

چاپ و نشر دیجیتال: با نگاهی به مدل کسب و کار

جواد نیک‌پیام
دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، دانشگاه تهران
nickpayam@ut.ac.ir

چکیده

با توسعه و گسترش فناوری، کتابخوان‌های دیجیتال و ابزارهای همراه روز به روز با اقبال عمومی بیشتری مواجه می‌شوند. ماهیت فناوری و تغییر روندهای رفتار مصرف‌کننده نه تنها تعاریف و مفاهیم کلیدی صنعت نشر را دگرگون کرده و به کمرنگ شدن تمایز بین محورهای تولید و توزیع منجر شده است، بلکه ناشران را وادار به بازنگری در ساختار کسب و کار خود کرده است. ناشران باید از خود بپرسند «ارزش افزوده‌ای که برای مشتریان و جامعه در جهان دیجیتالی شده ایجاد می‌شود چیست؟ و چه مدل‌های جدیدی در کسب و کار نشر دیجیتال وجود دارد؟»

مقاله حاضر تلاشی است برای افزایش میدان دید و ایجاد بینشی مختصر جهت پاسخ‌دهی به این سؤالات. بدین منظور در ابتدا ساختار تغییرات و نوآوری در بازار نشر مورد توجه قرار گرفته است، سپس با توضیحی بر مدل کسب و کار سه مؤلفه اصلی آن یعنی معماری محصول، مدل درآمدی، و معماری خلق محصول بررسی شده و در پایان با موشکافی الگوی رایج «پرداخت در ازای محتوا»، سایر مدل‌های کسب و کار در نشر دیجیتال بیان شده‌اند.

کلیدواژه

ارزش پیشنهادی، پرداخت در ازای محتوا، خلق ارزش، کتاب دیجیتال، مدل درآمدی، نوآوری

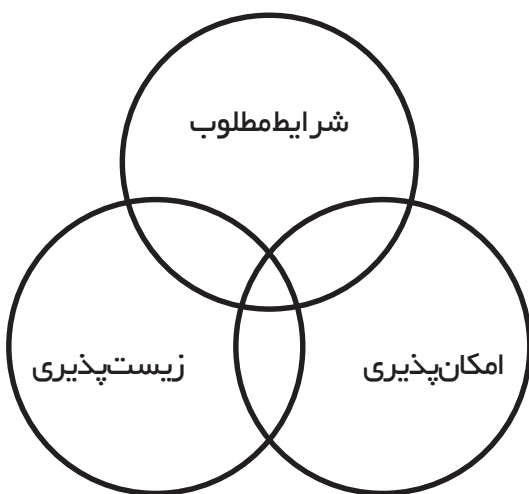
مقدمه

یونسکو در ۱۹۶۴ کتاب را اثری چاپی و صحافی شده تعریف می کند که بیش از ۴۹ صفحه داشته باشد، برخلاف نشریات و مجلات به صورت دوره‌ای منتشر نشود، و در دسترس عموم باشد. پرواضح است که در عصر دیجیتال دیگر این تعریف درست نیست. دیجیتالی شدن نه تنها تعریف کتاب، بلکه روش‌های خلق ارزش از نشر و طبع را نیز دگرگون کرده است. به گونه‌ای که نه تنها صنعت نشر باید مفاهیم و فعالیت‌های کلیدی خود را بازتعریف کند، بلکه ناشران نیز باید به دنبال الگوهای جدیدی برای خلق ارزش در کسب و کار خود باشند. در تغییرات بنیادی اکوسیستم نشر کتاب، فناوری اساسی‌ترین نقش را بر عهده دارد و اصلی‌ترین محرک به شمار می‌رود. به گونه‌ای که با ظهور نقش آفرینان جدیدی همچون آمازون، که می‌توانند نقش انتشارات، توزیع‌کننده، و خرده‌فروش را به طور هم‌زمان بر عهده بگیرند، تمایز بین محورهای تولید و توزیع در حال ناپدید شدن است. ماهیت فناوری دیجیتال به همراه اقتصاد اینترنتی-اقتصاد اینترنتی را اقتصادی مبتنی بر کالا و خدمات الکترونیک در نظر می‌گیریم که به وسیله کسب و کارهای بر خط تولید می‌شود و از طریق تجارت الکترونیک معامله می‌گردد. علاوه بر تأثیر فوق‌العاده قوی بر ساختار سنتی خلق ارزش، آن را با شبکه ارزش جایگزین کرده است. مرزهای صنایع خلاق به وسیله فقدان ارتباط بین رسانه و محتوا ناپدید شده است. در این وضعیت، سؤال اساسی این است که در اکوسیستم رسانه جدید، آیا نقش آفرینان سنتی صنعت چاپ می‌توانند در مقابل غول‌های فناوری مانند آمازون، گوگل، و آپل مقاومت کنند؟ برای پاسخ به این سؤال باید بررسی کرد ارزش افزوده‌ای که برای مشتریان و جامعه در جهان دیجیتالی شده ایجاد می‌شود چیست؟ ناشران باید چه کاری برای مشتریان انجام دهند؟ چه مدل‌های جدید کسب و کار در نشر دیجیتال وجود دارند؟ در عصر دیجیتال، چه گزینه‌هایی برای ناشران جهت کسب درآمد وجود دارد؟

هدف مقاله حاضر ایجاد بینشی مختصر درباره این سؤالات و مدل کسب و کار در بازار نشر دیجیتال است.

نوآوری در نشر دیجیتال

با کمی توجه به اصطلاح «نشر دیجیتال» و «نشر الکترونیک» درمی یابیم که با تغییری اساسی در ماهیت صنعت چاپ و نشر روبه‌رو هستیم؛ تغییری که ماهیتی فناورانه و نوآورانه دارد.



شکل ۱. نوآوری در فصل مشترک شرایط مطلوب، امکان‌پذیری، و زیست‌پذیری.

منبع: Ideo

فناوری، به‌منزله محرک اصلی تغییر، در تغییرات اجتماعی و رفتار مصرف‌کننده، در چارچوب سیاست‌گذاری، و در علایق خاص دولت‌ها به رسانه شناخته می‌شود. علاوه بر این، فناوری عامل اصلی تغییر در مدل‌های کسب و کار و همچنین تغییر در صنعت انگاشته می‌شود. عموماً نوآوری‌ها در فصل مشترک سه مفهوم شرایط مطلوب، امکان‌پذیری، و زیست‌پذیری بروز می‌کنند (Ideo, 2013). شرایط مطلوب به روندهای اجتماعی و رفتار مشتری اشاره دارد و اراده سیاسی

دولت‌ها را به‌منزلهٔ چارچوب سیاست‌گذاری مد نظر قرار می‌دهد. امکان‌پذیری عمدتاً بر روندهای فناوری دلالت دارد و زیست‌پذیری به مدل کسب و کار اشاره می‌کند. برای مثال، تقاضای رو به رشد خودناشری و پلتفرم نشر مستقل شامل وبلاگ‌ها، کتاب‌ها، خبرنگار شهروندی، و گونه‌های جدید ترکیب^۱ محتوا (شرایط مطلوب) به کمک فناوری‌های جدید اطلاعات و ارتباطات (امکان‌پذیری) و براساس مدل‌های نوظهور کسب و کار در این حوزه (زیست‌پذیری) به بروز نوآوری‌های متنوع در پلتفرم‌های نشر مستقل و رویه‌های بدیع خودناشری منجر می‌شود و این نوآوری‌ها به نوبهٔ خود بر خواست سیاسی جهت تهیه و تدارک چارچوب جدید خط‌مشی‌گذاری (شرایط مطلوب) تأثیر می‌گذارند.

مدل کسب و کار

مدل کسب و کار کلمه‌ای است که رواج استفاده از آن در زمینهٔ نشر دیجیتال رو به افزایش است. مدل کسب و کار در معنای محدود خود به این سؤال پاسخ می‌دهد که یک شرکت چگونه و از کجا می‌تواند سرمایه‌گذاری را به سود تبدیل کند؟ شرکت چگونه می‌تواند درآمد کسب کند؟ اما در معنای گستردهٔ مدل کسب و کار، که در مطالعات دانشگاهی ترجیح داده می‌شود، آن را به‌منزلهٔ فضای کاملی جهت تصمیماتی که یک شرکت در زمینهٔ یک محصول یا طیفی از محصولات باید اتخاذ کند می‌نگرند. امیت و همکاران (۲۰۱۰) بیزنس مدل را به‌منزلهٔ منبع خلق ارزش معرفی کرده‌اند. دو رویکرد معروف جهت سازماندهی و بیان مدل کسب و کار وجود دارد که یکی توسط استروالدر و پیگنور (۲۰۱۰) و دیگری نیز توسط ژانلو^۲ (۲۰۱۰) ارائه شده‌اند. «بوم مدل کسب و کار»^۳ استروالدر و پیگنور شامل نه بلوک ساختاری است: بخش‌های مشتری^۴، ارزش پیشنهادی^۵، کانال‌ها^۶، ارتباط با مشتری^۷، جریان‌های درآمدی^۸، منابع کلیدی^۹، فعالیت‌های

کلیدی^۱، شرکای کلیدی^{۱۱}، و ساختار هزینه^{۱۲}. از سوی دیگر، ژانلو از سه بعد مدل کسب و کار صحبت کرده است (Zott et al., 2011):

- معماری محصول؛ که روش تولید محصولات و خدمات را شرح می‌دهد.
 - مدل درآمدی؛ که منبع درآمد و سود است و به صورت مستقیم از محصولات و خدمات و به صورت غیر مستقیم از تبلیغات و تدارکات ناشی می‌شود.
 - معماری خلق محصول؛ فرایندهای داخلی تهیه و ارائه محصول یا خدمات و همچنین آن‌هایی که در رابطه با موقعیت شرکت در زنجیره / شبکه ارزش صنعت اند.
- رویکرد استروالدر و پیگنور و رویکرد ژانلو باهم ناسازگار نیستند و می‌توان آن‌ها را به طور علمی و به‌سادگی به یکدیگر نگاشت (جدول ۱).

جدول ۱. نگاشت ابعاد مدل ژانلو بر بلوکهای بوم کسب و کار استروالدر و پیگنور		
ابعاد مدل ژانلو	بلوکهای مترادف از مدل استروالدر و پیگنور	سؤالات مرتبط که باید به آن‌ها پاسخ داد
معماری محصول	بخش‌های مشتری، ارزش پیشنهادی، کانال‌ها، ارتباط با مشتری	- مشتریان شما چه کسانی هستند؟ - داستان مدل کسب و کار شما چیست؟ - چه چیزی ارزش پیشنهادی شما را یکتا می‌سازد؟
مدل درآمدی	جریان درآمدی، ساختار هزینه	- ساختار هزینه‌ها و درآمدها چگونه است؟ - آیا کسب و کار شما بیشتر بر کارایی و کمیت مبتنی است یا کیفیت؟
معماری خلق محصول	منابع کلیدی، فعالیت‌های کلیدی، شرکای کلیدی	- مهم‌ترین منابع کسب و کار شرکت چیست؟ - شرکای کلیدی شما در زنجیره / شبکه ارزش چه کسانی هستند؟ - کسب و کارهای متمم (مثلاً باز آریایی و توزیع) چه جایگاهی در زنجیره / شبکه ارزش دارند؟ - مهم‌ترین محرک‌های نوآوری در صنعت چیست؟

با انطباق مدل استروالدر و پیگنور و ژانلو، اکنون می‌توانیم عوامل مهم و حیاتی نظیر بلوک جریان‌های درآمدی (استروالدر و پیگنور) / بعد مدل درآمدی (ژانلو) یا بلوک ارزش پیشنهادی / بعد معماری محصول را بررسی کنیم. البته جریان‌های درآمدی و ارزش پیشنهادی اغلب ارجاعاتی به سایر بلوک‌های ساختاری / ابعاد دارند. این مطلب مخصوصاً برای موارد مرتبط با زنجیره / شبکه ارزش، چه داخل یا خارج، بیشتر مصداق می‌یابد.

کتاب دیجیتال، نشر دیجیتال، و مدل کسب و کار

به طور سنتی، کتاب به منزله یک رسانه در قالب مادی و فیزیکی (که تقریباً در طول قرن‌ها ثابت مانده) تعریف می‌شده است. بسط این مطلب به پدیده‌های دیجیتال مرتبط ما را با این مشکل مواجه می‌کند که همه مظاهر دیجیتال مبتنی بر متن متعلق به سیستم رسانه کتاب نیستند؛ اگر نسخه چاپی معادل به شکل یک کتاب فیزیکی موجود نباشد یا مواردی که مربوط به سیستم رسانه کتاب است (مانند نام نویسنده، ناشر، و...) مشخص نباشد، امکان دارد این پدیده‌ها از سیستم‌های رسانه‌ای دیگری غیر از کتاب مانند روزنامه، مجله، و... باشند.

اوهنه و جان^{۱۳} (۲۰۰۳) کتاب دیجیتال را شبکه‌ای از واحدهای اطلاعات دیجیتالی تعریف کرده‌اند که ممکن است شامل متن، گرافیک، ویدئو، انیمیشن، و حتی صدا باشد (Ohene-Djan & Zimmer, 2003). در تعریفی نهشتی نیز می‌توان ناشران کتاب الکترونیک را این‌گونه معرفی کرد: «ناشران محتوای متن محور که به ساخت جهان - داستان‌ها کمک می‌کنند و دسترسی به آن‌ها را فراهم می‌آورند.» جهان - داستان شامل آمیخته‌ای از رسانه‌های مختلف مانند متن، گرافیک، ویدئو، انیمیشن، و صداست. بنابراین به هر فایل کتاب مانند که بتوان آن را روی ابزار اختصاصی یا غیر اختصاصی مطالعه کرد، کتاب دیجیتال گویند.

اجازه دهید تا هر سه دسته محتوای کتاب‌مانند الکترونیک را کتاب دیجیتال بنامیم؛ همچون کتاب الکترونیک (فقط متن)، کتاب الکترونیک بهبودیافته (کتاب الکترونیک به اضافه محتوا و ویژگی‌های چندرسانه‌ای)، و برنامه‌های کتاب (که فایل‌های کتاب نبوده بلکه برنامه‌های مستقلی‌اند که محتوای متنی و چندرسانه‌ای کتاب‌مانند را ارائه می‌دهند). به صورت سنتی، انواع نشر دیجیتال عبارت‌اند از: نشر دانشگاهی، نشر آموزشی، و نشر تجاری B2B^{۱۵}.

در نشر دانشگاهی، شکل معمول کنونی به صورت مقالات مجلات دیجیتال یا فصول کتاب با قالب PDF یا شبه PDF و به شکل انحصاری یا متونی با قالب HTML در وبسایت‌ها، مخصوصاً آن‌هایی که رویه انتشار با دسترسی آزاد دارند، است. در نشر آموزشی، استفاده از محصولات یادگیری الکترونیکی تعاملی در قالب (5) HTML (که تا کنون اغلب شامل فلش (Flash) می‌شدند) و در برخی موارد برنامه‌ها و کتاب‌های الکترونیکی متداول است. در نشر تجاری B2B (غیر دانشگاهی) تقریباً همه‌چیز از قالب HTML (وبسایت‌ها) گرفته تا pdf و برنامه‌ها... یافت می‌شود. ویژگی برجسته‌ای که در همه موارد دیده می‌شود مدل درآمدی آن‌هاست: تبلیغات، حمایت‌های مالی، یا مشتریان راغب.

یک محصول نشر آموزشی را در نظر بگیرید. بر مبنای اطلاعات محدودی که درباره این محصول در دسترس است، آن را به منزله مثالی از رویکرد ژانلو تحلیل می‌کنیم. معماری محصول «biology» را می‌توان به صورت کمک به شاگردان جهت رسیدن به اهداف یادگیری در زیست‌شناسی و همچنین کمک به معلمان در پشتیبانی از فرایندهای یادگیری شاگردان توصیف کرد. مدل درآمدی (منابع درآمد، بازارهای هدف، قیمت‌گذاری) این محصول، هدف قرار دادن مدارس به منزله مشتریان سطح اول است. مدارس امتیاز محصول و کتاب‌های ضمیمه آن را خریداری می‌کنند و در اختیار معلمان و شاگردان قرار می‌دهند. قیمت آن را می‌توان بازتابی

از افزایش پیش‌بینی شده یادگیری (با این محصول) نسبت به یادگیری مورد انتظار (و به دست آمده) با استفاده از محصولات قبلی که فقط شامل کتاب بودند، دانست. معماری خلق ارزش (فرایندها؛ موارد داخلی، آن‌هایی که مربوط به موقعیتشان در زنجیره / شبکه ارزش صنعت به‌منزله یک کل هستند) بدین صورت است: محصول بر مبنای محتوایی که قبلاً صرفاً برای کتاب تهیه و ویرایش شده است توسعه می‌یابد. با ارجاع یک مفهوم توسط معماران یادگیری، این محتوا از سوی طراحان و ویرایشگران اخذ و با جنبه‌های تعاملی تکمیل و غنی می‌شود و بر صفحه نمایشگر نقش می‌بندد.

به صورت کلی، مدل‌های کسب و کار در نشر دیجیتال بسیار متنوع است. مدل‌هایی مانند:

- دسترسی آزاد؛
- تبلیغات؛
- توزیع آنلاین؛
- پرداخت در ازای محتوا؛
- جذب مشتری راغب؛
- چاپ براساس تقاضا؛
- دریافت حق عضویت؛
- و خودناشری؛

رویکردهای رایج در الگوی کسب و کار ناشران دیجیتال است. اما با جزئی‌تر شدن در بخش‌های مدل کسب و کار نشر دیجیتال درمی‌یابیم که تفاوت زیادی بین روش‌های کسب درآمد وجود نخواهد داشت. در نشر دانشگاهی، مدل درآمدی عموماً بر «پرداخت برای محتوا» مبتنی است. پرداخت برای محتوا در نشر دانشگاهی به دو صورت پیاده‌سازی شده است. در حالت اول، خواننده /

کاربر محتوا، یعنی کسی که به استفاده از محتوا نیاز دارد، خودش یا مؤسسه‌ای که در آن مشغول به تحصیل یا تحقیق است، بابت استفاده از محتوا هزینه و قیمت آن را پرداخت می‌کنند. عموماً مؤسسه‌های دانشگاهی خدمات ناشر دانشگاهی را به صورت یکجا و به صورت بسته‌ای خریداری می‌کنند.

حالت دوم «پرداخت نویسنده» نامگذاری شده است. بدین معنا که نویسنده یا مؤسسه نهادی که وی برای آن کار می‌کند، برای ارائه محتوا به عموم مردم هزینه‌های نشر را به ناشر پرداخت می‌کنند. این رویکرد عموماً ذیل طرح دسترسی آزاد طبقه‌بندی می‌شود. در نشر آموزشی نیز، مدل درآمدی عموماً براساس پرداخت در ازای محتواست. به این صورت که خواننده/کاربر، والدینش، یا مؤسسه آموزشی که در آن به تحصیل مشغول است به صورت قراردادی بسته کامل محتوای یک ناشر را خریداری می‌کند. در نشر تجاری B2B، فقط برای محتوای با کیفیت بالا مدل درآمدی مبتنی بر «پرداخت در ازای محتوا» وجود دارد. البته ممکن است مصرف‌کننده علاقه‌ای به خرید دائمی یک کتاب نداشته باشد و فقط تمایل به پرداخت برای خواندن آن کتاب در بازه‌ای محدود داشته باشد که به آن اصطلاحاً اجاره الکترونیک گویند. در این دسته، مدل‌های درآمدزایی عموماً شامل تبلیغات، کسب حمایت مالی، و فرایندهای جذب مشتریان راغب است. در این مدل‌ها، تبلیغ‌دهنده یا حامی برای جلب نظر مخاطب و ارائه اطلاعاتی درباره خودش به او هزینه‌های اولیه برای تولید محتوا را متقبل می‌شود.

می‌توان براساس محرک‌های مهم نوآوری در سازمان، یعنی فناوری و رویه‌های مشتری و بررسی آن‌ها یا عملکردهای بالقوه ناشران، المان‌های مهم مدل کسب و کار یعنی ارزش پیشنهادی، مدل درآمدی، و معماری خلق محصول را برای ناشران دیجیتال دسته‌بندی کرد (جدول ۲).

جدول ۲. طبقه‌بندی عملکردهای ناشران دیجیتال بر اساس المان‌های مدل کسب و کار

محصول / خدمات	کتاب دیجیتال، برنامک، ترکیب محتوا، چند رسانه‌ای، وبلاگ، خبرنگار شهروندی، عکاسی، فیلم، بازی، ویدئو، نرم‌افزار، وبینار ^{۱۶} ، و...
ارزش پیشنهادی خدمات	<ul style="list-style-type: none"> • اطلاعات، سرگرمی، و آموزش • کیفیت - کمیت • شخصی‌سازی: اجاره الکترونیک، چاپ بر اساس تقاضا • ارتباط مستقیم • هم‌اوره: خدمات نشر، خدمات مالی، ویراستاری، طراحی، رتبه‌بندی، تحقیقات بازار، و تحلیل داده‌ها • کارآفرینی اجتماعی: انتفاعی و غیر انتفاعی
منبع و شکل درآمدزایی	<ul style="list-style-type: none"> • مالکیت معنوی • حق عضویت، پرداخت در ازای محتوا • تبلیغات، پذیرش حامی • دریافت کمک مالی، یارانه دولتی • محتوای کاربر ساخته، جمع‌سپاری مالی، خرده‌پرداخت
مشتریان / گروه کاربران	نویسندگان، خواننده‌ها، خبرنگاران، سایر ناشران، ارائه‌دهندگان خدمات مرتبط، توسعه‌دهندگان نرم‌افزار، توزیع‌کنندگان، نهادها، و شرکت‌ها
اتکا به چارچوب ختمشی	<ul style="list-style-type: none"> • محتوا • توسعه کسب و کار • فناوری

نتیجه‌گیری

افزایش تقاضا برای خودناشر بودن بیانگر تغییر در روندهای مشتریان است. تغییر در روند مشتریان به علاوه تغییرات فناوری باعث شده ناشران مجبور شوند مدل کسب و کار خود را تغییر دهند. به نظر می‌رسد ناشران برای موفقیت در عرصه نشر دیجیتال باید ارزش پیشنهادی خود را از ارائه محصول به ارائه خدمات تغییر دهند و عملاً به پلتفرمی برای بازارهای چندوجهی تبدیل شوند. در نگاه اولیه، به نظر می‌رسد منابع درآمد در نشر دیجیتال به طور قابل توجهی متنوع است، اما با کمی دقت درمی‌یابیم که اکثر مدل‌های مختلف درآمدی منشأ فلسفی یکسانی دارند و مبتنی بر پرداخت در ازای محتوا هستند.

1. mesh-up

2. Janello

۳. برای مطالعه بیشتر درباره بوم مدل کسب و کار در صنعت نشر دیجیتال می‌توانید به مقاله «مدل‌های کسب و کار جدید در صنعت نشر دیجیتال؛ چالش‌ها و فرصت‌های پیش رو» منتشر شده در فصلنامه تحلیلی پژوهشی کتاب مهر، ش ۶، تابستان ۱۳۹۱ مراجعه فرمایید.

4. customer segments

5. value proposition

6. channels

7. customer relationships

8. revenue streams

9. key resources

10. key activities

11 . key partnerships

12 . cost structure

13 . Ohene-Djan

14 . apps

15 . Business to Business

منابع

استروالد، الکساندر؛ بیگنور، ایو (۱۳۹۱). خلق مدل کسب و کار، ترجمه غلامرضا توکلی، بابک وطن دوست، و دیگران، تهران: گروه پژوهشی صنعتی آریانا.

Amit, R., Zott, C., & Massa, L. (2010). The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. IESE Business School-University of Navarra, pp 43-1.

Ideo, "Design Thinking", Ideo, website, "http://www.ideo.com/about, accessed April 2013.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. Journal of management, 4) 37), pp 1042-1019.

Ohene-Djan, J., Zimmer, R., Gorle, M., & Naqvi, S. (2003). A Personalisable Electronic Book for Video-based Sign Language Education. Educational Technology & Society, 4) 6), pp 99-86.

16 . Webinar