



راهنمای کسب و کار کافه کتاب



وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

معاونت توسعه مدیریت و منابع

دفتر توسعه اقتصاد فرهنگ و هنر

مقدمه

ایجاد و یا گسترش کسب و کارهای مولد و توانمند، پایه و اساس رشد اقتصادی، اشتغال‌زایی و موجب پیشرفت کشورها و ملت‌ها است. اغلب مدل‌های معتبر و تجارب بومی و جهانی بر اهمیت ارائه انواع خدمات آموزشی، مشاوره‌ای و اطلاع‌رسانی برای راهنمایی و پشتیبانی از کارآفرینان و متقاضیان راه‌اندازی کسب و کارها تاکید دارند. خدمات کارآفرینی مناسب می‌تواند ریسک، زمان و هزینه راه‌اندازی یک کسب و کار را کاهش داده و اشخاص را در انتخاب آگاهانه کسب و کار و روش آغاز کارآفرینی یاری و راهنمایی کند. شناسایی و معرفی فرصت‌های کارآفرینی و سرمایه‌گذاری و ارائه اطلاعات مهم و پایه در مورد ابعاد مختلف آن‌ها یکی از نیازهای اصلی نوکارآفرینان و متقاضیان راه‌اندازی و یا توسعه کسب و کارها است. صنایع فرهنگی و خلاق به عنوان یکی از میدان‌های غنی و مستعد برای کارآفرینی و فعالیت اقتصادی بیش از سایر بخش‌های اقتصادی نیازمند تولید و انتشار انواع اطلاعات و بسته‌های اطلاعاتی برای رونق کسب و کارهای مربوط است. اقتصاد فرهنگ و هنر یکی از عرصه‌های مناسب برای نوآوری، کارآفرینی و فناوری‌های نرم و سخت تلقی می‌گردد و بر همین اساس وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در راستای رونق‌بخشی به فعالیت‌های اقتصادی و حمایت از نوآوران، کارفرمایان و کارآفرینان، خدمات و بسته‌های اطلاعاتی متنوعی را طراحی و ارائه کرده است. تهیه و انشار راهنماهای کاربردی برای شروع یا توسعه فعالیت اقتصادی مرتبط با صنایع فرهنگی و خلاق یکی از این خدمات موثر است که در گام اول ۵۰ عنوان راهنمای کسب و کار در حوزه‌های مختلف فرهنگی و هنری تهیه و ارائه گردیده است. این راهنماها برای تامین نیازهای اطلاعاتی و آگاهی‌های اولیه فعالان این صنعت تدوین شده است.

مهم‌ترین کاربرد این راهنماها و ذی‌نفعان اصلی آن‌ها در ذیل آورده شده است:

کاربرد	مخاطب یا بهره‌بردار راهنما
شناخت و انتخاب کسب و کار، تهیه BP	نوکارآفرینان و استارت‌آپ‌ها
برنامه‌ریزی برای تقویت، تثبیت و یا توسعه کسب و کار	صاحبان کسب و کارها
ارائه خدمات مشاوره و منتورینگ به متقاضیان	مربیان و تسهیل‌گران صنایع فرهنگی و خلاق
معرفی به متقاضیان و ارائه خدمات	پارک‌های علم و فناوری، مراکز رشد، شتاب‌دهنده‌ها

ارزیابی طرح‌های توجیهی و حمایت از طرح‌ها

طراحی و اجرای بسته‌های حمایتی

بانک‌ها و موسسات اعتباری

نهادهای حمایتی و پشتیبانی اشتغال و کارآفرینی

معرفی کلی کسب‌وکارهای منتخب

صنایع فرهنگی و خلاق سرشار از فرصت‌های کارآفرینی و سرمایه‌گذاری است و مزیت‌های رقابتی و توانمندی‌های ملی در این زمینه کاملاً آشکار است. تاریخ کهن و غنی، مضامین و محتوای هنری و فرهنگی، قابلیت‌های فناوری و ذوق و قریحه هنرمندان اعصار گذشته و معاصر به عنوان بنیان‌های اقتصاد فرهنگ و هنر نیازمند شناسایی، سازماندهی و حمایت هستند تا از طریق تبدیل شدن به کسب‌وکار زمینه برای شکوفایی آن‌ها و دستیابی به انواع دستاوردهای اقتصادی و اجتماعی فراهم گردد. در این طرح ۵۰ عنوان کسب‌وکار به عنوان الگو انتخاب گردیده و راهنمای مناسب برای شناخت آن‌ها تدوین گردیده است. محورها و زمینه‌های اصلی این کسب‌وکارها عبارت است از:

< کسب‌وکارهای فرهنگی (۱۰ مورد)

< کسب‌وکارهای هنری (۲۰ مورد)

< کسب‌وکارهای فضاهای نوین فرهنگی، هنری (۹ مورد)

< کسب‌وکارهای رسانه‌ای و تولید محتوای دیجیتال (۱۱ مورد)

این کسب‌وکارها بر اساس شاخص‌های اقتصادی، استراتژیک و همچنین بررسی اولیه وضعیت عرضه و تقاضای محصولات آن‌ها انتخاب گردیده‌اند.

مشخصات کلی و مشترک اغلب این کسب‌وکارها در ذیل آورده شده است:

(۱) خلاقیت و نوآوری همراه با محتوا و مضامین ارزشمند فرهنگی و هنری، بن‌مایه اصلی این کسب‌وکارها

است. در بعضی از کسب‌وکارها فناوری‌های پیشرفته با عناصر فرهنگی و هنری تلفیق شده است.

(۲) اغلب این کسب‌وکارها به گروه MSEs (کسب‌وکارهای خرد و کوچک) با تعداد شاغلان کمتر از ۵۰

نفر تعلق دارند. اگرچه در برخی مواقع ممکن است اندازه کسب‌وکار در مراحل توسعه افزایش یابد.

۳) سرمایه مورد نیاز برای راه اندازی اغلب این کسب و کارها در مقایسه با سایر بخش های اقتصادی کم و مدت لازم برای دستیابی به نقطه سر به سر اقتصادی و کسب سود در آنها پایین است.

۴) این کسب و کارها از نظر فرهنگی و اجتماعی حساس هستند لذا نمی توان آنها را صرفا از ابعاد اقتصادی و مالی مورد بررسی قرار داد به همین دلیل یکی از ضرورت های اساسی برای فعالیت در این کسب و کارها درک کامل و جامعی از امور فرهنگی و اجتماعی و تاثیرات غیر اقتصادی آنها است.

۵) این کسب و کارها در وهله اول و تا حدود زیادی به نیروی انسانی ماهر و خلاق و با انگیزه و در وهله بعد به بازاریابی و توانایی در جذب پروژه و سپس به فناوری وابسته هستند. از اینرو برای ورود به این کسب و کارها شناخت و تسلط کافی مؤسس به این عناصر کاملا ضروری است.

۶) مشتریان و مصرف کنندگان محصولات و خدمات این کسب و کارها بسیار گسترده بوده و تقریبا همه مردم، سازمان های دولتی و غیر دولتی، خانواده ها و اقشار مختلف جامعه مشتریان بالقوه آنها به حساب می آیند. این مزیت موجب می شود کسب و کارها بتوانند با استفاده از الگوهای بازاریابی با طیف وسیعی از گروه های هدف و سازمان ها و مراکز ارتباط و تعامل داشته باشند. لذا می توان ادعا کرد زمینه برای ارائه سبد متنوعی از محصولات با طیف قیمتی گسترده به بازار وسیع مشتریان و گروه های هدف در این کسب و کارها فراهم است. همچنین اغلب این فعالیت های اقتصادی دارای قابلیت صادرات کالا یا خدمات بوده و یا ارائه آنها به مردم یا مراکز سایر کشورها نیز امکان پذیر است.

ابعاد و محتوای راهنماهای کسب و کار

بسته اطلاعاتی هر کسب و کار که تحت عنوان راهنما ارائه گردیده است، شامل مهم ترین و کاربردی ترین اطلاعات و آگاهی های لازم برای آغاز کسب و کار، تثبیت و حفظ کسب و کار و توسعه کسب و کار است. بدیهی است این بسته اطلاعاتی جایگزین طرح کامل کسب و کار نیست زیرا که اصولا هر طرح کسب و کار یک سند منحصر به فرد برای یک محصول یا خدمت کاملا مشخص، یک فرد مشخص و در یک شرایط زمانی و مکانی مشخص است. اما اطلاعات این راهنماها تا حدود زیادی تهیه طرح کسب و کار را تسهیل، تسریع و کم هزینه می سازد.

محتوای هر راهنمای کسب و کار عبارت است از:

➤ معرفی کلی کسب و کار و محصول یا محصولات آن

← فرایند تولید محصول
← گروه هدف و مشخصات کلی مشتریان
← اجزاء و عناصر اصلی کسب و کار شامل ساختار و فرایند
← سازمان‌های مربوط به کسب و کار
← فرایند ایجاد کسب و کار
← ساختار هزینه و درآمد کسب و کار و معرفی سرفصل‌های هزینه و درآمد
← ملاحظات و نسبت‌های مالی برای سودآوری کسب و کار
← رهبردهای بازاریابی و فروش محصول
← مدیریت ریسک در کسب و کار
← ابعاد و زمینه‌های توسعه کسب و کار

روش استفاده از راهنمای کسب و کار

راهنماها به گونه‌ای تدوین شده‌اند که اغلب نیازهای اطلاعاتی و راه‌های دستیابی به اطلاعات بیشتر را برای متقاضیان کسب و کار و سایر بهره‌برداران راهنما فراهم می‌نمایند. به منظور استفاده بهتر از محتوای این راهنماها، توصیه می‌شود حتماً به موارد ذیل توجه شود.

۱. کلیه اطلاعات مالی این راهنماها مربوط به نیمه دوم سال ۱۳۹۹ است. طبیعی است برخی از این اطلاعات ممکن است به مرور زمان و یا تحت تاثیر تحولات اقتصادی به صورت سریع تغییر کند لذا پیشنهاد می‌گردد در هنگام هر گونه بهره‌برداری از اطلاعات مالی این راهنماها، قیمت‌ها و نرخ‌های روز مد نظر قرار بگیرد.

۲. اطلاعات مندرج در این راهنماها برای شناخت کسب و کار و انتخاب کسب و کار و طراحی کلی فرایند راه‌اندازی و یا توسعه کسب و کار از کفایت لازم برخوردار است. اما با توجه به اینکه اغلب این کسب و -کارها برای یک عنوان کسب و کار کلی و نه یک محصول و کسب و کار مشخص و بدون در نظر گرفتن

مکان راهاندازی یا شرایط و توانمندی‌های متقاضی تدوین گردیده‌اند لذا توصیه می‌شود برای تدوین برنامه اجرایی حتما طرح کسب و کار بر اساس اطلاعات این راهنماها تهیه و تکمیل شود.

۳. از آنجا که بخشی از اطلاعات این راهنماها به فرایند راهاندازی و تعامل با سازمان‌ها و مراجع ذیربط در فرایند تاسیس و اخذ مجوزهای لازم مربوط است و این فرایند و سازمان‌ها ممکن است به مرور زمان تغییر کنند لازم است بهره‌برداران محترم راهنماها از طریق وب‌گاه‌ها یا سایر راه‌های ارتباطی فرایندهای جدید را استعلام و بر اساس آن اقدام نمایند.

کافه کتاب

اگر شما هم از شمار جمعیت کتابخوان کشور محسوب می‌شوید، احتمالا در سالیان اخیر با پدیده‌ای به اسم «کافه کتاب» آشنایی دارید و می‌دانید که کافه کتاب‌ها مراکز فرهنگی هستند که از اوایل دهه هشتاد در ایران به وجود آمدند تا علاقه‌مندان مقولات فرهنگی در فضایی عاری از ضوابط کتابخانه‌ها و به دور از سروصدای حاکم بر محیط کافی‌شاپ‌ها، تازه‌های نشر را ورق بزنند، احیانا فنجانی چای یا قهوه بنوشند و در عین حال از فضای فرهنگی که در محیط کافه وجود دارد برای تبادل نظر در خصوص مسائل فرهنگی و اجتماعی استفاده کنند.

در حال حاضر تعداد کافه کتاب‌ها رو به افزایش است و عمده‌ترین کافه‌ها به پاتوقی برای نویسندگان، روزنامه نگاران و اهالی فلسفه و هنر شده است تا جایی که بعضا رد پای افراد سرشناس حوزه تئاتر و سینما هم در آن‌ها دیده می‌شود.

کافه کتاب نوعی کافه با محیطی انبساط‌آمیز است که در آن افراد می‌توانند کتاب بخوانند، کتاب بخرند، خوراکی و نوشیدنی سفارش دهند و گفتگو کنند. محیطی فرهنگی و آرام برای گذراندن اوقات فراغت. هنوز تعداد کافه کتاب‌ها در ایران کم است. محیطی که می‌تواند محیطی خوبی برای آشنایی جوان‌ها با کتاب‌های خوب و مفید باشد. در کنار کتابخانه‌هایی که در پارکها، اماکن آموزشی، مساجد و ... است این محیط می‌تواند نقش موثری در بالا بردن سطح تماس مردم با کتاب داشته باشد. اگر قصد راهاندازی کافه کتاب را دارید، این راهنما اطلاعات اولیه را در اختیار شما قرار می‌دهد.

بهره‌برداری از این راهنماها برای شروع یا توسعه کسب و کارهای مربوط به صنایع فرهنگی و خلاق لازم است اما کافی نیست. بر همین اساس تدوین‌کنندگان این راهنماها بر تکمیل اطلاعات و آگاهی‌های لازم و انجام محاسبات بر پایه اطلاعات و شرایط زمانی و مکانی و نوع محصول منتخب با کمک مشاوران و یا متتورهای کسب و کار تاکید می‌نمایند.



فهرست مطالب

- ۱) مقدمه و کلیات ۱
- ۲) معرفی کسب و کار کافه کتاب ۱
- ۳) زمینه ها و اولویت های کاری کافه کتاب ۳
- ۴) خدمات قابل ارائه در کافه کتاب ۳

- (۵) فرآیند ارائه خدمات در کافه کتاب..... ۳
- (۶) امکانات و تجهیزات کافه کتاب:..... ۴
- (۷) عوامل موثر بر جذب بازدیدکننده و مشتریان..... ۴
- (۸) سازمان و مدیریت کسب و کار..... ۵
- (۹) نیروی انسانی مورد نیاز برای راه اندازی و توسعه..... ۵
- (۱۰) مهارتهای ضروری برای موسس و مدیر..... ۶
- (۱۱) رقبا و همکاران..... ۶
- (۱۲) سازمانهای مرتبط..... ۷
- (۱۳) ساختار مالکیت و مدیریت..... ۷
- (۱۴) دستورالعملها و ضوابط مورد نیاز برای سازمانهای مرتبط..... ۹
- (۱۵) معرفی چند نمونه کافه کتاب..... ۱۰
- فصل دوم: برنامه بازاریابی..... ۱۴**
- (۱) مزیتهای رقابتی و راهبردهای رقابت..... ۱۴
- (۲) راهبردها و روشهای بازاریابی..... ۱۵
- فصل سوم: برنامه مدیریت مالی..... ۱۸**
- (۱) سرفصلهای هزینه..... ۱۸
- (۲) سرفصلهای هزینه و مخارج کافه کتاب (مرحله ایجاد و تاسیس کسبوکار)..... ۱۹
- (۳) هزینه تامین مالی:..... ۲۰
- (۴) سرفصل درآمدهای کافه کتاب..... ۲۱
- (۵) نتیجهگیری و تعیین الزامات و مشخصات مورد نیاز برای سودآوری کسبوکار..... ۲۱
- فصل چهارم: برنامه مدیریت ریسک..... ۲۳**
- (۱) زمینه ها و ابعاد ریسکها..... ۲۳
- (۲) راهبردها و راهکارهای مواجهه با ریسک..... ۲۵

فصل پنجم: برنامه توسعه ۲۸

۱) زمینه ها و ابعاد توسعه (محصولات و خدمات) ۲۸

۲) راهبردها و راهکارهای توسعه ۳۱

فصل اول. کلیات شناختی و ساختاری

۱) مقدمه و کلیات

دلیل شکل‌گیری کافه کتاب‌ها در ایران نیاز فرهنگی بود که از سوی اهالی فرهنگ احساس شد. در شرایطی که آمارها نشان می‌دهد مطالعه در ایران حال و روز خوبی ندارد، ایده ایجاد کافه کتاب بر مبنای نیازهای فرهنگی موجود در جامعه شکل گرفت تا خلأهای ناشی از نبود فضای گفت و گو از میان برود.

کافه کتاب چیزی فراتر از یک کتاب فروشی است. کافه کتاب، تنها محلی برای فروش کتاب نیست. در این مکان افرادی دور هم جمع می‌شوند و با هم کتاب می‌خوانند. این کافه محلی است که تعدادی کتاب در کافه خود نگهداری می‌کند و هر فردی هم که به تنهایی برای گذران وقت به کافه می‌رود می‌تواند کتاب خوانی کند و وقت خود را در کافه بسیار با ارزشمندتر سپری کند.

همچنین این مکان‌ها محلی برای برنامه‌های گوناگون در پی کتاب خوانی می‌باشد و مردم را برای کتاب خوانی تشویق می‌کند. در این کافه‌ها برنامه‌ای گذاشته می‌شود تا در ساعتی خواص در کافه جمع شوند و با هم بخش‌هایی از کتاب را بخوانند و در مورد کتابی که خوانده شد با یکدیگر حرف می‌زنند و کتاب را نقد می‌کنند. این مکان‌ها اگر در مسیر خود قرار بگیرند یک محل عالی برای ترویج فرهنگ است. کافه کتاب نوعی کافه با محیطی انبساط‌آمیز است که در آن افراد می‌توانند کتاب بخوانند، کتاب بخرند، خوراکی و نوشیدنی سفارش دهند و گفتگو کنند.

ظاهراً اولین کافه کتاب ایران، به همت انتشارات روشنگران و مطالعات زنان در اوایل دهه ۸۰ با عنوان پاتوق فرهنگی تهران با مدیریت شهلا لاهیجی شکل گرفت که شعار آن خواندن کتاب با یک فنجان چای بود.

۲) معرفی کسب و کار کافه کتاب

کافه‌هایی که معمولاً در کتابفروشی‌هایی که بعضی‌هایشان معروفند راه می‌افتند تا خریداران کتاب چای و قهوه‌ای بخورند و کتاب‌شان را ورق بزنند. بعضی از این کافه کتاب‌ها اجازه می‌دهند مشتریان کافه از قفسه‌ها کتاب بردارند

و در کافه بخوانند. کافه کتاب ها و صاحبان شان فرصت را مهیا می کنند تا به ضیافت دانایی قدم بگذارید. این که نخستین کافه کتاب ابتکار چه کسی بود یا در کجا به وجود آمد، چندان مهم نیست. مهم این است که امکاناتی در شهر ما وجود دارد که با استفاده از آنها می توانیم به دانسته هایمان اضافه کنیم.

خرید کتاب توسط مردم سرمنزل مقصود کسانی است که در حوزه فرهنگ سازی و سیاست گذاری برای مطالعه و توسعه کتابخوانی فعالیت دارند. اما حالا بستری فراهم شده تا بدون خرید کتاب هم بتوان مطالعه کرد. شهروند امروزی که کافه گردی به یکی از تفریحات اصلی اش بدل شده، خوب است کنار فنجان قهوه اش، چند ورق هم کتاب سفارش بدهد. به این ترتیب حتی اگر توان خرید کتاب را هم نداشته باشید، باز هم انس با کتاب و مطالعه فراموش نمی شود.

وقتی می گوئیم «کافه کتاب» باید توجه داشته باشیم کلمه‌ی اول «کافه» است و کتاب دارد به آن اضافه می شود. صرف نظر از ریشه‌یابی لغوی فارسی یا انگلیسی این واژه، چیزی که مهم است و نمی توان آن را از «مفهوم» این لغت جداکرد، کارکردی است که این کلمه با همه‌ی خصوصیات فیزیکی و تفکیک‌ناپذیر آن متصور است.

شاید بتوان کارکرد کافه را در دو جزء "ایجاد تعاملات" و "برخوردهای نزدیک انسانیِ دوستانه‌ی انتخاب شده" و همچنین "ایجاد فضایی برای آرامش فردی" یا بقول صاحبان اصلی غربی آن «reast» خلاصه کرد. کافه کتاب سالن قرائت خانه کتاب نیست. شاید تعبیر «باشگاه مباحثه کتاب- book discussion club» برای این امر، تعبیری بهتر باشد. یعنی جایی برای گفتگو پیرامون موضوع محوری کتاب. حالا از کتابخوانی گروهی گرفته تا جلسات نقد و حتی نوشتن را می تواند شامل بشود. یعنی جایی برای فرهنگ سازی کتابخوانی، کتاب خوب خوانی و خوب کتاب خوانی. اگر این تفسیر از باشگاه کتاب هم مدنظر قرار بگیرد باید توجه داشت که محور و اصالت کار با بحث کتاب و کتابخوانی است و قالب کافه برای تقویت این امر می باشد. فهم این نکته یکی از اساسی ترین مواردی است که در برنامه ریزی های فرهنگی در هر حوزه ای موثر است. یعنی یادمان می رود که قالب طراحی شده برای چه کاری بوده است.

۳) زمینه‌ها و اولویت‌های کاری کافه کتاب

زمینه‌های کاری کافه کتاب، همانگونه که از نامش پیداست به طور خلاصه در دو بخش زیر بیان می‌شود:

- بخش کافه
- بخش کتابفروشی

۴) خدمات قابل ارائه در کافه کتاب

- خرید کتاب
- امانت گرفتن کتاب
- ارائه خدمات کافی شاپ
- برگزاری رویدادهای رونمایی و امضای کتاب
- برگزاری رویداد کتابخوانی و نقد کتاب
- برگزاری رویدادهای فرهنگی

۵) فرآیند ارائه خدمات در کافه کتاب

فردی که وارد کافه کتاب می‌شود میتواند با زمان مناسب در میان قفسه‌های کتاب به جستجوی کتاب مورد نظر خود بپردازد. در صورت تمایل کتاب را خریداری کند و یا چند کتاب را با خود به بخش کافه برده و در حین نوشیدن یک فنجان چای، کتاب مورد نظر خود را انتخاب کند. یک کافه کتاب تقریباً با فرآیند زیر به ارائه خدمات به مشتریان خود می‌پردازد.

- پذیرش مشتری و راهنمایی او توسط یکی از فروشندگان
- ایجاد اشتراک برای مشتریان در جهت فراهم سازی امکان امانت گرفتن کتاب
- ارائه خدمات کافی شاپ

۶) امکانات و تجهیزات کافه کتاب:

سالن کتابفروشی
سالن کافی شاپ
اینترنت پرسرعت
فضای تهیه مواد خوراکی
سرویش بهداشتی

۷) عوامل موثر بر جذب بازدیدکننده و مشتریان

مشتریان اصلی کافه کتاب شامل موارد زیر می باشد:

✚ علاقمندان به کتاب و محصولات فرهنگی

✚ دانشجویان

✚ فعالان فرهنگی

✚ انجمن های شعر و ادبیات

✚ سمن های فرهنگی اجتماعی

✚ دانش آموزان مقاطع تحصیلی مختلف

مشتریان همواره برای انتخاب محل خرید کالاهای گوناگون خود ملاک های گوناگونی را متناسب با ویژگی های آن در نظر می گیرند. کتاب نیز به عنوان یک کالای فرهنگی از این قاعده مستثنی نبوده و بلکه خریداران کتاب با وسواس بیشتری محل خرید خود را انتخاب می کنند و اغلب کتابفروشی ها تبدیل به پاتوق کتابخوان ها می شوند. بر همین اساس برخی از ویژگی ها موجب مراجعه بیشتر به یک کافه کتاب می شود:

✘ مکان کافه کتاب

✘ فضای فیزیکی و معماری کافه کتاب

✕ کیفیت خدماتی که ارائه می شود.

✕ قیمت خدماتی که ارائه می شود.

✕ نحوه توزیع کتاب

✕ تنوع کتاب ها

✕ تنوع رویدادهایی که در کافه کتاب برگزار می شود.

✕ فروشندگان و کارکنان کافه کتاب

۸) سازمان و مدیریت کسب و کار

سازمان مدیریت کسب و کار کافه کتاب از سه بخش عمده تشکیل می شود:

- مدیریت کافه کتاب
- واحد مالی
- بخش کتابفروشی
- بخش کافی شاپ
- واحد بازاریابی و فروش

۹) نیروی انسانی مورد نیاز برای راه اندازی و توسعه

- مدیر
- فروشنده
- حسابدار
- نیروی خدماتی
- مهماندار کافه
- سرآشپز کافه
- خدمات
- صندوقدار

در کافه کتاب فروشنده و مهماندار نقش مهمی را در جذب و نگهداشت مشتریان برعهده دارند. از لحاظ مدرک تحصیلی باید بگوییم که اکثر نیروی انسانی تحصیلاتی از دیپلم تا کارشناسی را دارا می باشند. لازم به ذکر است لزوما تعداد کارمندان شما این تعداد نخواهد بود، کما اینکه در کتابفروشی های کوچک یک نفر می تواند به طور همزمان نقش های فروشنده، حسابدار و مدیر را ایفا کند.

✓ در فاز توسعه کسب و کار در صورتی که تصمیم دارید این کسب و کار را در فضای مجازی نیز انجام دهید لازم است که در تیم خود کارشناس فناوری اطلاعات را نیز در نظر بگیرید.

۱۰) مهارت های ضروری برای موسس و مدیر

- تجربه و سابقه کار یا تخصص در محیط های فرهنگی داشته باشد.
- با فعالان حوزه ادبیات و فرهنگ آشنایی داشته باشد.
- مهارت تعامل با دیگران را داشته باشد.
- در خود توانایی آموزش پذیر بودن و توانایی آموزش دادن و انتقال مواد آموزشی به دیگران را ببیند.
- توان مدیریتی موفق از لحاظ اقتصادی و نیروی انسانی داشته باشد.
- آشنایی با قوانین و مقررات مالی و مالیاتی، کار و تأمین اجتماعی داشته باشد
- آشنایی با بازار کتاب و محصولات فرهنگی و آگاهی از قوانین مرتبط به سرمایه گذاری و تسهیلات بانکی داشته باشد.

۱۱) رقبا و همکاران

- سایر کتاب فروشی ها (خرده فروشان)
- پخش ها (عمده فروشان)
- کافی شاپ ها
- وبسایت های فروش کتاب
- اپلیکیشن های امانت کتاب
- موسسات فرهنگی

به عنوان یک کتابفروش، هریک از موارد فوق به عنوان همکار و رقیب بالقوه شما محسوب شده و برای ارتباط موثر با آنها باید برنامه‌ریزی کنید.

۱۲) سازمان‌های مرتبط

- وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
- صنف کافی‌شاپ‌ها و رستوران‌ها
- اتحادیه ناشران و کتاب فروشان
- اتحادیه لوازم‌التحریرها و نوشت افزارها
- پلیس نظارت بر اماکن عمومی
- کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان
- وزارت آموزش و پرورش
- شهرداری‌ها

۱۳) ساختار مالکیت و مدیریت

آئین‌نامه قوانین و مقررات مربوط به تاسیس کافه کتاب‌ها تهیه شده و در آینده نزدیک توسط هیات مدیره اتحادیه ناشران و کتابفروشان تهران به تصویب می‌رسد.

شروط اصلی تاسیس کافه کتاب داشتن پروانه کسب کتابفروشی از اتحادیه ناشران و کتابفروشان تهران و شرط دوم این است که کتابفروشی حداقل ۷۰ مترمربع مساحت داشته باشد. تعدادی شروط فرعی نیز مانند اینکه چند درصد یک کتابفروشی باید کافه باشد یا اینکه چند جلد کتاب داشته باشد و شروطی درباره رعایت مسائل بهداشتی و مسائل قانونی نیز در این آئین‌نامه در نظر گرفته شده است. نباید فراموش کنیم هدف، افزایش ویتترین کتاب در کشور است نه ایجاد فرصت برای استفاده دیگران از اسم کتابفروشی، بنابراین تاکید می‌شود اصل در صدور مجوز به متقاضیان تاسیس «کافه کتاب» این است، محیط ابتدا باید کتابفروشی باشد.

تنظیم این آئین نامه صدور مجوز برای کافه کتاب ها از منظر مقررات عمومی، نهایی شده است؛ اما در ادامه این جریان، نوعی پارادوکس و نگرانی به وجود می آید که شاید کافه کتاب ها با توجه به معیارهای وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، دچار ملاحظات کافی شاپ ها شوند؛ در حالی که مفهوم «کافه کتاب» و «کافی شاپ» متفاوت است. برای پیشگیری از بروز هر مشکلی، نمایندگان اتحادیه با مسئولان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی وارد مذاکره شدند. در حال حاضر منتظر ابلاغ «آئین نامه مقررات بهداشتی کافه کتاب» از سوی وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی هستیم و بعد از ابلاغ، آئین نامه تایید شده از سوی این وزارتخانه، اتحادیه منعی برای صدور مجوز تاسیس کافه کتاب، ندارد.

کافه کتاب» و «کافی شاپ» در بخش کافه با هم مشترک هستند اما در حقیقت عرضه کتاب و فعالیت کتاب فروشی، مشخصه اصلی «کافه کتاب» محسوب و مشمول دریافت مجوز از اتحادیه ناشران و کتاب فروشان می شود؛ بنابراین با کافه ای که قفسه کتاب هم دارد، بسیار متفاوت است.

✓ در مرحله اول داشتن مجوز کتاب فروشی الزامی است.

شرایط و مدارک لازم جهت تحصیل پروانه کسب از اتحادیه ناشران و کتاب فروشان تهران

- تابعیت جمهوری اسلامی ایران. برای اتباع بیگانه، پروانه کار معتبر از وزارت کار و امور اجتماعی، و پروانه اقامت از وزارت کشور
- اشتغال به حرفه نشر کتاب، کتاب فروشی یا توزیع کتاب
- ارایه سند مالکیت یا اجاره نامه رسمی یا عادی، یا مبایعه نامه یا ارایه قراردادهای منعقد شده مابین متقاضی پروانه با ادارات و سازمانهای دولتی، نهادهای شهرداری ها، شرکتهای خاص صنفی، شرکت های تحت پوشش سازمان های دولتی و نهادهای

تبصره: دریافت تعهد محضری از دارندگان اجاره نامه ی عادی مبنی بر پذیرش مسئولیت حقوقی ناشی از آن.

- گواهی پایان خدمت نظام وظیفه یا معافیت دائم یا ارایه گواهی معتبر مبنی بر معافیت تحصیلی یا پزشکی و همچنین دارندگان دفترچه آماده به خدمت بدون مهر غیبت و در مدت اعتبار آن (وفق بند ۶ قانون مزبور)

تبصره: حداقل سن جهت خانم‌ها به منظور دریافت پروانه کسب، هیجده سال است

- ارایه گواهی عدم سوء پیشینه-
 - ارایه آخرین مدرک تحصیلی با حداقل گواهی پایان تحصیلات ابتدایی یا سواد خواندن و نوشتن (به استثنای متقاضیانی که سن آن‌ها از ۵۰ سال به بالا باشد)
 - گواهی عدم اعتیاد به مواد مخدر از وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
 - ارایه پایان کار تجاری (برای کتابفروشان)، اداری یا کارگاهی (برای موزعان) محل واحد صنفی و یا قبض یا رسید پرداخت عوارض کسب و پیشه سالیانه شهرداری و یا پروانه ساختمانی تجاری، اداری یا کارگاهی محل واحد صنفی یا ارایه گواهی شهرداری مبنی بر بلامانع بودن صدور پروانه کسب
- تبصره: برای دارندگان اجاره نامه ها یا اسناد عادی، هرگونه مدرکی دال بر تشکیل پرونده در شهرداری کفایت می کند

- ارایه هرگونه مدرک مبنی بر تشکیل پرونده و یا ارایه هر یک از اوراق پرداخت مالیاتی
- موافقت اداره نظارت بر اماکن نیروی انتظامی
- عکس جدید ۱۲ قطعه
- فتوکپی شناسنامه عکس دار دو برگ در مورد اتباع بیگانه فتوکپی گذرنامه

تبصره: صدور پروانه برای افراد حقیقی یا حقوقی با ارایه وکالت نامه ممنوع است.

کتابفروشان از ابتدای سال ۱۳۹۳ از پرداخت مالیات معاف هستند اما اگر عضو اتحادیه ناشران و کتابفروشان نباشند و اظهارنامه مالیاتی خود را موعد مقرر ارائه نکنند، مشمول قانون معافیت از پرداخت مالیات نمی‌شوند. فهرست کتابفروشان باید از سوی اتحادیه ناشران و کتابفروشان به سازمان امور مالیاتی ارائه شود. صدور پروانه کسب برای کتابفروشان از سال ۱۳۹۳ به اتحادیه صنفی تفویض شد و اعضا از پرداخت مالیات معاف شدند.

کافه‌کتاب‌ها در اتحادیه جزو رسته صنفی محسوب نمی‌شوند اما اتحادیه پیگیر است تا کافه‌کتاب‌ها به‌عنوان رسته صنفی زیرمجموعه اتحادیه ناشران و کتابفروشان شناخته شوند. در حال حاضر کافه‌کتاب‌ها در برخی استان‌ها (البرز) جزو رسته شناخته می‌شوند، بنابراین از پرداخت مالیات معاف هستند.

۱۵ معرفی چند نمونه کافه‌کتاب

کافه کتاب کراسه

اگر ساکن تهران باشید، حتماً تا به حال گذرتان به حوالی دانشگاه تهران و خیابان ۱۶ آذر افتاده‌است. در یکی از کوچه‌های همین خیابان است که می‌توانید لحظاتی خود را در فرهنگ مکتوب، غرق کنید. وارد کوچه پورسینا که بشوید، همان ابتدای کوچه می‌توانید «کافه کراسه» را پیدا کنید. در ابتدای ورودتان با حیاتی مواجه می‌شوید که دل‌تان را می‌برد به فضای سنتی و دلنشین حیات‌های ایرانی.

حوضچه، آب‌نما و گلکاری‌های این جا اشتیاق‌تان را برای خواندن و البته نوشیدن یک دمنوش سنتی بیشتر می‌کند؛ خوشبختانه هردوی این‌ها را می‌توانید در همین کافه کنار هم داشته باشید. ولی وارد کافه کتاب کراسه می‌شوید، قفسه‌هایی از کتاب به استقبال‌تان می‌آیند. قسمت اول این کافه به فروشگاه لوازم التحریر، صنایع دستی، تزیینات و... اختصاص دارد. باید از این قسمت عبور کنید تا به قسمت کافه برسید. البته در حین عبورتان می‌توانید کتاب مورد علاقه‌تان در حوزه‌های دین، اخلاق، حکمت، عرفان، فقه، خانواده و... را هم برای خواندن انتخاب کنید و بر سر میزتان ببرید. این جا که می‌آیید، برای خواندن باید به این حوزه‌ها علاقه مند باشید؛ چون کتابی در حوزه‌های دیگر در این کافه پیدا نمی‌کنید.

عناوین کتاب‌ها نشان می‌دهد که با یک کافه کتاب مخصوص روبه‌رو هستید، وقتی کتاب و میز مورد علاقه‌تان را پیدا کردید، نوبت به سفارش‌تان از کافه می‌رسد. منوی کافه کراسه فهرست کاملی از دمنوش‌ها و شربت‌های

ستی را در اختیارتان می‌گذارد که اگر علاقه‌مند به این نوشیدنی‌ها باشید، گزینه‌های زیادی برای انتخاب دارید و شاید یکی از نکات برجسته این کافه همین باشد. البته نگران نباشید، غیر از این نوشیدنی‌ها، انتخاب‌های زیاد دیگر هم پیش روی شماست و می‌توانید انتخاب خاص خودتان را داشته باشید. یکی از نکات برجسته این کافه و منوی آن، ترویج سبک زندگی ایرانی-اسلامی است. شاید قرار گرفتن آب دوغ خیار و املت در کنار سالاد سزار و شنسل مرغ در منوی این جا ترکیب جالب توجهی باشد. نگران جیب تان هم نباشید، در منوی این جا قیمت‌هایی می‌بینید که مناسب است. اگر باز هم نگران رساندن پول تان تا آخر ماه هستید، برای تان بگوییم که کافه کراسه برای تان درصدی هم تخفیف در نظر گرفته که دیگر خیال تان بابت همه چیز راحت باشد. این را هم بگوییم که با خیال راحت و بدون محدودیت زمانی می‌توانید مشغول خواندن کتاب و میل کردن سفارش تان شوید.

اگر از کتابی که انتخاب کرده‌اید، خوش‌تان آمده و می‌خواهید آن را داشته‌باشید، می‌توانید موقع خروج از کافه، کتاب را بخرید. به علاوه در قسمت کناری این کافه، فروشگاه حجاب برپاست که اگر خانم هستید، می‌توانید سری هم به این فروشگاه بزنید و شال یا روسری مورد نیازتان را بخرید. به علاوه یک روز در هفته این کافه فقط مخصوص خانم هاست و همه چیز رنگ و بوی زنانه به خود می‌گیرد. در این کافه آرامش، کتابخوانی، خرید، پذیرایی از خودتان و... همه و همه از شما پذیرایی می‌کنند.

کافه کتاب شهر فرشته‌ها

اگر آمدن به مرکز شهر و دیدن کافه شهر کتاب مرکزی برای تان مسیر نیست، سری به کافه شهر کتاب فرشته بزنید. میدان تجریش، نرسیده به چهارراه حسابی، این شهر کتاب را پیدا کنید و به کافه بیایید. تمام برنامه‌ها و امکانات شهر کتاب مرکزی در این جا هم وجود دارد، به علاوه می‌توانید در تمام فصول سال از فضای حیاط استفاده کنید و قرارهای کاری خود را در فضای باز این کافه بگذارید. دکور این کافه و سرسبزی آن، لذت کتاب خواندن را دوبرابر و آمدن به این جا را برای تان جذاب‌تر می‌کند. شهر کتاب، شهری پر از امکانات فرهنگی است که تمام نیازهای فرهنگی تان را یک جا مرتفع می‌کند.

کافه کتاب لحظه

در طول خیابان ولی عصر «عج» از خیابان طالقانی که بالاتر بیایید، مقابل ساختمان شماره ۵۴۹، نوشته روی یک تخته گچی نشان می دهد که کافه کتاب لحظه همین جاست. از چند پله که بالا بروید، به کافه کتاب می رسید. اول به قسمت کافه وارد می شوید؛ این جا مثل اکثر کافه های دیگر تاریک نیست و دکوری روشن و سفید، نظرتان را به خود جلب می کند. اگر دل تان بخواهد فقط از قسمت کافه استفاده کنید، می توانید همین جا یکی از صندلی ها را انتخاب کنید و از فضای آن لذت ببرید. پیشنهاد می کنیم روی صندلی های کنار پنجره بنشینید تا منظره طولانی ترین خیابان خاورمیانه؛ یعنی همان خیابان ولی عصر (عج) خودمان را هم از ارتفاع این کافه تماشا کنید. می توانید تا سفارش تان آماده شود، به اتاق کناری بروید و سری هم به قفسه کتاب ها بزنید. اگر عاشق هنر و سینما باشید، کتاب های این کافه حتما به کارتان می آید و می توانید بین ۱۲۰۰ عنوان کتاب هنری، چندتایی را برای خواندن انتخاب کنید.

مدیر داخلی این کافه معتقد است که این جا را اساسا برای کارهای فرهنگی راه اندازی کرده تا دانشجویان یا افرادی که به کارهای فرهنگی و هنری علاقه مند هستند، برای معرفی آثارشان یا شرکت در نشست های فرهنگی هزینه ای پرداخت نکنند. شاهد این ادعا هم نشست های مختلف ادبی و فرهنگی ای است که در روزهای مختلف در این کافه برگزار می شود. نمایش نامه خوانی حرفه ای و دانشجویی، نشست های تخصصی شعر و داستان، نقد و بررسی فیلم و تئاتر، نشست های معرفی کتاب و... با حضور نویسندگان و اهالی فرهنگ از جمله کارهای فرهنگی ای است که در فهرست برنامه های هفتگی این کافه وجود دارد. می توانید با دوستان تان قرار وعده های خود را در این جا بگذارید و شما هم در بحث و گفت و گوهای مربوط به فیلم، تئاتر و کتاب شرکت کنید. به علاوه رونمایی

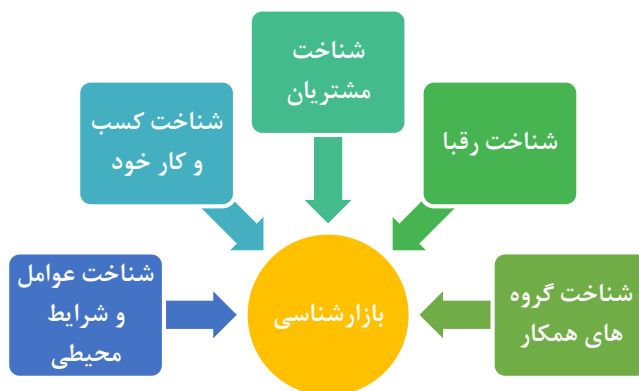


از کتاب یا آلبوم موسیقی هم جزو برنامه‌های ویژه پنجشنبه‌های کافه لحظه است. این خبر خوب را هم بگوییم که اگر هنرمند هستید و دوست دارید نمایشگاهی از نقاشی یا عکس‌های خود برپا کنید، «کافه لحظه» این امکان را برای‌تان مهیا کرده است. می‌توانید کارهای هنری خود را در این جا به معرض دید بگذارید. حتما سری به این کافه بزنید؛ اینجا مکانی برای گسترش فعالیت‌های فرهنگی، بدون صرف هزینه‌های اضافه است.

فصل دوم: برنامه بازاریابی

۱) مزیت‌های رقابتی و راهبردهای رقابت

موفقیت یک کسب و کار معمولاً بر میزان شهرت و اعتبار آن استوار است. وقتی که یک مجموعه انتظار بالای مشتریان خود را برآورده می‌سازد، شهرت آن نهادینه می‌شود. بازاریابی همه جهات تبلیغات، روابط عمومی، افزایش رضایت مشتری و فروش را پوشش می‌دهد. بازاریابی یک فرآیند است که به واسطه آن محصول و یا خدماتی به مشتریان معرفی و تبلیغ می‌شود. در برنامه بازاریابی شما نیاز دارید تا بازار هدف خود را شناسایی نمایید، آنالیز بازاریابی مشتریان خود را انجام داده و نسبت به حس رضایتمندی قشر هدف و مشتریان خود اطمینان حاصل نمایید. برای انجام بازاریابی آگاهانه باید بازارشناسی انجام بگیرد. بازارشناسی عبارت است از شناخت عوامل زیر:



عوامل ذیل در توسعه بازار دخیل می‌باشند که توجه به آنها برای فرد کارآفرین و موسس ضروری می‌باشد.

- ظاهر و ویتترین چشمگیر بخش کافه
- معماری جذاب و دلنشین
- دانش و تخصص به روز مدیریت کسب و کار درخصوص بخش کتابفروشی
- ارسال پیامک‌های تبلیغاتی برای معرفی کافه کتاب

- تهیه و انتشار بروشورها
- گوناگون سازی؛ ارائه انواع متفاوتی از خدمات در کنار هم
- بهره‌گیری از بستر شبکه‌های اجتماعی
- در نظر گرفتن یک بخش برای پیشنهادات و توصیه‌های مشتریان
- ارائه رایگان خدمات پذیرایی در بعضی مناسبت‌ها و رویدادها
- تبلیغات لازم قبل از بازگشایی کسب و کار

وجود همزمان کتابفروشی و کافی‌شاپ به خودی خود یک مزیت رقابتی مهم به حساب می‌آید. مدیر کافه کتاب باید بتواند با استفاده از تکنیک‌های بازاریابی و استفاده از کلیه ظرفیت‌های کافه کتاب، استراتژی مناسب برای بارایی کافه کتاب را تدوین و اجرا نماید.

۲) راهبردها و روش‌های بازاریابی

هر فعالیت، کالا یا خدماتی برای حفظ و بقای خود در رقابت با سایر عرضه‌کنندگان آن خدمت باید از راهبردها و مزایای رقابتی خود به بهترین شکل ممکن بهره بگیرد. کافه کتاب نیز باید با بهره‌گیری از شرایط و موقعیت‌هایی که برای خود ایجاد می‌کنند نسبت به کافه کتاب‌های دیگر امکانات و خدماتی بهتر و برتر ارائه دهد.

مزیت رقابتی می‌تواند در هر بخش از کسب و کار شما وجود داشته باشد. مثلاً :

- کیفیت خدمات
- استراتژی قیمت‌گذاری خدمات قابل ارائه
- خدمات مشتریان و ارتباط با مشتری
- نحوه توزیع محصول و خدمت
- نحوه ارائه خدمات
- نوآوری و خلاقیت
- استفاده از فناوری‌های جدید

چگونگی بقا در بازار و چگونگی رقابت در بازار، دو اصل مهمی هستند که در این زمینه باید مورد توجه مدیران و موسسین هر کسب و کاری قرارگیرد. با توجه به وجود ریسک در این کسب و کار پیشنهاد می شود متقاضیان راه اندازی کافه کتاب فقط در صورت داشتن موارد ذیل و اطمینان از توانایی لازم برای تسلط بر شرایط نسبت به ایجاد کافه کتاب اقدام نمایند:

داشتن سابقه و تجربه موفق در حوزه کافه داری و کتابفروشی
برخوررداری از استطاعت مالی اولیه مناسب برای تامین مخارج کافه به مدت ۶ ماه الی یکسال ابتدای فعالیت
دارا بودن مهارت ها و توانایی های مدیریتی، کسب و کار و کارآفرینی
داشتن ارتباطات خوب و گسترده با فعالان حوزه کتاب
دارا بودن خلاقیت و نوآوری در زمینه دانش مرتبط با حوزه کتاب
تحلیل و پیش بینی علایق و سلیق آینده مردم در حوزه کافه داری و کتابفروشی
داشتن مهارت های تیمی و مدیریت کار تیمی

موارد زیر بخشی از جمله عواملی هستند که می توانند به عنوان مزیت رقابتی کافه کتاب شما در مقابل رقبای موجود در بازار باشند:

- ✚ بازایابی دهان به دهان: این روش راهی موثر برای جذب مشتریان جدید است: از مشتریان قدیمی و آشنایان خود بخواهید کافه کتاب شما را به دوستان خود معرفی و پیشنهاد کنند.
- ✚ افزایش کیفیت ارائه خدمات: برای این منظور می توان از خدمات فروش غیر حضوری، فضای مطالعه، راهنمایی مشتری در محل و آگاهی رسانی به مشتری استفاده کرد.
- ✚ طراحی وب سایت اختصاصی: این وب سایت اختصاصی می تواند شامل معرفی کتاب، معرفی کافه کتاب، باشگاه مشتریان، تماس با کافه کتاب و... باشد.

استفاده از شبکه‌های اجتماعی: امروزه نقش شبکه‌های اجتماعی در جهان انکار ناپذیر است. (شبکه

های اجتماعی مثل اینستاگرام، واتساپ و ...).

برگزاری رویدادهای متنوع در حوزه کتاب با حضور شعرا، هنرمندان

حضور در نمایشگاه های کتاب

ارتباط با خبرگزاری های فرهنگی

استفاده از ظرفیت شبکه های فرهنگی صدا و سیما



فصل سوم: برنامه مدیریت مالی

یکی از موارد مهم و اصلی در آغاز یک کسب و کار جدید، به برآورد هزینه ها مربوط می شود که اگر به درستی صورت بپذیرد؛ باعث می شود تا به میزان زیادی هزینه های ایجاد شده ناشی از صرف زمان و پول تعدیل گردند، ضمن اینکه پروژه به بهترین شکل اجرایی شود. برای برآورد درست و اصولی هزینه ها لازم است که نسبت به مراحل راه اندازی کافه کتاب اطلاعات لازم را کسب نمایید. به یاد داشته باشید که جزئی ترین موارد نیز از اهمیت ویژه ای برخوردار خواهد بود و می تواند بر کلیات پروژه تاثیر بگذارد.

یکی از عمده ترین بخش های هزینه، هزینه اجاره، رهن یا خریداری ملک مناسب است. مهم ترین نکته این است که شما می خواهید در کدام شهر و در چه منطقه و خیابانی کسب و کار جدیدتان را برپا کنید و برای این کار قطعا به یک ملک نیاز دارید و اگر یک فضای مناسب را پیدا نمایید، به چه میزان باید برای اجاره یا رهن یا خرید آن هزینه نمایید. بخش اعظمی از سرمایه راه اندازی کافه کتاب برای این مورد صرف خواهد شد.

۱) سرفصل های هزینه

هزینه راه اندازی کافه کتاب

- هزینه اخذ مجوزها
- هزینه خرید یا رهن و اجاره فضای فیزیکی
- طراحی و دکور فضا
- هزینه خرید تجهیزات مورد نیاز بخش کافه
- هزینه خرید تجهیزات مورد نیاز بخش کتابفروشی
- هزینه های پرسنلی
- هزینه های بازاریابی و برندسازی

هزینه‌های راه‌اندازی یا توسعه کافه کتاب و همچنین میزان درآمد ناخالص و خاص این کسب و کار به اطلاعات دقیق و مشخص از چارچوب و ابعاد کسب و کار مورد نظر متقاضی و محل آن و استراتژی‌های موسس در مورد روش راه‌اندازی و فعالیت کافه کتاب نیاز است که این اطلاعات صرفاً در قالب طرح کسب و کار که توسط هر یک از متقاضیان به صورت کاملاً تخصصی تهیه شود، بررسی می‌شوند. بر همین اساس در این بخش موارد ذیل به عنوان مبنای انجام محاسبات مالی و برآورد نقطه سربه‌سر و سایر شاخص‌های مالی و اقتصادی کسب و کار آورده می‌شود:

۲) سرفصل‌های هزینه و مخارج کافه کتاب (مرحله ایجاد و تاسیس کسب و کار)

۱. مخارج پرسنلی (سالانه / میلیون تومان)

ردیف	عنوان	میزان	توضیحات
۱	مدیر	۷۰	مدیریت/بازاریابی
۲	فروشنده	۵۰	تمام وقت
۳	حسابدار	۲۰	نیمه وقت
۴	نیروی خدماتی	۴۰	تمام وقت
۵	مهماندار کافه	۵۰	تمام وقت
۶	سرآشپز کافه	۷۰	تمام وقت
۷	خدمات	۴۰	تمام وقت
	صندوقدار	۵۰	تمام وقت
مجموع		۳۹۰	

توضیحات

- این مخارج بر اساس فعالیت با ظرفیت کامل یک کافه محاسبه شده است.
- مخارج پرسنلی با احتساب بیمه در نظر گرفته شده است.

۲. مخارج دفتر کار (سالانه/میلیون تومان)

ردیف	موضوع	میزان	توضیحات
۱	اجاره	۶۰۰	
۲	تجهیزات کافه	۲۰۰	فقط برای سال اول (هزینه سرمایه ای)
۳	تجهیزات کتابفروشی	۱۰۰	خدمات، پذیرایی، تلفن و اینترنت و ...
مجموع		۹۰۰	

۳. هزینه های عملیاتی (سالانه/میلیون تومان)

ردیف	موضوع	میزان	توضیحات
۱	تبلیغات	۲۰	تبلیغات کافه کتاب و رویدادها
۲	تأمین منابع (کتاب، ...)	۱۰۰	-
۳	تأمین مواد مصرفی کافه	۱۰۰	
جمع		۲۲۰	

۳) هزینه تامین مالی:

هزینه تامین منابع مالی (یا همان سود تسهیلات بانکی) معادل ۱۵ درصد فرض شده است. اگرچه بعضاً تا ۲۰ درصد نیز افزایش می یابد.

۴) سرفصل درآمدهای کافه کتاب

درآمد کافه کتاب ارتباط مستقیم با تنوع محصولات و خدمات ارایه شده توسط آن دارد.

فروش کتاب

اشتراک کافه کتاب برای امانت دادن کتاب

خدمات مکمل مثل نوشت افزار، محصولات چند رسانه‌ای، هدایای تبلیغاتی و...

ارائه خدمات کافی شاپ

برگزاری رویدادهای فرهنگی

۵) نتیجه‌گیری و تعیین الزامات و مشخصات مورد نیاز برای سودآوری کسب و کار

هزینه ثابت سالانه یک کافه کتاب در شهر تهران و با ساختار نسبتاً کامل و حرفه‌ای معرفی شده در جدول شماره ۱ در حدود ۳۹۰ (م.ت) است. برای راه‌اندازی کافه کتاب با ساختار نیروی انسانی مذکور در تهران به حدود ۱۵۱۰ میلیون تومان بودجه نیاز است.

میزان درآمد ناخالص قابل قبول سالانه کافه کتاب باید موارد ذیل را تامین نماید:

۱) مخارج سالانه: ۱۵۱۰ (م.ت)
۲) سود تسهیلات بانکی: ۱۵۰ (م.ت) / با فرض دریافت ۱۰۰۰ (م.ت) وام
۳) کسور قانونی: مانند بیمه و مالیات، عوارض قانونی
۴) سود مورد انتظار: ۳۳۲ (م.ت) / معادل حدود ۲۰ درصد درآمد ناخالص

بر همین اساس میزان درآمد ناخالص سالانه کافه کتاب باید در حدود ۱۹۹۲ (م.ت)، باشد تا کافه کتاب از نظر اقتصادی دارای صرفه و سودآور تلقی شود.

در شرایط فعلی و در صورتی که از کافه کتاب مالیات و عوارض دریافت نشود، برای بخش خصوصی سودآور خواهد بود که کسب و کار کافه کتاب را راه اندازی نماید.



فصل چهارم: برنامه مدیریت ریسک

(۱) زمینه‌ها و ابعاد ریسک‌ها



هر کسب و کاری، بزرگ یا کوچک، در معرض ریسک و خطراتی قرار دارد. ریسک جز جدایی ناپذیر هر کسب و کار است و نمی‌توان آن را به‌طور کامل حذف کرد. با این حال، هر کارآفرین باید اقداماتی را برای به حداقل رساندن ریسک و عواقب آن انجام دهد. همچنین بعضی تغییرات به سرعت اتفاق می‌افتند و فشار زیادی بر کارآفرینان برای بهبود به موقع مهارت‌ها و فایق آمدن بر این خطرات وجود دارد.

ریسک‌های کسب و کار می‌تواند به علت تأثیر دو ریسک اصلی باشد:

✚ ریسک‌های درونی (خطرات ناشی از رویدادهای درون مجموعه)

✚ ریسک‌های خارجی (خطرات ناشی از وقایع خارج از مجموعه)

ریسک‌های داخلی ناشی از عوامل و متغیرهای درونی است که می‌توانند کسب و کار را تحت تأثیر قرار دهند. این عوامل عبارتند از:

عوامل انسانی (مدیریت انسانی، از دست دادن نیروی کار تخصصی)

فاکتورهای فن‌آوری (استفاده از فن‌آوری‌های نوین)

عوامل فیزیکی (آتشسوزی، مشکلات ساختمان)

عوامل عملیاتی (دسترسی به اعتبار، کاهش هزینه، تبلیغات)

همچنین ریسک های خارجی ناشی از عواملیست که از کنترل خارج هستند از جمله:

عوامل اقتصادی (خطرات بازار، فشار قیمت)

عوامل طبیعی (شیوع بیماری های واگیردار، سیل، زلزله)

عوامل سیاسی (خواسته های مطابق و مقررات اعمال شده توسط دولت)

کارآفرینان برای اینکه بتوانند به موقع بر این ریسک ها غلبه کنند، باید درک درستی از آنها داشته باشند و فعالانه به مدیریت ریسک بپردازند تا بتوانند موفقیت مورد نظرشان را کسب نمایند. راهبردهای مدیریت ریسک به طور معمول شامل اجتناب از تهدید، کاهش اثرات منفی یا احتمال تهدیدات، انتقال تمام یا بخشی از تهدید به گروهی دیگر و حتی حفظ برخی از پیامدهای احتمالی یا واقعی یک تهدید خاص است. نقطه مقابل این راهبردها می تواند برای پاسخگویی به فرصت ها مورد استفاده قرار گیرد.

با توجه به وجود ریسک در راه اندازی هر نوع کسب و کاری، باید دقت نمود که در راه اندازی کافه کتاب فرد مؤسس یا کارآفرین دانش مورد نیاز را کسب نماید تا در مواجهه با ریسک های پیش رو بتواند به مقابله با آنها پرداخته و تمهیدات لازم را به کار ببندد. بویژه که این نوع فعالیت ها بخاطر تازگی و جدید بودن ممکن است با برخی ریسک های ناشناخته نیز مواجهه شود. ریسک هایی که کافه کتاب با آن مواجهه است تابعی از ریسک های کتابفروشی ها و کافی شاپ هاست. این ریسک ها در شرایطی که کشور که خود گرفتار بحران های دیگری، مثلاً اقتصادی، سیاسی یا اجتماعی هستند شدت بیشتری دارد. برخی از ریسک ها و مشکلات کافه کتاب ها عبارتند از:

- شرایط نامناسب توزیع کتاب در کشور
- ارائه تخفیف های بالا از سوی برخی ناشران و عمده فروشان کتاب (رانت های ناشران و عمده فروشان کتاب)
- کاهش قدرت خرید کتاب توسط مردم بعلت شرایط اقتصادی

- نوسانات شدید هزینه‌های سرقفلی و اجاره ملک
- افزایش قیمت کتاب‌ها نسبت به درآمد مردم
- کم بودن سهم کتاب فروشان از قیمت پشت جلد کتاب و پایین بودن سود
- شرایط فورس ماژور مثل همه‌گیری بیماری‌ها، سیل، زلزله و...

۲) راهبردها و راهکارهای مواجهه با ریسک



بدون تردید کاهش تاثیر منفی ریسک‌های موجود در زمینه کسب و کار به معنای رفع کامل شان نیست. ما باید همچنان با برنامه‌ریزی به دنبال پیشگیری از ریسک‌ها یا مدیریت آنها در مواقع مورد نیاز باشیم. در غیر این صورت



کسب و کارمان به زودی با مشکلات بسیار زیادی مواجه خواهد شد. برخی از اجزای اساسی یک استراتژی کاربردی برای مدیریت ریسک در کسب و کار عبارتند از :

به طور کلی راهکارهای ارائه شده فرآیند مقابله با تمامی ریسک های موجود می باشد اما برخی از راهکارهای موردی که می توان برای کاهش ریسک در نظر گرفت عبارتند از :

- پیش بینی دقیق از نیاز و تقاضای مخاطبان و پیشی گرفتن از رقبا
- برآورد دقیق منابع مالی مورد نیاز و عدم ناکامی در تامین منابع
- پرهیز از انجام هرگونه فعالیت فاقد مجوزهای قانونی لازم
- رعایت کامل حقوق مالکیت فکری در کلیه فعالیتها
- توجه به انگیزه های مالی کارکنان و جلوگیری از ضعف در انجام فعالیتها و اجرای تعهدات
- توانمندسازی کارکنان و همکاران بوسیله آموزش های لازم
- تقسیم درست و واضح فعالیت های کافه کتاب
- بررسی دقیق ابعاد برنامه های توسعه قبل از توسعه خدمات جدید، استفاده از فناوریهای جدید

مهمترین قدم در مواجهه با ریسک های پیش روی هر کسب و کار پذیرش آنها و تلاش برای پیدا کردن راه مقابله با آنهاست. با توجه به ریسک های مذکور، راه حل های زیر به عنوان نمونه ای از راهکارهای مدیریت آنها پیشنهاد می گردد:

- اخذ نمایندگی از ناشران
- ایجاد تنوع در محصولات
- تنوع بخشی به خدمات کافه کتاب به ویژه در حوزه رویدادهای فرهنگی
- عقد قراردادهای بلندمدت اجاره
- ارایه تخفیف های زنجیره ای و برگزاری رویدادهای فرهنگی

- فروش دیگر محصولات با حاشیه سود بالاتر در کنار کتاب
- راه اندازی وب سایت و توسعه فروش آنلاین
- استفاده از پوشش های بیمه ای

فصل پنجم: برنامه توسعه

۱) زمینه‌ها و ابعاد توسعه (محصولات و خدمات)

بسیاری از کسب و کارها و سازمان‌ها، در مقاطع مختلفی از چرخه‌ی عمر خود، تصمیم می‌گیرند که رشد کنند و فعالیت‌های خود را توسعه دهند. انگیزه‌های متنوعی می‌تواند مدیران را به سمت استراتژی رشد سوق دهد، ممکن است آن‌ها به نتیجه رسیده باشند که منابع آزاد فراوانی در اختیارشان قرار دارد و احساس کنند با توسعه‌ی کسب و کار، می‌توانند این منابع را به‌کار بگیرند. هم‌چنین ممکن است مدیران به نتیجه برسند که بازارهای دست‌نخورده‌ای وجود دارد، که اگر آن‌ها به سراغ این بازارها نروند، رقیبان‌شان آن بازارها را در اختیار خواهند گرفت و اگر جای پای رقیبان‌شان محکم شود، چه بسا بازارهای فعلی را هم به آن‌ها ببازند. برای توسعه کسب و کار چهارگزینه پیشنهادی زیر را مدنظر قرار دهید:



ساختار و مشخصات توسعه کسب و کار در قالب زیر انجام می‌شود :

- مدیریت
- شرح کسب و کار

- برنامه بازاریابی

- برنامه مالی

- برنامه عملیاتی

- برنامه سازمانی

- **مطالعات امکان‌سنجی:** در مطالعات امکان‌سنجی، به بررسی مطالعات بازار، تحلیل‌های مالی و اقتصادی و مطالعات و ارزیابی‌های فنی در توسعه محصول و یا خدمات موجود و یا محصول و خدمات جدید پرداخته می‌شود.

- **برندسازی:** برندسازی با هدف اثرگذاری بر تصویر ذهنی گروه‌های هدف محصولات و خدمات موسسه در پی خلق ارزش برای مخاطبان و نهایتاً وفاداری آنها به سازمان است. از این‌رو در یک فرآیند مستمر به دنبال پاسخگویی به سوالات زیر است:

- چه چیزی ما را متفاوت می‌کند؟

- چه شکافی در بازار وجود دارد که ما می‌توانیم به آن پاسخ دهیم؟

- مصرف‌کنندگان ما چه می‌خواهند یا چه نیازهایی نیاز دارند؟

- ارزش پیشنهادی ما به مخاطبانمان چیست و چقدر برای مخاطبانمان اهمیت دارد؟

- داستان و روایت کسب‌وکارمان چیست؟

- شخصیت کسب‌وکار ما برای مخاطب چگونه برنامه‌ریزی و ارائه می‌شود؟

- **طراحی محصول و خدمات:** طراحی محصول و خدمات با هدف توسعه محصول یا خدمات موجود و یا طراحی محصول یا خدمات جدید بر اساس مطالعات امکان‌سنجی و بازخورد مخاطبان محصول و خدمات مجموعه انجام می‌شود.

- **برنامه ریزی رویداد:** رویدادهای فرهنگی و هنری به عنوان ابزاری جهت معرفی توانمندی‌های کافه کتاب و همچنین جذب مخاطبان و مشتریان بسیار موثر است.

- از آنجا که توسعه کسب و کار شامل تصمیم‌گیری در سطوح بالا است، توسعه‌دهنده کسب و کار باید درباره موارد زیر آگاه باشد:

وضعیت فعلی تجارت از نظر تحلیل SWOT (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها)

وضعیت فعلی صنعت و پیش‌بینی‌های رشد

تحولات و توسعه‌های رقبا

منابع اولیه فروش / درآمد کسب و کار فعلی و وابستگی‌ها

مشخصات مشتری

فرصت‌های جدید و ناشناخته در بازار

حوزه‌ها، محصولات و بخش‌های جدید واجد شرایط برای گسترش کسب و کار که ممکن است کسب و کار را تکمیل کنند.

دیدگاه بلند مدت، به ویژه در مورد ابتکارات پیشنهادی

هزینه‌ها و گزینه‌های احتمالی برای صرفه‌جویی در هزینه

توسعه کافه کتاب می تواند در ابعاد زیر مورد توجه قرار گیرد:

☒ توسعه فضای فیزیکی

☒ توسعه تکنولوژی

☒ توسعه و تنوع بخشی به فرآیند ارائه خدمات

۲) راهبردها و راهکارهای توسعه



توسعه می تواند در صورت وجود موارد زیر انجام پذیرد :

تعیین اهداف و چشم انداز های برنامه توسعه

برنامه ریزی استراتژیک و برنامه استراتژی

وجود امکانات مورد نیاز بخصوص منابع انسانی متناسب با برنامه توسعه
وجود مزیت رقابتی و شایستگیهای محوری به عنوان اساس و مبنای توسعه
درآمد و منابع مالی کافی
اهتمام موسس و نیروهای کلیدی مجموعه
برند سازی و اعتمادسازی مجموعه در طول دوران فعالیت
توانایی مدیریت و کاهش ریسک های بوجود آمده در طول دوران فعالیت
مشاوره های تخصصی کسب و کار از افراد خبره در حوزه فعالیت مجموعه

در راستای توسعه و ایجاد نوآوری و تغییر در اهداف و برنامه های کافه کتاب می توان موارد زیر را در نظر گرفت :

- ❖ توسعه روش های فروش (فروش اینترنتی، فروش پستی)
- ❖ فروش قسطی کتاب
- ❖ فروش کتابهای مربوط به مخاطبان با مشکلات خاص (نابینایان، ناشنویان و...)
- ❖ برگزاری نمایشگاه ها
- ❖ اعطای نمایندگی
- ❖ ایجاد تفاهم نامه با ناشران

پیشنهادهای اجرایی

اختصاص بخشی از کافه کتاب به آتلیه عکاسی و فیلمبرداری که استفاده از آن برای عموم مردم و نیز عکاسان حرفه ای و صنعتی مجاز باشد.

راهاندازی وب سایت کافه کتاب در راستای اطلاع رسانی و پوشش آنلاین رویدادهای برگزار شده در کافه کتاب

دعوت از نویسندگان و شعرا برای رویدادهای کتابخوان و مشاعره و اعلام زمان حضور از طریق راههای تبلیغاتی
برای حضور مشتریان

همکاری با مجموعه داران و کلکسیونرهای خصوصی و نمایش مجموعههای کتب خطی و قدیمی آنها برای
مدت زمان محدود. بعنوان مثال کتب خطی و نسخه های اول، عکس های قدیمی، آثار خوشنویسی قدیمی و تمبر

برگزاری دورهمی های خانوادگی و دوستانه

برگزاری رویدادهای سازمانی مانند مراسم نکوداشت یا تقدیر و یا یادمان های سازمانی