

طراحی مدل کسب‌وکار برای تولید کتاب‌های الکترونیکی در واحد انتشاراتی «سوره

مهر الکترونیک»

محمد ابویی اردکان*^۱، المیرا صابرنعیمی

تاریخ دریافت: ۹۶/۴/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۸/۲۳

چکیده

هدف: شناسایی عوامل محوری که می‌توانند به فروش یک محصول کمک کنند در هر صنعتی ضروری است و این ضرورت زمانی پررنگ‌تر می‌شود که در پی ورود به بازاری جدید هستیم. ناشران الکترونیک از جمله حوزه‌های نوپایی هستند که به برای ورود موفق به صنعت تولید کتاب‌های الکترونیک به استراتژی مدون و مدل کسب و کاری نیاز دارند تا بتوانند به سوددهی دست یابند و سهم بیشتری از بازار را از آن خود کنند.

روش: در این پژوهش با استفاده از مدل کسب و کار، استراتژی اقیانوس آبی برای انتشارات سوره مهر الکترونیک پیاده شده است تا این واحد انتشاراتی به کمک آن بتواند توجه خود را به جای مشتریان بازار بر غیرمشتری‌هایی متمرکز کند که بخش زیادی از جمعیت کشور را تشکیل می‌دهند.

یافته‌ها: ترکیب استراتژی اقیانوس آبی و تابلوی طراحی مدل کسب و کار این امکان را به وجود آورد که نوآوری در مدل کسب و کار به صورت نظام مند، بررسی شود و زیرساختی فراهم آید که به وسیله آن امکان تحلیل مدل کسب و کار از بُعد ارزش آفرینی، مشتری و ساختار هزینه وجود داشته باشد. برای رسیدن به این هدف با استفاده از روش اقدام پژوهی و تشکیل گروه‌های کانونی تمامی عوامل مؤثر در حضور موفق واحد سما به این حوزه‌بررسی و در نهایت بوم استراتژی که نشان دهنده مزیت رقابتی این واحد است مشخص شد.

واژه‌های کلیدی: کتاب الکترونیک، مدل کسب و کار، استراتژی اقیانوس آبی، بوم استراتژی

^۱دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. abooyee@ut.ac.ir

مقدمه

سازمان‌های رسانه‌ای از جمله ناشران برای رسیدن به بهره‌وری بیشتر و فعالیت مفیدتر در بخش‌های اقتصادی و در نتیجه فراهم آوردن شرایط رشد و بقای خود در محیط رقابتی صنعت، به طرحی نیاز دارند که به طور جامع، تمامی ابعاد سازمان و محیط صنعت را شناسایی و ارزیابی کند. از زمانی که اینترنت برای مقاصد اقتصادی در اوایل دهه ۹۰ میلادی به کار گرفته شد، رهبران آینده‌نگر حوزه کسب‌وکار به جست‌وجوی مدل‌هایی رفتند تا آن‌ها را در این محیط جدید به موفقیت برسانند. توسعه اینترنت سبب شکل‌گیری جوامع مجازی جدید و متعددی شده است. یکی از مسائل محوری که جوامع مجازی اقتصادی با آن روبه‌رو هستند یافتن مدل کسب‌وکار سودآوری است که رشد اولیه این جوامع را سرعت بخشد (مک اینس، هو، ۱۳۹۱، ۲۰۰۷).

با توجه به دنیای رسانه‌ای شده امروز و نقشی که رسانه‌ها در انتقال مفاهیم و فرهنگ‌ها ایفا می‌کنند توجه به کتاب به عنوان رسانه‌ای با قدمت، بسیار ضروری است. از سویی در سال‌های اخیر، برخی مؤسسات انتشاراتی یا فروشگاه‌های الکترونیکی در دنیا از جمله آمازون و بارنز اند نوبل با بهره‌گیری از مدل‌های کسب و کار اختصاصی به سودآورترین بنگاه‌های صنعت نشر تبدیل شده‌اند. این حرکت نوآورانه توسط فروشگاه‌های الکترونیکی پیشرو مؤسسات انتشاراتی بسیار سنتی را هم به سمت تولید کتاب‌های الکترونیک ترغیب کرده و سودآوری این مؤسسات را تحت تأثیر قرار داده است.

شرکت انتشارات و مطبوعات سوره مهر به عنوان متولی انتشارات و مطبوعات حوزه هنری و به عنوان عرضه‌کننده آثار تولیدی حوزه هنری عهده‌دار کلیه امور مربوط به برنامه ریزی، طراحی محتوا، تولید فنی، انتشار و توزیع کتاب و نشریات و سایر محصولات فرهنگی هنری این حوزه می‌باشد. علاوه بر این، سیاستگذاری و کنترل و هدایت فعالیت‌های فرهنگی و هنری کشور به واسطه تولید آثار با کیفیت و تأثیرگذار همواره مورد توجه گردانندگان شرکت بوده است (سایت انتشارات سوره مهر).

واحد سوره مهر الکترونیک یا سما در اول آبان سال ۱۳۹۰ افتتاح شد. هدف از ایجاد واحدی مجزا در انتشارات این بوده که کلیه فعالیتهایی که شرکت انتشارات در فضای واقعی

¹ MacInnes, Hu

و با ابزارهای موجود انجام می‌دهد را با استفاده از ابزارهایی جدیدتر نظیر ابزارهای الکترونیک و در فضای مجازی انجام دهد. زیرساخت‌های لازم برای حضور در فضای مجازی و استفاده از راهکارهای الکترونیک فراهم شده تا انتشارات سوره مهر با قوت در این فضا حاضر شود.

تدوین استراتژی مشخص برای واحد «سما» بر اساس استراتژی اقیانوس آبی که بر دو مؤلفه ارزش و نوآوری تکیه دارد می‌تواند راهی باشد برای رونق گرفتن صنعت نشر الکترونیک در ایران و به تولید انبوه و استقبال مخاطبان از این گونه آثار بینجامد. در این تحقیق تلاش شده است تا با تدوین استراتژی اقیانوس آبی و طراحی مدل کسب‌وکار زیرساختی فراهم شود که در آن ایده‌های جدیدی برای تولید و فروش کتاب‌های الکترونیک مطرح شود و در نهایت خروجی آن، ارائه یک راهکار سودآور برای صنعت نشر کتاب‌های الکترونیک در ایران خواهد بود که به نظر می‌رسد می‌بایست همراه با کشورهای پیشرفته جهان و با توجه به پیشرفت تکنولوژی و تغییر در عادات مطالعه افراد جامعه، به تدریج به سمت تولید کتاب‌های الکترونیک با کیفیت بالا و ارزش مناسب گام بردارد.

ترکیب تحلیل استراتژی رقابتی با طراحی مدل کسب‌وکار به بخش‌بندی بازار، خلق یک گزاره ارزشی برای هر بخش، راه‌اندازی سازوکاری برای ارائه آن ارزش و سپس سنجیدن مکانیزم‌های جداگانه نیاز دارد تا شرایطی فراهم شود که تقلید از سوی رقبا ممکن نباشد (تیس، ۱۸۰، ۲۰۱۰).

مبانی نظری

۱. مدل کسب‌وکار

نویسندگان مختلف تعاریف متفاوتی برای «مدل کسب‌وکار» ارائه داده‌اند. در واقع مفهوم مدل‌های کسب‌وکار در سال‌های اخیر، وارد واژگان رشته مدیریت شده‌اند. در میانه دهه ۹۰ میلادی، شرکت‌های «دات کام» برای جذب درآمد به استفاده از مدل‌های کسب‌وکار روی آوردند و امروزه شرکت‌های گوناگون در تمام صنایع بر این مفهوم تکیه دارند. در میان مجلات و نشریات منتشر شده در سال ۱۹۹۰، فقط در یک مورد عبارت «مدل کسب‌وکار» سه بار یا بیشتر مورد استفاده قرار گرفته بود، در حالی که در سال ۲۰۰۰، بیش از ۵۰۰ مقاله در این دسته قرار گرفتند (شافر، اسمیت و لیندر^۱، ۲۰۰۵، ۲۰۰).

¹ Shafer, Smith, Linder

مؤلفه‌های اصلی مختلفی برای ایجاد یک مدل کسب‌وکار وجود دارند. بسیاری از پژوهشگران (آفوا و توجی، ۲۰۰۳؛ باگچی و تولسکی، ۲۰۰۰؛ کلوبر، ۲۰۰۰؛ مک‌گان و لیتینن، ۲۰۰۲؛ تاپ اسکات و دیگران، ۲۰۰۰؛ ویل و ویتیل^۱، ۲۰۰۱) بر مؤلفه‌های کسب‌وکار مانند نوآوری محصولات و خدمات، بازیگران درگیر، ارتباط بین بازیگران، معماری نرم‌افزاری و اطلاعاتی و مبادله ارزش‌ها و اطلاعات تکیه دارند. آفوا و توجی (۲۰۰۳) مدل‌های کسب‌وکار را به عنوان سیستمی از مؤلفه‌ها (ارزش مشتری، گستره، قیمت، منابع درآمدی، فعالیت‌های به هم مرتبط، اجرا^۲، قابلیت‌ها و پایایی^۳ و ارتباطی که میان آن‌ها وجود دارد در نظر می‌گیرند. استروالد و پیگنور (۲۰۱۰) در رویکرد خود نسبت به مفهوم مدل‌های کسب‌وکار، سیستماتیک‌تر عمل می‌کنند. آن‌ها بر اساس این که یک سازمان چه چیزهایی را باید ارائه دهد، هدفش چه گروه‌هایی هستند، گزاره‌ها^۴ چگونه درک می‌شوند و چگونه به دست می‌آیند، چهار مؤلفه اساسی متمایز شده‌اند:

۱. نوآوری محصول؛ ۲. رابطه با مشتریان؛ ۳. مدیریت زیرساخت؛ ۴. مسائل مالی
- استروالد و پیگنور (۲۰۱۰) در کتاب «خلق مدل کسب‌وکار» نه جز سازنده مدل کسب‌وکار را که در تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار در کنار هم قرار گرفته‌اند معرفی می‌کند که این اجزا در شکل ۱ نشان داده شده‌اند. در پژوهش حاضر، روش ارائه شده از سوی استروالد درباره طراحی مدل کسب‌وکار مورد استفاده قرار می‌گیرد.

¹ Weill and Vitale

² implementation

³ Sustainability

⁴ proposition

بخش‌های مشتری	ارتباط با مشتری	ارزش پیشنهادی	فعالیت‌های کلیدی	شرکای کلیدی
	کانال‌ها		منابع کلیدی	
جریان‌های درآمدی		ساختار هزینه		

شکل ۱- تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار

۲. استراتژی اقیانوس آبی

استراتژی اقیانوس آبی توسط دلیو چان کیم و رنه مابورنیا در دانشگاه‌های هاروارد^۱ و اینساده^۲ مطرح شد و توسعه یافت. این نگرش به استراتژی به دنبال تحقیقاتی در ۳۰۰ شرکت و در طول ۲۰ سال تدوین شده است و توانست الگوهایی را در شرکت‌های موفق شناسایی کند. این نظریه قاعده سبک سنگین کردن بین هزینه پایین و تمایز را به چالش می‌کشد و مدعی است که یک سازمان یا شرکت می‌تواند به هر دو مورد به عنوان مزیت‌های رقابتی به طور همزمان دست یابد (چاورن و تاواتاتری^۳، ۲۰۱۱، ۱۴). نویسندگان مختلفی بر این عقیده‌اند که برای جذب و نگهداری مشتریان و در نتیجه کسب سود، شرکت‌ها همواره باید به دنبال راه‌های جدید و بهتری برای خلق ارزش و تمایز در بازار باشند (شاو و آیونز^۴، ۲۰۰۲).

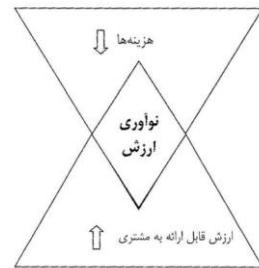
کیم و مابورنیا (۲۰۰۵) پیروی همزمان دو استراتژی کاهش هزینه و تمایز را در شکل ۲ نشان می‌دهند:

^۱ Harvard

^۲ Insead

^۳ Lu Chaoren Apinya and Thawatthathree

^۴ Shaw & Ivens



پیروی همزمان از هر دو نوع استراتژی کاهش هزینه و تمایز

شکل ۲- نوآوری ارزش

«استراتژی اقیانوس آبی» می‌تواند به عنوان روشی مورد استفاده قرار بگیرد که به کمک آن در صنعت نشر الکترونیک به «نوآوری ارزش»^۱ برسیم. نوآوری ارزش در استراتژی اقیانوس آبی، بر هر دو مؤلفه نوآوری و ارزش، به اندازه یکسان تاکید دارد. «اقیانوس آبی» معرف صناعی هستند که فضاهای شناخته نشده‌ای در بازار را به خود اختصاص داده‌اند و دارای پتانسیل بالایی برای رشد و سودآوری هستند و تقاضای بالقوه بالایی برای محصولات در آن‌ها وجود دارد. در استراتژی اقیانوس آبی، چارچوب‌هایی عملی و تحلیلی برای تدوین استراتژی ارائه می‌شوند که می‌توانند در محیط‌های متلاطمی چون بازار کتاب الکترونیک ایران کاربرد داشته باشند. استراتژی اقیانوس آبی توسط بسیاری از متخصصان به عنوان یک استراتژی مناسب برای خلق بازارهایی بلامنازع که در آن‌ها رقابت بی‌معناست در نظر گرفته شده است. وبر^۲ (۲۰۰۵)، مک کلناهن^۳ (۲۰۰۵)، اسنیواسان^۴ (۲۰۰۶)، شرر^۵ (۲۰۰۷) و اندرسن و استراندسکوف^۶ (۲۰۰۸) برخی از پژوهشگرانی هستند که در مقالاتی مفهوم استراتژی اقیانوس آبی را بررسی کرده‌اند. دال^۷ (۲۰۰۵) نشان داده است که استراتژی اقیانوس آبی به طور گسترده‌ای توسط کمپانی‌های موفق به کار گرفته شده است (وانگ زائو و یانگ جینوی، ۲۰۱۰).

^۱ Value Innovation

^۲ Webber

^۳ McClenahan

^۴ Srinivasan

^۵ Scherer

^۶ Andersen & Strandskov

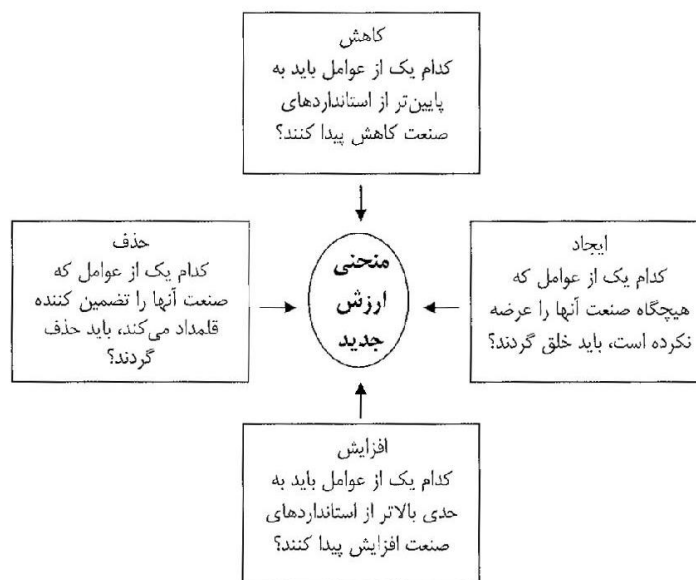
^۷ Dahl

چارچوب چهار اقدام

چان کیم و رنه مابورنیا (۲۰۰۵) در کتاب استراتژی اقیانوس آبی، به کارگیری چارچوب چهار اقدام را «دومین اصل اساسی تحلیل استراتژیک اقیانوس آبی» معرفی می‌کنند که برای بازسازی عناصر ارزشی طرف خریدار به منظور ترسیم منحنی ارزشی جدید مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای شکستن رابطه جایگزینی بین تمایز و «مدل هزینه پایین» و به منظور خلق یک منحنی ارزش جدید، چهار پرسش کلیدی (افزایش، کاهش، حذف و خلق) مطرح می‌شود که منطق استراتژیک و مدل کسب‌وکار هر صنعتی را به چالش می‌کشد:

- از بین عواملی که صنعت آن‌ها را بدیهی فرض می‌کند کدام عوامل را باید حذف کرد؟
 - کدام عوامل را باید تا فاصله‌ای قابل ملاحظه، زیر استاندارد صنعت کاهش داد؟
 - کدام عوامل را باید تا فاصله‌ای قابل ملاحظه، بالاتر از استاندارد صنعت افزایش داد؟
 - کدام عوامل باید خلق شوند؛ عواملی که صنعت هرگز آن‌ها را عرضه نکرده است؟
- (پورممتاز، ۱۳۹۰، ۴۸ و ۴۹)

تصویری از چارچوب چهار اقدام در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳- چارچوب چهار اقدام

با به کارگیری چارچوب چهار اقدام در یک شرکت یا سازمان، می‌توان دیدی جدید نسبت به حقایق گذشته به دست آورد و با استفاده از آن برای برنامه‌ریزی آینده اقدام کرد. جدول ۱ را می‌توان در جدولی چهار بخشی به صورت زیر تقسیم‌بندی کرد که از آن با عنوان جدول حذف، کاهش، افزایش، ایجاد نام می‌برند:

جدول ۱- جدول حذف، کاهش، افزایش، ایجاد

حذف	افزایش
از بین عواملی که صنعت شما مدت زیادی روی آن‌ها رقابت کرده است، کدام را می‌توانید حذف کنید؟	کدام عوامل باید نسبت به استاندارد صنعت به شدت افزایش یابد؟
کاهش	ایجاد
کدام عوامل نسبت به استاندارد صنعت باید به شدت کاهش یابد؟	از بین عواملی که صنعت شما تاکنون ارائه نکرده است کدام یک باید ایجاد شود؟

روش پژوهش

واحد «سما» برای مستحکم کردن جایگاه خود و رشد در صنعت فروش کتاب‌های الکترونیکی به یک استراتژی مناسب نیاز دارد و یکی از بهترین روش‌ها برای ارزیابی فرآیند تدوین استراتژی، بهره‌گیری از اقدام‌پژوهی است.

اقدام‌پژوهی فعالیتی منظم و علمی مبتنی بر روش حل مسئله است (سیف‌الهی، ۱۳۸۱). «کمیز و مک تگارت» (۱۹۸۲) معتقدند با پیوند دو اصطلاح «اقدام» و «پژوهش» چهره اصلی این روش نمایان می‌شود. آزمون نظر در حین عمل به عنوان وسیله‌ای برای بهبود کار و ابزاری برای ارتقای سطح دانش است (مک‌نیف و همکاران، ۱۹۸۸).

بازرگان (۱۳۸۹) معتقد است چرخه اقدام‌پژوهی از چهار حلقه «برنامه‌ریزی»، «اقدام»، «مشاهده» و «بازتاب تحلیل و تعدیل اقدام» تشکیل شده است. نخستین گام در اقدام‌پژوهی شامل شناسایی مسئله و برنامه‌ریزی برای اقدام جهت حل مسئله است که انتخاب زمینه پژوهش و مطالعه اسناد و مدارک مرتبط، تدوین برنامه مشخص و بازنگری گزینه‌های ممکن و در نهایت تصویب طرح نهایی از جمله مراحل آن است.

در گام دوم اقدام بهینه‌ای که برنامه‌ریزی برای آن صورت پذیرفته باید به اجرا درآید. در این گام می‌توان فعالیت‌هایی چون توصیف اقدام بهینه در سطح فردی، تشریح اقدام بهینه به صورت نوشتاری و توزیع آن میان همکاران، تدوین فهرست هر کوشش و قدم‌های مربوط و چگونگی انجام آن‌ها را انجام داد.

گام سوم به مشاهده تأثیر این اقدام از طریق جمع‌آوری داده‌ها اختصاص دارد. در این گام بعد از جمع‌آوری اطلاعات بهینه، باید تبادل نظر با همکاران درباره شواهد اثرات اقدام و تعیین نوع داده‌های مورد نظر به عنوان شواهد تأثیر اقدام بهینه صورت بگیرد.

در گام نهایی اطلاعات جمع‌آوری شده مورد تحلیل قرار می‌گیرد و گزارشی از این نتایج تهیه می‌شود. گردهمایی ناظران و تهیه گزارش نهایی و در نهایت ارزیابی گام‌های پایانی تحقیق هستند. در این مرحله با انتخاب چند کارشناس که ترجیحاً خارج از واحد «سما» هستند می‌بایست وضعیت حاصل از اجرای اقدام بهینه مورد قضاوت قرار بگیرد. سپس با استفاده از نظرات کارشناسان، مدل نهایی و مطلوب برای فعالیت و بهره‌وری در صنعت کتاب‌های الکترونیک به دست آید و در نهایت گزارش مقدماتی تدوین و بازتاب فعالیت‌ها مشخص می‌شود.

تحقیق حاضر در حوزه مطالعات کیفی است و به مطالعه متمرکز در سوره مهر الکترونیک پرداخته است. تحقیق کیفی با داده‌هایی سروکار دارد که واقعیت‌های مورد مطالعه را به صورت کلامی، تصویری، یا امثال آن (نه کمی و عددی) نمایان کرده و مورد تحلیل قرار می‌دهد. این نوع تحقیق بر معنایی که افراد ذی‌ربط (شرکت‌کنندگان در فرایند اجرای تحقیق) از پدیده مورد مطالعه در ذهن دارند، تأکید دارد (بازرگان، ۱۳۸۹).

اطلاعات برای انجام این تحقیق از منابع مختلف و اطلاعات دست اول و دست دوم به دست آمد. اطلاعات دست اول از طریق مصاحبه و اطلاعات دست دوم با مطالعه عمیق اطلاعات مربوط به واحد «سما»، بهینه‌کاوی و مقایسه واحد سما با سازمان‌های موفق در تولید و فروش کتاب‌های الکترونیکی در جهان، مرور ادبیات مربوط به آن و منابع قابل اتکایی که انتشارات سوره مهر در اختیار قرار می‌دهد حاصل شد.

مصاحبه با مدیران واحد سما و متخصصان حوزه استراتژی در حین تدوین استراتژی و طراحی مدل کسب‌وکار در جهت نظرخواهی از آن‌ها برای رسیدن به استراتژی مناسب در واحد سما صورت گرفت. بعد از ارائه مدل کسب‌وکار، با متخصصانی که در حوزه استراتژی و مدل کسب‌وکار و همچنین در حوزه کتاب‌های الکترونیک فعالیت می‌کنند مصاحبه شد تا کاستی‌های مدل پیشنهادی مشخص و برطرف شود.

در روش تحقیق این پژوهش که به صورت اقدام‌پژوهی انجام می‌شود گروه کانونی^۱ تشکیل

شد تا مشکلات احتمالی در حین تحقیق به کمک آن‌ها برطرف شود. پژوهشگر در گروه‌های کانونی قادر است که اطلاعات بیشتری را در زمان کوتاه‌تری در مقایسه با مصاحبه‌های فردی به دست آورد (مورگان و کروگر، ۱۹۹۳، ۷۸). گروه کانونی از ۴ الی ۱۰ نفر تشکیل می‌شوند و عمدتاً در جاهایی مورد استفاده قرار می‌گیرد که فرایندهای گروهی خود به خود موضوع تحقیق را نشان می‌دهند. گروه‌های کانونی فرصتی را برای بیان عقاید افراد از طریق گفت‌وگو و تعامل با دیگران فراهم می‌آورند (فرهنگی، صفرزاده، ۱۳۸۷، ۳۴۱).

جامعه و نمونه آماری

مدیران انتشارات سوره مهر الکترونیک (سما) و مسئولان بخش تحقیق و توسعه واحد «سما»، متخصصان حوزه کسب‌وکار، مدیریت استراتژیک و متخصصان فناوری اطلاعات که در حوزه نشر الکترونیک فعالیت می‌کنند، جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می‌دهند که در دو بخش طراحی مدل و سنجش اعتبار آن مورد استفاده قرار گرفتند.

نمونه آماری برای انجام این تحقیق از میان جامعه آماری و بر اساس نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شده است که به دلیل مطلع بودن مسئولان بخش تحقیق و توسعه سما از وضعیت فعلی و پیش‌روی این واحد و همچنین آشنایی آن‌ها با جایگاه سایر رقبا، این گروه توسط محقق برای جلسات تدوین مدل کسب‌وکار انتخاب شدند.

روش نمونه‌گیری

این تحقیق به صورت کیفی انجام شده و روش نمونه‌گیری در آن، نمونه‌گیری قضاوتی^۱ است؛ یعنی مصاحبه‌شوندگان بر اساس تشخیص محقق از میان کارشناسان و خبرگان حوزه مدیریت و نشر الکترونیک انتخاب شده‌اند.

فرایند اجرای اقدام پژوهی و تحلیل یافته‌ها

در این بخش در ابتدا با برگزاری جلسات مختلف و با حضور کارشناسان بخش تحقیق و توسعه «سما» تمامی بخش‌های مدل کسب‌وکار با استفاده از تابلوی مدل کسب‌وکار استروالدر و

تصویرپردازی از کتابخانه‌های تعالی‌گرا و دانش‌مبنا پیگنور با جزئیات بررسی شد و تلاش شد تمامی گزینه‌هایی که سما در حال حاضر آن‌ها را در اختیار دارد با استفاده از طوفان فکری به دست آید. علاوه بر گزینه‌های موجود تلاش شد در هر یک از بخش‌های مدل کسب‌وکار، پیشنهاد‌های جدیدی توسط محقق ارائه شود که در واحد «سما» به نسبت سایر رقبا تمایز ایجاد کند.

در چرخه دوم بخش‌های مختلف مدل جمع‌بندی شد و گزینه‌های موجود بر اساس مشابهت‌ها و نقاط مشترک دسته‌بندی شد و ارتباط میان بخش‌های مدل تعیین شدند. در چرخه سوم با استفاده از نظر گروه خبرگان تغییراتی در مدل اعمال شد و با استفاده از نقشه شناخت مشتری، بوم استراتژی طراحی شد.

استروالد (۲۰۱۰) در کتاب «خلق مدل کسب‌وکار» ۹ جزء سازنده مدل کسب‌وکار را که در تابلوی طراحی مدل کسب‌وکار در کنار هم قرار گرفته‌اند معرفی می‌کند که این اجزا در شکل ۱ نشان داده شده‌اند. در پژوهش حاضر، روش ارائه شده استروالد درباره طراحی مدل کسب‌وکار مورد استفاده قرار می‌گیرد.

بخش‌های مشتری

بر اساس بخش‌های مختلف این مدل، واحد سما باید در نظر بگیرد که خواهان ارائه خدمات به کدام یک از این بخش‌هاست و چه گروه‌هایی را می‌تواند نادیده بگیرد. در مرحله نخست ۱۶ گروه از مشتریان در گروه مشتریان سما شناسایی شدند که این گروه‌ها بر اساس جدول حذف، کاهش، افزایش، ایجاد اقیانوس آبی مطابق جدول ۲ تقسیم‌بندی شده‌اند:

جدول ۲- چارچوب چهار اقدام مشتریان سما

حذف	افزایش
-	پژوهشگران و دانشجویان / تنوع مخاطب
کاهش	ایجاد
عاشقان مطالعه و کتاب چاپی	تکنولوژی‌دوستان و طرفداران سرگرمی / مشتریان سازمانی / مشتریان بی‌سواد، نابینا و نوزاد / جذابیت بصری با تکنولوژی‌های روز

ارزش پیشنهادی

ارزش‌های پیشنهادی واحد سما در گام نخست، گرچه متنوع و گسترده به نظر می‌رسد، اما به دلیل گروه مشتریان متنوع و نیازهای متفاوت آن‌ها، ارائه ارزش‌های متعدد و متنوع که بتواند مخاطب را جذب محصولات واحد سما کند ضروری به نظر می‌رسد.

یکی از دلایل دیگری که سبب شده ارائه این ارزش‌ها در کنار هم ممکن به نظر برسد و بهای محصول را تا حد معقول نگه دارد، این است که بسیاری از این ارزش‌ها، هزینه زیادی را به این ناشر الکترونیک تحمیل نمی‌کند و سبب می‌شود مخاطبان متنوعی جذب کتاب الکترونیکی شوند که کاربردها و ویژگی‌های خاص آن پیش از این به خوبی در جامعه شناسایی نشده بودند. این ارزش‌ها در جدول ۳ نشان داده شده‌اند:

جدول ۳- ارزش‌های پیشنهادی واحد سما

ارزش‌ها	• ارزش‌های پیشنهادی به مشتری از سوی «سما»
تازگی	• سرعت تولید و تحویل محتوا؛ جذابیت و تازه بودن کتاب (محتوای دیجیتال)
عملکرد	• تعاملی و چندرسانه‌ای بودن - جذابیت بصری (رنگ، انیمیشن، واقعیت افزوده)
سفارشی‌سازی	• امکان انتخاب ویژگی‌های بصری (طرح جلد و گرافیک) شخصی شده در کتاب
انجام کامل کار	• اجرای تمامی مراحل دیجیتال‌سازی محتوای سازمان‌های دیگر
طراحی	• پایان متفاوت / پایان باز / خلق مشترک
برند/مقام و منزلت	• ایجاد تعلق خاطر (هویت بخشی به) مشتریان
قیمت	• قیمت کمتر در مقابل گونه‌های مشابه محتوا
کاهش هزینه	• کاهش هزینه‌های زنجیره تأمین (تولید، توزیع و ترویج)
کاهش ریسک	• ارائه بخشی از کتاب یا دسترسی به روش‌های گوناگون معرفی محتوا/ روش‌های مختلف فروش و تحویل و آزمایش صحت و انطباق و سازگاری محتوا با ابزار خوانش / حمایت از مشتری و خدمات پس از فروش
قابلیت دسترسی	• در دسترس بودن در همه جا و همه زمان / ابزارها و بسترهای متفاوت ^۱
راحتی/ قابلیت استفاده	• عدم نیاز به سواد دیجیتال زیاد یا آموزش خاص / امکان جستجوی سریع در محتوا

کانال‌ها

کانال‌هایی که محتوا از طریق آن‌ها قابل رساندن به مشتریان است به چهار دسته تقسیم

تصویرپردازی از کتابخانه‌های تعالی‌گرا و دانش‌مبنا

می‌شوند: از طریق اینترنت، به صورت برون‌خط^۱، از طریق تولیدکنندگان محتوا و همچنین ابزارهای خوانش الکترونیک. شرکت‌ها با استفاده از اینترنت به عنوان یک کانال بازاریابی، فرصت حضوری آسان و سریع را برای رسیدن به مشتریان در اختیار دارند و به دلیل ماهیت محصول ارائه شده از سوی سما که کتاب‌های الکترونیک هستند، تمرکز شرکت بر کانال‌های اینترنتی است. در جدول ۴ دسته‌بندی کانال‌های توزیع سما مشخص شده است:

جدول ۴- کانال‌های توزیع واحد سما

اینترنت	موبایل (اندروید) / نرم افزار ویندوز / ایمیل / فروشگاه / سایت سوره مهر
برون‌خط ۲	سی دی
تولید کننده محتوا (CP)	شبکه‌های ملی دیتا / اپراتورها
ابزار خوانش الکترونیک	انواع مختلف ابزارهای موجود

ارتباط با مشتری

ارتباط با مشتری یکی از بخش‌های مدل کسب و کار است که واحد «سما» نیازمند برنامه‌ریزی و تغییر در آن است. روش‌های مختلفی برای ارتباط با مشتری وجود دارند که در واحد سما نیز از آن‌ها بهره گرفته می‌شود. این روش‌ها در جدول ۵ آمده‌اند:

جدول ۵- روش‌های ارتباط با مشتری سما

روش‌های مختلف ارتباط با مشتری	روش‌های به کارگرفته شده توسط سما
(۱) کمک شخصی	پاسخگویی تلفنی، نظرسنجی تلفنی، پاسخ ایمیلی، پاسخگویی و نظرسنجی پیامکی
(۲) کمک شخصی اختصاصی	عضویت در باشگاه مخاطبان و ارتباط با سفیران سوره

روش‌های مختلف ارتباط با مشتری	روش‌های به کارگرفته شده توسط سما
۳) سلف سرویس	نسخه آزمایشی ^۳ سایت و نرم‌افزار، سوالات متداول و گزینه کمک ^۴ نرم‌افزار، تلفن گویا
۴) خدمات خودکار ^۵	عضویت خودکار پیامکی، خرید کاملاً خودکار اینترنتی
۵) انجمن‌ها ^۶	حضور در شبکه‌های اجتماعی، باشگاه مخاطبان مجازی سایت سوره مهر
۶) خلق مشترک ^۷	درج نظرات مشتریان درباره محصول در نرم‌افزار و سایت سوره مهر و سایت‌های دیگر

یکی از نقاط ضعف واحد «سما» در حال حاضر، بخش ارتباط با مشتری است. علیرغم وجود راه‌های متعددی برای ایجاد این ارتباط و با توجه به محصول «سما» و ارائه کتاب الکترونیک به مشتری، راه‌های آنلاین بهترین شیوه برای جذب و حفظ مشتری است. یکی دیگر از ارزش‌هایی که در این بخش از مدل کسب‌وکار سما می‌توان به مشتریان ارائه داد خلق مشترک توسط مخاطبان کتاب‌ها و ارتباط آن‌ها با نویسندگان کتاب‌هاست.

جریان‌های درآمدی

چهار بخش بررسی شده در بالا در نهایت باید به کسب سود در شرکت منتهی شوند. از این رو در جلسه‌ای تمامی راه‌های کسب درآمد ممکن واحد سما مشخص شد تا پربازده‌ترین روش‌ها برای این که شرکت بر اساس فعالیت‌هایی که انجام داده به بالاترین سوددهی برسد تعیین شود. در مصاحبه با کارشناسان بخش تحقیق و توسعه سما این نکته بیان شد که طبق تجربه پرداخت غیرمستقیم مطلوب‌ترین روش پرداخت برای مشتریان است؛ به این معنا که اغلب مایلند پرداخت خود را بر روی قبض یا اعتبار تلفن همراه خود انجام دهند و یا از اعتبار خرید (پرداخت بعد از خرید) استفاده کنند. بنابراین برنامه‌ریزی ویژه‌ای در این بخش انجام شد. بخشی از درآمد واحد سما که در مدل کسب‌وکار اولیه در نظر گرفته نشده بود در حوزه مشتریان غیرسازمانی و امکان کسب درآمد از فروش مجوز^۱ نرم‌افزاری است که به وسیله آن

تصویرپردازی از کتابخانه‌های تعالی‌گرا و دانش‌مبنا

می‌توان محتوا را در قالب کتاب الکترونیک عرضه کرد. در جلسه تدوین مدل کسب‌وکار واحد سما، دستمزد کارگزاری نیز به عنوان یکی از راه‌های کسب درآمد مطرح شد. با در نظر گرفتن عوامل مختلف، راه‌های زیر که در جدول ۶ گنجانده شده‌اند برای ایجاد جریان درآمدی در واحد سما تعیین شدند:

جدول ۶ - راه‌های ایجاد جریان درآمدی سما

فروش دارایی:	فروش فرمت‌های مختلف دیجیتال کتاب به صورت مستقیم یا غیر مستقیم
حق استفاده:	فروش بر اساس حجم خرید
حق عضویت:	دسترسی زمانی (دسترسی نامحدود در بازه زمانی مشخص به مجموعه‌ای از کتاب‌ها)، مبتنی بر شبکه‌های کامپیوتری ^۸
قرض دادن/ اجاره دادن/ لیزینگ:	دسترسی به یک کتاب در یک بازه زمانی مشخص
اعطای حق امتیاز:	فروش کپی رایت، فروش لیسانس نرم‌افزار
دستمزد کارگزاری:	واسطه تولید و انتشار محتوای سایر انتشارات
تبلیغات:	دریافت تبلیغات در سایت و نرم‌افزار کتابخوان یا ارائه خدمات تبلیغی به سایر سازمان‌ها (تبلیغات در محتوا به ویژه برای نشریه)، یاقتن حامی ^۹ برای کتاب‌های رایگان

با مشخص کردن راه‌های درآمدی، بخش سمت راست تابلوی کسب‌وکار واحد سما تنظیم و تدوین شد. در این بخش ابتدا مشتریان و سپس ارزش‌های پیشنهادی لازم برای جذب و حفظ آن‌ها تعیین شد و سپس کانال‌ها و شیوه‌های ارتباط سما با مشتریان مشخص شد. وضعیت درآمدی سما نیز بر اساس این بخش‌ها و با توجه به محصول و نحوه فروش آن به دست آمد.

منابع کلیدی

هر شرکتی برای خلق ارزش، به منابعی نیاز دارد. مهم‌ترین منابع موجود در واحد «سما» پشته‌های مالی مناسب و دفاتر تولید محتوایی است که بخشی از محتوای لازم برای تولید کتاب‌های الکترونیک را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد. در مجموع منابع کلیدی را می‌توان به چهار دسته فیزیکی، معنوی، انسانی و مالی تقسیم کرد.

کارشناسان واحد تحقیق و توسعه سما لازمه ورود موفقیت‌آمیز به بازار کتاب الکترونیک را داشتن منبع ذخیره‌سازی داده قوی و کارشناسانی دانستند که روند بازار دیجیتال را زیر نظر داشته باشند و همگام با تغییرات جهانی به پیش بروند و بتوانند خود به وجودآورنده نوآوری‌هایی در این حوزه باشند.

واحد سما به دلیل وابسته بودن به حوزه هنری می‌تواند از محتوایی استفاده کند که این مرکز حق امتیاز آن را برای کتاب‌های چاپی خود خریداری کرده است. این منبع در ابتدای فعالیت، محتوایی عظیم را برای تولید و انتشار در قالب کتاب الکترونیک در اختیار داشته که کمک زیادی به پیشبرد فعالیت‌ها کرده است. منابع کلیدی «سما» به ترتیبی است که در جدول ۷ آمده است:

جدول ۷- منابع کلیدی سما

منابع در اختیار واحد سما
فیزیکی: منبع ذخیره‌سازی داده قوی، امکانات سخت افزاری (مثال کیندل و آمازون)
معنوی: دفاتر تولید محتوا، پایگاه‌های داده مخاطبان و مشتریان، کپی رایت آثار متعدد، شبکه ارتباطی گسترده، برند مادر قوی، کانال‌های گسترده برای توسعه و نفوذ در بازار
انسانی: نویسنده‌های متعدد، کارشناسان توانمند (پشته‌های تحقیقاتی مناسب، محک زنی ^{۱)})
مالی: پشته‌های مالی مناسب به عنوان یک شرکت هلدینگ

فعالیت‌های کلیدی

فعالیت‌های کلیدی مهم‌ترین کارهای مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل‌های کسب‌وکار هستند که می‌توان آن‌ها را به سه دسته کلی تولید، حل مسئله یا شبکه (پلتفرم) تقسیم کرد. بیشترین حجم درآمدی سما از فروش محصولاتش به دست می‌آید و برای بالا بردن میزان فروش باید

تصویرپردازی از کتابخانه‌های تعالی‌گرا و دانش‌مبنا محصولی متمایز و همراه با ارزش‌های پیشنهادی قابل توجه به مخاطبانش عرضه کند. موفقیت در این بخش به تولید محصولاتی با استانداردهای روز دنیا و محتوای مناسب نیاز دارد که از مهمترین فعالیت‌های کلیدی سما محسوب می‌شود. در جدول ۸ مهم‌ترین فعالیت‌های کلیدی سما شرح داده شده است.

جدول ۸- فعالیت‌های کلیدی واحد سما

فعالیت‌های کلیدی سما	
تولید	حجم بالا و با سطح استاندارد کیفی محتوا / طراحی بر اساس استانداردهای روز دنیا در زمینه کاربردپذیری و تجربه کاربری (UI و UX)
حل مسئله	تولید ادبیات و مفاهیم حوزه نشر دیجیتال / ارائه راهکار به شرکت‌های مشابه
پلتفرم	ارائه بستر نشر دیجیتال (محتوا/ تبلیغات)

مشارکت‌های کلیدی

واحد سما با هدف کسب منافع و فعالیت‌های خاص و برای گسترش بازار خود، شرکای مختلفی را برای فروش محصولاتش برگزیده است. همچنین بخشی از شرکای «سما» را تأمین‌کنندگان تشکیل می‌دهند. انتشارات سوره مهر به عنوان تأمین‌کننده کلیدی محتوا و «مرکز انیمیشن حوزه هنری» به عنوان شریک کاری سما برای تولید کتاب‌های تعاملی انتخاب شده است. مهم‌ترین «منابع کلیدی» که از طریق شرکا به دست می‌آید افزوده شدن گروه‌های مشتری جدید توسط هر یک از شرکای کلیدی و اتصال به جریان‌های اطلاعاتی است.

در واقع سرمایه‌گذاری و ایجاد بستر اولیه ارائه محتوا، تأمین دانش فنی و سخت‌افزاری، مشارکت در فروش و توزیع محتوا مهمترین «فعالیت‌های کلیدی» هستند که شرکای سما آن را انجام می‌دهند. هدف نهایی مشارکت در واحد سما، ترویج و فروش محصولات سوره مهر در راستای تحقق اهداف سازمان بوده که از چندین طریق انجام می‌پذیرد که در جدول ۹ آمده است:

جدول ۹- انگیزه‌های مشارکت واحد سما

انگیزه‌های مختلف مشارکت واحد سما
۱. مشارکت برای توسعه بازار (شرکای مختلف روی بسترهای مختلف ارائه محصول)
۲. مشارکت برای نفوذ در بازارهای جدید (بازارهای بین‌المللی مانند Amazon، H and S)

انگیزه‌های مختلف مشارکت واحد سما
۳. مشارکت برای طراحی و ابداع بازار جدید (کتاب تعاملی، بازی)
۴. کاهش ریسک
۵. تأمین امنیت محتوا در بازار جدید
۶. ترویج و آگاهی‌بخشی به مخاطبان درباره بازار جدید (مشارکت با مرکز توسعه فناوری و رسانه‌های دیجیتال در زمینه کتاب دیجیتال)

ساختار هزینه

بیشترین هزینه سما به عنوان تأمین‌کننده محتوا، تولید و خرید حق نشر محتواست. به دلیل اینکه برخی از کتاب‌ها قبلاً به چاپ رسیده، هزینه اولیه تا حدی در این مرحله کاهش می‌یابد. علاوه بر تولید و خرید حق نشر محتوا، مهم‌ترین هزینه‌های مدل کسب‌وکار سما هزینه فراوری، عرضه محصولات از طریق کانال‌های توزیع، ترویج، تبلیغ، فروش و خدمات پس از فروش و هزینه فرصت اقتصادی است. از این رو گران‌ترین «منابع کلیدی» سما تولید و خرید محتوا و هزینه فراوری محتوا به ویژه در تولید کتاب تعاملی است.

گران‌ترین «فعالیت‌های کلیدی» سما نیز شامل تولید است که مواردی مانند عرضه محتوا با حجم بالا و با سطح استاندارد کیفی محتوا، طراحی بر اساس استانداردهای روز دنیا در زمینه کاربرپذیری و تجربه کاربری (UI و UX) را شامل می‌شود. استقرار واحد مدیریت ارتباط با مشتری و ایجاد تیم راهبری سایت و فعالیت‌های آنلاین نیز هزینه‌های سما را تشکیل می‌دهند. به این ترتیب در گام نخست مدلی طراحی شد که در شکل ۴ ارائه شده است:

تصویرپردازی از کتابخانه‌های تعالی گرا و دانش مینا

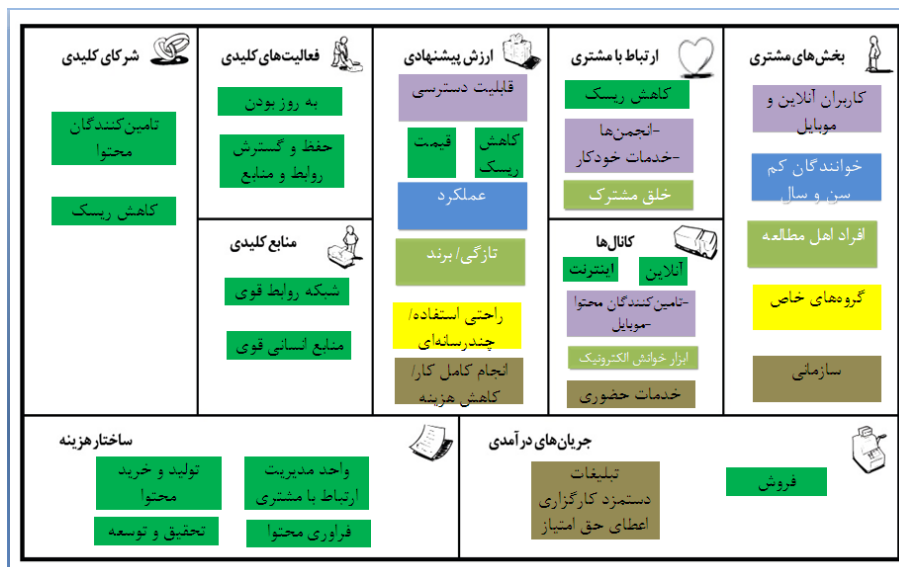


شکل ۴- تابلوی کسب‌وکار اولیه سما

یافته‌های پژوهش

در گام دوم اقدام‌پژوهی، اطلاعات به دست آمده درباره بخش‌های مختلف مدل کسب‌وکار جمع‌بندی و ارتباط میان گروه‌هایی مشخص شدند. در این گام، بخش‌های ۹ گانه مدل کسب و کار استروالدر که در گام نخست تعیین شده بودند خلاصه و دسته‌بندی شد و در نهایت مدل کسب‌وکاری که در شکل ۵ نشان داده شده است به دست آمد. هر گروه از مشتریان و ارتباط آن‌ها با بخش‌های دیگر مدل با یک رنگ مشخص شده‌اند که در زیر آمده است:

گروه «کاربران آنلاین و موبایل»: بنفش / خوانندگان کم سن و سال: آبی / افراد اهل مطالعه: سبز / گروه‌های خاص: زرد / گروه‌های سازمانی: قهوه‌ای / عوامل مشترک میان همه گروه‌ها: سبز



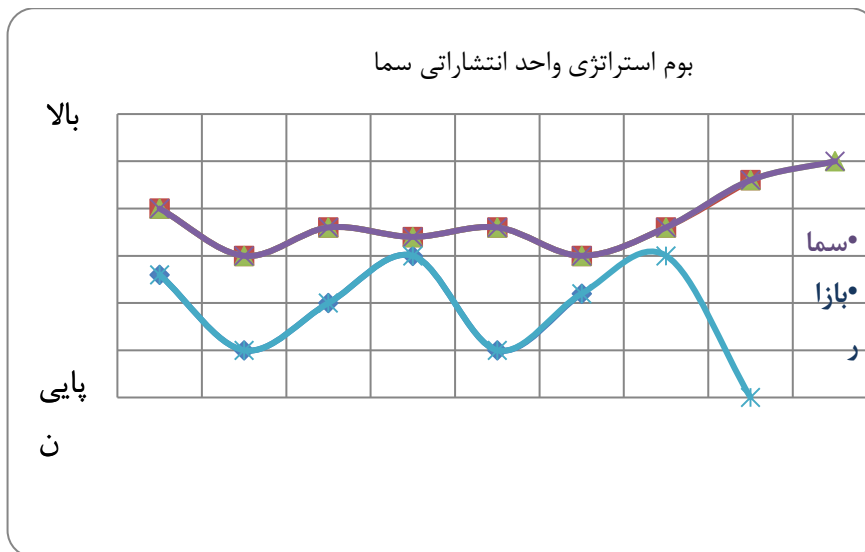
شکل ۵ - مدل نهایی تابلوی کسب‌وکار سما

مرحله سوم طراحی مدل کسب‌وکار سما

در این مرحله برای تأیید مدل طراحی شده و اصلاح نقاط ضعف احتمالی آن، جلسه‌ای با حضور برخی از کارشناسان حوزه کتاب، کتاب الکترونیک و مدیریت استراتژیک برگزار شد. در این جلسه، ضمن تأیید نهایی مدل، پیشنهاداتی برای اصلاح مدل ارائه شد که برخی از آن‌ها با توضیح برطرف و برخی دیگر در مدل اعمال شد. در این بخش از تکنیک‌های مختلفی مانند نقشه شناخت بهره گرفته شد تا نیازهای مشتریان به بهترین شکل دسته‌بندی شوند.

تصویرپردازی از کتابخانه‌های تعالی‌گرا و دانش‌مبنا

محور افقی محدوده عواملی را نشان می‌دهد که صنعت روی آن‌ها رقابت و در آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کند. علاوه بر مدل کسب‌وکار، بوم استراتژی هم طراحی شد که نشان دهنده دلایل تفاوت «سما» با سایر ناشرانی است که در این حوزه فعالیت می‌کنند. طبق الگوهای استراتژی اقیانوس آبی، سما باید در برخی عوامل نسبت به رقبایش متمایز باشد به گونه‌ای که فعالیت انحصاری‌اش در آن حوزه سبب شود رقیبی برایش وجود نداشته باشد. بوم استراتژی طراحی شده در شکل ۶ نشان داده شده است:



شکل ۶- بوم استراتژی واحد انتشاراتی سما

در جلسه گروه کانونی، یکی از مواردی که به عنوان ارزش پیشنهادی در بوم استراتژی پیشنهاد شد و مورد تأکید قرار گرفت، توجه به تجربه اجتماعی و فضای مجازی بود. این گزینه در کنار مسابقه و سرگرمی دو گزینه‌ای هستند که تمایز واحد سما را به نسبت سایر ناشران الکترونیک سبب می‌شود. بوم استراتژی چارچوبی برای تشخیص و همچنین برای اقدام است که در ساخت استراتژی‌های بسیار جذاب اقیانوس آبی به کار می‌رود (پورممتاز، ۱۳۹۰، ۴۴). این ابزار کمک می‌کند وضعیت کنونی سما در فضای بازار مشخص شود و همچنین نشان می‌دهد که رقابت ناشران الکترونیک بر سر چه عواملی است.

نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل کسب‌وکاری برای فروش کتاب‌های الکترونیک توسط

ناشری بود که فعالیت خود را به تازگی آغاز کرده و برنامه مدون و مدل مشخص و نوآورانه‌ای برای چگونگی انتشار کتاب‌های الکترونیک در پیش روی خود نداشت. بر همین اساس مدل کسب‌وکار استروالدِر و پیگنور (۲۰۱۰) انتخاب شد و مدل مناسب واحد انتشاراتی «سما» بر اساس آن و با استفاده از روش «اقدام‌پژوهی» به دست آمد.

رسیدن به بوم استراتژی «سما» نیازمند طراحی مدل کسب‌وکار این ناشر الکترونیک بوده است. در واقع درک و دریافت‌های کلیدی از استراتژی اقیانوس آبی به ندرت از بررسی خود روندها به دست می‌آید. در عوض این نوع دریافت‌ها از دریافت‌های کسب‌وکار و بر این مبنا به دست می‌آید که این روند چگونه ارزش‌های مطرح برای مشتریان را تغییر خواهد داد و روی مدل کسب‌وکار شرکت تأثیر می‌گذارد (استروالدِر، الکساندر؛ پیگنور، ایو، ۲۰۱۰).

در این مدل مشتریانی که سما می‌تواند به آن‌ها محصولی را ارائه کند به پنج دسته تقسیم شدند تا بر اساس این گروه مشتریان، بخش‌های دیگر مدل مشخص شوند.

این دسته‌بندی به معنای این که هر گروه از مشتریان تنها به یک ارزش پیشنهادی خاص یا کانال فروش مشخص نیاز دارند نیست بلکه تأکید نیازهای هر گروه را نشان می‌دهد و واحد «سما» باید تمرکز بر این بخش‌ها را در اولویت خود قرار دهد.

طبق این مدل گروه مشتریان «کاربران آنلاین و موبایل» به قابلیت دسترسی بیش از سایر ارزش‌ها اهمیت می‌دهند؛ گرچه ارزش‌های دیگری مانند تازگی، کارکرد و ارزش‌های افزوده آن نیز برایشان اهمیت زیادی دارد اما نتیجه تصمیم‌نهایی جلسات برگزار شده بر این بود که اولویت نخست برای این گروه تلاش برای بالا بردن قابلیت دسترسی گروه باشد.

مهم‌ترین کانال‌های دسترسی این گروه موبایل و تأمین‌کنندگان محتوا (CP) هاست که «سما» باید تمرکز بیشتری بر این بخش داشته باشد و به تقویت خود بپردازد. یکی از مهمترین بخش‌های ارتباط با مشتری برای این گروه راه‌اندازی و برتری یافتن نسبت به رقبای در بخش ارائه خدمات در انجمن‌هاست. در واقع انجمن‌ها هستند که امکان تعامل را برای مخاطبان به وجود می‌آورند و می‌توانند به عنوان ارزش افزوده‌ای برای مشتریان سبب جذب هر چه بیشتر آن‌ها شوند.

گروه دیگری از مشتریان سما «خوانندگان کم‌سن‌وسال» هستند برای استفاده از محصولات «سما» نیازمند کمک والدین یا بزرگسالان هستند. مهم‌ترین ارزشی که واحد «سما» به این گروه پیشنهاد می‌دهد آن دسته از امکانات هستند که در کارآیی و کارکرد محصول نقش دارند.

امکان افزوده شدن موسیقی و واقعیت افزوده، جذابیت بصری، گرافیک مناسب، انیمیشن و

هرآنچه سبب جذب این گروه سنی به محتوای عرضه شده باشد برای محصولی که به طور خاص برای آن‌ها در نظر گرفته شده است اهمیت می‌یابد.

گروه سوم «افراد اهل مطالعه» هستند که به دلیل مطالعه زیادی که دارند به تازگی و تا حدی به برند محصول اهمیت بیشتری می‌دهند. این گروه‌ها اغلب از ابزارهای خوانش استفاده می‌کنند و خلق مشترک به عنوان یکی از راه‌های ارتباط «سما» با آن‌ها می‌تواند اهمیت زیادی داشته باشد و به ارزشی با اهمیت برای آن‌ها تبدیل شود.

گروه‌های خاص شامل بی‌سوادان و نابینایان هستند که ارزش‌های متفاوتی به نسبت سایر مشتریان نیاز دارند. برای این گروه محتوا اهمیت دارد و برای انتقال محتوای مناسب به این گروه، محصولی که سما عرضه می‌کند باید از قابلیت‌های چند رسانه‌ای مانند صوت بهره‌برد. از سوی دیگر راحتی استفاده از این محصولات نیز برای گروه چهارم از مشتریان سما بسیار حائز اهمیت است.

گروه‌های سازمانی، گروه دیگری هستند که در این مدل به مشتریان سما افزوده شده‌اند و پیش از این در نظر گرفته نشده بودند. این گروه جریان درآمدی جدیدی برای سما ایجاد می‌کنند که می‌تواند در کاستن از هزینه‌ها و سودآوری نهایی بسیار تأثیرگذار باشند.

در واقع واحد سما باید بتواند تمام فعالیت‌های تولید کتاب الکترونیک را برای ناشران و سازمان‌هایی که خواهان الکترونیک کردن کتاب‌هایشان هستند فراهم آورد تا سازمان‌ها و ناشران دیگر بتوانند در تولید کتاب تمام فعالیت‌های خود را به سما واگذار کنند. اگر هزینه‌ای که سما از این گروه دریافت می‌کند بیش از آن چیزی باشد که آن‌ها در صورت مستقل شدن مجبور به پرداخت هستند این پروژه با شکست روبه‌رو می‌شود در نتیجه کاهش هزینه نیز اهمیت زیادی می‌یابد. این دسته‌بندی به مدیران سما در برنامه‌ریزی و شناخت بهتر مشتریان و فعالیت‌هایی که باید برای جذب هر چه بیشتر آن‌ها انجام دهند کمک زیادی می‌کند.

- مک نیف و همکاران (۱۳۹۰). *اقدام‌پژوهی، طراحی، اجرا، ارزشیابی*. (محمدرضا آهنجیان، مترجم). تهران: رشد (نشر اثر اصلی ۱۹۸۸)
- استروالدر، الکساندر؛ پیگنور، ایو (۱۳۹۰). *خلق مدل کسب‌وکار*. (غلامرضا توکلی و همکاران، مترجم). تهران: آریانا قلم (نشر اثر اصلی ۲۰۱۰)
- سیف الهی، وجه الله (۱۳۸۱). *راهنمای اقدام‌پژوهی در آموزش و پرورش*. رشت: انتشارات گیلان.
- تولایی، روح الله (۱۳۸۸). *راهبرد اقیانوس آبی به عنوان انقلابی در حوزه مدیریت راهبردی*. دوماهنامه علمی-ترویجی توسعه سازمانی پلیس (سال ششم، شماره ۳، پیاپی ۲۴).
- بازرگان، عباس (۱۳۸۹). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته*. تهران: دیدار.
- چان کیم، دلیو، مابورنیا، رنه، (۱۳۹۰). *استراتژی اقیانوس آبی؛ چگونه فضای بازاری بدون مدعی خلق کنیم که در آن رقابت معنایی ندارد*. (علیرضا پورممتاز، مترجم). تهران: آریانا قلم (نشر اثر اصلی ۲۰۰۵).
- فرهنگی، علی‌اکبر؛ صفرزاده، حسین (۱۳۸۷). *روش‌های تحقیق در علوم انسانی با نگرشی بر پایان‌نامه‌نویسی*. تهران: پیام پویا.

References

- Afuah, A and L. Tucci, C (2003). *Internet Business Model and Strategies. Text and Cases*. Irwin McGraw-Hill.
- Andersen, P. H. and J. Strandkov (2008). The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail/leading the revolution/blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. *Academy of Management Review* 33(3): 790-794.
- Chang, S. (2010.) *Bendit cell phones: A blue ocean strategy. Technology in society*. Elsevier, 32, 219-223
- Chaoren, L, Thawatthatree, A. (2011). *Use Value Innovation to create competitive advantages in Blue Ocean, A case study of Ikea in Nanjing*.
- Dahl, D. 2005. *Uncharted seas*. Inc. 27. 66-66.
- De Reuver, M., & Haaker, T. (2009). Designing viable business models for context-aware mobile services. *Telematics and Informatics*, 26(3), 240-248.
- Jiang, Y, Katsamakos, E. (2010). *Impact of e-book technology: Ownership and market asymmetries in digital transformation, Electronic Commerce Research and Applications*, Volume 9, Issue 5, 386-399
- Kemmis, S., & McTaggart, R (Eds.). (1982). *The action research reader*. Deakin, Australia: Deakin University Press.
- Clueber, R. (2000). "Business Model Design and Implementation for eServices". *AMCIS 2000 Proceedings*. 139

- Lee, S. (2012). *An integrated adoption model for e-books in a mobile environment: Evidence from South Korea, Telematics and Informatics*.
- Mauborgne R, Kim C. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Press: Boston.
- McClenahan, John S., "Sailing the Ocean Blue," Industry Week 254, no 3 (2005), pp 20-21.
- McGann, S., & Lyytinen, K. (2002, June). Capturing the dynamics of ebusiness models: the ebusiness analysis framework and the electronic trading infrastructure. In 15th Annual Bled Electronic Commerce Conference, Bled, Slovenia.
- MacInnes, I. and Hu, L.) 2007(. Business models and operational issues in the Chinese online game industry, *Telematics and Informatics*, Volume 24, Issue 2, PP.130-144.
- Morgan, D.L. and Kreuger, R.A. (1993). When to use focus groups and why' in Morgan D.L. (Ed.) *Successful Focus Groups*. London: Sage.
- Scherer, M. 2007. Red ocean, blue ocean. *Educational Leadership*. 1-2.
- Shafer, S, Smith, J, Linder, J, 2005. The power of business models, *Business Horizons*, Volume 48, Issue 3, Pp. 199-207.
- Shaw, S, Ivens, J, 2002. ***Building great customer experiences***. London: Palgrave.
- Srinivasan, S.K. (2006). Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*. 31. 151-156.
- Tapscott, D., Lowy, A., & Ticoll, D. (2000). *Digital capital: Harnessing the power of business webs*. Harvard Business Press.
- Teece, D.J, 2010. *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning 43 (2010) 172-194.
- Weber, A. 2005. Managing the reality of offshore assembly. *Assembly magazine*, March 1.
- Weill, P. and Vitale, M. (2001). *Place to Space: Migrating to Ebusiness Models*, Harvard Business School Press, April 2001.
- Zhao, W. Jinwei Yang. (2010). Application of Blue Ocean Strategy to Chinese 3G Mobile Telecom Industry.

