



## **Factors Affecting the Entry of Iranian Media Companies into the Social Network Market**

**Siavash Salavatian** 

\*Corresponding Author, Assistant Prof., Department of Media Management, Media & Communication Faculty, IRIB University, Tehran, Iran. E-mail: salavatian@iribu.ac.ir

**Sayed Mohsen Asgarzadeh** 

MA., Department of Media Management, Faculty of Communication Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: asgarzadeh66@gmail.com

### **Abstract**

#### **Objective**

Foreign media companies have attracted the majority of the domestic market of social media in Iran. Despite imposed restriction on Telegram, it is considered as the main player in this field and domestic companies have not been able to compete in this area. Since the local messengers failed to compete with the foreign social media platforms even under supportive and regulatory policies by the government, it is crucial to pursue competitive market-based strategies and identify the factors affecting the entry of domestic media companies into this market. Consequently, it can lead to providing a comprehensive overview for businesses intending to enter this market. Although awareness of the present situation and identification of effective factors does not lead to the development of an entry or business model, it can prepare the ground for the formation of a perspective based on competitive strategies in this ecosystem for business managers. In this paper, the key factors influencing the entry of domestic media companies into the mobile phone messaging market have been identified based on Porter's five competitive-force model.

#### **Methodology**

The present exploratory study was conducted using the content analysis method. Semi-structured interviews were conducted with 11 experts in different fields and managers of internal media. The purposeful sampling was applied and the theoretical saturation rule was used to determine the sample size. Qualitative analysis method and qualitative coding technique were used to analyze the data.

#### **Findings**

The research findings indicate that following factors are the most significant factors affecting the entry of Iranian media companies into the social media market: "transmission difficulty and technological adhesion", "poor quality of local messengers", "difficulty of providing capable manpower", "technical

infrastructure problems", "wrong filtering method", "political outlook and destructive local competition", "lack of comparative advantage and appropriate development model", "strong global competitors", "lack of a comprehensive reference law in the field of media", and finally "media reputation problems".

### **Conclusion**

Regarding the existing condition of the domestic media environment, the empowerment of the political perspective has caused various institutions to be interested in developing social media messengers. It has led to the increasing entry of new competitors into the market. However, these institutions have not succeeded in designing a proper business model based on the value chain of messengers.

**Keywords:** Social Messenger, Porter Model, Social Media, Media Entrepreneurship

**Citation:** Salavatian, Siavash and Asgarzadeh Sayyed Mohsen (2021). Factors Affecting the Entry of Iranian Media Companies into the Social Network Market. *Journal of Business Management*, 13(2), 524 - 545. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2021.314195.3997> (in Persian)

---

Journal of Business Management, 2021, Vol. 13, No.2, pp. 524-545

DOI: 10.22059/JIBM.2021.314195.3997

Received: December 17, 2020; Accepted: April 25, 2021

Article Type: Research-based

© Faculty of Management, University of Tehran



## عوامل مؤثر بر ورود شرکت‌های رسانه‌ای ایرانی به بازار پیام‌رسان‌های اجتماعی

### سیاوش صلواتیان

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت رسانه، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران. رایانامه: salavatian@iribu.ac.ir

### محسن عسگرزاده

کارشناس ارشد، گروه مدیریت رسانه، دانشکده علوم ارتباطات، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: asgarzadeh66@gmail.com

## چکیده

**هدف:** شرکت‌های رسانه‌ای خارجی، بخش اعظمی از بازار داخلی پیام‌رسان‌های اجتماعی در کشور را تصاحب کرده‌اند و حتی با وجود فیلتر شدن تلگرام، به‌عنوان اصلی‌ترین بازیگر این حوزه، شرکت‌های داخلی هنوز نتوانسته‌اند حجم شایان توجهی از این بازار را به دست بیاورند. هدف مقاله حاضر، شناسایی عوامل مؤثر بر ورود شرکت‌های رسانه‌ای داخلی به بازار پیام‌رسان‌های اجتماعی است.

**روش:** پژوهش حاضر با استفاده از روش تحلیل مضمون اجرا شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها با ۱۱ نفر از خبرگان حوزه‌های مختلف و مدیران پیام‌رسان‌های داخلی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. شیوه نمونه‌گیری هدفمند بود و برای تعیین حجم نمونه، از قاعده اشباع نظری پیروی شد. در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش تحلیل کیفی و تکنیک کدگذاری کیفی بهره گرفته شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که «سختی انتقال و چسبندگی تکنولوژیک»، «کیفیت نامناسب پیام‌رسان‌های داخلی»، «سختی تأمین نیروی انسانی توانمند»، «مشکلات زیرساخت فنی»، «روش اشتباه فیلترینگ»، «نگاه سیاسی و رقابت مخرب داخلی»، «نداشتن مزیت نسبی و مدل توسعه‌ای مناسب»، «رقبای جهانی قدرتمند»، «نبود قانون مرجع حوزه پیام‌رسان‌ها» و در نهایت «مشکلات شهرت رسانه‌ای»، عوامل بسیار مهم ورود شرکت‌های رسانه‌ای ایرانی به بازار پیام‌رسان‌های اجتماعی هستند.

**نتیجه‌گیری:** در وضعیت موجود زیست‌بوم پیام‌رسان‌های داخلی، تقویت نگاه سیاسی سبب شده است تا نهادهای مختلف، به داشتن پیام‌رسان با متولی‌گری خود علاقه‌مند باشند که همین مسئله سبب ورود بیشتر رقبای جدید به زیست‌بوم شده است؛ اما این نهادها موفق نشده‌اند که مدل کسب‌وکار مناسبی با تکیه بر زنجیره ارزش پیام‌رسان‌ها طراحی کنند.

**کلیدواژه‌ها:** پیام‌رسان اجتماعی، مدل پورتر، رسانه‌های اجتماعی، کارآفرینی رسانه‌ای

**استناد:** صلواتیان، سیاوش؛ عسگرزاده، محسن (۱۴۰۰). عوامل مؤثر بر ورود شرکت‌های رسانه‌ای ایرانی به بازار پیام‌رسان‌های اجتماعی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۲)، ۵۲۴-۵۴۵.

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۰، دوره ۱۳، شماره ۲، صص. ۵۲۴-۵۴۵

DOI: 10.22059/JIBM.2021.314195.3997

دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۲۷، پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۵

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

همگرایی اینترنت با فناوری تلفن‌های هوشمند، به‌عنوان نماد «ارتباط همه‌جا حاضر»، ویژگی‌ها و صورت جدیدی به جوامع امروز و روابط آنها افزوده است (بخشی‌زاده، داورزنی، معزی، ۱۳۹۵ و کرمانی، ۱۳۹۴). در این میان، پیام‌رسان‌ها برای برقراری ارتباط، خدمات ویژه‌ای به کاربران عرضه می‌کنند که از ویژگی‌های این بستر، هزینه‌اندک، امکانات متنوع ارتباطی و اطلاعاتی، دسترسی آسان و فراگیر بودن را می‌توان برشمرد (کسری صدیقی، ۱۳۹۴). این ویژگی‌ها سبب شده است که استفاده از پیام‌رسان‌های موبایلی گسترش یابد. این برنامه‌ها به دلیل کاربردی که دارند و امکاناتی که در اختیار افراد قرار می‌دهند، ظرفیت بالقوه‌ای برای گسترش روابط فردی و اجتماعی فراهم می‌کنند. علاوه بر این، برنامه‌های کاربردی پیام‌رسان، امکان ساخت گروه، داشتن پروفایل و نام کاربری، ارسال عکس، ویدئو، صوت و غیره را فراهم آورده‌اند و در واقع، ارتباطات بین فردی و اجتماعی را تلفیق کرده‌اند. این برنامه‌ها درس‌هایی نیز از سایت‌های شبکه اجتماعی گرفته‌اند و در واقع آنها را می‌توان ترکیبی از سرویس ارسال پیام در تلفن همراه و سایت‌های شبکه اجتماعی دانست. برنامه‌های کاربردی پیام‌رسان اجتماعی را می‌توان ادامه‌ی پیام‌رسان‌هایی دانست که در بستر اینترنت شکل گرفته‌اند. برنامه‌هایی مانند یاهو مسنجر که برای گفت‌وگوی آنلاین ساخته شده بودند (کرمانی، ۱۳۹۴).

این ویژگی‌ها سبب شده است که ورود به کسب‌وکار حوزه‌ی پیام‌رسان‌ها به‌مثابه زمینی حاصل‌خیز، در کانون توجه سرمایه‌گذاران و شرکت‌ها واقع شود. هم‌زمان با روندهای جهانی، پیام‌رسان‌ها در ایران نیز با اقبال خوب کاربران مواجه شدند. سهم عمده‌ی بازار کسب‌وکار پیام‌رسان‌ها در داخل کشور، توسط شرکت‌های رسانه‌ای خارجی تصاحب شده است (مؤمنی، اسدی، ثقفی و روشندل اربطانی، ۱۳۹۷). حضور تلگرام در بازار ایران و به‌وجود آمدن بازاری کاملاً انحصاری طی سال‌های ۹۴ تا ۹۶، نمونه‌ی کاملاً مشهود این موضوع بود. ۶۰ درصد پهنای باند کشور در شهریور ۱۳۹۶، توسط تلگرام اشغال شده بود (مؤمنی و همکاران، ۱۳۹۷). در کنار این، استفاده از پیام‌رسان‌های خارجی، به دلایلی چون دسترسی صاحبان این کسب‌وکارها به کلان‌داده‌های ترکیب جمعیتی، فرهنگ ارتباطی، رفتار مصرف‌کننده و مانند اینها، برای کشور چالش‌های امنیتی ایجاد کرد (مؤمنی و همکاران، ۱۳۹۷). حتی سیاست‌های مرکز ملی فضای مجازی، مبنی بر سامان‌دهی پیام‌رسان‌های اجتماعی در راستای فراگیری پیام‌رسان‌های اجتماعی داخلی و سامان‌دهی پیام‌رسان‌های اجتماعی خارجی نیز به تغییر چندان‌ی در بازیگران اصلی کسب‌وکار پیام‌رسان‌ها در داخل کشور منجر نشد و آمارها از ناموفق بودن پیام‌رسان‌های داخلی خبر می‌دهند؛ استفاده گسترده‌ی کاربران از فیلترشکن‌ها برای دسترسی به پیام‌رسان‌هایی مانند تلگرام، گواه این ادعاست. پس از مسدودسازی تلگرام، از ۴۳ میلیون کاربر ایرانی عضو این پیام‌رسان، فقط یک میلیون آن را ترک کردند. ۷۵ درصد کاربران ایرانی با وجود موانع استفاده، به پیام‌رسان تلگرام وفادار ماندند و ۲۵ درصد کاربران از یکی از پیام‌رسان‌های داخلی استفاده کردند (اصنافی، فرهنگی، گیویان و مظفری، ۱۳۹۷). بر اساس داده‌های فروشگاه نرم‌افزاری کافه بازار، در سال ۱۳۹۷ پیام‌رسان واتس‌آپ پس از فیلترینگ تلگرام با رشد ۵۰ درصدی، بیش از ۳۰ میلیون نصب فعال در کاربران ایرانی داشته است (کافه بازار، ۱۳۹۷) و بر اساس گزارش روزنامه‌ی جوان در دی ماه ۱۳۹۹، واتس‌آپ با داشتن ۴۷ میلیون و ۷۰۰ هزار نفر کاربر، در صدر پیام‌رسان‌هایی قرار دارد که ایرانیان استفاده می‌کنند و تلگرام با ۴۷ میلیون و ۲۵۰ هزار کاربر با اختلاف کمی، در جایگاه دوم است. این موضوع در حالی رخ داده که تلگرام

بیش از دو سال است در کشور فیلتر شده است. در نقطه مقابل نیز، سروش پلاس، پیام‌رسان ایرانی با ۲ میلیون و ۸۰۰ هزار کاربر، تنها پیام‌رسان اجتماعی ایرانی است که در کنار رقابتی خارجی در بین مردم حضور دارد.

در شرایط عدم موفقیت کسب‌وکارهای حوزه پیام‌رسان کشور از طریق سیاست‌های حمایتی و تنظیمی حاکمیت و دولت (مؤمنی و همکاران، ۱۳۹۷ اصنافی و همکاران، ۱۳۹۷)، دنبال کردن راهکارهای مبتنی بر بازار رقابتی و شناسایی عوامل مؤثر بر ورود شرکت‌های رسانه‌ای داخلی به این بازار و دسته‌بندی آنها، برای نگاهی جامع به کسب‌وکارهایی که قصد ورود به این بازار را دارند، ضرورتی دوچندان پیدا می‌کند. آگاهی از وضعیت موجود و شناسایی عوامل مؤثر، به طراحی مدل ورود یا مدل کسب‌وکار منجر نمی‌شود؛ اما می‌تواند زمینه شکل‌گیری دیدگاه مبتنی بر استراتژی‌های رقابتی را در این زیست‌بوم برای مدیران کسب‌وکارها فراهم کند. در مقاله حاضر، عوامل کلیدی مؤثر بر ورود شرکت‌های رسانه‌ای داخلی به بازار پیام‌رسان‌های موبایلی، مبتنی بر مدل پنج نیروی رقابتی پورتر شناسایی شده است. اهمیت این شناسایی و دسته‌بندی را می‌توان ارائه ذهنیت‌هایی دقیق و جامع برای ورود شرکت‌های رسانه‌ای داخلی به این بازار مستعد دانست.

## پیشینه نظری

### مدل پنج نیروی رقابتی پورتر

مایکل پورتر در سال ۱۹۸۰، به منظور تجزیه و تحلیل صنایع و رقبا، مدلی مشتمل بر پنج نیروی رقابتی را معرفی کرد تا در تدوین استراتژی رقابتی صنایع مختلف، در کانون توجه قرار گیرد. این نیروها عبارت‌اند از «تهدید واردشونده‌های جدید»، «تهدید جانشین‌ها»، «قدرت چانه‌زنی خریداران»، «قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان» و «رقابت بین رقبای موجود» (پورتر<sup>۱</sup>، ۱۹۷۹). پیکربندی و میزان و شدت پنج نیروی رقابتی در مدل پورتر، در صنایع مختلف، متفاوت است و بسته به شرایط هر صنعت، باید به بخش خاصی از این نیروها توجه بیشتری شود (گریگور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). تغییر در هر یک از این نیروها، با توجه به رابطه بین این عوامل نسبت به شرایط محیطی، در میزان سهم بازاری که در اختیار شرکت‌ها و سازمان‌ها قرار می‌گیرد، تأثیرگذار است. در واقع مدل پورتر، محیط بیرونی شرکت‌ها و سازمان‌ها را بررسی می‌کند (پورتر، آرگریس و مک‌گahan<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲).

بر اساس نظر پورتر، برابند نیروها، پتانسیل سود نهایی در صنعت را تعیین می‌کند؛ اما توجه بیشتر پورتر، همان‌طور که در به‌روزرسانی سال ۲۰۰۸ این مدل تأکید شده است، ظرفیت مدل پنج نیروی رقابتی در توسعه دلالت‌های استراتژیک برای هر کسب‌وکار در یک صنعت است (پورتر، ۱۹۸۰). هدف اصلی چارچوب پورتر، به دست آوردن بینش استراتژیک در رابطه با چگونگی رقابت هر بنگاه اقتصادی در صنعت است، نه ارزیابی میزان جذابیت صنایع (دابز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). به عبارتی دیگر، مهم‌ترین دلالت مدل پورتر، رشد بینش استراتژیک برای درک چگونگی رقابت کسب‌وکارها در

1. Porter  
 2. Grigore  
 3. Porter, Argyres, & M. McGahan  
 4. Dobbs

یک صنعت است. مدل پورتر بیش از آنکه چارچوب کمی مشخص و دقیقی برای پیاده‌سازی به ارمغان آورده باشد، فهم و بصیرتی کیفی برای تحلیل صنعت ارائه می‌دهد (دابز، ۲۰۱۴). در این بین، بعضی مانند دابز (۲۰۱۲ و ۲۰۱۴) به دنبال ارائه چارچوب‌های کمی دقیق برای استفاده از این مدل بوده‌اند و محققان دیگری مانند آدی<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) برای تحلیل صنعت تلکام نیجریه، تحلیل‌های میانه را دنبال کرده‌اند و بعضی نیز به رویکرد کاملاً کیفی این مدل پای‌بند بوده‌اند. نکته شایان توجه آن است که در هر سه نوع رویکرد نام برده به مدل پورتر، شناسایی و مرزبندی صنعت در چارچوب مدل پنج نیرویی ضروری است. بخش بسیار سخت در انجام تجزیه و تحلیل صنعت‌ها تعیین دقیق مرزهاست (پورتر، ۲۰۰۸)، به عبارتی، برای انجام هر یک از رویکردهای یادشده، نکته ابتدایی و حائز اهمیت، دسته‌بندی نیروهای رقابتی در چارچوب مدل پورتر است.

### موانع ورود در بازار کسبوکار

در تحلیل و بررسی تهدید و ورودی‌های جدید به بازار کسبوکار، مفهوم کلیدی و مهم، موانع ورودی است. این موانع به اشکال متفاوتی اجرا می‌شوند تا از نفوذ شرکت‌های تازه‌وارد به صنایعی که در حال سودآوری هستند، جلوگیری کنند (گریگور، ۲۰۱۴). در حقیقت، رهبران بازار برای حفظ و کنترل بازار، با دشوار کردن شرایط کسبوکار، مانع می‌شوند که سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها به بازار رقابتی خود وارد شوند (جانسون، شولز و ویتینگتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). از جمله موانع ورود در صنایع مختلف، می‌توان به الزامات سرمایه‌گذاری، صرفه ناشی از مقیاس، تمایز محصول، هزینه‌های تغییر، دسترسی محدود به کانال‌های توزیع و مزیت‌های رقابتی اشاره کرد (پیکارد و چون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). علاوه بر موانع ورودی ذکرشده، انتخاب اشتباه مدل کسبوکار یا تغییر دائمی آن، موانع دیگری برای ورودی‌های جدید هستند (صلواتیان، تقوا و گودرزی، ۱۳۹۷). همچنین در صنعت رسانه، یک‌سری از موانع ورود به بازار کسبوکار وجود دارد که نسبت به سایر موانع اهمیت بیشتری دارند. سیاست‌گذاری‌های دولتی در حوزه رسانه از طریق تنظیم و مقررات بازار صنعت رسانه و صدور مجوز پخش، حضور رسانه‌های غالب، دسترسی به برنامه‌نویسان نرم‌افزارهای رسانه‌ای و در نهایت رفتار مخاطب را می‌توان به‌عنوان موانع ورود در بازارهای رسانه‌ای نام برد (پیکارد و چون، ۲۰۰۴).

**الزامات سرمایه‌گذاری؛** تأمین مالی موردنیاز برای شروع به کار در بازار کسبوکار و جبران خسارت‌های احتمالی را شامل می‌شود و هر نوآفرینی<sup>۴</sup> در ابتدای تأسیس می‌تواند با آن مواجه شود (پیکارد و چون، ۲۰۰۴). سرمایه‌گذاران غالب، هزینه ورود یا میزان سرمایه لازم برای سرمایه‌گذاری‌ها را افزایش می‌دهند تا بدین‌وسیله مانع سرمایه‌گذاری و ورود رقبای بالقوه به بازار شوند (کمپین و هواگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲).

1. Adi
2. Johnson, Scholes & Whittington
3. Picard & Chon
4. Startup
5. Compaine & Hoag



شکل ۱. موانع ورود در بازار کسب‌وکار

صرفه‌ناشی از مقیاس؛ به کاهش هزینه‌ها با افزایش تولید گفته می‌شود. از این رو هزینه‌ها برای رقبای فعلی با حجم بالای تولید کاهش می‌یابد که این هزینه‌ها نسبت به رقبای بالقوه خیلی کمتر است، در نتیجه، نوعی فضای رقابتی به سود رقبای موجود شکل می‌گیرد که موقعیت را برای فعالیت شرکت‌های تازه‌وارد دشوار و نامطلوب می‌کند.

**مزیت‌های رقابتی؛** عواملی هستند که در بعضی شرکت‌ها به‌عنوان عامل برتری نسبت به سایر رقبا مطرح می‌شود. این عوامل عبارت‌اند از: حق امتیاز<sup>۱</sup>، علامت تجاری<sup>۲</sup>، شهرت محصول یا خدمات ارائه‌شده و کارکنان نوآور و خلاق.

**تمایز محصول؛** باعث ایجاد وفاداری مشتری و شناسایی محصولات و خدمات موجود، توسط مشتری می‌شود، بنابراین وفاداری مشتری، به‌عنوان یکی از موانع ورودی، مانع موفقیت و غلبه شرکت‌های تازه‌وارد نسبت به شرکت‌های فعلی، در بازار کسب‌وکار می‌شود.

**هزینه‌های تغییر؛** در واقع هزینه‌های مصرف‌کننده با تغییر استفاده از یک محصول به محصول دیگر مرتبط است. برای مثال، مصرف‌کنندگان ممکن است که به اپراتور خاصی گرایش داشته باشند، به همین خاطر باید در حوزه دستگاه‌های گیرنده دیجیتال تلویزیون و همچنین اشتراک‌گذاری فیلم‌هایی که با پرداخت هزینه انجام می‌شود، سرمایه‌گذاری‌های شایان توجهی صورت گیرد تا از این طریق هزینه خرید یا اجاره تجهیزات نوین رسانه‌ای توسط جذب مخاطب تأمین شود. از این رو، برای تأمین هزینه‌ها، بین اپراتورهایی که ارائه‌کنندگان فناوری‌های نوین رسانه‌ای و ارتباطی هستند، فضای رقابتی شدیدتری ایجاد می‌شود. این موضوع، برای سایر اپراتورهایی که به‌تازگی وارد رقابت شده‌اند، مشکلات بیشتری به وجود می‌آورد.

**دسترسی محدود به کانال‌های توزیع؛** موانعی را ایجاد می‌کند که باعث می‌شود شرکت‌ها قادر به توزیع و پخش

1. Patent  
2. Trademark

محصول یا خدمات خود نباشند؛ برای مثال، در تلویزیون‌های کابلی و تلویزیون‌های ماهواره‌ای، این مانع زمانی اتفاق می‌افتد که ظرفیت کانال‌های سنتی برای انتشار و پخش محتوای رسانه‌ای کافی نباشد (پیکارد و چون، ۲۰۰۴).

**موانع مرتبط با مدل کسب‌وکار و زنجیره ارزش؛** دو اشتباه ساختاری در رابطه با مدل کسب‌وکار و بی‌توجهی به ساختار ارزشی، مانع موفقیت و ورود شرکت‌ها به بازار می‌شود. اشتباه نخست این است که به دلایل مختلف از جمله ضعف اهداف، از مدل‌های منسوخ‌شده استفاده کنند یا دائم مدل کسب‌وکار خود را تغییر دهند. اشتباه دوم، سوء مدیریت و تدبیر در شبکه ارزش است که به علت ناتوانی در برقراری ارتباط و تعامل با تأمین‌کنندگان و مشتریان، در ایجاد ارزش برای محصول یا خدمات به وجود می‌آید (صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۷).

### راهکارهای ورود به بازار کسب‌وکار

گوتیرس رنتریا<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) معتقد است که برای موفقیت در چنین موقعیتی، یک کسب‌وکار جدید می‌بایست از طریق استراتژی‌های ادغام عمودی (فرایندی که در آن یک شرکت، شرکت‌های توزیع و پخش محصولات را تحت تملک خود درمی‌آورد) (آمادئو<sup>۲</sup> ۲۰۱۸)، ادغام افقی (خرید شرکت‌های تولیدی رقیب) (پتینگر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲) مانند خرید پیام‌رسان واتس‌آپ توسط فیس‌بوک و همچنین به‌کارگیری نوآوری، وارد بازار رقابتی شود (کمپین و هواگ، ۲۰۱۲).

راهکار دیگر «اثر شبکه‌ای» به‌عنوان تأثیر استفاده‌کنندگان بر ارزش یک محصول (اینوستوپدیا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹) است. هرچه افراد بیشتری از یک فناوری نوین مثل رسانه‌های اجتماعی استفاده کنند، ارزشمندتر می‌شود (چوداری<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴)، بنابراین شرکت‌های تازه‌وارد با داشتن سهم بازار مناسب، با ارائه محصولات یا فناوری‌های نوین قادر هستند که مصرف‌کنندگان بیشتری را به محصولات جدید ترغیب کنند و توسط اثر شبکه‌ای، در ارزش‌گذاری محصولات خود، نقش مهمی داشته باشند (برک و نیلسن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). در این حالت، سرمایه‌گذاری شرکت‌های تازه‌وارد با سودآوری همراه خواهد بود و وجود سود مثبت برای محصولات باکیفیت حداقلی برای یک ورودی بالقوه، مناسب است (بتاگین، دروفوک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴).

راهکارهای بالقوه دیگر عبارت‌اند از «خصوصی‌سازی»، استفاده از «وام‌های رایانه‌ای»، «سرمایه‌گذاری مشترک»، «عرضه محصولات رایگان» یا «رایگان پایه» (ارائه نرم‌افزار، رسانه، بازی یا خدمات وب به‌صورت رایگان‌افزار و درخواست پرداخت برای امکانات جانبی یا ویژه) (دِلا ایگلسیا و گایو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸) و «استفاده از موج توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات» (کاهش نیاز به تخصص برای استفاده از ابزار تولید و توزیع رسانه).

1. Gutiérrez Rentería
2. Amadeo
3. Pettinger
4. Investopedia
5. Choudary
6. Brekke & Nilssen
7. Battaglion & DruFuca
8. De La Iglesia & Gayo



## پیشینه تجربی پژوهش

مطالعه پیشینه پژوهشی گام نخست برای آغاز هر کار پژوهشی است. مرور تجارب پژوهشی این حوزه، از توجه ویژه پژوهشگران به این زمینه مطالعاتی حکایت می‌کند. در جدول ۱ مرور فشرده‌ای بر پیشینه این پژوهش صورت گرفته است.

جدول ۱. پیشینه داخلی و خارجی پژوهش

محقق / محققان (سال)	عنوان	جزئیات تحقیق
مؤمنی و همکاران (۱۳۹۷)	تدوین مدل راهکارهای تجاری‌سازی پیام‌رسان‌های ایرانی	این پژوهش به شناسایی راهبردهای تجاری‌سازی پیام‌رسان‌های داخلی پرداخته است. توجه به جلب اعتماد کاربران، لزوم ارائه پیام‌رسان با کیفیت جهانی، مشتری‌مداری و توجه جدی به خواسته‌ها و بازخوردهای مشتریان، داشتن راهبردهای مشخص در حوزه مالی و تجاری، توسعه ارتباط با محیط‌های پژوهشی، توجه به بخش‌های مختلف زنجیره ارزش پیام‌رسان‌ها و توزیع منافع، جذب سرمایه‌گذاران مختلف و لزوم هماهنگی بخش‌های مختلف از جمله بخش خصوصی و دولتی و ایجاد عزم عمومی، به‌عنوان راهبردهای بسیار مهم تجاری‌سازی پیام‌رسان‌ها در این پژوهش معرفی شده است.
اصنافی و همکاران (۱۳۹۷)	بررسی موانع رقابت رسانه‌های اجتماعی بومی با رسانه‌های اجتماعی بین‌المللی	این پژوهش ضمن احصای موانع رقابت رسانه‌های اجتماعی بومی با مشابه خارجی، پیشنهادهایی را برای رقابت‌پذیر شدن رسانه‌های اجتماعی بومی ارائه کرده است. این پژوهش موانع رقابت پیام‌رسان‌های داخلی با نمونه‌های خارجی را «موانع مرتبط با تصمیم‌گیری‌های حاکمیتی»، «موانع ناشی از مشکلات فنی و طراحی» و «موانع ناشی از موارد عقیدتی» برشمرده است.
کرمانی، پاکدامن و آشتیانی (۱۳۹۵)	مطالعه عوامل ترجیح پیام‌رسان فوری تلگرام بر دیگر برنامه‌های مشابه توسط کاربران ایرانی	این مقاله با رویکرد رفتاری و با استفاده از نسخه بهبود داده شده مدل پذیرش تکنولوژی، دلایل ترجیح پیام‌رسان تلگرام را بررسی کرده است. محققان در این پژوهش، بیشتر بودن لذت مورد انتظار، تأثیر اجتماعی، سودمندی مورد انتظار و سهولت مورد انتظار را عوامل تأثیرگذار در ترجیح پیام‌رسان تلگرام بر پیام‌رسان‌های داخلی عنوان کرده‌اند.
صلواتیان و همکاران (۱۳۹۷)	طراحی بوم مدل کسب‌وکار رسانه‌های اجتماعی نوپای بومی با جهت‌گیری راهبرد تمرکز پورتر	این پژوهش با هدف طراحی مدل کسب‌وکار رسانه‌های اجتماعی نوپا و با تمرکز بر راهبرد تمرکز پورتر انجام شده است و به تبیین ویژگی‌های ۵ مولفه بخش‌های مشتری، ارزش‌های پیشنهادی، کانال‌های توزیع، ارتباط با مشتری و جریان‌های درآمدی پرداخته است و در نهایت، بر مبنای راهبرد تمرکز پورتر به طراحی مدل کسب‌وکار پیشنهادی برای رسانه‌های اجتماعی بومی پرداخته است.
جیا و کنی <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)	مدل‌های کسب‌وکار اینترنت همراه در چین: سلسله‌مراتب عمودی، شرکت‌های چندبخشی افقی یا گروه‌های تجاری	این مقاله به مسئله توسعه‌یافته نبودن زیست‌بوم فعالیت پلتفرم‌های حوزه ارتباطات و فناوری اطلاعات در کشورهای غیرغربی اشاره کرده است و از چین به‌عنوان نمونه‌ای نام برده که توانسته است این زیست‌بوم موفق را خلق کند. در این مقاله، دلایل و عوامل موفقیت چین در این زمینه شناسایی شده است.

پژوهش حاضر با تمرکز بر بازار پیام‌رسان‌ها داخلی، به دنبال شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر ورود به بازار پیام‌رسان‌های اجتماعی است و برای شناسایی این عوامل، از پنجره نیروهای رقابتی پورتر، به فضای کسب‌وکار این حوزه نگاه کرده است. مؤمنی و همکارانش (۱۳۹۷) به دنبال پیشنهاد شیوه تجاری‌سازی پیام‌رسان‌ها بوده‌اند که این مرحله پس از ورود به بازار رخ می‌دهد و مقاله حاضر نیز، بر مرحله ورود به بازار تمرکز کرده است. همین‌طور در مقاله اصنافی و همکاران (۱۳۹۷) حوزه تمرکز بر رسانه‌های اجتماعی است، در حالی که مقاله حاضر، نقطه تمرکز خود را بر پیام‌رسان‌های اجتماعی قرار داده است. بر اساس جست‌وجوهای صورت گرفته در پیشینه تجربی، پژوهش‌های موجود، عوامل کلیدی ورود شرکت‌های رسانه‌ای ایرانی به بازار پیام‌رسان‌های اجتماعی را شناسایی نکرده‌اند. پژوهش حاضر، علاوه بر آنکه رویکرد خود را بر شناسایی عوامل قرار داده است، تلاش می‌کند که این عوامل را در چارچوب مدل پنج نیروی رقابتی پورتر دسته‌بندی کند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد اکتشافی و با روش تحلیل مضمون انجام شد. تحلیل مضمون، یکی از روش‌های کارآمد برای شناخت و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. برای جمع‌آوری داده‌های کیفی از روش مصاحبه کیفی و نیمه‌ساختاریافته کمک گرفته شد. جامعه در دست بررسی پژوهش، ۵ خبره دانشگاهی رشته ارتباطات، مدیریت رسانه و ۶ نفر از مدیران فعلی یا اسبق پیام‌رسان‌ها و شبکه‌های اجتماعی بودند. مشارکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در نمونه‌گیری هدفمند، پژوهشگر به دنبال راهی برای به دست آوردن ایده‌های ابتدایی در خصوص موضوعی است که قبلاً بررسی نشده است، به همین دلیل، پژوهشگر خود شرکت‌کننده‌ها را دست‌چین می‌کند (برن و گرو، ۲۰۰۵).

جدول ۲. فهرست مصاحبه‌شوندگان پژوهش

طبقه‌بندی	فهرست مصاحبه‌شوندگان	تخصص / سمت
خبرگان حوزه‌های مختلف مرتبط با موضوع تحقیق	دکتر زرین زردار	ارتباطات
	دکتر حسینعلی افخمی	ارتباطات و رسانه
	دکتر هادی خانیکی	ارتباطات نوین، مدیریت رسانه
	دکتر سید نورالدین رضوی‌زاده	ارتباطات و رسانه‌های اجتماعی
مدیران سازمانی یا کسب‌وکارهای مرتبط	دکتر محمد مهدی فرقانی	سیاست‌گذاری، ارتباطات
	رضا میرباقری	مدیر فنی وقت پیام‌رسان بله
	مرتضی رحیمی	مدیرعامل وقت پیام‌رسان سروش
	صابر منادی	مدیرکل وقت نوآوری و توسعه کسب‌وکار همراه اول
	حامد رومی	مدیرعامل وقت شبکه اجتماعی اینوون
	علی کردکتولی	کارشناس بازاریابی دیجیتال / مشاور نوآوری و توسعه کسب‌وکار همراه اول
	سید احمد علوی	دکتری کارآفرینی و متخصص در حوزه مدل تجاری و بازاریابی دیجیتال

بر این اساس، با بررسی سوابق پژوهشی و اجرایی متخصصان، تلاش شد تا افرادی برای مصاحبه انتخاب شوند که به‌طور مستقیم در حوزه کسب‌وکارهای رسانه‌های اجتماعی و پیام‌رسان، کار علمی یا اجرایی داشته باشند. برای تعیین حجم نمونه نیز، از قاعده اشباع نظری پیروی شد؛ بدین صورت که جمع‌آوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که داده‌های حاصل از مصاحبه جدید و بدیع بودند. برای مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها، از تکنیک تحلیل مضمون استفاده شد و طی دو مرحله باز و محوری، کدگذاری داده‌ها انجام گرفت. بدین صورت که پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، کدگذاری باز انجام شد و در ادامه برای افزایش انتزاع، کدهای باز تلفیق شده و مقوله‌های فرعی پژوهش به تعداد ۲۴ مورد مشخص شدند. در نهایت مقوله‌های احصاشده در فرایند دسته‌بندی، در قالب پنج نیروی رقابتی پورتر طبقه‌بندی شدند.

### یافته‌های پژوهش

نگاشت نیروهای رقابتی در مدل پورتر، یکی از دغدغه‌های اصلی استفاده از این مدل است که در بخش پیشینه نظری بدان اشاره شد. بعضی مقوله‌ها با تقریب مفهومی کم در چارچوب پورتر قرار گرفتند. برای مثال، برنامه‌نویسان را می‌توان به‌مثابه نیروی کار و به‌نوعی تأمین‌کنندگان نرم‌افزاری پیام‌رسان‌ها در نظر گرفت؛ اما بخش دیگری از مقوله‌ها، به مرحله انتزاعی شدن و نگاه از بالا نیاز داشتند تا بتوان آنها را با تقریب و به‌صورت نسبی در یکی از پنج بخش مدل رقابتی پورتر قرار داد. برای مثال، در این پژوهش، حاکمیت به‌عنوان تأمین‌کننده و به‌تبع آن، اعمال منتسب به حاکمیت، مانند تأمین زیرساخت، تأمین مالی و حتی تنظیم‌گری و مقررات، در بخش قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان جای داده شدند. از طرف دیگر، دسته‌بندی بعضی از مفاهیم در بخش‌های مختلف امکان‌پذیر بود. برای مثال، مفهوم فیلترینگ را می‌توان از زاویه عنصری مهم در رقابت بین رقبای فعلی دید (به‌عنوان مزیتی برای پیام‌رسان‌هایی که فیلتر نیستند، در مقابل رقبایی که فیلتر شده‌اند) یا آن را جزء ابزار قدرت تأمین‌کنندگان دولتی (به‌عنوان تأمین‌کننده زیرساخت دیجیتال در کشور) دانست. در این بین، روش منتخب برای مسئله‌ای مانند فیلترینگ، دسته‌بندی موضوع با توجه به زاویه دید مصاحبه‌شونده‌ها بود. به عبارتی، اگر نگاه مصاحبه‌شونده‌ها در خصوص فیلترینگ، رقابت بین رقبای موجود بود، در دسته‌بندی نیز آن مقوله در این بخش قرار گرفت. خلاصه این دسته‌بندی در جدول ۳ درج و در ادامه تشریح شده است.

جدول ۳. دسته‌بندی مقوله‌ها

مقوله‌ها	نیروهای رقابتی مدل پورتر
وجود نمونه‌های موفق جایگزین	قدرت چانه‌زنی مشتریان
برتری داشتن کاربر بر کیفیت	
کیفیت پایین پیام‌رسان‌های ایرانی (توسعه پیام‌رسان و امکانات آن)	
بی‌اعتمادی سیاسی کاربر	
پارادوکس موفقیت-کارایی فینبرگ و اهمیت انتخاب	قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان
سختی تأمین نیروی انسانی توانمند	
مشکلات زیرساختی فنی	
قدرت بازار دیجیتال	

## ادامه جدول ۳

مقوله‌ها	نیروهای رقابتی مدل پورتر
تأثیرات فیلترینگ	قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان
روش فیلترینگ	
مشکلات مدیریتی، ساختاری، سیاسی و فرهنگ سازمانی	
مشکلات قانونی	
تهدید ورود رقبای قوی، مقابله ضعیف	تهدید ورود کالای مشابه
عدم روند پژوهی و آینده‌پژوهی	
تهدید رقبای بزرگ خارجی	تهدید ورود رقبای جدید
نگاه سیاسی و تکثیر آسان محصولات داخلی	
سهولت ابتدایی ورود	
رقابت مخرب داخلی	
تفاوت کیفیت داخلی و خارجی	رقابت بین رقبای فعلی
عدم مزیت نسبی	
مشکلات رقابت با نمونه‌های خارجی	
سطح بالای فناوری	
رقابت با نسل اول (تلگرام و واتس‌اپ)	
مدل توسعه	
مشکلات شهرت رسانه‌ای	

## قدرت چانه‌زنی مشتریان

یافته‌های پژوهش در این بخش ذیل چهار مقوله «وجود نمونه‌های موفق جایگزین»، «برتری داشتن کاربر بر کیفیت»، «کیفیت پایین پیام‌رسان‌های ایرانی» و «بی‌اعتمادی سیاسی» قرار گرفتند.

مهم‌ترین عامل قدرت چانه‌زنی مشتریان را مقوله «وجود نمونه‌های موفق جایگزین» شکل داده است؛ چرا که جدای از هر مسئله‌ای، در هر زیست‌بوم کاری و رقابتی، اگر مشتریان توانایی استفاده از نمونه‌های جایگزین بهتر یا کم‌هزینه‌تر را داشته باشند، به‌طبع، قدرت چانه‌زنی بیشتری خواهند داشت. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره گفت: «مردم امکان استفاده از نمونه‌های مشابه خارجی با امکانات وسیع و سرعت توسعه بالا را دارند».

در رابطه با «برتری داشتن کاربر بر کیفیت» به مفاهیم «سختی انتقال از تلگرام» و «چسبندگی تکنولوژیک» (سختی جدا کردن کاربر از یک محصول و انتقال به دیگری) اشاره شده است. «الآن موضوع این نیست که کدام پیام‌رسان کیفیت بالاتری دارد، بلکه موضوع این است که کدام پیام‌رسان کاربر بیشتری دارد. چسبندگی به محصولات تکنولوژیک خیلی بالاتر از گذشته است. به همین دلیل جدا کردن مخاطب از یک پیام‌رسان و آوردنش در پیام‌رسانی دیگر سخت اتفاق می‌افتد».

«کیفیت پایین پیام‌رسان‌های داخلی» دفعات زیادی در یافته‌ها تکرار شده است و مفاهیم «ناتوانی در حفظ مخاطب اولیه» و «نداشتن ارزش افزوده مشخص» نیز در این مقوله دسته‌بندی شدند. یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید: «نگاه حریم خصوصی باعث عدم نصب پیام‌رسان‌ها نشده است. انواع اپ‌های اندرویدی ایرانی و خارجی همه‌جور دسترسی دارند، مردم این‌ها را مدنظر ندارند؛ اما وقتی می‌روند داخل برنامه، می‌خواهند آن برنامه درست کار کند».

مقوله دیگری که در کانون توجه مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت، «بی‌اعتمادی سیاسی» بود. مفاهیم «فضای اجتماعی منفی»، «نبود آزادی عمل برای اپوزیسیون در پیام‌رسان‌های داخلی»، «جنگ روانی رسانه‌های معاند علیه پیام‌رسان‌های داخلی» و «نادیده گرفتن حق تنظیم و مقررات حاکمیت» نیز در این مقوله دسته‌بندی شدند.

### قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان

در این بخش از یافته‌ها، مقوله‌های مرتبط با «وضعیت نیروی انسانی»، «فضای حاکمیتی و حوزه تنظیم مقررات و کنترل» و «زیرساخت» دسته‌بندی شدند. یافته‌های این بخش، از هفت مقوله «پارادوکس موفقیت - کارایی فینبرگ و اهمیت انتخاب»، «سختی تأمین نیروی انسانی توانمند»، «مشکلات زیرساختی فنی»، «قدرت بازار دیجیتال»، «روش فیلترینگ»، «مشکلات مدیریتی، ساختاری، سیاسی و فرهنگ سازمانی» و «مشکلات قانونی» تشکیل می‌شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان با تأکید بر اهمیت انتخاب رده حاکمیتی در رشد محصول فناورانه، به موضوعی از پارادوکس‌های ده‌گانه اندرو فینبرگ اشاره می‌کند: «بر اساس پارادوکس موفقیت - کارایی فینبرگ، تکنولوژی اول انتخاب می‌شود و بعد در اثر حضور کاربران، کارایی آن بالا می‌رود. در پیام‌رسان‌های فعال در ایران هم همین بوده است و همین تلگرام توسط خود حاکمیت و پس از جلسات مختلف انتخاب شده است. مخاطب در ابتدا اصلاً از تلگرام در مقایسه با وایبر راضی نبوده است؛ اما، پس از انتخاب تلگرام به‌مرور کارایی آن بهبود پیدا کرده است».

در خصوص مقوله «سختی تأمین نیروی انسانی توانمند» به این موانع در پیام‌رسان‌ها اشاره شده است: «کمبود و سختی تأمین نیروی کار متخصص»، «سختی تشکیل تیم به‌عنوان ضرورت فعالیت در این حوزه»، «عدم وجود جذابیت حضور در پیام‌رسان‌ها برای برنامه‌نویسان» و همچنین «حضور در پیام‌رسان‌ها به‌عنوان سابقه منفی»، «افزایش مشتریان دیجیتال»، «توانایی فروش خدمات به خارج از کشور»، «مشکلات دانش فنی و نوآوری» و در نهایت «برتری برنامه‌نویسان به کارفرمایان».

«محدودیت‌های زیرساختی فنی»، «برتری ارائه‌دهندگان زیرساخت به کارآفرینان پیام‌رسان‌ها»، «نبود زیرساخت‌های نرم‌افزاری» و «محدودیت‌های فنی شرکت‌های رسانه‌ای داخلی» نیز از دید مصاحبه‌شوندگان، در مقوله «مشکلات زیرساختی فنی» قرار گرفتند. همچنین در مقوله «قدرت بازار دیجیتال» مصاحبه‌شوندگان به مفاهیم «رشد و تنوع بازار دیجیتال» و «برتری بازار به کارآفرینان پیام‌رسان‌ها» و «وجود فرصت‌های مختلف برای تأمین‌کنندگان» اشاره کردند.

مقوله دیگر، موانع نشست‌گرفته از «روش فیلترینگ» است. در این بخش، یافته‌ها ضمن اشاره به تأثیرات مثبت و منفی فیلترینگ و تأیید کلی آن، به مشکلات روش فیلترینگ اشاره می‌کنند. مفاهیم «آماده نبودن پیام‌رسان‌های داخلی

در هنگام فیلترینگ»، «اعمال سیاست‌های دوگانه دولت در قبال فیلترینگ»، «ضعف فیلترینگ» و «نداشتن دانش یا عزم فیلترینگ صحیح در دولت» در این مقوله قرار گرفتند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در رابطه با رویکرد اشتباه در فیلترینگ می‌گوید: «اینکه این مشکل (ضعف فیلترینگ) ناشی از نبود عزم است یا در این حوزه نیز از توانمندی کافی برخوردار نیستیم، برای من محل تردید است. در هر صورت، نتیجه یکسان است و ما تاکنون در این زمینه نتوانسته‌ایم حداقل هزینه‌های استفاده از مشابه‌های خارجی را بالا ببریم تا محصولات داخلی بتوانند نفس تازه کنند».

مقوله دیگری که مصاحبه‌شوندگان در این بخش اشاره کردند «مشکلات مدیریتی، سیاسی و فرهنگ سازمانی» بود. مفاهیم «قابل رفع بودن مشکلات فنی»، «مشکل فرهنگ سازمانی»، «سختی درک رسانه‌های جدید توسط سیستم بوروکراتیک دولتی»، «کُندی تطابق به دلیل مدیریت ناکارآمد»، «خلاقیت کم ناشی از سیستم بسته مدیریتی»، «وابستگی پیام‌رسان‌های داخلی به دولت»، «مداخله دولت در تولید محتوا»، «انحصارگرایی دولت»، «اختلاف بین نگاه داخلی و بین‌المللی» به پیام‌رسان‌ها و «تأثیر منفی پول دولتی» بر این پیام‌رسان‌ها در این گروه قرار گرفتند. همچنین در رابطه با «مشکلات قانونی»، مهم‌ترین یافته پژوهش «نبود قانون مرجع در حوزه پیام‌رسان‌ها» بود.

### تهدید ورود کالاهای مشابه

دو مقوله «عدم تناسب تهدید و مقابله دولت» و «عدم روند پژوهی و آینده پژوهی» در یافته‌های این بخش قرار گرفتند. مفاهیم دسته‌بندی شده ذیل مقوله «عدم تناسب تهدید و مقابله دولت» عبارت‌اند از: «ورود دائمی پیام‌رسان‌های جدید»، «نگرانی تیم‌های داخلی برای ورود»، «پیشرفت قابلیت‌های محصولات جدید» و «ضعف دولت در بالا بردن هزینه استفاده از نمونه‌های خارجی». یکی از مصاحبه‌شوندگان در این رابطه گفت: «هر روز نیز زمزمه‌هایی از پیام‌رسان‌های جدید یا قابلیت‌های جدیدتر و کاربردی‌تر برای پیام‌رسان‌های موجود مواجهیم که از هر طرف امیدهای پیام‌رسان‌های داخلی را ناامید می‌کند».

مقوله دیگری بحث شده در این بخش «عدم وجود روند پژوهی و آینده پژوهی» است که مفاهیم «موقتی بودن کسب‌وکار پیام‌رسان‌ها»، «عدم ایجاد تغییرات مناسب در کسب‌وکار»، «روند رشد سریع صنعت دیجیتال» (جا ماندن نمونه‌های بزرگ از روند)، «نبود سرمایه‌گذاری روی روندهای احتمالی آینده» و «سرمایه‌گذاری اشتباه روی گذشته فناوری» در ذیل آن قرار گرفتند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره گفت: «کسب‌وکار ما هم کاملاً موقتی است و ما باید بتوانیم به دنبال روندهای آتی، تغییرات مناسب در کسب‌وکارمان ایجاد کنیم». نظر مصاحبه‌شونده دیگری این بود: «مشکل این است که ما نوآوری و تحقیق و توسعه را به خوبی نمی‌فهمیم. باید به صورت پرتفلیو روی مجموعه‌ای از روندهای پیش‌بینی‌شده سرمایه‌گذاری کنیم که این کار را نمی‌کنیم».

### تهدید ورود رقبای جدید

سه مقوله «رقبای بزرگ خارجی»، «نگاه سیاسی و تکثیر آسان محصولات داخلی» و «سهولت ابتدایی ورود» به حوزه پیام‌رسان‌ها در این دسته قرار گرفتند.

در مقوله «رقبای بزرگ خارجی»، مفاهیم «تهدید همیشگی حوزه دیجیتال»، «پیام‌رسان‌های خارجی غیرفعال در

ایران»، «عزم عناصر سنتی شبکه‌های ارتباطی برای ورود» به بازار پیام‌رسان‌ها (برای مثال خرید واتس‌آپ توسط فیس‌بوک)، دسته‌بندی شدند. یکی از مصاحبه‌شوندگان موضوع را این‌گونه بیان کرد: «تقریباً در حوزه محصولات نرم‌افزاری، تنها چیزی که همیشه جدی است و نمی‌توان آن را نادیده گرفت، تهدید رقبای جدید است. بسیاری از پیام‌رسان‌های خارجی، هر کدام بالقوه، رقیبی برای پیام‌رسان‌ها داخلی محسوب می‌شوند».

در مقوله «نگاه سیاسی و تکثیر آسان محصولات داخلی» مفاهیم «سرمایه‌گذاری داخلی سلبی و ایجابی روی حوزه پیام‌رسان‌ها»، «علاقه مجموعه‌های داخلی به داشتن پیام‌رسان»، «دعوی داخلی»، «رابطه معکوس بین سطح تخصص و دامنه حضور در تکنولوژی»، «رابطه مستقیم بین نگاه سیاسی و دامنه حضور در تکنولوژی» و «وجود نگاه سیاسی در زیست‌بوم پیام‌رسان‌های داخلی» شناسایی شدند.

مقوله دیگری که در این بخش به بحث گذاشته شد، مقوله «سهولت ابتدایی ورود» به بازار پیام‌رسان‌ها بود. مفاهیم «رویکرد کمینه محصول پذیرفتنی» و «بسترهای نرم‌افزاری آزاد» در این مقوله قرار گرفتند؛ به عبارتی، از یک سو، تیم‌ها به سرعت به محصول قابل عرضه ابتدایی می‌رسند و از سوی دیگر، نمونه‌های آماده برای برنامه‌نویسی جهت ورود به بازار کاملاً کاربردی هستند.

### رقابت بین رقبای فعلی

هشت مقوله «رقابت مخرب داخلی»، «تفاوت کیفیت داخلی و خارجی»، «نبود مزیت نسبی»، «مشکلات رقابت با نمونه‌های خارجی»، «سطح بالای فناوری»، «رقابت با نسل اول»، «مدل توسعه» و «مشکلات شهرت رسانه‌ای» در این دسته کلی قرار دارند.

در مقوله «رقابت مخرب داخلی»، مفاهیم «تشتت داخلی مسبب دلسردی مخاطب»، «جامعه مخاطبان ناقص»، «عدم تمرکز مخاطب» و «فقر کاربر» ردیابی شدند. یکی از مصاحبه‌شوندگان درباره رقابت مخرب پیام‌رسان‌های داخلی، این‌گونه توضیح داد: «به نظر رقابت بین رقبای داخلی که نتیجه‌ای جز دلسردی مخاطب و تشتت ابزارهایی که همه هویتهان به یکپارچگی و وحدت ابزاری است، ندارد. هر پیام‌رسان داخلی یک جامعه دو، سه میلیونی از کاربر را با خود همراه کرده است که وقتی کاربرانش می‌بینند همه جامعه مورد ارتباط با آنها در این دسته جای نمی‌گیرد، ترجیح به استفاده حداقلی و یا رها کردن پیام‌رسان داخلی می‌دهند».

در مقوله «تفاوت کیفیت داخلی و خارجی»، مفاهیم «سرعت توسعه بالا» و «امکانات وسیع» نمونه‌های خارجی در کنار «ایرادهای نرم‌افزاری»، «هزینه‌های پنهان»، «کیفیت پایین تماس صوتی»، «به‌روز نبودن فناوری»، «پیشگام و پیش‌رو نبودن» و «عدم سهولت استفاده» برای کاربر ذکر شده‌اند.

در مقوله «عدم وجود مزیت نسبی»، مفاهیم «مشخص نبودن تفاوت بین نمونه‌های داخلی برخلاف خارجی»، «عدم امکان رقابت بدون ارائه مزیت نسبی»، «عدم استفاده از مزایای دور از دسترس نمونه‌های خارجی»، «عدم تعریف بازار جدید» و «عدم تغییر مفهومی» دسته‌بندی شدند. یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان در رابطه با اهمیت برخورداری از مزیت نسبی گفت: «بین تلگرام و واتس‌آپ و اسکایپ ... تفاوت وجود دارد؛ اما شما نمی‌توانی این تفاوت را بین پیام‌رسان‌های

داخلی حس کنی، اگر مزیت نسبی ارائه ندهند، نمی‌توانند رقابت کنند و هیچ‌کدام از پیام‌رسان‌های ایرانی به‌جز «بله» مزیت نسبی دقیقی برای خود مشخص نکرده‌اند.

در مقوله «سطح بالای فناوری»، مفاهیم «گسترده‌گی فناوری‌های تولید پیام‌رسان» و «سختی حل مسئله در فناوری پیام‌رسان‌ها» نشان از سختی رقابت در این صنعت دارد. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان در این رابطه: «مسئله پیچیده است، سطح تکنولوژی در پیام‌رسان‌ها از صنعت موشکی و هسته‌ای بالاتر است، در توسعه یک پیام‌رسان بالغ‌بر ۳۰ نوع تکنولوژی دخیل است».

در مقوله «رقابت با نسل اول (تلگرام و واتس‌اپ)»، مفاهیم «هزینه بالای پیام‌رسان‌های خارجی برای توسعه قابلیت‌ها» «پیشرفت دائمی نسل اول»، «بی‌توجهی پیام‌رسان‌های داخلی به توسعه»، «بی‌توجهی پیام‌رسان‌های خارجی به قوانین ایران»، «فعالیت پیام‌رسان‌های داخلی بر اساس سیاست‌های پیچیده داخلی»، «رایگان بودن نمونه خارجی»، «تجربه بیشتر»، «تضعیف فیلترینگ»، «شدت رقابت جهانی در حوزه پیام‌رسان‌ها» «نگاه امنیتی صرف به تلگرام»، «کنترل‌ناپذیر شدن تلگرام به‌خاطر رشد تجاری»، «همکاری داخلی در رشد تلگرام» و «استفاده از نسخه‌های مختلف تلگرام به‌جای استفاده از پیام‌رسان‌های داخلی» یافته‌های ذیل این مقوله را تشکیل دادند. همچنین در مقوله «ایراد در مدل توسعه»، به مفاهیم «بی‌تجربگی»، «عدم شروع از پروژه‌های کوچک‌تر»، «نداشتن طرح تجاری» و «نبود فهم ترکیبی (رسانه، بازار، سیاست و امنیت)» در توسعه حاکمیتی، اشاره شده است.

آخرین مقوله این بخش را «مشکلات شهرت رسانه‌ای» پیام‌رسان‌های داخلی شکل داده است. مفاهیم «پیام‌رسان‌های داخلی به‌مثابه ابزار سانسور و تجسس» و «برجسته نبودن پیام‌رسان‌های داخلی» در این مقوله قرار گرفتند. یکی از مصاحبه‌شوندگان معتقد است که «آن بخش از بدنه کاربران پیام‌رسان‌ها که به پیام‌رسان‌های داخلی رجوع کرده‌اند، نیازهایشان را از طریق همین پیام‌رسان‌ها برطرف می‌کنند، اما مشکل اصلی این پیام‌رسان‌ها شناخته‌شده نبودن برای مردم است».

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر ورود شرکت‌های رسانه‌ای ایرانی به بازار پیام‌رسان‌های اجتماعی اجرا شد. برای این منظور، از مدل پنج نیروی رقابتی پورتر، برای دسته‌بندی عوامل کلیدی ورود موفق به بازار پیام‌رسان‌ها استفاده شد. این تحقیق نشان داد که در تحلیل «قدرت چانه‌زنی مشتریان»، از طرفی، به‌دلیل وجود نمونه‌های موفق جایگزین، قدرت چانه‌زنی در مشتریان شدید است و از طرف دیگر، انتقال از نسل اول پیام‌رسان‌ها (تلگرام و واتس‌اپ) به‌عنوان جامعه کاربری بسیار گسترده، بسیار سخت است و مخاطبان به‌دلیل چسبندگی تکنولوژیک، علاقه زیادی به تغییر این بسترها ندارند. این موضوع را می‌توان به‌کمک نظریه انجماد کارکردی<sup>۱</sup> توضیح داد. این نظریه به پای‌بندی ذهنی و رفتاری کاربران یک خدمت به نخستین تجربه‌های کارکردی خود اشاره می‌کند و نشان‌دهنده نوعی محافظه‌کاری رفتاری برای مقاومت در برابر تغییرات است (خواجه‌ئیان، صلواتیان، کلی و یزدانی، ۱۳۹۹). یافته‌های این

1. Functional Freezing



بخش، نتایج مؤمنی و همکارانش (۱۳۹۷) را در خصوص اهمیت حفظ حریم خصوصی کاربران ایرانی، تأیید می‌کند. از نظر این محققان، کیفیت بالا و کارایی پیام‌رسان، اهمیت حریم خصوصی را برای کاربران کاهش می‌دهد و برعکس آن نیز صادق است. برای مثال، می‌توان به حضور کاربران در پوسته‌های تلگرام اشاره کرد که با وجود تأکید رسانه‌ها، متخصصان و نامه‌دبیر وقت کارگروه تعیین مصادیق مجرمانه (گروه اجتماعی الف، ۱۳۹۷) و تأکید پیام‌رسان تلگرام مبنی بر ناامنی آنها در زمینه حریم خصوصی، به دلیل داشتن کارایی بسیار با استقبال کاربران مواجه شد و در مقطعی از زمان، به مرز ۳۰ میلیون کاربر داخلی رسید (فارس، ۱۳۹۷). به عبارتی، بی‌اعتمادی سیاسی بر بخشی از بدنه مخاطبان تأثیرگذار است؛ اما در مجموع نمی‌تواند تنها عامل مهم در عدم استقبال کاربران از پیام‌رسان‌های داخلی باشد. در اینجا، شاهد شکل‌گیری شهرت رسانه‌ای پیام‌رسان‌ها در بین کاربران هستیم که نشان از آگاهی کاربران از قابلیت‌های بستر رسانه‌ای مربوطه دارد و تمایل کاربر را در استفاده از این بسترها تحت تأثیر قرار می‌دهد (شریفی و روشندل اربطانی، ۱۳۹۵).

«قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان» بخش دیگری از یافته‌های این پژوهش بود. تأمین‌کنندگان در این پژوهش یا نیروی کار توانمند یا حاکمیت به معنای گسترده وسیعی از تأمین‌کنندگان زیرساخت‌های لازم تا تنظیم و کنترل قوانین و مقررات، در نظر گرفته شد. آنچه در این پژوهش به دست آمد، ضمن تأیید نتایج پژوهش اصنافی و همکاران (۱۳۹۷) در خصوص ضعف نیروی انسانی توانمند، مؤلفه‌های موانع تیم‌سازی، جذابیت بازارهای بین‌المللی برای نیروی انسانی داخلی و شهرت رسانه‌ای منفی برای نیروی فنی فعال در این حوزه را نیز در این زمینه مطرح کرد. ایجاد تیم‌های موفق مثل تیم‌های تحقیق و توسعه و جذب دانش‌بازار، مؤلفه کلیدی در عملکرد هر بنگاه کسب‌وکار محسوب می‌شود (یوسفی و قاضی‌زاده، ۱۳۹۸). این یافته‌ها نیز با نتایج پژوهش مؤمنی و همکاران (۱۳۹۷) که بر ایجاد تیم‌های پشتیبانی ماهر در پیام‌رسان‌ها تأکید می‌کند، هماهنگی دارد.

یافته دیگر این مقاله، به تأثیر حاکمیت در انتخاب پیام‌رسان غالب و بهبود اقبال مردمی به آن اشاره می‌کند. در این مورد خاص، توجه روی پیام‌رسان تلگرام بود. از طرفی، موارد مرتبط با عملکرد حاکمیت را می‌توان حوزه تنظیم‌گری و مقررات و قانون‌گذاری، مشکلات حوزه زیرساخت، عملکرد حاکمیت در مسئله فیلترینگ و مشکلات سیاسی، مدیریتی و فرهنگ سازمانی دانست. در حوزه تنظیم‌گری و مقررات‌گذاری، مصاحبه‌شوندگان به نبود قانون مرجع اشاره کردند که در پژوهش‌های پیشین نیز بارها تأکید شده است. به عبارتی، بلا تکلیفی قانونی در شرایط فعلی، یکی از مواردی است که از طرفی، مرزهای دقیق کنترل را مشخص نکرده و نظارت را با چالش مواجه می‌کند و از طرف دیگر، سبب مشوش بودن فضای کارآفرینی رسانه‌ای در این حوزه می‌شود که هم‌زمان می‌تواند فرصت‌ها و چالش‌های زیادی را ایجاد کند. مشکلات زیرساختی فنی، مانع جدی بر سر راه پیام‌رسان‌های داخلی است که در پژوهش مؤمنی و همکاران (۱۳۹۷) نیز ذیل عنوان لزوم حمایت زیرساختی پیام‌رسان‌ها اشاره شده است. همچنین سرژوکیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نیز بر اهمیت فوق‌العاده توسعه زیرساخت‌های لازم برای فعالیت پیام‌رسان‌ها تأکید کرده است. در حوزه فیلترینگ، شاهد طیفی از مخالفت محض تا موافقت کامل در بین خبرگان بودیم؛ اما، به‌طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که برای تسهیل ورود شرکت‌های رسانه‌ای

داخلی به این بازار، حاکمیت باید بتواند استفاده از نمونه‌های مشابه خارجی را هزینه‌بر کند و از طرف دیگر، زمینه استفاده از نمونه‌های داخلی را فراهم آورد. در این زمینه، پیشنهاد مصاحبه‌شوندگان استفاده از روش‌های فیلترینگ هوشمندانه بود. نتایج نشان می‌دهد که اعمالی مانند راه افتادن پوسته‌های تلگرام و ایجاد تغییر در میزان جدیت فیلترینگ، نشان از عدم عزم واحد در این حوزه است. به‌طور کلی مشکلات و نبود رویه مشخص و دقیق توسط دولت و شیوه مذدبذ و نامشخص فیلترینگ، مهم‌ترین مشکل در این حوزه بوده است که از یک‌سو شرکت‌های علاقه‌مند ورود به این بازار و از سوی دیگر کاربران پیام‌رسان‌ها را دچار ابهام زیاد ناشی از عدم قطعیت محیطی کرده است.

نبود قانون مشخص در حوزه پیام‌رسان‌ها که در پژوهش اصنافی و همکاران (۱۳۹۷) نیز اشاره شده است، یکی از عوامل کلیدی مؤثر بر ورود شرکت‌های ایرانی به این بازار است؛ زیرا بسترهای ارتباطی در هر بازار جغرافیایی، تحت تأثیر مستقیم قانون‌گذاری آن حوزه قرار دارد (روشندل‌اربطانی، مقیمی، میناوند و خواجه‌تیان، ۱۳۹۱). بنا بر یافته‌های پژوهش حاضر، نبود قانون مشخص، از طرفی بازار پیام‌رسان‌های ایرانی را پیش‌بینی‌ناپذیر می‌کند و از طرف دیگر، زمینه موفقیت پیام‌رسان‌های خارجی را به دلیل نداشتن هیچ‌گونه محدودیت قانونی فراهم می‌آورد. مؤمنی و همکارانش (۱۳۹۶) استدلال می‌کنند که مهم‌ترین عامل در فرایند تجاری‌سازی پیام‌رسان‌های ایرانی، تدوین قوانین مربوطه است که هم قوانین حمایتی و هم قوانین تنظیمی را دربرمی‌گیرد.

پژوهش حاضر، در ادامه تحلیل نیروی «تهدید ورود کالای مشابه» به دو نکته مهم اشاره می‌کند. اولاً، تهدید ورود کالاهای مشابه به این بازار، به شدت جدی است و عملکرد دولت به نحو مؤثری این تهدید را برطرف نمی‌کند. ثانیاً، وضعیت فعلی پژوهش در بازار پیام‌رسان‌ها، به سمت روند پژوهشی و آینده‌پژوهی این حوزه نیست که خود یکی از موانع مهم فعالیت این شرکت‌ها در آینده میان مدت و بلندمدت و ناهماهنگی با رشد این صنعت است. نبود سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه با مفاهیم برخوردار نبودن مؤسسه‌های پژوهشی مرکب در علوم انسانی و فنی و ارتقا نیافتن رسانه‌های اجتماعی به مؤسسه‌های قدرتمند مالی در پژوهش اصنافی و همکاران (۱۳۹۷) نیز اشاره شده است. همچنین در پژوهشی، فاصله بین صنعت و دانشگاه و مشکلات تحقیق و توسعه، به‌عنوان یکی دیگر از موانع مهم بر سر راه تجاری‌سازی معرفی شده است (دیکتر، بنیت و لزر، ۲۰۰۷).

در تحلیل «تهدید ورود رقبای جدید»، علاقه نهادهای حاکمیتی برای ورود به بازار پیام‌رسان، فرهنگی سیاست‌زده را در مدیریت بعضی از این پیام‌رسان‌ها به وجود آورده و ورود شرکت‌های رسانه‌ای خصوصی را با مشکل مواجه کرده است. مجموعه‌های زیادی به داشتن پیام‌رسان و حضور در این بازار علاقه دارند و این علاقه به‌نوعی به دعوی داخلی تبدیل شده است؛ به عبارتی، تقویت نگاه سیاسی در زیست‌بوم دیجیتال کشور، سبب شده است تا نهادهای مختلف به داشتن پیام‌رسان با متولی‌گری خود علاقه داشته باشند، در نتیجه، زیست‌بوم رسانه‌ای کشور با تعداد بالایی پیام‌رسان مواجه شده است که هر یک، تعداد اندکی کاربر را پشتیبانی می‌کند و در تراکنش‌های بالا با مشکلات فنی مواجه می‌شود. در پژوهش اصنافی و همکاران (۱۳۹۷) نیز، مداخله مخرب حاکمیتی، به‌عنوان مقوله اصلی شناخته شده است.

در فضای فعلی زیست‌بوم پیام‌رسان‌های اجتماعی، از طرفی ورود به این بازار با توجه به بستری‌های آزاد و رویکرد کمیته محصول به سهولت اتفاق می‌افتد و از طرف دیگر، سطح بالای تکنولوژی پیام‌رسان‌ها سبب می‌شود تا ورود رقبای جدید با چالش مواجه شود. سطح بالای فناوری کسب‌وکارهای این حوزه، مانعی فناورانه است و روی این موضوع تأکید دارد که پیام‌رسان‌های داخلی باید بتوانند برای خود مزیت تکنولوژیک ایجاد کنند. این نکته با پژوهش جیا و کنی (۲۰۱۶) در رابطه با لزوم حفظ استانداردهای جهانی در پیام‌رسان‌ها هم‌خوانی دارد. البته از سویی دیگر، رویکردهای تولید محصول با حداقل هزینه و زیرساخت‌های نرم‌افزاری آماده که در این بازار تقویت شده است، می‌تواند سبب ظهور رقبای نوپای زیادی شود.

آخرین نیروی تحلیل شده با توجه به مدل پورتر «رقابت بین رقبای فعلی» است. این رقابت را می‌توان از دو بُعد بررسی کرد: رقابت بین بازیگران داخلی و رقابت بین بازیگران داخلی و خارجی. عامل کلیدی شایان توجه در بُعد داخلی، «رقابت مخرب» بین رقبای داخلی است که می‌تواند عامل دلسردی مخاطب از پیام‌رسان‌های داخلی باشد. در بُعد رقابت بین بازیگران داخلی و خارجی، مقوله کیفیت اهمیت دارد که کیفیت پایین پیام‌رسان‌های داخلی در مقابل نمونه‌های خارجی به مانعی مؤثر برای فعالیت پیام‌رسان‌های ایرانی تبدیل شده است. در کنار کیفیت، پیام‌رسان‌های داخلی از عدم طراحی و راه‌اندازی مدل کسب‌وکار مناسب همراه با مزیت نسبی رنج می‌برند. در همین رابطه، صلواتیان و همکاران (۱۳۹۷)، مشکل رسانه‌های اجتماعی داخلی را در عدم طراحی مدل کسب‌وکار مناسب، بدون در نظر گرفتن بخش‌های مختلف زنجیره ارزش می‌دانند.

در کنار تمامی این موارد، مشکلات شهرت رسانه‌ای که به‌طور مشخص با دو عنوان منفی «سانسور و تجسس» عجین شده است، یکی از موانع مهم پیام‌رسان‌ها در ورود به بازار مطرح بوده است. پیام‌رسان‌های داخلی نتوانسته‌اند خود را از انگاره‌هایی که توسط رقا و محیط رسانه‌ای علیه آنها به وجود آمده است، مبرا کنند. باید توجه کرد که گسترش، تنوع و بسط فعالیت‌های هر رسانه‌ای، فقط در شرایط و زمانی مؤثر خواهد بود که شهرت رسانه‌ای به‌عنوان پیش‌شرط این اقدام‌ها، از قبل وجود داشته باشد. چنانچه رسانه‌ای شهرت خود را از دست بدهد، در مخاطبان به‌مثابه جامعه هدف، زمینه پذیرش پیام نیز از بین می‌رود و رسانه سرمایه اجتماعی خود را از دست خواهد داد (شریفی و روشندل‌اربطانی، ۱۳۹۵). با این توصیف‌ها باید اشاره کرد که شهرت رسانه‌ای، مفهوم اجتماعی کسب‌وکار است که رسانه و کاربران را به هم مرتبط می‌کند و در آن، رسانه باید دارای روابط سازنده و مثبت با جامعه‌ای باشد که در آن فعالیت می‌کند (شیرمحمدی، وفایی، نمامیان، تابان، ۱۳۹۹).

## پیشنهادها

در پایان، موضوعات پژوهشی زیر به علاقه‌مندان این حوزه پیشنهاد می‌شود:

- مطالعه سازوکارهای و فرایندهای بهبود شهرت سازمانی شرکت‌های فعال در حوزه پیام‌رسان‌ها؛
- مطالعه تأثیر اقدام‌های نهادهای حاکمیتی و دولتی در شهرت سازمانی شرکت‌های فعال در حوزه پیام‌رسان‌ها؛
- آسیب‌شناسی انواع سیاست‌های حمایتی و تنظیمی به کار گرفته‌شده در وضعیت موجود و ارائه پیشنهادهایی

برای بهبود آنها؛

- مطالعه زنجیره ارزش پیام‌رسان‌های ایرانی برای شناسایی فرایندها و بازیگران دخیل در هر بخش از زنجیره ارزش؛

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی نیز برای سیاست‌گذاران ارائه شده است:

- استفاده از سیاست‌های حمایتی از کسب‌وکارها و اجتناب از سیاست‌های سلبی مثل فیلترینگ و اجبار مردم و نهادها به استفاده از پیام‌رسان‌های خاص؛
- تنظیم سیاست‌های حمایتی از طریق ایجاد فضای رقابتی بین بازیگران داخلی و همچنین، بین بازیگران داخلی و خارجی؛
- با توجه به تأثیر انتخاب حاکمیت در بستر انتخابی مردم، توصیه می‌شود که سیاست‌گذاران قبل از هر تصمیم، به آینده‌پژوهی روندهای تکنولوژی اطلاعاتی و ارتباطی اقدام کنند.
- بهتر است مرجع تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در حوزه پیام‌رسان مشخص باشد و از تعدد بازیگران حاکمیتی و دولتی جلوگیری شود؛
- تنظیم سازوکارها و قوانین سخت‌گیرانه برای حضور نهادهای حاکمیتی و دولتی در این حوزه؛ حمایت‌های دولتی و حاکمیتی باید از فضای رقابتی حمایت کند و به انحصارگرایی منجر نشود؛
- سرمایه‌گذاری متمرکز و پروژه‌محور روی تحقیق و توسعه بسترهای پیام‌رسان.

پیشنهاد‌های زیر، به شرکت‌های رسانه‌ای اختصاص دارد:

- طراحی پیام‌رسان‌ها بر مبنای مطالعات بازار و تمرکز روی کیفیت خدمات ارائه‌شده به مخاطبان در کنار تأمین حریم خصوصی؛
- برنامه‌ریزی شرکت‌ها روی ارتباط و تعامل مثبت با مردم و به‌طور خاص، برنامه‌ریزی برای تأمین شهرت رسانه‌ای؛
- استفاده از تیم‌های مدیریت رسانه‌ای و برندینگ محصول و سازمان برای رصد محیطی و واکنش فعالانه به تهدیدها یا فرصت‌های محیط سازمان در راستای ایجاد ذهنیت مثبت در جامعه و جلب اعتماد؛
- آینده‌پژوهی و روندپژوهی وضعیت بازار، تکنولوژی، مخاطب، بازیگران فعال و... قبل از ورود به صنعت؛
- برنامه‌ریزی شرکت‌ها برای مشارکت با بازیگران صنایع تکنولوژیک و کامپیوتری در رابطه با دستیابی به استانداردهای زیرساختی؛
- برقراری ارتباط با دانشگاه‌های برند در حوزه تکنولوژی، علوم کامپیوتر و مانند اینها.

## منابع

- اصنافی، سید محمدرضا؛ فرهنگی، علی‌اکبر؛ گیویان، عبدالله؛ مظفری، افسانه (۱۳۹۷). بررسی موانع رقابت رسانه‌های اجتماعی بومی با رسانه‌های اجتماعی بین‌المللی. *پژوهش‌های ارتباطی*، ۲۵(۴)، ۴۱-۷۲.
- بخشی‌زاده برج، کبری؛ داورزنی، ناصر؛ دیلمی معزی، پیمان (۱۳۹۵). استخراج نقشه ارزش‌های کاربران پیام‌رسان‌های موبایلی با استفاده از تکنیک نردبانی (بر اساس تئوری وسیله - هدف). *مدیریت برند*، ۳(۴)، ۹۵-۱۲۲.
- خواججه‌ئیان، داتیس؛ صلواتیان، سیاوش؛ کلی، شقایق؛ یزدانی، امیرحسین (۱۳۹۹). الگوی رفتاری نسل بومیان دیجیتال ایرانی در اینستاگرام: داده‌کاوی در کلان داده‌های شبکه اجتماعی. *پژوهش‌های ارتباطی*، ۲۷(۱)، ۹-۳۲.
- روزنامه جوان (۱۳۹۹، دی ۷). *هشدار تلگرام پولی*. بازیابی از سایت روزنامه جوان: <https://www.Javann.ir/004Ki1>
- روشندل اربطانی، طاهر؛ مقیمی، سید محمد؛ میناوند، محمدقلی؛ خواججه‌ئیان، داتیس (۱۳۹۱). چارچوبی برای تجاری‌سازی نوآوری‌های دیجیتال در شرکت‌های کارآفرین رسانه‌ای ایران (مطالعه‌ای چند موردی). *مدیریت بازرگانی*، ۴(۱)، ۷۱-۸۸.
- شریفی، سید مهدی؛ روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۹۵). *از سرمایه شهرتی تا شهرت رسانه‌ای*. تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی.
- شیرمحمدی، علیرضا؛ وفایی، فرهاد؛ نامیان، فرشید؛ تابان، محمد (۱۳۹۹). طراحی الگوی پایداری کسب‌وکار در زنجیره تأمین با استفاده از رویکرد فراترکیب. *مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۳)، ۶۲۷-۶۵۱.
- صلواتیان، سیاوش؛ تقوا، محمدرضا؛ گودرزی، میلاد (۱۳۹۷). طراحی بوم مدل کسب‌وکار رسانه‌های اجتماعی نوپای بومی با جهت‌گیری راهبرد تمرکز پورتر. *فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی*، ۱۱(۱)، ۸۱-۱۰۰.
- فارس. (۱۳۹۷، آبان ۱۹). *آخرین آمار کاربران پیام‌رسان‌های داخلی*. بازیابی از: <https://b2n.ir/712094>
- کافه بازار (۱۳۹۷). *بازار ۴۰ میلیونی، گزارشی از رشد صنعت برنامه‌های موبایلی ایران در سال ۱۳۹۷*. تهران: کافه بازار.
- کرمانی، حسین (۱۳۹۴). سنجش رابطه بین سرمایه اجتماعی و استفاده از وایبر در بین کاربران ایرانی. *جامعه، فرهنگ و رسانه*، ۴(۱۵)، ۷۹-۹۸.
- کرمانی، حسین؛ پاکدامن، یوسف؛ آشتیانی، محمد (۱۳۹۵). مطالعه عوامل ترجیح پیام‌رسان فوری تلگرام بر دیگر برنامه‌های مشابه توسط کاربران ایرانی. *فصلنامه جامعه، فرهنگ و رسانه*، ۵(۱۸)، ۶۱-۷۵.
- کسری صدیقی، امین (۱۳۹۴). *بررسی فواید و موانع به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی موبایلی (پیام‌رسان) در سازمان‌ها*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت اجرایی.
- گروه اجتماعی الف. (۱۳۹۷، تیر ۲). *اولین اعتراضات به تلگرام طلایی*. بازیابی از الف در آدرس زیر: <https://www.alef.ir/news/3970402019.html>
- مؤمنی، داوود؛ اسدی، عباس؛ ثقفی، فاطمه؛ روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۹۷). تدوین مدل راه‌کارهای تجاری‌سازی پیام‌رسان‌های ایرانی. *پژوهش‌های ارتباطی*، ۲۵(۹۶)، ۷۳-۱۰۸.

یوسفی، محمد؛ قاضی‌زاده، مصطفی (۱۳۹۸). بررسی تأثیر شبکه‌های تجاری و اجتماعی بر عملکرد شرکت‌های کوچک تا متوسط در بازارهای بین‌المللی با نقش میانجی دانش بازار. *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۴)، ۸۶۹-۸۹۴.

## References

- Adi, B. (2015). An Evaluation of the Nigerian Telecommunication Industry Competitiveness: Application of Porter's Five Forces Model. *World Journal of Social Sciences*, 5(3), 15-36.
- Amadeo, K. (2018, May 23). *Vertical Integration, Its Pros and Cons with Examples*. Retrieved from thebalance: <https://www.thebalance.com/what-is-vertical-integration-3305807>.
- Asnafi, S., Farhangi, A.A., Givian, A. & Mozafari, A. (2019). A Study on Barriers to Local Social Media Competition with International Social Media. *Communication Research*, 25(4), 41-72. (in Persian)
- Bakhshizadeh Borj, K., Davarzani, N., Deylami Moezie, P. (2017). Eliciting Value Map of Mobile Instant Message Application Users Through Laddering Technique (Based on Means-End Theory). *Brand Management*, 3(4), 95-122. (in Persian)
- Battagion, M. R., & Drufuca, S. M. (2014). *Quality Competition among Platforms: a Media Market Case*. University of Bergamo.
- Brekke, K. A., & Nilssen, T. (2015). Media Competition Enhances New-Product Entry: On the Market for Fake Observations. *Information Economics and Policy*, 31, 59-66.
- Burns, N., & Grove, S. (2005). *The practice of nursing research; conduct, critique, and utilization*. Philadelphia: Elsevier Saunders.
- Cafe Bazaar (2018). *40 million market: A report on the growth of Iran's mobile application industry in 2017*. Tehran: Bazaar Cafe. (in Persian)
- Choudary, S. P. (n.d.). *Reverse Network Effects: Why Today's Social Networks Can Fail As They Grow Larger*. Retrieved from wired: <https://www.wired.com/insights/2014/03/reverse-network-effects-todays-social-networks-can-fail-grow-larger/>
- Cirjevskis, A. (2017). Acquisition based Dynamic Capabilities and Reinvention of Business Models: Bridging Two Perspectives Together. *Entrepreneurship and Sustainability*, 4(4), 516-525.
- Compaine, B., & Hoag, A. (2012). Factors Supporting and Hindering New Entry in Media Markets: A Study of Media Entrepreneurs. *International Journal on Media Management*, 14(1), 27-49.
- De La Iglesia, J. L., & Gayo, J. E. (2008). *Doing business by selling free services. Web 2.0: The Business Model*. Springer.
- Decter, M., Bennett, D., & Leseure, m. (2007). University to Business Technology Transfer—UK and USA Comparisons. *Technovation*, 27(3), 145-155.
- Dobbs, M. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32-45.

- Dobbs, M. E. (2012). Porter's five forces in practice: Templates for firm and case analysis. *Competition Forum*, 10(1), 22-33.
- Fars (2018, October 31). Latest statistics of internal messaging users. Retrieved from: <https://b2n.ir/712094>. (in Persian)
- Grigore, A. M. (2014). Book Publishing Business in Romania—An Analysis from the Perspective of Porter's Five-Force Model. *Revista de Management Comparat Internaional*, 15(1), 31-47.
- Gutiérrez Rentería, M. E. (2007). Media Concentration in the Hispanic Market: A Case Study of TV Azteca vs. Televisa. *International Journal on Media Management*. 9(2), 70-76.
- Investopedia. (2019, Oct 15). *Network effect*. Retrieved from investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/n/network-effect.asp>.
- Javan Online. (1399, Dec 7). Money Telegram Alert. Retrieved from the site of Javan newspaper: <https://www.Javann.ir/004Ki1>. (in Persian)
- Jia, K., & Kenney, M. (2016). Mobile Internet business models in China: Vertical hierarchies, horizontal conglomerates, or business groups. *Berkeley Roundtable on the International Economy Working Paper*, 6.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.
- Kasra Siddiqi, A. (2015). *Investigating the benefits and barriers to using mobile social networks (messaging) in organizations*. Master Thesis in Executive Management. (in Persian)
- Kermani, Hossein, Pakdaman, Yusef, & Ashtiani, Mohammad. (2016). the study of Iranian users' reasons in preferring Telegram on other Instant Messaging Applications. *Society, Culture and Media*, 5 (18), 61-75. (in Persian)
- Kermani, H. (2015). Measuring the relationship between social capital and the use of Viber among Iranian users. *Society, Culture and Media*, 4 (15), 79-98. (in Persian)
- Khajeheian, D., Salavatian, S., Koli, Sh., Yazdani, A. (2020). Behavioral pattern of the Iranian digital native generation on Instagram: a data mining in social media big data. *Quarterly Journal of Communication Research*, 27(1), 9-32. (in Persian)
- Mo'meni, D., Asadi, A., Saghafi, F. & Roshandel Arbatani, T. (2019). Developing a Model to Commercialize Iranian Instant Messengers. *Ommunication Rsearch*, 25(96), 73-108. (in Persian)
- Pettinger, T. (2012). *Horizontal Integration Definition*. November 28, 2012. [https://www.economicshelp.org/blog/glossary/horizontal-integration./](https://www.economicshelp.org/blog/glossary/horizontal-integration/)
- Picard, R. G., & Chon, B. S. (2004). Managing competition through barriers to entry and channel availability in the changing regulatory environment. *International Journal on Media Management*, 6(3-4), 168-175.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Newyork: free press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 78-93.

- Porter, M., Argyres, N., & McGahan, A. (2002). Achieving Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 43-52.
- Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Roshandel Arbatani, T., Moghimi, S., Minavand, M., Khajeheian, D. (2012). Commercialization of Media Entrepreneurs' Digital Innovations. *Journal of Business Management*, 4(1), 71-88. (in Persian)
- Salavatian, S., Taghva, M.R. & Godarzi, M. (2018). Designing an internal nascent social media business model canvas with Porter focusing strategy. *Journal of Entrepreneurship Development*, 11(1), 81-100. (in Persian)
- Sharifi, S.M., Roshandel Arbatani, T. (2016). *The path of reputational capital to media reputation*. Tehran: Scientific and Cultural Publishing Company. (in Persian)
- Shirmohammadi, A., Vafae, F., Namamian, F., Taban, M. (2020). Developing a Business Sustainability Model in the Supply Chain Using the Meta-Synthesis Approach. *Journal of Business Management*, 12(3), 627-651. (in Persian)
- Social group of Alef. (2018, June 23). The first protests against the Talaei Telegram. Retrieved from: <https://www.alef.ir/news/3970402019.html> (in Persian)
- Yousefi, M., Ghazizadeh, M. (2019). Investigating the Effectiveness of Social and Business Networks on the Performance of Small to Medium Firms in International Markets Considering the Mediating Role of Market Knowledge. *Journal of Business Management*, 11(4), 869-894. (in Persian)