

## طراحی بوم مدل کسب و کار رسانه‌های اجتماعی نوپای بومی با جهت‌گیری راهبرد تمرکز پورتر

سیاوش صلواتیان\*<sup>1</sup>، محمدرضا تقوا<sup>2</sup>، میلاد گودرزی<sup>3</sup>

1. استادیار دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران

2. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، تهران

3. کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران

تاریخ دریافت: 1397/1/8

تاریخ پذیرش: 1397/4/6

### چکیده

اتخاذ راهبرد رقابتی مناسب و طراحی مدل کسب و کار کارآمد برای استارت‌آپ‌های ایرانی فعال در حوزه رسانه‌های اجتماعی می‌تواند موجبات افزایش رقابت‌پذیری این شرکت‌ها در مواجهه با نمونه‌های قدرتمند خارجی را فراهم کند. در این پژوهش راهبرد تمرکز پورتر به‌عنوان راهبرد رقابتی استفاده شده و تأثیر اتخاذ آن بر عناصری از مدل کسب و کار مطالعه شده است. هدف این پژوهش، یافتن ویژگی‌های این عناصر به‌منظور کمک به طراحی مدل کسب و کار رقابت‌پذیر برای رسانه‌های اجتماعی بومی بوده است. این پژوهش براساس هدف، کاربردی بوده و در آن از روش دلفی و یک پنل 12 نفره از خبرگان حوزه رسانه‌های اجتماعی، در یک مرحله مصاحبه و دو مرحله پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است و در نهایت به تبیین ویژگی‌های 5 عنصر «بخش‌های مشتری»، «ارزش‌های پیشنهادی»، «کانال‌های توزیع»، «ارتباط با مشتری» و «جریان‌های درآمدی» پرداخته است. این پژوهش ضمن تعریف ترکیب بدیعی از دو نوع از بخش‌های مشتری، یعنی «بازار چندوجهی» و «بازار گوشه‌ای»، دسته‌بندی به‌نسبت کاملی از بخش‌های مشتری برای یک رسانه اجتماعی بومی تحت تأثیر راهبرد تمرکز پورتر ارائه کرده و برای هر یک از این بخش‌ها، ارزش پیشنهادی، کانال‌های توزیع، ارتباط با مشتری و جریان درآمدی پیشنهاد داده است.

**واژه‌های کلیدی:** استارت‌آپ، رسانه اجتماعی بومی، راهبردهای عمومی پورتر، کانواس، مدل کسب و کار

## مقدمه

گسترش استفاده از رسانه‌های اجتماعی<sup>1</sup> موضوعی است که طی سال‌های گذشته در بسیاری از کشورها تجربه شده و طبق آمار در ابتدای سال 2017، 2 میلیارد و 460 میلیون کاربر در رسانه‌های اجتماعی مختلف در جهان فعال بوده‌اند و این عدد برای سال 2021 3 میلیارد کاربر پیش‌بینی می‌شود (استاتیستا، 2017). در ایران هم مانند دیگر کشورها استفاده از رسانه‌های اجتماعی با گسترش روزافزون مواجه شده و تعداد کاربران این رسانه‌ها به‌طور دایم در حال افزایش است. افزون بر تعداد بالای کاربر فعال ایرانی در رسانه‌های اجتماعی، طبق آمار، ایرانی‌ها بیش از چهار برابر متوسط جهانی برای رسانه‌های اجتماعی وقت گذاشته و از آن‌ها استفاده می‌کنند (اقتصادآنلاین، 1396). اما با وجود دایره گسترده کاربر ایرانی این رسانه‌ها و حجم بالای فعالیت آن‌ها، همچنان جای نمونه‌های کارآمد از رسانه‌های اجتماعی داخلی خالی و بازار این بخش در دست شرکت‌های خارجی است.

مشکلات موجود بر سر راه رسانه‌های اجتماعی داخلی و بومی ابعاد مختلفی دارد که موضوع طرح کسب و کار<sup>2</sup>، سرمایه‌گذاری و امکانات فنی از جمله مهم‌ترین آن‌هاست. آنچه که در تجربه‌های موفق بین‌المللی رسانه‌های اجتماعی دیده می‌شود، به برنامه‌ریزی دقیق همه جانبه به‌ویژه توجه کامل به ابعاد اقتصادی و حوزه سرمایه‌گذاری مربوط می‌شود. رسانه‌های اجتماعی موفق در دنیا با در نظر گرفتن اهداف مختلفی که دارند، هدف اقتصادی را جدی گرفته‌اند و با سرمایه‌گذاری هنگفت، طرح کسب و کار روشنی دارند و این دقیقاً همان چیزی است که در تجربه‌های داخلی کمتر وجود دارد.

افزایش تصاعدی شمار رسانه‌ها و بمباران اطلاعاتی مخاطبان از سوی آن‌ها باعث شده است تا عنصر کمیاب در حوزه اقتصاد رسانه، به جای اطلاعات، توجه مخاطبان به رسانه‌ها و اطلاعات ارسانی از سوی آن‌ها باشد. مسأله‌ای که در نظریه جدیدی درباره ماهیت اقتصاد به نام «اقتصاد توجه» به آن پرداخته می‌شود (فرهنگی، قراگوزلو، صلواتیان، 1389). در چنین شرایطی، وضعیت ایده‌آل، وضعیتی است که در آن شرکت‌های ایرانی فعال در این حوزه، در یک فضای

1 Social Media

2 Business plan

کاملاً رقابتی با نمونه‌های موفق خارجی حاضر در بازار ایران و با منطق کسب و کار و دستیابی به مدل‌های درآمدی پایدار و بدون برخورداری از رانت‌های مختلف (نظیر فیلترشدن رقیب خارجی و...) بتوانند با ایجاد مزیت‌هایی، توجه کاربران (مشتریان) را به خود جلب کرده و همه یا درصد قابل توجهی از «وقت» و زمانی که آن‌ها صرف فعالیت در رسانه‌های اجتماعی می‌کنند، را در اختیار بگیرند.

تعیین صحیح جهت‌گیری کلی و اتخاذ راهبرد رقابتی مناسب و در ادامه آن طراحی مدل کسب و کار کارآمد برای استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های ایرانی فعال در حوزه رسانه‌های اجتماعی می‌تواند موجبات افزایش رقابت‌پذیری این شرکت‌ها در مواجهه با نمونه‌های قدرتمند خارجی را فراهم کند.

پس از تبیین ضرورت افزایش قدرت رقابت‌پذیری رسانه‌های اجتماعی ایرانی با نمونه‌های خارجی، می‌توان به پاشنه آشیل این رقابت، یعنی بُعد اقتصادی و درآمدزا بودن و نگاه کسب و کاری به راه‌اندازی و مدیریت این نوع از رسانه پرداخت و تأکید کرد که برای حضور موفق در این بازار و رقابت با غول‌های جهانی می‌بایست راهبرد رقابتی مناسب و مدل کسب و کار متناسب با آن راهبرد داشت.

در این پژوهش به دنبال آن بوده‌ایم تا از میان سه راهبرد عمومی پورتر (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز) راهبرد «تمرکز» را برگزیده و مدل کسب و کار متأثر از اتخاذ این راهبرد را با کمک کارشناسان طراحی و به استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های فعال در حوزه رسانه‌های اجتماعی پیشنهاد دهیم. در این راستا در ابتدا در بخش «پیشینه پژوهش» به ادبیات دو موضوع مدل کسب و کار و راهبردهای عمومی پورتر می‌پردازیم، سپس در بخش «پیشینه تجربی» به پژوهش‌های پیشین انجام‌شده در این حوزه، اشاره می‌شود. در ادامه نحوه ارتباط موضوعات مدل کسب و کار و راهبردهای عمومی پورتر در این پژوهش، در بخش «چارچوب مفهومی پژوهش» شرح داده شده و سپس بخش‌های «روش پژوهش» و «یافته‌های پژوهش» بیان می‌شوند. در انتها نیز «نتیجه‌گیری و پیشنهادها» براساس یافته‌های پژوهش ارائه می‌شود.

## مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### مدل کسب و کار

واژه مدل کسب و کار تقریباً از سه دهه پیش وارد ادبیات مدیریت شده است. اولین کسانی که از واژه مدل کسب و کار استفاده کردند کونز و داتر<sup>1</sup> در سال‌های 1975 و 1977 بودند. آن‌ها این واژه را در مورد مفهوم مدلسازی فرآیندها و داده‌ها به کار بردند. مدل کسب و کار به بیان ساده عبارت است از روشی که شرکت در فعالیت‌های تجاری در پیش گرفته و با کسب درآمد ثبات خود را حفظ می‌کند. در این مدل با توجه به منابع در دسترس و نیاز مشتری، پیشنهادی برای عرضه ارزش مورد نظر مشتری ارائه شده و منافع و درآمد نصیب شرکت می‌کند. از طرفی مدل کسب و کار شیوه کسب درآمد توسط بنگاه را با مشخص کردن جایگاه آن در زنجیره ارزش مشتری تشریح می‌کند. مدل کسب و کار توصیف ابزارها و روش‌هایی بوده که سازمان آن‌ها را به کار می‌بندد تا به سودی که پیش‌بینی شده برسد. مدل کسب و کار به عنوان یک نظام در نظر گرفته می‌شود و در آن موضوع کسب درآمد و رشد در نظر گرفته می‌شود (راپا، 2003).

### مدل استروالدر

مدل‌های مختلفی برای بررسی فضای کسب و کار ارائه شده است که یکی از معروف‌ترین آن‌ها، مربوط به الکساندر استروالدر<sup>2</sup> است. طبق تعریف استروالدر؛ مدل کسب و کار ابزاری مفهومی بوده و شامل مجموعه‌ای از عناصر و ارتباط آن‌ها می‌باشد که منطق شرکت برای درآمدزایی را نشان می‌دهد. این مدل توصیف ارزشی است که شرکتی به یک یا بخشی از مشتریان می‌دهد و معماری یک بنگاه و شبکه شریکانش به منظور خلق، بازاریابی و تحویل ارزش به یک یا بخشی از مشتریان برای ایجاد جریان‌های درآمدی پایدار و سودآور را به نمایش می‌گذارد.

در همین راستا بوم مدل کسب و کار<sup>3</sup> توسط الکساندر استروالدر طراحی شد. این تابلو از 4

1 Konczal- Dottore

2 Alexander Osterwalder

3 Business model Canvas

حوزه اصلی شامل «ارزش»، «مشتری»، «زیر ساخت» و «مالی (درآمد - هزینه)» تشکیل شده که در 9 عنصر از قرار زیر تقسیم‌بندی و ساخته می‌شود (استروالد، 2010).

### جدول 1. اجزای اصلی و فرعی مدل کسب و کار از دیدگاه "استروالد"

حوزه	بخش	شرح
ارزش	ارزش پیشنهادی	کالاها و سرویس‌هایی که برای مشتریان، ارزش محسوب می‌شوند ارزش پیشنهادی دلیل ترجیح یک شرکت نسبت به سایر شرکت‌ها توسط مشتری است.
	بخش‌های مشتری	گروه‌های مختلفی که شرکت می‌خواهد ارزش را به آن‌ها ارائه دهد. مهم‌ترین سولاتی که در این قسمت مطرح می‌شوند: ما برای چه کسانی ارزش خلق می‌کنیم؟ مهم‌ترین مشتریان ما چه کسانی هستند؟ انواع مختلف: مانند بازار انبوه، بازار گوشه‌ای، «بخش‌بندی شده»، «متنوع» و «چندوجهی»
مشتری	کانال‌ها	وسایل و راه‌های برقراری ارتباط با مشتریان
	ارتباط با مشتری	به تشریح انواع روش‌های برقراری رابطه با مشتریان می‌پردازد
	فعالیت‌های کلیدی	به تشریح هماهنگی فعالیت‌های مورد نیاز برای ایجاد ارزش می‌پردازد
مدیریت زیرساخت	منابع کلیدی	دارایی‌های مورد نیاز برای ارائه ارزش
	مشارکت‌های کلیدی	توافق در مورد همکاری ارادی با سایر شرکت‌ها برای ایجاد ارزش
جنبه‌های مالی	ساختار هزینه	نشان‌دهنده پول مورد نیاز برای همه وسایل به کار رفته در مدل کسب و کار
	جریان درآمدی	تشریح نحوه به دست آوردن پول از طریق مجموعه‌ای از جریان‌های درآمدی

### راهبردهای عمومی پورتر<sup>1</sup>

از دیدگاه مایکل پورتر<sup>2</sup>، راهبردها به سازمان این امکان را می‌دهند تا از سه مبنای متفاوت از مزیت‌های رقابتی بهره‌گیرند. آن‌ها عبارتند از:

رهبری در هزینه<sup>3</sup>، هدف از این راهبرد، کسب برتری در رقابت از طریق تولید محصول با کمترین هزینه ممکن نسبت به رقبای است. از این رو، روش پیشنهادی پورتر، تولید در حجم زیاد و با قیمت کم می‌باشد که در اصطلاح اصطلاحاً آن را اقتصاد مقیاس<sup>4</sup> می‌نامند.

تمایزسازی<sup>5</sup> (تمایز): طبق این راهبرد، محصولات و خدماتی عرضه می‌شوند که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر به فرد تلقی می‌شوند. در واقع شرکت وارد ساخت و بازاریابی محصولی واحد، برای بازاری بزرگ می‌شود. بیان این نکته الزامی است که این محصولات یا خدمات بایستی به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندانی

1 Porter's Generic Strategies

2 Michael Porter

3 Cost Leadership

4 Economy of Scale

5 Differentiation

زیادی نشان نمی دهند.

تمرکز<sup>1</sup>: این راهبرد اساساً تمرکز بر روی یک یا چند محصول یا خدمت یا مشتری خاص دارد. منطبق این روش بر این اساس بنا نهاده شده است که توجه بر روی یک بازار و یا یک محصول، نسبت به شرکتهایی با بازارهای متعدد، باعث سرویس دهی بیشتر و دقیق تر خواهد شد و در نتیجه این راهبرد یک برتری رقابتی نسبت به رقبای به دست خواهد آمد (دیوید، 1386).

### پیشینه تجربی

پژوهشی که به طور مشخص همزمان راهبردهای رقابتی پورتر، مدل کسب و کار و رسانه های اجتماعی را مورد مطالعه قرار داده باشد، در داخل و خارج از کشور وجود ندارد؛ اما پژوهش های مختلفی در حوزه مدل کسب و کار رسانه های اجتماعی و یا مدل کسب و کار در فضای وب 2 و یا به صورت عمومی تر مدل های کسب و کار الکترونیکی انجام شده است.

آزادنیا و همکاران (1390) در گزارشی با عنوان «مدل های کسب و کار شبکه های اجتماعی» به ارائه، تبیین و طبقه بندی مدل های کسب و کار موجود برای شبکه های اجتماعی و همچنین بررسی موردی برخی از شبکه های اجتماعی کشورهای مختلف پرداخته اند. رضمانی لارمایی و محمدیان (1395) در مقاله ای با عنوان «مدل ها و راهبردهای کسب و کار وب 2» به شرح دسته بندی مدل های کسب و کار در بستر وب 2 پرداخته اند و اشاره داشته اند که دسته بندی مدل های کسب و کار به طور شفاف ترسیم می کند که چگونه مدل های کسب و کار در نیازمندی های خود با یکدیگر متفاوتند و هر کسب و کار بسته به اهداف خود می تواند از این مدل ها بهره مند شود. عباسی (1394) در پژوهشی که در معاونت محتوای مرکز ملی فضای مجازی و با عنوان «مطالعات اقتصادی توسعه رسانه های اجتماعی» انجام شده است، با تمرکز بر بعد مدل درآمدی تجربه های موفق اجرای هر مدل را در رسانه های مطرح دنیا بیان کرده است. ندافی و احمدوند (1396) در مقاله خود با عنوان «شناسایی و اولویت بندی پیشران های توسعه کسب و کارهای نوپا (استارت آپ ها) با استفاده از روش شناسی کیو» نشان دادند که دیدگاه شرکت کنندگان به دو الگوی متفاوت قابل تفکیک است. الگوی اول بر سرعت عمل، کار گروهی، ذات ایده و فرصت سنجی و الگوی دوم بر

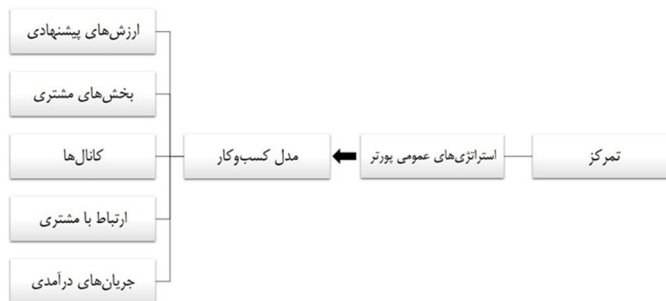
مشتری، رقبا، شریک سرمایه‌گذار و حمایت‌ها تأکید دارد. پایان‌نامه‌ای نیز با عنوان «سنجش تأثیر استراتژی‌های مدل پورتر بر مدل کسب و کار در شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) استان بوشهر» توسط فرزانه حسن‌زاده (1393) نوشته شده است که تأثیر هر یک از سه راهبرد رهبری هزینه، تمایز و تمرکز پورتر را بر ابعاد مدل کسب و کار مطالعه کرده است. توکلی، ساروقی و رمضان (1391) در مقاله‌ای با عنوان «تحلیل رابطه مدل کسب و کار و راهبردهای ژنریک پورتر در سازمان‌های با تکنولوژی پیشرفته با رویکرد پیمایشی» با استخراج یک چارچوب مفهومی در قالب یک پژوهش میدانی، ارتباط آرایش اجزای مدل کسب و کار با راهبردهای ژنریک پورتر در سازمان‌های با فناوری پیشرفته مقایسه کرده‌اند. شیائو یان (2011) در پژوهشی با عنوان «تحلیل مدل‌های کسب و کار رسانه‌های اجتماعی؛ مطالعه موردی شرکت تنسنت، فیسبوک و مای‌اسپیس» چارچوب مدنظر خود برای مدل کسب و کار را در این سه شرکت معروف در حوزه رسانه‌های اجتماعی بررسی کرده و با معیار قرار دادن این چارچوب، این سه شرکت را مورد آزمون قرار داده و موفقیت‌های هر یک را به دست آورده است.

### چارچوب مفهومی پژوهش

بالغ بر 40 سال است که سازمان‌ها از مفهوم راهبرد و ابزارهای آن برای پیشبرد اهداف خود بهره می‌برند و در این راه با شکست‌ها و توفیقات زیادی مواجه بوده‌اند. در این بین نوعی تداخل مفهومی بین مفهوم مدل کسب و کار و راهبرد، بهره‌گیری از توانایی مدل کسب و کار را با ابهام مواجه کرده است. این اختلاط مفاهیم شامل نوع کارکرد، سطح تحلیل و نحوه ارتباط این دو مفهوم می‌باشد. در تبیین این رابطه باید به این سوال پاسخ داد که «چه ترکیبی از اجزای مدل کسب و کار برای پیاده‌سازی یک راهبرد خاص مناسب است؟!» (توکلی، ساروقی و رمضان، 1391) در این پژوهش تلاش شده است تا این مهم در صنعت رسانه‌های اجتماعی بررسی شود.

در این پژوهش، از میان راهبردهای رقابتی، مدل راهبردهای عمومی پورتر و در بحث مدل کسب و کار، مدل کانواس (استروالد) مدنظر بوده است. از میان سه راهبرد عمومی پورتر، راهبرد «تمرکز» محور قرار داده شده و از میان 4 حوزه مدل کسب و کار نیز، به 3 حوزه‌ای که فرض می‌شود بیشترین و قابل توجه‌ترین تأثیر را از راهبرد تمرکز پورتر می‌پذیرند، پرداخته شده

است. حوزه ارزش (عنصر ارزش‌های پیشنهادی)، حوزه مشتری (عنصرهای بخش‌های مشتری، کانال‌ها و ارتباط با مشتری) و حوزه مالی (از این حوزه فقط به عنصر جریان‌های درآمدی پرداخته‌ایم). در نتیجه برای این پژوهش خواهیم داشت:



شکل 1. رابطه راهبرد تمرکز پورتر با عناصر مدل کسب‌وکار استروالد (2010)

## روش‌شناسی

این پژوهش، برحسب نحوه گردآوری داده‌ها، آمیخته است و از نظر هدف، کاربردی و از نوع اکتشافی بوده و به روش دلفی در سه راند اجرا شده است. در این پژوهش از میان مدیران رسانه‌های اجتماعی مطرح ایرانی با بیش از 200 هزار کاربر فعال ماهانه<sup>1</sup> (MAU) و پژوهشگران و کارشناسان فعال در مؤسسات مطالعاتی فضای مجازی یا کسانی که سابقه تألیف در حوزه رسانه‌های اجتماعی را دارند، یک پنل خبرگان 12 نفره تشکیل شده و هر 12 نفر در راندهای اول، دوم و سوم دلفی حاضر بوده و مراحل انجام تحقیق با حضور آن‌ها پیش رفته است. نمونه‌گیری براساس در دسترس بودن نمونه‌ها می‌باشد اما با این وجود با تحقیق از کارشناسان عدد 200 هزار کاربر را به عنوان حداقل لازم برای موفقیت و شکل گرفتن یک شبکه در نظر گرفتیم. البته از روش نمونه‌گیری گلوله برفی نیز بهره گرفته شده است و گاهی دست یافتن به برخی از خبرگان، از طریق معرفی دیگری بوده است. عناوین افراد حاضر در این پنل از قرار زیر است:

1. از مدیران سایت اشتراک ویدئوی آپارات (Aparat.com)



2. از مدیران سایت اشتراک ویدئوی نماشا (Namasha.com)
  3. مدیر سایت اشتراک ویدئوی دیدستان (Didestan.com)
  4. مدیر پیام‌سان گپ (Gapafzar.com)
  5. از مدیران پیام‌سان بله (Bale.ai)
  6. مدیر شبکه اجتماعی افسران (Afsaran.ir)
  7. از مدیران شبکه اجتماعی بانو؛ شبکه اجتماعی بانوان (Banoo.ir)
  8. مدیر شبکه اجتماعی همسا؛ شبکه اجتماعی مسأله‌ها و ایده‌ها (hamsaa.ir)
  9. نویسنده کتاب رسانه‌های اجتماعی (دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی رسانه‌ها)
  10. عضو سابق معاونت محتوای مرکز ملی فضای مجازی و مدیر پروژه پژوهشی مطالعات اقتصادی توسعه رسانه‌های اجتماعی
  11. عضو سابق معاونت محتوای مرکز ملی فضای مجازی و پژوهشگر پروژه پژوهشی مطالعات اقتصادی توسعه رسانه‌های اجتماعی
  12. عضو تیم پروژه پژوهشی پیام‌سان ملی، پژوهشکده مطالعات فضای مجازی
- در جمع‌آوری اطلاعات از اعضای پنل خبرگان روش دلفی نیز، در راند اول از روش مصاحبه حضوری بازپاسخ و در راندهای دوم و سوم از پرسشنامه اینترنتی محقق ساخته استفاده شد. پس از انجام مصاحبه‌های راند اول، پاسخ‌ها سازماندهی، نظرات مشابه ترکیب و گروه بندی و موضوعات تکراری حذف شده و تا حد امکان پاسخ‌ها کوتاه شدند. پاسخ‌هایی که از جنس مدل‌سازی بوده و به طراحی ابعاد 5 عنصر موردنظر پژوهش از مدل کسب و کار استروالدر کمک می‌کردند، جدا شده و از آن‌ها برای مشخص شدن درونمایه‌ها و شناسایی عناوینی که آن‌ها را تبدیل به پرسشنامه دارای ساختار به‌عنوان ابزار راند دوم می‌کند، استفاده شد. در راند دوم و سوم هدف دستیابی به اجماع نظر کارشناسان پیرامون گویه‌های استخراج شده از مصاحبه‌های دور اول بود. در راند اول از طریق کدگذاری کیفی، محتواها تحلیل شده و در هر دو راند دوم و سوم نیز از شاخص توصیفی مد برای بررسی میزان اجماع نظر اعضای پنل استفاده شده است.

## یافته‌ها

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، هدف اصلی این تحقیق یافتن ویژگی‌های 5 عنصر از عناصر مدل کسب و کار (بر اساس مدل استروالدر) رسانه اجتماعی‌ای بوده است که راهبرد رقابتی تمرکز را اتخاذ کرده است. پس از انجام مصاحبه‌های راند اول و سازماندهی پاسخ‌ها، در نهایت 36 گزاره استخراج شد که به‌عنوان گویه‌های پرسشنامه طیف لیکرت در راندهای دوم و سوم از آن‌ها استفاده شد.

### یافته‌های راند اول:

- 36 گویه خروجی راند اول که پرسشنامه راند دوم را شکل دادند، از قرار زیر است:
1. از میان حالت‌های مختلف تعریف شده برای «بخش‌های مشتری»، در اینجا ما با ترکیبی از «بازار چندوجهی» و «بازار گوشه‌ای» مواجهیم. به این ترتیب که چند وجه مشتری وجود دارد که یکی از این وجوه، کاربران خاص و گوشه‌ای هستند.
  2. یک وجه، از وجوه بازار چندوجهی مشتریان، «کاربران» هستند که می‌توان آن‌ها را به بخش‌های «تولیدکننده محتوا» و «بازدیدکننده» تقسیم کرد.
  3. یک وجه، از وجوه بازار چندوجهی مشتریان، «تبلیغ‌دهنده‌ها و بازاریاب‌ها» هستند.
  4. یک وجه، از وجوه بازار چندوجهی مشتریان، «مشتریان پلتفرم (کسانی که از امکانات پلتفرم رسانه، در راستای هدف خود استفاده می‌کنند. شامل کسب و کارها، نهادهای دولتی و برنامه‌نویس‌ها)» هستند.
  5. یک وجه، از وجوه بازار چندوجهی مشتریان، «تولیدکنندگان کالاها و خدمات و به‌طور کلی ذینفعان مرتبط با کاربران گوشه‌ای» هستند.
  6. یک وجه، از وجوه بازار چندوجهی مشتریان، «حاکمیت/ دولت/ نهادها و سازمان‌های دولتی» هستند.
  7. یک وجه، از وجوه بازار چندوجهی مشتریان، «تحلیل‌گران سیاسی و تجاری (مشتریان اطلاعات کاربران برای تحلیل رفتار آنها)» هستند.
  8. برای بخش‌های مشتریان می‌توان حالت «بازار انبوه» را در نظر گرفت. اگر «بازار انبوه» را بزرگ‌ترین جامعه هدف یک محصول تعریف کنیم، بازار هدف یک رسانه اجتماعی که امکانات و خدمات خاصی ارائه می‌کند نیز یک بازار انبوه به‌گستره همه کسانی است که مشتری آن خدمات محسوب می‌شوند.

9. تأثیر خاص بودن کاربران در ارزش پیشنهادی ارائه‌شده به وجه «کاربران» عبارت است از: «غنا و اعتبار محتوا» و اینکه این رسانه اجتماعی به «مرجع محتوا، کالا و خدمات» آن موضوع یا حوزه خاص برای مشتری تبدیل می‌شود.
10. تأثیر خاص بودن کاربران در ارزش پیشنهادی ارائه‌شده به وجه «کاربران» عبارت است از: خدمات و امکانات خاص طراحی شده براساس علایق و نیازهای وی، که جای دیگری وجود ندارد (خدمات تخصصی‌تر).
11. تأثیر خاص بودن کاربران در ارزش پیشنهادی ارائه‌شده به وجه «کاربران» عبارت است از: ارتباط با افراد شبیه به خود و پیدا کردن جایگاه اجتماعی و احساس هویت.
12. تأثیر خاص بودن کاربران در ارزش پیشنهادی ارائه‌شده به وجه «کاربران» عبارت است از: رفع دلزدگی از فعالیت در رسانه‌های اجتماعی عمومی برای کاربرانی که در این فعالیت به بلوغ رسیده‌اند و پاسخ به تنوع‌طلبی آن‌ها در زیست مجازی.
13. تأثیر خاص بودن کاربران در ارزش پیشنهادی ارائه‌شده به وجه «کاربران» عبارت است از: حفظ بیشتر حریم خصوصی (از این جهت که رسانه عمومی نیست و مختص گروه خاصی است).
14. تأثیر خاص بودن کاربران در ارزش پیشنهادی ارائه‌شده به وجه «کاربران تولیدکننده محتوا» عبارت است از: دسترسی به حجم قابل توجهی از مخاطب موردهدف تولیدات خود و رسیدن به بازدید بالا و در نتیجه بهره‌گیری از آثار این بازدید بالا از جمله کسب درآمد از تبلیغات در محتواهای خود. همچنین دسترسی به مخاطب نخبه‌تر و تولید و فروش تخصصی و هدفمند محتوا.
15. تأثیر خاص بودن کاربران در ارزش پیشنهادی ارائه‌شده به وجه «تبلیغ‌دهنده‌ها و بازاریاب‌ها» عبارت است از: تبلیغات هدفمند، دسترسی مستقیم به یک گروه مشتری کاملاً از پیش آماده و گردآوری شده هدفمند که نتیجه آن بالارفتن نرخ بازگشت سرمایه هزینه شده در تبلیغات (ROI = Return of Investment) است.
16. تأثیر خاص بودن کاربران در ارزش پیشنهادی ارائه‌شده به وجه «استفاده‌کنندگان از پلتفرم» عبارت است از: ارائه خدمات و یادگیری به مشتریان خود بدون هزینه کرد زیرساختی و با استفاده از پلتفرم موجود.
17. به‌طور کلی، رسانه اجتماعی نمی‌تواند به کاربران گوشه‌ای به نحو مطلوبی ارزش پیشنهادی

- موردنظر مشتریان را ارائه کند. ارزش منحصر به فرد برای هر گروه از مشتریان به شکل بهتر می تواند در یک رسانه عمومی که برای گروه های مختلف خدمات ارائه می کند، به دست آید.
18. خاص شدن کاربران یک رسانه اجتماعی، از نظر ایجاد ارزش و مزیت یک شمشیر دولبه است. اگر این رسانه نتواند در جذب تعداد کافی از آن قشر خاص موفق باشد و جامعه نسبتاً بزرگی شکل نگیرد، در مقایسه با شبکه های عمومی، موفقیتی به دست نیامده و ارزشی خلق نمی شود.
19. خاص بودن کاربران بر عنصر «کانال های ارتباطی» تأثیری ندارد و کانال های معمول در رسانه های اجتماعی عمومی در اینجا هم استفاده می شود.
20. سایت و اپلیکیشن موبایلی، به عنوان کانال های عمومی و تحت مالکیت خود شرکت، حداقل هایی هستند که باید استفاده شوند. علاوه بر آنها امکان دارد کانال هایی از شرکای تجاری مختص گروه خاص مخاطبان هم استفاده شود.
21. وابسته به قشر مشتری ممکن است بعضی از کانال های عمومی را بی معنی و غیر قابل استفاده کند.
22. ارتباط برای کاربران، از نوع «اثر شبکه ای مستقیم» است. یعنی استفاده هر چه بیشتر کاربران از شبکه، «به طور مستقیم» موجب افزایش ارزش برای دیگر کاربران می شود.
23. برای سایر وجوه مشتریان (تبلیغ دهنده ها، استفاده کنندگان از پلتفرم و...) ارتباط از نوع «اثر شبکه ای غیر مستقیم» است. یعنی استفاده هر چه بیشتر کاربران از شبکه، «به طور غیر مستقیم» موجب افزایش ارزش برای سایر وجوه (تبلیغ دهنده ها، استفاده کنندگان از پلتفرم و...) شود.
24. از گونه های مختلف ارتباط با مشتری که در رسانه های اجتماعی کاربرد دارد و در رسانه اجتماعی با مخاطب خاص، محکم تر و دقیق تر اجرا می شود، می توان به «خدمات خود کار» (مهیا کردن ابزارهای رفع نیاز برای مشتری مانند پروفایل های شخصی و امکانات ارتباطی رسانه اجتماعی)، «جوامع آنلاین» و «خلق مشترک» (کمک گرفتن از مشتریان در طراحی و تولید ارزش) اشاره کرد.
25. برگزاری «رویداد» های غیر مجازی (نظیر همایش های حضوری، کمپین ها و...) به عنوان یک راه ارتباط با مشتری، در رسانه اجتماعی با مخاطب خاص بسیار مستعد و امکان پذیر است.
26. از گونه های مختلف ارتباط، برای ارتباط با تبلیغ دهنده ها، بازاریاب ها، استفاده کنندگان از پلتفرم (و در کل تمام وجوه غیر کاربر بخش های مشتریان) می توان از «کمک شخصی» بهره

- گرفت به این ترتیب که افرادی از مدیریت رسانه اجتماعی مسئول برقراری ارتباط با تبلیغ‌دهنده‌ها و بازاریاب‌ها باشند، آن‌ها را شناسایی و جذب کرده و به صورت شخصی و اختصاصی پاسخگوی نیازهای آن‌ها باشند.
27. به طور سنتی معمولاً «تبلیغات» اصلی‌ترین جریان درآمدی در فضای رسانه است. در رسانه اجتماعی با مخاطب خاص نیز همچنان «تبلیغات» مهم‌ترین و محوری‌ترین جریان درآمدی است.
28. اصلی‌ترین جریان درآمدی در چنین رسانه‌ای تبلیغات نیست بلکه جریان درآمد محوری باید حول نیاز آن گروه خاص تعریف شود. برای مثال اگر اعتماد مشتریان جلب شود، این رسانه می‌تواند به تنها درگاه خرید کالاها یا خدمات مرتبط با نیازهای آن گروه مشتری تبدیل شود.
29. کسب درآمد از پلتفرم با دریافت حق عضویت و یا درصد فروش از استفاده‌کنندگان از پلتفرم (نظیر توسعه‌دهندگان نرم‌افزارها) یک جریان درآمدی است. به این نحو که رسانه اجتماعی به توسعه‌دهندگان نرم‌افزار (اپلیکیشن‌ها، بازی‌ها و...) یا ارائه‌دهندگان هر خدماتی، این امکان را می‌دهد که آن‌ها محصول خود را روی پلتفرم رسانه اجتماعی برای کاربران عرضه کنند و طبق مدل کسب و کار خود درآمد کسب کنند و در ازای آن، در صدی از این درآمد را نیز به رسانه اجتماعی میزبان بدهند.
30. فروش اطلاعات معنی‌دار و طبقه‌بندی شده از علایق، سلاقیق، عادات و باورهای مشتریان گوشه‌ای، چه از نظر اقتصادی و چه از نظر امنیتی، یک جریان درآمدی است.
31. جریان درآمدی از تبلیغ‌دهنده‌ها و بازاریاب‌ها عبارت است از: دریافت وجه برای انتشار محتواهای تبلیغاتی، دسترسی و برقراری ارتباط با مشتریان.
32. امروزه رسانه‌های اجتماعی عمومی خدمات تبلیغات هدفمند را به تبلیغ‌دهنده‌ها ارائه می‌دهند که در نتیجه آن تبلیغات مختلف دقیقاً به گروه هدف خاص و مورد نظر تبلیغ‌دهنده می‌رسد. در نتیجه این مزیت تقریباً برای رسانه‌های اجتماعی با مخاطبان خاص و گوشه‌ای از دست رفته است و نمی‌تواند یک جریان درآمدی اثربخش باشد.
33. جریان درآمدی از تولیدکنندگان تخصصی محتوا عبارت است از: دریافت وجه از تولیدکنندگان محتوا برای کمک به بهتر دیده شدن محتوا (تبلیغات از نوع ترویج محتوا)
34. جریان درآمدی از کاربران می‌تواند در قالب «فریمیوم» باشد. به این صورت که بخش عمده امکانات به صورت رایگان و بخش محدودی به صورت پولی عرضه شود.

35. اگر حضور در چنین رسانه‌ای برای کاربران هویت‌ساز بوده و این احساس هویت و حضور در این جمع برای آن‌ها ارزش داشته باشد، حاضرند برای عضویت، مستقیماً پول بپردازند که می‌توان آنرا در قالب «حق عضویت» در نظر گرفت.

36. دریافت حق عضویت از کاربران نتیجه منفی خواهد داشت. با توجه به محدود بودن جامعه هدف، از هر اقدامی که موجب دافعه و جذب نشدن مشتریان می‌شود، نظیر دریافت حق عضویت و ... باید خودداری کرد.

### یافته‌های راند دوم و سوم:

پس از مشارکت همه 12 نفر عضو پنل خبرگان در راندهای دوم و سوم، فراوانی هریک از پاسخ‌های «کاملاً موافقم»، «موافقم»، «نظری ندارم»، «مخالقم» و «کاملاً مخالفم» در راند سوم به دست آمد. به این ترتیب، در پایان راند سوم، با 4 دسته گویه مواجهیم:

الف) گویه‌هایی که همه اعضای پنل خبرگان با آن‌ها اعلام موافقت کرده‌اند و در مورد آن‌ها اجماع کامل وجود دارد. (درصد موافقت برابر 100): 7 مورد؛ شامل گویه‌های شماره 2، 3، 10، 21، 22، 31 و 34.

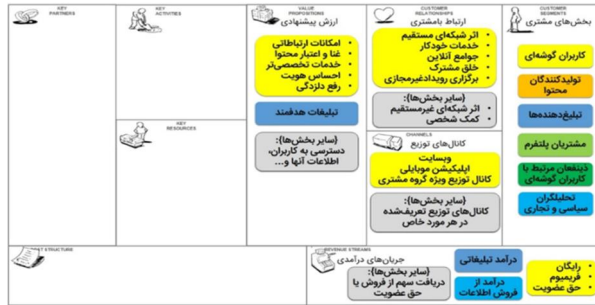
ب) گویه‌هایی که اکثریت نسبی اعضای پنل خبرگان (تعریف شده در این راند) با آن‌ها اعلام موافقت کرده‌اند و در مورد آن‌ها اجماع نسبی وجود دارد. (درصد موافقت بزرگتر و مساوی 75 و کمتر از 100): 20 مورد؛ شامل گویه‌های شماره 1، 4، 5، 7، 9، 11، 12، 14، 15، 16، 18، 20، 23، 24، 25، 26، 29، 30، 33، 35.

ج) گویه‌هایی که اکثریت نسبی تعریف شده در این راند را کسب نکرده و نمی‌توان عنوان اجماع خبرگان را بر آن‌ها اطلاق کرد، اما بیش از 50 درصد اعضای پنل با آن‌ها موافقت (درصد موافقت بزرگتر و مساوی 50 و کوچکتر از 75): 4 مورد؛ شامل گویه‌های 6، 8، 28، 36.

د) گویه‌هایی که نه تنها اکثریت نسبی موافقت را کسب نکرده که موافقان آن‌ها در اقلیت هستند و می‌توان اجماع بر مخالفت را برای آن‌ها در نظر گرفت (درصد موافقت کمتر از 50 و مجموع درصد‌های «کاملاً مخالفم» و «مخالقم» بزرگتر و مساوی 50): 5 مورد؛ شامل گویه‌های 13، 17، 19، 27، 32.

گویه‌های دسته «الف» و «ب» به‌عنوان موارد مورد اجماع و به‌عنوان خروجی این پژوهش

در نظر گرفته شده و براساس آن‌ها می‌توان بوم مدل کسب و کار یک رسانه اجتماعی گوشه‌ای را به صورت کلی، در قالب شکل زیر به نمایش گذاشت.



شکل 2. بوم مدل کسب و کار رسانه اجتماعی گوشه‌ای

## بحث و نتیجه‌گیری

در بخش‌های مشتریان مدل پیشنهادی ما با ترکیبی از بازار چندوجهی و گوشه‌ای مواجهیم. به این ترتیب که چند وجه مشتری وجود دارد که یکی از این وجوه، کاربران خاص و گوشه‌ای هستند. دیگر وجوه نیز عبارت‌اند از:

تولیدکنندگان محتوا: برخی از کاربران صرفاً مصرف‌کننده بوده و از محتواهای تولیدی دیگران استفاده می‌کنند، اما برخی تولیدکننده محتوا هستند و ممکن است اساساً دلیل حضورشان در رسانه اجتماعی، عرضه تولیدات محتوایی خود به دسته دیگر، با اهداف فرهنگی و یا اقتصادی باشد.

تبلیغ‌دهنده‌ها: شرکت‌های تبلیغاتی که کسب و کارشان ارائه تبلیغ کالاها و خدمات مختلف برای مشتریان آن کالا است (و در مقیاس کوچکتر هر کسی که بخواهد تبلیغ محصولش را بدهد) و همچنین بازاریاب‌های شرکت‌های تولیدی و خدماتی که به دنبال جذب مشتریان خود هستند، به نوعی می‌توانند مشتری یک رسانه اجتماعی باشند.

مشتریان پلتفرم: کسانی که می‌توانند از امکانات پلتفرم و زیرساختی رسانه اجتماعی، در راستای هدف خود استفاده می‌کنند. این گروه از مشتریان می‌خواهند از امکانات و خدمات نرم‌افزاری که در رسانه اجتماعی طراحی شده، برای خود و مشتریان خود بهره بگیرند. از مهم‌ترین انواع این وجه از مشتری می‌توان به کسب و کارها، نهادهای دولتی، برنامه‌نویس‌ها و ... اشاره کرد.

تولیدکنندگان کالاها و خدمات و به طور کلی ذی‌نفعان مرتبط با کاربران گوشه‌ای: همه آنها برای مشتریان گوشه‌ای رسانه اجتماعی، مشتری آنها نیز هستند. به طور مثال در شبکه اجتماعی دانش آموزان، موسسات کمک آموزشی ذی‌نفع مرتبط محسوب می‌شوند.

تحلیل‌گران سیاسی و تجاری: اطلاعات معنی‌دار از علایق، سلیق و رفتار گروه‌های مختلف مردم همواره برای گروه‌هایی که اهداف مختلف تجاری، فرهنگی، سیاسی، امنیتی و... دارند مهم بوده است. چنین اطلاعاتی از طریق داده‌کاوی فعالیت‌های کاربران در رسانه‌های اجتماعی قابل استخراج است.

در ادامه برای هر یک از این وجوه، ارزش‌های پیشنهادی، کانال‌های توزیع، ارتباط با مشتری و جریان‌های درآمدی تعریف می‌شود. ارزش پیشنهادی ارائه شده برای وجه کاربران گوشه‌ای عبارت است از: امکانات ارتباطی، غنا و اعتبار محتوا (به دلیل تخصصی بودن کاربران)، خدمات تخصصی‌تر (طراحی ابزارها و امکانات طراحی شده در رسانه اجتماعی متناسب با علایق و نیازهای گروه خاص مشتریان)، احساس هویت (از طریق ارتباط با افراد شبیه به خود و پیدا کردن جایگاه اجتماعی) و رفع دلزدگی (از کاربرانی که سال‌هاست در رسانه‌های اجتماعی عمومی فعال‌اند و در این فعالیت به بلوغ و به نوعی یکنواختی رسیده‌اند).

ارزش پیشنهادی ارائه شده برای تبلیغ‌دهنده‌ها، امکان انجام تبلیغات هدفمند محصولات و خدمات خود برای وجه کاربران گوشه‌ای است (دسترسی مستقیم به یک گروه مشتری کاملاً از پیش آماده و گردآوری شده هدفمند که نتیجه آن بالا رفتن نرخ بازگشت سرمایه هزینه شده در تبلیغات است) و ارزش پیشنهادی برای سایر وجوه نیز به نوعی دسترسی به اطلاعات کاربران، به عنوان مشتریان بالقوه این وجوه و یا ارتباط با آنهاست.

کانال‌های توزیع مرسوم برای کاربران، یعنی سایت و اپلیکیشن موبایلی موجوداند و علاوه بر آنها می‌توان کانال ویژه آن گروه خاص کاربران را نیز تعریف کرد. سایر وجوه نیز یا از همین کانال‌ها بهره گرفته یا کانال‌های منحصر به فرد برای آنها طراحی و عرضه می‌شود. به طور مثال امکان دارد برای وجه تبلیغ‌دهنده‌ها، یک صفحه ویژه تبلیغات در سایت یا اپلیکیشن در نظر گرفته شود.

ارتباط با مشتری کاربر گوشه‌ای، از نوع اثر شبکه‌ای مستقیم می‌باشد یعنی استفاده هر چه بیشتر کاربران از شبکه، «به‌طور مستقیم» موجب افزایش ارزش برای دیگر کاربران می‌شود و از



طریق راه‌هایی مانند خدمات خودکار، جوامع آنلاین، خلق مشترک، برگزاری رویداد غیرمجازی (نظیر همایش‌های حضوری، کمپین‌ها و...) انجامی شود. برای سایر وجوه نیز می‌توان این ارتباط را از نوع اثر شبکه‌ای غیرمستقیم دانست (استفاده هرچه بیشتر کاربران از شبکه، به‌طور غیرمستقیم موجب افزایش ارزش برای سایر وجوه می‌شود) و راه «کمک شخصی» را برای ارائه ارزش به آن‌ها مناسب دید. به این معنی که افرادی از مدیریت رسانه اجتماعی مسئول برقراری ارتباط با تبلیغ‌دهنده‌ها و بازاریاب‌ها باشند، آن‌ها را شناسایی و جذب کرده و به‌صورت شخصی و اختصاصی پاسخگوی نیازهای آن‌ها باشند.

ارزش‌های پیشنهادی به وجه کاربران گوشه‌ای می‌تواند یا کاملاً به‌صورت رایگان ارائه شود و یا قسمتی از آن به‌صورت رایگان و قسمتی به‌صورت پولی (مدل فریموم) و یا به‌طور کلی در ازای دریافت حق عضویت ارائه شود. جریان درآمدی از وجه تبلیغ‌دهنده‌ها، دریافت وجه از آن‌ها در ازای انجام تبلیغات آن‌ها در رسانه و جریان درآمدی از وجه تحلیل‌گران سیاسی و تجاری، دریافت وجه در ازای فروش اطلاعات به آنهاست. از سایر وجوه مشتری نیز در ازای خدمات ارائه شده به آن‌ها می‌توان حق عضویت دریافت کرده و یا درصدی از درآمدی که از طریق فروش خدمات و کالای خود در رسانه اجتماعی به‌دست می‌آورند را مطالبه کرد.

البته لازم به یادآوری است که موارد بیان شده در این بوم به‌صورت فرضی و کلی برای رسانه‌های اجتماعی گوشه‌ای در نظر گرفته شده و در شرایط مختلف و گروه کاربران مختلف، می‌بایست به‌صورت اقتضایی تحلیل و طراحی شود و شاید بسیاری از موارد در یک رسانه اجتماعی گوشه‌ای قابل تصور نبوده و یا موارد دیگری قابل تصویر کردن باشد.

عمده پژوهش‌های پیشین، همچون پژوهش‌های آزادانیا و همکاران (1390) و رضانی لارمایی و محمدیان (1395) به تبیین و طبقه‌بندی مدل‌های کسب و کار موجود در فضای وب 2 یا برای رسانه‌های اجتماعی پرداخته‌اند و یا همچون عباسی (1394) و شیائو یان هو (2011)، با مطالعه موردی یک یا چند رسانه اجتماعی مطرح در دنیا، مدل کسب و کار مشخص آن رسانه‌ها را تشریح و یا با یکدیگر مقایسه کرده و به موفقیت‌ها و نقاط قوت آن‌ها را اشاره کرده‌اند. در واقع در مطالعات انجام شده، به «وضع موجود» مدل کسب و کار رسانه‌های اجتماعی پرداخته شده است. اما در این پژوهش با بررسی تأثیر یک راهبرد خاص بر روی نوع مشخصی از مدل کسب و کار، با لحاظ کردن اقتضانات فضای کسب و کار رسانه‌های اجتماعی و با نگاه به آینده،

ویژگی‌هایی بدیع برای مدل کسب و کار نوع خاصی از رسانه‌های اجتماعی پیشنهاد داده شده که به صورت عملیاتی می‌تواند مورد استفاده فعالان این صنعت قرار بگیرد. همچنین لازم به یادآوری است که در معدود پژوهش‌های پیشین، همچون آثار توکلی، ساروقی و رمضان (1391) و حسن‌زاده (1393)، که به بررسی تأثیر اتخاذ راهبرد تمرکز پورتر بر مدل کسب و کار پرداخته‌اند، یافته‌های پژوهش به بیان تأثیر نسبی هریک از راهبردها بر روی هریک از عناصر مدل کسب و کار محدود می‌شود و برای مثال تأثیر راهبرد «الف» بر عنصر «ب»، زیاد یا کم قلمداد می‌شود. اما در این پژوهش با اتخاذ یکی از راهبردهای پورتر (راهبرد تمرکز)، عناصری از مدل کسب و کار ساخته شده و ویژگی‌های آن با جزئیات شرح داده می‌شود.

در پایان لازم به توضیح است که به دلایل مختلف از جمله دو دلیل زیر، راهبرد رقابتی مناسب برای رقابت استارت‌آپ‌های ایرانی فعال در حوزه رسانه‌های اجتماعی با رقبای خارجی، راهبرد تمرکز پورتر است. دلیل اول، بزرگ بودن و دارای مخاطب و قدرت جهانی بودن رقبای خارجی می‌باشد. رقیب شبکه‌های اجتماعی امروز، فیسبوک با بیش از 2 میلیارد کاربر است. طبق ادبیات پورتر، راهبرد مناسب برای یک شرکت کوچک و نوپا برای رقابت با یک شرکت بزرگ، تمرکز آن شرکت بر گوشه‌ای از بازار است. دلیل دوم از دست رفته بودن بازار می‌باشد. در حال حاضر بازار کاربران ایرانی رسانه‌های اجتماعی تقریباً از دست رفته و کاربران در حال مصرف از رسانه‌های بزرگ خارجی هستند و فضای موجود فضای آغاز رقابت پایاپای برای تصاحب بازار نیست، بلکه فضای ورود یک رسانه نوپا به بازار تصاحب شده توسط غول‌های بزرگ است. در چنین شرایطی نیز راهبرد تمرکز توصیه شده است. در چنین فضایی، اولاً با تمرکز بر یک گروه خاص از مشتری و ثانیاً با ارائه خدماتی منحصربه‌فرد، به گونه‌ای که نمونه‌های خارجی به دلیل ایرانی نبودن، توانایی ارائه آن‌ها را نداشته و یا ارائه آن‌ها را ارزشمند نمی‌دانند، می‌توان برای خود سهم بازار کسب کرد. در واقع می‌توان نوعی رقابت غیرمستقیم تعریف کرد و به جای اینکه به دنبال جذب کاربران رسانه‌هایی مانند فیسبوک، توئیتر و تلگرام بود و انتظار داشت کاربران آن‌ها را به مقصد رسانه ما ترک کنند، می‌توان تلاش کرد، در سبب مصرف کاربران، در کنار آن رسانه‌های بزرگ نشسته و بخشی از وقت کاربران را که تا قبل از این به طور کامل در آن رسانه‌ها صرف می‌شد را جذب کنند.

## منابع

- آزادینا، م.، ثقفی، م.، قیافه داودی، ف.، هادی زاده، آ. (1390). مدل‌های کسب و کار در شبکه‌های اجتماعی، تهران: پژوهشکده فناوری اطلاعات مرکز تحقیقات مخابرات ایران.
- استروالدرا، الکساندر و ایو پیگنیور (1396). خلق مدل کسب و کار، ترجمه غلامرضا توکلی، بابک وطن دوست، حسام الدین ساروقی و بهامین توفیقی. تهران: انتشارات آریانا قلم.
- پایگاه آماری استاتیسستا (2017)، بازیابی از:  
<https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users>  
 پایگاه اقتصاد آنلاین (1396)، بازیابی از:  
 yon.ir/sWcML
- پورتر، مایکل (1383). استراتژی رقابتی، ترجمه عباس مهرپویا و جهانگیر مجیدی، تهران: انتشارات رسا.
- توکلی، غ.، رمضان، م.، ساروقی، ح. (1391). تحلیل رابطه مدل کسب و کار و راهبردهای ژنریک پورتر در سازمان. نشریه علمی - پژوهشی مدیریت نوآوری، سال اول، شماره 1، 97-77.
- دیوید، فرد آر. (1386). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- چیت‌سازیان، هستی، کامیز طالبی و امیر محب‌علی (1396). شناسایی و اولویت‌بندی رايج‌ترین روش‌های تأمین مالی خودراه‌انداز در کسب و کارهای نوپای حوزه IT، فصلنامه توسعه کارآفرینی، 10(1)، 61-79.
- حسن‌زاده، ف. (1393). سنجش تأثیر استراتژی‌های مدل پورتر بر مدل کسب و کار در شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات (فاوا) استان بوشهر
- راپا، مایکل (2003). مدل‌های کسب و کار در فضای وب.
- رمضانی لارمایی، الف.، ایوب، م. (1395). مدل‌ها و استراتژی‌های کسب و کار وب 2، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات، تهران، شرکت خدمات برتر

فرهنگی، ع.، قراگوزلو، ع.، صلواتیان، س. (1389)، «توجه» حکمرانی جدید در اقتصاد رسانه، پژوهش های ارتباطی، 17(63)، 91-114.

قربانی، ر. (1391). مدل های کسب و کار جدید در صنعت نشر دیجیتال چالش ها و فرصت های پیش رو، فصلنامه تحلیلی پژوهشی کتاب مهر، شماره ششم، 4-21

عباسی، ح. (1394). مطالعات اقتصادی توسعه رسانه های اجتماعی. معاونت محتوای مرکز ملی فضای مجازی.

ندافی، راضیه و مصطفی احمدوند (1396). شناسایی و اولویت بندی پیشران های توسعه کسب و کارهای نوپا (استارت آپ ها) با استفاده از روش شناسی کیو، توسعه کارآفرینی، 10(3)، 517-534.

Rappa, Michael (2003), "Business Models on the web", Retriever form: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>

Osterwalder, A. (2004), "The Business Model Ontology – a proposition in a design science Approach". Lausanne, Switzerland: Ph.D. thesis, In Institute d'Information et Organization, University of Lausanne, Ecole DesHautes Etudes Commercial HEC, 173 pages.

Xiaoyan Hu (2011), "Social Media Business Model Analysis - Case Tencent, Facebook, and Myspace", Department of Information and Service Economy Aalto University School of Economics