

مدیرعامل کتابشهر تأکید دارد اساس فعالیت‌شان شراکت با بخش مردمی است

# استفاده دولت از الگوی کتابشهر



باید بعد چند سال با وجود تغییرات مدیریتی در حوزه کتاب باقی بمانند و توانایی فعالیت مستقل را داشته باشند. این الگو اجرایی شده و برخی کتابفروشی‌ها با وجود پرداخت حقوق نیروهای خود و حق اجاره اداره می‌شود. اجاره نیز پلکانی اضافه شده نه براساس تورم؛ البته حق اجاره در دومین سال دوبرابر تعیین شده که به‌طور طبیعی بیش از تورم سالانه است. اجاره در قالب سهم مشارکت محاسبه می‌شود. هدف از حمایت پلکانی، تحقق ماندگاری است. اسماعیلی ادامه داد: بحث دیگر، راهبری است. بنابراین بر راهبری مدیریت شعب تمرکز کردیم؛ به عبارت دیگر به حوزه مرکز تأمین و پخش کتاب ورود نکردیم؛ حتی فروشگاه‌داری هم نکردیم بلکه به مشاوره، راهبری و تأسیس کتابفروشی تمرکز کردیم. تأکید بر این شیوه، موجب شد تا سازمان تبلیغات، رویکرد مجموعه را سختگیرانه ارزیابی کند.

## حفظ اعتبار «نشان تجاری» کتابشهر

وی با بیان این‌که حفظ اعتبار «نشان تجاری» کتابشهر، هدف اصلی در راهبری مدیریت شعب است، افزود: پیدا کردن شریک برای اداره شعب کتابشهر خیلی دشوار بود بسیاری از افراد مشغول در فروشگاه‌ها، سابقه فعالیت در کتابفروشی نداشتند؛ پس آورده اصلی کتابشهر، افزودن ۳۰ نفر به ناوگان کتابفروشی است. برخی شعب کتابفروشی نیز فعالیت خوبی نداشتند که به تغییر کارگزار منجر شد.

## جریان نقدینگی

وی ادامه داد: درحالی‌که یکی از جذابیت‌های کسب و کارها، جریان نقدینگی است اما با توجه به این‌که سازمان تبلیغات اسلامی، مأموریت کاسبی و تأسیس شرکت ندارد، نقدینگی در اختیار کارگزاران است. علاوه بر این کارگزاران با ناشران و پخش‌هانی در ارتباط هستند و انتخاب کتاب نیز در اختیار آنهاست. البته در مجموعه سامانه کارشناسی وجود دارد برای این‌که چه کتاب‌هایی عرضه نشود. مدیرعامل مجموعه کتابشهر افزود: در مجموع عرضه ۳۰۰ عنوان کتاب از بزرگان انقلاب اسلامی مانند حضرت امام خمینی (ره)، رهبر معظم انقلاب اسلامی، شهید مطهری و شهید بهشتی، شهید صدر، آیت‌الله جوادی آملی، علامه مصباح، شهید آوینی، آقای حائری شیرازی و آقای علی صفایی حائری را الزام کردیم. در مدل «کتابشهر» تصدیگری حداقلی است و اختیار در حد اکثر ممکن قرار دارد؛ البته اجرای آن برای افرادی که دخل و خرج فروشگاه را در اختیار دارند، دشوار است.

## مهم‌ترین شاخص؛ فروش

وی افزود: مهم‌ترین شاخص ارزیابی در بررسی اثرگذاری شعب، فروش است. چرا سازمان تبلیغات به تأسیس کتابفروشی توجه کرد؛ به دلیل وظیفه اصلی این سازمان، تبلیغ و یکی از درگاه‌های تبلیغ نیز کتاب است. کتاب را می‌توانستیم رایگان توزیع کنیم اما این رویکرد که برخی پیشنهاد می‌کردند، نشانه بی‌تجربگی آنها است. چقدر احتمال، خواندن این کتاب وجود دارد؟ پرسش دیگر این‌که چرا بخش دولتی وارد این عرصه شده است؟ به این دلیل که بخش خصوصی به‌ندرت و سختی وارد این حوزه می‌شود. اسماعیلی با بیان این‌که نبود فروشگاه مرکزی مانع از تکثیر مطلوب کتابشهر است، درباره عضویت فروشگاه‌های کتابشهر در سامانه «بازار کتاب» گفت: مشارکت در طرح‌های مختلف از جمله عضویت در سامانه بازار کتاب و خانه کتاب و ادبیات ایران اختیاری است تا به عنوان کتابفروشی مستقل حضور داشته باشند.

اصلی تأسیس کتابفروشی ارزیابی کرد و افزود: تصور ابتدایی جمع جدید به مجموعه کتابشهر بعد از تجربه حضور در یک انجمن صنفی، دسترسی به بهترین مکان‌ها برای تأسیس کتابفروشی بود؛ درحالی‌که این‌طور نبود؛ به عنوان مثال تصمیم‌مان برای توقف فعالیت شعبه بهارستان تغییر کرد و این شعبه با این توضیح که در تهران شعبه دیگری نداریم، حفظ شد.

اسماعیلی همکاری بخش استان‌های سازمان تبلیغات اسلامی به غیر از چند منطقه را چندان مطلوب ندانست و گفت: استان کرمان از نمونه‌های برتر در همکاری با مجموعه کتابشهر برای تأسیس کتابفروشی است.

وی با تأکید بر اهمیت مکان جغرافیایی برای تأسیس کتابفروشی ادامه داد: از مجموع ۱۲ کتابفروشی‌های کتابشهر که پیش از دور جدید فعالیت داشتند، فقط شعبه زاهدان در موقعیت مناسبی تأسیس شده است. در مجموع این ۱۲ کتابفروشی براساس ضرورت مدیریتی حفظ شده نه این‌که موقعیت جغرافیایی آنها مطلوب باشد. چند ملک فروشگاه‌های از جمله در رشت، خرم‌آباد و دماوند را مدیران تبلیغات شهر از مجموعه کتابشهر پس گرفت.

## چیستی الگوی کتابشهر

اسماعیلی درباره چیستی الگوی کتابشهر که نظر مسئولان دولتی را جلب کرد، گفت: اتصال ظرفیت دولتی به ظرفیت مردمی، ویژگی اصلی الگوی کتابشهر است؛ البته پیشتر این شیوه در دیگر مجموعه‌ها اجرایی شده بود.

وی با طرح این پرسش که آیا کتابشهر در فضای کسب و کار موفق است یا نه؟ بیان کرد: برای پاسخ به این پرسش، ابتدا باید موفقیت را تعریف کنیم. معتقدیم کتابفروشی باید یکی از کانون‌های فرهنگی و اجتماعی شهر باشد؛ به عبارت دیگر کتابفروشی باید به یک جریان فرهنگی شهر تبدیل شود. ماندگاری و ثبات، دومین شاخص است.

## حمایت از کتابفروشی‌ها

مدیرعامل مجموعه کتابشهر درباره سازوکار حمایت از کتابفروشی‌های مجموعه کتابشهر گفت: حمایت از کتابفروشی‌ها، پلکانی است و شرکا



## درحالی‌که یکی

## از جذابیت‌های

## کسب و کارها،

## جریان نقدینگی

## است اما با توجه

## به این‌که سازمان

## تبلیغات اسلامی،

## مأموریت کاسبی

## و تأسیس شرکت

## ندارد، نقدینگی

## در اختیار کارگزاران

## است

نشست «چراپی الگو بودن کتابشهر» با حضور علی محمد اسماعیلی، مدیرعامل مجموعه کتابشهر و جمعی از اهالی رسانه و نشر برگزار شد. اسماعیلی، بررسی عملکرد مجموعه کتابشهر را مستلزم توجه به اقتضائات، هویت، مدل کسب و کار، شرایط فعالیت آن و این‌که آیا دولتی است یا خصوصی، دانست و با اشاره به تجربه ۱۷ ساله خود در حوزه توزیع و فروش کتاب در فضاهای مختلف فروشگاه‌های خصوصی و غیرخصوصی گفت: بعد از ورود به مجموعه کتابشهر تلاش کردم از تجربه‌های کسب شده استفاده کنم؛ علاوه بر این سعی کردم همه مطالباتی را که پیشتر در مقام مطالبه‌گر مطرح می‌کردم، اعمال کنیم.

وی افزود: مدل‌های مختلف کتابی و غیرکتابی بررسی شد اما با توجه به این‌که فعالیت در حوزه کتاب باید با توجه به ویژگی‌های خودش تعریف شود و مهم‌تر این‌که جزئی از سازمان تبلیغات بودیم و هستیم، یعنی وابستگی به حاکمیت؛ بنابراین شرایطی به مجموعه مترتب می‌شود؛ به عنوان مثال برخی فعالان فرهنگی از همکاری با مجموعه حذر می‌کنند و با رفت و آمد مسئولان، علاوه بر تغییر سیاست‌ها و رویکردها، کسب و کار فعالان فرهنگی نیز دستخوش تغییر می‌شود. در این شرایط سخت، برای اجرای طرح فعلی کتابشهر با مشکل مواجه بودیم.

## شراکت با بخش مردمی

مدیرعامل مجموعه کتابشهر درباره شیوه عمل این مجموعه بیان کرد: اساس فعالیت در مجموعه کتابشهر، شراکت با بخش مردمی است؛ به این ترتیب که سرمایه از سازمان تبلیغات و کار از بخش مردمی. وی با اشاره به آغاز فعالیت کتابشهر در فصل و مدیریت جدید گفت: فعالیت جدید مجموعه کتابشهر زمانی آغاز شد که در برخی شهرهای کشور، نشان تجاری «کتابشهر» به اصطلاح سوخته بود و در برخی شهرها نیز اصلاً وجود نداشت و برای مردم شناخته شده نبود.

## تأمین مکان مناسب

اسماعیلی ادامه داد: از مجموع ۲۴ شعب کتابشهر، ۱۲ شعبه در فصل جدید فعالیت مجموعه ایجاد شده است. یکی از مسائل در آغاز فعالیت جدید، حفظ ۱۲ فروشگاه قبلی بود که طی ۱۰ سال تأسیس شده بودند. مدیرعامل مجموعه کتابشهر، تأمین مکان مناسب را یکی از چالش‌های

برش

# الگوی کتابشهر را زیر سؤال نبریم



پیشتر سابقه نداشت. البته این تصور به اشتباه ایجاد شده که ملک و پول آمده است؛ درحالی‌که برای اجرای این دستور در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ستاد مرتبط شکل خواهد گرفت تا براساس ظرفیت‌های دولتی، مکان به متقاضیان ارائه شود؛ به طوری که افراد بعد از شناسایی یک مکان می‌توانند براساس دستور معاون اول، اقدامات بعدی را انجام دهند. ستاد نیز وظیفه نظارتی دارد. تأکید می‌کنم، اهداف دستور معاون اول رئیس‌جمهور، توسعه کتابفروشی‌ها براساس الگوی کتابشهر است نه نشان تجاری کتابشهر.

مدیرعامل کتابشهر افزود: به دلیل زیان دهی دوسه فروشگاه نمی‌توان به الگو بودن کتابشهر ایراد وارد کرد، چراکه دلایل اصلی انتخاب موقعیت کتابفروشی اشتباه بود؛ البته این فروشگاه‌ها انتخاب مدیریت فعلی نبود. شش کتابفروشی در موقعیت درجه یک قرار دارد.

درباره نامه معاون اول رئیس‌جمهور به استانداران درباره بهره‌گیری از الگوی کتابشهر در توسعه کتابفروشی‌ها، ابتدا توجه داشته باشیم که آقای مخبر در نامه این‌طور دستور ندادند که استانداران موظف‌اند به کتابشهر و سازمان تبلیغات، ملک و فضا اختصاص دهند. موضوع مهم این است که موضوع در سطح عالی دولت مطرح شده و استانداران را مکلف کرده که