

مدل‌های کسب و کار جدید در صنعت نشر دیجیتال چالش‌ها و فرصت‌های پیش رو

رضا قربانی
دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه تهران
mediamanager.ir@gmail.com

چکیده

محیط پیوسته در حال تغییر است. با تغییر محیط، سازمان‌ها نیز، متناسب با آن، واکنش نشان می‌دهند. سازمان‌هایی که به تغییرات محیطی حساس نباشند از بین خواهند رفت. به همین دلیل، برای پاسخ به تغییرات محیطی، مفاهیم فراوانی در دانش مدیریت به وجود آمده است: بازاریابی، استراتژی، مدیریت دانش، ابتکار و خلاقیت، مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار، ساخت بر اساس سفارش، و تولید انبوه از این مفاهیم‌اند. سازمان‌ها این مفاهیم را در قالب مدل کسب و کار به کار می‌گیرند. سازمانی موفق است که بتواند مدل کسب و کار خود را دقیق تدوین کند و به موقع نیز آن را بازبینی کند. در واقع، با توجه به تغییرات محیطی، تدوین و بازبینی مدل کسب و کار امری پیوسته و ضروری است. در این مقاله، با استفاده از مدل کسب و کار استروالدر، مدل‌های کسب و کار جدید در صنعت نشر دیجیتال، با توجه به مفهوم استراتژی اقیانوس آبی، بررسی می‌شود.

واژگان کلیدی

صنعت نشر دیجیتال، مدل کسب و کار، استراتژی اقیانوس آبی، ورود به صنعت

مقدمه

سون‌جو، استراتژیست نظامی چین باستان، می‌گوید: «فضیلت برتر جنگیدن و پیروزی در تمامی نبردها نیست. فضیلت برتر در هم شکستن مقامات دشمن بی‌توسل به جنگ است.» از نظر سون‌جو شیوه رزم، در هر فرهنگی، نمایانگر نوع نگرش آن مردم به دشواری‌هاست. به همین دلیل، رزم مقوله‌ای فراتر از درگیری با سلاح‌هاست. دنیای کسب و کار امروز میدان رزم است. بحث امروز دنیای کسب و کار هم این است که چگونه می‌توان، قبل از آنکه نخستین تیغ از نیام بیرون کشیده شود، در جنگ پیروز شد. در دنیای امروز کسب و کار، جنگی به مراتب سنگین‌تر از جنگ‌های مرسوم در جریان است و پیروزی در این جنگ تعیین‌کننده سرنوشت ملت‌هاست.

شرکت‌های اقتصادی که در محیط‌های کسب و کار فعالیت می‌کنند برای بقا نیاز دارند با استراتژی‌های مشخصی وارد نبرد شوند و شاخص‌های کیفیت زندگی را در محیط خود بهبود بخشند. شرکت‌هایی که برای بقای خود به منابع یارانه‌ای وابسته باشند و توانایی رقابت بدون استفاده از این منابع را نداشته باشند دیر یا زود از بین می‌روند. صنعت رسانه، در جهان امروز، یکی از صنایع مهم، چه از نظر ابعاد مالی و اقتصادی و چه از نظر تأثیرگذاری بر مردم، است. برخی صنعت رسانه را معطوف به فعالیت مهندسی افکار می‌دانند. به همین دلیل معتقدند که این صنعت بدون یارانه‌های مختلف قادر به ادامه حیات نیست. اما باید توجه داشت که رسانه‌ها برای اینکه تأثیرگذار باشند باید از نظر اقتصادی هم توجیه داشته باشند. فعالیت رسانه‌هایی که توجیه اقتصادی ندارند در نهایت به هدر دادن منابع منجر می‌شود؛ و حتی ممکن است تأثیر مورد انتظار صاحبان رسانه بر مخاطبان هم اتفاق نیفتد.

در هر حال، باید توجه داشت که رسانه‌هایی توانایی تأثیرگذاری بر مخاطبان را دارند که در زمینه کسب و کار هم موفق عمل کنند. فعالیت رسانه‌ای، در دنیای امروز، در سازمان‌های رسانه‌ای

اتفاق می‌افتد و زمانی می‌توان به اثربخش بودن این فعالیت‌ها امیدوار بود که با کارایی قابل قبولی انجام شوند. این موضوع ممکن است، به دلیل تعداد فراوان محصولات شکست‌خورده رسانه‌ای از منظر اقتصادی، برخی را به اشتباه بیندازد که بسیاری از شرکت‌های رسانه‌ای بدون توجه به اهداف اقتصادی و صرفاً در جهت اهداف اجتماعی یا سیاسی فعالیت می‌کنند. حال آنکه باید عمل کرد مجموعه‌های رسانه‌ای را به صورت کلی در نظر گرفت. بسیاری از شرکت‌های رسانه‌ای با تدوین استراتژی‌های مختلف و طراحی سبد محصولات رسانه‌ای ضرر فراوان در بخش زیادی از محصولات را با سود فراوان در بخش اندکی از محصولات جبران می‌کنند و در نهایت شرکت به سود دست می‌یابد. در این زمینه، و برای درک منطق فعالیت‌های رسانه‌ای، باید به موضوع استراتژی و مدل‌های کسب و کار توجه بیشتری کرد. تمرکز این مقاله بر شرکت‌های فعال در صنعت نشر دیجیتال است.

شناخت محدوده نظریه‌های مدیریت رسانه

با توجه به نوپا بودن تحقیقات در زمینه مدیریت و اقتصاد رسانه در ایران، محدوده دانش بومی مدیریت رسانه در دسترس نیست. به همین دلیل، دانش جهانی مدیریت و اقتصاد رسانه به ما کمک خواهد کرد که درکی نسبی از محدوده دانش مدیریت رسانه به دست آوریم. بنابراین، باید در ابتدا محدوده دانش موجود در زمینه مدیریت رسانه را بررسی کنیم. نظریه‌های موجود مدیریت رسانه در جهان در شش دسته کلی قرار می‌گیرد (میرزجوسکا، ۱۳۹۱، ص ۱۶۹-۱۷۶).

نظریه مدیریت راهبردی

بر مبنای مفاهیم مربوط به سازمان صنعتی (SCP)

دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV)

نظریه موقعیت بوم‌شناختی

نظریه‌ساختاری

نظریه‌مدیریت انتقالی رسانه

نظریه‌فرهنگ سازمانی

فناوری و نوآوری

نظریه‌تولید محصول جدید

نظریه‌انتشار

تأثیرات استفاده از نوآوری/فناوری بر سازمان و کارکنان آن

رویکرد استفاده و رضایت‌مندی

نظارت بر محیط و تصمیم‌گیری

سرگرمی و تنوع

تعامل فرهنگی اجتماعی

خودادراکی

نظریه‌رهبری

همان‌طور که مشاهده می‌شود، دسته‌مهمی از نظریه‌های مدیریت رسانه در حوزه مدیریت راهبردی رسانه‌ها است. در ادامه، مدل کسب و کار در این نظریه‌ها بررسی می‌شود. اما ابتدا، به صورت مختصر، به مفهوم راهبرد یا استراتژی می‌پردازیم.

استراتژی چیست؟

واژه راهبرد مفهوم می‌است که از عرصه نظامی نشئت گرفته و سپس در سایر عرصه‌ها-همچون اقتصاد، تجارت، و به‌ویژه عرصه سیاست و مملکت‌داری-از کاربرد زیادی برخوردار شده است. ریشه



واژه استراتژی واژه یونانی استراتژیا (Strategia) به معنای فرماندهی و رهبری است. اکنون معنای ساده استراتژی عبارت است از یک طرح عملیاتی به منظور هماهنگی و سازماندهی اقدامات برای دستیابی به هدف (راهبرد).

امروزه، علاوه بر فرماندهان نظامی و سیاستمداران، دست‌اندرکاران امور بازرگانی، اقتصاددانان، و کارفرمایان عرصه صنعت نیز دارای راهبرد هستند. حتی افراد عادی نیز در زندگی روزانه خود از راهبردهای گوناگونی همچون کاهش هزینه، کاهش وزن، و... سخن می‌گویند. البته در اینجا راهبرد به مفهوم هدف نیست، بلکه اقدامات و برنامه‌هایی برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده است. راهبرد چگونگی دستیابی به اهداف را مشخص می‌کند و به اینکه اهداف چه هستند یا چه باید باشند یا چگونه باید تعیین شوند کاری ندارد.

جایگاه مفهوم مدل کسب و کار در مدیریت رسانه

با بررسی متون مدیریت و اقتصاد رسانه، مباحثی که مدیریت رسانه در آن‌ها به ارائه راه حل می‌پردازند به قرار زیر است: تدوین مدل کسب و کار، مدیریت راهبردی، تدوین ساختار، مدیریت منابع انسانی و مهندسی فرهنگ سازمانی، مدیریت فناوری و نوآوری، مدیریت مالی و بودجه، مدیریت تولید محتوا، مدیریت فروش، مدیریت بازاریابی، تبلیغات، روابط عمومی و برندینگ، حقوق و مقررات رسانه، مسائل خاص رسانه‌های مختلف، و ورود به صنعت رسانه.

اهمیت مدل کسب و کار به حدی است که در اولین مرحله تحلیل هر رسانه‌ای باید مورد توجه قرار گیرد. «مدل کسب و کار چارچوبی برای خلق پول و ثروت است. این چارچوب نشان می‌دهد که یک بنگاه چه مجموعه فعالیت‌هایی را، چگونه، و در چه زمانی باید انجام دهد تا مشتریان از آنچه از بنگاه انتظار دارند بهره‌مند شوند و بنگاه نیز به سود دست یابد» (آفوا، ۱۳۸۹).

مدل کسب و کار بیان می‌کند که چگونه سازمان برای تولید محصول یا ارائه خدمت ایجاد ارزش افزوده می‌کند. به بیان دیگر، این مدل‌ها، که در واقع چارچوبی برای پول‌سازی هستند، به سه پرسش کلیدی درباره شرکت‌ها پاسخ می‌دهند: کدام فعالیت‌ها، چگونه، و چه وقت باید انجام شوند؟ پاسخ صحیح به این پرسش‌ها منجر به عمل کردن مناسب شرکت‌ها و ارائه مزایای مطلوب به مشتریان می‌شود و در نهایت برای شرکت سود به ارمغان می‌آورد.

درک مدل‌های کسب و کار همیشه ساده نیست؛ مثلاً، یک ایستگاه تلویزیونی، با پخش رایگان برنامه‌ها، حیاتش وابسته به یک مدل پیچیده کسب و کار است که شامل تولید محتوا و آگهی‌ها می‌شود. فناوری، جامعه، فرهنگ، و بازار از عواملی هستند که بر مدل کسب و کار تأثیر می‌گذارند. سازمان هم مجبور است به این عوامل پاسخ دهد و به طور پیوسته مدل کسب و کار خود را تغییر دهد. مفاهیم مختلف مانند سیستم‌های استراتژیک و مدیریت استراتژیک، مشتری‌مداری (ارتباط مؤثر با مشتریان و حفظ آن‌ها)، بهبود مستمر و اثربخشی در کار از طریق رعایت استانداردهای بین‌المللی، مدیریت کیفیت، واکنش به موقع به تغییرات، مدیریت دانش، ابتکار و خلاقیت، مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار، ساخت بر اساس سفارش و تولید انبوه، و سوق یافتن به سوی کسب و کار الکترونیک، تجارت الکترونیک، و بنگاه‌های مجازی همه پاسخ‌های گوناگون به یک پرسش هستند: مدل کسب و کار خود را چگونه تغییر دهیم تا موفق بمانیم؟

استروالد و پیگنیور تعریفی از مدل کسب و کار ارائه کرده‌اند که در ادامه از این تعریف و مدل استخراج شده از آن استفاده خواهیم کرد. طبق این تعریف، مدل کسب و کار توصیفی است از ارزشی که یک شرکت به یک یا چند بخش از مشتریان ارائه می‌دهد. طرحی است از شرکت و شبکه همکاران آن برای ایجاد، بازاریابی، و تحویل ارزش و سرمایه‌های ارتباطی برای ایجاد جریان‌اتی که منجر به کسب درآمدهای مثبت (سود) و با ثبات می‌شوند (استروالد و پیگنیور، ۱۳۹۰).

از نظر آن‌ها مدل کسب و کار، منطق یک شرکت در چگونگی خلق، ارائه، و کسب ارزش را توصیف می‌کند. آن‌ها نه عنصر سازنده مدل کسب و کار را مطابق تصویر چنین توضیح می‌دهند: (تصویر ۱) از این مدل برای توصیف مدل‌های کسب و کار فراوانی استفاده شده است؛ مثلاً، می‌توان به مدل کسب و کار محتوای آنلاین بی‌بی‌سی اشاره کرد که یک مدل کسب و کار و توزیع بسیار

تصویر ۱. مدل کسب و کار استروالدر و پیگنیور

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| <p>شرکای کلیدی: </p> <p>چه فعالیت‌هایی برون سپاری می‌شوند چه منابعی خارج از سازمان کسب می‌شوند؟ چه کسانی شرکای کلیدی ما هستند؟</p> | <p>فعالیت‌های کلیدی: </p> <p>چه فعالیت‌هایی برای ایجاد ارزش پیشنهادی لازم است؟ کانال‌های توزیع؟ ارتباط با مشتریان؟ جریان‌های درآمدی؟</p> <p>منابع کلیدی: </p> <p>دارایی‌های مورد نیاز برای ارائه ارزش چیست؟ کانال‌های توزیع؟ ارتباط با مشتریان؟ جریان‌های درآمدی؟</p> | <p>ارزش‌های پیشنهادی: </p> <p>سازمان برای حل مشکل مشتری و برآوردن نیازهای او چه ارزش‌هایی ارائه می‌کند؟ سازمان چه نیازهایی از مشتری را برطرف می‌کند؟</p> | <p>ارتباط با مشتری: </p> <p>با هر یک از بخش‌های مشتریان چه روابطی ایجاد می‌کند این رابطه‌ها چقدر هزینه دارد</p> <p>کانال‌ها: </p> <p>ارزش‌های پیشنهادی از طریق چه کانال‌های ارتباطی به دست مشتریان می‌رسد؟ توزیع و فروش چگونه است؟</p> | <p>بخش‌های مشتری: </p> <p>سازمان به چه کسانی خدمت می‌کند مشتریان اصلی سازمان چه کسانی هستند؟</p> |
| <p>ساختار هزینه: </p> <p>چه عناصری از مدل کسب و کار منجر به هزینه می‌شوند؟ هزینه‌های اساسی کجا صرف می‌شود؟ منابع پر هزینه کدام‌ها هستند؟ فعالیت‌های پر هزینه‌چطور؟</p> | | <p>جریان‌های درآمدی: </p> <p>ارزش‌های پیشنهادی که به مشتریان ارائه می‌شوند چگونه به جریان‌های درآمدی تبدیل می‌شوند؟ / مشتریان چه ارزش‌هایی چگونه و چقدر پرداخت می‌کنند؟ / مشتریان برای کدام ارزش‌ها مایل به پرداخت پول هستند؟ برای کدام یک اکنون پول پرداخت می‌کنند؟</p> | | |

مهم است (Searl, ۲۰۱۱).

وب‌سایت بی‌بی‌سی رتبهٔ چهارم را، در میان پربازدیدترین وب‌سایت‌ها، در سطح جهان، و رتبهٔ پنجم را در انگلستان دارد. این وب‌سایت حاوی مطالب متنوعی مانند خبر، پخش دیجیتال، آب و هوا، ورزش، وب‌سایت‌های همراه، و همچنین وب‌سایت‌هایی به زبانی غیر از انگلیسی است. محتوا در این سایت یا دست اول است و صرفاً برای سایت طراحی شده یا بازپخش محتوای تولیدشده در دیگر بخش‌های بی‌بی‌سی است. بی‌بی‌سی برای مصرف‌کننده رایگان است به همین دلیل، کاربران انگیزهٔ بالایی برای کپی برداری ندارند. در یوتیوب، بیش از یک میلیون ویدئو با برچسب بی‌بی‌سی وجود دارد. نکتهٔ دیگر اینکه محتوای تولیدشده از سوی کاربران می‌تواند در مواقع خاص، مانند بمب‌گذاری سال ۲۰۰۵ لندن، برای برنامه‌سازان حائز اهمیت باشد، اما مشخصهٔ کلیدی مدل کسب و کار بی‌بی‌سی نیست. مثلاً مدل کسب و کار تولید و توزیع محتوا آنلاین بی‌بی‌سی در ادامه آمده است: (تصویر ۲)

با توجه به رشد سرعت پذیرش نوآوری‌ها، سازمان‌ها نیز باید آمادگی بالایی برای تغییر مدل کسب و کار خود داشته باشند؛ مثلاً، اگر زمانی ۶۸ سال طول کشید تا ۵۰ میلیون نفر کاربر هواپیما شوند، اکنون در کمتر از یک سال فناوری‌هایی مانند آی‌پد یا جوهر الکترونیک به این تعداد کاربر می‌رسند (King, ۲۰۱۰).

اقیانوس آبی و راه پیش رو

اقیانوس آبی مفهومی است که نخستین بار کیم و مابورنیا آن را ابداع کردند و در کتابی پرفروش به همین نام ارائه شده است. این مفهوم چارچوبی قدرتمند برای به چالش کشیدن مدل‌های کسب و کار فعلی و خلق مدل‌های جدید و رقابتی است. به کمک مفهوم اقیانوس آبی، ارزش‌های پیشنهادی برای مشتریان به چالش کشیده می‌شود و مدل‌های کسب و کار و بخش‌های جدید مشتریان

مورد جست‌وجو قرار می‌گیرد. به کمک مدل استروالدر، ما در کی بصری از این موضوع می‌یابیم که چگونه تغییر یک بخش از مدل کسب و کار بر بقیه بخش‌ها اثر می‌گذارد. استراتژی اقبانوس آبی دربارهٔ ایجاد صنایع کاملاً جدید از طریق ایجاد تمایزهای بنیادین از راه تغییر مدل کسب و کار فعلی است. در این دیدگاه، ما در مقابل مفهوم رقابت در صنایع موجود قرار

تصویر ۲. مدل کسب کار محتوای آنلاین بی بی سی



می‌گیریم. در واقع، اقیانوس آبی، به جای بررسی رقبا با شاخص‌های سنتی، به دنبال ایجاد فضای فعالیت جدید و بدون رقابت از طریق آنچه صاحب‌نظران نوآوری در ارزش می‌نامند است. این دیدگاه به معنی افزایش ارزش برای مشتری‌ها با ایجاد مزایا و خدمات جدید و در عین حال کم کردن هزینه‌ها با حذف خدمات و جنبه‌های کم‌ارزش است.

کیم و مابورنیا برای رسیدن به نوآوری در ارزش ابزاری تحلیلی ارائه کردند که آن را چارچوب چهار اقدام نامیدند. چهار سؤال کلیدی از این قرار است:

کدام یک از عواملی که صنعت ارائه می‌دهد باید حذف شوند؟

چه عواملی نسبت به استاندارد صنعت باید به شدت کاهش یابند؟

چه عواملی نسبت به استاندارد صنعت باید به شدت افزایش یابند؟

چه عواملی تاکنون در صنعت ارائه نشده که باید ایجاد شوند؟

اقیانوس آبی، علاوه بر نوآوری در ارزش پیشنهاد، کاوش گروه‌های غیرمشتری را برای ایجاد اقیانوس آبی و رسیدن به بازارهای دست‌نخورده پیشنهاد می‌کند.

ترکیب استراتژی اقیانوس آبی و مدل کسب و کار استروالدر ما را به چارچوب تحلیلی قدرتمندی مجهز می‌کند که اجازه می‌دهد، به طور نظام‌مند، نوآوری در مدل کسب و کار را بررسی کنیم. پاسخ‌گویی به سؤالات چهار اقدام (حذف، ایجاد، کاهش، و افزایش) درباره هر عنصر مدل کسب و کار باید بررسی شود. استراتژی اقیانوس آبی درباره افزایش ارزش‌ها و کاهش هزینه‌هاست. این استراتژی با درک این موضوع که کدام عناصر ارزش پیشنهادی می‌توانند حذف شده، کاهش و افزایش یابند، و یا ایجاد شوند به دست می‌آید. هدف اول کاهش هزینه‌ها از طریق کاهش یا حذف خدمات و ویژگی‌های کم‌ارزش‌تر است. هدف دوم ایجاد ویژگی‌های باارزشی است که افزایش محسوس در هزینه‌ها ایجاد نمی‌کنند.

بخش سمت راست مدل کسب و کار بررسی شده در این مقاله متمرکز بر ارزش و مشتری است. بخش سمت چپ هم متمرکز بر هزینه‌ها و زیرساخت است. تغییر عناصر سمت راست مدل بر عناصر سمت چپ مدل تأثیر می‌گذارد. اگر بخش‌ها و عناصری از ارزش پیشنهادی، کانال‌ها، و ارتباط با مشتری را حذف یا اضافه کنیم، اثرات فوری بر منابع، فعالیت‌ها، مشارکت‌ها، و هزینه‌ها را شاهد خواهیم بود.

استراتژی‌های تولید و بازاریابی ناشران برای تولید و عرضه کتاب دیجیتال

امروزه ما شاهد تحول در صنعت نشر کتاب هستیم. پیش از این، نویسندگان نوشته‌های خود را به امید چاپ به مؤسسه‌های انتشاراتی می‌سپردند. رد خیل عظیم نوشته‌ها هم تصویر آشنایی است. در مدل‌های سنتی کسب و کار نشر، ناشران نویسندگان و نوشته‌های بسیاری را غربال کرده و آن‌هایی را انتخاب می‌کردند که بیشترین احتمال رسیدن به حداقل‌های فروش را داشتند. چون ویرایش، طراحی، چاپ، تبلیغ، و توزیع کتاب هزینه‌بر است، کتاب‌های زیادی هرگز فرصت انتشار نمی‌یافتند. ناشران به شدت به کتاب‌هایی علاقه‌مند بودند که بتوانند آن‌ها را در تیراژ بالا برای فروش به مخاطبان پرشمار تولید کنند. اما لولودات کام مدل رایج صنعت نشر کتاب را تغییر داد. از طریق لولودات کام همه می‌توانند کتاب‌هایشان را منتشر کنند. در این مدل، نویسندگان غیرحرفه‌ای و آماتور امکان چاپ و توزیع کارهای خود را در یک بازار آنلاین می‌یابند. درواقع، موانع ورود به بازار از بین رفته است. لولودات کام پلتفرمی است که نویسندگان از طریق آن با خوانندگانی که گاهی شاید به پنجاه نفر هم نرسد ارتباط برقرار می‌کنند. کتاب‌ها فقط در پاسخ به سفارش‌های واقعی چاپ می‌شوند. دیگر شکست در فروش معنی ندارد. (تصویر ۳)

بنابراین، می‌توان با بررسی دقیق‌تر بخش‌های مختلف مدل کسب و کار به تدوین مدل‌های کسب و کار گوناگون برای محیط واقعی پرداخت؛ مثلاً، خود کتاب خلق مدل کسب و کار قصه‌ای شنیدنی دارد.

در سال ۲۰۰۴، الکساندر استروالدر به همراه پروفیسور ایو پیگنیور بر تزدکتري خود، با عنوان نوآوری در مدل کسب و کار، در دانشگاه اچ. ای. سی. لوزان سوئیس کار می‌کرد. دو سال بعد، استروالدر رویکرد به کار گرفته شده در رساله خود را در وبلاگ مدل کسب و کار خود قرار داد. این رویکرد در سراسر جهان و در شرکت‌هایی مانند تری ام، اریکسون، دلویت، و تلنور مورد استفاده قرار گرفت. در یکی از کارگاه‌هایی

تصویر ۳. مقایسه مدل قدیمی صنعت نشر با یک مدل جدید

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| <p>شرکای کلیدی: </p> <p>قدیمی: جدید:</p> | <p>فعالیت‌های کلیدی: </p> <p>قدیمی: یافتن محتوا، نشر، فروش جدید: خدماتی جهت نشر شخصی بازاری برای محتوای خاص</p> <p>منابع کلیدی: </p> <p>قدیمی: ندارد جدید: پلتفرم زیرساخت چاپ بر اساس تقاضا</p> | <p>ارزش‌های پیشنهادی: </p> <p>قدیمی: محتوای پرمخاطب جدید: خدماتی جهت نشر شخصی بازاری برای محتوای خاص</p> | <p>ارتباط با مشتری: </p> <p>قدیمی: ندارد جدید: کانون‌های علاقمندی صفحه شخصی آنلاین</p> <p>کانال‌ها: </p> <p>قدیمی: شبکه خرده فروش جدید: لولودات کام</p> | <p>بخش‌های مشتری: </p> <p>قدیمی: مخاطبان گسترده جدید: نویسندگان با مخاطبان خاص محدود</p> |
| <p>ساختار هزینه: </p> <p>قدیمی: نشر / بازاریابی جدید: مدیریت و توسعه پلتفرم</p> | | <p>جریان‌های درآمدی: </p> <p>قدیمی: درآمد حاصل از فروش عمده کتاب جدید: کارمزدهای فروش (کم) درآمدهای حاصل از ارائه خدمات نشر حق التالیف از ناشران</p> | | |

که الکساندر در هلند داشت، فردی پرسید چرا کتابی که مکمل آموخته‌های کارگاه باشد وجود ندارد؟ به همین دلیل الکساندر و استادش به تولید کتابی در این زمینه علاقه‌مند شدند. اما چالش اساسی اینجاست: در بازاری که هر سال تعداد بی‌شماری کتاب استراتژی و مدیریت منتشر می‌شود چگونه می‌توان متمایز و برجسته شد؟

آن‌ها پاسخ را در مدل نوآورانه کسب و کار کتاب جست‌وجو کردند. در ابتدا، ناشران سنتی را رها کرده و از پلتفرم آنلاینی که برای اشتراک‌گذاری نوشته‌هایشان استفاده می‌کردند به منزله کانونی برای تعاملاتشان استفاده کردند. افراد می‌توانستند با پرداخت حق عضویت به این پلتفرم بپیوندند. این مبلغ ابتدا ۲۴ دلار بود و تا ۲۴۳ دلار هم افزایش یافت. به این ترتیب، این دو یک جریان درآمدی نوآورانه برای تأمین مالی تولید کتاب، پیش از تولید آن، فراهم کردند. تصاویر نقش مهمی در خلق این کتاب داشت و محتوای آن با تمرین‌ها و نکاتی که از برگزاری کارگاه‌های آموزشی متنوع به دست آمده بود تکمیل شد. خلق مدل کسب و کار کتابی است که در لوزان سوئیس نوشته، در لندن انگلستان طراحی، در پورتلند امریکا عکاسی، و در آمستردام هلند تولید شده است.

شخصی که در یکی از کارگاه‌ها درخواست کتابی برای خلق مدل کسب و کار کرده بود پاتریک فان در پیچل نام داشت. پاتریک به همراه الکساندر و ایوه‌سته اولیه خلق کتاب را تشکیل دادند. آن‌ها مرکز تعاملات آنلاین را راه‌اندازی کردند تا با کمک حرفه‌ای‌ها این کتاب را خلق کنند. اندکی بعد، آلن اسمیت، مدیر خلاق شرکت موومننت، نیز به این پروژه پیوست. تیم کلارک، یکی از اعضای مرکز تعاملات آنلاین، نیز به پروژه اضافه شد تا کار ویرایش را به عهده بگیرد. شرکت جم، که از تفکر تصویری برای حل مسائل کسب و کار استفاده می‌کرد، هم به گروه اضافه شد. یک چرخه کاری برای ارائه نکات و ایده‌های تازه و بکر به مرکز تعاملات آنلاین و دریافت بازخورد از آن تعریف شد. شیوه نگارش کتاب روشن شد. محتوا، طراحی‌ها، تصاویر، و ساختار به طور کامل از سوی اعضای کانون تعاملات

آنلاین در سراسر دنیا به اشتراک گذاشته شد و نظریات دریافت شد. تیم اصلی به همه نظریات پاسخ دادند و بازخوردها در فرایند ایجاد کتاب مورد استفاده قرار گرفت. یک معرفی آزمایشی از کتاب در آمستردام هلند ترتیب داده شد. اعضای مرکز تعاملات آنلاین، به صورت حضوری، برای اولین بار با یکدیگر ملاقات کردند. آن‌ها تجارب خود در زمینه نوآوری در مدل کسب و کار را با یکدیگر به اشتراک گذاشتند. ترسیم مدل‌های کسب و کار شرکت کنندگان از سوی شرکت جم، به تمرین اصلی آن روز تبدیل شد. دوپست نمونه از نسخه‌های محدود ویژه از کتاب در حال تکمیل برای چاپ ارسال شد. سرانجام پس از چندین بار اصلاح، نسخه اولیه کتاب چاپی آماده شد. واکنش بازار به این کتاب رضایت‌بخش بود. چاپ اول آن، با تیراژ پنج هزار نسخه، بدون هیچ هزینه‌ای برای بازاریابی و بدون پشتیبانی ناشری پرسابقه، در مدت دو ماه، به فروش رفت. خبرهای این کتاب فقط از طریق تبلیغات دهان به دهان، وبلاگ‌ها، وبسایت‌ها، ایمیل، و توییتر پخش شد. ملاقات‌های محلی خوانندگان و دنبال کنندگان مرکز تعاملات آنلاین هم، به طور خودجوش، برای بحث و تبادل نظر درباره محتوای کتاب خلق مدل کسب و کار راه افتاد.

در ادامه، تابلوی طراحی کتاب خلق مدل کسب و کار ترسیم شده است. (تصویر ۴)

نکاتی که از تولید کتاب خلق مدل کسب و کار برداشت می‌شود چنین است:

این کتاب با همکاری دست‌اندرکاران حرفه‌ای از سرتاسر دنیا خلق شده است. آن‌ها، به علت داشتن سهمی در خلق کتاب، به آن حس مالکیت دارند. این کتاب، به علت قالب متفاوت آن، با دیگر کتاب‌های استراتژی و کسب و کار در بازار رقابتی کتاب‌های مدیریتی کاملاً برجسته و متمایز شده است. فقط خوانندگان این کتاب مشتریان آن نیستند، بلکه همه افرادی که در خلق این کتاب نقشی داشتند و یا شرکت‌هایی که به کتاب‌های سفارشی شده علاقه‌مندند هم جزء مشتریان این کتاب‌اند. این کتاب مصداق عملی بازاریابی و ویروسی برای یک کتاب است. ترکیبی از کانال‌های مستقیم و غیرمستقیم و رویکرد مرحله‌ای، دسترسی و حاشیه سود تولید این کتاب را بهینه کرد.

همه فعالیت‌های تولید این کتاب، به جز تولید محتوا، به ارائه‌دهندگان خدمت برون‌سپاری شده است که به آسانی در دسترس‌اند. و در نهایت اینکه، این کتاب از راه پیش‌فروش و حق عضویت، که برای عضویت در مرکز تعاملات آنلاین پرداخت می‌شود، توانست تأمین مالی خود را انجام دهد. بخشی از درآمدها نیز از نسخه‌های سفارشی‌سازی شده برای شرکت‌ها و مشتریان آن‌ها کسب شدند.

تصویر ۴. مدل کسب و کار کتاب خلق مدل کسب و کار

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| <p>شرکای کلیدی: </p> <p>شرکت موومنت پلتفرم‌بنینگ Amazon.com ارائه خدمات لجستیک</p> | <p>فعالیت‌های کلیدی: </p> <p>قدیمی: یافتن محتوا، نشر، فروش جدید: خدماتی جهت نشر شخصی بازاری برای محتوای خاص</p> <p>منابع کلیدی: </p> <p>وبلاگ و حضور پررنگ بر روی وب مرکز تعاملات آنلاین روش‌شناسی قدرتمند</p> | <p>ارزش‌های پیشنهادی: </p> <p>کتاب مرجع تصویری، عملی، و زیبا برای نوآوران مدل کسب‌کار خلق مشترک یک کتاب بالقوه‌پرفروش نسخه‌های سفارش سازی شده برای شرکت‌ها و مشتری‌های آنها</p> | <p>ارتباط با مشتری: </p> <p>Business model hub همایش مدل کسب و کار در آمستردام</p> <p>کانال‌ها: </p> <p>اعضای مرکز تعاملات آنلاین ترویج نفر به نفر Business model model generation.com Amazon.com</p> | <p>بخش‌های مشتری: </p> <p>بلندپروازها و پیشروان تغییر کارآفرین‌ها، مدیران اجرایی، مشاوران و دانشگاهی‌ها شرکت‌ها</p> |
| <p>ساختار هزینه: </p> <p>طراحی تولید محتوا چاپ توزیع</p> | | <p>جریان‌های درآمدی: </p> <p>حق عضویت مرکز تعاملات آنلاین پیش‌فروش و فروش پس از انتشار ارائه رایگان فصل‌تابلو طراحی (فصل اول) حق الزحمه بابت نسخه‌های سفارش‌سازی شده</p> | | |

نتیجه‌گیری

تمرکز بیش از حد بر مفهوم کتاب دیجیتال و تولید آن، به پیروی از جریان رو به رشد جهانی، ما را گمراه خواهد کرد. همان‌طور که در این مقاله بررسی شد، تغییر در ابزارها، کانال‌ها، روش‌ها، و هر چیزی را که باعث نوآوری در کسب و کار می‌شود باید در بستر تغییر مدل‌های کسب و کار مشاهده، بررسی، و تحلیل کرد. اگر با استناد به آمارهای جهانی، مبنی بر رشد استفاده از ابزارهای دیجیتال، به فکر ورود به صنعت جدید بیفتیم، ممکن است نادانسته خودمان را گرفتار محمصه و گردابی کنیم که رهایی از آن آسان نباشد. ورود به هر صنعتی نیازمند به بررسی جدی آن صنعت و تدوین مدل کسب و کاری است که حداقل همه ابعاد آن روی کاغذ مشخص شده باشد. داشتن یک مدل کسب و کار مدون به معنای موفقیت در یک کسب و کار نیست، اما مطمئناً نداشتن یک مدل کسب و کار مدون تضمینی برای شکست یک کسب و کار است؛ مگر اینکه دست‌هایی نامرئی به حمایت از یک کسب و کار بپردازند. با توجه به رقابتی شدن هرچه بیشتر صنعت نشر در ایران و جهان و همچنین کاهش تعداد مخاطبان و افزایش هم‌زمان هزینه‌ها، گام ابتدایی، برای موفقیت در این صنعت، تدوین مدل کسب و کار دقیق است. مدلی که در این مقاله ارائه شده مبتنی بر مدل استروالدر است. این مدل، علاوه بر اینکه دقیق و شفاف است، به صورت تصویری ارائه شده که این موضوع در درک آسان‌تر از مدل کسب و کار هم مؤثر خواهد بود.

نکته پایانی اینکه مدل کسب و کار، کسب و کار نیست. برای موفقیت در صنعت نشر دیجیتال عوامل فراوانی تأثیر گذارند و مدل کسب و کار صرفاً مانند قطب‌نمایی است که ما را در رسیدن به مقصد یاری می‌رساند. و گرنه کیست که نداند کشتی برای رسیدن به سرمنزل مقصود به ناخدا همان‌قدر احتیاج دارد که به ملوانانی سخت کوش ●

منابع

- آفوا، آ. (۱۳۸۹). مدل‌های کسب و کار، ترجمه م. سپهری، م. مرادی و س. ملیحی، تهران: رسا.
- استروالدر، ا. و پیگنیور، ا. (۱۳۹۰). خلق مدل کسب و کار، ترجمه غ. توکلی، ب. وطن دوست، ح. ساروقی و ب. توفیقی، تهران: آریانا قلم.
- کیم، ج. و مابورنیا، ر. (۱۳۹۰). استراتژی اقیانوس آبی، ترجمه ع. پورممتاز، تهران: آریانا قلم.
- میرزجوسکا، ب. آ. (۱۳۹۱ بهار). «مدیریت رسانه؛ از نظریه تا عمل»، افق رسانه، ص ۱۶۹-۱۷۶. راهبرد. (بدون تاریخ): بازیابی از ویکی پدیا:
- <http://fa.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D8%A7%D9%87%D8%A8%D8%B1%D8%AF>
- King, B. (2010). Bank 2.0, Singapore: Marshal Cavendish Business.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Searl, N. (2011). Changing Business Models in the Creative Industries, Intellectual Property Office.