

بعضی از خرده فروشان به عنوان بنگاههای اقتصادی جهت تسهیل در کالا رسانی به مردم و مدرن سازی زیر نظام توزیع یک کشور می کوشند تا با تدوین سیاستهای کاری منطبق با اهداف و استراتژیهای تعریف شده خود به بهینه سازی عملکرد های کاری در ساختار خود بپردازند. تدوین سیاستهای کاری در هر مجموعه مشروط به بررسی شرایط عمومی سودآوری در آن مجموعه می باشد.

در این مقاله که مبتنی بر یک تحقیق کاربردی برای تدوین شده است. ما به تحلیل و بررسی عوامل تأثیر گذار بر رفتار سودآوری در بنگاه های خرده فروشی کشور خواهیم پرداخت. بدین منظور ابتدا به بررسی نظام توزیع کالا در کشور پرداخته و علل ناکامی فروشگاه های زنجیره ای در ایران را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهیم. در ادامه رابطه برابری درآمد و هزینه ها به کمک یک معادله ریاضی بررسی گردیده است و سپس معادله مذکور برای داده های جمع آوری شده از فروشگاه های زنجیره ای شهروند مورد بررسی و آنگاه با توجه به نتایج حاصل، سیاستهای کاری فروشگاه های زنجیره ای شهروند در رابطه با چهار عامل کلیدی؛ فروش، سطح فروش، هزینه ها و حاشیه سود، پیشنهاد شده است

کلید واژه:

خرده فروشی، حاشیه سود، فروش سود آوری، فروشگاههای زنجیره ای شهروند

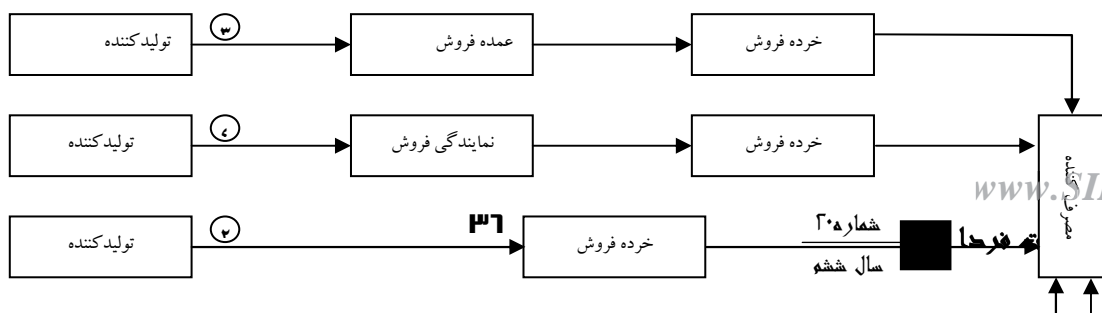
مقدمه

توزیع به عنوان یکی از ارکان سه گانه نظام اقتصادی به مجموعه ای از فعالیتها اطلاق می گردد که منجر به انتقال کالا و یا خدمات از منابع تولید به سمت خریداران و مصرف کنندگان می شود. "در واقع نظام توزیع نقش واسطه بین بخش تولید و مصرف را به عهده دارد." این عملیات سهم بسزایی در قیمت کالا و خدمات داشته و به همین سبب نقش تعیین کننده ای بر قیمت تمام شده کالا دارد. کارآیی شبکه توزیع در یک جامعه نه تنها سبب می شود کالا و خدمات با نرخی واقعی و معقول به خریداران منتقل شود بلکه تعادل اقتصادی و بهبود وضعیت در بخش تولید و مصرف، نیز در گرو اصلاح و تنظیم آن است و هرگونه اختلال در این بخش می تواند مجموعه نظام اقتصادی را تحت الشعاع قرار دهد. بنابراین طبیعی است که توجه سیاستگذاران و برنامه ریزان اقتصادی به این بخش بیشتر شود [۱۰ و ۹].

توزیع از حیث تقسیم بندی بخش اقتصادی جزء خدمات، که یکی از سه فعالیت عمده اقتصادی (کشاورزی و صنعتی، خدماتی) است، محسوب می شود و به عنوان زیر مجموعه تجارت یا بازرگانی مورد مطالعه قرار می گیرد.

۱. توزیع و کانالهای اصلی توزیع

بخش توزیع، انتقال و رساندن کالا را از تولیدکننده به مصرف کننده به عهده دارد. مسیری را که یک محصول طی می کند تا به دست یک مصرف کننده برسد یک کانال توزیعی می نامند. نظام توزیع به طور کلی از ۵ کانال عمده توزیع تشکیل می شود که در نمودار شماره (۱) آمده است [۱۱ و ۸].



تحلیل تأثیر متقابل عوامل مؤثر بر رفتار سودآوری در بنگاه های خرده فروشی

(مطالعه موردی فروشگاه های
زنجیره ای شهروند)

علی رضا علی احمدی
دانشیار دانشگاه علم و
صنعت ایران
میثم جعفری اسکندری
دانشجوی دکتری مهندسی
سیستمهای اقتصادی -
اجتماعی
غلامحسین خالقی
مدرس دانشکده مهندسی
صنایع - دانشگاه علم و صنعت



شکل (۱) کانال های اصلی توزیع

- ۱.۱. توزیع مستقیماً از طریق تولید کننده
این روش کوتاهترین و ساده ترین کانال توزیع برای محصولات مصرفی است که در آن هیچ نوع واسطه‌ای وجود ندارد. فروش خانه به خانه، فروش از طریق سفارش پستی، فروش میوه در کنار جالیز و داخل باغها و فروش محصولات در محل تولید، نمونه‌هایی از این روش هستند.
- ۱.۲. توزیع از طریق واسطه خرده فروش
در این نوع کانال بعضی از خرده فروشها یا خرده فروشهای بزرگ به طور مستقیم از تولیدکنندگان و کشاورزان خرید می‌کنند و به مصرف‌کنندگان نهایی می‌فروشند. فروش شیر خوراکی، نوشابه و بسیاری از مواد غذایی و بهداشتی از این طریق صورت می‌گیرد [۱۵].
- ۱.۳. توزیع از طریق واسطه‌های عمده فروش و خرده فروش
این کانال، کانال توزیع سنتی محصولات مصرفی است.
- ۱.۴. توزیع از طریق نمایندگی فروش و خرده فروش
در این کانال خرده فروش از نمایندگی فروش تولیدکننده محصولات را خریداری و به مصرف‌کنندگان نهایی عرضه می‌کند.
- ۱.۵. توزیع از طریق نمایندگی فروش - عمده فروش - خرده فروش
عمده فروش از نمایندگی فروش محصولات را تهیه و در اختیار خرده فروش قرار می‌دهد تا به دست مصرف‌کنندگان نهایی برسد. نمودار ۱ نشان می‌دهد که خرده فروشی و عمده فروشی اصلی ترین روشها و نهادهای توزیعی هستند. اگرچه ممکن است در مورد برخی کالاها، تولیدکننده، کالای خویش را مستقیماً به مصرف کننده تحویل دهد (بدین ترتیب می‌توان گفت در واقع چهار نوع واسطه، کالاها و خدمات را به مصرف‌کنندگان نهایی انتقال می‌دهند: کارخانجات، نمایندگان فروش، عمده فروشان و خرده فروشان) ولی اغلب خرده فروشان آخرین واسطه بین تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان هستند [۱۶].

۲- علل ناکامی فروشگاه های زنجیره ای توزیع کالا در ایران

دلایل متعددی برای عدم موفقیت فروشگاههای زنجیره ای توزیع کالا در ایران مطرح میباشد. ولی به اجمال بعضی از ناکامی های فروشگاههای زنجیره ای توزیع کالا در سطح کشور عبارتند از [۱۷و۱۸]:

- ✚ چرخه حرکتی فروشگاههای بزرگ در کشور ما به این صورت بوده است که ابتدا تحت تأثیر سیاستهای دولتی ایجاد شده اند. و رشد سریع داشته اند و سپس شتاب رشد آنان کاهش یافته است. سرمایه گذاری اولیه ضامن بقای آنان بوده است. زمانی که این فروشگاهها به حال خود رها شده اند، رقبای ریز اما پر تعداد به صورت کسبه و مغازه داران سنتی با داشتن مزیت نزدیکی به مشتری، عرصه را برای رشد آنان تنگ کرده اند.
- ✚ فرهنگ مصرف اغلب مردم ما اکثر اوقات بر تدریجی خریدن و یا برای مدت کوتاه خریدن است بخصوص که اغلب مردم هزینه خرید یکجا و عمده را با فواصل طولانی به لحاظ درآمد پائین ندارند و رغبت عمومی بر مراجعات مکرر و تدریجی خریدن است که این امر با فلسفه وجودی فروشگاههای زنجیره ای که یکجا خرید کردن است تطابق ندارد. البته در سالهای اخیر به لحاظ ایجاد تغییراتی در فرهنگ مصرفی و از طرفی ارائه بنهای سازمانها و شرکتهای دولتی فروشگاههای زنجیره ای با وضعیت بهتری روبرو هستند.
- ✚ عمدتاً بدلیل اعمال مدیریت ضعیف با رویکرد دولتی در فروشگاههای زنجیره ای در داخل، این فروشگاهها فاقد انگیزه سودآوری بوده و تنها بعنوان عامل توزیع اقلام کمیاب در پاره ای از مقاطع زمانی عمل کرده تا اینکه مبتکر بوده و بتوانند به نحو بهینه از تشکیلات فروشگاههای زنجیره ای استفاده کنند. اصولاً تصمیم گیری در این فروشگاهها اسیر سلسله مراتب بوروکراسی شده و نمیتواند به نحو مؤثر و کارآمد و به موقع اتخاذ شود، علاوه بر ضعف مدیریت، عدم کارائی این فروشگاهها را میتوان ناشی از کمبود منابع مالی، عدم بکارگیری فن آوری مناسب و نیروی انسانی ماهر در نظام توزیع کالا دانست.

- ✚ در کشورهای در حال توسعه، به علت اینکه درآمد سرانه در سطح پائینی قرار گرفته که ناشی از بهره وری پائین و بیکاری بالا است، بنابراین هزینه فرصتی وقت برای آنها اندک است بنابراین مقرون به صرفه است که به جای خرید از فروشگاههای زنجیره ای که اجناس را با قیمت متعادل یا کمی بیشتر همراه با خدمات پس از فروش ارائه میدهند، به فروشگاههایی که کالاهای فوق را ارزانتر ولی بدون خدمات ارائه می دهند، مراجعه نمایند.
- ✚ مکان فروشگاه و سهولت دسترسی به آنها یکی از عوامل مهم در جذب خریداران می باشد. باید با توجه به سطح قیمتتها و توجه به راههای دسترسی، برنامه ریزی اصولی در مکان یابی صحیح فروشگاههای زنجیره ای صورت پذیرد. بنظر میرسد در گذشته در انتخاب مکان برای گسترش فروشگاههای زنجیره ای دقت کافی صورت نگرفته است. البته یکی از عوامل اصلی محدود کننده، زمین در دسترس بوده است. البته با توجه به وابستگی شرکت شهروند به شهرداری تهران شهروند از این بابت بهتر از سایر فروشگاههای زنجیره ای عمل نموده است [۱۷و۱۶].
- ✚ با آنکه یکی از دلایل تاسیس و فلسفه وجودی فروشگاههای زنجیره ای، موضوع کیفیت و تنوع کالایی قابل دسترس در این قبیل فروشگاههاست. ولی در عمل ملاحظه می شود که در فروشگاههای زنجیره ای این موارد نه تنها مزیت نیست بلکه در بعضی از مواقع از فروشگاههای معتبر سطح شهر هم کیفیت و به تنوع کالا پائین تر می باشد. [۱۵و۱۴].
- ✚ یکی از عمده ترین عوامل مراجعه خریداران به فروشگاه مناسب بودن قیمت کالاهاست که غالباً خریداران با مقایسه قیمت کالای مورد نیاز خود در فروشگاههای مختلف جهت خرید به فروشگاه دارای قیمت پایین تر مراجعه می نماید. در این رابطه قیمت کالاها در اکثر فروشگاههای زنجیره ای بالاتر و یا با نگاهی خوشبینانه، در سطح واحدهای خرده فروشی سطح شهر می باشد. همزمان با ایجاد و رشد فروشگاههای زنجیره ای در کشور (که عمدتاً خرده فروش هستند) نهادهای عمده فروشی هماهنگ با آنها ایجاد و با متحول نشده و حتی کوشش جدی برای نفوذ در بازار سنتی عمده فروشی با ساختار پیچیده و تقریباً انحصاری آن از سوی زنجیره ایها انجام نگرفته است. [۱۷و۱۲].

۳- بررسی عوامل مؤثر بر رفتار سودآوری در بنگاه های خرده فروشی

در فروشگاههای زنجیره ای معتبر در دنیا، میانگین حاشیه سود بین ۲۰ تا ۵۰ درصد فروش در تغییر است. با این محدوده حاشیه سود است که این فروشگاهها امکان اعمال مانورهای متعدد را برای جلب مشتریان خود در نظر میگیرند. [۷و۱۲و۱۳]. بدیهی است سودآوری برای یک خرده فروش (آن هم از نوع مدرن)، با توجه به شرایط تورمی و هزینه های بالای ۱۳ درصد برای فروش و هزینه های کلان سرمایه گذاری تامین با حاشیه سود ۱۰ الی ۱۵ درصدی، غیر ممکن است.

در کشور ما، تفاوت بین قیمت فروش تولید کننده اصلی و قیمت خرید مصرف کننده عموماً بالای ۳۵ درصد است. اما این رقم معمولاً در مراحل متعدد واسطه گری بوجود می آید که در نهایت در حدود ۱۰ الی ۱۲ درصد برای فروشنده نهایی باقی خواهد ماند [۷]. با توجه به اینکه یکی از اهداف اصلی فروشگاههای زنجیره ای حذف همین واسطه های غیر ضروری است، لذا در صورتی که بتوان این وظیفه را در شرکت به درستی پیاده سازی نمود، میتوان تمام این حاشیه سود را نصیب شرکت زنجیره ای توزیع کالا نمود. در این حالت اگر فروشگاههای زنجیره ای از ۱۰ الی ۱۵ درصد این سود به نفع مصرف کننده صرف نظر نمایند، باز هم با سود ناخالص بالای ۲۰ درصد روبرو خواهند بود.

در حالیکه، در فلسفه تأسیس فروشگاههای زنجیره ای، رسالت آنها حذف واسطه ها و خرید از منابع دست اول میباشد، غیر منطقی است که در عمل این فروشگاهها با خرید از عمده فروشان خود نیز در زنجیره واسطه ها بتوانند کالا را بدست مردم برسانند. اما اصلی ترین شرط در افزایش سودآوری، این است که طرز تفکر سنتی نظام خرید به کلی تغییر نماید. از سوی دیگر برای ارتقاء فروش که خود نیز عاملی در افزایش سودآوری است، باید به تدوین برنامه هایی جامع پرداخت. [۱۵و۱۴].

حال در این راستا جهت بررسی عوامل مؤثر بر رفتار سودآوری بنگاههای خرده فروشی، به بررسی رابطه درآمدها و هزینه های روزانه به کمک معادله زیر خواهیم پرداخت.

$$M \times S_1 = (C_1 + C_2 + C_3) \times S_1 + C_4$$

که در این رابطه:

M = نرخ حاشیه سود ناخالص به درصد فروش

S_1 = فروش روزانه به ازای هر متر مربع



$A =$ کل سطح فروشگاه بر حسب متر مربع

$C_1 =$ سهم هزینه های فروشگاههای روزانه به ازای هر متر مربع زیر بنای فروشگاه

$C_2 =$ سهم هزینه های ستادی در هر متر مربع

$C_3 =$ سهم هزینه های مالی سربار در هر متر مربع

$C_4 =$ مبلغ سود تضمینی روزانه بر اساس نرخ مصوب در سال برای کل سرمایه گذاری انجام شده

در معادله فوق اگر مجموع هزینه های فروشگاههای، ستادی و مالی را با حرف C نشان دهیم، معادله برابری درآمد و هزینه بصورت:

$$M \times S_1 \times A = C \times S_1 \times A + C_4$$

بدست می آید که برای هر مترمربع در روز به شکل زیر خواهد بود:

$$M \times S_1 = C \times S_1 + \frac{C_4}{A}$$

همانطور که در رابطه فوق مشاهده میگردد، ۴ عامل متغییر موجود میباشد که میتوان با ثابت گرفتن یکی از آنها بر حسب مقادیر مختلفی که برای فاکتورهای دوم و سوم در نظر گرفته میشود، مقادیر عامل چهارم را محاسبه نمود.

۴- بررسی عوامل مؤثر بر رفتار سودآوری در فروشگاه های زنجیره ای شهروند

در این بخش هدف اصلی ما بررسی نحوه افزایش حاشیه سود در فروشگاه های زنجیره ای شهروند می باشد. لذا در ابتدا با گذری کوتاه بر هدف گذاری های صورت گرفته در برنامه پنج ساله فروشگاه های شهروند، رابطه برابری درآمد و هزینه ها مورد نظر قرار گرفته را در هر مرحله با تغییر در دو عامل و محاسبه عامل سوم مورد بررسی و نتایج حاصل را برای فروشگاه های زنجیره ای شهروند تحلیل می نمائیم.

بر اساس برنامه راهبردی تدوینی در مجموعه شهروند (۱۳۸۵-۱۳۹۰)، هدف گذاری های انجام شده عبارتند از [۴]:

- ۱- هزینه ها: پیش بینی می شود با انجام برنامه های کلان در مجموعه، این شاخص در پایان برنامه ۵ ساله به ۱۲ درصد فروش محدود گردد.
- ۲- حاشیه سود ناخالص: این شاخص در پایان برنامه ۵ ساله پیش بینی می گردد از ۱ به ۱۷ درصد افزایش یابد.
- ۳- سطح فروش: با اعمال سیاستهای گسترش بازار طبق برنامه های ارائه شده، پیش بینی می گردد که سطح فروش در پایان برنامه ۵ ساله، ۵۲۰۰۰ متر مربع گردد.
- ۴- تعداد نیروی انسانی شاغل در یکصد متر سطح فروش: در صورتی که برنامه های جامع در حوزه منابع انسانی به اجرا درآورده شوند، پیش بینی می گردد که این شاخص به ۲/۵ نفر در یکصد مترمربع سطح فروش کاهش یابد.
- ۵- فروش روزانه در یک متر مربع: پیش بینی می گردد که مقدار این شاخص در پایان برنامه پنج ساله، روزانه برابر ۲۴۰۰۰۰ ریال در یک متر مربع گردد.

حال با توجه به موارد فوق، جهت تحلیل تأثیر متقابل عوامل مؤثر بر رفتار سودآوری، این عوامل را در دو حوزه کاری با عنوان سیاست های کاری در شرکت مورد بررسی قرار می دهیم.

۴-۱ سیاستهای بهبود خرید و قیمت گذاری

رکن اصلی در مدیریت فروشگاههای، رویکرد فروشگاهها به ایجاد مزیت رقابتی بادوام است. ایجاد مزیت رقابتی ثابت و بادوام بدین مفهوم است که فروشگاهها برای جلوگیری از ورود رقبا به بازار هدف و مشتریان خود، محدودیتهایی ایجاد کنند که مانع از نفوذ رقبا به این بازار شوند. یکی از فرصتهای مهم برای فروشگاهها جهت ایجاد مزیت رقابتی بادوام در نوع خرید آن فروشگاهها به دلیل خرید در حجم بالا دارای قدرت چانه زنی فراوانی می باشند که از آن می توانند بعنوان یک ابزار اساسی در قیمت گذاری اقلام و کالاهای خود استفاده نمایند [۳ و ۱۱].

مجموعه شرکت شهروند به عنوان یک سازمان جامع در عرصه فروشگاه های زنجیره ای، در صورت شناسایی و اجرایی کردن سیاستهای مناسب خرید می تواند به افزایش رضایت مشتریان و کاهش قیمت های خود پرداخته و در نهایت سبب افزایش سودآوری در مجموعه گردد.

با توجه به اینکه بیش از ۸۰ درصد از خریدهای شرکت شهروند بصورت امانی می باشد، لذا اعمال تخفیف بصورت رقابتی جهت عرضه کالا در مجموعه دارای مشکل می باشد. خریدهای امانی سبب گردیده که تولیدکنندگان از شهروند بعنوان محل نمایش کالاهای خود استفاده نموده و حتی قیمت بالاتر آنها بعضاً بعنوان یک مزیت برای آنها محسوب گردیده است که بتوانند برای تعیین قیمت فروش خود در سطح بازار از قدرت چانه زنی بیشتری برخوردار گردند.

با اصلاح ساختار خرید در شرکت و اعمال راهکارهای ذیل، شرکت شهروند باید در پایان برنامه راهبردی حجم خریدهای امانی خود را حداکثر در سقف ۵۰ درصد محدود سازد تا بتواند قدرت چانه زنی خود را در خریدها افزایش دهد. لازم بذکر است که اجرایی نکردن راهکارهای فوق و توجه نکردن به کاهش حجم خریدهای امانی، شهروند را در مدت کوتاهی دچار تزلزل کرده و چه بسا ورود رقبای جدید، آینده شرکت را در هاله ای از ابهام قرار خواهد داد. متعاقباً لزوم تدوین سیاست جامع در نحوه خرید و توجه به قیمت گذاری را نیز باید مورد نظر قرار داد که با توجه به اینکه در نظر بیشتر مشتریان، شهروند کالاهای خود را گران می فروشد این دیدگاه در دراز مدت از بین رفته و مشتریان با اطمینان کامل در مورد قیمت ها به خرید خود پردازند.

در جداول (۱) الی (۴) با فرض ثابت بودن سطح فروش (۳۹۰۷۵ متر مربع) و هدف گذاری صورت گرفته، پیش بینی می گردد که با اعمال برنامه ها و راهکارهای پیشنهادی برای شرکت شهروند ۴۰٪ فروش روزانه در سال ۱۳۸۵ بر اساس برآورد فعلی که معادل ۱۲۵۳۵۰ ریال می باشد، در پایان برنامه راهبردی ۵ ساله شرکت به ۲۴۰۰۰۰ ریال در هر متر مربع افزایش یابد. این جداول بر اساس تحقق سود تضمینی از ۱۰٪، ۱۲٪، ۱۴٪، ۱۷٪، ۲۰٪، ۲۴ درصد طراحی شده و در سمت چپ این جداول حداکثر قیمت خرید به درصد فروش بر حسب درصدهای هزینه ای بیان گردیده اند.

لازم به ذکر است که جهت تعیین قیمت فروش، یا میتوان از روش حسابداری صنعتی (هزینه تمام شده) استفاده نمود و یا قیمت های فروش را بر مبنای استراتژی «مشتري محوری» تعیین کرد. سیاست هزینه تمام شده، به لحاظ شرایط رقابتی و تعهد شهروند به جلب رضایت (کمی و کیفی) مشتری نمیتواند در شهروند مبنای قیمت گذاری فروش قرار گیرد. بنابراین سیاست عمومی شهروند در تعیین قیمت فروش این است که با شاخصهای متعدد حداقل بصورت هفتگی، قیمت خرده فروشی هر کالا را در بازار شهر تهران تعیین نموده و سپس بر مبنای یک سیاست مصوب و با توجه به مجموعه شرایط و ملاحظات، در هر هفته قیمت هر کالا، بر اساس نوع گردش و میزان سودآوری قیمت گذاری گردد.

با توجه به هدف گذاری های صورت گرفته در پایان برنامه ۵ ساله شرکت شهروند، درصد هزینه ها به کل فروش ۱۲ درصد مورد نظر قرار گرفته و از سوی دیگر فروش روزانه در یکصد متر مربع ۲۴۰۰۰۰ ریال پیش بینی گردیده است. در صورتی که شرکت شهروند بخواهد سودی معادل ۱۷ درصد را کسب نماید، باید حداکثر قیمت مجاز خرید به درصد فروش را معادل ۸۵/۵۹ درصد مورد نظر قرار دهد (جدول (۴)). موارد دیگر بر اساس درخواست شرکت در نحوه سود کسب شونده در جداول (۱) الی (۴) به طور مشروح بیان گردیده است. لازم به یادآوری است که در این جداول فروشهای روزانه در یکصد متر مربع بر اساس پیش بینی در صورت اجرایی شدن راهکارها مورد نظر قرار گرفته است. با توجه به توضیحات بیان شده برای هر سال می توان از روی جداول فوق و با توجه به درصد هزینه ها به فروش کل، حداکثر قیمت خرید را محاسبه و اعمال نمود.

۴-۲ سیاستهای ارتقاء فروش و بهبود حاشیه سود

در صورتی که شرکت خواستار تحقق سود تضمینی ۱۷ درصد باشد (با توجه به هدفگذاری صورت گرفته در برنامه ۵ ساله شرکت) و توجه به اینکه اولین هدف در شرکت، بهینه سازی سطح فروش موجود و افزایش فروش روزانه در این سطوح میباشد، لذا طبق اطلاعات بیان شده در جدول (۳) و هدف گذاریهای صورت گرفته در پایان برنامه، حداقل حاشیه سود ناخالص به درصد فروش در پایان برنامه و با توجه به هزینه ۱۲ درصد، ۱۴/۴۱ درصد میباشد.

در صورتی که شرکت خواستار تحقق سود تضمینی ۱۷ درصد باشد (با توجه به هدف گذاری صورت گرفته در برنامه ۵ ساله شرکت) که در این مرحله هدف افزایش سطح فروش میباشد و با توجه به اینکه استراتژی طراحی شده برای شهروند ثبات فروش بارش ملایم است، پیش بینی می گردد که روند گسترش فروشگاههای بزرگ کند بوده و در پایان برنامه تنها ۲ فروشگاه بزرگ احداث و راه اندازی گردد. از سوی دیگر با توجه به سیاستهای کلان شهرداری تهران به گسترش خدمات رفاهی و معیشتی شهروندان در نزدیکی محل سکونت، احداث فروشگاههای شهروند محله به عنوان یک سیاست کلی مورد نظر قرار گرفته و پیش بینی میشود که در پایان برنامه ۳۰ فروشگاه شهروند محله با سطح فروش بطور میانگین ۳۵۰ متر مربع احداث و راه اندازی گردد. با توجه به مطالب بیان شده انتظار میرود که در پایان سال ۱۳۸۹ سطح فروش مساحت فروشگاهها، مجموعه شهروند رشدی معادل ۳۵ درصد داشته باشد که از مقدار کنونی ۳۹۰۷۵ متر مربع به ۵۲۸۲۵ متر مربع افزایش یابد.

با توجه مطالب بیان شده و هدف گذاریهای صورت گرفته و اطلاعات مندرج در جداول (۵) الی (۷) میتوان پیش بینی نمود که حداقل عملکرد فروش روزانه در یک متر مربع سطح فروش، با فرض ۱۷ درصد سود ناخالص و ۱۲ درصد هزینه در پایان برنامه، ۸۵۶۱۴ ریال پیش بینی می گردد. (جدول (۶)).

نتیجه گیری

شرکت شهروند به عنوان یک بنگاه اقتصادی جهت تسهیل در کالا رسانی به مردم و مدرن سازی نظام توزیع کالا در کشور باید بکوشد تا با تدوین سیاستهای کاری منطبق با اهداف و استراتژیهای تعریف شده به عنوان اصلی ترین هدف در پیشبرد برنامه های کلان خود به بهینه سازی عملکرد های کاری در ساختار خود بپردازد. از این رو بعد از تدوین استراتژیها و راهکارها و تطبیق برنامه های سالانه شرکت، تدوین این سیاستها همسو با برنامه های شرکت شهروند جهت تحلیل تأثیر متقابل عوامل مؤثر بر رفتار سودآوری این بنگاه اقتصادی بعنوان اصلی ترین هدف باید مورد نظر قرار گیرد. با توجه به تحلیل های صورت گرفته در بخش های این مقاله و بررسی مهمترین عوامل مؤثر در شرکت شهروند، تغییر در نوع خرید و کاهش هزینه ها را می توان مهمترین رکن های اساسی در افزایش سودآوری این مجموعه آموزشی عنوان نمود.



منابع

- احمدی، عین الله (۱۳۸۵)، "فروشگاه زنجیره ای، جایگاه و مدیریت مطلوب"، مجموعه مقالات نقش فروشگاه‌های زنجیره ای در توزیع، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
- سموات، مجید (۱۳۸۴)، "بررسی عوامل موثر بر جلب رضایت مشتریان فروشگاه‌های زنجیره ای شهروند"، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی
- قلی زاده، مجتبی (۱۳۸۱)، "ارایه الگوی ارزیابی عملکرد فروشگاه‌های زنجیره ای و راهکارهای عملی بهبود"، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی شریف
- علی احمدی، علیرضا و همکاران (۱۳۸۵)، "تدوین برنامه راهبردی ۵ ساله شرکت خدماتی کالای شهروند"، دفتر تحقیق و توسعه شهروند
- علیپور، رضا (۱۳۷۵)، "فروشگاه‌های زنجیره ای و نقش آنها در نظام توزیع داخلی"، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران
- کنی، امیرعباس (۱۳۸۵)، "فروشگاه‌های زنجیره ای (چندبخشی) رهیاقتها، رویکردها، راهکارها و راهبردها"، مجموعه مقالات نقش فروشگاه‌های زنجیره ای در توزیع، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
- مایلی فرتاش، محمدمهدی (۱۳۸۵)، "تعیین حدود و نقش فروشگاه‌های زنجیره ای"، مجموعه مقالات نقش فروشگاه‌های زنجیره ای در توزیع، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
- محمدی، رضا (۱۳۸۵)، "روش‌های نوین توزیع کالا با تاکید بر مطالعه موردی فروشگاه‌های زنجیره‌ای در شهر تهران"، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
- وفایی، محمدرضا (۱۳۸۵)، "تحلیل نظام توزیع ایران با تکیه بر نقش فروشگاه‌های زنجیره ای رفاه"، مجموعه مقالات نقش فروشگاه‌های زنجیره ای در توزیع، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
- East R, Gendall P, Hammond K, Lomax W. Consumer loyalty: singular, additive or interactive. *Australasian Mark J* ۲۰۰۵; ۱۳(۲): ۱۰-۲۶.
- Grewal D, Levy M, Lehmann DR. Retail branding and customer loyalty: an overview. *J Retail* ۲۰۰۴; ۸۰(۴): ix-xii
- Grewal D, Krishnan R, Baker J, Borin N. The effect of store name, brand name, and price discounts on consumers' evaluations and purchase intentions. *J Retail* ۱۹۹۸; ۷۴(۳): ۳۳۱-۵۲.
- Gabbott M, Hogg G. Consumer involvement in services: replication and extension. *J Bus Res* ۱۹۹۹; ۴۶(۲): ۱۵۹-۶۶.
- J.Chang, Jan Chang, G. Torkzadeh, G. Dhillon, Re-examining the measurement models of success for internet commerce, *Information & Management* ۴۱ (۲۰۰۴) ۵۷۷-۵۸۴.
- Kumar V, Shah D. Building and sustaining profitable customer loyalty for the ۲۱st century. *J Retail* ۲۰۰۴; ۸۰(۴): ۳۱۷-۳۰.
- S.D. Knox, D. Walker, Measuring and managing brand loyalty, *Journal of Strategic Marketing* ۹ (۲۰۰۱) ۱۱۱-۱۲۸.
- Ting-Peng Liang, Hung-Jen Lai, Effect of store design on consumer purchases: an empirical study of on-line bookstores, *Information & Management* ۳۹ (۲۰۰۲) ۴۳۱-۴۴۴.

پیوستها



جدول (۱): تعیین حداقل حاشیه سود ناخالص و حداکثر قیمت خرید مجاز به درصد قیمت فروش برای تحقق سود تضمینی ۱۲ درصد

حداکثر قیمت مجاز خرید به درصد فروش بر حسب درصدهای هزینه							حداقل حاشیه سود ناخالص به درصد فروش بر حسب تغییرات هزینه							فروش روزانه (هزار ریال) در هر متر مربع
۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	حداکثر هزینه ۱۱	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	حداکثر هزینه ۱۱	
۷۹/۷۴	۸۰/۷۴	۸۱/۷۴	۸۲/۷۴	۸۳/۷۴	۸۴/۷۴	۸۵/۷۴	۲۰/۲۶	۱۹/۲۶	۱۸/۲۶	۱۷/۲۶	۱۶/۲۶	۱۵/۲۶	۱۴/۲۶	۱۲۵/۳۵
۸۰/۱۸	۸۱/۱۸	۸۲/۱۸	۸۳/۱۸	۸۴/۱۸	۸۵/۱۸	۸۶/۱۸	۱۹/۸۲	۱۸/۸۲	۱۷/۸۲	۱۶/۸۲	۱۵/۸۲	۱۴/۸۲	۱۳/۸۲	۱۴۴/۶۸
۸۰/۵۹	۸۱/۵۹	۸۲/۵۹	۸۳/۵۹	۸۴/۵۹	۸۵/۵۹	۸۶/۵۹	۱۹/۴۱	۱۸/۴۱	۱۷/۴۱	۱۶/۴۱	۱۵/۴۱	۱۴/۴۱	۱۳/۴۱	۱۶۹/۴۳
۸۰/۹۲	۸۱/۹۲	۸۲/۹۲	۸۳/۹۲	۸۴/۹۲	۸۵/۹۲	۸۶/۹۲	۱۹/۰۸	۱۸/۰۸	۱۷/۰۸	۱۶/۰۸	۱۵/۰۸	۱۴/۰۸	۱۳/۰۸	۱۹۶/۱
۸۱/۳۰	۸۲/۳۰	۸۳/۳۰	۸۴/۳۰	۸۵/۳۰	۸۶/۳۰	۸۷/۳۰	۱۸/۷۰	۱۷/۷۰	۱۶/۷۰	۱۵/۷۰	۱۴/۷۰	۱۳/۷۰	۱۲/۷۰	۲۴۰

جدول (۲): تعیین حداقل حاشیه سود ناخالص و حداکثر قیمت خرید مجاز به درصد قیمت فروش برای تحقق سود تضمینی ۱۴ درصد

حداکثر قیمت مجاز خرید به درصد فروش بر حسب درصدهای هزینه							حداقل حاشیه سود ناخالص به درصد فروش بر حسب تغییرات هزینه							فروش روزانه (هزار ریال)
۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	حداکثر هزینه ۱۱	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	حداکثر هزینه ۱۱	
۷۹/۲۰	۸۰/۲۰	۸۱/۲۰	۸۲/۲۰	۸۳/۲۰	۸۴/۲۰	۸۴/۲۰	۲۰/۸۰	۱۹/۸۰	۱۸/۸۰	۱۷/۸۰	۱۶/۸۰	۱۵/۸۰	۱۴/۸۰	۱۲۵/۳۵
۷۹/۷۱	۸۰/۷۱	۸۱/۷۱	۸۲/۷۱	۸۳/۷۱	۸۴/۷۱	۸۵/۷۱	۲۰/۲۹	۱۹/۲۹	۱۸/۲۹	۱۷/۲۹	۱۶/۲۹	۱۵/۲۹	۱۴/۲۹	۱۴۴/۶۸
۸۰/۱۹	۸۱/۱۹	۸۲/۱۹	۸۳/۱۹	۸۴/۱۹	۸۵/۱۹	۸۶/۱۹	۱۹/۸۱	۱۸/۸۱	۱۷/۸۱	۱۶/۸۱	۱۵/۸۱	۱۴/۸۱	۱۳/۸۱	۱۶۹/۴۳
۸۰/۵۷	۸۱/۵۷	۸۲/۵۷	۸۳/۵۷	۸۴/۵۷	۸۵/۵۷	۸۶/۵۷	۱۹/۴۳	۱۸/۴۳	۱۷/۴۳	۱۶/۴۳	۱۵/۴۳	۱۴/۴۳	۱۳/۴۳	۱۹۶/۱
۸۱/۰۱	۸۲/۰۱	۸۳/۰۱	۸۴/۰۱	۸۵/۰۱	۸۶/۰۱	۸۷/۰۱	۱۸/۹۹	۱۷/۹۹	۱۶/۹۹	۱۵/۹۹	۱۴/۹۹	۱۳/۹۹	۱۲/۹۹	۲۴۰



جدول (۳): تعیین حداقل حاشیه سود ناخالص و حداکثر قیمت خرید مجاز به درصد قیمت فروش برای تحقق سود تضمینی ۱۷ درصد

حداکثر قیمت مجاز خرید به درصد فروش بر حسب درصدهای هزینه							حداقل حاشیه سود ناخالص به درصد فروش بر حسب تغییرات هزینه							فروش روزانه (هزار ریال) بر حسب متر مربع
۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	حداکثر هزینه ۱۱	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	حداکثر هزینه ۱۱	
۷۸/۳۸	۷۹/۳۸	۸۰/۳۸	۸۱/۳۸	۸۲/۳۸	۸۳/۳۸	۸۴/۳۸	۲۱/۶۲	۲۰/۶۲	۱۹/۶۲	۱۸/۶۲	۱۷/۶۲	۱۶/۶۲	۱۵/۶۲	۱۲۵/۳۵
۷۹/۰۰	۸۰/۰۰	۸۱/۰۰	۸۲/۰۰	۸۳/۰۰	۸۴/۰۰	۸۵/۰۰	۲۱/۰۰	۲۰/۰۰	۱۹/۰۰	۱۸/۰۰	۱۷/۰۰	۱۶/۰۰	۱۵/۰۰	۱۴۴/۶۸
۷۹/۵۸	۸۰/۵۸	۸۱/۵۸	۸۲/۵۸	۸۳/۵۸	۸۴/۵۸	۸۵/۵۸	۲۰/۴۲	۱۹/۴۲	۱۸/۴۲	۱۷/۴۲	۱۶/۴۲	۱۵/۴۲	۱۴/۴۲	۱۶۹/۴۳
۸۰/۰۵	۸۱/۰۵	۸۲/۰۵	۸۳/۰۵	۸۴/۰۵	۸۵/۰۵	۸۶/۰۵	۱۹/۹۵	۱۸/۹۵	۱۷/۹۵	۱۶/۹۵	۱۵/۹۵	۱۴/۹۵	۱۳/۹۵	۱۹۶/۱
۸۰/۵۹	۸۱/۵۹	۸۲/۵۹	۸۳/۵۹	۸۴/۵۹	۸۵/۵۹	۸۶/۵۹	۱۹/۴۱	۱۸/۴۱	۱۷/۴۱	۱۶/۴۱	۱۵/۴۱	۱۴/۴۱	۱۳/۴۱	۲۳۹/۹
۸۰/۵۹	۸۱/۵۹	۸۲/۵۹	۸۳/۵۹	۸۴/۵۹	۸۵/۵۹	۸۶/۵۹	۱۹/۴۱	۱۸/۴۱	۱۷/۴۱	۱۶/۴۱	۱۵/۴۱	۱۴/۴۱	۱۳/۴۱	۲۴۰

جدول (۴): تعیین حداقل حاشیه سود ناخالص و حداکثر قیمت خرید مجاز به درصد قیمت فروش برای تحقق سود تضمینی ۲۰ درصد

حداکثر قیمت مجاز خرید به درصد فروش بر حسب درصدهای هزینه							حداقل حاشیه سود ناخالص به درصد فروش بر حسب تغییرات هزینه							فروش روزانه (هزار ریال) بر حسب متر مربع
۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	حداکثر هزینه ۱۱	۱۷	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	حداکثر هزینه ۱۱	
۷۷/۵۷	۷۸/۵۷	۷۹/۵۷	۸۰/۵۷	۸۱/۵۷	۸۲/۵۷	۸۳/۵۷	۲۲/۴۳	۲۱/۴۳	۲۰/۴۳	۱۹/۴۳	۱۸/۴۳	۱۷/۴۳	۱۶/۴۳	۱۲۵/۳۵
۷۸/۲۹	۷۹/۲۹	۸۰/۲۹	۸۱/۲۹	۸۲/۲۹	۸۳/۲۹	۸۴/۲۹	۲۱/۷۱	۲۰/۷۱	۱۹/۷۱	۱۸/۷۱	۱۷/۷۱	۱۶/۷۱	۱۵/۷۱	۱۴۴/۶۸
۷۸/۹۸	۷۹/۹۸	۸۰/۹۸	۸۱/۹۸	۸۲/۹۸	۸۳/۹۸	۸۴/۹۸	۲۱/۰۲	۲۰/۰۲	۱۹/۰۲	۱۸/۰۲	۱۷/۰۲	۱۶/۰۲	۱۵/۰۲	۱۶۹/۴۳
۷۹/۵۳	۸۰/۵۳	۸۱/۵۳	۸۲/۵۳	۸۳/۵۳	۸۴/۵۳	۸۵/۵۳	۲۰/۴۷	۱۹/۴۷	۱۸/۴۷	۱۷/۴۷	۱۶/۴۷	۱۵/۴۷	۱۴/۴۷	۱۹۶/۱
۸۰/۱۶	۸۱/۱۶	۸۲/۱۶	۸۳/۱۶	۸۴/۱۶	۸۵/۱۶	۸۶/۱۶	۱۹/۸۴	۱۸/۸۴	۱۷/۸۴	۱۶/۸۴	۱۵/۸۴	۱۴/۸۴	۱۳/۸۴	۲۴۰



جدول (۵) : تعیین مقدار حداقل فروش روزانه (ریال) در متر مربع برای جبران ۱۷٪ سود تضمینی سهامداران

حداقل فروش روزانه متر مربع به فرض اینکه کل هزینه ها حداکثر ۱۱٪ فروش بشود							حداقل عملکرد فروش روزانه در متر مربع به فرض ۱۵ درصد سود ناخالص							سطح فروش (هزار متر مربع)
۳۰	۲۵	۲۰	۱۷	۱۵	۱۲	درصد حاشیه سود ۱۱	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	
۳۰۴۵۸	۴۱۳۳۶	۶۴۳۰۰	۹۶۴۵۰	۱۴۴۶۷۵	۵۷۸۷۰۰	.	.	۵۷۸۷۰۰	۲۸۹۳۵۰	۱۹۲۹۰۰	۱۴۴۶۷۵	۱۱۵۷۴۰	۹۶۴۵۰	۳۹/۰۷۵
۳۰۱۸۷	۴۰۹۶۹	۶۳۷۲۹	۹۵۵۹۴	۱۴۳۳۹۱	۵۷۳۵۶۲	.	.	۵۷۳۵۶۲	۲۸۶۷۸۱	۱۹۱۱۸۷	۱۴۳۳۹۱	۱۱۴۷۱۲	۹۵۵۹۴	۳۹/۴۲۰
۲۸۰۲۰	۳۸۰۲۷	۵۹۱۵۳	۸۸۷۲۹	۱۳۳۰۹۴	۵۳۲۳۷۷	.	.	۵۳۲۳۷۷	۲۶۶۱۸۸	۱۷۷۴۵۹	۱۳۳۰۹۴	۱۰۶۴۷۵	۸۸۷۲۹	۴۷/۴۷۰
۲۶۹۱۱	۳۶۵۲۲	۵۶۸۱۲	۸۵۲۱۸	۱۲۷۸۲۸	۵۱۱۳۱۰	.	.	۵۱۱۳۱۰	۲۵۵۶۵۵	۱۷۰۴۳۷	۱۲۷۸۲۸	۱۰۲۲۶۲	۸۵۲۱۸	۴۷/۷۷۰
۲۵۴۹۸	۳۴۶۰۵	۵۲۸۳۰	۸۰۷۴۵	۱۲۱۱۱۸	۴۸۴۴۷۲	.	.	۴۸۴۴۷۲	۲۴۲۲۳۶	۱۶۱۴۹۰	۱۲۱۱۱۸	۹۶۸۹۴	۸۰۷۴۵	۴۶/۶۷۰
۲۲۵۳۰	۳۰۵۷۶	۴۷۵۶۳	۷۱۳۴۵	۱۰۷۰۱۷	۴۲۸۰۶۸	.	.	۴۲۸۰۶۸	۲۱۴۰۴۳	۱۴۲۶۸۹	۱۰۷۰۱۷	۸۵۶۱۴	۷۱۳۴۵	۵۷/۸۷۰

جدول (۶) : تعیین مقدار حداقل فروش روزانه (ریال) در متر مربع برای جبران ۱۷٪ سود تضمینی سهامداران

حداقل فروش روزانه متر مربع به فرض اینکه کل هزینه ها حداکثر ۱۳٪ فروش بشود							حداقل عملکرد فروش روزانه در متر مربع به فرض ۱۷ درصد سود ناخالص							سطح فروش (هزار متر مربع)
۳۰	۲۷	۲۳	۱۹	۱۷	۱۵	درصد حاشیه سود ۱۳	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	
۳۴۰۴۱	۴۱۳۳۶	۵۷۸۷۰	۹۶۴۵۰	۱۴۴۶۷۵	۲۸۹۳۵۰	.	۲۸۹۳۵۰	۱۹۲۹۰۰	۱۴۴۶۷۵	۱۱۵۷۴۰	۹۶۴۵۰	۸۲۶۷۱	۷۲۳۳۷	۳۹/۰۷۵
۳۳۷۳۹	۴۰۹۶۹	۵۷۳۵۶	۹۵۵۹۴	۱۴۳۳۹۱	۲۸۶۷۸۱	.	۲۸۶۷۸۱	۱۹۱۱۸۷	۱۴۳۳۹۱	۱۱۴۷۱۲	۹۵۵۹۴	۸۱۹۲۷	۷۱۶۹۵	۳۹/۴۲۰
۳۱۳۱۶	۳۸۰۲۶	۵۳۲۳۸	۸۸۷۲۹	۱۳۳۰۹۴	۲۶۶۱۸۸	.	۲۶۶۱۸۸	۱۷۷۴۵۹	۱۳۳۰۹۴	۱۰۶۴۷۵	۸۸۷۲۹	۷۶۰۵۴	۶۶۵۴۷	۴۲/۴۷۰
۳۰۰۷۷	۳۶۵۲۲	۵۱۱۳۱	۸۵۲۱۸	۱۲۷۸۲۸	۲۵۵۶۵۵	.	۲۵۵۶۵۵	۱۷۰۴۳۷	۱۲۷۸۲۸	۱۰۲۲۶۲	۸۵۲۱۸	۷۳۰۴۴	۶۳۹۱۴	۴۴/۷۷۰
۲۸۴۹۸	۳۴۶۰۵	۴۸۴۴۷	۸۰۷۴۵	۱۲۱۱۱۸	۴۲۲۲۳۶	.	۴۲۲۲۳۶	۱۶۱۴۹۰	۱۲۱۱۱۸	۹۶۸۹۴	۸۰۷۴۵	۶۹۳۱۰	۶۰۵۵۹	۴۶/۶۷۰
۲۵۱۸۰	۳۰۵۷۶	۴۲۸۰۷	۷۱۳۴۵	۱۰۷۰۱۷	۲۱۴۰۳۴	.	۲۱۴۰۳۴	۱۴۲۶۸۹	۱۰۷۰۱۷	۸۵۶۱۴	۷۱۳۴۵	۶۱۱۵۳	۵۳۵۰۹	۵۷/۸۷۰



جدول (۷) : تعیین مقدار حداقل فروش روزانه (ریال) در متر مربع برای جبران ۱۷٪ سود تضمینی سهامداران

حداقل فروش روزانه متر مربع به فرض اینکه کل هزینه ها حداکثر ۱۵٪ فروش بشود							حداقل عملکرد فروش روزانه در متر مربع به فرض ۲۰ درصد سود ناخالص							سطح فروش (هزار متر مربع)
۳۰	۲۷	۲۳	۲۰	۱۹	۱۷	درصد حاشیه سود ۱۵	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	درصد هزینه ۹	
۳۸۵۸۰	۴۸۲۲۵	۷۲۳۳۷	۱۱۵۷۴۰	۱۴۴۶۷۵	۲۸۹۳۵۰	.	۱۱۵۷۴۰	۹۶۴۵۰	۸۲۶۷۱	۷۲۳۳۷	۶۴۳۰۰	۵۸۸۷۰	۵۲۶۰۹	۳۹/۰۷۵
۳۸۲۳۷	۴۷۷۹۷	۷۱۶۹۵	۱۱۴۷۱۲	۱۴۳۳۹۱	۲۸۶۷۸۱	.	۱۱۴۷۱۲	۹۵۵۹۴	۸۱۹۳۷	۷۱۶۹۵	۶۳۷۳۹	۵۷۳۵۶	۵۲۱۴۲	۳۹/۴۲۵
۳۵۴۹۲	۴۴۳۶۵	۶۶۵۴۷	۱۰۶۴۷۵	۱۳۳۰۹۴	۲۶۶۱۸۸	.	۱۰۶۴۷۵	۸۱۷۳۹	۷۶۰۵۴	۶۶۵۴۷	۵۹۱۵۳	۵۳۳۳۸	۴۸۳۹۸	۴۲/۴۷۵
۳۴۰۸۷	۴۲۶۰۹	۶۳۹۱۴	۱۰۲۲۶۲	۱۲۷۸۲۸	۲۵۵۶۵۵	.	۱۰۲۲۶۲	۸۵۲۱۸	۷۳۰۴۴	۶۳۹۱۴	۵۶۸۱۲	۵۱۱۱۳	۴۶۹۸۲	۴۴/۲۲۵
۳۲۲۹۸	۴۰۳۷۳	۶۰۵۵۹	۹۶۸۹۴	۱۲۱۱۱۱۸	۴۲۲۳۳۶	.	۹۶۸۹۴	۸۰۷۴۵	۶۹۲۱۰	۶۰۵۵۹	۵۲۸۳۰	۴۸۴۴۷	۴۴۰۴۲	۴۶/۶۷۰
۲۸۵۳۸	۳۵۶۷۲	۵۳۵۰۹	۸۵۶۱۴	۱۰۷۰۱۷	۲۱۴۰۴۳	.	۸۵۶۱۴	۷۱۳۴۵	۶۱۱۵۳	۵۳۵۰۹	۴۷۵۶۳	۴۲۸۰۷	۳۸۹۱۵	۵۲/۸۲۰