقابتی بودن محصول اهمیت فراوانی دارد و وضعیت خوبی به‌لحاظ عملکرد دارد، بنابراین این شرایط مطلوب باید حفظ شود. علاوه‌براین، مؤلفه وجود شناخت و آگاهی کافی

1. license
2. Relational
3. Joint venture

نیرو را حتی‌الامکان از دوش کسب‌وکارهای این حوزه بردارند. به‌منظور ایجاد شرایطی باثبات برای کسب‌وکارها لازم است تا قوانین هم ثبات بیشتری داشته باشند و ناگهانی و بدون لزوم تغییر نکنند.

### منابع

- Abedi Ja'fari, H., Taslimi, M. S., Faghihi, A., and Sheikhzade, M. (2011). "Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data Municipalities". *Strategic Management Thought*, 5(2), pp. 151-198. {In persian}
- Anderson, V., and Skinner, D. (1999). "Organizational learning in practice: how do small businesses learn to operate internationally?". *Human Resource Development International*, 2(3), pp. 235-258.
- Bacon, D. R. (2003). "A comparison of approaches to importance-performance analysis". *International Journal of Market Research*, 45(1), pp. 1-15.
- Dell'Anno, D., Evangelista, F., and Del Giudice, M. (2018). "Internationalization of science-based start-ups: Opportunity or requirement?". *Journal of the Knowledge Economy*, 9, pp. 649-664.
- Digital Games Research Center (DIREC) (2021). "Landscape Report: The Most Significant Information of Digital Games Consumption in Iran". available at: <https://direc.ircg.ir/wp-content/uploads/2023/04/Landscape1400-Final-WEB.pdf> {In persian}
- Dutot, V., Bergeron, F., and Raymond, L. (2014). "Information management for the internationalization of SMEs: An exploratory study based on a strategic alignment perspective". *International Journal of Information Management*, 34(5), pp. 672-681.
- Eisenhardt, K. M., and Graebner, M. E. (2007). "Theory building from cases: Opportunities and challenges". *Academy of Management Journal*, 50(1), pp. 25-32.
- Gamesindustry. (2023). "Japan's PC games market nearly doubled in four years". Available at: <https://>

تحریم‌ها برای کسب‌وکارهای ایرانی مهم است و کسب‌وکارها در سایر نقاط جهان مشکل چندانی با این مسئله ندارند؛ ۴. ارتباطات بین‌المللی در هنگام فعالیت بین‌المللی مجموعه اهمیت بسیاری دارد تا حدی که به این مؤلفه در تئوری شبکه، که از مبانی نظری مهم حوزه بین‌المللی شدن است، به تفصیل توجه شده است (Yamin and Kurt, 2018)؛ ۵. ثبات شرایط داخلی کشور که در ادبیات مؤیدی برای آن پیدا نشد و به نظر می‌رسد بنا به شرایط داخلی کشور موضوعیت یافته است؛ ۶. رقابتی بودن محصول که در بررسی‌های پیشین نیز به این مورد اشاره شد و از علت‌های موفق نشدن کسب‌وکارهای ایرانی برای ورود به بازار بین‌الملل رعایت نکردن استانداردهای جهانی معرفی شده است (Hatami et al., 2021)؛ ۷. شناخت داشتن در خصوص صنعت محتوای دیجیتال؛ ۸. استفاده از انواع الگوهای بین‌المللی شدن کسب‌وکار و داشتن انعطاف در ارزش‌آفرینی و درآمدزایی.

در فرایند مطالعه و با توجه به نتایج پژوهش، مشخص شد که برای توسعه صنایع خلاق و فرهنگی باید از روش‌هایی مانند اعطای مجوز در شرایطی که امکان صادرات نیست استفاده کرد. به‌منظور تعیین اولویت الزامات استخراج شده از روش اهمیت - عملکرد استفاده شد و در نتیجه آن، سه الزامی که اهمیت بسیاری دارند ولی عملکرد در آن زمینه مناسب نبود و نیاز به تمرکز داشت، مشخص شد؛ این سه الزام به ترتیب عبارت‌اند از شناخت بازار، تأمین و پرورش نیروی انسانی موردنیاز و مناسب بودن و ثبات شرایط داخلی کشور.

به‌منظور انجام پژوهش‌های آتی در این حوزه پیشنهاد می‌شود تا پس از شناسایی الزامات بین‌المللی شدن صنعت محتوای دیجیتال به ارائه راهکارهای سیاستی متناسب با موارد اولویت‌دار پرداخته شود. در صورتی که موردهای مطالعاتی یا کسب‌وکارهای کافی در حوزه‌های مختلف محتوای دیجیتال (صنعت بازی، پویانمایی، فیلم و غیره) در داخل کشور وجود داشته باشد بررسی متمرکز روی یک صنعت خاص می‌تواند در بردارنده حقایق بسیار دقیق‌تر باشد.

در راستای استفاده عملیاتی از نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود که نهادهای متولی در حمایت از صادرات (معاونت علمی، اتاق بازرگانی، وزارت صنعت، معدن و تجارت و سازمان توسعه تجارت) خدمات خود را بر شناخت بازار متمرکز کنند. برای مثال پروفایلی برای کشورهای مختلف آماده شود که مجموعه‌ها بتوانند با استفاده از این اطلاعات محصول بهتری را طراحی کنند و یا به‌تفکیک صنایع مختلف، مقصدهای مناسب صادرات برای کسب‌وکارها مشخص شود. همچنین، به‌منظور تأمین نیروی انسانی موردنیاز در حوزه‌هایی مانند صنعت بازی و پویانمایی، وزارت علوم و یا آموزش و پرورش به بازتعریف ظرفیت رشته‌های موجود و طراحی رشته‌های جدید پردازند تا بار تربیت

- [gamesindustry.biz/japans-pc-games-market-nearly-doubled-in-four-years](https://gamesindustry.biz/japans-pc-games-market-nearly-doubled-in-four-years)
- Global Digital Content Creation Market Size Report, 2030. (2022). Available July 15, 2023, at: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/digital-content-creation-market-report>
- Global Games Market Report. (2015). Available at: <https://newzoo.com/games-market-reports-forecasts>
- Grönroos, C. (1999). "Internationalization strategies for services". *Journal of Services Marketing*, 13(4/5), pp. 290–297.
- Grönroos, C. (2016). "Internationalization strategies for services: a retrospective". *Journal of Services Marketing*, 30(2), 129–132.
- Hatami, M., Cheraghali, M., Saeedi, P., and Mostaghimi, M. (2021). "Provide an internationalization model for small and medium-sized industrial businesses supported by the Omid Entrepreneurship Fund". *Science and Technology Policy Letters*, 11(2), pp. 5–16.
- Helberger, N., Loos, M. B. M., Guibault, L., Mak, C., and Pessers, L. (2013). "Digital content contracts for consumers". *Journal of Consumer Policy*, 36, pp. 37–57.
- Higgs, P., Cunningham, S., and Bakhshi, H. (2008). "Beyond the creative industries: Mapping the creative economy in the United Kingdom", NESTA.
- Hunter, L. A. W., Englehart, K., and Miller, P. (2017). "Strengthening Canadian Television Content: Creation, Discovery and Export in a Digital World". *CD Howe Institute Commentary* NO. 498.
- Jafari Sabdani, P., Meshkinghalam, L., and Ehsani, A. (2021). "A Comprehensive Model of Digital Innovations in Covid19 Crisis with a Meta-Synthesis Approach". *Science and Technology Policy Letters*, 11(4), pp. 5–26. {In persian}
- Jaillant, L., and Caputo, A. (2022). "Unlocking digital archives: cross-disciplinary perspectives on AI and born-digital data". *AI & Society*, 37(3), pp. 823–835.
- Jaillant, L., Aske, K., Goudarouli, E., and Kitcher, N. (2022). "Introduction: challenges and prospects of born-digital and digitized archives in the digital humanities". *Archival Science*, 22(3), pp. 285–291.
- Kirschenbaum, M., Ovenden, R., Redwine, G., and Donahue, R. (2010). "Digital forensics and born-digital content in cultural heritage collections". *Council on Library and Information Resources*, Washington D.C.
- Marketwatch. (2023). "Digital Content Market Size | Industry Report 2023". Available at: <https://www.marketwatch.com/press-release/2030-digital-content-market-size-industry-report-2023-2023-06-12>
- Mohammadi, M., Madhoshi, M., Safaei, A., and Aghajani, H. (2019). "Using the concept of 'System' as a metaphor in providing a model of the value chain for Iran's creative industries". *Strategic Management Thought*, 13(1), pp. 215–253. {In persian}
- Pokarier, C., and Tamiya, Y. (2007). "Brand Japan' and the Internationalization of Japanese Creative Industries". Available at: SSRN 1560506.
- Report on the performance of the Creative Companies Ecosystem Development Program. (2022). Vice President for Science and Technology of Iran. {In Persian}
- Safavijahromi, G., Tabatabaeian, S., Hanafizade, P., and Hajmirzaei, H. (2020). "Strategies for developing the quality of digital content industry in Iran". *Quality & Standard Management Journal*, 10(4), pp. 1–23. [In persian]
- Santos, V., and García, T. (2011). "Business motivation and informational needs in internationalization". *Journal of International Entrepreneurship*, 9, pp. 195–212.
- Sasaki, I., Nummela, N., and Ravasi, D. (2021). "Managing cultural specificity and cultural embeddedness when internationalizing: Cultural strategies of Japanese craft firms". *Journal of International Business Studies*, 52(2), pp. 245–281.
- Sheikhzadeh, M., and Baniasad, R. (2020). "Theme analysis, concepts, approaches and applications". [In persian]
- Skudiene, V., Auruskeviciene, V., and Sukeviciute, L. (2015). "Internationalization model revisited:

- e-marketing approach". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, pp. 918–924.
- Tabatabaeian, S. H., Hanafizadeh, P., Haji Mirza'i, hamed, and Safavi Jahromi, G. (2021). "Challenges in policy making for digital content industry development in Iran". *Journal of Technology Development Management*, 8(4), pp. 81–106. {In Persian}
- Tajpour, M., and Razavi, S. M. (2023). "The effect of team performance on the internationalization of Digital Startups: The mediating role of entrepreneurship". *Int. J. Hum. Cap. Urban Manag*, 8, pp. 17-30. {In persian}
- Teruel, M., Coad, A., Domnick, C., Flachenecker, F., Harasztosi, P., Janiri, M. L., and Pal, R. (2022). "The birth of new HGEs: internationalization through new digital technologies". *The Journal of Technology Transfer*, 47(3), pp. 804–845.
- "Vice President for Science and Technology of Iran". (2022). Report on the performance of the Creative Companies Ecosystem Development Program. {In Persian}
- Watson IV, G. F., Weaven, S., Perkins, H., Sardana, D., and Palmatier, R. W. (2018). "International market entry strategies: Relational, digital, and hybrid approaches". *Journal of International Marketing*, 26(1), pp. 30–60.
- Weishäupl, E., Yasasin, E., and Schryen, G. (2018). "Information security investments: An exploratory multiple case study on decision-making, evaluation and learning". *Computers & Security*, 77, pp. 807–823.
- Westerlund, M. (2020). "Digitalization, internationalization and scaling of online SMEs". *Technology Innovation Management Review*, 10(4).
- Yamin, M., and Kurt, Y. (2018). "Revisiting the Uppsala internationalization model: Social network theory and overcoming the liability of outsidership". *International Marketing Review*, 35(1), pp. 2-17.
- Yin, R. K. (2018). "Case study research and applications". SAGE Publications. California.
- Zarei, B., Nasserli, H., and Tajeddin, M. (2011). "Best practice network business model for internationalization of small and medium enterprises". *Journal of International Entrepreneurship*, 9, pp. 299–315. {In persian}
- Zarour, A., and Zein, S. (2019). "Software development estimation techniques in industrial contexts: An exploratory multiple case-study". *International Journal of Technology in Education and Science*, 3(2), pp. 72–84.



## The Requirement of Creative and Cultural Industry Businesses Internationalization (Focusing on Digital Content Businesses)

Fahime Mohammadi <sup>1</sup>

Mahdi Abdolhamid <sup>2</sup>

Amir Zakeri <sup>3</sup>

### Abstract

The digital content industry has the capacity of transferring a countries thoughts and culture in addition to having economic interests. Today the products of this industry can spread easily through the internet and have access to a big global market. To have a better use from the chances of this industry we should identify the requirements needed for internationalization of businesses that work in this sector using best practices, so that we can have policy designs to promote them. The purpose of this research is to identify the requirements of the international activity of the digital content businesses in Iran. So in this research a multiple case study method is used and 6 successful businesses in digital content sector which have the experience of global markets, have been studied from 20 February 2023 to 21 may 2023. For analyzing the interview data and the data from other sources theme analysis have been used and at the end 8 requirements are identified. In the next step the we have assessed the priority of these requirement by using importance-performance analysis, That showed the most important requirements are: “market knowledge (the creation of a market, right advertisement and customer recognition)”, “supply and training the required human capital (inside the country, the native employees for the abroad offices” and “having suitable and stable condition inside the country”.

**Keywords:** Digital Content Industry, Internationalization, Multiple Case Study, Importance-Performance Analysis, Export Requirements

---

1. Ph.D. candidate, Faculty of management, economics and progress engineering, Iran University of science and technology, Tehran, Iran

2. Assistant professor. Department of progress engineering, Faculty of management, economics and progress engineering, Iran University of science technology, Tehran.

3. Assistant professor. Department of management. Faculty of management, economics and progress engineering, Iran University of science and technology, Tehran; zakery@iust.ac.ir



## نقش نامه و فرم تعارض منافع

### الف) نقش نامه

پدیدآورندگان	فهیمه محمدی	مهدی عبدالحمید	امیر ذاکری
نقش	نویسنده	نویسنده	نویسنده مسئول
نگارش متن	نگارش متن اصلی، بازنگری کلی بر اساس نظر داوران، مرور ادبیات و پیشینه نظری	نگارش متن اصلی، بازنگری کلی بر اساس نظر داوران، مرور ادبیات و پیشینه نظری	نگارش متن اصلی، بازنگری کلی بر اساس نظر داوران، مرور ادبیات و پیشینه نظری
ویرایش متن و ...	ویرایش متن، بازنگری جزئی بر اساس نظر داوران، پاسخ به داوران، کامنت‌دهی روی متن نهایی	—	ویرایش متن، بازنگری جزئی بر اساس نظر داوران، پاسخ به داوران، کامنت‌دهی روی متن نهایی
طراحی / مفهوم‌پردازی	طراحی و مفهوم‌پردازی	طراحی و مفهوم‌پردازی	طراحی و مفهوم‌پردازی
گردآوری داده	انجام مصاحبه، مرور اسناد و گزارش‌ها و مطالب منتشر شده در رسانه	—	—
تحلیل / تفسیر داده	تحلیل مضمون	—	—
سایر نقش‌ها	—	—	—

### ب) اعلام تعارض منافع

در جریان انتشار مقالات علمی تعارض منافع به این معنی است که نویسندگان، داوران و یا حتی سردبیران مجلات دارای ارتباطات شخصی و یا اقتصادی می‌باشند که ممکن است به طور ناعادلانه‌ای بر تصمیم‌گیری آن‌ها در چاپ یک مقاله تأثیرگذار باشد. تعارض منافع به خودی خود مشکلی ندارد بلکه عدم اظهار آن است که مسئله‌ساز می‌شود.

بدین وسیله نویسندگان اعلام می‌کنند که رابطه مالی یا غیرمالی با سازمان، نهاد یا اشخاصی که موضوع یا مفاد این تحقیق هستند ندارند، اعم از رابطه و انتساب رسمی یا غیررسمی. منظور از رابطه و انتفاع مالی از جمله عبارت است از دریافت پژوهانه، گزینش آموزشی، ایراد سخنرانی، عضویت سازمانی، افتخاری

یا غیررسمی، اشتغال، مالکیت سهام، و دریافت حق اختراع، و البته محدود به این موارد نیست. منظور از رابطه و انتفاع غیرمالی عبارت است از روابط شخصی، خانوادگی یا حرفه‌ای، اندیشه‌ای یا باورمندانه، و غیره.

چنانچه هر یک از نویسندگان تعارض منافی داشته باشد (و یا نداشته باشد) در فرم زیر تصریح و اعلام خواهد کرد:  
 مثال: نویسنده الف هیچ‌گونه تعارض منافی ندارد. نویسنده ب از شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است گزینش دریافت کرده است. نویسندگان ج و د در سازمان فلان که موضوع تحقیق بوده است سخنرانی افتخاری داشته‌اند و در شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است سهامدارند.

اظهار (عدم) تعارض منافع: با سلام و احترام؛ به استحضار می‌رساند نویسندگان مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی ندارد.

نویسنده مسئول: امیر ذاکری

تاریخ: ۱۴۰۲/۱۲/۰۵