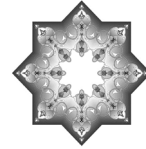


کارآفرینی رسانه‌ای در سازمان‌های صنعتی: باشگاه مشتریان به عنوان پلتفرم درگیرسازی مخاطب



امیر خلفی^۱

داتیس خواجه‌نیا^۲

علی بدیع‌زاده^۳

صفحات ۱۳ تا ۳۸

دریافت: ۹۸/۱۰/۱۱

پذیرش: ۹۹/۰۳/۱۰

چکیده

پژوهش جاری به کاربرد پلتفرم‌های اجتماعی برای درگیرسازی مشتریان با سازمان می‌پردازد و با استفاده از بازی وارسازی چارچوبی برای ارائه ارزش پیشنهادی توسط یک پلتفرم اجتماعی در قالب باشگاه مشتریان ارائه می‌دهد. با در نظر گرفتن درگیرسازی مشتریان به عنوان یک مسئله بدقلق، از تفکر طراحی با رویکرد دانشگاه استنفورد به عنوان روش تحقیق استفاده شده است. پژوهشگران از مصاحبه‌های عمیق با نمونه‌ای شامل مصرف‌کنندگان و مدیران استفاده کرده‌اند تا پنجره‌های ارزشی برای مشتریان و پنجره‌های درآمدی برای شرکت شناسایی کرده و چارچوبی برای نظام انگیزشی بازی وارسازی شده پیشنهاد کنند. این نظام انگیزشی با درگیرسازی مشتریان از طریق پنجره‌های ارزشی، به ایجاد منافع برای شرکت و برآورده شدن پنجره‌های درآمدی منجر شده و سبب پای‌بندسازی مشتریان و وفاداری آنها به شرکت می‌گردد. این پژوهش با استفاده از توانمندی‌های رسانه‌های جدید به مشارکت در مطالعات کارآفرینی رسانه‌ای شرکتی پرداخته و به شرکت‌های صنعتی ایرانی در بهره‌گیری از قابلیت‌های درگیرساز رسانه‌های جدید برای پای‌بندی مشتریان به برند خود کمک می‌کند.

واژگان کلیدی: کارآفرینی رسانه‌ای، درگیرسازی مخاطب، باشگاه مشتریان، بازی‌وارسازی، پلتفرم اجتماعی.

khalafi@gmail.com

khajeheian@ut.ac.ir

ali.badizadeh@gmail.com

۱. دانشجوی دکتری، گروه کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران؛

۲. استادیار مدیریت گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران (نویسنده مسئول)؛

۳. استادیار گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران؛

مقدمه

استفاده گسترده مصرف‌کنندگان، تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان کالا و خدمات در پلتفرم‌های اجتماعی اعم از رسانه‌های اجتماعی، بازارگاه‌ها، و انواع دیگر شبکه‌های اجتماعی فضای کسب و کار را کاملاً تحت تاثیر خود قرار داده است و کمتر تعامل میان تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان را می‌توان یافت که بخشی از آن در بستر پلتفرم‌های اجتماعی صورت نگیرد. تبدیل شدن موبایل به همراه همیشگی افراد، ارتباطات سنتی را به ارتباطات همه‌جانبه‌تر تبدیل کرده است (Schumacher & et al, 2018; Hossain, 2019). این امر در کنار تاثیرات ژرف در عرصه‌های اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، سبب شده است سطح دسترسی شرکت‌ها و سازمان‌ها به مشتریان و مصرف‌کنندگان بسیار افزایش یابد و بتوانند به اشکال جدید و به طور موثرتری ارتباطات مشتری (RM) را انجام دهند (Ebrahimi & et al, 2020). حذف واسطه‌ها، ارتباط مستقیم تولیدکنندگان با مصرف‌کنندگان، ایجاد کسب و کارهای خدمت‌محور، فرصت‌های متعدد کارآفرینی و امکان دریافت آنی و مستقیم بازخورد از مشتریان از جمله تاثیرات حاصله از فناوری‌های ارتباطی برای کسب و کارها هستند. نظر به تاثیر شگرف پلتفرم‌های ارتباطی بر عرصه‌های مختلف از جمله تعامل میان مشتری و سازمان، برخی معتقدند که در دوره اقتصاد پلتفرمی قرار داریم (Di Minin & et al, 2016; Leong and Belzer, 2017) که ماهیت همه امور و از جمله کسب و کار را در عصر ما تغییر داده‌اند (Keneny & Zysman, 2016). در چنین عصری، ارائه ارزش پیشنهادی کاملاً وابسته به حجم شبکه کاربران و میزان گستردگی شبکه مورد استفاده شرکت است (Dufva & et al, 2017). در کنار ظهور پلتفرم‌ها، در سالهای اخیر نظام‌های درگیرسازی مشتریان همچون بازی‌وارسازی (Werbach & Hunter, 2012; Karimi & Salavatian, 2018) و هم‌آفرینی ارزش (Chen & Wang, 2016; Khajeheian & Ebrahimi, 2020) و نیز نوآوری‌های باز (Santoro & et al, 2018) محبوبیت چشمگیری یافته‌اند و سازمان‌های متعدد صنعتی و خدماتی متعددی برای ارتقای ساز و کارهای بازاریابی و جذب و حفظ مشتریان خود آن‌ها را به کار گرفته‌اند (Lefebvre, 2007). پلتفرم‌های دیجیتال و اجتماعی که ماهیتاً با هدف پای‌بندسازی مشتریان ایجاد شده‌اند و ارائه ارزش توسط گروه‌های متنوع ذینفعان را امکان‌پذیر می‌کنند، به

گسترش استفاده از این ابزارها انجامیده‌اند (Reiller & reiller, 2017). فرایند انتقال به سمت پلتفرم‌ها، سازمان‌های تولیدی، توزیعی و بازاریابی را به طور بنیادینی تغییر داده و بنیان کسب و کار آنها را به دیتافیکیشن^۱، یعنی جمع آوری سیستماتیک و پردازش الگوریتمی داده‌های کاربران سوق داده است (Poell & et al, 2017). داده‌های کاربران سبب هدفگیری و سفارشی سازی محتوا، خدمات و تبلیغات در اکوسیستم‌های به سرعت در حال رشد می‌شوند (Bechmann, 2013; Turow, 2011) و از این رو پلتفرم‌های آنلاین به طور موثری به عنوان «بازارهای چندگانه» عمل می‌کنند که تعداد زیادی از کاربران نهایی را علاوه بر ارائه دهندگان ارزش پیشنهادی اصلی، با طیف وسیعی از ارائه‌دهندگان خدمات مکمل، متصل می‌کند (Rieder & Sire, 2014).

پلتفرم‌های آنلاین نه تنها به تقاضا محور کردن ارائه ارزش پیشنهادی کمک می‌کنند بلکه به بهبود اصول مدیریتی و حاکمیتی شرکتی همچون تنظیم استانداردهای فنی و قوانین اقتصادی نیز می‌انجامند (Gawer, 2014). علاوه بر این، پلتفرم‌ها و شبکه‌های اجتماعی جدید، کاربر را توانمندتر کرده و سبب ارائه تقاضاهای جدید از سمت مصرف‌کنندگان شده و در نتیجه این تقاضا، تولید، پردازش و بازاریابی شرکت‌ها برای پاسخ به این نیازها متحول گردیده است (Duffy, 2017).

با این حال و با وجود به کارگیری گسترده این پلتفرم‌ها، میزان موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهداف مورد نظر متفاوت است و به رغم به کارگیری این پلتفرم‌ها توسط سازمان‌های متعددی، گاه موفقیت چندانی در ارائه ارزش پیشنهادی به مشتریان و درگیرسازی مثبت مشتریان با آن سازمان‌ها حاصل نمی‌شود. نمونه‌های متعددی از این عدم موفقیت‌ها را می‌توان در صنایع گوناگون کشور ما دید. صنعت خودرو یک نمونه مشخص از عدم موفقیت در استفاده بهینه از ظرفیت‌های پلتفرم‌ها برای ارتباط مناسب با مشتریان بالقوه و بالفعل و جذب و نگهداری و حفظ ارتباط با آنهاست. نظر به این خلاء، و پژوهش‌های کم‌تعداد صورت گرفته (خلفی و همکاران، ۱۳۹۷؛ ۱۳۹۸) پژوهش جاری در نظر دارد یک ساز و کار استخراج ارزش موجود در بازار خودرو توسط شرکت ایران خودرو از طریق استفاده از پلتفرم‌ها در صنعت خودروسازی ارائه کند. با توجه به موارد ذکر شده در فوق و نظر به اهمیت ارائه ارزش پیشنهادی کسب و کار به مشتریان هدف، به ویژه در صنعت خودرو در دوران بازگشت مجدد

تحریم‌ها و نیز محبوبیت و همه‌گیری پلتفرم‌ها به‌عنوان بسترهای انتقال ارزش پیشنهادی به کاربران، این پژوهش در پی یافتن پاسخی برای این مسئله تحقیق است: «چارچوب نظری ارائه ارزش پیشنهادی کسب و کار برای ارائه به کاربران ایران خودرو از طریق پلتفرم‌های دیجیتال چگونه است؟». برای پاسخ به این مسئله، یک سؤال اصلی و سه سؤال فرعی تحقیق مطرح شده است. سؤال اصلی عبارت است از این که «چارچوب ارزش پیشنهادی کسب و کار برای ارائه به کاربران ایران خودرو از طریق پلتفرم‌های دیجیتال چگونه است؟» و سئوالات فرعی تحقیق نیز عبارتند از: ۱. در شرایط کنونی ارائه ارزش پیشنهادی توسط ایران خودرو به مشتریان چگونه است؟ ۲. چگونه می‌توان با استفاده از پلتفرم‌های مشتری محور ارزش پیشنهادی جدیدی به مشتریان ایران خودرو ارائه کرد؟ ۳. ارائه ارزش پیشنهادی کسب و کار توسط پلتفرم‌های مشتری محور چه درآمدهایی برای شرکت ایران خودرو به همراه خواهد داشت؟

۱. ادبیات پژوهش

۱-۱- ادبیات تجربی

از آنجا که پلتفرم‌ها مفهومی نسبتاً جدید هستند که محصول فناوری‌های نوین ارتباطی در قالب شبکه‌های اجتماعی هستند، پژوهش‌های مرتبط با این حوزه نیز نسبتاً معدودند و در ارتباط با کارآفرینی رسانه‌ای در سازمان‌ها محدودتر نیز می‌شوند.

دال زاتو و امیدی (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «پلتفرمی‌شدن کارآفرینی رسانه‌ای» به نقش مهم پلتفرم‌های دیجیتال در توسعه کارآفرینی رسانه‌ای چه در قالب فردی و چه در قالب سازمانی اشاره کرده‌اند و چارچوبی‌های مطالعاتی این پدیده را شامل مطالعات کسب و کاری، مطالعات نرم‌افزاری، اقتصاد سیاسی و مطالعات فرهنگی شناسایی کرده‌اند. پژوهش حاضر با انجام مطالعه در سطح مطالعه کسب و کاری، یکی از حوزه‌های مورد نظر آنها را پوشش داده است. (Dal Zotto & Omid, 2020)

خواججه‌ئیان و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «درگیرسازی مخاطب در رسانه‌ها: یک چارچوب مفهومی» به توانمندی پلتفرم‌ها در درگیرسازی مخاطبان و مشتریان پرداخته‌اند و چارچوبی مفهومی برای پژوهش در این زمینه فراهم کرده‌اند. این چارچوب که ابعاد گسترده‌ای را شامل شده است شامل پنج بعد آثار، راهبردها، سطوح، چستی و چرایی درگیرسازی مخاطب در رسانه‌ها است. امکان کنترل محتوا و پلتفرم توسط مخاطب و توجه به

ویژگی‌های رسانه و پلتفرم همراه با تبادل و به اشتراک گذاری محتوا و مشارکت در تولید محتوا در پلتفرم از عوامل مهم این چارچوب است که به آثاری همچون سرمایه اجتماعی برای سازمان و موفقیت در بازارهای مالی می‌انجامد. مجدداً آن پژوهش نیز مفهومی بوده است و چارچوبی برای مطالعه بیشتر را ارائه داده است که پژوهش حاضر تلاش دارد تا بخشی از پیشنهادها را به کار بسته و نتایج آن را ارائه کند.

نل و همکاران (۲۰۲۰) با بررسی دوسوتوانی در شناسایی و استفاده از فرصت‌های کسب و کار به توانایی سازمان‌های رسانه‌ای در استفاده از پلتفرم‌ها برای شناسایی فرصت‌ها در بازارهای مشتریان و نیز استفاده سازمان از این فرصت‌ها برای ارائه ارزش کسب و کار پرداخته‌اند. (Nel & et al, 2020)

خلفی و همکاران (۱۳۹۸) توسعه کارآفرینی رسانه‌ای با استفاده از درگیری‌سازی مخاطب در پلتفرم‌های اجتماعی را مورد مطالعه قرار داده و چارچوبی برای درگیری‌سازی مخاطبان توسط پلتفرم‌های اجتماعی پیشنهاد داده‌اند که برای کارآفرینی رسانه‌ای سازمان‌های صنعتی و به طور خاص ایران خودرو قابل استفاده است. پژوهش آن‌ها نیز همچون موارد قبلی یک پژوهش مفهومی است که چارچوبی برای پژوهش‌های آتی ارائه داده است. این چارچوب پیشنهادی شامل دسته‌بندی مشتریان براساس برانگیزاننده‌ها، تعریف ارزش پیشنهادی، انتخاب نظام درگیری‌سازی، انتخاب ابزار درگیری‌سازی، مدیریت فرایند درگیری‌سازی به سمت هم‌آفرینی ارزش، اندازه‌گیری پایبندسازی و بازخورد و اصلاح است.

بررسی این پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که حوزه مطالعات کارآفرینی رسانه‌ای سازمانی از طرق درگیری‌سازی مشتریان توسط پلتفرم‌ها، حوزه‌ای نوپدید و کمتر مطالعه شده است و اغلب پژوهش‌های انجام شده به ارائه چارچوب‌های مطالعاتی محدود شده‌اند. برای تبیین این پدیده می‌توان تبیین خواجه‌نیا (۲۰۱۹) از چارچوب، مدل و الگو را به کار بست که نشان داده است هنگام مطالعه یک پدیده نوظهور ابتدا با استفاده از چارچوب حدود و ثغور آن و عوامل موثر در آن مشخص می‌شوند، سپس پژوهش‌های بعدی به کشف روابط میان آن عوامل می‌پردازند و مدل ارائه می‌دهند. مقاله حاضر نیز به همین ترتیب با توجه به چارچوب‌های ارائه شده توسط پژوهش‌های پیشین به شناسایی روابط میان عناصر پیشتر معرفی شده می‌پردازد و تلاش دارد تا راه را برای معرفی یک مدل کارآفرینی رسانه‌ای از طریق درگیری‌سازی کاربران در پلتفرم‌ها باز کند.

۱-۲- ادبیات نظری

پلتفرم‌های اجتماعی

پلتفرم^۱ یک مدل کسب و کار جدید است که از فناوری برای ایجاد ارتباط میان افراد، سازمان‌ها و منابع در یک اکوسیستم تعاملی استفاده می‌کند. در این اکوسیستم تعاملی مقادیر قابل توجهی ارزش^۲ ایجاد و مبادله می‌شود. در تعریف پلتفرم گفته می‌شود که یک مدل کسب و کار مبتنی بر ایجاد تعامل و تبادل ارزش بین گروه‌های مختلف ذینفعان همچون تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان است. پلتفرم یک زیر ساخت باز و مشارکتی برای این تعاملات فراهم می‌کند و برای دارنده آن نیز شرایط اعمال حاکمیت^۳ مهیا می‌سازد. هدف اصلی پلتفرم این است که با برقراری ارتباط میان ذینفعان، مبادله کالاها، خدمات و یا ارزشهای اجتماعی را تسهیل کند و برای همه شرکت‌کنندگان ارزش ایجاد کند (Parker & et al, 2016). خواجه‌نیا (۱۳۹۸) پلتفرم را به‌عنوان بستری برای تبادل ارزش معرفی کرده که با استفاده از فناوری، زنجیره ارزش را به شبکه ارزش تبدیل کرده و ذینفعان را قادر می‌سازد که با هم ارتباط برقرار کرده و تبادل ارزش کنند.

در سیستم سنتی کسب و کار که به‌عنوان سیستم خطی و یا لوله‌ای^۴ توصیف می‌شود، ارزش گام به گام ایجاد و انتقال می‌یابد و تولیدکنندگان در یک طرف و مصرف‌کنندگان از سوی دیگر با هم ارتباط برقرار می‌نمایند. در این سیستم سنتی، ابتدا محصول یا خدمات طراحی می‌شود، سپس تولید می‌شود، بعد به محل توزیع ارسال می‌شود و در نهایت یک مشتری آن را می‌بیند و محصول یا خدمات را خریداری می‌کند. با مطرح شدن پلتفرم‌ها، کسب و کارها از ساختار خطی به سمت ساختار پلتفرمی تغییر می‌کنند. در این ساختار جدید، ترتیب ساده و خطی ارائه ارزش به یک رابطه پیچیده تبدیل می‌شود که تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان و پلتفرم را به یک رابطه پیچیده و متنوع وارد می‌کنند. این گروه‌های متنوع ذینفعان مبادله ارزش، مصرف کالا و خدمات و گاهی اوقات هم‌آفرینی ارزش انجام می‌دهند. از این رو پلتفرم امکان ایجاد، تغییر، مبادله و مصرف ارزش از راه‌های مختلف و مکان‌های مختلف را تسهیل می‌نماید

1- platform

2- value

3- governance

4- Pipeline

(Parker & et al, 2016). در حقیقت پلتفرم‌ها با حذف دروازه‌بانان^۱ و فراهم کردن امکان ارائه منابع جدید برای ارزش آفرینی به مصرف‌کنندگان این اجازه را می‌دهد تا آزادی بیشتری برای انتخاب محصولات و خدمات با توجه به نیازهایشان بدست آورند و در نتیجه شبکه ارزش را جایگزین زنجیره ارزش خطی می‌کنند.

اساس پلتفرم بر اثر شبکه‌ای^۲ قرار دارد. این اثر بیان می‌کند که ارزش یک شبکه تابعی از تعداد کاربران آن است، یعنی هرچه تعداد کاربران داخل یک شبکه بیشتر شود، ارزش آن شبکه هم افزایش پیدا می‌کند. هر جا کسب و کار پلتفرمی وجود داشته باشد شاهد اثر شبکه‌ای هستیم اما خلاف آن صحیح نیست یعنی اگر کسب و کاری اثر شبکه‌ای داشته باشد، لزوماً پلتفرمی نخواهد بود (Parker & et al, 2016). یکی دیگر از مفاهیم مهم زیرمجموعه پلتفرم‌ها اکوسیستم است. ریله و ریله (۲۰۱۷) اصطلاح «اکوسیستم» را به عنوان یک گروه از سازمان‌های وابسته به یکدیگر که به طور کل کالا و خدمات را به مشتریان خود ارائه می‌کنند، تعریف کرده‌اند. یک اکوسیستم درون یک پلتفرم ایجاد می‌شود و می‌تواند به عنوان گروهی از سازمان‌های تحت مالکیت یا ارتباطات استراتژیک تعریف شود که در یک پلتفرم ایجاد ارزش می‌کنند. این اکوسیستم‌ها اثرات متقابل در مدل‌هایی پلتفرمی را اداره می‌کنند و به این وسیله ارزش‌های پیشنهادی برای مشتری را تقویت کرده و سبب وفاداری و پایبندی آن‌ها به پلتفرم می‌شوند (Rellier & and Rellier, 2017).

با توجه به جدید بودن بحث ارزش پیشنهادی پلتفرم‌ها، که موضوع این پژوهش است، پژوهش‌های کم‌شماری در زمینه کاربرد آن‌ها در ارائه ارزش پیشنهادی کسب و کار صورت گرفته است. جدول شماره ۱ نتایج این پژوهش‌ها را به طور مختصر به تصویر می‌کشد:

جدول ۱: پژوهش‌های مرتبط با ارزش پیشنهادی

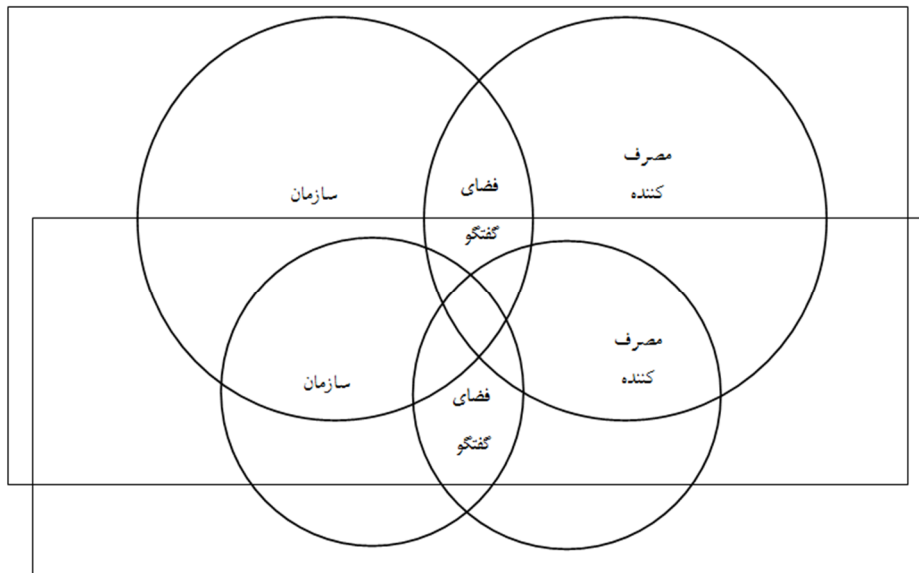
پژوهشگر (سال)	یافته‌ها
سان و گونگ (۲۰۱۵)	ارزش پیشنهادی با توجه به گره‌های ساختاری در طراحی پلتفرم‌های سیستمی
هوا (۲۰۱۳)	ارزش پیشنهادی با توجه به یکپارچگی منابع، یکپارچگی کارکردی، تعاونی‌گرایی، اشتقاق
Rieder & Sire, 2014	پلتفرم‌های آنلاین به عنوان بازارهای چندگانه برای ارائه ارزش پیشنهادی

1- gatekeepers

2- Network effect

حذف واسطه‌ها، ارتباط مستقیم تولید کنندگان با مصرف کنندگان، ایجاد کسب و کارهای خدمت‌محور، فرصت‌های متعدد کارآفرینی و امکان دریافت آنی و مستقیم بازخورد از مشتریان	Di Minin & et al, 2016
ارزش پیشنهادی به گستردگی شبکه وابسته است	Dufva & et al, 2017
ارزش پیشنهادی در پلتفرم‌ها به دیتافیکیشن یعنی جمع‌آوری سیستماتیک و پردازش الگوریتمی داده‌های کاربران وابسته است.	Poell & et al, 2017
داده‌های کاربران سبب هدفگیری و سفارشی‌سازی محتوا، خدمات و تبلیغات در اکوسیستم‌های در حال رشد می‌شود.	Bechmann, 2013
پلتفرم‌ها به تقاضا محور کردن ارائه ارزش پیشنهادی کمک می‌کنند و سبب بهبود اصول مدیریت و حاکمیتی همچون تنظیم استانداردهای فنی و قوانین اقتصادی می‌انجامند.	Gawer, 2014
پلتفرم‌میزین با توانمندسازی کاربر به ارائه تقاضاهای جدید منجر می‌شود و تولید، پردازش و بازاریابی شرکت‌ها برای پاسخ به نیازهای او متحول می‌شوند.	Duffy, 2017

هم‌آفرینی ارزش در پلتفرم‌های اجتماعی

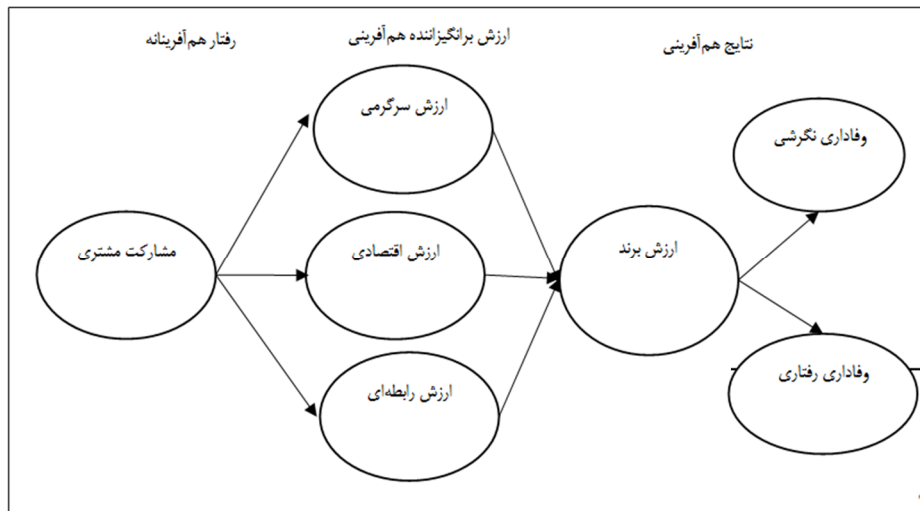


شکل ۱: گفتگوی مصرف کننده و سازمان به عنوان فضای هم‌آفرینی ارزش

(ایگلسیاس و همکاران، ۲۰۰۳)

یکی از مهمترین کارکردهای پلتفرم‌ها، که برای این پژوهش اهمیت بنیادین دارد، ارائه فضایی برای تبادل ارزش میان کاربران و در سطحی بالاتر هم آفرینی ارزش است. هم آفرینی ارزش فرایندی است که در آن حداقل دو گروه ذینفع در خلق ارزشی همکاری می‌کنند که می‌تواند توسط یکی از آنها مصرف شود و یا به ذینفعان دیگری ارائه شود (Chen & Wang, 2016). ایگلسیاس و همکاران با استفاده از این مفهوم، دیدگاهی به نام دیدگاه زیستی برند^۱ مطرح کردند که بر هم آفرینی ارزش برند تاکید داشت. طبق این دیدگاه، ارزش و تصویر برند صرفاً نتیجه برنامه‌ریزی و اقدامات شرکت دارنده برند نیست، بلکه حاصل گفتگو و دیالوگ میان مصرف کننده و سازمان است. آنان فضایی به عنوان فضای گفتگو مطرح ساختند که در آن با تبادل ارزش میان مصرف کننده و سازمان، هم آفرینی ارزش برند ایجاد می‌شود و برند معنا می‌یابد. آنان همچنین در مرز این دو، انجمن‌های برند تعریف کردند که شامل گروه‌های غیررسمی هستند که با گفتگوهای درونی به ایجاد یک تصویر و ارزش مشترک منجر می‌شوند (Iglesias & et al, 2013).

هالبروک دو نوع ارزش شامل درونی و بیرونی مطرح کرد و سه شکل را هم شناسایی کرد که عبارتند از ارزش سرگرمی (ارزش درونی)، ارزش اقتصادی و ارزش رابطه‌ای (ارزش‌های بیرونی) (Halbrook, 1999). نوع شناسی هالبروک مورد استفاده چن و ونگ قرار گرفت و در ارائه مدلی از هم آفرینی نشان دادند که رفتارهای مشارکتی کاربران در فرآیند هم آفرینی در پی انگیزه‌های ناشی از ارزش‌های اقتصادی، رابطه‌ای یا سرگرمی برانگیخته می‌شود و نتایجی همچون وفاداری حاصل می‌کند (Chen & Wang, 2016). کوسو سیلوا و همکاران این مدل را توسعه داده و دونوع وفاداری نگرشی و رفتاری را در زمینه وفاداری کاربر پیشنهاد دادند (Cossio-Silva & et al, 2016). با تلفیق این مدل‌ها، خواجه ثیان و ابراهیمی مدلی برای برانگیختن رفتارهای هم آفرینی کاربران در پلتفرم‌های اجتماعی برپایه ارزش‌های پیشنهادی هالبروک مطابق شکل ۶ پیشنهاد داده‌اند (Khajehian & Ebrahimi, 2020).



شکل ۲: مدل تاثیر ارزش پیشنهادی بر رفتار هم‌آفرینانه و وفاداری مشتری به سازمان
(خواجه نیان و ابراهیمی، ۲۰۲۰)

این مدل، الهام‌بخش پژوهش جاری است، زیرا هم‌آفرینی ارزش که در بستر پلتفرم‌ها صورت می‌گیرد به نتیجه وفاداری منجر می‌شود که هدف اصلی سازمان از ارائه ارزش پیشنهادی است و ایران خودرو نیز تمایل دارد که در نتیجه ارزش پیشنهادی، به وفاداری نگرشی و رفتاری کاربران دست یابد.

کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی به تلاش‌های کارآفرینانه‌ای اطلاق می‌شود که با حمایت سازمان و اختصاص منابع برای عملی کردن فعالیت‌های نوآورانه در قالب نوآوری سازمانی، فرآیندی و تولیدی صورت می‌گیرد (یدالهی فارسی و همکاران، ۱۳۸۸). در این نوع کارآفرینی یک شرکت یا سازمان محیطی را فراهم می‌کند که اعضا بتوانند در امور کارآفرینی مشارکت کنند و از طریق آن محصولات، خدمات و یا فرایندهای نوآورانه ظهور کنند. یدالهی فارسی و همکاران (۱۳۸۸) کارآفرینی سازمانی را واکنشی می‌دانند به ناسازگاری و واکنش‌های گند سازمان‌های متوسط و بزرگ به تغییرات روزافزون، سریع و پیچیده و نامطمئن محیطی و منجر به سرعت عمل و نوآوری برای حیات سازمان‌ها در بازارهای رقابت‌هایی می‌شوند. حجازی و همکاران (۱۳۹۱) مدلی را برای نوآوری سازمانی پیشنهاد کردند که در آن مخاطره‌پذیری،

تعهد سازمانی، پاداش، کار گروهی، ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی و تعارض سازمانی در نوآوری سازمان و کارآفرینی آن نقش ایفا می‌کنند.

کارآفرینی رسانه‌ای

کارآفرینی رسانه‌ای به عنوان حوزه‌ای درون مطالعات کارآفرینی از تلفیق رفتار کارآفرینانه با بستر و تسهیلاتی که رسانه‌ها فراهم کرده‌اند پدید آمده است. تاکید این حوزه بر استفاده از ظرفیت رسانه‌های جدید برای اقدامات کارآفرینانه چه به صورت فردی و چه به صورت شرکتی است (Hoag, 2008; Achtenhagen, 2017; Hang, 2016). در دهه اخیر تعریف این پدیده توسط پژوهشگران توسعه یافته است تا سرانجام یکی از جامعترین تعریف‌ها که با استفاده از روش دلفی و با اخذ و پالایش و توافق جمعی گروهی از پژوهشگران بین‌المللی این رشته حاصل آمده کارآفرینی رسانه‌ای را به این شرح تعریف کرده است: "کارآفرینی رسانه‌ای پذیرفتن مخاطره برای استفاده از فرصت‌ها (چه کشف و چه ساخته شده باشند) از طریق استفاده نوآورانه (چه نوآوری رادیکال باشد چه نوآوری تقلیدی) از منابع در دسترس (چه منابع در تملک باشند و چه در مالکیت دیگران) برای تغییر شکل یک ایده به فعالیت‌هایی که ارائه ارزش می‌کنند (چه خلق ارزش و چه تحویل ارزش تولیدی دیگران) در قالب رسانه‌ای (چه محتوا، چه بستر توزیع، چه داده‌های ارزشمند) که نیازهای بخش مشخصی از بازار (چه افراد حقیقی و چه حقوقی) را در شکل فردی و چه ایجاد شرکت جدید و یا کارآفرینی درون‌سازمانی، برای کسب منفعت (چه سود پولی، چه توجه و چه ارائه رفتارهای مورد نظر) از طرف یکی از ذینفعانی که حاضر به پرداخت است (مشتریان، تبلیغ‌کنندگان، متقاضیان داده‌های کاربری یا سایر اطلاعات) برآورده می‌سازد" (Khajehian, 2017:102).

این تعریف برپایه ده عنصر اصلی استوار شده است که می‌توانند مبنایی برای حوزه‌های مطالعاتی درگیر در زمینه کارآفرینی رسانه‌ای قرار گیرند: (۱) فرصت، (۲) نوآوری، (۳) منابع، (۴) فرایند تبدیل ایده، (۵) ارزش پیشنهادی، (۶) قالب و شکل ارزش پیشنهادی، (۷) نیاز بازار، (۸) شکل سازمانی، (۹) منفعت مورد انتظار، (۱۰) مشتریان ارزش.

ادبیات بازی‌وارسازی

ورباخ و هانتز در تعریفی ساده بازی‌وارسازی^۱ را استفاده از عناصر بازی و فنون طراحی بازی در زمینه‌هایی غیر از بازی تعریف کرده‌اند. آنها بیان می‌کنند که بازی‌وارسازی استفاده از بازی به طور کامل نیست، بلکه به معنی به کارگیری از بعضی از عناصر بازی است و چون عملکرد آن در سطح عناصر بازی در زمینه جدی است، استفاده از بازی‌وارسازی انعطاف‌پذیری بیشتری نسبت به استفاده از بازی دارد و می‌تواند توسط کسب و کارها برای موفقیت به کار گرفته شود و اساساً چالش اصلی در بازی‌وارسازی این است که از عناصر متداولی که در جهان بازی‌ها استفاده می‌شوند به طور مؤثری در جهان واقعی بهره برده شود. سازمان‌ها دریافته‌اند که پروژه‌های بازی‌وارسازی در موقعیت‌های گوناگون نتایج قابل توجهی را به همراه می‌توانند داشته باشند (Werbach & Hunter, 2012).

مطالعات بازی‌وارسازی در ایران در زمینه‌های متنوعی مورد پژوهش قرار گرفته است، به ویژه در زمینه صدا و سیما (کریمی و صلواتیان، ۲۰۱۸؛ سلطانی چوبقلو، ۱۳۹۷). خواجه‌نیا و همکاران (۱۳۹۸) بازی‌وارسازی را یکی از تکنیک‌های درگیرسازی مخاطب در رسانه‌ها معرفی می‌کنند. اساساً کسب و کارها سه دلیل برای استفاده از بازی‌وارسازی دارند: درگیر ساختن، تجربه کردن، نتیجه گرفتن. ابتدا اینکه بازی‌وارسازی باعث درگیری و افزایش تعامل می‌شود. تفکر بازی‌وارسازی به عنوان ابزاری برای طراحی سیستم‌ها، افراد را به انجام کارها تشویق می‌کند. هر چیزی که باعث شود مشتریان و کارکنان رابطه خود را با کسب و کار تقویت کنند یا به خرید محصولات بپردازند و یا درگیر اهداف شرکت شوند، برای کسب و کار مناسب است. با درگیر ساختن مشتریان و سپس تجربه کردن، کاربران زیادی تبدیل به مشتریان وفادار شرکت‌ها شده‌اند. موفقیت شرکت‌هایی همچون نایکی، آمریکن اکسپرس، مایکروسافت و سامسونگ نمونه‌هایی از این نتیجه گرفتن‌هاست (Werbach & hunter, 2012).

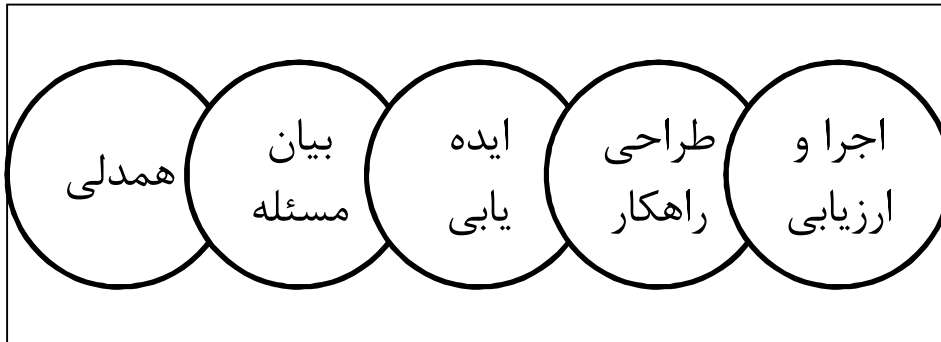
یکی از مهمترین بخش‌های بازی‌وارسازی نوع‌شناسی کاربران و مشتریان است تا کسب و کار بتواند متناسب با خواست آن‌ها ارزش پیشنهادی را ارائه دهد. در میان نوع‌شناسی‌های متنوع، بارتل چهار دسته کاربر را معرفی کرده است که شامل دستاوردگرایان، اکتشافگران، معاشرت‌کنندگان و برتری‌جویان هستند. عنصر مهم دیگر در اجرای بازی‌وارسازی مکانیک‌های

بازی هستند (Bartle, 1996). بانچبال مکانیک‌های بازی به عنوان سازوکارهایی که یک فعالیت را بازی‌وارگونه می‌سازند تعریف کرده و آنها را قوانینی می‌داند که احساسات کاربران را بر می‌انگیزند. در این پژوهش نوع‌شناسی کاربران و ارائه مکانیک‌های بازی دو عنصر مهم بازی وارسازی هستند که برای درگیرسازی مشتریان مورد توجه قرار گرفته‌اند (Bunchball, 2010).

۲. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های کاربردی است و با توجه به نیازهای مدیریت فروش ایران خودرو و جایگاه مدیریتی پژوهشگر اول و تعامل او با مشکل در دنیای واقعی، با استفاده از تفکر طراحی رویکرد دانشگاه استنفورد صورت پذیرفته است. تفکر طراحی مجموعه‌ای از نظریه‌های نوپدید خلاقیت برای حل مشکلات تجاری و اجتماعی هستند که انسان‌ها را به عنوان هسته‌های تفکری و طراحی در نظر می‌گیرند (Tu & et al, 2018) و می‌توان انسان محوری آن را ویژگی اصلی آن دانست. پژوهشگران تفکر طراحی، دانش حوزه‌های گوناگون را به طور خلاقانه‌ای برای حل مسائل پیچیده به کار می‌گیرند (Jobst & et al, 2012). دلیل استفاده از این روش، تناسب آن با درگیری با مسئله در دنیای واقعی و براساس چالش‌های مستقیم پژوهشگر با مسئله بوده است.

سبک‌های متعددی برای تفکر طراحی پیشنهاد شده است. برای مثال کمالی اردکانی (۱۳۹۰) تفکر طراحی را شامل سه مرحله الهام‌گیری، ایده‌یابی و اجرا می‌داند. لاوسون (۱۳۹۲) تحلیل، ترکیب و ارزیابی را به عنوان مراحل همشینی و گفتگو میان انسان و مسئله مطرح می‌کند. براون قائل به گام‌های متوالی نیست و معتقد است این فرایند به شکلی باز است که خلاقیت طراح را امکان‌پذیر می‌کند. فربدی زاد (۱۳۹۵) با بررسی انواع سبک‌های این روش مطرح می‌کند که به رغم این تفاوت‌ها ذات تفکر طراحی یکی است و از یک خواستگاه ناشی شده‌اند و بسته به حوزه عمل، دانش پیشین و سلیقه طراح امکان بروز خلاقیت را فراهم می‌کند. به زعم او فرایند طراحی سه ویژگی را همواره همراه خود دارد: غیرخطی بودن، تکرار کردن و انعطاف (۲۹، ۱۳۹۵). پژوهشگران این مطالعه در میان سبک‌های مختلف و متنوع تفکر طراحی، رویکرد دانشگاه استنفورد را برگزیدند. این رویکرد تفکر طراحی شامل پنج گام است: (۱) همدلی و معاشرت با مشتریان و درک تجربه آن‌ها، (۲) تعریف درست مسئله، (۳) ایده‌یابی، (۴) طراحی راهکار اولیه، (۵) اجرا، ارزیابی و اصلاح راهکار (Tu & et al, 2018).



شکل ۲: فرایند تفکر طراحی، رویکرد دانشگاه استنفورد

برای انجام این روش، گام‌ها به ترتیب پیموده شدند به این شکل که برای فاز همدلی، پژوهشگر با مدیران ارشد سازمان در تعامل قرار گرفت تا ابعاد مسئله را از دیدگاه آن‌ها به عنوان صاحبان مسئله دریابد. در این فاز تلاش شد تا در قالب مصاحبت که بخشی از گام همدلی است درک شود که مسئله در گیرسازی با مشتریان در ذهن آن‌ها چه ابعادی دارد و چگونه راه‌حلی را برای این مسئله می‌جویند. با انجام این گام و سپس بررسی ادبیات موضوع در سطح شرکت‌های مشابه بین‌المللی پژوهشگر بیان مسئله را تدوین کرد و برای تایید اینکه با ذهنیت مدیران سازگار است به آن‌ها ارائه نموده و تایید را دریافت کرد. این دو گام اصلی به پژوهشگر کمک کرد تا مسئله تحقیق را نه به شکل یک‌جانبه، که به شکل تعاملی و از طریق همدلی و سپس تا تایید خود صاحبان مسئله شناسایی و تدوین نماید. در گام بعدی برای ایده‌یابی با ابزار مطالعه اسنادی، داده‌های ثانویه موجود در سازمان ایران خودرو بررسی شدند تا به دانش موجود دست یافته شود و از نتایج اقدامات پیشین انجام شده در زمینه مورد تحقیق (مدیریت فروش و گروه صنعتی ایران خودرو) آگاهی به عمل آید. در کنار آن، از کارگاه‌های مشارکتی^۱ برای ایده‌یابی استفاده شد. در این کارگاه‌ها پژوهشگر جمعی از صاحبان مسئله و خبرگان موضوع در گیرسازی را در کنار هم جمع کرده و در قالب بوم‌های ارزش پیشنهادی (Osterwalder & et al, 2014) ایده‌یابی را انجام داد. در همین فاز با استفاده از ابزار مصاحبه، داده‌های کیفی نیز از مراجعان به نمایندگی‌های ۱ و ۲ و ۳ مرکزی ایران خودرو که در چارچوب جامعه نمونه می‌گنجیدند جمع‌آوری شده و مورد تحلیل محتوایی قرار گرفتند.

1- Participatory workshops

جامعه تحقیق این پژوهش دوگانه است. بخش مشتریان را دارندگان خودروهای SUV و CUV محصولات گروه صنعتی ایران خودرو شامل کیپر، سوزوکی گرند ویتارا و هایما تشکیل دادند. دلیل این انتخاب سطح قیمتی بالای این خودروها و تناسب شرایط دارندگان آنها با ارزش پیشنهادی مورد انتظار از سمت پلتفرم پیشنهادی این تحقیق است. به دلیل تعداد زیاد افراد این جامعه، تمام‌شماری ممکن نبود و در نتیجه از روش نمونه‌گیری در دسترس برای انتخاب و جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. بخش مدیران را گروهی شامل ۱۰ مدیر ارشد مدیریت فروش ایران خودرو تشکیل داد. نمونه‌گیری تا زمان اشباع^۱ ادامه یافت، به این معنی که مصاحبه‌ها در پایان هر روز به شکل متمرکز کدگذاری شدند و زمانی که مصاحبه‌های انجام شده دیگر کد جدیدی ارائه ندادند و کدهای مستخرجه تکرار کدهای قبلی بودند، شرایط اشباع در نظر گرفته شد و از ادامه مصاحبه‌ها صرف‌نظر شد. در مجموع تعداد ۲۸ نفر مراجعه‌کننده و نیز ۱۰ نفر از مدیران مجموعه ایران خودرو به عنوان نمونه در کارگاه مشارکتی قرار گرفتند.

۳. یافته‌ها

سؤال اول این پژوهش این بوده است: «در شرایط کنونی ارائه ارزش پیشنهادی توسط ایران خودرو به مشتریان چگونه است؟». این سؤال یک سؤال توصیفی است که برای شناخت وضعیت موجود در یک سیستم پیش از بررسی نحوه بهبود آن به کار می‌آید. برای پاسخ به این سؤال از مطالعه اسنادی و تحلیل مصاحبه‌ها استفاده شد. مطالعه اسنادی نشان داد که برای بهبود شرایط ارائه خدمات به مشتریان تلاش‌هایی از پیش صورت گرفته است ولی این تلاش‌ها به بهبودهای جزئی انجامیده‌اند و گاه نیز شکست خورده‌اند. مثلاً طرح کلیک که با هدف ارائه خدمات سرویس خودرو در منزل مشتریان اجرا شد به نتایج مطلوب نرسید.

پاسخ این سؤال این است که ارائه ارزش پیشنهادی توسط ایران خودرو عبارت است از (۱) خودرو به عنوان یک محصول، (۲) خدمات خودرو به عنوان یک خدمت مکمل همراه (که مشتریان می‌توانند آن را از بازار با کیفیت‌های متنوع و البته عمدتاً ضعیف و با کیفیت نازل تهیه کنند)، (۳) برنامه‌های مشتریان بخشی. در کارگاه‌های مشارکتی فاز سوم این مطالعه مشخص شد که در ارائه این ارزش‌های پیشنهادی، عملکرد شرکت در هر سه بخش ضعیف ارزیابی شده

است. این امر توسط پژوهش خلفی و همکاران (۱۳۹۸) نیز تایید شده است. در مصاحبه‌های انجام شده با مدیران و مشتریان مشخص شد که به طور خاص در زمینه خدمات مشتریان که موضوع مورد نظر این پژوهش است، خدمات به دشواری، به طور گران، و با کیفیت شائبه برانگیز ارائه می‌شوند که در کنار هم و به طور عام، تجربه مشتری ناخوشایندی را ایجاد کرده است. این تجربه ناخوشایند مشتری از طریق دهان به دهان منتقل شده و حتی هنگام ارائه خدمات مطلوب هم نتوانسته برند ایران خودرو را از خدشه حفظ کند. در نتیجه، می‌توان گفت که در شرایط کنونی، ارزش پیشنهادی شرکت به مشتریان فاصله زیادی با توانایی این شرکت در ارائه یک ارزش بهینه جذاب دارد که از طریق آن بتوان برند شرکت ایران خودرو را ارتقا داد، از طریق خدمات بهینه و جذاب، مشتریان را به مدت زیاد حفظ کرد و درآمدهای شرکت را افزایش داد و ظرفیت‌های جدیدی برای ارائه ارزش فراهم کرد.

در نتیجه، می‌توان گفت که در شرایط کنونی، ارزش پیشنهادی شرکت به مشتریان فاصله زیادی با توانایی این شرکت در ارائه یک ارزش بهینه جذاب دارد که از طریق آن بتوان برند شرکت ایران خودرو را ارتقا داد، از طریق خدمات بهینه و جذاب، مشتریان را به مدت زیاد حفظ کرد و درآمدهای شرکت را افزایش داد و ظرفیت‌های جدیدی برای ارائه ارزش فراهم کرد.

در نتیجه کارگاه مشارکتی برگزار شده در فاز سوم، عناصری از بازی‌وارسازی استخراج شد که در فاز چهارم اجرا یعنی ارائه راهکار توسط پژوهشگران برای استخراج عناصر نظام انگیزشی پیشنهادی در قالب جدول ۲ به کار گرفته شد. عناصر ارائه شده در این جدول برای طراحی چارچوب نهایی در بخش درگیرسازی مخاصب مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

جدول ۲: نظام انگیزشی پیشنهادی با استفاده از مکانیک‌های بازی

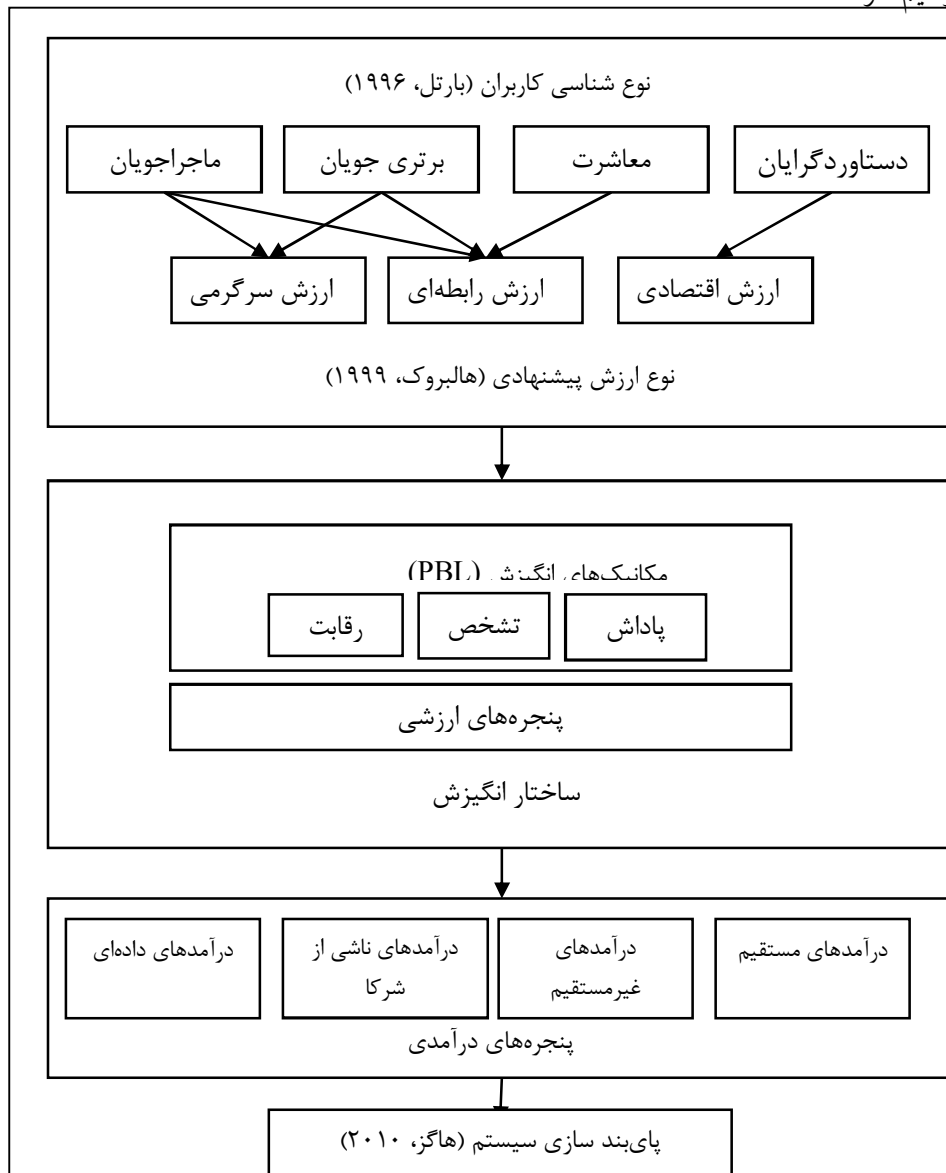
ساز و کار	نوع کاربران	عناصر
امتیاز	عمومی	امتیاز، ارز دیجیتال
مبادله	عمومی	تبادل امتیاز، فروشگاه مجازی
تشخص	اکتشافگران	درجه کاربری، آواتار پیشرفته، نشان‌های متنوع، مدال و کاپ
رقابت	برتری جویان	رتبه در جدول، مدیریت سایر اعضا، رهبری گروه‌ها برای تور و رویدادهای گروهی

دستاورد	دستاوردگرایان	کوپن‌های تخفیف، کالاهای گشوده شده و اعتبارات خاص در ازای حل چالش‌ها و ماموریت‌ها
اجتماعی	معاشرتی‌ها	عضویت در گروه‌ها، ارسال مطالب، ایجاد گفتمان، انتقال تجربه، مشارکت در اقدامات جمعی

سؤال دوم این پژوهش این بوده است که: «چگونه می‌توان با استفاده از پلتفرم‌های مشتری محور ارزش پیشنهادی جدیدی به مشتریان ایران خودرو ارائه کرد؟». این سؤال یک سؤال اکتشافی است که ناظر بر شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه برای ارائه ارزش جدید به مشتریان است. مطابق آنچه در پاسخ به سؤال پیشین آورده شده، شکاف بین ارزش پیشنهادی فعلی با ظرفیت‌های ارائه ارزش پیشنهادی جدید مجموعه‌ای از فرصت‌های کارآفرینانه را فراهم می‌کند.

پنجره‌های ارزش متعددی طی مصاحبه، سند پژوهی، مطالعه اسناد و مکتوبات و مشاهده شناسایی شدند. در مجموع حدود ۵۳ پنجره ارزشی شناسایی شد که انتظار می‌رود با توجه به گستردگی گروه صنعتی ایران خودرو و عدم دسترسی پژوهشگر و تیم او به کلیه امکانات و توانمندی‌های سازمان، پنجره‌های ارزشی بیشتری نیز در آینده و طی پژوهش‌های آینده شناسایی شوند و مورد استفاده قرار گیرند. به همین دلیل ارزش‌های شناسایی شده به این ترتیب دسته‌بندی شدند: (۱) دسته خدمات مستقیم، (۲) دسته شبکه اجتماعی، (۳) دسته ارزشهای تجربی. سؤال سوم این پژوهش این بوده است که «ارائه ارزش پیشنهادی کسب و کار توسط پلتفرم‌های مشتری محور چه درآمدهایی برای شرکت ایران خودرو به همراه خواهد داشت؟» این سؤال یک سؤال تجویزی یا ارشادی است که هدف آن شناسایی نحوه استفاده از پلتفرم‌ها در ارائه ارزش‌های پیشنهادی شناسایی شده طی پاسخ به سؤال دوم است. در حالی که پنجره‌های ارزشی شناسایی شده در بخش پیش بر منافع برای کاربران متمرکز بود، پنجره‌های درآمدی بر منافع سازمان متمرکز دارد و بر اینکه چه منفعی به طور مشخص در ازای ارائه پنجره‌های ارزش در این پلتفرم به دست خواهد آمد. این پنجره‌ها امکان ارزیابی تناسب خدمات ارائه شده را با درآمدهای مورد نظر و تصمیم‌گیری برای میزان ارائه مشوق‌ها و امکانات به مشتریان پلتفرم فراهم می‌کنند. درآمدهای حاصله از این پلتفرم به دسته‌های (۱)

درآمدهای مستقیم، ۲) درآمدهای غیرمستقیم، ۳) درآمدهای باواسطه با شرکا، ۴) درآمدهای داده‌ای (شبکه اجتماعی) تقسیم می‌شوند. یافته‌های این پژوهش را می‌توان به شرح شکل ۳ ترسیم کرد:



شکل ۳: چارچوب ارائه ارزش پیشنهادی مبتنی بر درگیرسازی در یک باشگاه مشتریان

۴. نتیجه‌گیری

پاسخ به مسئله اصلی تحقیق: مسئله اصلی این تحقیق، شناسایی و ارائه چارچوبی برای ارزش پیشنهادی کسب و کار بود که در زمینه پلتفرم‌ها و به طور موردی روی شرکت ایران خودرو قابل اعمال باشد. مطابق آنچه در این تحقیق یافت شد، چارچوبی سه‌بخشی حاصل آمد که شامل نوع‌شناسی کاربران (برگرفته از بازی‌وارسازی، Werbach & hunter, 2012)، نوع ارزش پیشنهادی (Halbrook, 1999)، ساختار ارائه انگیزش (برگرفته از مدل زیستی برند، glesias & et al, 2013 و سرانجام وفاداری مشتری (Cossio-Silva & et al, 2016) است که به پای‌بندی سیستم می‌انجامد. مطابق این چارچوب که می‌تواند در آینده توسط سایر پژوهشگران درگیرسازی مشتری و پلتفرم‌ها به شکل مدل توسعه یابد، چارچوب ارائه ارزش پیشنهادی کسب و کار در ایران خودرو به شرح زیر است:

پلتفرم ارائه ارزش پیشنهادی ایران خودرو بر نوع‌شناسی کاربران مورد نظر این سازمان طراحی می‌شود که براساس بارتل چهار نوع کاربران دستاوردگرا، معاشرت‌کننده، اکتشافگر و برتری‌جو هستند (Bartle, 2016). این کاربران با توجه به ویژگی‌هایی که دارند، نوع خاصی از ارزش را بر سایر انواع برتری می‌دهند که براساس نوع‌شناسی ارزش هالبروک سه دسته ارزش سرگرمی (متمایل به درون)، اقتصادی و رابطه‌ای (متمایل به بیرون) (Halbrook, 1999) به عنوان ارزش‌های پیشنهادی اصلی قابل ارائه در پلتفرم انتخاب شدند که هر یک از انواع کاربران روی یکی از آن‌ها تاکید بیشتر دارند. براساس یافته‌های تحقیق، دستاوردگرایان روی ارزش اقتصادی تاکید زیاد دارند، معاشرت‌کنندگان روی ارزش رابطه‌ای، برتری‌جویان و ماجراجویان هم روی ارزش‌های رابطه‌ای و سرگرمی تاکید بیشتری دارند.

بخش دوم روی ساختار انگیزشی مبتنی است که بر پنجره‌های ارزشی شناسایی شده در یافته‌های تحقیق مبتنی است. طبق این الگو، مکانیک‌های درگیرسازی کاربران براساس نوع ارزش پیشنهادی که مبتنی بر نیاز آنهاست انتخاب می‌شوند تا ساختار انگیزشی برای مشارکت و درگیر شدن آنها در پلتفرم پایه را فراهم کنند. نظام پایه‌ای این ساختار روی PBL پایه‌ای بازی‌وارسازی (براساس Werbach & hunter, 2012) شکل یافته است که عبارت است از امتیاز و پاداش^۱، نشان و تشخیص^۱ و رتبه کاربری و رقابت^۲. سایر مکانیک‌های شناسایی شده

هم به عنوان ابزارهای تکمیلی به کار گرفته می‌شوند.

در بخش آخر چارچوب پیشنهادی، پنجره‌های درآمدی شناسایی شده به عنوان نتیجه نهایی ارائه ارزش پیشنهادی به کاربران مطرح شده‌اند که به ارائه ارزش برای کسب و کار می‌انجامند و بنگاه را منتفع می‌کنند. پنجره‌های درآمدی در فصل یافته‌ها تشریح شدند. این پنجره‌ها تحت دسته بندی چهارگانه درآمدهای مستقیم، درآمدهای غیرمستقیم، درآمدهای ناشی از شرکا و درآمدهای داده‌ای در چارچوب پیشنهادی ارائه شده‌اند.

در نهایت مجموع این منافع به وفاداری نگرشی و رفتاری مشتریان می‌انجامد (Cossio-Silva & et al, 2016) که این وفاداری به معنای پای‌بندسازی مشتریان به سیستم است که طبق مدل هاگز غایت اهداف یک سازمان است و ماهیتاً از مأموریت‌های کلیدی پلتفرم‌ها نیز محسوب می‌شود (Hax, 2010). این چارچوب ارائه ارزش پیشنهادی به شرح شکل ارائه شده در بخش یافته‌ها است.

مشارکت نظری پژوهش در کارآفرینی رسانه‌ای: پژوهش حاضر فرصت را ناشی از تقاضای نهفته برای ارزش، نوآوری را در استفاده از سازوکار بازی‌وارسازی درون پلتفرم برای درگیرسازی مشتری صنعتی، منابع را امکانات سازمان صنعتی برای ارائه تحت مکانیک‌های بازی‌وارسازی در پلتفرم اجتماعی، فرایند تبدیل ایده را در تبدیل این مفهوم پیشنهادی به پیش‌نمونه، ارزش پیشنهادی را ارائه خدمات مورد تقاضای خودرویی در ازای فعالیت و تولید داده، قالب و شکل ارزش پیشنهادی را در سازوکار طراحی پلتفرم، نیاز بازار را ارائه بستر کارآمد تبادلات ذینفعان نسبت به بازار سنتی و پلتفرم‌های اجتماعی عمومی، شکل سازمانی را کارآفرینی درون سازمانی ایران خودرو، منفعت مورد انتظار را انواع پاداش‌ها و انگیزاننده‌های مشتری، و مشتریان ارزش را کلیه دارندگان یا متقاضیان محصول صنعتی در نظر گرفته است. از این رو مشارکت این تحقیق در اعمال کارآفرینی رسانه‌ای در سازمان صنعتی است.

مشارکت نظری در به کارگیری پلتفرم‌های اجتماعی: یکی از مفاهیم نوآوری، کاربرد نوآورانه یک مفهوم در یک زمینه جدید است. این پژوهش با طرح استفاده از مفهوم کسب و کارهای پلتفرمی برای یک کاربرد سنتی یعنی باشگاه مشتریان مشارکت نوآورانه‌ای را همراه آورده است که می‌تواند به گسترش مطالعات پلتفرم‌های اجتماعی در زمینه سازمان‌های صنعتی

1- Badge

2- Leaderboard

منجر شود و به حرکت این شرکت‌ها از زنجیره ارزش خطی به سمت شبکه تبادل ارزش پلتفرمی کمک کند.

مشارکت نظری پژوهش در درگیرسازی مخاطب: مطالعات کم‌شماری در زمینه درگیرسازی مخاطب در بخش‌های فروش و بازاریابی شرکت‌های صنعتی کشور صورت گرفته است. این پژوهش با استفاده از تفکر طراحی و فاز ایده‌پردازی، الگویی را برای به کارگیری ساز و کار بازی‌وارسازی در اجرای برنامه‌های درگیرسازی مشتریان ارائه داد.

منابع

- حجازی، محمدرضا؛ جعفری مقدم؛ سعید، سهیلی، سارا (۱۳۹۱). شناسایی میزان تاثیر جو سازمانی بر نوآوری (مطالعه موردی: بانک ملت)، توسعه کارآفرینی ۵(۲)، ۶۷-۸۶
- خلفی، امیر؛ خواجه ثیان، داتیس؛ بدیع‌زاده، علی (۱۳۹۸). توسعه کارآفرینی رسانه‌ای با استفاده از درگیرسازی مخاطب در پلتفرم‌های اجتماعی، مطالعات رسانه‌ای، سال چهاردهم، ۵۹-۶۹
- خلفی، امیر؛ خواجه ثیان، داتیس؛ بدیع‌زاده، علی (۱۳۹۷). شناسایی سنجه‌های اندازه‌گیری عملکرد پلتفرم‌های درگیرسازی مخاطبان مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی در صنعت خودروسازی کشور، مطالعات رسانه‌ای، سال سیزدهم، ۴۷-۵۷
- خواجه ثیان، داتیس؛ امیدی، افشین؛ نوروزی، اسماعیل (۱۳۹۸). درگیرسازی مخاطب در رسانه‌ها: ارائه چارچوبی مفهومی، فصلنامه رسانه، دوره ۳۰، شماره ۳، ۴۷-۶۹
- خواجه ثیان، داتیس (۱۳۹۸). درآمدی بر مدیریت شبکه‌های اجتماعی و کسب و کارهای پلتفرمی. تهران انتشارات ادیبان روز، چاپ اول.
- سخدری، کمال (۱۳۹۴). قابلیت شبکه‌سازی و عملکرد کارآفرینانه سازمانی: تبیین نقش رایش‌های راهبردی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت‌های ارائه‌کننده تجهیزات و خدمات فنی و مهندسی به بخش معدن و صنایع معدنی ایران)، توسعه کارآفرینی ۸(۱)، ۱۵۹-۱۷۴
- سلطانی چوبقلو، توحید (۱۳۹۷). راهکارهای انگیزش کارکنان سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران برای مشارکت در فرایند تسهیم دانش به کمک تکنیک‌های بازی وار سازی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه صدا و سیما فریدی زاد، امیرمسعود (۱۳۹۵). ابهام زدایی از تفکر طراحی و شاخص‌های آن، مطالعات تطبیقی هنر، ۶ (۱۱)، ۲۵-۳۷
- کمالی اردکانی، فاطمه (۱۳۹۰). تفکر طراحی شیوه‌ای موثر در حل خلاقانه مسئله، چهارمین کنفرانس ملی مهندسی و مدیریت نوآوری ایران، ۱-۲۷.
- لاوسون، برایان (۱۳۹۲). طراحان چگونه می‌اندیشند، ترجمه ندیمی، حمید، تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- یداللهی فارسی، جهانگیر؛ عزیزی زیارت، امید؛ خواستار، حمزه (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین ساختار و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: بانک‌های خصوصی سطح شهر تهران)، توسعه کارآفرینی، ۲ (۵)، ۵۵-۸۰

- Achtenhagen, L (2017). Media Entrepreneurship—Taking Stock and Moving Forward, *International Journal on Media Management*, 19(1), 1-10.
- Bartle, R (1996). Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit MUDs. *Journal of MUD research*, 1(1), 19.
- Bechmann, A (2013). Internet profiling: The economy of data intraoperability on Facebook and Google. *MedieKultur: Journal of Media and Communication Research*, 29(55), 72–91.
- Bunchball, Inc (2010). Gamification 101: An introduction to the use of game dynamics to influence behavior.
- Chen, C. F., & Wang, J. P (2016). Customer participation, value co-creation and customer loyalty—A case of airline online check-in system. *Computers in Human Behavior*, 62, 346-352.
- Cossío-Silva, F. J., Revilla-Camacho, M. Á., Vega-Vázquez, M., & Palacios-Florencio, B (2016). Value co-creation and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 69(5), 1621-1625.
- Dal Zotto, C. and Omid, A (2020). Platformization of Media Entrepreneurship: A Conceptual Development, *Nordic Journal of Media Management* 1(2), DOI: 10.5278/njmm.2597-0445.5234
- Di Minin, A.; Mendonca, L; Ormala, E; Evans, P (2016). Assessing the platform economy, *Issues in Science and Technology*, 2016, Vol.32(4), p.13.
- Duffy, B.E (2017). the platformization of fashion in the influencer economy, *The 18th Annual Conference of the Association of Internet Researchers*, 18-21 October, Tartu, Estonia
- Dufva, M., Koivisto, R., Ilmola-Sheppard, L., & Junno, S (2017). Anticipating Alternative Futures for the Platform Economy. *Technology Innovation Management Review*, 7(9): 6–16.
- Ebrahimi, P., Ahmadi, M., Gholampour, A. and Alipour, H (2019). CRM performance and development of media entrepreneurship in digital, social media and mobile commerce, *International Journal of Emerging Markets*. DOI: 10.1108/IJOEM-11-2018-0588
- Gawer, A (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43(7), 1239–1249.
- Hang, M (2016). *Media Corporate Entrepreneurship*, Springer, Germany.
- Hoag, A (2008). Measuring media entrepreneurship. *The International Journal on Media Management*, 10(2), 74-80.
- Hax, A. C (2010). *The delta model: reinventing your business strategy*. Springer Science & Business Media.
- Hossain, S. F. A (2019). Social Networking and Its Role in Media Entrepreneurship: Evaluating the Use of Mobile Phones in the Context of

- Online Shopping—A Review. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 1(1), 73-86.
- Holbrook, M. B (1999). Introduction to customer value. In M. B. Holbrook (Ed.), *Consumer value: A framework for analysis and research* (pp. 1e29). New York: Routledge.
 - Iglesias, O., Ind, N & Alfaro, M (2013). The organic view of the brand: A brand value co-creation model. *Journal of Brand Management* 20(8), 670–688
 - Jobst, B., Köppen, E., Lindberg, T., Moritz, J., Rhinow, H., & Meinel, C (2012). The faith-factor in design thinking: Creative confidence through education at the design thinking schools Potsdam and Stanford?. In *Design thinking research* (35-46). Springer, Berlin, Heidelberg.
 - Karimi, K & Salavatian, S (2018). Audience Engagement as a Competitive Advantage in Public Television: Case of Gamification Use in IRIB IPTV. In *Competitiveness in Emerging Markets* (391-408). Springer, Cham.
 - Keneny, M & Zysman, J (2016). The rise of the platform economy, *Issue in Science and Technology*, Spring issue: 61-69
 - Khajeheian, D (2017). Media Entrepreneurship: A consensual definition, *AD-Minsiter*, 30: 91-113
 - Khajeheian, D (2019). Qualitative Methods in Media Entrepreneurship Research: Clarification of the terms Framework, Model and Pattern. *AD-minister*, (34), 15-34.
 - Khajeheian, D & Ebrahimi, P (2020). Media branding and value co-creation: effect of user participation in social media of newsmedia on attitudinal and behavioural loyalty, *European Journal of International Management*, *in press*
 - Kreiser, P. M (2011). Entrepreneurial orientation and organizational learning: The impact of network range and network closure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 1025-1050.
 - Lefebvre, R. C (2007). The new technology: the consumer as participant rather than target audience. *Social Marketing Quarterly*, 13(3), 31-42.
 - Leong, N & Belzer, A (2017). The new public accommodations: race discrimination in the platform economy, *Georgetown Law Journal*, Vol.105(5), p.1271.
 - Lumpkin, G. T & Dess, G. G (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451.
 - Minafiam, Z (2019). Corporate Entrepreneurship and Innovation Performance in Established Iranian Media Firms. *AD-minister*, (34), 77-100.
 - Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A (2014). Value proposition design: How to create products and services customers want.

John Wiley & Sons.

- Parker, G., Van Alstyne, M & Choudary, S. P (2016). Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You, Norton and company publisher
- Poell, T., Nieborg, D., Duffy, B. E., Prey, R & Cunningham, S (2017). the platformization of cultural production, The 18th Annual Conference of the Association of Internet Researchers, 18-21 October, Tartu, Estonia
- Rieder, B & Sire, G (2014). Conflicts of interest and incentives to bias: A microeconomic critique of Google's tangled position on the Web. *New Media & Society*, 16(2), 195–211.
- Reillier, L. C & Reillier, B (2017). Platform Strategy: How to Unlock the Power of Communities and Networks to Grow Your Business. Routledge.
- Santoro, G., Ferraris, A., Giacosa, E & Giovando, G (2018). How SMEs engage in open innovation: a survey. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(2), 561-574.
- Schuhmacher, L., Pagenkopf, A., Lingamaneni, R & Scheible, J (2018, November). Emotion Enhancement through Ubiquitous Media Technology in a Smart Kitchen Environment. In *Proceedings of the 17th International Conference on Mobile and Ubiquitous Multimedia* (317-325). ACM.
- Sharifi, S. M., Khajeheian, D & Samadi, K (2019). Corporate Media Entrepreneurship in Public Service Broadcasts: An exploratory Study of IRIB use of External Innovations. *AD-minister*, (34), 93-110.
- Sirén, C & Kohtamäki, M (2016). Stretching strategic learning to the limit: The interaction between strategic planning and learning. *Journal of Business Research*, 69(2), 653-663.
- Teng, B. S (2007). Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: A resource-based approach toward competitive advantage. *Journal of Management studies*, 44(1), 119-142.
- Tu, J., Liu, L & Wu, K (2018). Study on the Learning Effectiveness of Stanford Design Thinking in Integrated Design Education, *Sustainability* 10 (2649), 1-21. DOI: 10.3390/
- Turow, J (2011). *The daily you: How the new advertising industry is defining your identity and your worth*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Werbach, K. & Hunter, D (2012). *For The Win How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*, Wharton Press

