

# توسعه کارآفرینی رسانه‌ای سازمانی با استفاده از درگیرسازی مخاطب در پلتفرم‌های اجتماعی

امیر خلیفی<sup>۱</sup> / داتیس خواجه‌نیا<sup>۲</sup> / علی بدیع‌زاده<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش نهایی: اسفند ۹۷

تاریخ دریافت مقاله: بهمن ۹۷

## چکیده

در حالی که حجم عمده‌ای از مطالعات کارآفرینی رسانه‌ای در سطح کسب و کارهای کوچک صورت گرفته است، کارآفرینی رسانه‌ای سازمانی به عنوان حوزه‌ای مهم و شایان توجه مستعد به کارگیری توسط مدیران سازمان‌های صنعتی بزرگ کشور مورد غفلت قرار گرفته است. پژوهش جاری به چالش حفظ ارتباط مستمر با مشتریان و پای‌بندسازی آنها در سازمان‌های صنعتی بزرگ پرداخته است و با هدف فراهم ساختن یک مسیر عملی برای مدیران سازمان‌های بزرگ جهت بهره‌مندی از درگیرسازی مخاطبان برای افزایش وفاداری مشتریان، چارچوبی برای به کارگیری سازوکارهای درگیرسازی مخاطب برای این سازمان‌ها ارائه می‌دهد. این چارچوب شامل هفت مرحله است که شامل شناسایی مشتریان، تعریف ارزش پیشنهادی، انتخاب نظام درگیرسازی، انتخاب ابزارهای درگیرسازی، مدیریت مسیر فرایند درگیرسازی، سنجش موفقیت برنامه و اصلاح آن می‌شود. انتظار می‌رود این چارچوب پایه‌ای برای مطالعات آینده در زمینه طراحی عملیاتی نظام‌های درگیرسازی مخاطب و پیاده‌سازی کارآفرینی رسانه‌ای برای حفظ ارتباط موثر با مخاطبان در سازمان‌های صنعتی قرار گیرد.

**واژگان کلیدی:** درگیرسازی مخاطب، شبکه اجتماعی، پلتفرم اجتماعی، کارآفرینی رسانه‌ای، کارآفرینی سازمانی.

۱- دانشجوی دکتری کارآفرینی گرایش کسب و کار، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۲- استادیار مدیریت رسانه، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)، پست الکترونیک: khajeheian@ut.ac.ir

۳- استادیار کارآفرینی گرایش مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

## مقدمه

جمهوری اسلامی ایران مطالعه کردند. مینافام (۲۰۱۹) با مدلسازی کارآفرینی رسانه‌ای سازمانی، تاثیر آن را بر عملکرد نوآورانه سازمان‌های رسانه‌ای مورد بررسی قرار داد. خواجه‌نیا و همکاران (۱۳۹۱) در مطالعه موردی روزنامه اصفهان زیبا، کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای را مورد مطالعه قرار داده و با استفاده از مدل سه‌شاخگی، عوامل تاثیرگذار در پرورش کارآفرینی رسانه‌ای سازمانی را شناسایی کردند. این مطالعات و مقاله‌های دیگری که در سال‌های اخیر منتشر شده‌اند اهمیت فزاینده حوزه کارآفرینی رسانه‌ای در سطح سازمان‌های بزرگ را نشان می‌دهند.

علیرغم این تجربه نظری و موفقیت‌های عملی به دست آمده در به کارگیری کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای، سازوکارهای اجرا و پیاده سازی آن برای مدیران سازمان‌ها مبهم است و مطالعات گذشته نیز راهنمای عملی برای درگیرسازی مخاطبان و کاربران سازمان‌های بزرگ صنعتی از طریق پلتفرم‌های اجتماعی ارائه نداده‌اند و از این رو بخش اعظم فعالیت‌های این سازمان‌ها به ارسال مطالب در شبکه‌های اجتماعی و کمپین‌های موردی و غیریکپارچه محدود شده است. نظر به سابقه کاری و جایگاه شغلی پژوهشگران و درک از ابهام‌های مدیریتی در سازمان‌های بزرگ جهت شیوه اجرای درگیرسازی مخاطبان، این مقاله با هدف ارائه چارچوبی پایه‌ای برای توسعه یک راهکار اجرایی نگاشته شده است. مسئله اصلی این پژوهش این است که «برای اجرای برنامه درگیرسازی مخاطب موفق در سازمان صنعتی چه فرایندی باید اجرا شود؟». انتظار می‌رود که در نتیجه این تحقیق مسیری برای اجرای فاز بعدی پژوهش که ارائه یک مدل درگیرسازی مخاطب برای استفاده سازمان‌های صنعتی است حاصل آید.

## ادبیات پژوهش

### کارآفرینی رسانه‌ای

کارآفرینی رسانه‌ای به عنوان حوزه‌ای درون مطالعات کارآفرینی از تلفیق رفتار کارآفرینانه با بستر و

تحولات فناوری‌های دیجیتال سبب شده است نسل‌های مختلف اینترنت در پی هم پدید آیند، به نحوی که اکنون در دوره وب ۳،۰ به سر می‌بریم که ویژگی اصلی هم‌آفرینی و تشریک مساعی است (فوکس، ۲۰۱۷). شبکه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های اجتماعی که در قالب وب ۳،۰ همه‌گیر شده‌اند، فرصت منحصر به فردی برای شرکت‌های نوپا و شرکت‌های کوچک فراهم کرده تا برای مشتریان کلیدی خود ارزش‌آفرینی کنند (لبافی و ویلیامز، ۲۰۱۸). این شبکه‌های اجتماعی با حذف موانع ورود به بازار شرکت‌ها و سازمان‌ها، تسهیلگر بزرگ کارآفرینی در شرکت‌ها و سازمان‌ها هستند (سلام‌زاده و همکاران، ۲۰۱۹). با این حال تاثیر شبکه‌های اجتماعی محدود به تاسیس شرکت‌های نوپا و ارزش‌آفرینی شرکت‌های کوچک و کارآفرینان انفرادی نیست و برای سازمان‌های بزرگ نیز امکان برجسته‌ای برای استفاده کارآفرینانه از منابع و ارتباط با مشتریان فراهم کرده‌اند که بخش عمده این اقدامات تحت حوزه کارآفرینی رسانه‌ای سازمانی مورد اشاره و ارجاع قرار گرفته‌اند. مین هانگ (۲۰۱۶) در کتابی با عنوان «کارآفرینی رسانه‌ای سازمانی» مطالعات کارآفرینی رسانه‌ای در سطح سازمانی را هویت مشخصی داد و نشان داد که اقدامات کارآفرینانه در سطح سازمان به استفاده نوآورانه و ارزش‌افزا از منابع در دسترس شده و سطح بالایی از ارائه ارزش برای مشتریان سازمانی را فراهم ساخته و سبب افزایش وفاداری و پایبندی آنها به سازمان می‌شود.

مطالعه کارآفرینی رسانه‌ای سازمانی در سال‌های اخیر گسترش قابل توجهی یافته است و مطالعات باکیفیتی در این زمینه منتشر شده است. خواجه‌نیا و تدینی (۲۰۱۶) کارآفرینی رسانه‌ای در سازمان‌های رسانه‌ای عام‌المنفعه را با بررسی چگونگی استفاده تلویزیون ملی دانمارک از نوآوری خارج از سازمان و خلاقیت‌های کاربری مطالعه کردند. شریفی و همکاران (۲۰۱۹) نیز کارآفرینی رسانه‌ای سازمانی را در صدا و سیمای

سایر اطلاعات) برآورده می‌سازد" (خواجه ثیان، ۲۰۱۷، ص ۱۰۲).

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. پژوهش حاضر هر ۱۰ مورد را به کار گرفته است و حول استفاده از درگیرسازی مخاطبان به عنوان فرصتی برای نوآوری در منابع برای ارائه ارزش پیشنهادی در قالب مکانیک‌های درگیرسازی مخاطبان سازمان صنعتی و وفادارساختن آنها می‌پردازد. مطرح ساختن درگیرسازی مخاطب به عنوان یکی از اجزای کارآفرینی رسانه‌ای، ارزش‌افزایی این پژوهش است.

### کارآفرینی سازمانی

مفهوم کارآفرینی سازمانی طی دهه‌های اخیر تکامل یافته و به تلاش‌های کارآفرینانه‌ای اطلاق می‌شود که به حمایت سازمانی و اختصاص منابع برای اجرایی کردن فعالیت‌های نوآورانه در قالب نوآوری سازمانی، فرایندی و تولیدی وابسته است (یدالهی فارسی و همکاران، ۱۳۸۸). احمدپور و مقیمی (۱۳۸۵) کارآفرینی سازمانی را پرورش رفتار کارآفرینانه در سازمانی می‌دانند که از قبل تاسیس شده و نیز فرایندی است که طی آن محصولات یا فرایندهای نوآورانه با خلق فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان ایجاد می‌شوند. 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 می‌کنند. آنتونیک و هیسریچ کارآفرینی سازمانی را شامل هشت بعد دانسته‌اند: ایجاد شرکت‌ها یا واحدهای مستقل، کسب و کار جدید، نوآوری در محصول و خدمات، نوآوری در فرایند، خودتجدیدی، خطرپذیری، پیشگامی و رقابت تهاجمی. کارآفرینی سازمانی شامل پرورش رفتارهای کارآفرینانه

تسهیلاتی که رسانه‌ها فراهم کرده‌اند پدید آمده است. تعریف‌های متنوعی برای کارآفرینی رسانه‌ای ارائه شده است. هوگ (۲۰۰۸) آن را ایجاد و مالکیت شرکت نوپا یا سازمانی تعریف کرده است که فعالیت‌های آن یک صدای جدید یا یک نوآوری تازه به بازار رسانه‌ای اضافه کند. آختن‌هاگن (۲۰۰۸) آن را شیوه‌ای تعریف کرده است که شرکت‌های نوپا محصولات رسانه‌ای آینده را خلق می‌کنند. خواجه ثیان و روشندل اربطانی (۲۰۱۱) آن را استفاده از منابع محدود در دسترس یک شرکت رسانه‌ای برای استفاده از فرصت‌های شناسایی شده برای خلق سود از یک گوشه بازار مشخص تعریف کرده‌اند. خواجه ثیان (۲۰۱۳) کارآفرینان رسانه‌ای را افراد یا شرکت‌های کوچکی تعریف کرده که با استفاده از فرصت‌های جدید از طریق ارائه یک خدمت یا محصول که شامل نوآوری در محصول، فرایند، کانال توزیع، یا سایر نوآوری‌ها برای بازار رسانه یا هر بازار دیگری که رسانه کانال اصلی تعامل آن است خلق ارزش می‌کنند. 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

کارآفرینانه می‌شود. تنگ (۲۰۰۷) نیز بر استفاده از دانش ناشی از همکاری جمعی در پر کردن شکاف‌های اطلاعاتی سازمان‌ها و شناسایی و بهره‌مندی از ایده‌های کارآفرینانه جدید تاکید دارد. همچنین 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 می‌کند.

### پلتفرم‌های اجتماعی

پلتفرم یک بستر تبادل ارزش است که با استفاده از فناوری زنجیره ارزش رایج در کسب و کارهای سنتی را به شبکه ارزش تبدیل کرده و به ذینفعان مختلف اجازه می‌دهد با هم ارتباط برقرار کرده و به تبادل ارزش بپردازند (خواجه‌ئیان، ۱۳۹۸). در سیستم سنتی کسب و کار که به عنوان سیستم خطی و یا لوله‌ای 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 حالیکه در پلتفرم‌ها ترتیب ساده و خطی ارائه ارزش به یک رابطه پیچیده تبدیل می‌شود که 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 (پارکر و همکاران، ۲۰۱۶). در حقیقت پلتفرم‌ها با حذف دروازه‌بانان و فراهم کردن امکان ارائه منابع جدید برای ارزش‌آفرینی 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. با استفاده از این منطق ارائه ارزش، کسب و کارهای پلتفرمی ظهور کرده‌اند که از طریق جذب، انطباق دادن و اتصال دادن دو یا چند گروه مشتریان و امکان‌پذیر ساختن تعامل میان آن‌ها ارزش قابل توجهی ایجاد

در سازمانی است که پیشتر تأسیس شده است. به طور خلاصه کارآفرینی سازمانی به این معنی است که سازمان‌ها می‌توانند نوآوری‌های مفید را به وسیله تشویق کردن کارکنان برای فکر کردن همانند کارآفرینان توسعه دهند و به آنها برای تعقیب برنامه‌هایشان، آزادی و انعطاف پذیری بدهند، بدون اینکه آنها را در باتلاق بوروکراتیک قرار دهند (استونر به نقل از مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۱۱۵). یدالهی فارسی و همکاران (۱۳۸۸) کارآفرینی سازمانی را واکنشی می‌دانند به ناسازگاری و واکنش‌های کُند 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. سخدری (۱۳۹۴) کارآفرینی سازمانی را مجموع نوآوری، زایش و تحول راهبردی دانسته است.

گرایش کارآفرینانه جهت‌گیری کلی و پایداری است که تفکرات، تمایلات و علائق بنگاه به کارآفرینی را بازتاب می‌دهد (کوین و لمپکین، ۲۰۱۱) و در سه بعد نوآوری بودن، پیشگامی و مخاطره‌پذیری تعریف می‌شود. لمپکین و دس (۲۰۰۱) نوآور بودن را تعهد بنگاه به ارائه محصولات جدید به بازار؛ پیشگامی را فرصت‌گرا بودن و حرکت استراتژیک برای پاسخ دادن به تقاضای آینده سریعتر از سایر رقبا؛ و مخاطره‌پذیری را به آمادگی برای صرف منابع در پروژه‌هایی که امکان شکست در آن‌ها وجود دارد تعریف کرده‌اند. گرایش کارآفرینانه همچنین به ارتقای فرهنگ یادگیری در سازمان می‌شود (کرایسر، ۲۰۱۱) و در ترکیب با رفتارهای تشخیص فرصت، سپس بهره‌برداری مناسب از فرصت‌ها می‌گردد (سیرن و کتمکی، ۲۰۱۶).

سخدری (۱۳۹۴) با تاکید بر روابط اجتماعی کارآفرینان سازمانی نشان داده است که قابلیت شبکه‌سازی نقش مهمی در بهبود عملکرد کارآفرینی سازمانی دارد و مدیریانی که می‌خواهند عملکرد کارآفرینانه خود را افزایش دهند، باید سریعتر از رقبا اتحادهای راهبردی را شناسایی کرده و شکل دهند، زیرا این اتحادها جریان دانش را بین دو طرف ایجاد می‌کند و منشا ایده‌های

می‌کند (ریله و ریله، ۲۰۱۷، ص ۲۲).

اساس پلتفرم بر اثر شبکه‌ای قرار دارد که ارزش یک شبکه را تابعی از تعداد کاربران آن می‌داند، یعنی هرچه تعداد کاربران داخل یک شبکه بیشتر شود، ارزش آن شبکه هم افزایش پیدا می‌کند. هر جا کسب‌وکار پلتفرمی وجود داشته باشد شاهد اثر شبکه‌ای هستیم اما خلاف آن صحیح نیست یعنی اگر کسب‌وکاری اثر شبکه‌ای داشته باشد، لزوماً پلتفرمی نخواهد بود. (پارکر و همکاران ۲۰۱۶: ۲۸). 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 پایداری آنها به پلتفرم می‌شوند.

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 ۱)

### درگیرسازی مخاطب

در سال‌های اخیر نظام‌های درگیرسازی مشتریان هم‌چون بازی‌وارسازی (ورباخ و هانتز، ۲۰۱۲؛ کریمی و صلواتیان، ۲۰۱۸) و هم‌آفرینی ارزش (چن و وانگ، ۲۰۱۶؛ خواجه‌ئیان و ابراهیمی، ۲۰۲۰) و نیز نوآوری‌های باز (سانتورو و همکاران، ۲۰۱۸) 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 (لفبرو، ۲۰۰۷). درگیرسازی مخاطب فرایندی است که

معادل Audience Engagement پیشنهاد شده است، درحالی‌که هنوز در زبان فارسی معادل مناسبی برای واژه‌های مرتبط با آن دیده نشده است. برای مثال ایگلسیاس و همکاران (۲۰۱۳) فرایند درگیرسازی مخاطب را شامل سه مرحله Involvement, Engagement and Participation دانسته‌اند که در نخستین مرحله کاربر به موضوع علاقه‌مند می‌شود و به آن توجه می‌کند (مثلاً می‌خواند، می‌بیند، تماشا می‌کند و ...). در دومین مرحله و با جذابیت بیشتر علاقه و توجه را به کنش موردی تبدیل می‌کند (مثلاً زیر یک پست شبکه اجتماعی نظر می‌گذارد یا پسند می‌کند یا بازنشر می‌کند، یا با برنامه رادیویی تماس می‌گیرد و ...) و در سومین مرحله که درگیرسازی کامل رخ می‌دهد کاربر به طور متناوب بخشی از برنامه درگیرسازی می‌شود و مکرراً در بحث‌ها مشارکت می‌کند، نظر می‌گذارد، پسند می‌کند، بازنشر می‌کند، مطلب می‌نویسد، تماس‌های مداوم می‌گیرد، عضو می‌شود و ...). هر سه مرحله را فرایند درگیرسازی مخاطب می‌دانیم، در حالیکه انتظار می‌رود در انتهای این فرایند پای‌بندی کاربر به سازمان صورت گیرد و در واقع مشتری وفادار ایجاد شود. خواجه‌ئیان و ابراهیمی (۲۰۲۰) با مطالعه درگیرسازی مخاطب در پرس‌تی‌وی نشان داده‌اند که چگونه فراهم کردن سازوکارهای درگیرسازی مخاطب در پلتفرم اجتماعی متعلق به یک رسانه عام‌المنفعه می‌تواند به مشارکت مخاطبان در هم‌آفرینی برند آن رسانه و وفاداری بیشتر مخاطبان بینجامد.

یکی از رایج‌ترین سازوکارهای درگیرسازی مخاطب در رسانه‌ها استفاده از بازی‌وارسازی است. ورباخ و هانتز در تعریفی ساده بازی‌وارسازی 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

صنعتی هنوز مورد مدلسازی و نظریه پردازی قرار نگرفته است، نخستین گام برای مشارکت نظری شناسایی چارچوب تشکیل دهنده آن است. از این رو این پژوهش ترکیبی از مصاحبه با مدیران سازمان صنعتی ایران خودرو به عنوان سازمان هدف این تحقیق و مصاحبه با مجموعه‌ای از مشتریان سازمان صنعتی ایران خودرو که در حجم نمونه قرار داشتند صورت گرفته است. این نمونه شامل گروهی از دارندگان خودروهای SUV و CUV محصولات گروه صنعتی ایران خودرو شامل کپچر، سوزوکی گرند ویتارا و هایما بوده است که در مدت زمان انجام تحقیق به نمایندگی‌های ۱ و ۲ و ۳ این سازمان مراجعه کردند. مصاحبه با مدیران ضبط شده و تحلیل گردید و پس از مصاحبه با نمونه مشتریان مجدداً به مدیران مراجعه شده تا ارزش درخواستی مشتریان با اهداف سازمان و پنجره‌های درآمدی تطبیق داده شود.

### یافته‌ها

پژوهش صورت گرفته نشان داد که سازوکارهای درگیرسازی کاملاً وابسته به مخاطب هستند و آنچه یک مخاطب را به کنش و مشارکت برمی‌انگیزاند ممکن است بر دیگری اثری نداشته باشد و برعکس، آنچه دیگری را به کنش وامی‌دارد برای مخاطب دیگری بدون جذابیت باشد. از اینرو شناسایی مخاطبان و تحلیل خواسته‌ها و انگیزه‌های آنان گام نخست فرایند درگیرسازی توسط سازمان است. همانطور که در اغلب مطالعات مرتبط با مدل‌های کسب و کار نیز مطرح شده است (استروالد و پیگلر، ۲۰۱۰، ویرتز، ۲۰۱۱) شناخت مخاطب و ارزش پیشنهادی مناسب برای او سنگ‌بنای یک مدل کسب و کار موفق است و از اینرو اجرای فرایند درگیرسازی باید با شناسایی مخاطبان برنامه و سپس طراحی ارزش پیشنهادی برای آنها باشد. با توجه به یافته‌های حاصله چارچوب پیشنهادی به شرح زیر است:

۱. شناسایی مشتریان و دسته بندی آنها: برای این امر استفاده از نوع‌شناسی‌های کاربران پیشنهاد می‌شود.

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 به‌طور مؤثری در جهان واقعی بهره برده شود. سازمان‌ها دریافته‌اند که پروژه‌های بازی‌وارسازی در موقعیت‌های گوناگون نتایج قابل توجهی را به همراه می‌توانند داشته باشند (ورباخ و هانتز، ۲۰۱۲).

مطالعات بازی‌وارسازی در ایران در زمینه‌های متنوعی مورد پژوهش قرار گرفته است، به ویژه در زمینه صدا و سیما (کریمی و صلواتیان، ۲۰۱۸). 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 به‌عنوان 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 کسب‌وکار مناسب است. با درگیرساختن 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 نتیجه‌گرفتن‌هاست (ورباخ و هانتز، ۲۰۱۲).

### روش پژوهش

این پژوهش با هدف ایجاد یک چارچوب مفهومی برای درگیرسازی کاربر در پلتفرم‌های اجتماعی صورت گرفته است. خواجه‌نیا (۲۰۱۹) بیان می‌کند که هنگامی که با پدیده‌ای جدید مواجهیم که در راستای کاربرد مورد نظرمان مدلسازی نشده است، برای گام نخست و پیش از اقدام به مدلسازی و کشف روابط، باید چارچوب شناسایی کنیم که شامل عناصر تشکیل دهنده یک پدیده و مرزهای آن است. با توجه به اینکه پدیده درگیرسازی کاربر در پلتفرم‌های اجتماعی سازمان‌های

ارزشی: طراحی یک مسیر و کارراهه جذاب که سبب شود اقدامات کاربران مستقیماً به سمت پنجره‌های درآمدی مورد نظر سازمان سوق پیدا کند. این درآمدها می‌توانند درآمدهای مستقیم مثل خرید کاربران از محصولات و خدمات سازمان باشند، یا درآمدهای غیرمستقیم مثل افزایش پایگاه کاربری یا مشارکت در ارتقای برند سازمان از طریق هم‌آفرینی برند یا هر نوع پنجره درآمدی دیگر که مورد توجه و مورد نظر سازمان قرار دارد.

۶. اندازه‌گیری میزان موفقیت برنامه: پای‌بندسازی مخاطب به سازمان و وفادار نگه‌داشتن او هدف غایی و قابل سنجش این برنامه است. با توجه به میزان ماندگاری مخاطبان در پلتفرم اجتماعی، میزان کنش‌های آنها، میزان مشارکت آنها در پنجره درآمدی مورد نظر سازمان و سایر سنججهایی که توسط خلفی و همکاران (۱۳۹۷) معرفی شده‌اند می‌توان موفقیت این برنامه را اندازه‌گیری کرد.

۷. بازخورد و اصلاح: با توجه به نتایج سنججه‌ها که در مرحله قبلی به دست آمد، سازمان می‌تواند برنامه درگیرسازی خود را تقویت کرده و گسترش بدهد و موارد ایراد را نیز اصلاح کند. (شکل ۱)

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش درگیرسازی مخاطب را به عنوان یکی از سازه‌های کارآفرینی رسانه‌ای مطرح ساخته و راه را برای مطالعات آینده برای استفاده از سازوکارهای درگیرسازی مخاطب همچون مکانیک‌های بازی‌وارسازی و مدل‌های کسب و کار مبتنی بر سرگرم‌سازی در شبکه‌های اجتماعی می‌گشاید. انتظار می‌رود که چارچوب ارائه شده در این پژوهش جهت توسعه نظری کارآفرینی رسانه‌ای سازمانی و نیز درگیرسازی مخاطبان در پژوهش‌های آتی به کار گرفته شود. با توجه به یافته‌های این پژوهش، و اینکه مقاله حاضر بخشی از پروژه بزرگتری برای استفاده از سازوکارهای درگیرسازی برای حفظ مشتریان در سازمان صنعتی است پیشنهادهای پژوهشی زیر ارائه می‌شوند:

برای فاز بعدی این تحقیق، پژوهشگران نوع‌شناسی بارتل (۱۹۹۶) را برگزیده‌اند.

۲. تعریف ارزش پیشنهادی: نظام‌های دسته بندی ارزش متنوعی پیشنهاد شده است که با توجه به انتخاب نوع‌شناسی، می‌توان از آنها استفاده کرد. با توجه به پیشنهاد پژوهشگران این تحقیق برای استفاده از نوع‌شناسی بارتل، در فاز بعدی پژوهش آنها از دسته‌بندی هالبروک (۱۹۹۹) استفاده می‌کنند که ارزش‌های سرگرمی، اقتصادی و رابطه‌ای را به عنوان ارزش‌های اصلی برانگیزاننده مخاطب پیشنهاد می‌کند.

۳. انتخاب نظام درگیرسازی: نظام‌های درگیرسازی متنوعی پیشنهاد شده‌اند، ضمن اینکه انتظار می‌رود در آینده نظام‌های جدیدتری نیز ارائه شوند. مطابق ادبیات تحقیق ذکر شده در این مقاله بازی‌وارسازی یکی از انواع نظام‌های درگیرسازی مخاطب محبوب است که می‌تواند در سازمان‌ها به کارگرفته شود و انتخاب پژوهشگران برای اجرای فاز بعدی تحقیق نیز بازی‌وارسازی است. با این حال کمپین‌های متنوع و پویای مردمی نیز از جمله نظام‌های رایج و محبوب درگیرسازی هستند که با توجه به هدف برنامه و انتخاب نوع مخاطب و ارزش پیشنهادی می‌توان آنها را برگزید.

۴. انتخاب ابزارهای درگیرسازی: پس از انتخاب نظام درگیرسازی، ابزارهای مورد استفاده در آن نظام باید با دقت برگزیده شده و در قالب یک سازوکار چیده شوند. برای کمپین‌ها و پویای‌ها شیوه ارسال پیام، سازوکار تحریک، کانال انتشار و بازنشر، کنش‌های مردمی و ... انتخاب ابزار درگیرسازی است. در بازی‌وارسازی مکانیک‌های بازی‌وارسازی نقش این ابزار را دارند. برای مثال مکانیک‌هایی همچون پول مجازی، امتیاز، درجه کاربری، جایگاه اجتماعی بازی‌کننده، آواتار، رتبه در جدول، کالاهای باز شده مجازی، رهبری گروه‌های کاربری و نمونه‌های دیگر از جمله ابزارهایی هستند که می‌توانند توسط طراحان برنامه درگیرسازی به کار گرفته شوند.

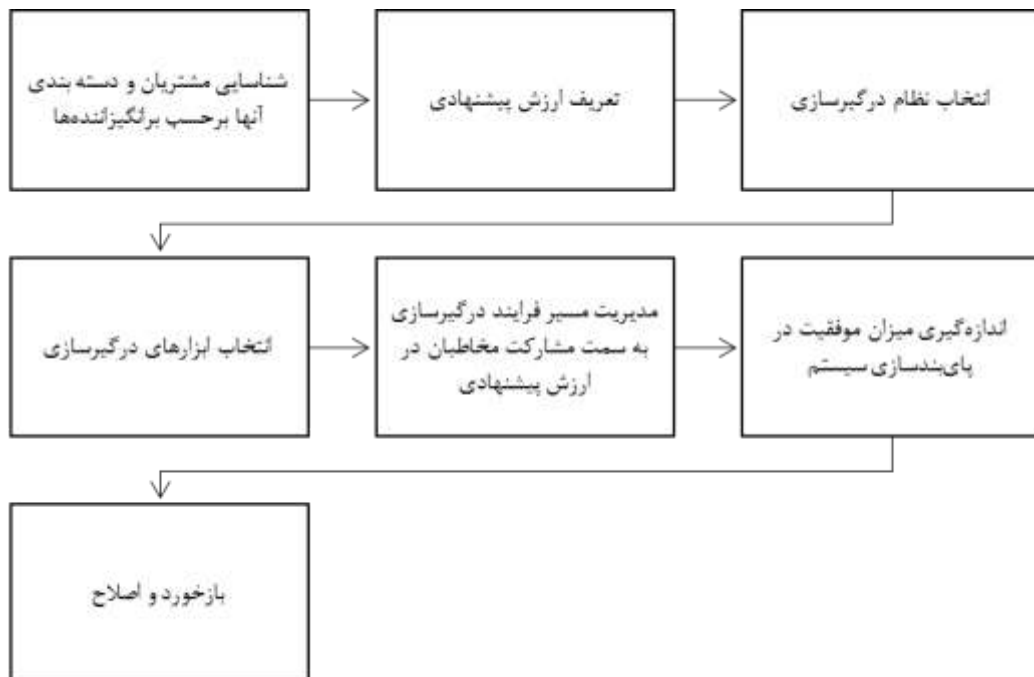
۵. مدیریت مسیر فرایند درگیرسازی به سمت پنجره

- انجام پژوهش با تفکر طراحی با هدف ارائه یک نظام طراحی برای پلتفرم اجتماعی سازمان صنعتی
- انجام پژوهش برای شناسایی شیوه‌های تبدیل ارزش هم‌آفرینی به درآمد برای سازمان
- انجام پژوهش با هدف یافتن شیوه‌های استفاده از نظام‌های درگیر سازی برای اجرای مدل‌های کسب و کار
- انجام پژوهش با هدف شناسایی شیوه به کارگیری درگیرسازی کاربران برای تقویت فعالیت‌های مرتبط با کارآفرینی رسانه‌ای
- هم‌چنین پیشنهادهای مدیریتی زیر ارائه می‌شوند:
  - پرهیز مدیریت از ارائه ارزش پیشنهادی یکسان برای مشتریان گوناگون
  - شناسایی مکانیک‌های برانگیزاننده با توجه به نوع خدمت و محصول سازمان
  - استفاده از سنجش‌های بررسی عملکرد برنامه درگیرسازی مخاطب
  - ارزیابی و اصلاح دائمی برنامه درگیرسازی
  - توجه به کارآفرینی رسانه‌ای در سطح سازمان برای درگیرسازی مخاطبان و مشارکت آنها در فرایندهای ارائه ارزش پیشنهادی و افزایش وفاداری آنها.



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
ریدر و سیر (۲۰۱۴)	پلتفرم‌های آنلاین به عنوان بازارهای چندگانه برای ارائه ارزش پیشنهادی
دی مینی و همکاران (۲۰۱۶)	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
دوفوا و همکاران (۲۰۱۷)	ارزش پیشنهادی به گستردگی شبکه وابسته است
پوئل و همکاران (۲۰۱۷)	ارزش پیشنهادی در پلتفرم‌ها به دیتابیفیکیشن یعنی جمع‌آوری سیستماتیک و پردازش الگوریتمی داده‌های کاربران وابسته است.
یکمن (۲۰۱۳)	داده‌های کاربران سبب هدفگیری و سفارشی سازی محتوا، خدمات و تبلیغات در اکوسیستم‌های در حال رشد می‌شود.
گاور (۲۰۱۴)	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.
دافی (۲۰۱۷)	پلتفرمیزیشن با توانمندسازی کاربر به ارائه تقاضاهای جدید منجر می‌شود و تولید، پردازش و بازاریابی شرکت‌ها برای پاسخ به نیازهای او متحول می‌شوند.
خلفی و همکاران (۱۳۹۷)	سنجه‌های اندازه گیری عملکرد پلتفرم‌های درگیرسازی مخاطب شناسایی شدند و در ۶ گروه شامل سنجه‌های رسانه اجتماعی، برنامه، جستجوپذیری، استراتژی، روابط عمومی و بازی گونه سازی دسته‌بندی شدند.



شکل ۱ - چارچوب پیشنهادی برای برنامه درگیرسازی مخاطبان

## فهرست منابع

- airline online check-in system. *Computers in Human Behavior*, 62, 346-352.
- Fuchs, C. (2017), *Social media, a critical introduction*, Sage.
- Hang, M. (2016), *Media Corporate Entrepreneurship: Theory and Cases*, Springer.
- 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), pp: 670-688
- 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* (pp. 391-408). Springer, Cham.
- Khajeheian, D. (2017), *Media Entrepreneurship: A consensual definition*, *Ad-Minsiter*, 30: 91-113
- 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*
- Khajeheian, D. (2019). Qualitative Methods in Media Entrepreneurship Research: Clarification of the terms Framework, Model and Pattern. *AD-minister*, (34), 15-34.
- 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.
- Minafam, Z. (2019), Corporate Entrepreneurship and Innovation Performance in Established Iranian Media Firms, *Ad-minister*, 34, 77-100
- احمدپور داریانی، محمود و مقیمی، سید محمد (۱۳۸۵)، مبانی کارآفرینی. نشر فراندیش، چاپ سوم
- حجازی، محمدرضا؛ جعفری مقدم؛ سعید، سهیلی، سارا (۱۳۹۱)، شناسایی میزان تاثیر جو سازمانی بر نوآوری (مطالعه موردی: بانک ملت)، توسعه کارآفرینی ۵(۲)، صص ۶۷-۸۶
- خلفی، امیر؛ خواجه ثیان، داتیس؛ بدیع‌زاده، علی (۱۳۹۷)، شناسایی سنج‌های اندازه‌گیری عملکرد پلتفرم‌های درگیرسازی مخاطبان مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی در صنعت خودروسازی کشور، مطالعات رسانه‌ای، سال ۱۳، ۴۷-۵۷
- خواجه ثیان، داتیس (۱۳۹۸)، درآمدی بر مدیریت شبکه‌های اجتماعی و کسب و کارهای پلتفرمی، انتشارات ادیبان روز، چاپ اول
- خواجه ثیان، داتیس؛ لبافی، سمیه؛ جلال‌پور، مهدیه (۱۳۹۱)، شناسایی عوامل تاثیرگذار در پرورش کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای، فصلنامه رسانه، سال ۲۳، شماره ۴، صص ۱۴۳-۱۵۹.
- سخدری، کمال (۱۳۹۴)، قابلیت شبکه سازی و عملکرد کارآفرینانه سازمانی: تبیین نقش رایش‌های راهبردی سازمانی (مطالعه موردی: شرکت‌های ارائه کننده تجهیزات و خدمات فنی و مهندسی به بخش معدن و صنایع معدنی ایران)، توسعه کارآفرینی ۸(۱)، صص ۱۷۴-۱۵۹
- یدالهی 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) صص ۵۵-۸۰
- Arbatani, T. R., Kawamorita, H., Ghanbary, S., & Ebrahimi, P. (2019). Modelling Media Entrepreneurship in Social Media: SEM and MLP-ANN Approach. *AD-minister*, (34), 35-57.
- Bartle, R. (1996). Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit MUDs. *Journal of MUD research*, 1(1), 19.
- Chen, C. F., & Wang, J. P. (2016). Customer participation, value co-creation and customer loyalty—A case of

- 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), 101-118.
- 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.
- Werbach, K. & Hunter, D. (2012), *For The Win How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*, Wharton Press
- Wirtz, B. W. (2011). Business model management. *Design-Instrumente-Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*, 2.
- Labafi and Williams (2018), Competitiveness of media firms, IN: 'Competitiveness in emerging markets: Market dynamics in the age of disruptive technologies', Khajeheian et al (Eds.), Springer International Publishing.
- Lefebvre, R. C. (2007). The new technology: the consumer as participant rather than target audience. *Social Marketing Quarterly*, 13(3), 31-42.
- 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.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. 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
- Reillier, L. C., & Reillier, B. (2017). *Platform Strategy: How to Unlock the Power of Communities and Networks to Grow Your Business*. Routledge.
- Salamzadeh, A., Radovic Markovic, M., Memarmasjed, S. (2019), The effect of media convergence on exploitation of entrepreneurial opportunities, *AD-minister*, 34, 59-76
- Salamzadeh, Y. Williams, I., Labafi, L. (2019), Media entrepreneurship and Web 3.0: the way passed, the way forward, *AD-minister*, 34, 7-13.
- 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.

## **Using Audience Engagement in Social Platforms to Develop Corporate Media Entrepreneurship**

**Amir Khalafi, Datis khajehian, Ali Badizadeh**

### **Abstract**

The literature in the area of media entrepreneurship has been focused on individual entrepreneurial activities or new venture creation in the media industry, and small portion of the previous researches addressed corporate media entrepreneurship. This research studies how large industrial organizations can benefit from audience engagement as a way to act entrepreneurially to involve, engage and participate their customers into their social platforms and to keep them loyal. By use of interviews with managers and observation of customers in the site, a framework of seven part has been proposed, including identification of target customers, definition of value proposition, selection of audience engagement mechanism, managing the process of engagement, measuring the success, and feedback. It is expected that this framework provides a ground for the future researches in the subject of application of audience engagement in industrial organizations and to develop corporate media entrepreneurship within those large organizations. Some suggestions for future researches as well as managerial implications have been provided.

**Keywords:** Media eEntrepreneurship; Corporate Entrepreneurship; Social Platforms; Social Networks; Audience Engagement.