

# تجزیه و تحلیل زنجیره تأمین در تولید کتاب و عوامل مؤثر بر آن

محمدجواد هنرمندساری  
دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه تهران  
honarmand@ut.ac.ir

## چکیده

زنجیره تأمین، یک مؤسسه یا شرکت را از یک سو با تأمین کنندگان مواد اولیه یا به عبارتی عرضه کنندگان منابع متصل می‌سازد و از سوی دیگر ارتباط میان شرکت با مشتریان را سر و شکل می‌دهد؛ به این معنا که شرکت‌های گوناگون در حوزه‌های خاص با همکاری یکدیگر برای خود مزیت رقابتی ایجاد می‌نمایند. امروزه نقش این زنجیره در موفقیت شرکت‌ها بیش از پیش دارای ارزش و اهمیت گشته است و مؤسسه‌ها توجه ویژه‌ای را به آن معطوف کرده‌اند. زنجیره تأمین عاملی است حیاتی که بر رقابت پذیری سازمان‌ها اثر می‌گذارد. شرکت‌ها برای مدیریت صحیح زنجیره تأمین، جهت کسب اعتماد مصرف کننده باید همگام با افزایش کیفیت، خدمات متنوعی را نیز عرضه دارند تا هزینه‌های استفاده از محصول و نگهداری آن به حداقل برسد؛ البته جنس این هزینه‌ها الزاماً مادی نیست و می‌تواند جنبه‌های دیگری را نیز شامل شود. در این مقاله پس از ارائه تعاریف گوناگون زنجیره تأمین و عوامل مؤثر در این زنجیره به طور خاص در صنعت کتاب به مثابه یکی از قدیمی‌ترین و مهم‌ترین وسایل ارتباط جمعی، قصد داریم تا رابطه میان تأمین کنندگان، شرکت و مشتریان را در این صنعت مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم. ضمناً جهت بررسی فعالیت‌های درون سازمانی شرکت‌های انتشاراتی و صنعت کتاب به مثابه هسته اصلی مدیریت زنجیره تأمین، تشریح زنجیره ارزش این صنعت نیز لازم و ضروری به نظر می‌رسد.

## واژگان کلیدی

زنجیره تأمین، زنجیره ارزش، کتاب، بازاریابی

## مقدمه

امروزه گسترش و تراکم وسایل ارتباط جمعی و رسانه‌های گروهی تا آنجا پیش رفته است که عصر ما را عصر ارتباطات نامیده‌اند و از حیث اهمیت، حتی آن را بعنوان یکی از نهادهای اجتماعی برشمرده‌اند. اما آنچه که بسیار مهم می‌نماید این است که وسایل ارتباط جمعی به عنوان یکی از مهمترین وسایل ایجاد تغییرات در جوامع بشری، به جامعه و افراد آن کمک می‌کند تا در مسیر معین خود، موفق‌تر باشند و با آگاهی و اطلاعات بیشتری به حرکت خود ادامه دهند و از این طریق روند مشارکت اجتماعی را سرعت بخشند، همبستگی و وفاق ملی بوجود آورند و منجر به توسعه سازنده شوند. همبستگی و وفاق ملی به عنوان پدیده‌ای اجتماعی، از لوازم و نتایج قطعی و حتمی توسعه همه‌جانبه و امنیت ملی است. در مجموع، کار رسانه‌ها در حفظ و تحکیم وفاق ملی، بالا بردن توان انتخاب جامعه، افزایش مشارکت، رقابت و پویایی شهروندان، درونی و نهادی کردن نظام ارزشی و باورهای اعتقادی و معرفی سازوکاری برای حل و فصل تعارض‌ها و چندگانگی‌های فرهنگی و اجتماعی است. در حقیقت رسانه‌های جمعی باید بتوانند به برقراری و استحکام رابطه میان تنوع و وحدت و یا تمایز و یکپارچگی جامعه مدد رسانند، تا وفاق ملی و در نهایت، «امنیت ملی» پایدار بماند. رسانه‌ها قدرت آن را دارند که با تقویت همبستگی ملی و هماهنگی میان بخش‌های مختلف اجتماعی در عین حفظ تفاوت‌ها، قدرت فهم و ادراک و تحمل و انتخاب فعال جامعه و در نهایت سطح و عمق «پایداری ملی» را ارتقا دهند. از این رو ملاحظه می‌شود که فقدان یا ضعف رسانه‌های کارآمد، می‌تواند موجبات توسعه نیافتگی فرهنگی، از هم گسیختگی توسعه اجتماعی و در نهایت عدم توسعه یافتگی سیاسی را فراهم سازند. بویژه در جامعه ما به دلیل وجود برخی چند پارگی‌های اجتماعی، تاریخی، مذهبی، قومی و زبانی، و نیز شتاب رشد شهرنشینی و پیدایش جامعه

نو و تحرک‌های جمعیتی طبقاتی، صنفی، سیاسی و فرهنگ گسترده که برآمده از انقلاب اسلامی و افزایش مشارکت و رقابت گروه‌های اجتماعی است، این موضوع اهمیتی مضاعف می‌یابد. بدین ترتیب رسانه‌های جمعی به عنوان بخشی از دستگاه‌ها و نهادهای سازنده همبستگی‌های اجتماعی و نیز استوارکننده وفاق و امنیت ملی، دارای کاربردهای مؤثری می‌باشند. کتاب به مثابه یکی از رسانه‌های جمعی بسیار مهم، نقش انکارناپذیری را در این راه ایفا می‌کند که توجه به آن از هر جنبه، نقش خطیر این وسیله ارتباط جمعی را بر همگان روشن خواهد ساخت. پر واضح است که یک مدیریت زنجیره تأمین موفق در عرصه کتاب و استفاده روز افزون از این محصول حیاتی می‌تواند گام‌های بسیار مهمی در راه ارتقای فرهنگ و دانش عمومی مردم بردارد.

### مرور ادبیات:

در ادامه، تعاریف گوناگون مطرح شده در باب زنجیره تأمین و همچنین کتاب بصورت جداگانه ارائه می‌شود و سپس مباحث مربوط به زنجیره تأمین کتاب مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

### زنجیره تأمین و مدیریت زنجیره تأمین:

بر اساس مطالعات صورت گرفته، می‌توان زنجیره تأمین [۱] را اینگونه تعریف کرد: آرایش‌های نهادی که کسب و کارهای داخل یا خارج بنگاه را به منظور ارائه محصولات و خدمات پس از فروش آنها به مصرف‌کننده نهایی، با یکدیگر ارتباط می‌دهد و به همکاری و ادار می‌سازد. هرگاه زنجیره تأمین در درون کسب و کار و میان کارکردهای آن مانند بازاریابی، حسابداری و توزیع و ... بررسی شود، کاربرد لغت "لجستیک یا زنجیره ارزش" [۲] صحیح‌تر

است (Ayers, ۲۰۰۱). بعد از تعاریف مربوط به زنجیره تأمین، نوبت به مدیریت زنجیره تأمین [۳] می‌رسد. برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل فعالیت‌ها در زنجیره تأمین، مدیریت زنجیره تأمین نام دارد (Chan, et al, ۱۹۹۸). مدیریت زنجیره تأمین یکپارچگی فعالیت‌های مرتبط با انتقال و جریان کالاها و خدمات، شامل جریان‌های اطلاعاتی آن‌ها، از منبع مواد خام تا مصرف کنندگان نهایی است (Ballou, et al, ۲۰۰۰). به طور خلاصه، زنجیره تأمین عبارت است از فرایند کامل تهیه کالا و خدمات برای مصرف کننده نهایی و مدیریت زنجیره تأمین یعنی، مدیریت جریان کالا و خدمات، اطلاعات و پول برای افزایش سوددهی. به عبارت دیگر، زنجیره تأمین، شبکه‌ای از سازمان‌هاست که با ارتباط بالادستی (تأمین کنندگان) به پایین دستی (توزیع کنندگان)، در فرایندها و فعالیت‌ها درگیرند و به صورت محصولات و خدمات ارائه شده به مشتری نهایی، تولید ارزش می‌کنند. مدیریت زنجیره تأمین به عنوان یک فلسفه کسب و کار، با افزایش مهارت‌های کسب و کار و عملکرد تمام اعضا در زنجیره تأمین، کسب و کار را متحول ساخته است (Cooper, et al, ۱۹۹۷).

کسب و کارهایی که در کنار یکدیگر آرایش می‌یابند می‌توانند متعلق به یک بنگاه خاص یا حتی از بنگاه‌های متفاوت باشند. هدف غایی زنجیره تأمین ارائه محصولات و خدمات به مشتری نهایی از طریق ایجاد ارتباط و همکاری میان کسب و کارهاست و در این راستا سرمایه، اطلاعات، مواد خام، کالاهای واسطه و از این قبیل شکل همکاری میان این کسب و کارها را تعیین می‌کنند (Burer, et al, ۲۰۰۶).

### زنجیره ارزش

زنجیره ارزش، مجموعه‌ای به هم پیوسته از فعالیت‌های ارزش‌ساز است که از خریداری مواد

اولیه اصلی از عرضه کنندگان آغاز می‌گردد، با مجموعه‌ای از فعالیت‌های دارای ارزش افزوده برای تولید و بازاریابی یک محصول یا یک خدمت ادامه می‌یابد و با توزیع کالاها میان مشتریان نهایی خاتمه می‌یابد. از دیدگاه پورتر [۴] بهترین راه برای توصیف نوع فعالیتی که شرکت انجام می‌دهد این است که آن را بر حسب یک زنجیره ارزش وصف نمود و از طریق تجزیه و تحلیل این زنجیره می‌توان عوامل موفقیت هر شرکت یا سازمانی را شناسایی نمود. تمام شرکت‌ها یا سازمان‌هایی که در یک صنعت خاص مشغول فعالیت هستند، دارای یک زنجیره ارزش نسبتاً مشابه می‌باشند. شرکت‌ها برای آنکه بتوانند در محیط پیچیده و ناپایدار امروز رقابت نمایند، نه تنها باید در راه درک زنجیره ارزش عملیات خود کوشش کنند، بلکه باید بکوشند زنجیره ارزش شرکت‌های رقیب، عرضه کنندگان مواد اولیه و توزیع کنندگان محصولات را هم درک نمایند. زنجیره ارزش هر شرکتی از دو بخش اصلی تشکیل شده است: فعالیت‌های اصلی (اولیه) و فعالیت‌های حمایت کننده (ثانویه). فعالیت‌های اصلی یک شرکت تولیدی معمولاً با تأمین منابع مورد نیاز آغاز می‌گردد، با انجام یک فرآیند عملیاتی که منجر به خلق محصول می‌شود، پیش می‌رود و با انبارداری و توزیع ادامه پیدا می‌کند و با بازاریابی و فروش خاتمه می‌یابد. فعالیت‌های حمایتی نیز شامل تدارکات و خرید، توسعه فناوری (تحقیق و توسعه)، مدیریت منابع انسانی و مسائل مربوط به زیرساخت سازمان، نظیر فرهنگ می‌شود. وظیفه این فعالیت‌ها پشتیبانی از فعالیت‌های اصلی برای کارایی و اثربخشی بیشتر در مرحله اجرا است (Hunger, et al, ۲۰۰۷).

### کتاب

کتاب را می‌توان یکی از کهن‌ترین وسایل ارتباط جمعی دانست که قدمتی دیرینه دارد، اما این رسانه مهم با همه کارکردها و تأثیراتش، یک تعریف جامع و کامل که مورد پسند اغلب

کارشناسان این حوزه باشد، ندارد و اختلافات زیادی در تعریف‌های ارائه شده وجود دارد. معتبرترین تعریف از کتاب، توسط سازمان یونسکو انجام گرفته است. طبق این تعریف کتاب یک اثر چاپی صحافی شده است که بیشتر از ۴۹ صفحه داشته باشد و مانند نشریات، تحت یک عنوان ثابت، به صورت دوره‌ای منتشر نشود [۴]. تعریف دیگری که در این مورد وجود دارد، کتاب را «مجموعه‌ای از لوح‌های چوبی یا عاجی یا مجموعه‌ای از ورق‌های کاغذ، پوست آهو یا ماده‌ای مانند آن، اعم از دست‌نویس یا چاپی که با هم به نخ کشیده یا صحافی شده باشند» معرفی کرده است [۵].

### محور بحث

همانطور که قبلاً نیز اشاره شد، فعالیت‌های درون سازمانی، هسته اصلی زنجیره تأمین محسوب می‌شود و برای تجزیه و تحلیل فعالیت‌های درون سازمانی یا به عبارتی فرایندهای کسب و کار، باید از زنجیره ارزش استفاده نمود. از آنجا که در صنعت کتاب مواد اولیه اصلی برای تولید کالا، که حلقه ابتدایی یک زنجیره تأمین به حساب می‌آید، از جنس قطعات و مواد اولیه صنعتی نیست، ترجیح بر آن است که در خلال بحث‌ها به منابع و مواد اولیه برای تولید کتاب بپردازیم. البته از جهتی تولید کتاب نیز به مواد اولیه‌ای نظیر کاغذ، جوهر، دستگاه‌های چاپ و ... نیاز دارد، اما نکته مهم‌تر آن است که برای تولید کتاب بیش از هر چیز به رویکرد و تفکر تازه و ایده‌های ناب، احتیاج است. نگارنده بر این باور است که برای تحلیل زنجیره تأمین صنعتی مانند صنعت کتاب باید تمرکز ویژه را به زنجیره ارزش آن معطوف داشت؛ البته باید مرحله تأمین منابع را با نگاه دقیق‌تری مورد بحث قرار داد. از این رو در این مقاله به واکاوی ابعاد گوناگون زنجیره ارزش کتاب همراه با تأمین منابع مورد نیاز برای این محصول فرهنگی، خواهیم پرداخت.

فعالیت‌های اصلی زنجیره ارزش صنعت کتاب شامل یک فرآیند پنج مرحله‌ای به شرح

نمودار ۱ است. فعالیت‌های حمایتی نیز شامل این موارد می‌شود که در نمودار ۲ نشان داده شده است. در ادامه می‌خواهیم نگاهی گذرا، به هر یک از این موارد داشته باشیم:

تأمین منابع و فعالیت‌های مربوط به آن: در این مرحله منابع و مواد اولیه برای تولید کتاب، فراهم می‌شود. البته در اینجا ذکر یک نکته لازم و ضروری به نظر می‌رسد؛ از آنجا که کتاب‌ها خط‌سیرهای متفاوتی را برای انتشار طی می‌کنند، برخی از کارشناسان بر این باورند که نگارش یک کتاب، فصل آغاز فرایند نشر آن محسوب می‌شود؛ زیرا هنگامی یک کتاب منتشر می‌شود که در مرحله اول آن، یک نویسنده با هدفی خاص شروع به نگارش آن می‌کند. اما دیگرانی هستند که در نقطه مقابل این افراد قرار دارند و تأمین منابع اولیه برای تولید کتاب را مقدم بر نگارش آن می‌دانند؛ زیرا معتقدند که بدون فراهم آوردن منابع ابتدایی برای تولید، نمی‌توان به نگارش پرداخت، زیرا اینان حتی نویسنده‌ای که وظیفه نگارش کتاب را برعهده دارد، از منابع سازمانی مورد نیاز برای انتشار قلمداد می‌کنند. از طرف دیگر حتی این نگارنده خود برای نوشتن نیاز به منابع گوناگونی از قبیل منابع مالی و اطلاعاتی دارد. بنده شخصاً نیز با دیدگاه گروه دوم موافق‌ترم؛ زیرا برای انجام هر گونه فعالیتی در این حوزه، داشتن منابع لازم و حمایت از آنها امری

نمودار ۱. فعالیت‌های اصلی در زنجیره ارزش کتاب

تأمین منابع و فعالیت‌های مربوط به آن

فرآیند تولید «نگارش تاچپ»

انبارداری و توزیع

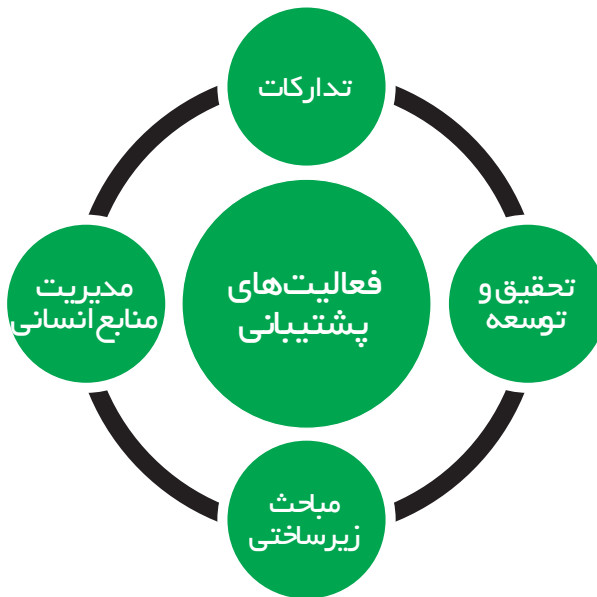
بازاریابی

فروش



ضروری است و بدون دراختیار داشتن منابع کافی و کارآمد، حتی بهترین نوشته‌ها نیز به عرصه تولید نمی‌رسند. منابع سازمانی به طور کلی به چهار دسته اطلاعاتی، انسانی، مالی و فیزیکی تقسیم می‌شوند. مرحله تأمین منابع را می‌توان حلقه آغازین زنجیره تأمین دانست. زیرا زنجیره تأمین بوسیله ارتباط با عرضه کنندگان بالادستی آغاز می‌گردد، با تولید به مثابه هسته این زنجیره ادامه پیدا می‌کند و با عرضه میان مشتریان نهایی خاتمه می‌یابد. این حلقه از مهم‌ترین بخش‌های این زنجیره محسوب می‌شود که در صورت بهینه‌سازی دقیق و درست، نقش بسزایی در کاهش

نمودار ۲. فعالیت‌های حمایتی در زنجیره ارزش کتاب



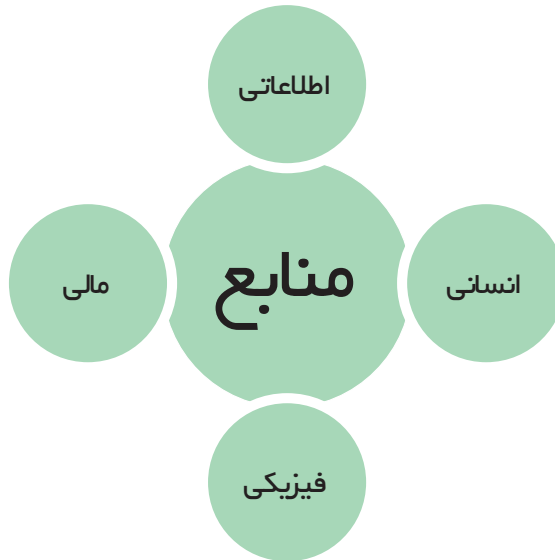
هزینه‌های تولید برای شرکت و مصرف برای مشتریان خواهد داشت. اولین حلقه زنجیره ارزش صنعت کتاب فرآیند تأمین منابع اولیه و حمایت از آنان است. از آنجا که این قسمت، نقطه شروع این زنجیره محسوب می‌شود، از اهمیت فراوانی برخوردار است؛ ضمن آنکه منابع در دنیای امروز از حیاتی‌ترین عنصر هر سازمان به شمار می‌روند. از نظر اندیشمندان مدیریت، مدیر موفق کسی است که توانایی تأمین منابع به بهترین شکل را داشته و همگام با آن بتواند بهترین بهره‌برداری را برای رسیدن به هدف با بالاترین کارایی، محقق سازد. منابع یک سازمان را به چهار دسته کلی تقسیم می‌نمایند:

نمودار ۳. منابع اولیه مورد نیاز جهت تولید کتاب

امروزه از حیث اهمیت، منابع اطلاعاتی و انسانی نسبت به منابع مالی و فیزیکی نقش پررنگ‌تری را در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کنند. در ادامه به تشریح نقش هر یک از این منابع در صنعت کتاب و میزان تأثیرگذاری شان می‌پردازیم.

منابع اطلاعاتی: به جرأت می‌توان منابع اطلاعاتی را مهم‌ترین منبع مورد نیاز هر سازمان دانست. امروزه نقش و اهمیت اطلاعات بر کسی پوشیده نیست؛ تا آنجا که برخی، اطلاعات را منبع اصلی قدرت می‌دانند و در اختیار داشتن آن را امتیازی در جهت تسلط بر محیط و رقبا می‌دانند. از نظر علمای مدیریت، در حال حاضر نهادها و شرکت‌هایی توانایی برتر شدن دارند که زودتر از سایرین بتوانند به اطلاعات، دسترسی پیدا کنند. همچنین سازمان‌ها بر اساس اطلاعاتی که به دست می‌آورند، برنامه‌ریزی کرده و سعی در کنترل محیط دارند. به کارگیری اطلاعات صحیح، دقیق و به موقع در تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و دیگر مسائل مدیریت می‌تواند در سرنوشت سازمان مؤثر باشد. منابع اطلاعاتی بصورتی کاملاً شفاف، تأثیر انکارناپذیری بر عملکرد سایر حلقه‌های زنجیره ارزش کتاب می‌گذارد. در مرحله نگارش، داشتن اطلاعات درباره نیازهای جامعه و کشف حوزه‌های

نمودار ۳. منابع اولیه مورد نیاز جهت تولید کتاب



جدید لازم و ضروری به نظر می‌رسد. در مرحله توزیع باید از شیوه‌ها و کانال‌های توزیع خبردار شد، در بازاریابی پژوهشگران با استفاده از ابزارها، مقیاس‌ها، رویه‌ها، اصول و روش‌ها، اطلاعاتی را گردآوری می‌کنند و بر اساس آن به تبلیغ می‌پردازند. برای فروش محصولات نیز باید بر اساس اطلاعاتی که به دست می‌آوریم به فعالیت بپردازیم؛ مثلاً اینکه برای این محصول خاص باید از چه سیستم‌های فروشی استفاده نمود.

منابع انسانی: شامل افرادی می‌شوند که در یک مؤسسه یا سازمان مشغول فعالیت هستند.

یکی از وجوه اصلی تمایز میان سازمان‌های فرهنگی و سایر ارگان‌ها، میزان استفاده آنان از نیروهای خبره و فرهیخته است. در یک مؤسسه انتشاراتی نویسندگان، طراحان، ویراستاران و ... از منابع انسانی مهم آن محسوب می‌شوند. مدیران این نهادها در تأمین و به کارگیری این نیروها باید نهایت دقت و تلاش را به خرج دهند تا در مواجهه با فشارهای محیط رقابتی جدید شکست نخورند. گام بعدی پس از استخدام، آشناسازی این افراد و نیروها با مسئولیت‌های خویش و رسالت مؤسسه است. آموزش اعضاء نیز از مواردی است که سازمان‌ها و مؤسسات فرهنگی از جمله مؤسسات چاپ و نشر کتاب، توجه فراوانی به آن داشته‌اند. گالبریث اندیشمند برجسته این حوزه در باب اهمیت منابع انسانی می‌گوید: کارآمدی منابع انسانی، لازمه هر نوع پیشرفتی به شمار می‌آید.

منابع مالی: بی‌تردید راه‌اندازی و اداره هر شرکتی نیاز به تأمین سرمایه دارد. در این بین مؤسسات انتشاراتی نیز از این قاعده مستثنی نیستند. اینان برای صرف هزینه‌های معمول برای چاپ کتاب نیاز مبرمی به این منابع دارند؛ هزینه‌هایی نظیر خرید ملزومات اداری، کاغذ، جوهر و به طور کلی اقلام مصرفی، و هزینه‌هایی مثل اجاره‌بهای گوناگون، پرداخت حقوق کارمندان، مالیات، قبوض و هزینه‌هایی که برای گرفتن مجوزهای گوناگون صرف می‌شود.

منابع فیزیکی: حضور منابع فیزیکی نیز به مانند سایر منابع در بدو تأسیس ضرورت دارد. اینها ملموس‌ترین نوع منابع هستند که هر سازمانی به آن احتیاج دارد. در مؤسسات نشر کتاب نیز مواردی نظیر ساختمان و مکان انتشارات، دستگاه‌های چاپگر، تجهیزات اداری و اسباب و اثاثیه مربوطه، اتومبیل‌ها و ... از منابع فیزیکی به حساب می‌آیند.

در کل می‌توان گفت: مؤسسه‌ای که در حوزه چاپ و نشر کتاب فعالیت دارد، اگر بتواند به خوبی از پس تأمین منابع فوق‌الذکر برآید، در واقع توانسته از ابتدای کار برای خود نوعی مزیت رقابتی ایجاد کرده و در ادامه فعالیت نیز با توان و نیروی بیشتری به نبرد با رقبای همیشگی بپردازد.

به تجربه ثابت شده، سازمان‌هایی که توفیق چندانی در زمینه تأمین و توسعه منابع و یا توانایی حمایت همه جانبه از آنها را نداشته‌اند، همواره در عمل ناکام مانده‌اند.

تولید: این مرحله از مهم‌ترین مراحل این زنجیره به حساب می‌آید. هر آنچه از نگاشتن کتاب تا چاپ آن اتفاق می‌افتد، در این مرحله مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در موارد عادی، فرایند چاپ یک کتاب با نگارش آن توسط یک یا گروهی از نویسندگان آغاز می‌گردد. بعد از اتمام نگارش، این نوشته‌ها برای ویرایش نزد ویراستاران فرستاده می‌شود و پس از آن نوبت به طراحی جلد و صفحه‌آرایی می‌رسد. غلط‌گیری نیز آخرین مرحله قبل از چاپ است. حال برای آنکه این فایل تبدیل به کتاب شود، به چاپخانه می‌رود و فرایند آماده‌سازی خود را طی می‌کند.

عوامل بسیار زیادی دست در دست هم می‌دهند تا یک کتاب از حیث نگارش، موفق باشد؛ یعنی می‌خواهیم بدانیم چه عواملی در نگارش یک اثر باعث موفقیت آن می‌شود. به طور کلی چه اتفاقی می‌افتد که یک کتاب بواسطه نویسنده‌اش معرفی می‌شود و از این طریق به میزان فروش قابل قبولی در این عرصه بی‌رونق می‌رسد. البته ذکر این مطلب لازم و ضروری است که مباحث مربوط به نگارش کتاب و نویسنده، صرفاً یکی از عواملی است که در میزان فروش آن مؤثر است. در ادامه به واکاوی دقیق‌تر این ابعاد می‌پردازیم.

یکی از عوامل موفقیت در فروش کتاب توجه به حوزه‌های جدید و جذاب است و این مهم محقق نمی‌شود، مگر اینکه نویسنده با شناختی جامع و کامل نیاز جامعه را دریابد و با مطالعه و تشخیص دقیق مسائل، همراه با حس هم‌بافتی با اجتماع، حوزه مورد نظر را بررسی و در صورت نیاز با ارائه راهکار، سؤالات و ابهامات ایجاد شده در ذهن مخاطبان را پاسخ دهد. کتاب هنر آشنایی رزا منتظمی نمونه بارز درک و پوشش این نیاز در جامعه ایرانی بود که با تلاش فراوان نویسنده، تهیه و روانه بازار شد و در عرصه فروش نیز موفقیت چشم‌گیری داشت. از عوامل دیگری که در مقبولیت

یک کتاب نقشی بسزا دارد، انتخاب موضوع مورد نگارش است. اغلب مخاطبان از عنوان کتاب به منزله موضوع آن تصویری در ذهن خود می‌سازند که در صورت تطابق با حوزه مورد علاقه و یا فضای مبهم درون خود به تهیه آن می‌پردازند. سوژه مورد نظر می‌بایست به اندازه‌ای مهم و مطرح باشد که نظر مشتریان را جلب نموده و اختیار از کنار آن گذاشتن را از وی سلب نماید.

بی‌شک هر جامعه‌ای در مسیر تکامل خود، دستخوش دگرگونی‌های زیادی می‌شود. از این رو تحلیل درست و هدایت آن، مهم‌ترین مسئله آن جامعه خواهد بود که طرح آن در عین احترام به باورهای عمومی می‌تواند از دلایل توفیق آن کتاب در میان اقشار مختلف باشد.

خلاقیت نیز یک عنصر ذاتی است که سهم شایانی در موفقیت هر اثر دارد و نمود آن در بخش‌های مختلف یک کتاب از جمله انتخاب موضوع، نوع نگارش، واژه‌گزینی و دیگر عوامل قابل مشاهده است. یک نویسنده خلاق می‌تواند به شیوه‌های گوناگون مخاطب را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین از صداقت می‌توان به عنوان یکی از اثرگذارترین مواردی که در جذب خواننده نقشی اساسی دارد نام برد؛ بدین نحو که نویسنده با صراحتی صادقانه در عین دقت و خارج از هرگونه اعمال نظر شخصی و با روحیه‌ای واقع‌گرایانه به موشکافی مسائل پرداخته و با استناد به منابع معتبر و قابل قبول برای عموم، شاکله متن را بر پایه راستی و درستی بنا نهد.

داشتن صلاحیت و تخصص کافی در حوزه مورد بحث یکی دیگر از عواملی است که در اقناع مخاطب بسیار مؤثر و کارآمد است. مسلماً اگر خواننده، نویسنده و صاحب اثر را به عنوان صاحب نظری لایق و مورد اعتماد در خصوص مسائل مورد بحث بداند، درصدد خرید و تهیه کتاب برمی‌آید. این رویه بیشتر در مورد کتاب‌های تخصصی و دانشگاهی مرسوم شده است که در آن معمولاً مهارت و تبحر نگارنده در حوزه پیش رو، باعث فروش آن می‌گردد.

پرهیز از غرض‌ورزی در بیان مطالب از دیگر واجباتی است که باید مد نظر باشد. به قطع

یقین در قبال هر مسئله‌ای که مورد بحث باشد نظرات و ایده‌های متفاوتی بین اقشار مختلف جامعه و خوانندگان کتاب وجود دارد و توقع عمومی بر آن است که نویسنده با دوری جستن از هر گونه سوگیری و عنادورزی و یا خوراندن نظرات شخصی خود، در تفهیم صحیح مقصود بکوشد. به طوری که اگر مخاطب تا به آن زمان جهت‌گیری خاصی در مورد مطالب موجود نداشته، پس از خواندن کتاب بتواند با تحلیلی درست نظر خود را بیان کند و دیگر خوانندگان که زمینه قبلی داشته‌اند با اطلاعات بیشتر و دقیق‌تری که در اختیارشان قرار داده شده قادر باشند وجه تمیزی درباره تفکراتشان نسبت به پیش از آن قائل شوند.

حفظ پیوستگی مطالب و یک دستی ارتباط میان بخش‌های مختلف متون نوشته شده نیز بسیار مهم است. به نحوی که خواننده نباید احساس خارج شدن از مسیر مطالعه، تناقض در بعضی متون و یا از شاخه‌ای به شاخه دیگر پریدن داشته باشد. همچنین استفاده از تیترها و عناوین جذاب و مرتبط در تقویت حوصله خواننده و میل به ادامه مطالعه تأثیر مستقیم دارد.

متن کتاب باید خالی از هر گونه پیچیدگی و دور سر چرخاندن مطلب باشد. در واقع باید به ساده‌ترین شیوه ممکن و با نثری سهل و ممتنع، مفاهیم مدنظر پیاده‌سازی شده و به تفهیم آن پرداخته شود. بی‌تردید هر چه خواننده راحت‌تر متوجه مطالب مندرج در کتاب شود، ارتباط بیشتری با آن برقرار می‌نماید. این عامل در مورد کتاب‌های علمی و دانشگاهی نمود بیشتری دارد. این ایجاد ارتباط باعث پیگیری مخاطب از دیگر آثار نویسنده و پیشنهاد تهیه همین کتاب به دیگر دوستان و آشنایان می‌شود. مطالبی را که در این یادداشت به آن اشاره کردیم می‌توان از اصلی‌ترین عوامل تأثیرگذار در موفقیت و فروش یک کتاب دانست. البته آثار موفق در هنگام نگارش، معمولاً به این آیتم‌ها توجه نسبی داشته‌اند و در مقابل آثاری که این عوامل را نادیده گرفته‌اند، گور خود را به بیل در دست خود سپرده‌اند.

**انبارداری و توزیع:** مرحله سوم از این زنجیره، مباحث مربوط به انبارداری و شیوه‌های توزیع را در بر می‌گیرد. کتاب‌ها پس از خروج از چاپخانه راهی انبارها می‌شوند و در آنجا منتظر می‌مانند تا در زمان معین و از طرق گوناگون به دست مصرف‌کنندگان خود برسند. در این قسمت معمولاً روش‌های ارسال کالا برای مخاطبان و مجاری دسترسی برای آنان مورد بررسی قرار می‌گیرد. این برنامه‌ریزی‌ها که منجر به اتخاذ سیاست‌های گوناگون توزیعی می‌شود، از ابتدا در دستور کار مؤسسات انتشاراتی قرار دارد و در بعضی از مواقع حتی قبل از تولید و چاپ کتاب، فرایند توزیع آن پیش‌بینی شده است.

**بازاریابی:** به زعم بسیاری از کارشناسان این حوزه، مهم‌ترین عامل در موفقیت صنایع گوناگون، نحوه بازاریابی آنان است. اینکه از چه راهی می‌توان نظر مخاطب را جلب کرد و در او یک وفاداری منحصر به فرد نسبت به محصولات مورد نظر ایجاد نمود. این امر از طریق تبلیغات

#### نمودار ۴. عوامل مؤثر در نگارش موفق کتاب

توجه به حوزه‌های جدید و جذاب بر اساس نیاز جامعه

میزان اهمیت و جذابیت موضوع به خودی خود

توجه به بسترهای جامعه و مسائل و دغدغه‌های اجتماعی موجود

خلاقیت صداقت و مراحت در بیان مطالب و استناد به منابع معتبر

داشتن صلاحیت تخصص و مهارت‌های لازم در حوزه پیش‌رو

پرهیز از غرض‌ورزی و سوگیری و تلاش جهت تفهیم مقصود

پیوستگی و جامعیت مطالب مطروحه و استفاده از تیتراها و عناوین مرتبط

کاستن از پیچیدگی‌ها و پیاده‌سازی صحیح مفاهیم



مناسب، انتخاب مسیرهای مطلوب برای توزیع و حمایت و پرورش آنان بواسطه آموزش‌های هدفمند امکان‌پذیر می‌گردد. البته نباید از نقش و اهمیت تحقیقات بازاریابی در این حوزه برای شناسایی نیازهای مشتریان غافل ماند. کتاب‌های گوناگون برای آنکه بتوانند عملکرد موفق‌تری در بازار داشته باشند، از شیوه‌های مختلفی استفاده نموده‌اند. از آنجایی که در تمامی مراحل زنجیره ارزش، بازاریابی به نوعی تأثیرگذار است در ادامه به طور مفصل به آن پرداخته می‌شود. بازاریابی یکی از کلیدی‌ترین بخش‌ها در زنجیره ارزش کتاب به حساب می‌آید. بررسی‌های بسیاری نشان داده است که ناموفق بودن شرکت‌ها از ناتوانی آنان در بهره‌گیری از فنون بازاریابی نشأت گرفته است. این شرکت‌ها تحولات بازار و تغییرات الگوی مصرف مشتریان را نادیده گرفته و به جای روی آوردن به بازاریابی، فقط به فروش پرداخته و کسب سود بیشتر را بر رضایت مشتری ترجیح می‌دهند. در ادبیات بازرگانی امروز دنیا، بازاریابی به معنی کلیه تلاش‌هایی است که یک کارآفرین اقتصادی برای طراحی، تولید، توزیع یا فروش کالا و خدمت به مصرف‌کننده نهایی و جلب رضایت او متحمل می‌شود. امروزه صاحب‌نظران، بازاریابی را فرایند ارضای نیازها و خواسته‌های بشر تعریف می‌کنند. به نظر فیلیپ کاتلر [۷]، برجسته‌ترین استاد این حوزه، بازاریابی عبارت است از فعالیتی انسانی در جهت ارضای نیازها و خواسته‌ها از طریق فرایند مبادله. با در نظر گرفتن این تعریف، منشأ و رکن اساسی نظام بازاریابی را می‌توان نیازها و خواسته‌های انسان دانست. محصول، زاییده نیاز بشر است؛ به عبارت دیگر محصول عبارت است از چیزی که قادر به ارضای یک خواسته باشد. اما نکته مهم آن است که عامل اساسی در هر محصول، خدمتی است که ارائه می‌دهد و فوایدی است که به سبب آن برای خریدار ارزنده است (روستا و همکاران، ۱۳۸۶). برخی بازاریابی را معادل مارکتینگ می‌دانند؛ اما مارکتینگ در سطح بالاتری نسبت به بازاریابی مورد بحث قرار می‌گیرد و ابعاد گوناگونی دارد که بازاریابی خود یکی از این ابعاد است. در ادامه به واکاوی این ابعاد در حوزه صنعت کتاب می‌پردازیم:

**بازارگرایی؛** گرایش به بازار و نیازهای مشتریان اولین ویژگی بازاریابی نوین است. یعنی نویسندگان و ناشران باید خود را با شرایط روز همگام سازند تا بتوانند توفیقاتی را در این حوزه کسب کنند و این تمایل باید به عنوان یک بینش و فرهنگ در مؤسسات انتشاراتی پذیرفته شود. نیازسنجی مخاطبان از اقداماتی است که ناشران بزرگ نسبت به آن اهتمام ویژه‌ای می‌ورزند و به کمک آن سعی در آگاه شدن از نیازهای مخاطبان خود دارند تا همگام با رفع این خواسته‌ها، به سودآوری برسند.

**بازارشناسی؛** شناخت نظام‌مند بازار بواسطه گردآوری، ثبت اطلاعات مربوط به همه اجزای تشکیل دهنده بازار. هنگامی که یک نویسنده یا ناشر بازار هدف خود را بشناسد، بر اساس نیازمندی‌های آنان به تولید کتاب می‌پردازد و به تبع آن بیشتر در کانون توجه مخاطب قرار می‌گیرد. **بازاریابی؛** یعنی جستجو برای یافتن مناسب‌ترین بازار و بخش‌هایی که ناشر می‌تواند به صورت مفیدتر و مؤثرتر در آنجا حضور یابد. مؤسسات انتشاراتی در بازارهای متفاوتی فعالیت می‌کنند؛ برخی از آنان به نشر کتب دانشگاهی می‌پردازند، در حالی که گروهی دیگر چاپ کتاب‌های داستانی را ترجیح می‌دهند و ... اگر هریک از این‌ها بتوانند با توجه به نقاط قوت و ضعف خود و در سایه مزیت‌های رقابتی که برای خود قائل هستند، بازار هدف خود را انتخاب کنند، موفق‌تر خواهند بود.

**بازارسازی؛** با آگاهی از وضعیت بازار و یافتن مناسب‌ترین بخش با توجه به موقعیت و امکانات سازمان، مهم‌ترین تلاش مدیران، ایجاد، افزایش و حفظ سهم بازار است. بازاریابی یعنی نفوذ در بازار و معرفی و شناساندن محصول خود. فروش اینترنتی یکی از مؤثرترین عوامل در موفقیت کتاب و افزایش سهم بازار آن است. آمازون یکی از موفق‌ترین فروشندگان کتاب به صورت الکترونیکی در سطح جهان است که در سال‌های اخیر توانسته سهم بازار خود را به شدت

افزایش دهد. به طور کلی از دو جهت می توان این بازارسازی را در حوزه نشر کتاب مشاهده نمود. ابتدا ناشران و مؤسساتی که هر روزه توانسته اند بر سهم بازار خود بیفزایند و اعتبار و ارزششان را بیش از پیش بالا ببرند. دوم نویسندگانی که برای خود اسم و رسمی دست و پا کرده اند و در حوزه های گوناگون صاحب نظر محسوب می شوند و کتاب های آنان نیز به فروش می رسد؛ حتی اگر این کتاب از کیفیت مطلوب برخوردار نباشد.

**بازارگردی؛** یکی از مهم ترین ابعاد مارکتینگ در دنیای امروز ویتترین گردی جهانی یا بازارگردی است. برگزاری نمایشگاه های کتاب در سطوح محلی، ملی و بین المللی از جمله رایج ترین راه های بازارگردی کتاب است. کتاب ها در این نمایشگاه ها در معرض دید عموم قرار می گیرند و به بهترین شکل به مخاطبان معرفی می شوند. رونمایی از کتاب نیز در مورد برخی از آثار صورت می گیرد که راه مناسبی برای نمایش کتاب و جلب توجه مخاطبان به نظر می رسد.

**بازارسنجی؛** یعنی تحلیل موقعیت بازار با توجه به آنچه بودیم و داشتیم، آنچه هستیم و داریم و آنچه باید داشته باشیم. بازارسنجی جهت دهنده حرکت های سازمان در بازار آینده است. معمولاً هر کتاب پس از انتشار، از جهات گوناگون مورد نقد و بررسی قرار می گیرد و در نهایت منجر به آشکار شدن برخی ایرادات می گردد؛ حال این ایرادها می تواند ظاهری یا محتوایی باشد که ناشران باید در صدد رفع آن بر آیند. در واقع بازارسنجی اهمی است برای جلوگیری از انحرافات و اشتباهات و یافتن توانایی ها و استعدادها برای رشد و توسعه بیشتر.

**بازارداری؛** حفظ مشتری و ایجاد زمینه برای بازگرداندن او به سوی خود، وظیفه ای حساس و حیاتی است. بازارداری یعنی حفظ مشتریان کنونی و تشویق و ترغیب آنان به خرید بیشتر و تداوم خرید. بازارداری به نوعی هنر راضی سازی مشتری است. به عنوان مثال در حال حاضر فروشگاه های شهر کتاب به خوبی از این هنر استفاده می کنند و با برقرار کردن ارتباط با مشتریان، توجه به منافع

آنان، ارزش و احترام گذاشتن به آنان و ایجاد محیطی آرام‌بخش و صمیمی توانسته‌اند به موفقیت دست پیدا کنند.

**بازار گرمی؛** یعنی تبلیغات و تشویقات به موقع جهت آگاه ساختن، متقاعد نمودن و ترغیب مخاطبان برای ارتباط بیشتر با ناشران و نویسندگان. یکی از مهم‌ترین ابزارهای بازار گرمی استفاده از خلاقیت‌ها، نوآوری‌ها و ابتکارات است.

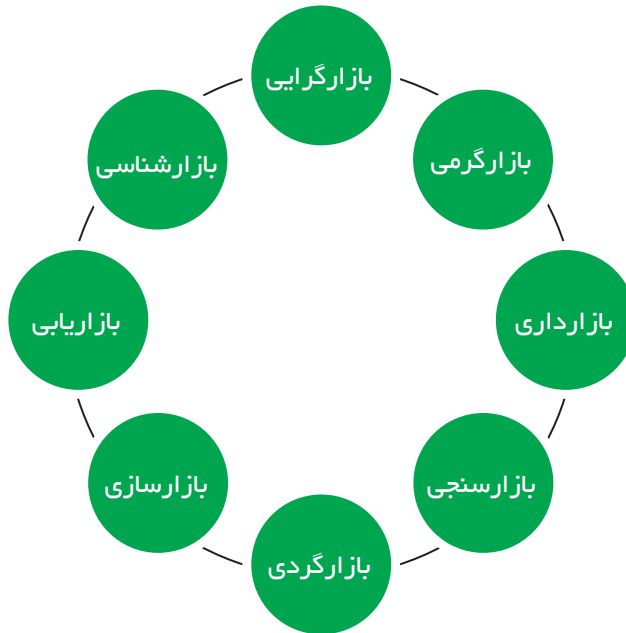
نمودار ۵. ابعاد گوناگون مارکتینگ (روستا و همکاران، ۱۳۸۶)

**فروش:** آخرین بخش از فعالیت‌های اصلی زنجیره ارزش صنعت کتاب، فروش محصولات است. اجرای موفقیت‌آمیز تمامی استراتژی‌های به کار گرفته شده در قسمت‌های قبل به توانایی آنان در فروش این محصولات بستگی دارد. مقصود از فروش، فعالیت‌های گوناگونی است که در بازاریابی انجام می‌شود؛ یعنی شرکت‌های موفق از طریق بازاریابی به درک کاملی از مدیریت فروش می‌رسند. در این سال‌ها ما شاهد به کارگیری روش‌های مختلفی توسط این شرکت‌ها برای فروش کتاب‌هایشان بوده‌ایم که در بخش‌های بعد به آن خواهیم پرداخت. به طور مثال کتاب‌های فروش آمازون برای تبلیغات، سالانه میلیون‌ها دلار از کمیسیون فروش پرداخت می‌کند تا محصولات خود را در شبکه‌هایی قرار دهد که دارای بیشترین بیننده است.

البته قابل ذکر است، زنجیره تأمین نیز با این حلقه به اتمام می‌رسد؛ یعنی حلقه انتهایی زنجیره تأمین و زنجیره ارزش مشترک هستند.

اما همانگونه که مطرح شد این صنعت نیز به مانند صنایع دیگر از فعالیت‌های پشتیبان برخوردار است. فعالیت‌های پشتیبان شامل حمایت‌هایی است که تحت هر عنوانی از این صنعت می‌شود. این حمایت‌ها می‌تواند موفقیت فعالیت‌های اصلی را تضمین نماید. به طور کلی این فعالیت‌ها در ۴ جهت سازماندهی می‌گردد:

نمودار ۵. ابعاد گوناگون مارکتینگ - روستا و همکاران، ۱۳۸۶



**تدارکات:** این بخش بیشتر به حمایت از منابع سازمانی می‌پردازد و سعی می‌کند به بهترین نحو از دارایی‌های ملموس شرکت محافظت نماید و همزمان توجه ویژه‌ای به افزایش توانایی‌های فنی شرکت دارد؛ یعنی نهایت تلاش خود را به کار می‌گیرد تا از حیث منابع و مواد اولیه پیشتاز باشد.

**تحقیق و توسعه:** این فعالیت‌ها شامل تلاش برای بهبود فرایند ساخت و تولید محصول از طریق توسعه تجهیزات، طراحی مجدد و انجام تحقیقات بنیادی می‌شود (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۰). در صنعت کتاب نیز شرکت‌ها دست به تأسیس واحدهای تحقیق و توسعه زده‌اند تا همگام با حمایت و پشتیبانی از فعالیت‌های کنونی، بتوانند حوزه‌های جدید کاری را پیدا کرده و فعالیت در زمینه‌های تازه را تجربه نمایند. یک بخش دیگر این حوزه، مربوط به توسعه فناوری‌ها می‌شود که امروزه در صنعت کتاب مورد توجه بسیاری قرار گرفته است. ورود به حوزه‌های الکترونیک نشر کتاب، از جنبه‌های حیاتی و مهم توجه به این قسمت است.

**مدیریت منابع انسانی:** انجام فعالیت‌های مربوط به نیروی انسانی نظیر استخدام و فرایندهای مربوط به آن (مصاحبه، گزینش و ...)، آموزش و توسعه نیروی انسانی، توجه ویژه به سیستم حقوق و دستمزد و سیستم پاداش، استفاده از شیوه‌های نوین برای ارزیابی عملکرد، از مواردی است که در این حیطه قرار می‌گیرند که این فعالیت‌ها تقریباً میان تمامی صنایع، مشترک است. این نیروها شامل نویسندگان، طراحان، ویراستاران، نیروهای بازاریابی و ... می‌شوند.

**مباحث زیرساختی:** رویه‌های مدیریت عمومی در این قسمت جای می‌گیرند. شاید بتوان گفت این بخش در رأس تمام امور قرار دارد و کلیه کنترل‌ها و اصلاح انحرافات در این جا صورت می‌پذیرد. برنامه‌ریزی، کنترل امور مالی، امور حقوقی و حسابداری، شناسایی فرصت‌ها، تهدیدهای محیطی و توانایی‌های داخلی، بررسی شایستگی‌ها و توسعه قابلیت‌ها در این حوزه بررسی می‌شوند. ضمناً فرهنگ حاکم بر سازمان نیز بر اتخاذ تصمیمات توسط مدیران آن تأثیر شگرفی دارد. فرهنگ حاکم بر مؤسسات انتشاراتی به طور مستقیم بر زنجیره ارزش کتابی که تولید کرده، تأثیر می‌گذارد که این موضوع در مواردی به خوبی نمایان شده است.

## نتیجه گیری

در این مقاله به واکاوی ابعاد گوناگون زنجیره تأمین صنعت کتاب پرداخته شد و سعی شد مفاهیم ملموس در این زمینه به صورت نظری مورد بحث و بررسی قرار گیرد. در ابتدای مقاله و در بخش مقدمه به اهمیت کتاب و نقش آن در جامعه، از جهات گوناگون سخن رانده شد. در بخش ادبیات نظری، تعاریف گوناگونی از زنجیره تأمین، زنجیره ارزش و کتاب ارائه شد و در ادامه، نحوه فعالیت شرکت‌های فعال در صنعت کتاب مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پس از مباحث تئوریک مطرح شده به تشریح الگوی ۵ مرحله‌ای زنجیره ارزش کتاب با تکیه بر حلقه آغازین این زنجیره یعنی تأمین منابع پرداختیم. نگارنده بر این اعتقاد است که توجه به موارد مطرحه می‌تواند نقش بارزی در موفقیت شرکت‌ها و مؤسسات فعال در صنعت کتاب ایفا نماید. در انتها امید است با تبیین و ارائه راهکارهای مشخص به نوبه خود سهمی در متقاعد سازی مسئولان این حوزه برای ارتقای استفاده از ارزش‌های نهفته در این محصول فرهنگی داشته باشیم و گامی هر چند کوتاه در جهت اعتلای ایران اسلامی برداریم ●

## پی‌نوشت‌ها

1. Supply Chain
2. Value Chain
3. Supply Chain Management
4. Michael Eugene Porter

۵. دایره‌المعارف نشر و کتاب

۶. دایره‌المعارف کتابداری

7. Philip Kotler

## منابع فارسی

جسی دیوید هانگر و توماس ال ویلن (۱۳۸۹) مبانی مدیریت استراتژیک. سید محمد اعرابی و همکاران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

فرد آر دیوید (۱۳۹۰) مدیریت استراتژیک. علی پارسایان و همکاران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

روستا، احمد و همکاران (۱۳۸۶) مدیریت بازاریابی. انتشارات سمت.

طیبی، محمدرضا و همکاران (۱۳۸۸) ارایه مدلی به منظور تجزیه و تحلیل، گزینش و اجرای راهبرد زنجیره تأمین کسب و کار. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره ۱۶.



زنگویی نژاد، ابوذر (۱۳۸۵) نوآوری در فعالیت های منبع یابی ساخت و تحویل. ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۱.  
پویا، علیرضا (۱۳۸۴) مدیریت زنجیره تأمین و پشتیبانی تکنولوژی اطلاعات. ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۴۵.

### منابع لاتین

- APICS. (1998). APICS dictionary (9th ed.). Falls Church, VA: APICS.
- Austin, J. E. (1990). Managing in developing countries. New York: Free Press.
- Ayers, J. (2001). Handbook of supply chain management. New York: CRC Press.
- Ballou, R., Gilbert, S., & Mukherjee, A. (2000). New managerial challenges from supply chain opportunities. IEEE Engineering Management Review, third quarter, 7-16.
- Burer, S., Jones, P. C., & Lowe, T. J. (2006). Coordinating the Supply Chain in the Agricultural Seed Industry. Iowa: University of Iowa.

- Chan, F. T. S., & Qi, H. J. (2003). An innovative performance measurement method for supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(3), 209-223.
- Chan, T. S., Qi, H. J., Chan, H. K., Lau, C. W., & Li, W. L. (2003). A conceptual model of performance measurement for supply chains. *Management Decision*, 41(7), 635-642.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: More than a new name for logistics. *International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1-13.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: Implementation issues and research opportunities. *International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-19.
- Ferguson, B. R. (2000). Implementing supply chain management. *Production and Inventory Management Journal*, 2(2), 64-70.
- Handfield, R. B., & Nichols, E. L. (1999). *Introduction to supply chain management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.