

هو الجمیـل

شبکه مراکز تولید و توزیع محصولات جبهه فرهنگی انقلاب اسلامی، بر آن است تا در جهت بهبود وضعیت مراکز مذکور، مجموعه‌ای جزوات آموزشی را تهیه و تدوین نماید.

مجموعه حاضر، مباحثی است پیرامون مدیریت فروشگاه فرهنگی حزب اللهی که توسط آقای مجید عبداللهی از فعالان این عرصه ارائه گردیده است.

امید که نکات خواندنی این مجموعه، برای شما هم راهگشا باشد.



مقدمه

در بحث اداره فروشگاه، شاید بتوان گفت همه صحبت‌ها، حول یک محور مطرح می‌شود و آن هم اینکه برای مخاطب، کسی که به فروشگاه مراجعه می‌کند، شخصیت قائل باشیم. لذا همه مباحثی که درباره اداره فروشگاه در ادامه ارائه شده، به نوعی به مخاطب (مشتری) بر می‌گردد. ضمن این بحث تلاش شده تا با ارائه مثال‌های عینی، مسایل قابل فهم‌تر و ملموس‌تر بیان شود. در لابلای موارد مورد بحث، نقدهایی هم به حرکت‌هایی که به ویژه توسط بچه مذهبی‌ها در این زمینه انجام می‌شود، وارد گردیده است.

شاید برخی از این موارد جزئی به نظر بیایند، اما متأسفانه در بسیاری از فروشگاه‌های فرهنگی مذهبی، همین موارد به ظاهر پیش پا افتاده رعایت نمی‌شود. لذا بیان آنها از جهت تذکر و درک اهمیت‌شان، لازم و ضروری به نظر می‌رسد.

۱- داشتن برنامه کلان

در اداره فروشگاه، مکانیسم کلی کار باید به نحوی برنامه‌ریزی شود که بتواند همه نکاتی که در ادامه می‌آید را در خود متجلی و اجرایی نماید. این امر نیازمند یک برنامه‌ریزی کلان برای اداره فروشگاه است. گاهی می‌گوییم هر چیز باید به تنهایی سر جای خودش باشد و گاهی می‌خواهیم برنامه‌ای بریزیم که مسایل مختلف بتوانند در آن شکل بگیرند. مثلاً وقتی در مورد یک ساختمان صحبت می‌کنیم، گاه می‌گوییم استحکام ستون‌ها باید این قدر باشد، دیوارها، عایق صوتی و حرارتی باشند، ضخامت دیوارها این قدر باشد، نور این قدر و...، یعنی آیتم به آیتم موارد را مطرح می‌کنیم و گاهی از مهندس و معمار می‌خواهیم ساختمان را طوری طراحی کنند که همه اینها قابلیت پیاده‌سازی داشته باشند.

پس مدیریت فروشگاه برای اداره آن باید شرایطی را فراهم کند تا بتواند مواردی را که می‌خواهد، به اجرا در بیاورد. اگر فروشگاه، زمان و مکان خاصی برای انتقال کتاب از انبار نداشته، یا اگر مکانی برای انبار کارتن‌های اضافی وجود نداشته باشد، خودبه‌خود نظم فروشگاه به هم می‌ریزد. اگر روال صحیحی برای پاسخ‌گویی به مخاطب از مرحله مشاوره تا مراحل خرید، صدور فاکتور، گرفتن پول، گذاشتن کالا در بسته‌بندی مناسب، تحویل به مشتری و خروج او از فروشگاه در نظر نگرفته نشود، تراحم به وجود می‌آید و فروشنده کلافه می‌شود. ما در شرایطی که مسایل مختلف فروشگاه نابسامان است، نمی‌توانیم از فروشنده توقع داشته باشیم که با مشتری محترمانه برخورد نماید.

فراهم کردن این شرایط، در برنامه‌ریزی کلان فروشگاه جای خودش را پیدا می‌کند. در این رابطه به یک سری موارد به صورت تیتروار اشاره می‌شود: باید سیستم صدور فاکتور فروشگاه به صورت نرم‌افزاری باشد. تجربه نشان داده که انجام این کار به صورت دستی، ضمن وقت‌گیر بودن احتمال اشتباه را در حساب مالی بالا می‌برد که با استفاده از سیستم فروش نرم‌افزاری و دستگاه بارکدخوان مشکل حل می‌گردد. علاوه بر این در سیستم نرم‌افزاری، امور کنترل موجودی، ترازهای مالی روزانه و ماهانه، محاسبه سود و زیان دوره‌ای و موارد دیگر به صورت خودکار انجام می‌گیرد در حالیکه در حالت دستی این امر بسیار وقت‌گیر و با احتمال اشتباه بالاست. علاوه بر این فروشنده فرصت بیشتری می‌یابد تا به امور دیگر فروشگاه بپردازد.



داشتن برنامه‌ریزی مالی هم مساله مهمی است. معمولاً چند نفر بجه مذهبی پر شور که دور هم جمع می‌شوند تا کار فرهنگی - اقتصادی بکنند، خیلی به فکر برنامه‌ریزی اقتصادی نیستند و با توجیه اینکه ما می‌خواهیم برای اعتلای فرهنگ انقلاب اسلامی کار کنیم به تعبیری به پولشان آتش می‌زنند! این گونه کار کردن در فروش محصولات فرهنگی و کتاب‌فروشی جایی ندارد.

من به همه دوستانی که این متن را بعداً می‌خوانند و در خدمت به اسلام و انقلاب سرگرم و پرشوری دارند، توصیه می‌کنم که به هیچ وجه با از خود گذشتگی مالی وارد این کار نشوند، نگویند «ما که به دنبال چیزی نیستیم، این کتاب‌فروشی را راه می‌اندازیم و حقوق هم نگرفتیم... نگرفتیم؛ با بامون پول توجیبی می‌دهد فعلاً اینجا بچرخد و دخل و خرج خودش را در بیاورد... ما به همان کار فرهنگی قانعیم!».

این نوع نگاه به کار فرهنگی - اقتصادی به چند نتیجه ممکن است منتهی شود: حالت اول اینکه بعد از راه‌اندازی فروشگاه و گذشت یکسال در حالیکه از جای دیگری تامین می‌شود، می‌بیند این جور که نمی‌شود و به فروش لوازم‌التحریر و کتاب زبان و درسی و کتاب «چگونه پوست خود را شاداب نگه داریم!» روی می‌آورد. این یک حالت خوب مساله است. حالت دوم اینکه فرد تحت فشار اطرافیان، خانواده و مسایل زندگی مجبور به تعطیلی فروشگاه می‌شود. در نتیجه در آن منطقه این نظر که کتاب فروشی جواب نمی‌دهد، ترویج پیدا می‌کند و نظر منفی نسبت به فعالیت‌های فرهنگی - اقتصادی بوجود می‌آید. حالت سوم این است که برپاکنندگان فروشگاه به این نتیجه برسند که از کار فرهنگی سودی به دست نمی‌آید و باید شغل دیگری هم داشت. لذا نصف وقتشان را در جای دیگر مشغول به کار می‌شوند و باقیمانده‌اش را اگر شد صرف فروشگاه می‌کنند. در این حالت کار فرهنگی می‌شود فوق برنامه! و برای اینکه صبح‌ها فروشگاه بسته نباشد، پسر خاله سوم راهنمایی‌شان را که بیکار است، می‌گذارند سر فروشگاه؛ در نتیجه آبروی فروشگاه کتاب و محصولات فرهنگی را می‌برد و کار با نیت خدمت، به خیانت منجر می‌شود!

پس یا کار فرهنگی - اقتصادی نکنیم، و اگر می‌کنیم با حساب و برنامه باشد. کتاب‌فروشی علاوه بر کار فرهنگی، کار اقتصادی هم هست و باید درآمد داشته باشد. ممکن است برای یک دوره محدود - مثلاً یک یا دو سال - بنا به شرایط و مسایل مختلف، مجبور باشیم هزینه کنیم، اما بالاخره باید به نقطه درآمدزایی برسند. چند نکته باید در اینجا مورد توجه قرار گیرد: اول اینکه حواسمان باشد که روندی که فروشگاه طی می‌کند با سیری که در برنامه مالی تعریف شده هم‌خوانی دارد یا نه؟ اگر ندارد به دنبال یافتن گره و حل آن باشیم. دوم اینکه برای دوره‌ای که می‌خواهیم هزینه کنیم، معلوم باشد که هزینه‌ها از کجا تامین خواهند شد؛ با کمک‌های مراکز فرهنگی، خیرین، خودمان و...

۲- نظم

در توصیه‌های دینی بعد از تقوا، بحث نظم، مفهوم خیلی وسیع و مهمی دارد. چنانچه در متون دینی آمده است: «اوصیکم بالتقوی... و نظم فی امرکم». در این جا تعریف ما از نظم قرار دادن هر چیز در جای خودش و به قاعده بودن آن است. حال اگر بخواهیم نظم در فروشگاه را بررسی کنیم، چند مطلب برآیند نظم خواهند بود. اولین مورد، چینش منطقی محصولات در فروشگاه است. یعنی وقتی کسی وارد فروشگاه می‌شود باید از این که محصولات به چه ترتیبی تقسیم‌بندی شده‌اند و دلیل منطقی آن سر در بیاورد. این جور نباشد که همین جوری



رمان را بگذاریم کنار کتاب نظری، تاریخ را کنار جغرافیا؛ باید یک نظم منطقی در ذهن کسی که چینش را انجام می‌دهد وجود داشته باشد و مخاطب هم بتواند به آن سیر برسد و آن را در کار ببیند. مورد دوم، تفکیک ظاهری متناسب با محتوای محصولات است. اگر در فروشگاه این امکان وجود دارد بایستی ظاهر را متناسب با محتوایی که ارائه می‌کنیم، تنظیم کنیم. یکی از دوستان پیشنهادی می‌داد که شاید خیلی عملی نباشد اما برای تقریب به ذهن شدن موضوع مفید است. پیشنهاد این بود که در فروشگاه اختلاف سطح ایجاد کنیم؛ به این معنا که هر موضوع متناسب با جایگاه و رتبه‌ای که در اندیشه دارد، در سطح خاصی قرار بدهیم. مثلا برای حوزه نظری بالاترین سطح را در نظر بگیریم و در فروشگاه بالاترین بخش نسبت به کف را به محصولات آن حوزه اختصاص بدهیم و همین جور بقیه حوزه‌ها به ترتیب جایگاه‌شان در مراتب بعدی. کارهای ذوقی دیگری هم از این دست می‌توان اجرا نمود. به عنوان نمونه، تقسیم‌بندی‌ها، ممکن است براساس رنگ باشد؛ یعنی برای هر حوزه محتوایی یک رنگ را اختصاص بدهیم.

نکته دیگری که با این مورد ارتباط نزدیکی دارد این است که تقسیم‌بندی‌ها تا حد ممکن بصری باشد. ما معمولا به دم دستی‌ترین و ساده‌ترین کار روی می‌آوریم و بالای قفسه‌ها، عنوان تقسیم‌بندی را نصب می‌کنیم؛ مثلا می‌زنیم رمان، تاریخ، فلسفه. در فروشگاه‌های بزرگ برای این کار، معمولا از پیکتوگرام^۱ استفاده می‌کنند. پیکتوگرام نمادهای کوچکی هستند که متناسب با موضوع و پیام طراحی می‌شوند. نمونه‌های از پیکتوگرام را در اماکن عمومی برای نشان دادن مسیر ورودی و خروجی و سرویس‌های بهداشتی می‌توان دید. هر پیکتوگرام پیام خاصی را به مخاطب منتقل می‌کند. چنین کاری را می‌توان در فروشگاه‌های محصولات فرهنگی هم انجام داد و پیکتوگرام‌هایی ویژه امور فرهنگی و کتاب‌خوانی طراحی کرده و بالای هر قفسه نصب نمود. حتی می‌توان از رنگ و سایر المان‌های بصری هم سود برد.

۳- نظافت

بحث نظافت هم یکی از مواردی است که در فروشگاه باید به آن توجه ویژه شود. معمولا نظم در فروشگاه‌های فرهنگی مذهبی‌ها جایگاهی ندارد و وضع نظافت از آن هم وخیم‌تر است. با وجود تاکیدات فراوانی که در فرهنگ دینی نسبت به امر نظافت وجود دارد، این امر معمولا در فروشگاه‌های فرهنگی رعایت نمی‌شود. از نظر من یک فروشگاه حرفه‌ای، فروشگاه‌هایی است که هم مفهوم نظم و هم مفهوم نظافت و تمیزی را در کلیت و اجزای آن ببینیم. مثلا کف یک فروشگاه باید همیشه تمیز باشد و به اصطلاح برق بزند، قفسه‌ها نباید گرد و خاک داشته باشند، شیشه ویتترین باید تمیز باشد، جعبه‌های خالی کتاب نباید وسط فروشگاه رها شوند؛ گاهی دیده می‌شود وقتی کتاب‌ها درون قفسه‌ها چیده می‌شوند، جعبه‌هایشان همان جا رها شده است! بازاری‌ها نسبت به پادوی حجره‌شان، حداقل در مورد سه چیز سخت‌گیری می‌کنند و حساسیت دارند: یکی تمیزی شیشه ویتترین مغازه، یکی نظافت کف مغازه، و یکی مرتب و تمیز بودن میز کارشان. چون می‌داند اینها در جلب مشتری اهمیت دارد.

مهم‌تر از این، سر و وضع فروشنده است. تقریبا جزء آرزوهای ما این است که وقتی وارد فروشگاه حزب‌اللهی می‌شویم، ببینیم فروشنده با ظاهر تر و تمیز، لباس اتو کشیده، سر و وضع مرتب و محاسن آنکاد شده در فروشگاه حضور دارد. شاید اینها چیزهای خنده‌داری به نظر بیاید ولی واقعا اهمیت دارد. فردی که وارد فروشگاه

^۱ - pictogram



می‌شود و نظم و نظافت فروشگاه را ببیند، احترام به شخصیت خودش را احساس می‌کند و این احترام به شخصیت مخاطب نکته کلیدی است.

۴- فروشنده

فروشنده و ویژگی‌های او هم در مدیریت فروشگاه اهمیت زیادی دارد. باید کسی را به عنوان فروشنده انتخاب کنیم که شرایط و توانایی‌هایی را داشته باشد. از جمله این شرایط به موارد ذیل می‌توان اشاره نمود: آشنا بودن با مباحث فرهنگی، اهل مطالعه بودن، توجیه بودن، داشتن ایده، امکان حضور تمام وقت در فروشگاه، خلاق بودن، منظم بودن، فعال بودن، داشتن روابط عمومی بالا و توانایی برقراری ارتباط با مخاطب، داشتن تجربه فعالیت تشکلی، دانشجویی و اینکه برای خودش شأن کاذب قایل نباشد (مثلا اگر جایی نیاز به نظافت داشت و یا می‌بایست کتاب جابجا کند و قفسه بچیند، نکوید در شأن من نیست!). البته نباید سطح توقعات را خیلی هم بالا برد به نحوی که دیگر نتوانیم کسی را بیابیم. همین که حداقل‌هایی را داشته باشد کفایت می‌کند. ضمن اینکه خود اهل مطالعه بودن، باعث اشراف نسبی فرد به مسایل می‌شود.

در اینجا بحثی مطرح می‌شود با عنوان «کار فکری» که به تبع آن نیروهای فرهنگی دو دسته می‌شوند: نیروی فکری و نیروی اجرایی! اگر منظور از نیروی فکری در یک مجموعه نیرویی است که به اصطلاح دست به سیاه و سفید نمی‌زند و شأن خاصی برای خودش قائل است، در اسلام ما چنین چیزی نداریم. ائمه معصومین ضمن اینکه رهبری جامعه اسلامی را بر عهده داشتند، خودشان هم دست بکار می‌شدند. مثلا امیرالمومنین (ع) هم با دادن رهنمود جامعه را هدایت می‌کردند و هم پا به پای یاران و یا جلوتر از آنها در اجرا شرکت فعال داشتند.

علاوه بر اینها، فروشنده محصول باید به کار اشراف داشته باشد. این نکته در فعالیت‌های صنعت و بازرگانی هم اهمیت دارد اما در فعالیت‌های اقتصادی- فرهنگی اهمیتش دو چندان است، به ویژه که کار محتوایی باشد، یعنی فروشنده لازم است که نسبت به محتوای محصولات هم اشراف داشته باشد. تعبیری است با این عنوان که «از کوزه همان برون تراود که در اوست»؛ فرد خودش از سبوی می، باید سرمست باشد تا بتواند دیگری را هم مست کند و اگر خودش بهره‌ای نبرده باشد نمی‌تواند تبلیغ نماید. به همین خاطر فروشنده بایست اولاً نسبت به محتوای کتاب‌ها و محصولات فرهنگی که در فروشگاه عرضه می‌شود، اشراف نسبی داشته باشد. مثلاً گاهی شخصی وارد فروشگاه شده و از نوع محصولات خوشش می‌آید. می‌گوید من دختر ده ساله‌ای دارم، شما محصول فرهنگی متناسب با سن او چی دارید؟ فروشنده باید آنقدر به محصولات و محتوای آنها اشراف داشته باشد تا بتواند مراجعان را راهنمایی نماید. یا به عنوان مثال شخصی وارد فروشگاه شود و بگوید: من خاطرات عزت شاهی را خوانده‌ام و خوشم آمده، شما از این دست چه کتاب دیگری دارید؟ فروشنده باید کتاب را بشناسد و با محتوای آن آشنایی داشته باشد تا بتواند کتاب دیگری به فرد معرفی نماید. نکته جالب اینکه مهم‌ترین مشتریان فروشگاه یا همان مشتریان وفادار- کسانی که مرتباً به فروشگاه رفت و آمد داشته و خرید می‌کنند- از فروشنده تقاضای راهنمایی و مشاوره دارند. یک فروشنده باید بیشترین هزینه را روی مشتریان وفادار بکند و یکی از اصلی‌ترین خواسته‌های این نوع مشتری‌ها، «مشاوره» است و این نیازمند اشراف محتوایی فروشنده به محصولات می‌باشد.

اشراف فیزیکی هم مساله مهمی در اداره فروشگاه است. یعنی فروشنده نسبت به چینش کتاب‌ها و محصولات در فروشگاه و هم چنین شناخت محصولات از روی ظاهر، رنگ و طرح جلدشان باید اشراف کامل داشته باشد.



مثلا اگر مشتری کتاب «نفحات نفت» رضا امیرخانی را درخواست کرد، فروشنده باید بلافاصله به محل قفسه و ردیف مربوطه رفته و کتاب را در اختیار مشتری قرار بدهد؛ نه اینکه خودش برود و بخواهد توی قفسه‌ها بگردد! اگر کتابها در قفسه به هم ریخته باشند، باید طرح جلد و رنگ آن را در خاطر داشته باشد تا بتواند آن را به راحتی پیدا کند. گاهی مشتری از فروشنده در مورد تعداد صفحات کتاب خاصی سوال می‌کند، این امر مطلوبی نیست که فروشنده کتاب را از قفسه بیرون بیاورد و بعد از نگاه کردن بگوید فلان تعداد صفحه! درستش این است با توجه به اشرافی که دارد، به طور ذهنی جواب مشتری را بدهد. این امر در جلب مشتری و اداره بهتر فروشگاه موثر است.

برخورد محترمانه با مراجعان هم مساله مهمی است که فروشنده - و مخصوصا فروشنده محصولات فرهنگی - باید به آن توجه داشته باشد؛ این نحوه برخورد باید کاملا فرهنگی باشد. حتی وقتی که شخصی به محیطی غیر فرهنگی - مثلا قصابی - می‌رود، از فروشنده انتظار دارد تا با او برخورد مناسبی داشته باشد و از همین رو از دو فروشگاه مشابه، آن را انتخاب می‌کند که برخورد محترمانه‌تری با مشتری دارند؛ حالا اگر فروشگاه فرهنگی باشد این انتظار دو چندان می‌شود و مشتری انتظار دارد که برخورد فروشنده چنین فروشگاه‌های کاملا فرهنگی باشد. به عنوان مثال گاهی شلوغی فروشگاه و مسایل مشابه، باعث کلافگی فروشنده می‌شود. حتی در چنین مواردی هم نباید برخورد ناشایستی با مراجعه‌کنندگان داشته باشد که چنین برخوردی به معنای از دست دادن مشتری خواهد بود و به تعبیر اقتصادی‌اش درآمد را از دست داده و به تعبیر فرهنگی‌اش یک نفر طالب هدایت را از دست می‌دهد.

فروشنده باید بتواند با تیپ‌های مختلف مخاطبین برخورد مناسب داشته باشد. مثلا یک مراجعه‌کننده ممکن است حزب‌اللهی باشد و یکی سوسول، یکی داش مشتکی و یکی خانمی که شدیداً مقید به مسایل شرعی است و حتی به زحمت با فروشنده در مورد کتاب مورد درخواستش صحبت می‌کند. فروشنده باید بداند که با همه این تیپ‌ها چطور برخورد کند که هم شأن خودش حفظ شود و هم به شخصیت مخاطب بی احترامی نشود.

فروشنده در عین اینکه با سرعت به کارها رسیدگی می‌کند، باید به خودش کاملا مسلط بوده و متانتش را حفظ نماید، محترمانه برخورد کرده و مشتریان را در اصطلاح تحویل بگیرد. حالا ممکن است مخاطب یک کودک باشد و یا یک پیرزن، در هر دو حال باید رفتار شایسته‌ای از خود بروز دهد. نباید طوری شود که فقط با قشر خاص و وضعیت‌های خاص برخورد مناسب داشته باشد.

۵- فضای فیزیکی فروشگاه

یکی از مواردی که باید در طراحی فضای داخلی فروشگاه به آن توجه شود، تنظیم فضای فروشگاه متناسب با تعداد ورودی و خروجی مراجعین و تعداد حاضرین در فروشگاه است. به نحوی که در رفت و آمد مراجعین مزاحمتی ایجاد نشود و از ازدحام در درب‌های ورود و خروج جلوگیری شود. علاوه بر این فضای داخلی فروشگاه باید به شکلی طراحی شود که مشتری بتواند به راحتی داخل فروشگاه رفت و آمد کرده و محصولات هم در دید رس و هم در دسترس او باشند.

۶- ویتترین

ویتترین بحث بسیار مهمی است. ویتترین را می‌توان پیشانی فروشگاه دانست. همانطور که طرح جلد در جذب ما به محتوا موثر است، ویتترین هم می‌تواند مخاطب را به فروشگاه بکشاند. متأسفانه ما چندان در این امر موفق



عمل نمی‌کنیم و به دلیل دور بودن از فضای هنر، بلد نیستیم ویتترین را به خوبی چینی کنیم. وقتی از کنار فروشگاه‌های کتاب روشنفکری عبور می‌کنیم، می‌بینیم که چقدر به این مساله اهمیت می‌دهند؛ مثلاً یک مجسمه بزرگ بودا یا یک کنده درخت گذاشته‌اند توی ویتترین و کتاب‌ها را به شکل خاص روی آن چیده‌اند. اما بچه مذهبی‌ها، علیرغم اینکه المان‌های تصویری زیادی در اختیار دارند که می‌توانند از آنها استفاده کنند، در این زمینه کم‌کاری می‌کنند. ما تصاویر هنری و قوی از بزرگان مان داریم، هنرهای دستی و تجسمی خوبی داریم، ولی هیچ موقع دنبال آن نبوده‌ایم که از آنها استفاده کنیم. انگاری که شیکی و نگاه هنری به بچه مذهبی‌ها نیامده است؛ همین جور بی‌حساب، کتاب‌ها را می‌ریزیم توی ویتترین!

البته باید توجه کرد که در این زمینه نه تفریط داشته باشیم و نه افراط. به بهانه جذب و جلب مشتری به کارهای مبتذل کشیده نشویم.

در ادامه به «تغییر ویتترین» هم اشاره‌ای می‌کنیم. در آیات قرآن داریم که «سیماهم فی وجوههم من اثر السجود(فتح/۲۹)»؛ یعنی هر اتفاقی که در درون ما بیافتد، باید در صورت ما هم پیدا باشد. در فروشگاه هم این هست؛ اگر محصول جدید، کتاب جدیدی می‌آوریم، باید در ویتترین هم بیاید. محصولات خوب را باید توی ویتترین هم گذاشت. خیلی‌ها داخل فروشگاه نمی‌آیند و فقط ویتترین را نگاه می‌کنند. پس لازم است ویتترین زنده باشد؛ ضرورتی هم ندارد که کل ویتترین را عوض کنیم. می‌توان با اضافه کردن کتاب‌های جدید، چینش کتاب‌های قبلی را هم تغییر داد.

۷- بخش‌های مکمل در فروشگاه

یکی از امور بسیار جدی توجه به بخش‌های مکمل در فروشگاه است که البته به شرایط فروشگاه بستگی دارند. نکته‌ای که در این راستا باید مورد دقت قرار گیرد، این است که بخش‌های جنبی «پیاز داغ» کار هستند و نباید جای اصل و فرع با هم عوض شود و نبایستی آن قدر فرعیات را پر رنگ کنیم که اصل کار ضربه بخورد و کم رنگ و فراموش شود.

۷-۱- تسهیلات رفاهی

فراهم کردن امکانات و تسهیلات مناسب در فروشگاه می‌تواند فضای آرامش بخش و راحتی را برای مراجعین ایجاد نماید که امر باعث می‌شود مراجعین بدون دغدغه خاطر و با خیال راحت به گردش در فروشگاه و بازدید از محصولات بپردازند. فراهم کردن این امکانات علیرغم هزینه کم، بازدهی بالایی در جلب مشتری خواهد داشت. مثلاً قرار دادن یک دستگاه آبسردکن/آبجوش در گوشه‌ای از فروشگاه، امکان پذیرایی از مراجعان را فراهم می‌کند. همچنین فراهم کردن تهویه مطبوع مناسب به نحوی که فروشگاه در فصل سرما، محیطی گرم و در فصل گرما، محیطی خنک داشته باشد، امر مهمی است. فایده این کار این است که مثلاً وقتی در تابستان مشتری که وارد فروشگاه می‌شود، علیرغم علاقه‌مندی به بازدید محصولات، به خاطر گرم بودن داخل فروشگاه از ادامه بازدید منصرف شده و فروشگاه را ترک می‌کند و به این ترتیب تعداد زیادی از مشتری‌ها را از دست می‌دهیم. نمونه‌ای از فرصت‌سازی را می‌توان در بانک‌ها دید. همیشه افرادی را می‌توان مشاهده نمود که بدون اینکه در بانک کار خاصی داشته باشند، به خاطر هوای مطبوع فضای داخلی بانک دقایقی وارد آن شده و بعد از نوشیدن آب می‌روند. ما می‌توانیم از این پتانسیل در فروشگاه فرهنگی استفاده کنیم. یعنی امکاناتی فراهم کنیم که فرد به



خاطر آنها وارد فروشگاه شود، حتی اگر خرید نکند و فقط عناوین محصولات را ببیند، خودش یک کار فرهنگی و تبلیغی است.

۷-۲- پخش صوت و تصویر

استفاده از صوت و تصویر متناسب با ایام و فضای فروشگاه خیلی مفید است. صوت می‌تواند سرود، فرازی از یک سخنرانی جالب و موسیقی لایت و مواردی از این دست باشد. استفاده از تصویر هم می‌تواند- هم به لحاظ فروش و هم به لحاظ فرهنگی - بسیار تاثیر گذار باشد. برای این منظور ما می‌توانیم یک تلویزیون یا مانیتور در فروشگاه نصب کرده و به فراخور ایام و شرایط، مجموعه‌ای تصاویر و کلیپ‌ها - و صوت هماهنگ با آن- پخش کنیم. طوری که وقتی کسی به فروشگاه مراجعه می‌کند، جذب کلیپ شود و ممکن است به خرید مشتریان جهت داده و آنرا درخواست نمایند.

سوزه‌های انتخاب کلیپ‌های ناب و جذاب هم بسیار زیاد است: کلیپی درباره ادوارد آنبلی، گوشه‌ای از عملیات بیت‌المقدس، بخشی از سخنرانی شهید زین الدین، صدا و تصویر امام موسی صدر، فرازهایی از سخنرانی دکتر شریعتی، بخشی از سرودهای حزب ا... لبنان.

آماده کردن این کلیپ‌ها هم کار دشواری نیست. ما منابع آرشیوی زیادی داریم که می‌توان با صرف وقت نسبتاً کمی تعداد زیادی از این کلیپ‌ها تهیه و در طول سال از آنها استفاده نمود.

۷-۳- قابلیت جستجو

یکی از امکاناتی که می‌تواند به عنوان بخش مکمل در فروشگاه پیش‌بینی نمود، امکان جستجو در میان محصولات فروشگاه است. گاهی افراد مراجعه کننده، کتاب یا محصول خاصی را درخواست می‌کنند و به دلایلی فروشنده اشرف کافی به موضوع ندارد. برای رفع این مساله می‌توان یک کامپیوتر را محل مناسبی از فروشگاه تعبیه نمود که خود مراجعه کننده و یا فروشنده بتوانند در صورت لزوم برای جستجو از آن استفاده نمایند. گاهی مراجعه کننده، نویسنده محور و براساس صاحب اثر از ما درخواست محصول می‌نماید. با توجه به اینکه فروشنده اغلب بر عناوین اشرف دارد و نه صاحب اثر، که در چنین مواردی هم سیستم جستجو می‌تواند کمک شایانی در رفع مشکل بنماید.

۷-۴- فراهم کردن شرایط مطالعه در فروشگاه

در آمریکا فروشگاه‌های کتاب و محصولات چندطبقه‌ای هستند که انواع محصولات فرهنگی در آنها به فروش می‌رسد. در این فروشگاه‌ها بخشی با عنوان «قرائت‌خانه» وجود دارد که به طور مستقل از فضای اصلی فروشگاه و یا در همان فضای فروشگاه محلی با قرار دادن چند مبل راحتی فراهم شده تا مراجعه کنندگان بتوانند در صورت تمایل به مطالعه کتاب‌های موجود در فروشگاه بپردازند. رضا امیرخانی در خاطرات خود از سفر آمریکا نقل می‌کند که «من گاهی سه چهار ساعت در این کتابفروشی‌ها می‌نشستم و تا نیمی از یک کتاب را می‌خواندم و هیچوقت پیش نیامد که فروشنده بگوید: آقا! این کتاب خریدنی است نه خواندنی!». برخی از این فروشگاه‌ها، حتی بخشی دارند که افراد می‌توانند در آنها به صورت رایگان دوش بگیرند و از این طریق افراد علاقه‌مندی که به علت خستگی روزانه میل زیادی برای گردش در فروشگاه نداشتند، بعد از استحمام و سر حال شدن می‌توانستند به بازدید فروشگاه و خرید بپردازند.



با تامل و خلاقیت و بکارگیری ذوق و سلیقه، پیشنهادات دیگری هم می‌توان ارائه نمود تا جذابیت کار را بیشتر کنیم. مثلاً نمونه دیگر از بخش‌های جنبی، فراهم کردن شرایطی است که افراد بیشتری به فروشگاه مراجعه نمایند. یکی از دوستان پیشنهاد می‌داد با لبو فروشی دوره‌گردی که در حوالی فروشگاه ما بساط داشت، صحبت کنیم تا بساطش را روبروی کتاب فروشی ما راه بیندازد و حتی در عوض این کار مقداری پول هم به او بدهیم. این خودش باعث جذب بیشتر افراد به فروشگاه خواهد شد.

البته ما می‌ترسیم که به خیلی از این گونه کارها فکر کنیم تا چه رسد به عمل کردن! باید افق کاری‌مان را بالا ببریم و آن وقت می‌بینیم که چه کارهای تکمیلی قابل اجراست و چه تأثیرات زیادی بر فروش خواهد گذاشت.

۸- فعالیت‌های مکمل در فروشگاه

فعالیت‌های مکمل در جلب مخاطب و پاتوق شدن فروشگاه موثر هستند. به عنوان نمونه دعوت را نویسندگان و هنرمندان مطرح کشور به فروشگاه می‌تواند یکی از این فعالیت‌ها باشد. اینکه اطلاعیه بزینیم «دوشنبه اول هر ماه یکی از هنرمندان انقلاب در این فروشگاه حاضر می‌شوند»، خیلی بر جلب توجه مردم موثر است.

نمونه دیگر این فعالیت‌ها، برگزاری مراسم رونمایی کتاب‌های جدید هنرمندان ارزشی است. یعنی به طور دوره‌ای از نویسندگان که آثار جدیدی را به بازار عرضه کرده‌اند، دعوت کنیم و آثار آنها را در حضور خودشان معرفی و به اصطلاح رونمایی کنیم. می‌توان به تدریج این فعالیت‌ها را گسترش داد به نحوی که برنامه‌های در سطح شهر، استان و کشور اجرا نمود. برنامه‌هایی که باعث مطرح شدن فروشگاه در بین فعالین و مدیران فرهنگی شهر خواهد شد و به آن وزن می‌دهد و زمینه تأثیرگذاری‌های بعدی را فراهم می‌کند. چه خوب است ما برنامه‌هایی بگیریم که فضای فروشگاه کافی نباشد و جمعیت بیرون از فروشگاه ازدحام کنند و حتی کسانی که در جریان امر نیستند نیز از روی کنجکاوای جویای امر شده و همین پای خیلی‌ها را به فروشگاه باز می‌کند و تبلیغ خوبی برای این گونه کارهای فرهنگی است.

علاوه بر این فعالیت‌ها، مجموعه‌ای از کارهای شکلی هستند که هم باعث افزایش فروش می‌شوند و هم مجموعه‌ای از عناوین و گزینه‌های انتخاب را در مقابل مخاطب قرار می‌دهد. چنین تکنیک‌هایی در صنایع گوناگون مورد استفاده قرار می‌گیرد و در امر فروش محصولات فرهنگی هم بیشتر می‌توان از آنها بهره برد که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- بخش تازه‌ها: در فروشگاه بخشی را به تازه‌ترین عناوین و محصولات اختصاص بدهیم.
- بخش پر فروش‌ترین‌ها: در این بخش پر فروش‌ترین محصولات و عناوین فروشگاه و یا کشور را معرفی کنیم.
- بخش پیشنهادات برای مطالعه: در این بخش مدیران فروشگاه، مجموعه‌ای از عناوین را به مخاطبین پیشنهاد می‌دهند.
- تهیه بروشور خاص هر محصول: بسیاری از افراد وقتی به فروشگاه مراجعه می‌کنند و محصولی را انتخاب می‌کنند، علاقه‌مندند تا درباره آن بیشتر بدانند و بعد آن را بخرند. از همین رو می‌توان برای عناوین خاص بروشورهایی طراحی کنیم که ضمن شیک و جذاب بودن، اطلاعات مفیدی درباره آن محصول یا کتاب به مخاطب ارائه نماید. همچنین می‌توان بروشور محصولات هم سطح یک محصول جذاب را تهیه کرد و در اختیار مشتری قرار داد. مثلاً وقتی مشتری یک رمان خوب انتخاب می‌کند،



- بروشوری از رمان‌های هم رده آن (از همان هنرمند یا از دیگران) به او ارائه می‌کنیم. این باعث می‌شود تا فرد علاوه بر مطالعه آن رمان خاص، با تعدادی از آثار خوب دیگر در آن زمینه هم آشنا شود. ما با این کار به او پیشنهاد خرید محصولات بعدی را می‌دهیم. به عنوان مثال وقتی کسی مجموعه خاطرات «دا» را انتخاب کرد، ما بروشوری از چند کتاب قوی دیگر با موضوع خاطرات زنان در جنگ به او می‌دهیم. به این ترتیب محترمانه، به مخاطب خوراک فکری می‌دهیم.
- فاکتور: خرید محصولاتی که به مخاطب داده می‌شود باید طراحی مناسب و هنری داشته باشد.
 - بسته‌بندی: محصولات فروخته شده را درون پلاستیک و یا بسته‌ای که آرم، برند، آدرس و تلفن فروشگاه روی آن درج شده، قرار بدهیم. این گونه موارد علیرغم تاثیر زیادشان هزینه کمی دارند.

۹- حذف انبار از فروشگاه

یکی از مسایل مبتلا به فروشندگان محصولات فرهنگی، هول برداشتن آنهاست. بدین معنا که وقتی می‌خواهند به توزیع کننده یا تولید کننده سفارش بدهند، بدون در نظر گرفتن شرایط منطقه فعالیت‌شان، تعداد زیادی از محصولات را سفارش می‌دهند. مثلاً صرف اینکه فلان کتاب در سطح کشور پر فروش بوده، تعداد زیادی از آن را سفارش داده و این امر به انبار شدن محصولات، فروش نرفتن به موقع، راکد شدن سرمایه و نهایتاً مرجوعی کتاب‌ها و محصولات دیگر منجر می‌شود. در دنیا، توزیع کننده و فروشنده انبار ندارند. به اصطلاح justing time اقدام به خرید می‌کنند؛ یعنی وقتی سفارش می‌دهند که محصول را فروخته باشند. عدم رعایت این مساله باعث می‌شود که فروشگاه‌ها چندین برابر میزان فروش‌شان، محصول و در نتیجه سرمایه راکد و بلا استفاده در انبار داشته باشند.

در همین راستا همکاری با توزیع کنندگانی که به محض سفارش محصول - با رعایت بازه زمانی مشخص - محصولات را به دست فروشنده می‌رسانند، امر مهمی است. یعنی با حذف انبار در فروشگاه، باید فاصله و سرعت سفارش تا رسیدن محصول حداقل شود و گرنه خود این امر مشکل‌ساز خواهد شد. این تاکید بر ارسال به موقع محصول توسط توزیع کننده، خود می‌تواند عاملی شود که با فشار فروشندگان محصولات فرهنگی، توزیع کنندگان و تولید کنندگان هم متحول شده و در نتیجه برآیند همه این‌ها به نفع فرهنگ کشور خواهد بود.

یکی از مواردی که این جا اهمیتش روشن می‌شود، سیستم نرم‌افزاری فروش است. با تعریف «نقطه سفارش» - مقدار کف موجودی یک محصول در فروشگاه - این سیستم به طور خودکار موجودی را کنترل و به محض رسیدن به نقطه سفارش یک محصول، به فروشنده اطلاع می‌دهد.

چند نکته

ما یک سری اصول حرفه‌ای را باید رعایت کنیم که به دنبال آن، طیف مخاطبان ما گسترده می‌شوند. اما این اصول را نباید با سوسول‌بازی اشتباه گرفت. وظیفه اصلی ما در فروشگاه پاسخگویی به «نیاز» مخاطب است. وقتی ما می‌خواهیم به نیازهای طیف وسیعی از مخاطبین پاسخ بدهیم، اول باید این نیازها را شناسایی کنیم و بعد ما به ازای هر نیاز محصول داشته باشیم که در اصطلاح از آن به جور بودن جنس یاد می‌شود.

یک نکته خیلی مهم در اینجا تفکیک بین نیاز و خواسته مخاطب است؛ نیاز به تقاضاهایی اطلاق می‌شود که پاسخگویی به آنها رشد و تعالی فرد و جامعه را به دنبال دارد. اما خواسته تقاضاهایی هستند که پاسخ به آنها باعث رشد فرد نمی‌شوند و حتی باعث تنزل و سقوط او خواهند شد. خاستگاه نیاز، فطرت و مسایل انسانی است



ولی خاستگاه خواسته معمولاً غرایز است. از همین رو پاسخ به مثلاً نیازهای جنسی در محدوده کاری ما نمی‌گنجد، زیرا که در محدوده خواسته است نه نیاز.

تزیین فضای داخلی فروشگاه هم نباید جوری باشد که وقتی کسی وارد فروشگاه می‌شود، دلزده شود؛ مثلاً نباید کل فروشگاه را چفیه، پلاک و گل لاله بزنیم. محیط فروشگاه، محیطی فرهنگی است و لذا باید هر چیز به جا، به اندازه و از روی قاعده باشد و قالب خودش را حفظ نماید. به عنوان نمونه وقتی می‌خواهیم عکس شهید آوینی، شهید مطهری، هایدگر و یا دکتر نصر را در فروشگاه کنیم، باید ببینیم که هر کدام از آنها در منظومه فکری ما، چه جایگاهی و شأنی دارند و سپس به همان اندازه آنها را برجسته کنیم. نباید چیزی از قالب خودش خارج شود که حالت مضمّن کننده‌ای پیدا می‌کند.

در این مساله هم نباید افراط و تفریط داشت؛ نه اینکه با عنوان ارزشی بودن، کل فروشگاه را پر کنیم از عکس شهید همت و شهید باکری و...، و نه به بهانه جذب مخاطب عام از طرف دیگر بام بیافتیم. باید خودمان باشیم و آنچه را که به آن اعتقاد داریم، نمایان کنیم. اگر به این برسیم که خودمان را سانسور کنیم، همان مخاطب مذهبی را هم از دست می‌دهیم. گوهر وجودی ما خودش مشتری دارد. به عنوان یک تجربه، وقتی ما وارد انتشارات سوره شدیم، برخی به ما گفتند چرا خودتان را زحمت می‌دهید، کسی که کتاب صادق هدایت می‌خواند، دیگر سراغ کتاب‌های جنگ نمی‌آید. اما جواب ما این بود و در عمل هم ثابت شد که مخاطب ما صادق هدایت خوان‌ها نیستند، اصلاً مگر صادق هدایت‌ها چند نفر مشتری دارند؟ بقیه مردم چی؟ چرا آنها را مخاطب خودمان نمی‌بینیم. ما مخاطب خودمان را داریم که طرز تفکر ما را می‌پسندد، باید برای آنها برنامه داشت.



ضمیمه: مباحث مالی فروشگاه

در این بخش ابتدا در مورد انبارگردانی مباحثی مطرح شده و در ادامه به مباحث مربوط به امور مالی خواهیم پرداخت.

انبار گردانی

در فروشگاه یک انبار فیزیکی (موجودی فیزیکی= x) داریم و یک انبار مجازی (موجودی سیستم نرم‌افزاری= y). در حالت نرمال باید اختلاف این دو صفر باشد. اما اگر به هر دلیلی این اختلاف ($x-y$) مقدار پیدا کند، «مغایرت» بوجود آمده است. در برخورد با مغایرت‌ها، دو مرحله را باید طی کنیم: «کشف مغایرت و رفع مغایرت». الف) کشف مغایرت: می‌توان با شناسایی علل و عواملی که باعث مغایرت می‌شوند، از آن پیشگیری نمود. رعایت (و یا عدم رعایت) چند نکته می‌تواند از بروز مغایرت پیشگیری کرده و حتی در صورت بروز، مغایرت سریع کشف شود که عبارتند از:

۱- نظم فروشگاه: به عنوان نمونه، قرار دادن یک کالا در نقاط مختلف فروشگاه، باعث سردرگمی فروشندگان می‌شود و زمینه بروز مغایرت را بوجود می‌آورد. اختصاص «کد استقرار» برای هر محصول، می‌تواند یک راه حل مناسب برای این مساله باشد. بر این اساس، فروشگاه طبقه‌بندی، و به بخش‌هایی تقسیم می‌شود و به هر بخش کدی اختصاص می‌یابد. از این پس، به هر کالا کد استقرار داده می‌گردد که با آن، فروشندگان می‌توانند محل قرار گرفتن کالا در فروشگاه را مشخص نمایند. به عنوان مثال به کتاب «رزیتا خاتون» کد ۱۱۲۳ اختصاص و در سیستم نرم‌افزاری هم ثبت شده است. چنین کدی در فروشگاه برای قفسه خاصی که محل قرار گرفتن آن کتاب است، هم تعریف می‌شود. با مراجعه مشتری و درخواست کتاب رزیتا خاتون، فروشندگان براساس کد کتاب در نرم‌افزار، محل دقیق کتاب را می‌تواند پیدا کند.

نکته: در صورتی که به خاطر محدودیت فضای قفسه‌ها، همه موجودی را نمی‌توان در آن جای داد و بخشی از موجودی به انبار منتقل می‌شود، بایستی برای هر کتاب دو کد استقرار تعریف می‌شود: «کد استقرار ویژه کتاب‌های درون قفسه (A)»، «کد استقرار ویژه کتاب‌های انبار (B)». در سیستم نرم‌افزاری هم این گونه کتاب‌ها با دو کد مشخص می‌شوند.

۲- فروش محصولات و ثبت در سیستم نرم‌افزاری: همه ورودی‌ها و خروجی‌های کالا (کتاب) باید در نرم‌افزار فروش ثبت شود. حتی انتقال کالا از انبار به قفسه‌ها هم باید با صدور حواله، در سیستم ثبت شود. اگر به هر دلیل ثبت فروش در سیستم ممکن نباشد، مثلاً به خاطر قطعی برق یا اشکال نرم‌افزاری، باید کتاب فروخته شده به طور دستی با جزییات یادداشت شود و بعداً در اولین فرصت اطلاعات مذکور باید به سیستم وارد گردد.

۳- ضابطه‌مند کردن مرجوعی‌ها: مرجوعی علاوه بر اینکه می‌تواند زمینه‌ساز مغایرت باشد، آفت‌های زیاد دیگری هم دارد. از جمله ضایع شدن و استهلاک کالا، افزایش کار اجرایی مدیر و فروشندگان (همچون شمارش، تحویل، رسید کتاب‌ها). برای پیشگیری از چنین مشکلاتی، باید براساس شرایط فروشگاه، ضوابط مرجوعی را مشخص کرد (مانند تعیین حداکثر درصد میزان مرجوعی). با این ضابطه‌مند کردن، کسانی که به دنبال برپایی نمایشگاه هستند، برآورد دقیق‌تری از تعداد مخاطبین و حوزه‌های مورد نیازشان خواهند داشت و حساب شده‌تر عمل می‌کنند.



نکته: یکی از مواردی که می‌تواند در کشف و یا پیشگیری از مغایرت موثر باشد، انبارگردانی فروشگاه در دوره‌های زمانی مشخص است، که ترجیحاً هر چه این دوره کوتاه‌تر باشد بهتر است (دوره پیشنهادی: هر شش ماه یکبار). در این فرایند باید موجودی فیزیکی با موجودی سیستمی تطبیق داده شود.

ب) رفع مغایرت: بعد از مرحله کشف، رفع مغایرت مطرح می‌شود. ما در این مرحله به جای اینکه به دنبال مقصر باشیم، باید علت مغایرت را بیابیم. پرداختن به مقصر، ساده‌ترین و پیش پا افتاده‌ترین راه برخورد با مغایرت است.

گاهی علت مغایرت موارد جزئی است مانند اشتباه در شمارش کتاب‌ها، خطای انسانی در ورود اطلاعات به سیستم، ثبت نکردن برخی از فاکتورها و حواله‌ها و مواردی از این دست. باید به دنبال این بود که چه اتفاقی ممکن است رخ داده باشد.

البته همیشه منشا مغایرت به داخل فروشگاه بر نمی‌گردد. به عنوان مثال ما در سوره مهر، از کارتن برای بسته‌بندی کتاب استفاده می‌کردیم. برحسب تجربه دریافته بودیم که از هر عنوان کتاب، تعداد خاصی کتاب در کارتن جای می‌گیرد و همین مبنایی شده بود برای شمارش. در دریافت سفارش هم تلاش ما این بود که به صورت کارتنی سفارش بگیریم. بعد از مدتی حساب‌مان دچار مغایرت شد. در بررسی که انجام دادیم فهمیدیم علت مغایرت این است که مسوول بسته‌بندی، برحسب تجربه به این رسیده که از یک کتاب خاص، فلان تعداد در یک کارتن جای می‌گیرد و لذا در طی جریان کار، دیگر شمارش نمی‌کرد. در این بین، چون عطف برخی از کتاب‌ها از حالت استاندارد کوچک‌تر و بزرگ‌تر بود، تعداد بیش‌تر و یا کم‌تری نسبت به حالت معمول در یک کارتن جای می‌گرفت و به تدریج باعث مغایرت شده بود. به عبارت دیگر نقص در تولید، بروز مغایرت در انبار را به دنبال داشت!

نکته: یکی از متخصصین امر می‌گوید «منشا مغایرت در اتاق هیئت مدیره است، چون تصمیم‌گیری‌ها به آنها بر می‌گردد». مغایرت بوجود نمی‌آید مگر اینکه فرآیند کار مشکل داشته باشد و فرآیند هم توسط مدیریت تدوین می‌شود. از این رو کشف مغایرت تنها بوسیله کسی که بر آن تسلط دارد، یعنی مدیر، قابل انجام است و به همین تعبیر مسوول ایجاد مغایرت مدیر مجموعه است. به عنوان مثال مدیر فروشگاه ممکن است به خاطر مشکلات مالی، بخواهد هزینه‌ها را پایین بیاورد. برای همین به دنبال استخدام فروشنده‌ای با حداقل دستمزد است و چون او نمی‌تواند با این حقوق تامین شود، در کنار فروشندگی، به دنبال کارهای جنبی - مانند تایپ و تکثیر - روی می‌آورد. همین امر باعث می‌شود تا تمرکز کامل نداشته باشد و دچار خطا بشود (کم گرفتن پول، زیاد دادن جنس، خطا در فاکتور) و همین مغایرت در سیستم را بوجود می‌آورد.

با توجه به این نکات نباید از سیستم نرم‌افزاری توقع معجزه داشته باشیم. نرم‌افزار یک ابزار است تا مدیر بتواند از آن بهترین استفاده را در کار خود بنماید. نرم‌افزار می‌تواند به مدیر کمک کند تا از مغایرت جلوگیری شود و در صورت بروز آن را کشف کند؛ اما نمی‌تواند مغایرت را رفع کرده و یا منشا آن را بیابد. چون مغایرت در اثر عوامل بسیار زیادی ممکن است پیش بیاید، تنها کسی که بر کار مسلط است می‌تواند آن را بیابد.



مباحث مالی فروشگاه

بحث امور مالی فروشگاه بحث بسیار با اهمیتی است و به عبارتی آن را می‌توان پاشنه آشیل بچه مذهبی‌ها دانست. کار بی‌حساب و کتاب و به [غلط]، اصطلاح «هیئتی» ویژگی مشترک بسیاری از بچه مذهبی‌هاست. گاهی کار فقط فرهنگی است و این بی‌برنامگی خیلی به جایی بر نمی‌خورد، کسی هم نمی‌آید بگوید چرا این جوری شد! ولی گاهی کار «فرهنگی - اقتصادی» است، یعنی ضمن اینکه کار فرهنگی می‌کنید، تعهد مالی هم دارید، دیگر با من بمبوم و تو بمبری و عذر خواهی کار درست نمی‌شود و کسی هم شوخی ندارد. برای همین کار از اول باید مرتب و منظم و با حساب و کتاب مالی باشد.

در فرهنگ دینی ما تعبیری داریم به عنوان «تسویف»؛ که عبارت است از به تاخیر انداختن توبه. تسویف در حساب‌های مالی هم از مشکلات اصلی و منشا مغایرت در فعالیت‌های فرهنگی - اقتصادی است. مثلاً تا می‌گوی:

آقا بیا و حساب و کتابت را روشن کن، می‌گویند: مگر کلا چند تا کتاب بوده؟... بعدا حساب می‌کنیم! صندوقدارهای بانک، وقتی ساعت کاری‌شان تمام می‌شود، باید موجودی صندوق را با سندهایی که دارند مطابقت بدهند؛ اگر مطابقت داشت که چه بهتر و گرنه یا باید منشا مغایرت را بیابند و یا به عنوان بدهی از حقوق‌شان کسر شود. کار مالی شوخی بردار نیست. در فروشگاه‌های فرهنگی هم همین طور است. باید آخر روز موجودی صندوق و محصولات فروخته شده و خروجی انبار با هم مطابقت داده شوند. باید گزارش مالی روزانه تهیه و به مسوول مربوطه تحویل شود. همین طور در مورد ورود کالا به فروشگاه باید دقت داشت. وقتی محصولات وارد انبار می‌شود، باید به موجودی فروشگاه اضافه شود. در این موارد هیچ ترحمی جایز نیست. اگر می‌خواهیم به فروشنده، خودمان و کار فرهنگی لطف کنیم، باید مو را از ماست بکشیم. گرفتن رسید به ازای تحویل یا دریافت محصولات هم از وظایف فروشنده است و مدیران باید نسبت به آن حساسیت داشته باشند. گاهی فروشنده به دلایل مختلف بیش از حد تعیین شده تخفیف داده است، این گونه مسایل هم باعث اختلال در نظم مالی فروشگاه می‌شود و باید با قاطعیت با آنها برخورد شود. در عین حال و با همه این سختگیری‌ها، باید به فروشنده به اندازه زحمتش هم دستمزد داد.

حسابرسی‌های ماهانه

فروشنده یا مدیران فروشگاه باید به طور ماهیانه حساب‌های مالی فروشگاه - از جمله میزان خرید، فروش، هزینه‌های عملیاتی (مانند حقوق و دستمزد)، هزینه‌های جاری (مانند اجاره بها، آب، برق، گاز و تلفن) و ضایعات (مانند ناقص بودن کتاب، از بین رفتن محصولات) و نهایتاً سود و زیان ماهانه - را مشخص کنند. کنترل ماهیانه دخل و خرج امری است ضروری و نباید آن را به تاخیر انداخت. بعضاً در شروع به کار فروشگاه با این توجیه که هنوز کار راه نیافتاده، حساب‌های مالی را مشخص نمی‌کنند و این اشتباه بزرگی است.

فروشگاه‌ها باید با لحاظ شرایط کاری و در نظر گرفتن جوانب امر برای خود برنامه مالی داشته باشند. به این معنا که در صورت ضرردهی فروشگاه، طی چی مدت و به چه میزان ضرر و زیان باید به صفر، و طی چه مدت باید به سوددهی برسد. مثلاً طی برنامه مالی یک فروشگاه تازه تاسیس، ماه اول ششصد هزار تومان پیش بینی شده و ماه دوم به چهارصد و پنجاه هزار تومان و نهایتاً طی شش ماه به صفر برسد. اگر این فروشگاه بعد از حسابرسی در ماه دوم به این نتیجه برسد که به جای داشتن روند نزولی، میزان ضرر وارد شده بیشتر از مقدار پیش بینی شده است، اینجاست که قبل از بدتر شدن اوضاع به فکر مساله‌یابی و حل آن می‌پردازد.



بچه مذهبی‌ها گاهی به جای برنامه‌ریزی، «توکل» را مطرح می‌کنند. وقتی با ضرر و زیان مواجه می‌شوند می‌گویند توکل به خدا، ببینیم چه می‌شود! «با توکل زانوی اشتر ببند» باید اول برنامه داشت و بعد البته توکل هم لازم است. توکل به معنای حماقت نیست، نادانی‌ها، ناتوانی‌ها و بی‌همتی‌هایمان را پای توکل ننویسیم. در مجموع باید در برنامه مالی فروشگاه فروش، درآمد و زیان را پیش بینی کنیم و هر ماه با محاسبه، آن را با مقدار برآورد شده، سنجیده و در مورد ادامه کار تصمیم‌گیری کنیم. برنامه نباید بر اساس توهم باشد و تنها چیزی هم که ما را از توهم خارج می‌کند، حساب و کتاب مالی است. با محاسبات فرهنگی بی‌حساب و کتاب ما، نمی‌توان برای اداره فروشگاه برنامه ریخت. کار فرهنگی در فروشگاه از طریق فروش محصولات فرهنگی تعیین می‌شود و از همین رو هر میزان ضرر در فروشگاه به معنای همان میزان ضرر در کار فرهنگی است.

تجهیزات و نیروی انسانی

در مباحث مالی باید دقت کنیم که به «ارزان خری» نیافتیم. یک ضرب المثل انگلیسی می‌گوید: «ما اینقدر پول نداریم که جنس ارزان بخریم!». به عنوان مثال اگر برای کتاب باید قفسه با ورق یک میلیمتری تهیه کنیم، به دنبال قفسه با ضخامت کمتر نباشیم. ممکن است که این قفسه‌ها برای مان ارزان تر تمام شود ولی پس از مدت کوتاهی مستهلک می‌شوند و تهیه مجدد آن برای مان هزینه اضافی در بر خواهد داشت. البته ارزان بودن صرف مطرح نیست، بلکه کیفیت مهم است. بایستی در مورد تجهیزات کیفیت را مد نظر داشته باشیم. گاهی ممکن است جنس خوب و ارزان هم بتوان تهیه کرد، اما به هر حال کیفیت اصل است نه پایین بودن قیمت. نکته مهم اینجا این است که جنس با کیفیت با تجملاتی فرق دارد. مثلاً وقتی می‌خواهیم برای فروشگاه لامپ تهیه کنیم، چند نوع انتخاب می‌توانیم داشته باشیم: یکی لامپ رشته‌ای است که ارزان تر تمام می‌شود اما مصرف انرژی اش بالاست، یک انتخاب لامپ کم مصرف است که علی‌رغم گران بودن، مصرف انرژی کمتر و عمر بیشتری نسبت به لامپ رشته‌ای دارد، و انتخاب دیگر لوستر است که خیلی گران و تجملاتی است. پس لامپ کم مصرف مرغوب می‌تواند بهترین گزینه باشد که ضمن داشتن کیفیت، تجملاتی هم نیست. در مورد نیروی انسانی هم همین اصل مطرح است. به بهانه نیروی کار ارزان، کار را به دست آدم ناوارد نسپاریم. فرد لایقی را به کار بگیریم، در مقابل هم از او کار بخواهیم و هم به ازای کار و تلاشش دستمزد بدهیم. یعنی حداقل به اندازه کارمند فلان اداره فرهنگی که ممکن است کار خاصی هم انجام ندهد ولی حقوق خوبی می‌گیرد، به فروشنده پرداخت کنیم تا انگیزه کار داشته باشد. با عنوان اینکه درآمد نداریم دنبال فروشنده با دستمزد پایین نگردیم. برای جبران هزینه‌هایی این چنینی - که خود این هزینه‌ها نوعی سرمایه‌گذاری است - باید به دنبال یافتن ظرفیت‌های جدید، افزایش بهره‌وری و بالا بردن کیفیت خدمات بود.

مدیریت مالی فروشگاه

نکته‌ای که وجود دارد اینکه بسیاری از مراکز کوچک، نیازی به نرم‌افزار حسابداری و مالی ندارند؛ چون حجم کار و گردش مالی آنها چندان زیاد نیست و با محاسبات دستی هم قابل انجام است. مدیر فروشگاه در صورتی که از نرم‌افزارهای حسابداری استفاده نمی‌کند، باید جدولی تهیه کند که به طور ماهیانه هزینه‌های ماهیانه را به تفکیک در آن یادداشت نماید. در یک بخش جدول هزینه‌های مربوط به سرمایه‌گذاری ثبت می‌شوند و در بخش دیگری هم هزینه‌های عملیاتی. در ادامه جدول شامل درآمدها و هزینه‌ها توضیح داده شده است. که با ثبت روزانه اطلاعات فوق، با صرف زمان کم می‌توان بهره‌وری از آن برد.



۱- هزینه‌ها: هزینه‌ها را معمولاً به دو دسته «هزینه‌های سرمایه‌گذاری» و «هزینه‌های عملیاتی (جاری)» تقسیم می‌کنند.

۱-۱- هزینه‌های سرمایه‌گذاری: سرمایه‌گذاری یعنی پولی که به سرمایه فیزیکی تبدیل می‌شود که اقلام غیر مصرفی را در بر می‌گیرد. البته همه اقلام غیر مصرفی، سرمایه‌ای نیستند مثلاً دکور در مغازه‌ای که متعلق به خودمان نیست، سرمایه‌گذاری محسوب نمی‌شود مگر اینکه قابل انتقال باشد. حتی کامپیوتر هم با اینکه گرچه جزو اقلام سرمایه‌ای است، باید به استهلاکش توجه کرد. چه بسا کامپیوتری که به قیمت یک میلیون تومان خریداری شده، بعد از دو سه سال، به نصف قیمت خرید هم قابل فروش نباشد.

هزینه‌های سرمایه‌گذاری خود دو بخش دارد: «سرمایه‌های ثابت» که شامل تجهیزات می‌شود و «سرمایه در گردش» که به واسطه خرید و فروش آن، کار انجام می‌دهیم و سود می‌بریم. مثلاً همواره در فروشگاه بین یک تا پنج میلیون تومان کتاب وجود دارد که این همان سرمایه در گردش فروشگاه است و چون هر لحظه که اراده کنیم می‌توان آن را به شکلی به پول نقد تبدیل کنیم.

۱-۲- هزینه‌های عملیاتی: این هزینه‌ها حوزه گسترده‌ای را در بر می‌گیرد. از جمله حقوق و دستمزد، اقلام مصرفی (مانند تونر پرینتر، کاغذ آ۴، فاکتور، بروشور) و هر چیز دیگری که با مصرف تما می‌شود، هزینه‌های مربوط به انرژی (شامل برق، آب، گاز و احیاناً سوخت وسایل نقلیه فروشگاه). علاوه بر این هزینه‌های جاری (مانند اجاره بها، هزینه‌های حمل و نقل، تلفن، پذیرایی و غذا و امور متفرقه دیگر) هم در این دسته می‌گنجد. تذکر: در بعضی از موسسات، هزینه‌های مربوط به نیروی انسانی چون حقوق و دستمزد را جزو هزینه‌های سرمایه‌گذاری محسوب می‌کنند و استدلالشان هم این است که بعدها این هزینه‌ها به سودآوری می‌رسد؛ به عبارتی نگاه نیروسازی دارند.

۲- درآمد: همه هزینه‌ها (اعم از سرمایه‌گذاری و عملیاتی) برای ایجاد درآمد انجام می‌شوند. درآمد بخش‌های مختلفی دارد؛ که یکی از آنها درآمد حاصل از فروش کتاب است که این بخش خود به زیربخش‌های زیر تقسیم می‌شود: فروش فروشگاه، فروش سازمانی، فروش نمایشگاهی، اشتراک تلفنی یا فروش اینترنتی و... علاوه بر درآمد حاصل از فروش کتاب، ممکن است منابع درآمد دیگری هم تعریف شوند که آنها نیز باید در درآمدها ثبت می‌گردند. در جدول باید هر کدام از این بخش‌ها و زیر بخش‌ها زیر عنوان درآمد اما به تفکیک آورده شود.

۳- سود ناخالص: یکی از بخش‌هایی که در درآمد مطرح می‌گردد، سود ناخالص است. در محاسبه سود ناخالص، هزینه‌ها اعمال نمی‌شود و صرفاً سود حاصل از فروش محاسبه می‌گردد (مثلاً خرید کتاب: ۱۰۰۰ تومان، فروش کتاب: ۱۲۰۰ تومان پس سود ناخالص: ۲۰۰ تومان).

نکته: سود ناخالص هر بخش و زیر بخش از درآمدها به طور جداگانه باید محاسبه شود.

۴- موجودی کالا: موجودی کالا معادل سرمایه در گردش فروشگاه است. منظور از موجودی کالا در این بحث، همان ارزش ریالی کالاهای موجود در فروشگاه و انبار است که این بخش به صورت ماهیانه در جدول ثبت می‌شود. برای تعیین ارزش ریالی کالاها بهتر است که قیمت پشت جلد مینا قرار گیرد.

۵- مطالبات: مطالبات در اصطلاح تجاری «دریافتی» نامیده می‌شود یعنی در جریان کار فرایندی طی شده که مدیر فروشگاه طلب کار می‌گردد. با این توصیف دادن وجه دستی جزو دریافتی‌ها محسوب نمی‌شود. این میزان باید به صورت ماه به ماه مشخص باشد یعنی در جدول برای هر ماه دریافتی‌های تجاری مربوط به آن ماه ثبت می‌شود. علاوه بر این در جدول جداگانه‌ای اطلاعات مربوط طرف حساب، میزان طلب، زمان ایجاد طلب، زمان



مقرر وصول طلب، زمان وصول طلب درج می‌شوند. یکی از خروجی‌های این جدول این است که براساس آن می‌توان فهمید که به طور متوسط میزان طلب چقدر است و متوسط زمان وصول چقدر بوده است؛ که از این اطلاعات می‌توان برای توسعه کار استفاده نمود.

نکته: معمولاً برای جلب مشتری می‌توان در زمان مقرر وصول انعطاف داشت اما در مورد زمان وصول باید سختگیری نمود و گرنه آسیب‌های جدی به موسسه وارد می‌شود.

پول نقد در فروشگاه را می‌توان به خون در بدن انسان تشبیه نمود. هر چه پول نقد بیشتر باشد، اولاً قوت اجرایی و مالی مجموعه بیشتر خواهد بود و ثانیاً در امکان بیشتری وجود دارد تا از سرمایه‌های دیگران استفاده نمود. برای روشن تر شدن بحث به مثال توجه کنید: وقتی از فلان مرکز پخش چهارماهه کتاب گرفته‌ایم، معنایش این است که با سرمایه آن مرکز می‌توانیم چهار ماه کار کنیم. حال اگر بشود طی یک ماه کتابها را به پول تبدیل کرد، سه ماه تا زمان برگشت پول کالاها باقی می‌ماند که به واسطه آن می‌توانیم کاسی کنیم! (حالت الف). حال اگر فرآیند فروش کتابها، پنج ماه طول بکشد، ما ضمن اینکه نتوانسته‌ایم از این سرمایه استفاده کنیم، باید یک ماه از دخل فروشگاه، پول مرکز پخش را پراخت کنیم (حالت ب).

سوالی که پیش می‌آید این که چطور می‌توان با سرمایه دیگری، حالت الف، کاسی نمود؟ ساده‌ترین راهی که به ذهن می‌آید این است که پول را در بانک در مدت مذکور سرمایه‌گذاری کرده و از سودش بهره‌مند می‌شویم. اما راه دیگر؛ در طی فعالیت ما به مواردی می‌رسیم که به تزییق نقدینگی نیاز داریم که می‌توان از نقدینگی مربوط به حالت الف استفاده کنیم و سود ببریم. نمونه این راه، استفاده از نقدینگی برای افزایش حجم معاملات است. وقتی ما در فروشگاه کالایی را به صورت مدت‌دار می‌فروشیم، با لحاظ اینکه احتمالاً برخی از مشتریان در برگشت پول کالا در موعد مقرر سهل‌انگاری کنند، مبلغی را به عنوان پشتوانه در نظر می‌گیریم. حال هر چه میزان این پشتوانه بیشتر باشد، می‌توان کالای بیشتری را به صورت مدت‌دار فروخت که در نتیجه سود بیشتری عاید فروشگاه می‌شود. ضمن اینکه اصل پول محفوظ است.

نکته: در فروش مدت‌دار به سازمان‌ها و ادارات با توجه به اینکه روند بروکراتیکی بر آنها حاکم است و احتمال بدقولی در پرداخت طلب وجود دارد، مدت پرداخت را باید به صورتی منطقی کمتر از زمان واقعی که مدنظرمان است در نظر بگیریم. تا بتوان در صورت بروز مشکل در پرداخت، حساب مالی را کنترل نمود.

راه دیگر این است که به تدریج آنچه را که به عنوان سرمایه در گردش از خودمان سرمایه‌گذاری کرده‌ایم، بیرون کشیده و از نقدینگی دیگران بهره بگیریم که البته این مستلزم تداوم چرخه خرید و فروش است. وقتی که قصد داریم فروشگاه را توسعه دهیم، باید بدانیم به چه میزان سرمایه در گردش و سرمایه ثابت نیاز است. که این میزان از جدول هزینه و درآمد قابل استخراج است. با مشخص شدن میزان نقدینگی، برای توسعه فروشگاه می‌توان پول نقد اضافه را به طور حساب شده وارد چرخه مالی فروشگاه نمود. مثلاً در طی حسابرسی‌های ماهانه متوجه می‌شویم که ماهیانه سی هزار تومان اضافه داریم که بواسطه آن می‌توانیم برای خرید کامپیوتر اقساطی و یا سایر لوازم مورد نیاز اقدام کرد.

گاهی سرمایه در گردش کاهش می‌یابد (مثلاً از چهار میلیون تومان به دو میلیون رسیده است)، این مساله دلالت‌هایی دارد: اول اینکه جوری جنس فروشگاه به هم خورده است یعنی مقداری از کالاهای فروشگاه از آن خارج شده‌اند. دوم اینکه این کاهش سرمایه‌گذاری باید به معنای فروش دو میلیون تومان کالا باشد و در نتیجه



معادل آن باید نقدینگی یا طلب وجود داشته باشد. که این امر با رجوع به جدول مشخص می‌شود و قابل بررسی است.

سرمایه ثابت در توسعه مجموعه اهمیت زیادی دارد؛ اینکه سرمایه به چه میزان باید افزایش داده شود و از چه محلی می‌تواند تامین شود؛ از سود فروشگاه یا نقدینگی متعلق به دیگران، اینکه میزان افزایش چه مقدار باشد تا مشکلی پیش نیاید.

۶- سود خالص: از تفاضل سود ناخالص و هزینه‌های عملیاتی، سود یا زیان خالص بدست می‌آید. بعد از این بررسی اگر مشخص شد فروشگاه زیان می‌دهد، به جای حذف هزینه‌ها، باید به فکر افزایش درآمدها بود. چون کاهش هزینه‌ها ارتباط مستقیمی با کاهش کیفیت کار دارد.

یکی از ویژگی‌های تفکیک فروش این است که در موقع لزوم می‌توان بنا به شرایط بر بخش خاصی تاکید بیشتری کرد، تا در کل فرآیند فروش و کسب درآمد ثبات و قابلیت پیش‌بینی بوجود بیاید. به عنوان مثال در ایام عید درآمد فروشگاه‌های کاهش می‌یابد که با توجه به شرایط بازار کاملاً طبیعی است، اما از سوی دیگر می‌توان با فروش سازمانی - مانند اردوهای راهیان نور- این کسری را جبران نمود.

در ادامه چند نکته کلیدی در رابطه با مباحث مالی، به اختصار بیان می‌گردد:

- مدیر بیش از اینکه از افزایش هزینه‌ها نگران باشد، باید به فکر افزایش درآمد باشد.
- مدیر بیش از اینکه از مغایرت (کم آوردن پول) بترسد باید از این بترسد که متوجه مساله نشود و سردرگم باشد، و یا اینکه نداند چطور کمبود را تامین نماید. به عنوان مثال وقتی مدیر فروشگاه بر کار تسلط دارد و می‌داند برای راه‌اندازی طرح ارسال کتاب با پیک برای مخاطب، تا شش ماه ضرر می‌دهد، می‌تواند با رایزنی با ارگان‌های فرهنگی این میزان را به صورت سوبسید از منابع آنها تامین کند اما اگر از ضرردهی طرح مطلع نشود، با مشکلات جدی مواجه خواهد شد.
- مدیر فروشگاه براساس جدول مالی خود باید بررسی کند و راه‌های مختلف رشد خود را ببیند. مثلاً با محاسبه ببیند صرفه با این است که از هر عنوان تعداد بیشتری بیاورد تا هزینه حمل و نقل کمتری داشته باشد یا در دفعات بیشتر، تعداد کمتری بیاورد و در نتیجه در ظاهر هزینه حمل و نقل افزایش می‌یابد. انتخاب بین این دو، به این بر می‌گردد که مدیر هر کدام از این روش‌ها را با توجه به شرایط خودش بررسی و بهترین را انتخاب نماید.
- باید توجه کرد که در افزایش حجم معاملات باید حتماً براساس برنامه اقتصادی و با توجه به شرایط مالی مجموعه باشد و گرنه با مشکلات جدی روبه‌رو می‌شود. رشد فروشگاه باید به تدریج و با دیدن همه جنبه‌ها، در کنار رشد سایر بخش‌های آن باشد.