

بررسی روش‌ها و الگوهای بهینه‌کاوی (بنچ‌مارکینگ) در صنعت نشر کتاب

مینا والی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت رسانه دانشگاه علامه طباطبائی

mina.vali@gmail.com

چکیده

کتاب یکی از قدیمی‌ترین رسانه‌ها در جهان است که هنوز هم پس از گذشت قرن‌ها از پیدایش آن طرفداران خاص خود را خصوصاً در میان فرهیختگان دارد. با این وجود ظهور و گسترش سایر رسانه‌ها منجر به کاهش مخاطبان کتاب شده است. نگرانی از کم شدن تمایل به مطالعه کتاب، به عنوان بهترین شیوه یادگیری و قوی‌ترین رسانه در ارتباط با مخاطب، سبب شده است که فعالین این حوزه به فکر ایجاد نوآوری و بازنگری در صنعت نشر کتاب باشند. یکی از روش‌های بازنگری در تولید محصول یا خدمات، روش بهینه‌کاوی است. هدف از بهینه‌کاوی شناسایی بهترین روش‌ها در یک صنعت و یا در صنایع مشابه و حتی سایر صنایع غیر مرتبط است. برای شناسایی بهترین روش‌های موجود در صنعت نشر لازم است اجزای مختلف این صنعت را به صورت مجزا مورد بررسی قرار دهیم. برای این منظور بر مبنای زنجیره ارزش صنعت نشر کتاب که نشر کتاب از نگارش تا رسیدن آن به دست مخاطب را به مراحل مشخص تقسیم کرده است بهینه‌کاوی در صنعت کتاب را تبیین کرده‌ایم.

واژگان کلیدی

بهینه‌کاوی، کتاب، صنعت نشر کتاب، زنجیره ارزش کتاب

مقدمه

رویکردهای جدید در مدیریت سالهاست وارد حوزه رسانه شده است و غولهای رسانه‌ای دنیا از این رویکردها برای بهبود وضعیت رسانه‌های خود استفاده می‌کنند. کتاب هم به عنوان یک رسانه نیازمند به کارگیری ابزارهای جدید است تا در این رقابت تنگاتنگ رسانه‌ای بتواند خود را از خطر حذف تدریجی از سبد خرید مردم حفظ کند. در سال‌های اخیر با ظهور رسانه‌های جدید مانند اینترنت و کتاب الکترونیکی خطر کاهش مخاطب بیشتر از گذشته صنعت نشر را تهدید می‌کند. صنعت نشر کشور ما نیز تحت تاثیر رسانه‌های رقیب خصوصا شبکه‌های ماهواره‌ای قرار دارد. برای مواجهه با کاهش مطالعه کتاب و بهبود صنعت نشر نیاز به بازبینی این صنعت وجود دارد. متأسفانه ناشران ما اکثرا درون‌گرا و بسته‌اند و از فناوری مدرن و رقابتی جهانی به دور مانده‌اند. تحولات اندک در این سازمان‌ها به صورت جهش‌های محدود صورت می‌گیرد و ممکن نیست صنعت نشر ما را به وضع مطلوب در مقیاس جهانی برساند. این سازمان‌ها هنوز در تفکر سنتی خود درجا می‌زنند.

یکی از رویکردهای جدید مدیریت، مدیریت کیفیت جامع^۱ است که هدف آن دستیابی به بهبود کیفی محصولات یا خدمات است.

درباره بهینه‌کاوی^۲

بهینه‌کاوی یکی از ابزارهای مدیریت نوین کیفیت و بهبود عملکرد سازمان است. در زبان فارسی معادل‌های مختلفی برای این اصطلاح وجود دارد، محک‌زنی، الگوبرداری و ترازیبی از جمله این معادل‌هاست. رویکرد بهینه‌کاوی پس از سال‌ها ترویج در سازمان‌های غربی اخیرا در ایران نیز

مورد توجه قرار گرفته است (مک دونالد & تاز، ۱۳۷۸). بهینه کاوی در لغت‌نامه‌ها و شرکت‌ها به اشکال مختلفی تعریف شده است شرکت زیراکس^۲، که در این زمینه پیشروست بهینه کاوی را این‌طور تعریف می‌کند: «جستجو برای روش‌های برتر صنعت که منجر به عملکرد برتر می‌شود» (Codling، ۱۹۹۵، p. ۷) عبارتست از: «فرآیند شناسایی، درک و تطبیق فرآیندها و عملکردهای اثربخش با روش‌های برتر جهان برای بهبود بهره‌وری یا عملکرد شاخص‌های سازمان خود» (Chang & Kelly، ۱۹۹۴).

زنجیره ارزش^۴

برای انجام یک بهینه کاوی جامع در صنعت نشر کتاب لازم است اجزای این صنعت شناسایی شوند. صنعت رسانه از مجموعه بخش‌های مختلف تشکیل گردیده که هر یک ضمن اینکه ویژگی‌های مشترکی داشته و تغییرات محیطی مشترکی را نیز تجربه می‌نمایند ولی در عین حال تابع نیروهای تغییر و رقابت مختص به آن بخش نیز هستند (کنگ، ۱۳۸۹). استفاده از یک مدل برای جداسازی بخش‌های مختلف و تاثیرگذار یک صنعت در تجزیه و تحلیل آن و مقایسه با سایرین می‌تواند اثربخش باشد. به این منظور در این مقاله از زنجیره ارزش برای شناسایی فعالیت‌های صنعت نشر کتاب استفاده شده است. ایده زنجیره ارزش مبتنی بر نگاه فرآیندی به سازمان است، ایده‌ای که تولید محصول (یا ارائه خدمت) سازمان را مانند یک سیستم می‌نگرد که از زیرسیستم‌هایی با ورودی، فرآیندهای تبدیل و خروجی خاص خود تشکیل شده است (Richards).

اکثر سازمان‌ها در فرآیند تبدیل ورودی به خروجی صدها یا حتی هزاران فعالیت را انجام می‌دهند. این فعالیت‌ها می‌تواند به دو صورت فعالیت‌های اولیه یا فعالیت‌های پشتیبان طبقه‌بندی شود که همه فعالیت‌های کسب و کار در این دو دسته انجام می‌شوند (Richards).

چگونگی بهینه‌کاوی

بهینه‌کاوی مقایسه عملکرد سازمان با روش‌های اجرایی بهترین نمونه‌های صنعت برای بهبود عملکرد سازمان است (Sassenburg, Voinea, & Wijnhoven, ۲۰۱۰). بهینه‌کاوی جستجو برای یافتن روش برتر است که احتمالاً منجر به عملکرد بهتر در برخی فعالیت‌های کسب و کار می‌شود. این روش می‌تواند تلاش‌های بهبود کیفیت را از طریق ارائه اطلاعات درباره سایر سازمان‌ها – رباره سطوح عملکرد و روش‌های مورد استفاده آنها – قادر به دستیابی جایگاهی برتر سازد (Hu – ton). همچنین بهینه‌کاوی توجه از خارج به فعالیت‌ها، وظایف تخصصی و عملیات داخلی برای اصلاح و بهبود مستمر است (Bendell, Boulter, & Kelly, ۱۹۹۳).

بهینه‌کاوی را نباید با جاسوسی صنعتی یا تقلید محض اشتباه کرد. در واقع شرکت‌های مشابه و غیر مشابه و حتی رقبا را می‌توان در بهینه‌کاوی مورد استفاده قرار داد و متقابلاً در بهبود فرایند روش‌های مشابه کسب و کار شریک شوند. در سطح ملی نیز باید مراکز بهینه‌کاوی به منظور کاوش و گسترش بهترین روش‌ها تشکیل شده و فعالیت کنند. در نتیجه سازمان‌ها در تحلیل و یادگیری مقایسه‌ای فرآیندها و روش‌های کسب و کار تربیت و تشویق شده تا در راستای رسیدن به بالاترین استانداردهای صنعتی برنامه‌ریزی و عمل کنند (سپهری، ۱۳۸۵).

تاریخچه بهینه‌کاوی

شاید بتوان گفت نخستین بار ژاپنی‌ها ژس از جنگ جهانی دوم این تکنیک را در مقیاس وسیع و سازماندهی شده از طریق بازدید از صدها شرکت و کارخانه در سراسر جهان، خصوصاً در ایالات متحده آمریکا و اروپا، و الگوبرداری از آنها آغاز نمودند. اما پیدایش بهینه‌کاوی به شکل امروزی آن به سال ۱۹۷۹ باز می‌گردد (بهینه‌کاوی، ۲۰۱۰)؛

در این سال برای اولین بار شرکت زیراکس، بزرگ‌ترین سازنده دستگاه کپی و یکی از شرکت‌های پیشرو در تولید کامپیوتر بهینه‌کاوی را تجربه کرد. این تجربه زمانی اتفاق افتاد که رقیب ژاپنی زیراکس محصولاتی با قیمت پایین‌تر، با کیفیت بالا و خدمات پس از فروش قوی وارد بازار کرد. در چنین محیط به شدت رقابتی موضوع یادگیری بقا بود (Letts, Ryan, & Grossman, 1999). البته عجیب بود که بهینه‌کاوی مهم زیراکس موفق شده با تمرکز بر رقبای تهدیدکننده بلکه با توجه به بهترین شرکت‌ها در سایر صنایع. در جریان این اقدامات زیراکس دریافت که مسائل مربوط به عملکرد اغلب تابع فرآیندهای عمومی سازمان است نه صرفاً طراحی محصول. در ایران نیز شرکت ایران خودرو، با الگوبرداری از شرکت آلمانی س‌پ‌۵ در زمینه پیاده‌سازی سیستم اطلاعاتی یکپارچه، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از چند دانشگاه برتر جهان در خصوص نحوه تامین منابع انسانی و شرکت ایرانول با الگوبرداری از چند سازمان مشابه جهانی توانستند بهبودی در عملکرد سازمانی ایجاد کنند (ملکی، نصرالله‌پور شیروانی، مطلق، توفیقی، کبیر، & جعفری، ۱۳۹۰).

مزایای بهینه‌کاوی

- استفاده از بهینه‌کاوی در سازمان‌های مزایای دارد که عبارتند از:
- دانش عمیقی از فرایندها و روش‌ها در سازمان ایجاد می‌کند.
- آکراه و بی‌میلی نسبت به تغییر را کاهش می‌دهد.
- به هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی بهبود کمک می‌کند (توسعه مدیریت).
- باعث ایجاد شناخت از عملکردهای برتر در سطح ملی و جهانی می‌شود.
- درک از موقعیت فعلی را بهتر می‌کند.
- تشویق به نوآوری می‌کند (ملکی، نصرالله‌پور شیروانی، مطلق، توفیقی، کبیر، & جعفری، ۱۳۹۰).

فرآیند بهینه‌کاوی

بهینه‌کاوی یک فرآیند است ویژگی برجسته آن هم دیسپلینی است که نیاز دارد و به اجرا کنندگانش تحمیل می‌کند. بهینه‌کاوی ۴ مرحله اصلی دارد:

- برنامه‌ریزی

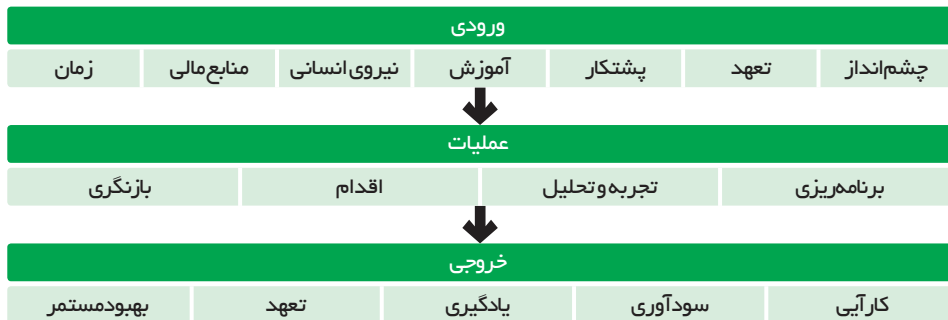
- تجزیه و تحلیل

- اقدام

- بازنگری

گرچه تمام این مراحل اهمیت دارند اما اگر زمان بیشتری برای برنامه‌ریزی گذاشته شود در مراحل بعدی زمان بیشتری صرفه‌جویی می‌شود. مرحله بازنگری بخش مجزا از سایر بخش‌هاست که به بازنگری برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل و اقدام می‌پردازد (Codling, ۱۹۹۵).
نمای کلی بهینه‌کاوی شامل ورودی، عملیات و خروجی است. سازمان برای اجرای بهینه‌کاوی

تصویر ۱: نمای کلی بهینه‌کاوی (Codling, ۱۹۹۵, p. ۴۰)



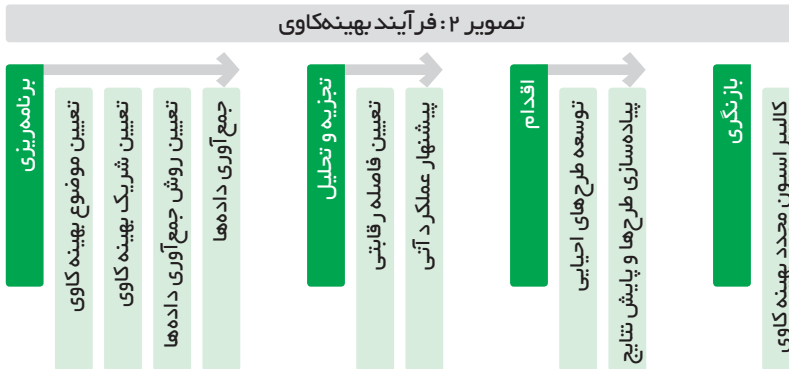
نیاز به منابعی دارد که شامل منابع نرم افزاری مانند چشم انداز، تعهد، پشتکار و آموزش و منابع سخت افزاری مانند نیروی انسانی، منابع مالی و زمان است. شکل نمایی کلی بهینه کاوی در تصویر ۱ آمده است.

روش های بهینه کاوی

بهینه کاوی بر مبنای چیزی که مقایسه نسبت به آن انجام می شود روش های مختلفی دارد که عبارتند از:

روش داخلی: در این روش به دنبال شناسایی بهترین کارکرد درون سازمان خود هستیم. در برخی سازمان ها کارکردهای مشابهی در واحدهای سازمان انجام می شود که یافتن بهترین کارکرد درون سازمان کم هزینه ترین و ساده ترین راه بهینه کاوی است. مزیت این روش ساده و کم هزینه بودن آن است و همچنین نتایج آن راحت تر پذیرفته می شود. عیب این روش هم در این است که محدود به روش های داخل سازمان است و انتخاب کارکرد مناسب تحت تاثیر هنجارهای

تصویر ۲: فرآیند بهینه کاوی



فرهنگی و تعصب سازمان است.

روش رقابتی^۷: در این نوع بهینه‌کاوی از روش‌های سازمان‌های رقیب با فرآیندهای مشابه الگوبرداری می‌شود. مانند مقایسه میان اپل و آی‌بی‌ام. مزیت این روش مقایسه میان عملکرد سازمان و رقبایش است ولی از طرف دیگر به دست آوردن اطلاعات در مورد رقیب کار را مشکل می‌کند.

روش کارکردی^۸: در این روش شریک بهینه‌کاوی سازمان یک شرکت غیر رقیب است؛ شرکتی که در صنعت مشابه پیشروست اما فرآیند آن یا بخشی از فرآیند آن شبیه سازمان است. در این روش مقایسه با شرکت‌هایی صورت می‌گیرد که دارای برخی ویژگی‌های تکنولوژیکی و ویژگی‌های کارکردی خاص هستند (توسعه مدیریت). به عنوان مثال منتشر کننده یک روزنامه می‌تواند روش‌ها یا فرآیندهای یک شبکه تلویزیونی را مطالعه کند. مزیت این روش قابل اعتماد بودن اطلاعات به دست آمده است همچنین در این روش یافتن شریک مشتاق راحت‌تر است. عیب این روش زمان‌بر و پرهزینه‌تر بودن آن است و از طرفی به راحتی نمی‌توان روش‌های شناسایی شده را بومی کرد.

روش عمومی^۹: در این روش عملکرد و فرآیندهای سازمان‌هایی در صنایع غیر مرتبط با هم مقایسه می‌شوند مثلاً ممکن است یک شرکت بیمه فرآیند درخواست وام را در مقابل فرآیند مطالبه بیمه خود الگوبرداری کند این فرآیندها در ظاهر شباهتی به هم ندارند اما هر دو نیاز به صدور حکم به موقع و مداوم دارند. مزیت این روش موثر بودن آن است چرا که از میان روش‌های خوب بهترین روش را انتخاب می‌کند و همچنین داده‌های جمع‌آوری شده دارای اعتبار قابل قبولی است. این روش روش و هزینه زیادی نیاز دارد و برخی فعالیت‌ها سازمان نیز قابل مقایسه با سایر صنایع نیست.

الگوهای بهینه‌کاوی

بهینه‌کاوی بر مبنای چیزی که مقایسه می‌شود شامل الگوهای زیر است:

فرآیندی^{۱۰}: سازمان تمرکز خود را روی مشاهده و بررسی فرآیندهای کسب و کار با هدف شناسایی و مشاهده بهترین روش‌ها از یک یا چند شرکت قرار می‌دهد.

مالی^{۱۱}: تجزیه و تحلیل مالی و مقایسه نتایج به دست آمده برای ارزیابی بهره‌وری و رقابت‌پذیری کلی سازمان.

محصول^{۱۲}: این الگو برای طراحی محصول جدید یا بهبود محصول موجود انجام می‌شود. در این الگو ممکن است مهندسی معکوس انجام شود که نقاط قوت و ضعف محصول رقابتی شناسایی شود.

کارکردی: ممکن است سازمانی بهینه‌کاوی خود را صرفاً روی یک کارکرد برای بهبود آن کارکرد خاص متمرکز کند. به نظر می‌رسد کارکردهای پیچیده‌ای مانند منابع انسانی، مالی و حسابداری و فناوری اطلاعات و ارتباطات بعید است از نظر هزینه و بهره‌وری قابل مقایسه باشد و لازم باشد برای قابل مقایسه شدن به فرآیندهای جزئی‌تر تقسیم شوند.

استراتژیک: به بررسی نوع رقابت سایرین می‌پردازد و معمولاً برای بهبود برنامه‌های استراتژیک و ارتقای موقعیت سازمان استفاده می‌شود.

زنجیره ارزش صنعت نشر کتاب

انگیزه تولید کتاب به عنوان محصول صنعت نشر تا حدودی با انگیزه تولید در صنایع دیگر متفاوت است چرا که اغلب تولید این محصول با هدفی غیر کسب سود آغاز می‌شود. برخلاف سایر صنایع هنوز هم علاقه و احترام به فرهنگ و کتاب است که موتور محرک صنعت نشر است و همین انگیزه کم برای کسب سود می‌تواند خطری برای نابودی صنعت نشر باشد.

کار اصلی ناشر ساده است و شامل یافتن کتاب‌هایی که مردم می‌خواهند بخوانند، مطمئن شدن از این که خوانندگان بالقوه از وجود این کتاب‌ها مطلع هستند، در دسترس قرار دادن

آنها در مراکز توزیع و اجتناب از داشتن موجودی زیاد در انبار می‌شود. اما کاهش تقاضای مصرف‌کننده و مشکلات ساختاری این صنعت است که این فرایند را پیچیده می‌سازد. میزان مطالعه رو به کاهش است به طوری که در سال ۲۰۰۴، گزارشی در مورد عادات مطالعه در آمریکا توسط سازمان ملی وقف هنر نشان داد که درصد بزرگسالان خواننده داستان بین سال‌های ۱۹۸۲ و ۲۰۰۲ ده درصد کاهش داشته و کمتر از نیمی از آمریکایی‌ها رمان، داستان‌های کوتاه، نمایشنامه یا شعر می‌خوانند. بیشترین کاهش در میان افراد ۱۸ تا ۲۴ ساله بود که میزان مطالعه ادبی در میان آنان ۲۸ درصد کاهش داشت که این عدد شاید با توجه به استفاده زیاد این بخش بازار از رسانه‌های دیجیتالی خیلی تعجب‌آور نباشد. انتشار کتاب از دیدگاه اقتصادی جذاب نیست و در مقایسه با دیگر حوزه‌های رسانه ضعیف عمل می‌کند. رشد آن کم و به طور میانگین ۱ تا ۳ درصد در سال در طی ده سال گذشته بوده است و در نتیجه سود رو به کاهش و هزینه‌های بازاریابی رو به افزایش است (کنگ، ۱۳۸۹، ص. ۴۸-۴۷).

زنجیره ارزش

زنجیره ارزش مفهومی در مدیریت کسب و کار است که مایکل پورتر سال ۱۹۸۵ برای اولین بار مطرح کرد. زنجیره ارزش یک ساختار تحلیلی است که ریشه در نظریه سازمان صنعتی و اقتصاد خرد دارد. در این ساختار مفهوم ارزش از دیدگاه اقتصادی بررسی می‌شود و فرض بر این است که سازمان‌ها منابع متعددی را برای تولید محصولات و ارائه خدمات در بازار به کار می‌گیرند. شرکت‌های موفق منابع خود را طوری ترکیب می‌کنند که محصولات و خدماتی با ارزش بیش‌تر از مجموع ارزش منابع مورد استفاده، تولید نمایند. این ارزش مازاد نشان‌دهنده سود یا درآمد است. زنجیره ارزش، فعالیت‌های یک شرکت را به مراحل متوالی از عرضه به تقاضا و از داده‌ها به

برون‌داد تقسیم‌بندی می‌کند. این مراحل وظایف مهم در فرایند تولید و توزیع کالاها و خدمات یک شرکت را نشان می‌دهد (کنگ، ۱۳۸۹، ص. ۳۸).

زنجیره ارزش یک ابزار ترجیحی برای تحلیل همگرایی در صنعت رسانه در میان کارورزان، مشاوران و دانشگامیان بوده است. در سطح صنعت به عنوان وسیله‌ای برای شرح گرافیکی مراحل مختلف به کار می‌رود که به کمک آن محصولات رسانه‌ای تولید و به دست مصرف‌کننده نهایی رسانده می‌شود (کنگ، ۱۳۸۹، ص. ۴۰).

حلقه‌های زنجیره ارزش کتاب

چرخه عادی نشر یک کتاب از اتمام نسخه خطی تا کتاب فروشی دوازده ماه طول می‌کشد و شامل (کنگ، ۱۳۸۹، ص. ۵۳) مراحل زیر است (تصویر ۳):

نگارش: در این مرحله نسخه خطی کتاب یا مستقیم از نویسنده به دست ناشر می‌رسد یا توسط یک عامل یا یک سردبیر به مراکز نشر می‌رسد.

عاملیت‌ها: عامل‌ها پروژه‌هایی که احتمال موفقیت آنها زیاد است از میان تعداد زیادی پروژه دیگر جدا می‌کنند.

جمع‌بند: جمع‌بندی یک بخش کمتر شناخته شده در صنعت نشر کتاب است. آنها پروژه‌ها

تصویر ۳: زنجیره ارزش صنعت نشر - کنگ، ۱۳۸۹، ص. ۵۳

عامل

تولید

نوشتن

انتشار

چاپ

انبارداری توزیع

بازاریابی

خرده فروشی

ویرایش

طراحی

غلط‌گیری

را از طرف ناشران ارائه می‌کنند و تمام کارهای مربوط به تولید کتاب را انجام می‌دهند (گاهی اوقات چاپ را نیز شامل می‌شود). آنها به دو نوع کتاب توجه خاصی دارند، کتاب‌هاب پیچیده با طراحی مناسب که کار زیادی برده‌اند مانند عناوین مرجع، کتب درسی یا کتب رومیزی و کتاب‌های چند قسمتی. نقش آنها رو به افزایش است زیرا به ناشران اجازه افزایش فهرست و میزان فروش خود را بدون افزودن به هزینه ثابت یا کار ویراستاری می‌دهند (کنگ، ۱۳۸۹، ص. ۵۲).

نشر: تمام مراحل ویراستاری دخیل در تبدیل یک نسخه خطی به یک نسخه چاپی، ویرایش، طراحی، تصحیح و تولید در این حلقه انجام می‌شود.

چاپ: تبدیل فایل آماده کتاب به کتاب قابل لمس در این مرحله انجام می‌شود.

انبار کردن و توزیع: فرایندهای نهایی زنجیره ارزش کتاب، فعالیت‌های به هم پیوسته‌ای هستند که تاثیر مهمی بر عملکرد مالی ناشران می‌گذارند. توزیع مرحله‌ای پرهزینه برای ناشران است؛ تقریباً ۱۳ درصد فروش را به خود اختصاص می‌دهد در حالی که در سایر صنایع این رقم ۶ درصد است. تقریباً نیمی از جریان نقدینگی سالانه یک ناشر را انبارداری و توزیع تشکیل می‌دهد.

بازاریابی: بازاریابی کتاب قبل از انتشار و هنگام انتشار آن انجام می‌شود. کتاب‌های پرفروش به این طریق قبل از انتشار شناسایی شده و توسط نمایندگی‌های فروش آ‌بونه می‌شوند و ناشران براساس تعداد آ‌بونمان تصمیم‌گیری می‌کنند.

خرده‌فروشی: ادغام تک‌فروشی‌های کتاب در دهه ۱۹۸۰ بسیاری از خرده‌فروشان کوچکتر را حذف کرد و تعداد کمی از زنجیره‌های بزرگ خرده‌فروشی را به وجود آورد. تکنیک‌های مورد استفاده اینها عبارتند از: بهره‌گیری از صرفه‌جویی در مقیاس برای خریدار کتاب با تخفیف زیاد، ارتقای سیستم کنترل موجودی، استفاده از هوش خریدار برای تصمیم‌گیری‌های آگاهانه در خرید، سفارش عناوین کمتر اما حمایت از آن و معرفی تبلیغات داخل فروشگاه‌ها.

نتیجه‌گیری

آمارهایی که از میزان فروش کتاب در جهان ارائه می‌شود نشان از کاهش مخاطبان این رسانه قدیمی می‌دهند. تشدید تمایل به رسانه‌های جدید و تنوع این رسانه‌ها بزرگترین عامل این کاهش مخاطب است. در کشور ما نیز گرچه میزان مطالعه مردم بیشتر از گذشته شده است اما این مطالعه بیشتر با استفاده از سایر رسانه‌ها انجام می‌شود. بنابراین برای مقابله با کاهش مخاطب کتاب یا کند کردن روند این کاهش نیاز به بازنگری در صنعت نشر کشور احساس می‌شود. یکی از ابزارهای مدیریت کیفیت جامع، بهینه‌کاوی است که به جستجوی بهترین روش‌ها در هر صنعتی می‌پردازد. صنعت نشر کتاب از اجزای مختلفی تشکیل شده است که هر کدام ویژگی‌ها و فرایندهای خاص خود را دارند و در کشور ما نیز هر کدام از این اجزا نقاط ضعفی دارند.

پیشنهاد ما در این مقاله بهینه‌کاوی مجزای هر کدام از حلقه‌های زنجیره ارزش نشر کتاب است. هر حلقه‌ای با توجه به فرایندهای خود و ویژگی‌هایش می‌تواند از یک یا چند روش بهینه‌کاوی استفاده نماید. در مرحله نگارش مقایسه می‌تواند با روش رقابتی انجام شود. در این مرحله می‌توان عوامل موفقیت یک کتاب را از زاویه نحوه نگارش آن بررسی کرد. مثلاً باید به دنبال پاسخ چنین پرسش‌هایی باشیم: این کتاب چه نیازی از مخاطب را جواب می‌دهد، با چه سبکی نوشته شده است و آیا شهرت نویسنده آن میزان فروش را بالا برده است. مجموعه مواد اولیه یک کتاب موفق در مرحله نگارش و فرآیند آن در این بخش می‌تواند بررسی شود. بهینه‌کاوی مرحله نگارش در سطح ملی و نیز در سطح بین‌المللی قابل اجرا است.

در مرحله نشر کتاب فرایند تبدیل نسخه خطی به نسخه چاپی قابلیت جستجوی بهترین روش را دارد. بهینه‌کاوی این مرحله می‌تواند با روش رقابتی و یا کارکردی انجام شود. در روش رقابتی

فرایند نشر رقیب خود چه در داخل کشور و یا در سطح بین‌المللی قابل بررسی است. در روش کار کردی نیز می‌توان روش‌های نشر صنایع مشابهی مانند مجلات را بررسی و بهترین فرایند را انتخاب نمود. بهینه‌کاوی در مرحله نشر از نوع محصول است که طراحی مناسب کتاب شناسایی می‌شود.

چاپ مرحله‌ای است که جسم قابل لمس کتاب و در واقع محصول نهایی آماده می‌شود. فناوری مورد استفاده در این مرحله روز به روز پیشرفت می‌کند. بنابراین علاوه بر نوع کاغذ مصرفی و کیفیت چاپ، فناوری هم جزو مواردی است که در این مرحله می‌توان بهترین نوع آن را از طریق بهینه‌کاوی شناسایی نمود.

یکی از نقاط ضعف صنعت نشر کتاب کشور ما مرحله انبار کردن و توزیع است. نگاه به این مرحله همچنان سنتی است و هنوز به صورت علمی به آن پرداخته نشده است. این مرحله ارتباط تنگاتنگی با خرده‌فروشی دارد و براساس آن باید برنامه‌ریزی شود. حتی بزرگ‌ترین ناشران دنیا نیز در بهبود وضعیت این مرحله نشر کتاب دچار مسئله هستند، چنانچه سال ۲۰۰۴ تلاش نشر پنگوئن بریتانیا در مدرن‌سازی توزیع باعث خالی ماندن فروشگاه‌ها از کتاب، ضرر و در نهایت استعفای مدیر عامل آن شد. از آنجایی که نمونه موفق برای انبارداری و توزیع صنعت نشر در جهان زیاد نیست بهترین روش، کار کردی و عمومی است. در روش کار کردی می‌توان بهترین روش‌های توزیع در صنعت روزنامه را شناسایی کرد و در روش عمومی نیز می‌توان به بررسی روش‌های برتر توزیع در سایر صنایع پرداخت.

بازاریابی کتاب مرحله‌ای است که در کشور ما کمتر به آن پرداخته شده است، حتی در صنایع مشابه این محصول هم مفاهیم بازاریابی ناشناخته است بنابراین بهترین روش شناسایی فرایندهای برتر در سایر صنایع و بنابراین روش عمومی است. در سطح بین‌المللی اما می‌توان فرایند

بازاریابی رقبا را بررسی کرد.

در مورد مرحله خرده‌فروشی در کشور ما چند سالی است که با راه‌اندازی شهر کتاب‌ها و کتاب‌فروشی‌های بزرگی که خرید کتاب را تبدیل به امری لذت‌بخش کرده‌اند به این بخش توجه شده است. اما هنوز فرایند خرید اینترنتی کتاب در کشورمان وضعیت مناسبی ندارد سرعت پایین در رساندن کتاب به مشتری و نیز کامل نبودن لیست کتاب‌های سایت‌های فروش اینترنتی کتاب از جمله عوامل نارضایتی مشتریان از این خرده‌فروشان است، گرچه از طرفی در بعد بزرگتر عدم اعتماد مردم کشورمان به پرداخت اینترنتی نیز می‌تواند مانعی برای گسترش خرده‌فروشان اینترنتی باشد. در این زمینه کار را باید به متخصصان تجارت الکترونیک سپرد، اما برای بهبود وضعیت گرفتن سفارش و رساندن محصول به مشتری بهترین راه بهینه‌کاوی شرکت‌های پیشروی بین‌المللی مانند سایت آمازون است. بنابراین روش مناسب رقابتی و در سطح بین‌المللی است. علاوه بر این برای گسترش خرده‌فروشی‌های موفق‌مانند شهر کتاب‌ها نیز استفاده از روش رقابتی جوابگوست تا در سایر شهرهای کشور نیز این شیوه فروش کتاب گسترش یابد ●

پی‌نوشت‌ها

- 1 - TQM
- 2 - Benchmarking
- 3 - Xerox
- 4 - Value Chain
- 5 - Sap
- 6 - Internal Benchmarking
- 7 - Competitive Benchmarking
- 8 - Functional Benchmarking
- 9 - Generic Benchmarking
- 10- Process benchmarking
- 11- Financial benchmarking
- 12- Product benchmarking

منابع

benchmarking

Bendell, T., Boulter, L., & Kelly, J. (1993). Benchmarking for Competitive Advantage. London: Financial Times Management.

Codling, S. (1995). Best Practice Benchmarking. Hampshire: Gower Publishing Limited.

Hutton, D. (n.d.). visitors. Retrieved from David Hutton Associates: http://www.dhutton.com/visitors/articles/benchmarking_article.pdf

Improving Through Benchmarking 1994 California Chang Assoc

Letts, C. w., Ryan, W. P., & Grossman, A. (1999). Benchmarking: how nonprofits are adapting a business planning tool for enhanced performance. John Wiley & Sons, 1-12.

Richards, H. (n.d.). Porter's Value Chain. Retrieved from Institute for Manufacturing: <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/valuch.html>

Sassenburg, H., Voinea, L., & Wijnhoven, P. (2010). Software Improvement through Benchmarking: Case Study Results. Switzerland: Software Benchmarking Organization.

http://www.ibmc.ir/ta - مهینه کاوی. (۲۰۱۰). Retrieved from مرکز بهینه‌کاوری ایران: <http://www.ibmc.ir/ta-Default.aspx/۸۵/id>

توسعه مدیریت

سپهری، م. (۱۳۸۵). بهینه‌کاوی در مهندسی مجدد کسب و کار. فصلنامه علمی پژوهشی شریف، ۵۷-۵۱.

فن‌ترازیابی در مدیریت ۱۳۷۸ تهرانشادرننگ

مدیریت راهبردی در رسانه از نظریه تا اجرا ۱۳۸۹ تهراندائرة

مدیریت عمومی

ملکی، م، نصرالله‌پور شیروانی، س، مطلق، م، توفیقی، ش، کبیر، م، & جعفری، ن. (۱۳۹۰). سوابق بهینه

کاوی مدیران و کارشناسان مسئول حوزه ستادی معاونت بهداشتی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در

سال‌های ۱۳۸۸-۱۳۸۶. مدیریت سلامت، ۳۴-۲۷.