شماره ۰۲
آذر ۱۴۰۵

دااینر.

ماهنامه فرهنگ و مدیریت صنعت غذا



پرونده ویژه | کافه شوکا

یارعلی و شوکا

هنر کافه‌چی بودن

قصه یک کافه، یک میزبان و معنای واقعی وفاداری مشتری

عکس‌ها: نیما افشارنژدی

«سلام نیما!»

هنوز از پله‌های مرکز خرید گاندی بالا نیامده بودم که یارعلی پورمقدم از دور صدایم می‌کرد. همان سلام، خلاصه چیزی بود که درباره کافه‌چی بودن بلد بود.



مشتری در آن لحظه فقط شناخته نمی‌شد؛ احساس می‌کرد حضورش برای کسی مهم است. کافه جایی بود که پیش از سفارش، رابطه آغاز شده بود. خیلی وقت‌ها برای رفتن به کافه دیگری باید از همین آشنایی و حس پذیرفته شدن فاصله می‌گرفتی.

شماره دوم داینر را به همین تجربه اختصاص داده‌ایم: به کافه‌ای که منویی بسیار بزرگ نداشت، اما «ماجرا» و خاطره می‌ساخت. قرار نیست تمام رفتارهای یارعلی را ستایش کنیم. قرار است بفهمیم چه چیزهایی از آن تجربه هنوز به درد مدیران کافه و رستوران می‌خورد.

نیما افشارنادری

سردبیر و عکاس این شماره

پرونده | تاریخ مکان

شوکا؛ در کنج گاندی

چطور یک کافه کوچک به یک نشانی فرهنگی بدل شد؟



یارعلی پورمقدم در مهر ۱۳۶۰ کافه شوکا را در مرکز خرید گاندی تهران آغاز کرد. او نویسنده و نمایشنامه‌نویس بود و پیوندش با ادبیات به‌تدریج بر هویت کافه نیز اثر گذاشت. در طول سال‌ها شوکا محل رفت‌وآمد نویسندگان، عکاسان، هنرمندان و گروهی از مشتریان وفادار شد.

در یادداشتی که در آذر ۱۳۸۵ درباره شوکا نوشتم، کافه فقط چهار میز و حدود هفده صندلی داشت. با این حال، در همان فضای محدود، رابطه‌ای اجتماعی ساخته شده بود که از اندازه فیزیکی مغازه بسیار بزرگ‌تر بود.

مهر ۱۳۶۰ آغاز فعالیت شوکا بر اساس روایت منتشرشده از تاریخ کافه

«من قهوه‌چی‌ام!»

میزبان بودن، بخشی از شخصیت یارعلی بود.



پورمقدم در گفت‌وگویی از تفاوت کافه با مشاغل دیگر حرف زده بود: مشتری همیشه برای کار مشخصی نمی‌آید؛ گاهی صرفاً می‌خواهد جایی باشد. او خود را «قهوه‌چی» معرفی می‌کرد.

تفاوت شوکا را نمی‌شود فقط با کیفیت یک قهوه یا قیمت یک خوراک توضیح داد. شخصیت صاحب کافه بخشی از تجربه‌ای بود که مشتری هر بار برای تکرارش برمی‌گشت.

شناختن، پیش از فروختن

درِ کافه با یک سلام باز می‌شود، نه با فهرست قیمت‌ها.

۰۱ مشتری را «آدم» ببین

به نام صدا کردن مهمان، به خاطر سپردن سفارش همیشگی او و خوشامدگویی واقعی، نوعی به‌رسمیت‌شناختن فردی است. اما باید حریم شخصی او را هم شناخت: همه دوست ندارند نامشان با صدای بلند گفته شود.

۰۲ مشتری تازه را پشت در نگذار

صمیمیت با پاتوقی‌ها نباید به بیگانگی تازه‌واردان تبدیل شود. کافه‌ای که برای جمعی از آدم‌ها «خانه دوم» است، اگر مراقب نباشد ممکن است برای دیگران فضایی بسته و نامهربان باشد.

> «بهترین برنامه وفاداری، گاهی خاطره یک خوشامدگویی درست است.»

کاربست مدیریتی: کارکنان را برای خوشامدگویی، تشخیص ترجیح مهمان و احترام به حق سکوت او آموزش بده؛ این تجربه نباید فقط به حضور صاحب کافه وابسته باشد.

یک کاسه هریسه، یک قصه

مشتری گاهی همراه غذا، روایتی درباره منشأ آن می‌خرد.



در گزارش سال ۱۳۸۵ از «هریسه» یارعلی نوشته بودم؛ خوراکی با کلم قرمز، لبو، سیب‌زمینی، لوبیا، شوید و چند ماده دیگر. در همان نوشته، نام غذا را به واژه‌ای رایج در شهرهای جنوبی، از جمله مسجدسلیمان، پیوند داده بودم.

این جزئیات فقط توضیح دستور پخت نبود؛ به غذای ساده هویت و خاطره می‌داد. امروز به چنین کاری داستان‌سرایی محصول می‌گویند. اما روایت باید واقعی، قابل‌بررسی و هماهنگ با خود غذا باشد؛ نه افسانه‌ای تبلیغاتی که اعتماد مشتری را مخدوش کند.

تمرین مدیر

برای سه قلم منو، یک روایت واقعی دو جمله‌ای آماده کن: خاستگاه رسپی، سازنده آن یا دلیل انتخاب مواد اولیه.

وقتی دیوار، دفتر خاطرات می‌شود

عکس و یادگاری، فقط وسیله تزئین نیستند.



عکس‌های پاتوقی‌ها و آثار نصب‌شده در شوکا، بخشی از حافظه جمعی مکان بودند. مشتری می‌توانست حس کند در تاریخ یک فضای کوچک شهری سهمی دارد. این همان منزلتی است که کافه به مهمان می‌دهد و در مقابل از حضور او اعتبار می‌گیرد.

کاربست امروز: دیوار خاطرات را با رضایت افراد بساز، اجازه برداشتن تصویر را محترم بدان و برای انتشار آنلاین رضایت جدا بگیر.

شوکاروها و میهمانی دانگی

وقتی رفتن به کافه، دیدار با یک جمع آشناست.



در یادداشت آرشیوی، شوکا را «میهمانی دانگی» نامیده بودم. می‌آمدی، با صاحب کافه یا آدم‌های اطرافت گپ می‌زدی، چیزی می‌خوردی و سهم خودت را حساب می‌کردی. کافه فقط نقطه سفارش نبود؛ محلی برای حضور در یک جمع بود.

وقتی دوستان و آشنایان در جایی گرد می‌آیند، رقیب برای جذب مشتری دیگر فقط با قیمت و نوشیدنی رقابت نمی‌کند؛ با یک شبکه رابطه روبه‌روست. این وفاداری اجتماعی ارزشمند است، اما باید برای تازه‌واردان هم جای ورود باقی بگذارد.

چرا دوباره برمی‌گردیم؟

همه بازگشت‌ها به تخفیف و کارت امتیاز وابسته نیستند.

وفاداری رفتاری

چند بار برگشته‌ای؟ چه اندازه خرید کرده‌ای؟ فاصله دو مراجعه چقدر بوده است؟

وفاداری عاطفی

چرا این مکان برایت مهم است؟ اگر مدتی دور باشی، هنوز آن را «جای خودت» می‌دانی؟

شوکا برای شماری از مشتریان فقط محل تکرار یک خرید نبود؛ تکرار یک رابطه بود. همین تمایز برای کافه‌دار امروزی اهمیت دارد. نرخ مراجعه و میانگین فاکتور را باید با احساس تعلق، رضایت و دلیل انتخاب مشتری کنار هم دید.

> **«کافه به مشتری منزلت می‌داد؛ مشتری هم به کافه اعتبار می‌داد.»**

مدیر حرفه‌ای نمی‌تواند صرف محبوبیت یک پاتوق را به معنی سودآوری آن بداند. رضایت مشتری باید در کنار هزینه کارکنان، گردش میز و کیفیت عملیات سنجیده شود.

هر گوشه، بخشی از هویت

آیا نوکردن همیشه بهترکردن است؟



کافه شوکا با چوب، قاب‌ها، کتاب‌ها، میزهای کوچک و حتی مسیر ورودش در ذهن آدم‌ها می‌ماند. برای بعضی مشتریان، همین نشانه‌های ثابت بخشی از دلیل بازگشت‌اند.

ثبات هویت به معنی مقاومت در برابر نظافت، ایمنی یا تعمیر نیست. بهسازی خوب می‌داند کدام عنصر یادآور خاطره است و آن را بی‌دلیل حذف نمی‌کند. اگر می‌خواهی کافه را نوسازی کنی، پیش از تغییر از مشتریان بپرس کدام بخش فضا برایشان مهم است.

پلاک روی میز آخر

گاهی خاطره یک مهمان به بخشی از معماری کافه تبدیل می‌شود.

در نوشته سال ۱۳۸۵ از پلاکی یاد کرده‌ام که نام و امضای بیژن جلالی، شاعر، روی آن بود. آن میز فقط یک جای نشستن نبود؛ نشانی از سال‌های حضور یک آدم در کافه بود. این شکل از به‌یادسپردن، رابطه مشتری و مکان را فراتر از معامله تعریف می‌کرد.

امروز هم می‌توان از مشتریان و کارکنانی که سهمی در تاریخ یک کسب‌وکار داشته‌اند قدردانی کرد؛ اما نه به این معنا که تنها افراد مشهور یا پرخرج سزاوار توجه‌اند. احترام حرفه‌ای از برابری در میزبانی آغاز می‌شود.

یک میز می‌تواند فقط چهار پایه داشته باشد؛ یا چند دهه خاطره.

درس اجرایی

آرشیو واقعی خودت را بساز: نخستین منو، عکس قدیمی تیم، یادگاری یک رویداد یا قصه شکل‌گیری یک غذای امضایی.

کافه‌ای که سوژه شد

از عکس‌های دیوار تا مسابقه‌های عکاسی



شوکا فقط محل رفت‌وآمد هنرمندان نبود. یارعلی از برگزاری چند دوره مسابقه عکاسی و تجربه‌های فرهنگی مرتبط با کافه سخن گفته است. مجموعه عکس‌های پیمان هوشمندزاده از رفت‌وآمد به شوکا نیز بعدها به نمایشگاه تبدیل شد.

مکان وقتی در قصه‌ها، عکس‌ها و خاطرات مردم حضور پیدا می‌کند، به بخشی از فرهنگ شهر تبدیل می‌شود. این جایگاه با خریدن چند تابلو به وجود نمی‌آید؛ حاصل مشارکت واقعی، گذشت زمان و رابطه مستمر با یک اجتماع است.

ایده برای کافه امروز

یک نمایش کوچک عکس‌های محله یا گفت‌وگو درباره کتاب برگزار کن؛ نه صرفاً برای تبلیغ، بلکه برای ارتباطی که با هویت واقعی محل سازگار باشد.

شوکا برای همه نبود

پرونده خوب، نوستالژی را جایگزین نقد نمی‌کند.

در همان نوشته سال ۱۳۸۵ تأکید کرده بودم که بعضی‌ها شیفته شوکا هستند و بعضی دیگر حاضر نیستند به آن قدم بگذارند. فضای معاشرت عمومی برای قرار خصوصی یا کسی که از دود سیگار خوشش نمی‌آمد، مناسب نبود.

در یک کافه کوچک، دوستی‌های نزدیک می‌تواند تجربه‌ای دلپذیر بسازد؛ اما اگر آدم‌های ثابت تمام فضا را در اختیار بگیرند، تازه‌وارد احساس طردشدگی می‌کند. «خودی» و «غریبه» شدن نباید به قاعده مهمان‌نوازی تبدیل شود.

همچنین درباره فروش، هزینه، حاشیه سود یا نرخ ماندگاری واقعی مشتریان شوکا داده معتبری نداریم؛ پس نمی‌توانیم ادعا کنیم تمام رفتارهای یارعلی از نظر اقتصادی بهینه بوده‌اند. ارزش این پرونده در تحلیل کیفی تجربه است، نه حسابرسی عملکرد.

از شوکا می‌توان صمیمیت را آموخت؛ نه لزوماً تمام قواعد رفتاری و عملیاتی آن را.

وقتی میزبان دیگر نیست

جانشینی، سخت‌ترین آزمون برند شخصیت‌محور است.



یارعلی پورمقدم در ۱۲ اسفند ۱۴۰۱ درگذشت. در بازخوانی منتشرشده در نیمانیا در آبان ۱۴۰۵، به ادامه فعالیت شوکا به دست پسرش و حفظ ظاهر قدیمی اشاره کرده‌ام؛ این نوشته بررسی میدانی تازه نیست.

برای هر کافه‌ای که به شخصیت یک نفر متکی است، پرسش اصلی همین است: اگر او نباشد چه می‌ماند؟ دستور سرویس، حافظه مشترک، کیفیت محصول و شیوه استقبال باید تا اندازه‌ای در تیم و محیط زنده بمانند. هیچ‌کس جای یک آدم خاص را دقیقاً پر نمی‌کند؛ ولی می‌شود از فروپاشی تجربه جلوگیری کرد.

۳۰ روز برای ساختن تعلق

از شوکا الهام بگیر؛ شخصیت کافه خودت را بساز.

هفته ۱

مشاهده

رفتار کارکنان با مشتری تازه و ثابت را مقایسه کن. سه نقطه قوت و سه مانع برای خوشامدگویی را ثبت کن.

هفته ۲

شناخت و روایت

سه روایت واقعی برای غذاهای منو آماده کن. با رضایت مشتری، ترجیح‌های ساده و غیرحساسش را به خاطر بسپار.

هفته ۳

خاطره و اجتماع

یک رویداد کوچک مرتبط با هویت کافه برگزار کن، یا بخشی از تاریخچه واقعی مجموعه را با مجوز افراد ثبت کن.

هفته ۴

اندازه‌گیری

مراجعه مجدد، رضایت، شکایت، میانگین فاکتور و هزینه اجرای برنامه را با وضعیت قبلی بسنج.

اصل ماجرا: آدم‌ها همیشه به‌خاطر قهوه خوب برنمی‌گردند؛ گاهی برمی‌گردند چون آنجا احساس می‌کنند کسی هستند.

این پرونده از کجا آمده است؟

روایت این شماره بر سه لایه استوار است: مشاهدات و عکس‌های آرشیوی نیما افشارنادری؛ نوشته او درباره شوکا در آذر ۱۳۸۵؛ و گفتگوها و گزارش‌های منتشرشده درباره یارعلی پورمقدم و تاریخ کافه. مفاهیم مدیریتی، تحلیل مستقل داینر هستند.

۰۱ «میهمانی دانگی در کافه شوکا» — یادداشت آرشیوی نیما افشارنادری، ۱۳۸۵

۰۲ «کافه شوکا، بیست سال بعد» — بازخوانی نیمانیا، ۱۴۰۵

۰۳ مصاحبه با یارعلی پورمقدم — انسان‌شناسی و فرهنگ، ۱۳۹۵

۰۴ منابع تکمیلی و پیوندهای اصلی در مقاله جامع سایت

پرونده کامل در نیمانیا

مقاله مفصل، ارجاع‌ها، تاریخچه، نقد روش‌ها و نسخه آنلاین این پرونده را بخوانید.

nimania.net/reading/yarali-pourmoghadam-shooka-cafe-management/



عکاسی همه تصاویر این شماره: **نیما افشارنادری** · تاریخ ثبت عکس‌ها در اطلاعات فایل‌های دریافتی مشخص نیست. بازنشر تصاویر با ذکر نام عکاس و اخذ اجازه انجام شود.