



## Ranking Optimal Strategies for E-Book Businesses in Iran

Somayeh Zamani<sup>1</sup> , Mehdi Shagagi<sup>2</sup> , and Mehdi Alipour-Hafezi<sup>3</sup>

1. Department of Knowledge and Information Science, Faculty of Psychology and Education, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. Email: [zamani.somaye6@gmail.com](mailto:zamani.somaye6@gmail.com)
2. Corresponding author, Department of Knowledge and Information Science, Faculty of Psychology and Education, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. Email: [m\\_shaghaghi@sbu.ac.ir](mailto:m_shaghaghi@sbu.ac.ir)
3. Department of Knowledge and Information Science, Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. Email: [meh.hafezi@gmail.com](mailto:meh.hafezi@gmail.com)

### Article Info

**Article type:**  
Research Article

**Article history:**

Received 24 July 2025  
Received in revised form 25 August 2025  
Accepted 15 September 2025  
Available online 28 September 2025

**Keywords:**

business strategies,  
digital business,  
book applications,  
e-books,  
David's model.

### ABSTRACT

**Objective:** The objective of this study is to rank optimal strategies for e-book businesses in Iran using David's Strategic Management Model.

**Method:** This study employed a mixed-methods approach based on David's strategy formulation framework. The research population consisted of all e-book businesses in Iran possessing a formal business structure (N=26), utilizing a census method. Interviews and qualitative content analysis were used to identify Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT), as well as to categorize and prioritize optimal strategies for each strategic position. To score the components of the Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), SWOT Matrix, and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), data files were distributed to participants, and scores were collected via telephone consultations.

**Results:** The results indicate that publishers' mistrust regarding the potential misuse of book files by e-book platforms constitutes the most significant threat, carrying substantially more weight than other strengths, weaknesses, or threats. Additionally, lack of capital, the absence of facilities for content production and development, and small business scale were identified as the major weaknesses. Suitable software infrastructure was recognized as the primary strength, while the continuous rise in production, design, printing, and distribution costs of physical books was identified as the greatest opportunity. Furthermore, the Product/Service Development strategy (8.16) and Business-to-Business (B2B) marketing strategy (8.12) jointly held the top rank, followed by Quality-Oriented Operational Excellence (7.74) in second place, Business-to-Consumer (B2C) marketing (7.69) in third, and Diversification or Social Marketing strategy (6.13) in fourth.

**Conclusion:** The study concludes that success in this sector requires addressing publishers' security concerns, improving application user experience (UX), and diversifying services and support. The prevailing concern pertains to file security, stemming largely from mistrust, fear of unauthorized publication or content alteration, and the absence of cohesive frameworks for legal recourse. The reported lack of capital suggests a lack of professional entry into the field, evidenced by the reliance on external funding for content production and the businesses remaining small-scale. Conversely, strengths are generally anchored in network value and the high penetration rate of the internet and social media. Finally, any increase in print production costs driven by currency fluctuation or stagflation appears to present a viable opportunity for publishers to expand into the e-book business.

**Cite this article:** Zamani, S., Shagagi, M., & Alipour-Hafezi, M. (2025). Ranking Optimal Strategies for E-Book Businesses in Iran. *Academic Librarianship and Information Research*, 59(3), 1-22. <https://doi.org/10.22059/jlib.2026.405722.1802>



© Author(s) retain the copyright.

**Publisher:** University of Tehran Press.

**DOI:** <https://doi.org/10.22059/jlib.2026.405722.1802>

## **Introduction**

Formulating any strategy requires a comprehensive understanding of one's own strengths and weaknesses as well as those of competitors, and the identification of opportunities that may be attained or threats that may be looming (Calkins, 2014). Every action requires a precise and systematic plan in order to achieve its intended objectives; therefore, it is essential that a digital marketing strategic plan be placed on the agenda of organizations and companies so that their decisions and actions are deliberate and intelligent, and so that, by reducing errors, the waste of costs, time, and human resources can be prevented. One category of knowledge-based companies and start-ups in Iran consists of e-book businesses. The present study seeks to propose specific strategies for this type of business in order to clarify their development trajectory and thereby reduce the level of risk for business owners. These companies often pursue the commercialization of their services and products on the basis of prior experience and, at times, through trial and error. Accordingly, a scientific study of optimal strategies for improving e-book businesses can provide useful insights for advancing the commercial objectives of such enterprises and for reducing the risk of failure and the loss of ideas, profits, and capital. The researchers' experiences indicate that the absence of a clearly defined strategy has led to the failure of many of these businesses in the very early years of their operation. This study therefore aims to delineate a clear pathway for the aforementioned businesses by proposing optimal strategies grounded in a scientific framework. To this end, David's model, an integrated and comprehensive framework and a well-tested method endorsed by many experts in this field, has been employed. The rationale for selecting this model lies in its general applicability to commercial organizations and businesses, its clearly defined stages, its simultaneous use of quantitative and qualitative methods, and its emphasis on competitor analysis. Many companies currently use this model in an up-to-date manner. Among its applications is its extensive use in both small and large businesses, including mobile-based enterprises and knowledge-based companies, both domestically and internationally. Mokaberi (2010) has, in a study, regarded this model as more efficient for media institutions when the specific contingencies of each organization or company are taken into account.

This study intends, through an examination of the commercialization and digital marketing ideas of existing domestic and international businesses, an evaluation of the advantages and disadvantages of their performance, an analysis of the causes of their past and present successes or failures, and an investigation of existing barriers and challenges, to propose a strategic plan and an appropriate solution for the digital marketing of e-book sales and lending businesses in Iran. Its specific objectives include identifying the internal strengths and weaknesses and the external opportunities and threats of e-book sales businesses in Iran, as well as identifying the preferred digital marketing strategies, tactics, and techniques for these businesses. In doing so, the study seeks to answer research questions concerning the strengths and weaknesses of e-book sales businesses in Iran; the opportunities and threats facing such businesses; the most important digital marketing strategies appropriate for e-book sales businesses based on David's model; and which of these strategies are of greater priority. The objective of this study is to rank optimal strategies for e-book businesses in Iran using David's Strategic Management Model.

## Method

This study employed a mixed-methods approach based on David's strategy formulation framework. The research population consisted of all e-book businesses in Iran possessing a formal business structure (N=26), utilizing a census method. Interviews and qualitative content analysis were used to identify Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT), as well as to categorize and prioritize optimal strategies for each strategic position. To score the components of the Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), SWOT Matrix, and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), data files were distributed to participants, and scores were collected via telephone consultations.

## Results

The results indicate that publishers' mistrust regarding the potential misuse of book files by e-book platforms constitutes the most significant threat, carrying substantially more weight than other strengths, weaknesses, or threats. Additionally, lack of capital, the absence of facilities for content production and development, and small business scale were identified as the major weaknesses. Suitable software infrastructure was recognized as the primary strength, while the continuous rise in production, design, printing, and distribution costs of physical books was identified as the greatest opportunity. Furthermore, the Product/Service Development strategy (8.16) and Business-to-Business (B2B) marketing strategy (8.12) jointly held the top rank, followed by Quality-Oriented Operational Excellence (7.74) in second place, Business-to-Consumer (B2C) marketing (7.69) in third, and Diversification or Social Marketing strategy (6.13) in fourth.

## Conclusion

The study concludes that success in this sector requires addressing publishers' security concerns, improving application user experience (UX), and diversifying services and support. The prevailing concern pertains to file security, stemming largely from mistrust, fear of unauthorized publication or content alteration, and the absence of cohesive frameworks for legal recourse. The reported lack of capital suggests a lack of professional entry into the field, evidenced by the reliance on external funding for content production and the businesses remaining small-scale. Conversely, strengths are generally anchored in network value and the high penetration rate of the internet and social media. Finally, any increase in print production costs driven by currency fluctuation or stagflation appears to present a viable opportunity for publishers to expand into the e-book business.

From the perspective of e-book business owners, the diversification-oriented or social marketing strategy (with a focus on ethno-cultural characteristics) ranked fourth (13.6). Through this robust strategy, businesses design and deliver their products, services, and marketing messages in ways that align with the values, traditions, language, needs, and specific interests of a particular ethnic or cultural group. Rather than adopting mass marketing, this approach concentrates on smaller and more distinct segments of society. It also emphasizes developing a deep understanding of a specific cultural or ethnic group and subsequently aligning all aspects of the business with that understanding. E-book businesses that perceive themselves as occupying a conservative strategic position can support their development by offering e-books in specific languages, or even in local accents and dialects that may receive

less attention in the general market; by focusing on genres (such as history, folklore, mythology, classical literature, and the like) that appeal to one or more particular cultural groups; by prioritizing the works of prominent writers and poets from one or more specific cultures; by emphasizing works that reflect the social, political, and economic issues of one or more particular ethnic and cultural groups; by providing traditional cookbooks; by offering children's books featuring indigenous stories and characters; by translating global bestsellers into local languages and presenting them with high quality; by using platforms and media in which one or more particular ethnic or cultural groups are more active; by collaborating with well-known figures, artists, writers, or social activists from one or more specific cultural groups to promote books and applications; by offering applications in multiple languages with easy language-switching functionality; by providing customer support in local languages with an understanding of cultural differences in communication and problem-solving styles; and by employing visual elements, colors, and symbols that are consistent with the aesthetics and cultural traditions of those groups. Han and Han (2023) also examined cultural marketing strategies in cross-border e-commerce and analyzed the effects of different cultural symbols on marketing adaptability in e-commerce environments. Although their focus was on cross-border e-commerce, their findings underscore the importance of cultural symbols and their strategic application.

***Funding***

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

***CRedit authorship contribution statement***

All authors contributed equally to the conceptualization of the article and writing of the original and subsequent drafts.

***Conflict of interest***

The authors declare no conflict of interest.

***Ethical considerations***

The authors avoided data fabrication, falsification, and plagiarism, and any form of misconduct.

***Data availability statement***

Data available on request from the authors.

***Acknowledgements***

The authors would like to thank anonymous reviewers for their valuable suggestions in manuscript revision.

## رتبه‌بندی راهبردهای بهینه برای کسب‌وکارهای کتاب الکترونیکی در ایران

سمیه زمانی<sup>۱</sup>، مهدی شقاقی<sup>۲</sup>، و علیپور حافظی، مهدی<sup>۳</sup>

۱. گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. رایانامه: [zamani.somaye6@gmail.com](mailto:zamani.somaye6@gmail.com)
۲. نویسنده مسئول، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. رایانامه: [m\\_shaghaghi@sbu.ac.ir](mailto:m_shaghaghi@sbu.ac.ir)
۳. گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: [meh.hafezi@gmail.com](mailto:meh.hafezi@gmail.com)

## چکیده

## اطلاعات مقاله

## نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

**هدف:** هدف این پژوهش، رتبه‌بندی راهبردهای بهینه برای کسب‌وکارهای کتاب الکترونیکی در ایران با استفاده از الگوی تعیین راهبرد دیوید است.

**روش پژوهش:** این پژوهش با تکیه بر الگوی تعیین راهبرد دیوید و با رویکرد ترکیبی انجام شده است. جامعه پژوهش، همه کسب‌وکارهای فروش کتاب الکترونیکی در ایران بود که ساختار و اجزای یک کسب‌وکار را دارا بودند که ۲۶ کسب‌وکار را شامل شد و تمام‌شماری گردید. برای کشف نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، راهبردهای بهینه در هر یک از موقعیت‌های راهبردی و اولویت‌گذاری آنها از ابزار مصاحبه و روش تحلیل محتوای کیفی جهت مقوله‌بندی استفاده شد. برای نمره‌گذاری مؤلفه‌های ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس سوات و ماتریس کمی، فایل ماتریس‌ها ارسال و با گفتگوی تلفنی نمرات مدنظر آنها برای هر مؤلفه کسب گردید.

**یافته‌ها:** طبق نتایج، بی‌اعتمادی ناشران نسبت به سوءاستفاده کسب‌وکارهای کتاب الکترونیکی از فایل کتاب‌ها مهم‌ترین تهدید این کسب‌وکارهاست که غلبه قابل‌توجهی بر وزن قوت‌ها، ضعف‌ها و تهدیدهای دیگر داشت. همچنین کمبود سرمایه، نبود تسهیلات تولید و توسعه محتوا، کوچک بودن کسب‌وکار بزرگ‌ترین ضعف، زیرساخت نرم‌افزاری مناسب بزرگ‌ترین قوت، و افزایش مداوم هزینه تولید، طراحی، چاپ و توزیع کتب چاپی بزرگ‌ترین فرصت شناخته شد. همچنین طبق یافته‌ها، راهبرد بازاریابی توسعه محصول یا خدمت (۸/۱۶) و بازاریابی کسب‌وکار به کسب‌وکار (۸/۱۲) مشترکاً در رتبه اول، راهبرد بازاریابی برتری عملیاتی کیفیت‌محور (۷/۷۴) در رتبه دوم، راهبرد بازاریابی کسب‌وکار به مصرف‌کننده (۷/۶۹) در رتبه سوم، و راهبرد بازاریابی تنوع‌گرا یا اجتماعی (۶/۱۳) در رتبه چهارم قرار گرفت.

**نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت در این حوزه مستلزم رفع نگرانی‌های امنیتی ناشران، بهبود تجربه کاربری اپلیکیشن‌ها، و تنوع‌بخشی به خدمات و پشتیبانی است. این نگرانی درواقع درباره امنیت فایل‌هاست و بخش بزرگی از آن ناشی از بی‌اعتمادی، ترس از نشر اثر با حفظ محتوا و تغییر شکل، و نبود زمان و چارچوب‌های منسجم برای پیگیری حقوقی است. کمبود سرمایه نیز دال بر عدم ورود حرفه‌ای به این حوزه است که خود را در درخواست تسهیلات تولید و توسعه محتوا و کوچک‌مقیاس ماندن کسب‌وکار نشان داده است و در نقاط قوت نیز عموماً بر ارزش شبکه و ضریب نفوذ اینترنت و شبکه‌های اجتماعی بین مردم حساب شده است. همچنین به نظر می‌رسد هرگونه افزایش هزینه تولید آنالوگ به واسطه قیمت ارز یا رکود تورمی می‌تواند فرصت مناسبی برای توسعه این نوع کسب‌وکار برای ناشران باشد.

## کلیدواژه‌ها:

راهبردهای کسب‌وکار،  
کسب‌وکار دیجیتال،  
اپلیکیشن کتاب،  
کتاب الکترونیکی،  
الگوی دیوید

**استناد:** زمانی، سمیه؛ شقاقی، مهدی؛ و علیپور حافظی، مهدی (۱۴۰۴). رتبه‌بندی راهبردهای بهینه برای کسب‌وکارهای کتاب الکترونیکی در ایران. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۵۹ (۳)، ۱-۲۲. <https://doi.org/10.22059/jlib.2026.405722.1802>



© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

### مقدمه

تدوین هر راهبردی نیازمند شناخت کامل نقاط قوت و ضعف خود و رقیب، و شناسایی فرصت‌هایی است که ممکن است به دست آیند یا تهدیدهایی که در کمین هستند (کالکینز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). هر اقدامی نیاز به برنامه دقیق و منظم دارد تا بتواند به اهداف خود نائل شود بنابراین لازم است برنامه راهبردی بازاریابی دیجیتالی، در دستور کار سازمان‌ها و شرکت‌ها قرار گیرد تا تصمیم‌ها و اقدامات‌شان حساب‌شده و هوشمندانه رخ دهد و با کاهش خطا از اتلاف هزینه، وقت و نیروی کار جلوگیری شود. یکی از انواع شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌ها در ایران، کسب‌وکارهای کتاب الکترونیکی است که در این پژوهش، قصد بر آن است که راهبردهای مشخصی برای این نوع از کسب‌وکارها ارائه شود تا با مشخص شدن مسیر حرکت، خطرپذیری آن کسب‌وکار برای صاحبان این مشاغل کاهش یابد. این شرکت‌ها اغلب بر اساس تجارب قبلی و بعضاً آزمون و خطا، مسیر تجاری‌سازی خدمات و محصولات خود را طی می‌کنند. بنابراین مطالعه علمی در باب راهبردهای بهینه برای بهبود کسب‌وکار کتاب الکترونیکی می‌تواند ایده‌های مفیدی در جهت پیشبرد اهداف تجاری این نوع کسب‌وکارها به‌شمار رود و خطر شکست و از بین رفتن ایده و سود و سرمایه کاهش یابد. تجارب مؤلفان نشان می‌دهد که نبود راهبرد مشخص، موجب شکست بسیاری از این کسب‌وکارها در همان سال‌های آغازین فعالیت شده است. این پژوهش درصدد است تا با پیشنهاد راهبردهای بهینه بر اساس یک چارچوب علمی، مسیر روشنی را برای کسب‌وکارهای مذکور ترسیم نماید. بدین منظور، از الگوی دیوید که یک مدل جامع و کامل و روشی آزموده‌شده و مورد تأیید بسیاری از متخصصان این حوزه است، استفاده شده است. دلیل انتخاب این الگو، کاربرد عام آن در سازمان‌های تجاری و کسب‌وکارها، گام‌های مشخص، استفاده همزمان از روش‌های کمی و کیفی و تحلیل رقباست و بسیاری از شرکت‌ها به صورت روزآمد از آن استفاده می‌کنند. از جمله کاربردهای این الگو، استفاده‌های بسیار زیاد از آن در کسب‌وکارهای کوچک و بزرگ، همچون کسب‌وکارهای مبتنی بر تلفن همراه، شرکت‌های دانش‌بنیان و غیره در داخل و خارج کشور است. مکبری (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای این الگو را برای نهادهای رسانه‌ای با در نظر گرفتن اقتضائات هر سازمان یا شرکت کارآمدتر تلقی کرده است.

این پژوهش در نظر دارد که با مطالعه ایده‌های تجاری‌سازی و بازاریابی دیجیتالی کسب‌وکارهای موجود داخلی و خارجی، ارزیابی مزایا و معایب عملکرد آنها، علل موفقیت یا شکست آنها در گذشته و حال و بررسی موانع و مشکلات موجود، برنامه راهبردی و راهکار صحیحی برای بازاریابی دیجیتالی کسب‌وکارهای فروش و امانت کتاب الکترونیکی در ایران ارائه دهد و هدف‌های ویژه آن، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی کسب‌وکارهای فروش کتاب الکترونیکی در ایران و نیز شناسایی راهبردهای بازاریابی دیجیتالی، ترفندها و فنون ارجح برای کسب‌وکارهای مذکور است تا به پرسش‌های پژوهش شامل نقاط قوت و ضعف کسب‌وکارهای فروش کتاب الکترونیکی در ایران، فرصت‌ها و تهدیدهایی که برای کسب‌وکارهای فروش کتاب الکترونیکی در ایران وجود دارد، مهمترین راهبردهای بازاریابی دیجیتالی متناسب با کسب‌وکارهای فروش کتاب الکترونیکی براساس مدل دیوید، و اینکه کدام راهبردها ارجحیت بیشتری دارند، پاسخ دهد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سوابق مطالعاتی حوزه کسب‌وکارهای کتاب الکترونیکی نشان می‌دهد که بسیاری از مطالعات مشابهت زیادی با یکدیگر دارند و تنها به ارزیابی یک نوع از انواع روش‌ها، راهبردها یا الگوها پرداخته‌اند و نگاه جامعی به راهبردها نداشته‌اند. برای مثال، نیرومند و دیگران (۱۳۹۱)، پس از مطالعه مدل‌های کسب‌وکار حوزه تلفن همراه، با استفاده از روش فراترکیب، مقایسه، تفسیر، ترجمه و ترکیب، ۹۲ مدل مختلف را شناسایی کردند. معیارهای طبقه‌بندی مدل‌ها، نظر صاحب‌نظران ارائه‌دهنده نقش، حوزه کسب‌وکار، شرکای کسب‌وکار، میزان پویایی، نوع فعالیت، حوزه تمرکز، نسل‌های تلفن همراه، شفافیت، نوع شبکه، نوع فعالیت اپراتور، بازاریابی و تبلیغات و سطح لایه بود. در نهایت مدل‌هایی براساس نوع محصول، در چهار حوزه مختلف کسب‌وکارهای مبتنی بر تلفن همراه،

<sup>۱</sup>. Calkins

شامل تولید محتوا، فناوری، شبکه و ترکیبی، تحلیل و طبقه‌بندی کردند؛ اما راهبرد مشخصی ارائه نداده‌اند. سعیدی (۱۳۹۲)، در مطالعه‌ای به شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت بازاریابی وب در فروش کتاب الکترونیکی از دیدگاه ناشران پرداخت که نتایج شامل بازاریابی کسب‌وکار به مصرف‌کننده و توسعه محصول و فنون قیمتی است. وی به تأثیر سایر انواع بازاریابی دیجیتال نپرداخته و عوامل مؤثر بر موفقیت بازاریابی وب در فروش کتاب الکترونیکی را تنها از دیدگاه ناشران مورد ارزیابی قرار داده است. در پژوهش رجوعی و دیگران (۱۳۹۴)، مشخص شد که عامل سهولت برای مصرف‌کنندگان (کاربرپسندی) و حق انتخاب مشتری (شخصی‌سازی) و مدیریت اقلام محصول (تنوع محصولات) و هزینه (فنون قیمتی) راهبردهای مفید و مؤثری در کسب‌وکار دیجیتالی بوده است. پژوهش جواهری و دیگران (۱۳۹۴) نیز نشان داد که بازاریابی رابطه‌ای، بازاریابی شبکه‌های اجتماعی، بازاریابی محتوایی، بازاریابی رایانامه‌ای، سئو وبگاه، طراحی باشگاه اینترنتی مشتریان، فنون تصویری و مدیریت ارتباط با مشتریان، دارای بیشترین بازدهی در کسب‌وکار دیجیتالی هستند. به علاوه، علیپور حافظی (۱۳۹۷) به شناسایی مسائل امانت الکترونیکی در کتابخانه‌های دیجیتالی از دیدگاه ناشران الکترونیکی ایران پرداخت و مشخص شد که ناشران الکترونیکی کشور در زمینه تولید محتوای الکترونیکی همچنان نپا هستند و تولیدات الکترونیکی محدودی به شکل پی.دی.اف. دارند؛ اما در صورت آگاه‌سازی ناشران، در اکثر موارد (حدود ۹۰ درصد) موافق بهره‌گیری از آثار الکترونیکی در خدمت امانت الکترونیکی، به شرط مراعات کپی‌رایت و تضمین سودشان هستند. محمدیان و افتخارپور (۱۳۹۷) نیز به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بازاریابی پویا پرداختند و مؤلفه‌های درک و احساس، پیکربندی مجدد، عنصر یکپارچگی و عنصر هماهنگی را در بازاریابی دیجیتال مؤثر دانستند. خلوت (۱۳۹۸) نیز به مطالعه دلایل شکست استارت‌آپ‌های دیجیتال پرداخت و در مجموع ۱۰ متغیر در چهار سطح شناسایی کرد. در سطح اول مؤلفه‌های سیاست‌گذاری، زیرساختی، بازاریابی و فروش و سرمایه انسانی، در سطح دوم مؤلفه‌های فناوری، محصول، قانونی و در سطح سوم، دولت، فرهنگ کارآفرینی و مؤسسات آموزشی و در سطح آخر تأمین مالی قرار گرفته‌اند. فرهنگی، شریفی، قربانی‌زاده و صفایی‌نژاد (۱۳۹۸) در طراحی الگوی خط‌مشی‌گذاری کتاب الکترونیکی در ایران بر اساس یک پژوهش کیفی، آگاه‌سازی و ترویج کتابخوانی الکترونیکی، اصلاح، شفاف‌سازی، اجرا و نظارت بر قوانین، مشارکت مردمی و استفاده از فناوری برای توسعه را به‌عنوان راهبردهای خط‌مشی‌گذاری معرفی کردند. همچنین طالاری و خوشرو (۱۴۰۱) به تجزیه و تحلیل روند جهانی پژوهش‌های نسل چهارم بازاریابی پرداختند تا تأثیر فناوری‌های تحول‌آفرین را در فعالیت‌های بازاریابی شناسایی کنند. نتایج آنها نشان داد که اگرچه مفاهیم بازاریابی از نظر زمانی متفاوت بوده‌اند؛ اما همه مشاغل از این تغییرات پیروی نکرده و هنوز برخی از سازمان‌ها مفاهیم قدیمی بازاریابی را دنبال می‌کنند و مشاغل برای ادامه حیات خود در دوران دیجیتالی باید به سمت بازاریابی نسل چهار حرکت کنند. زمانی و دیگران (۱۴۰۲) نیز با یک پژوهش پیمایشی مبتنی بر پرسشنامه، تلاش کردند نشان دهند که کسب‌وکارها در هر یک از موقعیت‌های راهبردی تهاجمی، تدافعی، رقابتی و محافظه‌کارانه بهتر است از چه راهبردها، تاکتیک‌ها و تکنیک‌هایی استفاده کنند. در بیان اهمیت راهبرد برای کسب‌وکارهای کتاب الکترونیکی، برگست و فیشر<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) نیز به شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های خاص استارت‌آپ‌های سبز پرداختند و سنجش رشد اقتصادی و مؤلفه مالی و کسب سود را که جزو اصلی‌ترین ارکان استقرار و تداوم فعالیت استارت‌آپ‌های سبز از جمله حوزه کتاب الکترونیکی است، در اولویت قرار دادند و با سنجش میزان رشد اقتصادی آنها در مقایسه با سایر استارت‌آپ‌ها، بیان داشتند که این استارت‌آپ‌ها نیازمند نوآوری اقتصادی بوده و با مشکلات مالی بسیاری مواجه هستند. وحید و دیگران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) دریافتند که راهبرد کلان اشاعه نوآوری برای علاقه‌مند کردن مشتریان به کسب‌وکار کتاب الکترونیکی کافی نیست و نشان دادند که دو عامل خودکارآمدی مشتری و دلبستگی عاطفی اثر قابل‌توجهی در توجه به کتاب الکترونیکی دارند. کاوشیک و هاریانا<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) نیز در مطالعه خود، از افزایش روبه‌رشد بازاریابی دیجیتال در کسب‌وکارهای هند خبر داده و اظهار داشتند که رقابت شدیدی در این زمینه میان کسب‌وکارها برقرار است و رقبا از منظر کیفیت

<sup>۱</sup>. Bergset & Fichter

<sup>۲</sup>. Mehwish Waheed, Kiran Kaur, NoorUl Ain & Shamsudeen A. Sanni

<sup>۳</sup>. Kaushik & Haryana

و میزان استفاده از بازاریابی دیجیتالی، مهمترین تهدید برای یکدیگر هستند. تکسیرا<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۱۸) به مطالعه مهمترین عوامل پذیرش بازاریابی دیجیتالی در استارت‌آپ‌ها با هدف کمک به این مشاغل پرداخته و نشان دادند بسیاری از این شرکت‌ها دارای تعداد قابل توجهی از ویژگی‌های داخلی شکنده، از جمله عدم دسترسی به سرمایه مالی و منابع انسانی واجد شرایط هستند و نمی‌توانند یک فناوری را بدون ارزیابی اولیه تأثیر آن بر عوامل داخلی خود، اخذ کنند. وو، ژائو و ژو<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی نشان دادند که مشروعیت قانونی، هنجاری و شناختی اثر قابل توجهی در موفقیت کسب‌وکار کتاب الکترونیکی و نیز نوع راهبردی که باید انتخاب کند دارد. کولبرنسن<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) با نگرشی انتقادی و با چارچوب قراردادن نظریه کنشگر-شبکه و بساخت اجتماعی فناوری، به این نتیجه دست یافت که گسترش بازار و استفاده از پلتفرم‌های کتاب الکترونیکی بستگی زیادی به بلاگرها و پست‌های شبکه‌های اجتماعی دارد. البته این یافته که نشان‌دهنده اهمیت استفاده از شبکه‌های اجتماعی به عنوان راهبرد بازاریابی است، قبلاً در پژوهش کوان-هاس و مارتین<sup>۴</sup> (۲۰۲۴) از جهاتی تأیید شده بود زیرا نتایج این دو پژوهشگر نشان داد که معرفی شدن کتاب در شبکه‌های اجتماعی نقش قابل توجهی در انتخاب کتاب الکترونیکی توسط متخصصان تاریخ دارد. رحمانیا و دیگران<sup>۵</sup> (۲۰۲۲) با مطالعه راهبرد کسب‌وکار دو شرکت بزرگ آمازون در آمریکا و راکوتن در کانادا پرداختند تا درس‌هایی برای کسب‌وکارهای کتاب الکترونیکی اندونزیایی پیدا کنند. طبق یافته‌های آنان، تمرکز به مشتری، گسترش بازار به کالاهای دیگر و استفاده از کتاب الکترونیکی به عنوان ابزار تبلیغاتی، قابل دسترس بودن اپلیکیشن نصبی آنها در همه استورها و محل‌های فروش نرم‌افزار، قابلیت‌های ترجمه زبان کتاب، توسعه ابزارهای خاص مطالعه کتاب مثل آمازون کیندل، تمرکز بر کتابفروشی‌های داخلی و راهاندازی راکوتن کافیست که در آن اپلیکیشن‌ها و ابزارهای مطالعه کتاب الکترونیکی به رایگان در دسترس قرار می‌گیرد از مهمترین دروسی است که باید آموخت. با وجود اینکه درباره بازاریابی دیجیتالی و انواع راهبردها مقالات زیادی منتشر شده، اما مطالعه‌ای برای ارائه راهبردهای بهینه برای کسب‌وکارهای کتاب الکترونیکی در ایران تاکنون انجام نشده است. درگیری صاحبان این نوع کسب‌وکارها در ایران با مسائل روزمره، تعاملات با نهادهای مقررات‌گذاری و مجوزها، مسائل آنها با ناشران در باب مسائل حقوقی کتاب، مسائل مربوط به تعامل با هم‌صنفان و مشتریان و متخصصان تولید، تنظیم و طراحی محتوا و سایر امور آنها را از نگرش بالا به موضوع راهبردهای این نوع کسب‌وکار دور می‌کند. بنابراین، پژوهش حاضر سعی کرده تا با مطالعه در این خصوص، به ارائه راهبردهای بهینه برای کسب‌وکارهای حوزه کتاب الکترونیکی بپردازد و با نشان دادن موقعیت راهبردی آنها، افق این کسب‌وکار را به فعالان این حوزه نشان دهد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب ترکیبی اکتشافی و در دو فاز انجام شد ضمن اینکه الگوی تدوین راهبرد دیوید<sup>۶</sup> که الگوی آزموده‌شده و جا افتاده‌ای برای معین کردن راهبردهای قابل استفاده در کسب‌وکارهاست استفاده شد. در فاز اول برای استخراج نقاط قوت،

<sup>۱</sup>. Teixeira

<sup>۲</sup>. Xiaobo Wu, Ziyi Zhao & Banghao Zhou

<sup>۳</sup>. Terje Colbjørnsen

<sup>۴</sup>. Anabel Quan-Haase and Kim Martin

<sup>۵</sup>. Alifan Dian Rahmania, Wahyudi Sutopo, Muhammad Hisjam, and Silvi Istiqomah

<sup>۶</sup>. مراحل دوازده‌گانه الگوی دیوید (David's Strategic Planning Model) عبارت است از: ۱. شناسایی مأموریت، اهداف و راهبرد کنونی سازمان؛ ۲. تدوین بیانیه مأموریت سازمان؛ ۳. شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان و طراحی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت)؛ ۴. شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی سازمان و طراحی ماتریس عوامل خارجی (تهدیدها و فرصت‌ها)؛ ۵. طراحی ماتریس سوات (قوت، ضعف، فرصت، تهدید)؛ ۶. طراحی ماتریس شرح رقابت؛ ۷. طراحی ماتریس راهبردی کمی؛ ۸. طراحی ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی اصلی؛ ۹. تعیین هدف‌های بلندمدت و ارائه راهبردهای خاص؛ ۱۰. مشخص کردن شیوه اجرای برنامه‌های راهبردی پیشنهادی و نتایج موردانتظار؛ ۱۱. تعیین هدف‌های سالانه و سیاست‌های مربوطه؛ ۱۲. ارائه رویه‌های ارزیابی راهبرد ارائه‌شده است (دیوید، ۲۰۰۷). بسیاری از شرکت‌ها در جهان، از جمله فیس‌بوک، اپل، نیکون، پرسون، سیتی‌گروپ و فِدکس از این مدل برای تعیین راهبردهای مناسب کسب‌وکار خود استفاده کرده و نتایج رضایت‌بخشی حاصل نموده‌اند (دیوید، ۲۰۲۰). با توجه به اینکه انجام این پژوهش به سفارش و درخواست شرکت یا سازمان خاصی نبوده و متولی این امر، هیچ‌یک از کسب‌وکارهای حوزه فروش کتاب الکترونیکی نیست. در نتیجه، این فرایند در این پژوهش تا مرحله هشتم مدل دیوید انجام شده و چنانچه بنابر اجرای آن در سازمان یا شرکت خاصی باشد، مطابق با موقعیت و شرایط آن سازمان، می‌تواند تا مرحله پایانی ادامه یافته و در آن شرکت به اجرا درآید.

ضعف، فرصت، تهدید، راهبردهای متناظر با آنها از ابزار مصاحبه صاحبان کسب‌وکارهای کتاب الکترونیکی استفاده شد و روش تحلیل محتوای کیفی برای مقوله‌بندی آنها به کار رفت. مصاحبه به روش نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت و از ایده‌های مصاحبه انگیزشی به ویژه گوش دادن انعکاسی برای بهره‌مندی حداکثری از نظرات استفاده شد. مصاحبه به صورت رفت و برگشتی و بعضاً با تماس تلفنی جهت تکمیل اطلاعات همراه بود. پس از کدگذاری چندمرحله‌ای و استخراج مقولات قوت، ضعف، تهدید و فرصت، نظرخواهی دوباره‌ای درباره راهبردها صورت گرفت و در چندمرحله تدقیق گردید. پس از نهایی شدن راهبردهای هر موقعیت، ماتریس سوات توسط پژوهشگران تشکیل و مجدداً از صاحبان کسب‌وکارها بازخورد گرفته شد.

در فاز دوم پژوهش، از صاحبان کسب‌وکارهای کتاب الکترونیکی خواسته شد تا به نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید رتبه و وزن بدهند. پس از مشخص شدن قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای کلیدی‌تر و جمع نمره هر یک از آنها، و پس از درخواست از صاحبان کسب‌وکارهای کتاب الکترونیکی برای ارائه راهبردهای مدنظرشان بر اساس مؤلفه‌های کلیدی پیش‌گفته، از آنها خواسته شد تا بر اساس ماتریس کیو.اس.پی.ام به هر یک از راهبردها نمره جذابیت ارائه دهند تا نمره جذابیت کل آنها بر اساس ضرب وزن هر یک از قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در نمره جذابیت به دست آید و مجموع نمره جذابیت کل هر راهبردها، اولویت و اهمیت آن را نشان دهد. روش نمره‌دهی صاحبان کسب‌وکارها در کل فرایند به صورت ارسال فایل و پرسش تلفنی از آنها درباره نمرات مدنظرشان بر اساس فایل ارسالی بود.

در مرحله شناسایی جامعه پژوهش، مشخص شد که وبگاه‌ها و اپلیکیشن‌های بسیاری به فروش یا ارائه رایگان کتاب الکترونیکی می‌پردازند؛ اما چون بسیاری از آنها، کتاب‌های فاقد حق‌مؤلف را به فروش می‌رسانند یا به صورت رایگان عرضه می‌کردند، کسب‌وکار محسوب نشدند. برای عمل شناسایی، ابتدا به وبگاه‌های معرف آنها مراجعه شد و کسب‌وکارهای موردنظر با جستجوی کلیدواژه‌ای در ابعاد وسیع و مراجعه به وبگاه‌های معرفی‌کننده استارت‌آپ‌ها شناسایی شدند. در وبگاه‌های بدون دسته‌بندی، تمام استارت‌آپ‌ها مشاهده و استارت‌آپ‌های حوزه کتاب الکترونیکی تفکیک شدند؛ اما در وبگاه‌های دسته‌بندی‌شده، تنها استارت‌آپ‌های حوزه کتاب الکترونیکی و استارت‌آپ‌های فعال بر روی اپلیکیشن بررسی شدند. بر اساس این بررسی، جامعه پژوهش شامل همه کسب‌وکارهای الکترونیکی در ایران گردید که ساختار و اجزای یک کسب‌وکار را دارا بودند که مجموع آنها به ۲۶ کسب‌وکار رسید و لذا تمام‌شماری مدنظر قرار گرفت و همه آنها بررسی شد. از این‌رو، از هر یک از آنها یک نفر به عنوان نماینده به عنوان مصاحبه‌شونده و شرکت‌کننده در مرحله کمی در پژوهش شرکت کرد. از این ۲۶ نفر ۵ نفر مدیرعامل، ۹ نفر مدیر و ۱۲ نفر کارشناس بودند. شناسایی افراد مصاحبه‌شونده در این کسب‌وکارها از نظر اینکه بهتر است با مدیرعامل، مدیر یا کارشناس صحبت کرد به‌روشنی گلوله‌برفی<sup>۱</sup> انجام شد تا فرد آگاه آن مجموعه شناخته و مورد تعامل قرار گیرد.

## یافته‌ها

### عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها)

در ابتدا از طریق مصاحبه با مدیرعامل، مدیر و کارشناس بازاریابی ۲۶ کسب‌وکار کتاب الکترونیکی مورد تحقیق، عوامل داخلی اثرگذار (نقاط قوت و ضعف) شناسایی شد. به هر یک از قوت‌ها و ضعف‌ها با نظر مصاحبه‌شوندگان و الویت‌بندی ایشان، وزن و رتبه‌ای داده شد. وزن عوامل (عددی بین ۰ و ۱) نشان‌دهنده اهمیت آنها بود و رتبه عوامل (از ۱ تا ۴) نشان‌دهنده آن بود که چقدر در رابطه با آن واداده‌ایم. هر چه واداده‌تر باشیم رتبه کمتری تعلق گرفت (حسینی‌فرد و هیزجی، ۱۳۹۷). حاصل ضرب رتبه در وزن، نمره نهایی هر عامل را مشخص کرد. ماتریس مذکور در جدول ۱ آمده است.

<sup>۱</sup>. snowball sampling

جدول ۱. قوت‌ها و ضعف‌های کسب‌وکارهای حوزه کتاب الکترونیکی

| ردیف          | نقاط قوت کسب‌وکارهای حوزه کتاب الکترونیکی                                                     | وزن (۱-۰) | رتبه (۴-۱) | (رتبه × وزن) |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|--------------|
| ۱             | زیرساخت نرم‌افزاری مناسب                                                                      | ۰/۱۹      | ۳          | ۰/۵۷         |
| ۲             | دسترسی به اطلاعات مخاطبان و ارتباط مستمر با آنان در شبکه‌های مجازی                            | ۰/۲۲      | ۲          | ۰/۴۴         |
| ۳             | متمرکز بودن فعالیت‌های برنامه‌نویسی، فنی و اجرایی در شرکت و بالا بودن ایمنی                   | ۰/۱۹      | ۲          | ۰/۳۸         |
| ۴             | کاربرپسندی ابزارهای مرور کتاب در بسترهای فناورانه                                             | ۰/۱۸      | ۲          | ۰/۳۶         |
| ۵             | وفور کتب چاپی، جامعیت موضوعی، تنوع محصولات در سامانه و پایین بودن قیمت آنها                   | ۰/۲۲      | ۱          | ۰/۲۲         |
| جمع / میانگین |                                                                                               |           |            |              |
|               |                                                                                               | ۱         | ۲/۰        | ۱/۹۷         |
| ردیف          | نقاط ضعف کسب‌وکارهای حوزه کتاب الکترونیکی                                                     | وزن (۱-۰) | رتبه (۴-۱) | (رتبه × وزن) |
| ۱             | کمبود سرمایه، نبود تسهیلات تولید و توسعه محتوا، کوچک بودن کسب‌وکار                            | ۰/۲۲      | ۳          | ۰/۶۶         |
| ۲             | ضعف در بازاریابی دیجیتالی، سئو نبودن وبگاه و نداشتن مزیت رقابتی                               | ۰/۲۱      | ۳          | ۰/۶۳         |
| ۳             | ضعف در استفاده بهینه شرکت از همه محیط دیجیتالی (وبگاه، اپلیکیشن، نرم‌افزار تحت ویندوز و غیره) | ۰/۱۸      | ۲          | ۰/۳۶         |
| ۴             | مسیرهای متعدد دسترسی مخاطبان به نسخه الکترونیکی کتابها (از جمله تصویربرداری)                  | ۰/۲۰      | ۳          | ۰/۶۰         |
| ۵             | پشتیبانی ضعیف شرکت از سامانه و مشتریان                                                        | ۰/۱۹      | ۳          | ۰/۵۷         |
| جمع / میانگین |                                                                                               |           |            |              |
|               |                                                                                               | ۱         | ۲/۸        | ۲/۸۲         |

ماتریس عوامل داخلی نشان می‌دهد که هر چند زیرساخت نرم‌افزاری اکثر شرکت‌ها مناسب است و به اطلاعات مخاطبان دسترسی دارند (که ملاحظات حریم خصوصی نیز در اینجا مطرح است) و ایمنی ابزارها بالاست و تمرکز اجرایی و فنی در شرکت موجود است و از نظر کاربرپسندی ابزارها، وفور منابع چاپی، جامعیت موضوعی، و پایین بودن قیمت‌ها نیز قوت وجود دارد؛ اما کمبود سرمایه مالی، عدم امکان گسترش شرکت، عدم امکان بهبود و توسعه و تنوع‌دهی به محتوا و ایجاد انواع محتواهای صوتی و تصویری و تقطیعی از آثار موجود، ضعف در به‌کارگیری همه محیط دیجیتالی (که خود ناشی از کمبود سرمایه مالی و عدم امکان جذب نیروست)، مسیرهای متعدد مخاطبان برای دسترسی به کتاب (به خصوص از طریق شبکه‌های اجتماعی)، و ضعف پشتیبانی (که صورت دیگری از کمبود منابع مالی است)، مانع از بهبود مداوم این کسب‌وکارها می‌شود.

### عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)

فرصت‌ها و تهدیدهای موضوع، بر اساس مصاحبه با صاحبان این کسب‌وکارها در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. فرصت‌ها و تهدیدهای کسب‌وکارهای حوزه کتاب الکترونیکی

| ردیف          | فرصت‌های کسب‌وکارهای حوزه کتاب الکترونیکی                                                     | وزن (۱-۰) | رتبه (۴-۱) | (رتبه × وزن) |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|--------------|
| ۱             | افزایش مداوم هزینه تولید، طراحی، چاپ و توزیع کتب چاپی                                         | ۰/۲۳      | ۳          | ۰/۶۹         |
| ۲             | افزایش استفاده از تلفن همراه هوشمند بین مردم                                                  | ۰/۲۰      | ۳          | ۰/۶۰         |
| ۳             | آشنایی و ارتباط با مدیران دولتی، مدیران دانشگاهی، و ناشران                                    | ۰/۲۲      | ۲          | ۰/۴۴         |
| ۴             | تمایل نهادهای دولتی و حاکمیتی به افزایش فعالیت استارت‌آپ‌های دیجیتال                          | ۰/۱۹      | ۳          | ۰/۵۷         |
| ۵             | تحریم‌ها، نرخ ارز و مشکل شدن تهیه منابع خارجی برای مردم                                       | ۰/۱۶      | ۲          | ۰/۳۲         |
| جمع / میانگین |                                                                                               |           |            |              |
|               |                                                                                               | ۱         | ۲/۶        | ۲/۶۲         |
| ردیف          | تهدیدهای کسب‌وکارهای حوزه کتاب الکترونیکی                                                     | وزن (۱-۰) | رتبه (۴-۱) | (رتبه × وزن) |
| ۱             | بی‌اعتمادی ناشران به سوءاستفاده کسب‌وکارهای کتاب الکترونیکی از فایل کتاب‌ها                   | ۰/۲۳      | ۴          | ۰/۹۲         |
| ۲             | وجود رقبای قوی با سرمایه مالی و شهرت بیشتر و ورود رقبای جدید با سرمایه و فناوری و نوآوری بهتر | ۰/۲۲      | ۴          | ۰/۸۸         |
| ۳             | شبکه‌های اجتماعی و وبگاه‌های بارگیری تمام‌متن                                                 | ۰/۱۹      | ۳          | ۰/۵۷         |
| ۴             | عدم تمایل مردم به کتابخوانی به دلیل مشکلات اقتصادی                                            | ۰/۲۰      | ۴          | ۰/۸۰         |
| ۵             | بروکراسی سنگین دریافت مجوزهای گوناگون یا تمدید آنها از نهادهای ذی‌ربط                         | ۰/۱۶      | ۲          | ۰/۳۲         |
| جمع / میانگین |                                                                                               |           |            |              |
|               |                                                                                               | ۱         | ۳/۴        | ۳/۵          |

ماتریس عوامل خارجی نشان می‌دهد که هرچند فرصت‌هایی چون افزایش هزینه دسترسی به کتاب‌های چاپی، افزایش ضریب نفوذ تلفن همراه هوشمند بین ایرانیان، ارتباط صاحبان کسب‌وکارهای کتاب الکترونیکی با مدیران دولتی، دانشگاهی و ناشران، تمایل نهادهای حاکمیتی و دولتی به افزایش و رونق استارت‌آپ‌های کتاب الکترونیکی، و هزینه‌های بالای دسترسی به آثار ناشران خارجی و موانع زبانی استفاده از آنها وجود دارد؛ اما اعتماد نداشتن ناشران به حفظ فایل‌های کتاب و نگرانی آنها از سوءاستفاده کسب‌وکارهای کتاب الکترونیکی از فایل کتاب‌ها، رقبای قوی موجود و تازه‌واردهایی که با سرمایه خوب و فناوری بهتر وارد می‌شوند، شبکه‌های اجتماعی و وبگاه‌های بارگیری کتاب، مشکلات اقتصادی و تمایل اندک مردم به کتابخوانی، و بروکراسی سنگین دریافت انواع مجوزها یا تمدید آنها از تهدیدهای این کسب‌وکار است.

### تحلیل سوات

راهبردهایی که از متون و منابع از طریق تحلیل محتوای کیفی به دست آمده بود و راهبردهایی که از گفتگو با صاحبان کسب‌وکارها استخراج شده بود فهرست گردید و به تناسب و از طریق بحث، استدلال، تبادل نظر و توافق با صاحبان کسب‌وکارها، مناسب‌ترین آنها در هر یک از موقعیت‌های استراتژیک (تهاجمی، رقابتی، محافظه‌کارانه و تدافعی) پیچیده شد (داوری و شانه‌ساززاده، ۱۳۸۰). ماتریس حاصله در جدول ۳ آمده است:

جدول ۳. ماتریس سوات

| عوامل درونی<br>عوامل بیرونی         | نقاط قوت<br>مجموع نمره نهایی قوت‌ها: ۱/۹۷                                                                                                                                                                            | نقاط ضعف<br>مجموع نمره ضعف‌ها: ۲/۸۲                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فرصت‌ها<br>مجموع نمره فرصت‌ها: ۲/۶۲ | راهبردهای تهاجمی<br>SO <sub>1</sub> . توسعه بازار توزیع محصول / خدمت<br>SO <sub>2</sub> . توسعه‌های افقی و عمودی<br>SO <sub>3</sub> . برتری عملیاتی کیفیت‌محور<br>SO <sub>4</sub> . بازاریابی نوآورانه و خلاقیت‌محور | راهبردهای رقابتی<br>WO <sub>1</sub> . سرمایه‌گذاری مشترک<br>WO <sub>2</sub> . بازاریابی کسب‌وکار به کسب‌وکار<br>WO <sub>3</sub> . بازاریابی مشتری‌محور<br>WO <sub>4</sub> . توسعه محصول / خدمت |
| تهدیدها<br>مجموع نمره تهدیدها: ۳/۵  | راهبردهای واکنشی/اقتضائی/محافظه‌کارانه<br>ST <sub>1</sub> . رشد تمرکز یافته<br>ST <sub>2</sub> . بازاریابی تنوع‌گرا یا اجتماعی<br>ST <sub>3</sub> . بازاریابی قومی - فرهنگی<br>ST <sub>4</sub> . روابط تعاملی        | راهبردهای تدافعی<br>WT <sub>1</sub> . بازننگری عملیات<br>WT <sub>2</sub> . پیمان‌های راهبردی<br>WT <sub>3</sub> . بازاریابی کسب‌وکار به مصرف‌کننده<br>WT <sub>4</sub> . بازاریابی وظیفه‌ای     |

### ماتریس طراحی راهبرد

پس از انجام مراحل سوات و انتخاب راهبردهای متناسب با هر موقعیت راهبردی، عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید به‌همراه موقعیت‌های مختلف راهبردی در ماتریس برنامه‌ریزی کیو.اس.پی.ام وارد می‌شوند و ارزیابی کمی روی آنها انجام می‌شود (حسینی‌فرد و هیزجی، ۱۳۹۷). قوت‌ها (S<sub>1</sub> تا S<sub>4</sub>)، ضعف‌ها (W<sub>1</sub> تا W<sub>4</sub>)، فرصت‌ها (O<sub>1</sub> تا O<sub>4</sub>) و تهدیدها (T<sub>1</sub> تا T<sub>4</sub>) در سمت چپ ماتریس وارد شد تا معلوم شود ۱۶ راهبرد ماتریس سوات (SO<sub>1</sub> تا WT<sub>4</sub>) با نظر داشت هر یک از قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها اساساً قابل انتخاب‌اند یا خیر. در مقابل هر یک از عوامل داخلی و خارجی، عدد وزنی آنها که براساس نظر متخصصان در ماتریس سوات مشخص شده، وارد می‌شود. سپس با نظر صاحبان ۲۶ کسب‌وکار مورد مطالعه، نمره جذابیتهای بین ۱ تا ۴ به هر راهبرد اختصاص یافت. برای اختصاص نمره جذابیتهای، به مصاحبه‌شوندگان گفته شد که اولاً ببینند آن قوت، ضعف، فرصت یا تهدید چقدر در تدوین هر یک از راهبردها (SO<sub>1</sub> تا WT<sub>4</sub>) بیشتر نقش داشت و به طور کلی جذاب‌تر بود، نمره جذابیت بیشتری از سوی مصاحبه‌شوندگان دریافت کرد. بنابراین، چنانچه قوت، ضعف، فرصت و تهدیدی در تدوین یک راهبرد (SO<sub>1</sub> تا WT<sub>4</sub>) نقشی نداشت، در قسمت AS (نمره جذابیتهای) از سوی مصاحبه‌شوندگان عدد صفر گرفت. سپس وزن قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در

نمره جذایت راهبردها ضرب و در قسمت AST (نمره راهبرد) درج شد. مجموع نمرات هر راهبرد، در قسمت پایین همان ستون نوشته شد تا در نهایت مشخص شود کدام راهبردها نمره بیشتری کسب کرده‌اند:

جدول ۴. ماتریس کیو.اس.پی.ام برای قوت‌ها و ضعف‌ها

| strategies →   |         | SO <sub>1</sub> |      | SO <sub>2</sub> |      | SO <sub>3</sub> |      | SO <sub>4</sub> |      | ST <sub>1</sub> |      | ST <sub>2</sub> |      | ST <sub>3</sub> |      | ST <sub>4</sub> |      |
|----------------|---------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|------|
| SW             | weights | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  |
| S <sub>1</sub> | ۰/۱۹    | ۴               | ۰/۷۶ | ۳               | ۰/۵۷ | ۳               | ۰/۵۷ | ۳               | ۰/۵۷ | ۳               | ۰/۵۷ | ۳               | ۰/۵۷ | ۳               | ۰/۵۷ | ۳               | ۰/۳۸ |
| S <sub>2</sub> | ۰/۲۲    | ۴               | ۰/۸۸ | ۲               | ۰/۴۴ | ۳               | ۰/۶۶ | ۴               | ۰/۸۸ | ۱               | ۰/۲۲ | ۴               | ۰/۸۸ | ۴               | ۰/۸۸ | ۳               | ۰/۶۶ |
| S <sub>3</sub> | ۰/۲۲    | ۴               | ۰/۸۸ | ۱               | ۰/۲۲ | ۴               | ۰/۸۸ | ۲               | ۰/۴۴ | ۲               | ۰/۴۴ | ۳               | ۰/۶۶ | ۳               | ۰/۶۶ | ۲               | ۰/۴۴ |
| S <sub>4</sub> | ۰/۱۹    | ۴               | ۰/۷۶ | ۳               | ۰/۵۷ | ۳               | ۰/۵۷ | ۲               | ۰/۳۸ | ۴               | ۰/۷۶ | ۲               | ۰/۳۸ | ۲               | ۰/۳۸ | ۱               | ۰/۱۹ |
| W <sub>1</sub> | ۰/۲۲    | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    | ۱               | ۰/۲۲ | ۱               | ۰/۲۲ | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    |
| W <sub>2</sub> | ۰/۲۰    | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    | ۱               | ۰/۲۰ | ۲               | ۰/۴۰ | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    |
| W <sub>3</sub> | ۰/۲۱    | ۰               | ۰    | ۲               | ۰/۲۲ | ۲               | ۰/۴۲ | ۱               | ۰/۲۱ | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    |
| W <sub>4</sub> | ۰/۱۹    | ۰               | ۰    | ۱               | ۰/۱۹ | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    | ۱               | ۰/۱۹ | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    |
| Total AST      |         |                 | ۳/۲۸ |                 | ۲/۲۱ |                 | ۳/۱۰ |                 | ۲/۴۸ |                 | ۲/۶۰ |                 | ۳/۱۱ |                 | ۲/۴۹ |                 | ۱/۶۷ |
| strategies →   |         | WO <sub>1</sub> |      | WO <sub>2</sub> |      | WO <sub>3</sub> |      | WO <sub>4</sub> |      | WT <sub>1</sub> |      | WT <sub>2</sub> |      | WT <sub>3</sub> |      | WT <sub>4</sub> |      |
| SW             | weights | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  |
| S <sub>1</sub> | ۰/۱۹    | ۱               | ۰/۱۹ | ۲               | ۰/۳۸ | ۳               | ۰/۶۶ | ۳               | ۰/۶۶ | ۱               | ۰/۱۹ | ۰               | ۰    | ۴               | ۰/۷۶ | ۱               | ۰/۱۹ |
| S <sub>2</sub> | ۰/۲۲    | ۲               | ۰/۴۴ | ۳               | ۰/۶۶ | ۳               | ۰/۶۶ | ۴               | ۰/۸۸ | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    | ۴               | ۰/۸۸ | ۱               | ۰/۲۲ |
| S <sub>3</sub> | ۰/۲۲    | ۲               | ۰/۴۴ | ۳               | ۰/۶۶ | ۲               | ۰/۴۴ | ۴               | ۰/۸۸ | ۱               | ۰/۲۲ | ۰               | ۰    | ۴               | ۰/۸۸ | ۰               | ۰    |
| S <sub>4</sub> | ۰/۱۹    | ۰               | ۰    | ۳               | ۰/۵۷ | ۲               | ۰/۳۸ | ۴               | ۰/۷۶ | ۲               | ۰/۳۸ | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    |
| W <sub>1</sub> | ۰/۲۲    | ۴               | ۰/۸۸ | ۳               | ۰/۶۶ | ۲               | ۰/۴۴ | ۲               | ۰/۴۴ | ۲               | ۰/۴۴ | ۴               | ۰/۸۸ | ۰               | ۰    | ۲               | ۰/۴۴ |
| W <sub>2</sub> | ۰/۲۰    | ۳               | ۰/۶۰ | ۲               | ۰/۴۰ | ۲               | ۰/۴۰ | ۲               | ۰/۴۰ | ۲               | ۰/۴۰ | ۳               | ۰/۶۰ | ۲               | ۰/۶۰ | ۱               | ۰/۲۰ |
| W <sub>3</sub> | ۰/۲۱    | ۳               | ۰/۶۳ | ۲               | ۰/۴۲ | ۳               | ۰/۶۳ | ۱               | ۰/۲۱ | ۳               | ۰/۶۳ | ۳               | ۰/۶۳ | ۱               | ۰/۲۱ | ۲               | ۰/۴۲ |
| W <sub>4</sub> | ۰/۱۹    | ۲               | ۰/۳۸ | ۳               | ۰/۵۷ | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    | ۴               | ۰/۷۶ | ۴               | ۰/۷۶ | ۰               | ۰    | ۲               | ۰/۳۸ |
| Total AST      |         |                 | ۳/۵۶ |                 | ۴/۳۲ |                 | ۳/۶۱ |                 | ۴/۲۳ |                 | ۳/۰۲ |                 | ۲/۸۷ |                 | ۳/۳۳ |                 | ۱/۸۵ |

در ماتریس کیو اس پی ام مربوط به قوت‌ها و ضعف‌ها، راهبردهای WO2 (۴/۳۲) و WO4 (۴/۲۳) بیشترین نمره را کسب کردند. حال باید دید که در ماتریس کیو اس پی ام مربوط به فرصت‌ها و تهدیدها، کدام راهبردها بیشترین نمرات را به دست می‌آورند و در نهایت، جمع نمرات کدام راهبردها در این دو ماتریس، از همه بیشتر است:

جدول ۵. ماتریس کیو.اس.پی.ام برای فرصت‌ها و تهدیدها

| strategies →   |         | SO <sub>1</sub> |      | SO <sub>2</sub> |      | SO <sub>3</sub> |      | SO <sub>4</sub> |      | ST <sub>1</sub> |      | ST <sub>2</sub> |      | ST <sub>3</sub> |      | ST <sub>4</sub> |      |
|----------------|---------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|------|
| OT             | weights | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  |
| O <sub>1</sub> | ۰/۲۳    | ۴               | ۰/۹۲ | ۴               | ۰/۹۲ | ۳               | ۰/۶۹ | ۲               | ۰/۴۶ | ۲               | ۰/۴۶ | ۰               | ۰    | ۱               | ۰/۲۳ | ۰               | ۰    |
| O <sub>2</sub> | ۰/۲۲    | ۲               | ۰/۴۴ | ۲               | ۰/۴۴ | ۲               | ۰/۴۴ | ۱               | ۰/۲۲ | ۱               | ۰/۲۲ | ۲               | ۰/۴۴ | ۰               | ۰    | ۴               | ۰/۸۸ |
| O <sub>3</sub> | ۰/۲۰    | ۳               | ۰/۶۰ | ۳               | ۰/۶۰ | ۴               | ۰/۸۰ | ۴               | ۰/۸۰ | ۲               | ۰/۴۰ | ۴               | ۰/۸۰ | ۳               | ۰/۶۰ | ۱               | ۰/۲۰ |
| O <sub>4</sub> | ۰/۱۹    | ۲               | ۰/۳۸ | ۲               | ۰/۳۸ | ۳               | ۰/۵۷ | ۴               | ۰/۷۶ | ۲               | ۰/۳۸ | ۲               | ۰/۳۸ | ۲               | ۰/۳۸ | ۳               | ۰/۵۷ |
| T <sub>1</sub> | ۰/۱۹    | ۲               | ۰/۳۸ | ۲               | ۰/۳۸ | ۳               | ۰/۵۷ | ۳               | ۰/۵۷ | ۰               | ۰    | ۳               | ۰/۵۷ | ۲               | ۰/۳۸ | ۰               | ۰    |
| T <sub>2</sub> | ۰/۲۲    | ۰               | ۰    | ۱               | ۰/۲۲ | ۴               | ۰/۸۸ | ۲               | ۰/۴۴ | ۱               | ۰/۲۲ | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    | ۴               | ۰/۸۸ |
| T <sub>3</sub> | ۰/۲۰    | ۱               | ۰/۲۰ | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    | ۱               | ۰/۲۰ | ۳               | ۰/۶۰ | ۲               | ۰/۲۰ | ۳               | ۰/۶۰ |
| T <sub>4</sub> | ۰/۲۳    | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    | ۳               | ۰/۶۹ | ۰               | ۰    | ۲               | ۰/۴۶ | ۱               | ۰/۲۳ | ۰               | ۰    | ۳               | ۰/۶۹ |
| Total AST      |         |                 | ۲/۹۲ |                 | ۲/۹۴ |                 | ۴/۶۴ |                 | ۳/۲۵ |                 | ۲/۳۴ |                 | ۳/۰۲ |                 | ۱/۷۹ |                 | ۳/۸۲ |
| strategies →   |         | WO <sub>1</sub> |      | WO <sub>2</sub> |      | WO <sub>3</sub> |      | WO <sub>4</sub> |      | WT <sub>1</sub> |      | WT <sub>2</sub> |      | WT <sub>3</sub> |      | WT <sub>4</sub> |      |
| OT             | weights | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  | AS              | AST  |
| O <sub>1</sub> | ۰/۲۳    | ۳               | ۰/۶۹ | ۳               | ۰/۶۹ | ۳               | ۰/۶۹ | ۳               | ۰/۵۹ | ۲               | ۰/۴۶ | ۲               | ۰/۴۶ | ۳               | ۰/۶۹ | ۲               | ۰/۴۶ |
| O <sub>2</sub> | ۰/۲۲    | ۰               | ۰    | ۴               | ۰/۸۸ | ۳               | ۰/۶۶ | ۴               | ۰/۸۸ | ۱               | ۰/۲۲ | ۲               | ۰/۴۴ | ۴               | ۰/۸۸ | ۰               | ۰    |
| O <sub>3</sub> | ۰/۲۰    | ۰               | ۰    | ۳               | ۰/۶۰ | ۴               | ۰/۸۰ | ۴               | ۰/۸۰ | ۳               | ۰/۶۰ | ۰               | ۰    | ۴               | ۰/۸۰ | ۲               | ۰/۴۰ |
| O <sub>4</sub> | ۰/۱۹    | ۰               | ۰    | ۴               | ۰/۷۶ | ۳               | ۰/۵۷ | ۲               | ۰/۳۸ | ۲               | ۰/۳۸ | ۲               | ۰/۳۸ | ۳               | ۰/۵۷ | ۲               | ۰/۳۸ |
| T <sub>1</sub> | ۰/۱۹    | ۰               | ۰    | ۰               | ۰    | ۳               | ۰/۵۷ | ۲               | ۰/۳۸ | ۱               | ۰/۱۹ | ۱               | ۰/۱۹ | ۲               | ۰/۳۸ | ۰               | ۰    |
| T <sub>2</sub> | ۰/۲۲    | ۳               | ۰/۶۶ | ۲               | ۰/۴۴ | ۲               | ۰/۴۴ | ۲               | ۰/۴۴ | ۳               | ۰/۶۶ | ۲               | ۰/۴۴ | ۲               | ۰/۴۴ | ۱               | ۰/۲۲ |
| T <sub>3</sub> | ۰/۲۰    | ۳               | ۰/۶۰ | ۱               | ۰/۲۰ | ۲               | ۰/۴۰ | ۰               | ۰    | ۱               | ۰/۲۰ | ۰               | ۰    | ۳               | ۰/۶۰ | ۲               | ۰/۴۰ |
| T <sub>4</sub> | ۰/۲۳    | ۰               | ۰    | ۱               | ۰/۲۳ | ۱               | ۰/۲۳ | ۲               | ۰/۴۶ | ۱               | ۰/۲۳ | ۱               | ۰/۲۳ | ۰               | ۰    | ۱               | ۰/۲۳ |
| Total AST      |         |                 | ۱/۹۵ |                 | ۳/۸۰ |                 | ۴/۳۶ |                 | ۳/۹۳ |                 | ۲/۹۴ |                 | ۲/۱۴ |                 | ۴/۳۶ |                 | ۲/۰۹ |

در ماتریس کیو اس پی ام مربوط به فرصت‌ها و تهدیدها، راهبردهای (SO<sub>3</sub> (۴/۶۴)، WO<sub>3</sub> (۴/۳۶) و WT<sub>3</sub> (۴/۳۶) بیشترین نمره را کسب کردند؛ اما باید در نهایت جمع نمرات راهبردها مشخص‌کننده راهبردهای بهینه است. جدول ۶ جمع نمرات را خلاصه کرده است.

جدول ۶. جمع نمرات جذابیت راهبردها

| strategies →       | SO <sub>1</sub> | SO <sub>2</sub> | SO <sub>3</sub> | SO <sub>4</sub> | ST <sub>1</sub> | ST <sub>2</sub> | ST <sub>3</sub> | ST <sub>4</sub> |
|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Total AST, table 4 | ۳/۲۸            | ۲/۲۱            | ۳/۱۰            | ۲/۴۸            | ۲/۶۰            | ۳/۱۱            | ۲/۴۹            | ۱/۶۷            |
| Total AST, table 5 | ۲/۹۲            | ۲/۹۴            | ۴/۶۴            | ۳/۲۵            | ۲/۳۴            | ۳/۰۲            | ۱/۷۹            | ۳/۸۲            |
| TOTAL SUM          | ۶/۲۰            | ۵/۱۵            | ۷/۷۴            | ۵/۷۳            | ۴/۹۴            | ۶/۱۳            | ۴/۲۸            | ۵/۴۹            |
| strategies →       | WO <sub>1</sub> | WO <sub>2</sub> | WO <sub>3</sub> | WO <sub>4</sub> | WT <sub>1</sub> | WT <sub>2</sub> | WT <sub>3</sub> | WT <sub>4</sub> |
| Total AST, table 4 | ۳/۵۶            | ۴/۳۲            | ۳/۶۱            | ۴/۲۳            | ۳/۰۲            | ۲/۸۷            | ۳/۳۳            | ۱/۸۵            |
| Total AST, table 5 | ۱/۹۵            | ۳/۸۰            | ۴/۳۶            | ۳/۹۳            | ۲/۹۴            | ۲/۱۴            | ۴/۳۶            | ۲/۰۹            |
| TOTAL SUM          | ۵/۵۱            | ۸/۱۲            | ۷/۹۷            | ۸/۱۶            | ۵/۹۶            | ۵/۰۱            | ۷/۶۹            | ۳/۹۴            |

براساس جدول ۶ و در وضع فعلی، بازاریابی توسعه محصول یا خدمت (۸/۱۶) در رتبه اول، بازاریابی کسب‌وکار به کسب‌وکار (۸/۱۲) در رتبه دوم، بازاریابی برتری عملیاتی کیفیت‌محور (۷/۷۴) در رتبه سوم، بازاریابی کسب‌وکار به مصرف‌کننده (۷/۶۹) در رتبه چهارم، و بازاریابی تنوع‌گرا یا اجتماعی (۶/۱۳) در رتبه پنجم قرار گرفت.

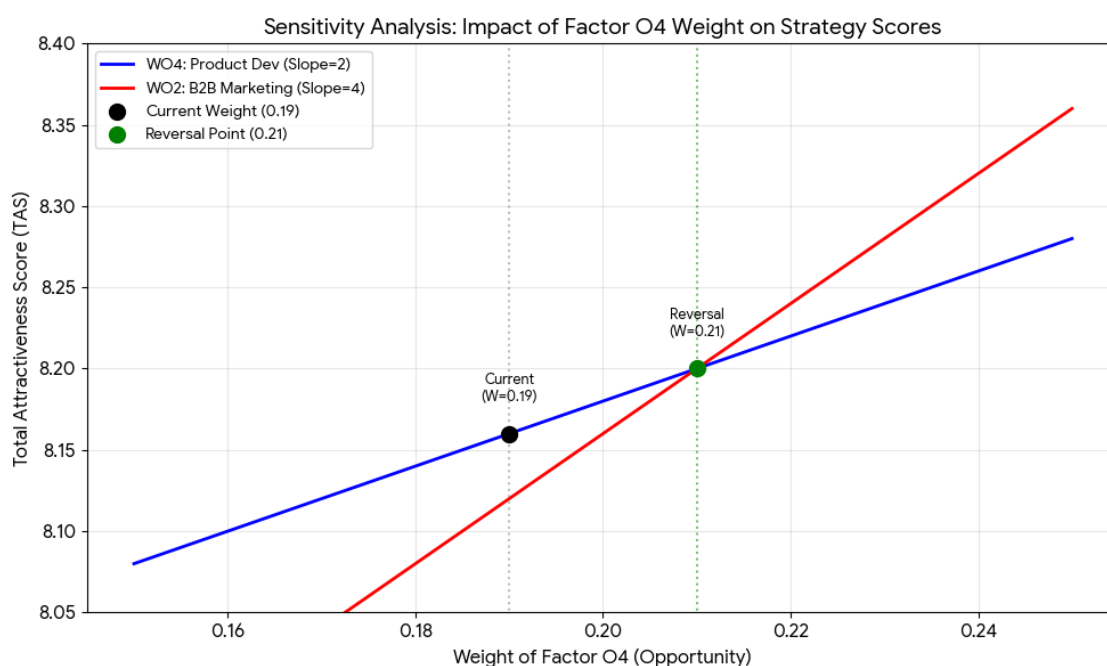
## تحلیل حساسیت

با توجه به نزدیک بودن راهبرد توسعه محصول یا خدمت (WO4) با وزن ۸/۱۶ و راهبرد بازاریابی کسب‌وکار به کسب‌وکار (۸/۱۲) با کمک نرم‌افزار اکسل تحلیل حساسیتی بر اساس وزن O4 (نقطه قوت چهارم) به شرح ذیل صورت گرفت:

جدول ۷ تحلیل حساسیت

| وضعیت              | وزن عامل O4 | نمره نهایی WO4<br>(رتبه ۱ فعلی) | نمره نهایی WO2<br>(رتبه ۲ فعلی) | نتیجه (برنده)            |
|--------------------|-------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| وضعیت پایه (فعلی)  | ۰/۱۹        | ۸/۱۶                            | ۸/۱۲                            | WO4 برنده است            |
| تغییر جزئی (+۰,۱)  | ۰/۲۰        | ۸/۱۸                            | ۸/۱۶                            | WO4 و WO2 تقریباً برابر  |
| نقطه چرخش (+۰,۲)   | ۰/۲۱        | ۸/۲۰                            | ۸/۲۰                            | WO2 برنده می‌شود         |
| تغییر محسوس (+۰,۵) | ۰/۲۴        | ۸/۲۶                            | ۸/۳۲                            | WO2 با سرعت برنده می‌شود |

طبق جدول ۷، زمانی که وزن قوت O4 به اندازه ۰,۱۹ است (وزنی که خبرگان داده‌اند)، راهبرد WO4 برنده است؛ اما به محض اینکه ۰,۱ افزایش در وزن رخ دهد، دو راهبرد برابر می‌شود و با افزایش ۰,۲ در وزن این نقطه قوت، راهبرد WO2 برنده می‌شود. یک دهم یا دو دهم می‌تواند ناشی از خطا در وزن‌دهی باشد؛ اما در اولویت‌یابی یک راهبرد بر دیگری، تغییر محسوسی ایجاد می‌کند.



نمودار ۱. تحلیل حساسیت

طبق نمودار ۱ چون نمره جذابیت استراتژی WO4 برابر با ۲ است بنابراین خط WO4 شیب کمتری دارد با افزایش وزن O4 نمره این راهبرد با سرعت کمتری رشد می‌کند؛ اما چون نمره جذابیت WO2 برابر با ۴ است بنابراین خط WO2 با شیب تندتری رشد می‌کند و نمره راهبرد آن با سرعت بیشتری بالا می‌رود. نتایج تحلیل حساسیت نشان می‌دهد که انتخاب راهبرد WO4 به عنوان گزینه برتر، از پایداری کمی برخوردار است. تحلیل تغییرات وزن نشان داد که با افزایش جزئی (کمتر از ۲ درصد) در وزن عواملی مانند O4، اولویت‌بندی راهبردها تغییر کرده و راهبرد WO2 جایگزین می‌شود. بنابراین هر دو راهبرد می‌تواند در اولویت اول باشد و به صورت موازی مدنظر قرار گیرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه بهترین راهبردهای کسب‌وکارهای کتاب الکترونیکی طبق نظر صاحبان این کسب‌وکارها در چارچوب الگوی دیوید بود. بدین منظور، از طریق مصاحبه با صاحبان ۲۶ کسب‌وکار حوزه کتاب الکترونیکی، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی نمود و با مرور متون و همچنین مصاحبه با صاحبان کسب‌وکارها، راهبردهایی را به دست آورد تا بتواند بر اساس روال الگوی مورد استفاده، با نظر صاحبان کسب‌وکار نمره‌گذاری کند. نتایج نشان داد که مهمترین نقاط قوت کسب‌وکارهای فروش کتاب الکترونیکی شامل زیرساخت نرم‌افزاری مناسب (۰/۵۷)، دسترسی به اطلاعات مخاطبان و ارتباط مستمر با آنان در شبکه‌های مجازی (۰/۴۴)، متمرکز بودن فعالیت‌های برنامه‌نویسی، فنی و اجرایی در شرکت و بالا بودن ایمنی (۰/۳۸) است. این نشان می‌دهد که بار این نوع کسب‌وکارها بر بستر تلفن همراه آنها استوار است و قابلیت‌های آن می‌تواند اثر قابل توجهی بر کسب‌وکارشان داشته باشد. همچنین، نتایج نشان داد که مهمترین نقاط ضعف این کسب‌وکارها کمبود سرمایه، نبود تسهیلات تولید و توسعه محتوا، کوچک بودن کسب‌وکار (۰/۶۶)، ضعف در بازاریابی دیجیتالی، سئو نبودن وبگاه و نداشتن مزیت رقابتی (۰/۶۳)، و مسیرهای متعدد دسترسی مخاطبان به نسخه الکترونیکی کتاب‌ها (۰/۶۰) است. نبود مزیت رقابتی یعنی اکثر این کسب‌وکارها محصولات و خدمات تقریباً یکسانی ارائه می‌دهند و هیچ‌یک بر دیگری برتری محسوسی از نظر خدمات ندارد و فقط برند برخی ممکن است معروف‌تر باشد. بنابراین، مزیت رقابتی برجسته این شرکت‌ها می‌تواند از طریق ارتباط با ناشران معروف و عرضه کتب مشهور و مورد توجه مخاطبان، حاصل آید. همچنین طبق نتایج، افزایش مداوم هزینه تولید، طراحی، چاپ و توزیع کتب چاپی (۰/۶۹)، افزایش استفاده از تلفن همراه هوشمند بین مردم (۰/۶۰)، و تمایل نهادهای دولتی و حاکمیتی به افزایش فعالیت استارت‌آپ‌های دیجیتالی (۰/۵۷) مهمترین فرصت‌های این نوع کسب‌وکارها از نظر صاحبان آنها بشمار رفت. این نشان می‌دهد که افزایش قیمت کاغذ و مواد اولیه چاپ کاغذی، به نفع کسب‌وکارهای کتاب الکترونیکی تمام می‌شود و این با تمایل دولت و نهادهای حاکمیتی به افزایش این نوع فعالیت‌ها همخوان است. در نهایت بی‌اعتمادی ناشران نسبت به سوءاستفاده کسب‌وکارهای کتاب الکترونیکی از فایل کتاب‌ها (۰/۹۲)، وجود رقبای قوی با سرمایه مالی و شهرت بیشتر و ورود رقبای جدید با سرمایه و فناوری و نوآوری بهتر (۰/۸۸)، و مشکلات اقتصادی و عدم تمایل مردم به کتابخوانی (۰/۸۰) مهمترین تهدیدهای قابل ذکر از نظر صاحبان کسب‌وکارهای کتاب الکترونیکی بشمار آمدند. ناشر با ارائه فایل کتاب‌ها به صاحبان کسب‌وکارهای الکترونیکی در واقع دارایی واقعی خود را از دست می‌دهد و چه بسیار کسب‌وکارهایی که فایل کتاب‌های معروف را در مقیاس زیاد چاپ کرده و از طریق کتاب‌فروشی‌ها و دست‌فروش‌ها به فروش رسانده‌اند و بنابراین، ناشران معمولاً کتب معروف خود را به کسب‌وکارهای دیجیتالی نمی‌سپارند و این خود یک تهدید بزرگ است.

یافته‌ها نشان داد که راهبرد توسعه محصول یا خدمت (۸/۱۶) به همراه راهبرد بازاریابی کسب‌وکار به کسب‌وکار در رتبه اول راهبردهای بهینه برای کسب‌وکارهای کتاب الکترونیکی قرار گرفت. راهبرد توسعه محصول، راهبردی رقابتی است که به‌منظور تغییر یا اصلاح اساسی محصول یا خدمت موجود یا ارائه محصول یا خدمت جدید مرتبط با محصول یا خدمت فعلی و فروش آن توسط شبکه‌های توزیع موجود به مشتریان فعلی به‌کار می‌رود. هدف این راهبرد جذب مشتریان راضی از محصول فعلی به‌سوی محصول جدید است که اغلب به دلیل کاهش استقبال از محصول موجود یا به علت استفاده از شهرت و نام محصول فعلی استفاده می‌شود (پیرس و رایبنسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). این راهبرد می‌تواند شامل ارائه کتاب‌های صوتی، تولید کتاب‌های تعاملی با امکانات چندرسانه‌ای مانند ویدئو، انیمیشن، و آزمون‌های کوچک، کلپ‌های کتاب الکترونیکی برخط برای بحث و تبادل نظر کاربران درباره کتاب‌ها، توسعه دوره‌های آموزشی مرتبط با محتوای کتاب‌ها (مثلاً دوره‌های نگارش خلاق، تاریخ ادبیات، یا مهارت‌های تخصصی)، ارائه قابلیت‌های بارگیری و ذخیره‌سازی بهتر برای مطالعه غیربرخط، و ایجاد امکانات شخصی‌سازی شده‌ای امکاناتی مانند هیالایت کردن متن، یادداشت‌برداری، و همگام‌سازی یادداشت‌ها در دستگاه‌های مختلف باشد. این دو راهبرد می‌تواند با روش قیمت‌گذاری

<sup>۱</sup>. Pearce and Robinson

از دیدگاه مشتری همراه شود زیرا بر ارزش و کیفیت و ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان تکیه می‌کند (راب استوکز، ۲۰۱۳). در پژوهش رجوعی و دیگران (۱۳۹۴) نیز اشاره شده که عامل سهولت برای مصرف‌کنندگان (کاربرپسندی) و حق انتخاب مشتری (شخصی‌سازی) و مدیریت اقلام محصول (تنوع محصولات) و هزینه (فنون قیمتی) بسیار مؤثرند و می‌تواند همراه با راهبردهای کسب‌وکار به کسب‌وکار و توسعه محصولات و خدمات به کار گرفته شود. راهبرد بازاریابی کسب‌وکار به کسب‌وکار<sup>۱</sup> (۸/۱۲) نیز به جای تمرکز مستقیم بر مشتریان نهایی، بر فروش محصولات یا خدمات به سایر کسب‌وکارها تمرکز دارد. این راهبرد شامل فروش مجموعه‌ای از کتاب‌های الکترونیکی تخصصی به دانشگاه‌ها، مدارس، یا مراکز آموزشی برای استفاده دانشجویان و دانش‌آموزان آنها، ارائه پلتفرم‌های اختصاصی کتابخانه دیجیتالی به مراکز مذکور با امکانات مدیریت کاربر و محتوا، فروش کتاب‌های الکترونیکی مرتبط با توسعه مهارت‌های کارکنان (مثلاً کتاب‌های مدیریتی، فنی، یا مربوط به رهبری) به شرکت‌ها برای آموزش داخلی، ارائه پلتفرم و زیرساخت فنی به ناشران کوچک‌تر یا نویسندگان مستقل برای انتشار و توزیع کتاب‌های الکترونیکی خود، و ارائه اشتراک به کتابخانه‌ها برای دسترسی کاربرانشان به مجموعه گسترده‌ای از کتاب‌های الکترونیکی باشد.

طبق یافته‌ها، راهبرد برتری عملیاتی کیفیت‌محور (۷/۷۴) نیز در رتبه دوم قرار گرفت. براساس نظر متخصصان بازاریابی دیجیتالی، راهبرد برتری عملیاتی کیفیت‌محور، به دنبال مشخص کردن راهکارهای افزایش بهره‌وری و سودآوری هرچه بیشتر و سبقت گرفتن از رقبای جهت برتر شدن برند کسب‌وکار است که از طریق بهبود فرایندها، فناوری‌ها و تقویت پشتیبانی از محصول یا خدمت حاصل می‌شود. هدف این است که تمام زنجیره ارزش، از تأمین کتاب تا تحویل محصول نهایی به مشتری، با کمترین اتلاف (زمان، هزینه، منابع) و بالاترین سرعت ممکن انجام شود. این می‌تواند شامل اتوماسیون فرایندهای انبارداری، بهینه‌سازی سیستم‌های لجستیک، و بهبود کارایی وبگاه یا اپلیکیشن برای تجربه کاربری روان‌تر نیز باشد. این کار می‌تواند از طریق ایجاد یک سیستم اتوماتیک برای بارگذاری، دسته‌بندی و برچسب‌گذاری سریع کتاب‌های جدید انجام شود تا کتاب‌ها به سرعت در اپلیکیشن در دسترس قرار بگیرند. همچنین می‌تواند با بهینه‌سازی بارگذاری کتاب‌ها، جستجو و نمایش اطلاعات، ایجاد امکانات جستجوی پیشرفته، امکان‌پذیر کردن تنظیمات شخصی‌سازی (مانند تغییر فونت و اندازه متن)، قابلیت بوک‌مارک‌گذاری، باز شدن کتاب‌ها بدون مشکل فنی، بدون غلط املائی و با فرمت مناسب، استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل عادات خواندن کاربران و ارائه پیشنهادها دقیق و مرتبط به آنها، فراهم کردن یک کانال پشتیبانی قوی (مانند چت برخط یا سیستم تیکتینگ)، ارائه اطلاعات کامل و دقیق در مورد هر کتاب، شامل خلاصه، نظرات کاربران، و معرفی نویسنده، و راه‌اندازی سیستمی فعال برای جمع‌آوری و تحلیل نظرات کاربران به منظور شناسایی مشکلات و بهبود مستمر اپلیکیشن و خدمات انجام شود. النجار و صدیق سلامه قندیل<sup>۲</sup> (۲۰۲۵) در بخشی از مقاله‌شان به تبیین این راهبرد پرداخته و تأکید کرده‌اند که برتری عملیاتی تنها به معنای کاهش هزینه نیست، بلکه شامل نوآوری (مانند راه‌اندازی ویژگی‌های جدید در اپلیکیشن) و بهبود تجربه مشتری (مانند سهولت استفاده از اپلیکیشن و پشتیبانی عالی) نیز می‌شود. برای اجرای برتری عملیاتی کیفیت‌محور، توانمندی‌ها (منابع، مهارت‌های انسانی، و فرآیندها) در دستیابی به هدف نقش کلیدی دارند. برای کسب‌وکار کتاب الکترونیکی، این به معنای داشتن تیمی با مهارت‌های بالا در توسعه اپلیکیشن، مدیریت محتوا، و بازاریابی دیجیتالی است و زنجیره تأمین پاسخگو و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده نیز از عناصر اساسی محسوب می‌شود.

بر اساس یافته‌ها، بازاریابی کسب‌وکار به مصرف‌کننده<sup>۳</sup> (۷/۶۹) در رتبه سوم راهبردهای بهینه قرار گرفت. در شرایطی که کسب‌وکارها با ضعف‌های داخلی (مانند منابع مالی محدود یا فناوری قدیمی) و تهدیدهای خارجی (مانند نوسانات اقتصادی، رقابت شدید یا تغییرات قوانین) روبه‌رو هستند، این راهبرد کمک می‌کند تا به طور مستقیم با مشتری نهایی در ارتباط بوده و از این طریق،

1. Business to Business Strategy (B2B)

2. Ayman Sadik Al Najjar and Mahmoud Salameh Qandeel

3. Business to Customer Strategy (B2C)

کنترل بیشتری بر روی فرایند فروش و ارتباط با بازار به وجود آید. سعیدی (۱۳۹۲) نیز در پژوهش خود راهبرد بازاریابی کسب‌وکار به مصرف‌کننده را با ترفند توسعه محصول و فنون قیمتی در موقعیت تدافقی مناسب دانست. در این راهبرد کسب‌وکار واسطه‌ها (مانند توزیع‌کنندگان، ناشران یا فروشگاه‌های سنتی) را حذف می‌کند. این کار باعث کاهش چشمگیر هزینه‌ها می‌شود، چرا که دیگر نیازی به پرداخت پورسانت‌های سنگین به واسطه‌ها نخواهد بود. در شرایط ضعف مالی، این موضوع حیاتی است. همچنین، وابستگی به دیگران کمتر می‌شود و ریسک‌های ناشی از قطع همکاری یا شرایط نامطلوب آنها از بین می‌رود. با این راهبرد می‌توان سرعت در دریافت بازخورد و درک نیازهای مشتری را بیشتر کرد، بر افزایش وفاداری مشتری تمرکز نمود، واکنش سریع‌تری به بازار ارائه کرد، بر نحوه معرفی محصول و مزیت‌های آن به مشتری نهایی متمرکز شد، بودجه بازاریابی را دقیق‌تر هدف‌گذاری نمود، و از کانال‌های بازاریابی دیجیتالی مانند ایمیل مارکتینگ، تبلیغات هدفمند در شبکه‌های اجتماعی و بهینه‌سازی موتورهای جستجو استفاده کرد. به طور دقیق‌تر، می‌توان با تمرکز بر بی‌عیب‌سازی اپلیکیشن مبتنی بر تلفن همراه، افزودن ویژگی‌های جذاب و منحصر به فرد به آن، دریافت مداوم بازخورد از کاربران برای بهبود آن، ایجاد سیستم‌های امتیازدهی، تخفیف‌های ویژه برای مشتریان وفادار یا دسترسی زودهنگام به کتاب‌های جدید، تولید محتوای جذاب (مثلاً وبلاگ، پادکست، ویدئو) در مورد کتاب‌ها، نویسندگان و موضوعات مرتبط برای جذب مخاطبان جدید و درگیر کردن مشتریان فعلی، و ایجاد یک سیستم پشتیبانی سریع و کارآمد برای پاسخگویی به سؤالات و حل مشکلات کاربران، ضعف‌ها را تا حد ممکن کاست و از تهدیدها اجتناب نمود.

از نظر صاحبان کسب‌وکارهای کتاب الکترونیکی، راهبرد بازاریابی تنوع‌گرا یا اجتماعی (با تمرکز بر ویژگی‌های قومی-فرهنگی) در رتبه چهارم قرار گرفت (۶/۱۳). با این راهبرد قدرتمند، کسب‌وکارها محصولات، خدمات و پیام‌های بازاریابی خود را به گونه‌ای طراحی و ارائه می‌کنند که با ارزش‌ها، سنت‌ها، زبان، نیازها و علایق خاص یک گروه قومی یا فرهنگی مشخص همسو باشد. این رویکرد به جای بازاریابی انبوه، بر روی بخش‌های کوچک‌تر و متمایزتر جامعه تمرکز دارد. همچنین، این راهبرد بر درک عمیق از یک گروه خاص فرهنگی یا قومی و سپس تطبیق تمام جنبه‌های کسب‌وکار با آن درک متمرکز است. کسب‌وکارهای فعال در حوزه کتاب الکترونیکی که خود را در موقعیت راهبردی محافظه‌کارانه می‌بینند، می‌توانند با ارائه کتاب‌های الکترونیکی به زبان‌های خاص، یا حتی لهجه‌ها و گویش‌های محلی که شاید در بازار عمومی کمتر به آنها توجه می‌شود، تمرکز بر ژانرهایی (مانند تاریخ، فولکلور، اساطیر و ادبیات کلاسیک و غیره) که برای یک یا چند گروه فرهنگی خاص جذابیت دارند، تمرکز بر آثار نویسندگان و شاعران برجسته یک یا چند فرهنگ خاص، تمرکز بر آثاری که مسائل اجتماعی، سیاسی و اقتصادی مسائل سیاسی و اجتماعی یک یا چند قوم و فرهنگ خاص را بازتاب می‌دهند، کتاب‌های آشپزی سنتی، کتاب‌های کودکان با داستان‌ها و شخصیت‌های بومی، ترجمه کتاب‌های پرفروش جهانی به زبان‌های محلی و ارائه آنها با کیفیت بالا، استفاده از پلتفرم‌ها و رسانه‌هایی که یک یا چند قوم یا گروه فرهنگی خاص بیشتر در آنها فعال است، همکاری با شخصیت‌های شناخته‌شده، هنرمندان، نویسندگان یا فعالان اجتماعی از یک یا چند گروه فرهنگی خاص برای تبلیغ کتاب‌ها و اپلیکیشن، ارائه اپلیکیشن به زبان‌های مختلف و امکان تغییر آسان زبان، فراهم کردن پشتیبانی مشتری به زبان‌های محلی و با درک تفاوت‌های فرهنگی در نحوه ارتباط و حل مشکلات، و استفاده از عناصر بصری، رنگ‌ها و نمادهایی که با زیبایی‌شناسی و سنت‌های فرهنگی آن گروه همخوانی دارد، به توسعه کسب‌وکار خود کمک کنند. هان و هان<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) نیز به بررسی راهبردهای بازاریابی فرهنگی در تجارت الکترونیکی فرامرزی پرداخته و تأثیر نمادهای فرهنگی مختلف را بر انطباق‌پذیری بازاریابی در محیط‌های تجارت الکترونیکی تحلیل کرده‌اند. اگرچه تمرکز آنان بر تجارت الکترونیکی فرامرزی است؛ اما اهمیت نمادهای فرهنگی و به‌کارگیری آن به‌صورت راهبرد را منعکس می‌کند.

<sup>۱</sup>. Han & Han

## ملاحظات اخلاقی

### حامی مالی

مقاله حاضر با حمایت معنوی معاونت پژوهشی دانشگاه شهید بهشتی انجام شد.

### مشارکت نویسندگان

نویسندگان به طور مساوی در کلیه مراحل طراحی و انجام پژوهش، گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها، تحلیل و تفسیر اطلاعات و نتایج، تهیه پیش نویس مقاله، بررسی و کنترل نتایج، اصلاح، بازبینی و نهایی‌سازی مقاله مشارکت داشتند.

### تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت نموده‌اند و این موضوع مورد تأیید همه آنهاست.

### بیانیه دسترسی به داده‌ها

داده‌هایی پژوهش حاضر از طریق درخواست از نویسندگان قابل دسترسی است.

### سپاسگزاری

از داوران محترم به خاطر ارائه نظرهای ساختاری و علمی سپاسگزاری می‌شود.

## منابع

- جواهری، مریم؛ توفیقی، پیمان؛ چیت‌سازیان، علی؛ سلمانی، رقیه (۱۳۹۴). نقش دیجیتال مارکتینگ بر کاهش هزینه تبلیغات و جایگاه آن در جذب مشتری. *اولین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت در هزاره سوم*، ۱، رشت، دوم دی ماه ۱۳۹۴، ۲۲۱-۲۳۲.
- حسینی‌فرد، سیدمجتبی و هیزجی، محمد (۱۳۹۷). راهبری رقابت: گام‌به‌گام با مدیریت استراتژیک. قم: دانشگاه حضرت معصومه (س).
- خلوت، بهنام (۱۳۹۸). شناسایی و تحلیلی بر مؤلفه‌های بنیادین مرگ استارت‌آپ‌ها، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علم و هنر یزد، ایران.
- داوری، دردانه و شانه‌ساززاده، محمدحسن، ۱۳۸۰. مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل. تهران: نشر آتنا.
- رجوعی، مرتضی، عزت زاده، مستوره و سعیدی، سمیه (تابستان ۱۳۹۴). تحلیل عوامل مؤثر بر موفقیت بازاریابی اینترنتی در فروش کتب الکترونیک. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۴۹(۲)، ۲، ۲۵۵-۲۷۵.
- زمانی، سمیه، شقاقی، مهدی؛ علیپورحافظی، مهدی و حاجی‌زین‌العابدینی، محسن (۱۴۰۲). برنامه راهبردی بازاریابی دیجیتال برای کسب‌وکارهای کتاب الکترونیک. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۵۷(۳)، ۱۷-۳۸.
- سعیدی، سمیه (۱۳۹۲). تحلیل عوامل مؤثر بر موفقیت بازاریابی وب در فروش کتب الکترونیک. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)، مشهد، ایران.
- طالاری، محمد و خوشرو، مینا (۱۴۰۱). تجزیه و تحلیل روند جهانی پژوهش‌های نسل چهارم بازاریابی: رویکرد آمیخته. *فصلنامه علمی تحقیقات بازاریابی نوین*، ۱۲(۲)، ۱۸۸-۱۶۱.
- علیپورحافظی، مهدی (۱۳۹۷). امانت الکترونیکی در کتابخانه‌های دیجیتالی از دیدگاه ناشران الکترونیکی ایران: چالش‌ها و راهکارها. *پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۳۴(۱)، ۳۷۵-۴۰۹.
- فرهنگی، علی‌اکبر؛ شریفی، سید مهدی؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله و صفایی‌نژاد، قاسم (۱۳۹۸). طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری توسعه صنعت کتاب الکترونیک در ایران. *سیاست‌گذاری عمومی*، ۵(۱)، ۳۲-۹.
- محمدیان، محمود و افتخارپور، سارا (۱۳۹۷). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر قابلیت بازاریابی پویا با رویکرد سلسله‌مراتبی. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۳(۳۲)، ۱۹-۳۴.
- مکبری، امیرحسین (۱۳۸۹). مطالعه کارآمدی مدل مدیریت استراتژیک دیوید برای به‌کارگیری در سازمان‌های رسانه‌ای خدمت عمومی با استفاده از نظرات خبرگان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صدا و سیما، تهران، ایران.
- نیرومند، پوراندخت؛ رنجبر، محبوبه؛ سعدی، محمدرضا و امیرشاهی، میراحمد (۱۳۹۱). شناسایی و طبقه‌بندی مدل‌های کسب‌وکار موبایل مبتنی بر رویکرد فراترکیب. *فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات*، ۴(۱)، ۱۷۹-۲۱۰.

### References

- Alipour-Hafezi, M. (2018). E-Lending in digital libraries, viewpoints of Iranian publishers: challenges and solutions. *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 34(1), 375-410. [in Persian]
- Al-Najjar, A.S. and Qandeel, M.S. (2025). Operational strategy, capabilities, and successfully accomplishing business strategy. *Journal of Applied Research in Technology & Engineering*, 6(1), 1-11.
- Bergset, Linda & Klaus Fichter (2015). Green start-ups– a new typology for sustainable entrepreneurship and innovation research, *Journal of Innovation Management, JIM* 3, 3 (2015) 118-144, Oldenburg, Germany.
- Calkins, Tim (2014). *Breakthrough Marketing Plaks*, Shahanghian, Behnam, Isfahan, Nashre Amookhte.
- Colbjørnsen, T. (2019). Digital divergence: analysing strategy, interpretation and controversy in the case of the introduction of an ebook reader technology. *Information, Communication & Society*, 18(1), 32-47.
- Davari, D. and Shanesaz-zadeh, M. H. (2001). *Strategic Management form Theory to Practice*. Tehran: Atena Publication. [in Persian]
- David, F. R. (2007). *Strategic Management: Concept and Cases (12<sup>th</sup> ed)*. Pearson Prentice Hall.
- David, F. R. & David, M. E. (2020). *Strategic Management: A Comppetitive Advantage Approach, Concept and Cases (17<sup>th</sup> ed)*. Pearson Education.
- Farhangi, A. A. , Sharifi, S. M. , Ghorbanizadeh, V. and Safaeinejad, G. (2019). Designing a Model for Policy Making in Developing E-book Industry in Iran. *Iranian Journal of Public Policy*, 5(1), 9-32. [in Persian]
- Han, L. and Han, X. (2023). Improving the service quality of cross-border e-commerce: How to understand online consumer reviews from a cultural differences perspective. *Front Psychology*, 14, article 1137318. [doi:10.3389/fpsyg.2023.1137318](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1137318)
- Hosseinfard, S. M. and Hizaji, M. (2018). *Driving competition: Step by Step with Strategic Management*. Qom: Hazrat-e- Masoume University Publication. [in Persian]
- Javaheri, M., Tofighi, P., Chitsazan, A. and Salmani, R. (2015). The role of digital marketing on cost reduction of promotions and its stance in costomer attraction. *First international conference on accounting and management in third millennium*. No 1, Rasht, Winter, 221-232. [in Persian]
- Kaushik, Rajiv & Haryana, Rohtak (2016). Digital marketing in Indian context. *International Journal of Computational Engineering & Management*, 19 (2),.

- Khalvat, B. (2019). *Identification and analysis of key elemnts deriving the death of startups*. Master Desertation, University of Art and Science, Yazd, Iran. [in Persian]
- Mohammadian, M., & Eftekharpour, S. (2018). Identification and prioritazation of key factors influencing dynamic marketing potential by hierarchical approach. *Journal of Development and Change Management*, 13(32), 19-34. [in Persian]
- Mokaberi, A. (2010). *Studing efficiency of david's strategic management model for public service media organizations based on eexpert's viewpoints*. Master Dissertation, The Islamic Republic of Iran Broadcasting University, Tehran, Iran. [in Persian]
- Niroomand, P., Ranjbar, M., Sadi, M. R., & Amirshahi, M. (2012). Identification and Classification of Mobile Business Models Using Meta-Synthesis Approach. *Journal of Information Technology Management*, 4(1), 179-210. [in Persian]
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2000). *Strategic management: formulation, implementation and control*. Hoseini, Mahmood, USA: McGraw-Hill.
- Quan-Haase, A., & Martin, K. (2012). Seeking knowledge: An exploratory study of the role of social networks in the adoption of Ebooks by historians. *ASIST Proceedings*, 48(1), 1-10.
- Rahmania, A. D., Sutopo, W., Hisjam, M., & Istiqomah, S. (2022). Lesson Learned a global business strategy in electronic book reader: A comparative study. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Istanbul, Turkey, March 7-10, pages 3091-3101.
- Rojuee, M. , Ezzatzadeh, M. and Saeedi, S. (2015). Analyzing factors affecting on internet marketing success in selling e-books. *Academic Librarianship and Information Research*, 49(2), 255-275. [in Persian]
- Saeedi, S. (2013). *Analysis of the key factors affecting internet marketing success on sale rate of ebooks*. Master Dissertation, Imam Reza International University, Mashhad, Iran. [in Persian]
- Stokes, Rob (2013). *Electronic marketing:the essential guide to marketing in a digital work*. 5<sup>th</sup> ed., Norouzi, Hosein, Tadrissi, Neusha, Motamedi, Lida, Tehran, Nashr Fojhan.
- Teixeira, S., et al. (2018). Main factors in the adoption of digital marketing in startups an online focus group analysis. *13<sup>th</sup> Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*.
- Talari, M. and Khoshroo, M. (2022). Analyzing the global trend of marketing 4.0 researches: a mixed-methods approach. *New Marketing Research Journal*, 12(2), 161-188. [in Persian]
- Waheed, M., Kaur, K., Ain, N. U., & Sanni, S. A. (2015). Emotional attachment and multidimensional self-efficacy: extension of innovation diffusion theory in the context of ebook reader. *Behaviour & Information Technology*, 34(12), 1147-1159.

- Wu, X., Zhao, Z., & Zhou, B. (2019). Legitimacy in adaptive business model innovation: an investigation of academic ebook platforms in China. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(4), 719-742.
- Zamani, S., Shaghaghi, M. , Alipour-Hafezi, M., & Haji Zeinolabedini, M. (2023). Strategic prediction of electronic book digital marketing. *Academic Librarianship and Information Research*, 57(3), 17-38. [in Persian]