

مدل کسب و کار

« مردم چیزهای مختلفی را می بینند و می پرسند "چرا؟" ؛

و من چیزهایی را تصور می کنم که هرگز وجود نداشته اند و می پرسم "چرا نه؟" ! »

جرج برنارد شاو (۱۸۶۵-۱۹۵۰)

مقدمه

شاید بتوان گفت هر سازمانی به صورت مشهود و تشریحی -یا حتی به صورت ذهنی- دارای یک مدل کسب و کار است که منطق اصلی کسب و کار آن سازمان را تشکیل می دهد؛ پس عدم تشخیص یک مدل کسب و کار مناسب، منجر به ناکامی سازمان ها در دستیابی به اهدافشان می شود (منطقی، ثاقبی ۱۳۹۲). از همین روست که مبحث «مدل کسب و کار» یکی از موارد توجه استادان حوزه مدیریت و صاحبان صنعت در سال های اخیر بوده است.

این اصطلاح یکی از کلمات کلیدی بود که با دوران شکوفایی اینترنت بر سر زبان ها افتاد (ماجرتا ۲۰۰۲) تا در محیط پویا و به شدت رقابتی امروز صنعت، راهکاری برای حل پیچیدگی های کسب و کار ارائه دهد. مدل کسب و کار به مدیران کمک می کند تا ارزش پیشنهادی خود، نحوه آماده سازی این ارزش، انتخاب شرکاء، راه های دستیابی به مشتری، نحوه کسب درآمد و بسیاری موارد دیگر مرتبط با کسب و کار را -که در ادامه این مقاله به آن می پردازیم- بهتر بشناسند و تعریف کنند (Osterwalder, ۲۰۰۴).

سؤالاتی از قبیل «مشتري چي کسی است؟»، «ارزش مورد نظر مشتري چیست؟» یا «در این کسب و کار چگونه می‌توان درآمدی حاصل کرد؟» و «کدام منطق اقتصادی، توضیح می‌دهد ما چگونه با یک هزینه مناسب، ارزش را تحویل مشتریان می‌دهیم؟» (ماجرتا ۲۰۰۲)، همگی سؤالاتی هستند که یک مدل کسب و کار خوب باید پاسخگوی آنان باشد. خبرگان متعددی به ارائه تعاریف و مدل‌های مختلف در این حوزه پرداخته‌اند و بنا بر این، رسیدن به درکی مشترک از مدل کسب و کار، جایگاه مدل کسب و کار در سازمان و شناخت اجزای آن در بین تعاریف ارائه شده، امری دشوار و در عین حال ضروری است.

تعریف مدل کسب و کار

با مروری بر مقالات مختلف در این حوزه، مشاهده می‌شود که تعاریف زیاد و متعددی در باره «مدل کسب و کار» ارائه شده است و هنوز تعریفی جامع و مانع در این خصوص موجود نیست. با جستجوی «مدل کسب و کار» به زبان انگلیسی در دایره المعارف کمبریج، این اصطلاح «توصیفی از اجزای مختلف یک کسب و کار یا سازمان» تعریف شده که «نشان دهنده چگونگی تعامل موفقیت‌آمیز این عناصر برای کسب درآمد است» (Cambridge 2013). از نظر **اسلای و تزکی** مدل کسب و کار عبارت است از کلیاتی در مورد انتخاب مشتریان، انجام وظایف و برون سپاری، ترکیب منابع، ورود به بازار، ایجاد مطلوبیت برای مشتریان و کسب سود. از سوی دیگر، استروالد بیان می‌دارد که «یک مدل کسب و کار، ابزاری مفهومی مشتمل بر مجموعه‌ای از عناصر و روابط آن‌هاست که نشان دهنده منطق یک شرکت برای کسب درآمد است. مدل کسب و کار، توصیفی از ارزش قابل ارائه یک شرکت به یک یا چند بخش از مشتریان و همچنین بیانگر معماری ساختار شرکت و شبکه شرکای آن برای خلق، بازاریابی و تحویل ارزش و ایجاد یک سرمایه اجتماعی مبتنی بر رابطه برای خلق یک جریان درآمدی پرسود و پایدار است» (Osterwalder, ۲۰۰۴). چزبرو و رونبلوم نیز معتقدند

مدل های کسب و کار موفق با ایجاد منطق های ابتکاری، قابلیت های فنی را با ارزش های واقعی اقتصادی مرتبط کرده، موجب خلق ارزش برای مشتریان می شوند (Nordlund 2007). تیس مدل کسب و کار را منعکس کننده فرضیه مدیریت در مورد «آنچه مشتریان می خواهند»، «چگونه آن را می خواهند» و «چگونه یک شرکت می تواند به بهترین نحو این نیازها را برآورده کند» و «برای ارائه آن چه پرداختی باید انجام دهند»، می داند (Teece, 2009).

با عنایت به موارد فوق و با وجود تفاوت های مختلف در تعریف مدل کسب و کار، می توان به یک اشتراک در تمامی این تعاریف رسید و مدل کسب و کار را « منطق و چگونگی خلق یک ارزش، رساندن ارزش به دست مشتریان و در نهایت کسب درآمد از آن توسط سازمان» تعریف کرد.

ارکان کلیدی مدل کسب و کار

چنانچه در تعریف اشاره شد، مدل کسب و کار در پی تشریح ارزش پیشنهادی، چگونگی خلق آن، نحوه ارائه به بازار و در نهایت، نحوه درآمدزایی آن ارزش است. استروالد با نگاهی به مدل کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتون (Kaplan and Norton, 1992) و بهره گیری از مفاهیم آن، چهار رکن اساسی را برای مدل کسب و کار معرفی و آن را در جدولی با مدل کارت امتیازی مقایسه می کند (Osterwalder, ۲۰۰۴).

منظ‌های کارت امتیازی متوازن	ارکان پیشنهادی استروالد‌ر
منظر یادگیری و نوآوری	محصول
منظر مشتری	رابطه با مشتری
منظر فرایندهای داخلی	مدیریت زیرساخت
منظر مالی	جنبه های مالی

در این جدول منظر یادگیری و نوآوری منجر به خلق محصولات جدید و ارزش های نوآورانه برای مشتریان می‌شود. منظر مشتری به وضوح بیانگر نوع ارتباط با مشتریان و نیز استراتژی‌های جذب، حفظ و رشد مشتریان است. در منظر فرایندهای داخلی، به فعالیت‌های کلیدی و فرایندهای کسب و کاری اشاره می‌شود که به نوعی معادل با بحث مدیریت زیرساخت در مدل کسب و کار استروالد‌ر است و منظر مالی که به دو حوزه اساسی درآمد و هزینه می‌پردازد، متناظر با جنبه‌های مالی مدل استروالد‌ر هستند. بنا بر این، وی چهار رکن اصلی مدل کسب و کار را چنین تعریف می‌کند:

محصول یا ارزش پیشنهادی

معرف محصول و یا ارزش پیشنهادی است که شرکت به بازار ارائه می‌کند.

رابطه با مشتری

مشخص کننده مشتریان هدف سازمان و چگونگی ارائه محصولات و خدمات بوده، در پی چگونگی ایجاد رابطه قوی و بلندمدت با مشتریان است.

مدیریت زیرساخت

نشان دهنده آن است که سازمان مسائل زیرساختی و لجستیکی خود را به صورت مؤثر، چگونه، از طریق چه کسانی و با اتکا به چه شرکایی مدیریت می کند.

جنبه های مالی

نمایانگر جریان درآمدی، ساختار هزینه ای و پایداری کسب و کار و تمامی تحلیل های مالی در این بخش است.

نوع شناسی مدل کسب و کار

محققان متعدد چارچوب های مختلفی را برای تشریح مدل کسب و کار معرفی کرده و هر یک، عناصر مختلفی را برای مدل سازی کسب و کار پیشنهاد داده اند. در جدول شماره ۱، مؤلفه های مختلفی که هر یک از آنان برشمرده، در کنار یکدیگر قرار داده شده اند. چنان که مشخص است، می توان ۹ مؤلفه اصلی را در میان این مدل ها یافت که با در کنار هم قرار دادن آن ها، الگوی جامع تری برای تعریف مدل کسب و کار به دست می آید. این ۹ مؤلفه - که در مدل های مختلف با عناوین و مفاهیم مختلف به آن ها اشاره شده - در ستون اول این جدول قابل مشاهده اند؛ برای مثال در مدل چزبرو و روزنبلوم، بخش بازار، زنجیره ارزش، جایگاه سازمان در زنجیره ارزش، نقش تأمین کنندگان در این زنجیره و ساختار هزینه، به عنوان ۵ مؤلفه ارزش پیشنهادی کلیدی مدل کسب و کار شناخته شده اند. از دیدگاه ماگرتا، مدل کسب و کار را با پاسخ به پنج سؤال مشخص در جدول ۱ می توان تعریف کرد. در مدل پتروویچ و کیتل نیز، مدل های مختلف (مانند مدل ارزش، مدل ارتباط با مشتری، مدل تولید، مدل منابع و مدل درآمد) در کنار یکدیگر و مجموع، مدل کسب و کار را می سازند. شاید

مدل اپلگیت را بتوان از جمله کامل ترین مدل های کسب و کار دانست که به ۸ مؤلفه تعریف مدل کسب و کار با عناوین مختلف اشاره می کند.

جدول ۱- بررسی انواع مدل های کسب و کار

مدل کسب و کار	چزبرو و روزنبلوم ۲۰۰۰	ماگرتا ۲۰۰۲	اپلگیت و کلورا ۲۰۰۱	پترویچ و کیتل
ارزش پیشنهادی	ارزش پیشنهادی	ارزش مورد نیاز مشتری چیست؟	محصول یا خدمت پیشنهادی	مدل ارزش
مشتریان	بخش بازار	مشتری کیست؟	فرصت بازار	
کانال توزیع		چگونه ارزش را به مشتری برسانیم؟	مدل فروش و بازاریابی	مدل ارتباط با مشتری
ارتباط با مشتری			برند و اعتبار	مدل ارتباط با مشتری
نحوه خلق ارزش	زنجیره ارزش		مدل عملیاتی	مدل تولید
منابع			مدل مدیریتی و فرهنگ سازمان	مدل منابع
همکاری ها	جایگاه در زنجیره ارزش		شرکا	
ساختار هزینه	ساختار هزینه	ارزش اقتصادی نهفته چیست؟		
مدل درآمدی		چگونه پول به دست می آید؟	منافع سازمان و ذی نفعان	مدل درآمد

در نهایت این استروالدِر است که بر اساس مقایسه این مدل‌ها از نگاه محققان مختلف، ۹ جزء اساسی را به عنوان جامع‌ترین و کامل‌ترین مؤلفه‌های اصلی مدل کسب و کار تعریف می‌کند. در این مدل، مؤلفه ارزش پیشنهادی، معادل با همان رکن محصول است؛ مؤلفه‌های بخش‌بندی مشتریان، کانال‌های توزیع و ارتباط با مشتریان، رکن رابطه با مشتری را می‌سازند؛ مؤلفه‌های فعالیت‌های کلیدی، منابع کلیدی و شرکای کلیدی، مربوطه به رکن مدیریت زیرساخت هستند؛ و در نهایت مؤلفه‌های ساختار هزینه‌ای و مدل درآمدی، رکن مالی مدل کسب و کار استروالدِر را تشکیل می‌دهند (Osterwalder, ۲۰۰۴).

بنا بر این، با توجه به پژوهش ارزشمند و جامع استروالدِر برای طراحی مدل کسب و کار و نیز پذیرش بسیاری از مشاوران، کارآفرینان و فعالان جهانی کسب و کار نسبت به این مدل، تمرکز و توجه این مقاله نیز بر همین مبنا استوار شده است و در ادامه، با معرفی تابلوی مدل کسب و کار، از این الگو بیشتر بهره خواهیم جست.

تابلو مدل کسب و کار استروالدِر

لازمه طراحی مناسب مدل کسب و کار بر اساس نگاه استروالدِر، فهم درست از مدل کسب و کار پیشنهادی وی است. همان‌طور که اشاره شد، مدل کسب و کار استروالدِر، از ۹ مؤلفه اصلی تشکیل شده که در شکل زیر مشخص است. در این بخش ابتدا به تشریح هر یک از این مؤلفه‌ها و جایگاه آن در مدل کسب و کار؛ و سپس به تشریح فرایند خلق مدل کسب و کار به وسیله این ابزار می‌پردازیم.

بخش‌های مشتری 	ارتباط با مشتری 	ارزش پیشنهادی 	فعالیت‌های کلیدی 	شرکای کلیدی 
	کانال‌ها 		منابع کلیدی 	
جریان‌های درآمدی 		ساختار هزینه 		

۱. بخش‌های مشتری

مؤلفه سازنده بخش‌های مشتری، معرفی کننده گروه‌های مختلفی از افراد یا سازمان‌هایی است که شرکت قصد دستیابی و ارائه خدمت به آنان را دارد. مشتریان قلب هر مدل کسب و کاری را تشکیل می‌دهند. بدون مشتریان هیچ شرکتی نمیتواند در بلندمدت دوام آورد. به منظور برآورده کردن بهتر نیازهای مشتریان، شرکت ممکن است آنان را در بخش‌هایی جداگانه برحسب نیازهای مشترک، رفتارهای مشترک و سایر ویژگی‌ها گروه بندی کند.

۲. ارزش‌های پیشنهادی

مؤلفه ارزش‌های پیشنهادی، بسته‌ای از محصولات و خدمات را توصیف می‌کند که برای یک بخش مشتری خاص ارزش خلق می‌کند. ارزش پیشنهادی دلیل ترجیح یک شرکت به سایر شرکت‌ها از سوی مشتریان است. هر ارزش پیشنهادی متشکل از بسته‌ای منتخب از محصولات یا خدمات است که نیازهای یک بخش خاص از مشتریان را برآورده می‌کند. ارزش پیشنهادی، ترکیب متمایز از عناصری است که نیازهای بخشی از مشتریان را برآورده و از این طریق، خلق ارزش میکند. ارزش‌ها ممکن است کمی یا کیفی باشند؛ برای مثال، ارزش

پیشنهادی را می‌توان در نوآوری محصولات، بهبود عملکرد، تولید محصولات متناسب با سفارش مشتریان، ارزش برند، ارزش‌های هزینه‌ای و ... جست و با ارائه محصول یا خدمتی متناظر با این نمونه‌ها، برای مشتریان ارزش ایجاد کرد.

۳. کانال‌ها

مؤلفه کانال‌ها، بیان‌کننده آن است که شرکت به منظور ارائه ارزش پیشنهادی مورد نظر به بخش‌های مشتریان مورد هدف خود، چگونه با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کند و به آن‌ها دسترسی دارد. کانال‌های ارتباطی، توزیع و فروش، واسطه میان شرکت با مشتریان و نقاط تماس آن با ایشان هستند و نقش مهمی را در تجربه مشتری ایفا می‌کنند. کانال‌ها پنج فاز مجزا دارند (آگاهی، ارزیابی، خرید، تحویل و پس از فروش) که هر کانالی می‌تواند برخی از این فازها یا تمامی آن‌ها را پوشش دهد.

۴. ارتباط با مشتری

مؤلفه ارتباط با مشتری، بیانگر انواع روابطی است که شرکت با بخش‌های خاصی از مشتریان برقرار می‌کند. شرکت باید نوع رابطه خود با هر بخش از مشتریان را برای خود شفاف سازد. گستره این روابط، ارتباطات حضوری تا خدمات پشتیبانی خودکار را در بر می‌گیرد. جذب مشتری، حفظ مشتری و افزایش میزان فروش، انگیزه‌های پیشران ارتباط با مشتری هستند.

۵. جریان‌های درآمدی

مؤلفه جریان های درآمدی، نشان دهنده درآمدی است که شرکت از هر بخش از مشتریان کسب می کند. اگر مشتریان، قلب مدل کسب و کار باشند، جریان های درآمدی، جریان های آن را تشکیل می دهند. مدل کسب و کار می تواند شامل دو نوع مختلف از جریان های درآمدی باشد:

- درآمدهای ناشی از یک بار خرید مشتریان
 - درآمدهای تکرار پذیر (که حاصل پرداخت های مکرر مشتریان در قبال ارائه یک ارزش پیشنهادی یا فراهم سازی خدمات پس از فروش برای آن ها است)
- راه های گوناگونی برای ایجاد جریان های درآمدی وجود دارد که عبارتند از:
- فروش دارایی: مشهورترین جریان درآمدی که از فروش حقوق مالکیت یک محصول فیزیکی ناشی می شود.
 - حق استفاده: این جریان درآمدی، در ازای استفاده از یک خدمت خاص ایجاد می شود. مشتری هر چه بیشتر از آن خدمت استفاده کند، باید پول بیشتری هم بپردازد.
 - حق عضویت: با فروش دسترسی مداوم به خدمات به وجود می آید.
 - قرض دادن/ اجاره دادن/ لیزینگ: این جریان درآمدی از اعطای یک امتیاز انحصاری برای استفاده موقت از یک دارایی به خصوص برای مدتی معین و به ازای پرداخت مبلغی مشخص حاصل می شود.
 - اعطای حق امتیاز: با دادن امتیاز به مشتریان برای استفاده از مالکیت معنوی تحت حفاظت، در ازای پرداخت هزینه حق امتیاز ایجاد می شود.
 - دستمزد کارگزاری: از انجام خدمات واسطه گری میان دو یا چند طرف ناشی می شود.

- انجام تبلیغات: این جریان درآمدی از پرداخت کارمزد در ازای انجام تبلیغ برای یک محصول، خدمت یا برند خاص حاصل می شود.

هر جریان درآمدی ممکن است سازکار قیمت گذاری متفاوتی داشته باشد. نوع سازکار قیمت گذاری انتخاب شده می تواند موجب تفاوت های بزرگ درآمدهای تولید شده باشد. قیمت گذاری "مقطوع" و "پویا" دو نوع عمده سازکارهای قیمت گذاری هستند.

۶. منابع کلیدی

مؤلفه منابع کلیدی، مهمترین دارایی های مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار را تشریح می کند. هر مدل کسب و کاری به منابع کلیدی نیاز دارد و آن ها، توان خلق و ارائه ارزش پیشنهادی را به شرکت می دهد. منابع کلیدی فیزیکی، مالی، معنوی یا انسانی هستند و ممکن است تحت تملک شرکت باشند یا توسط شرکت اجاره شوند یا به وسیله شرکای کلیدی تأمین شوند.

۷. فعالیت های کلیدی

مؤلفه فعالیت های کلیدی، مهم ترین کارهای مورد نیاز برای عملکرد صحیح مدل کسب و کار را تشریح میکند. هر مدل کسب و کار نیاز به تعدادی فعالیت کلیدی دارد که هریک، از مهم ترین اقداماتی هستند که یک شرکت باید برای دستیابی به عملکرد موفق انجام دهد. فعالیت های اصلی یک مدل کسب و کار مانند تولید و حل مسأله، از جمله این فعالیت ها هستند.

۸. مشارکت های کلیدی

مؤلفه مشارکت های کلیدی، شبکه ای از تأمین کنندگان و شرکا را توصیف می کند که باعث عملکرد صحیح مدل کسب و کار می شوند. شرکت ها به دلایل مختلفی برای خود شریک برمی گزینند و مشارکت ها، سنگ بنای بسیاری از مدل های کسب و کارند. چهار نوع مختلف مشارکت عبارتند از:

- ائتلاف های استراتژیک بین شرکت های غیر رقیب
- همکاری با رقبا
- سرمایه گذاری های مشترک برای ایجاد کسب و کارهای جدید
- روابط خریدار- تأمین کننده برای حصول اطمینان از تأمین ملزومات

۹. ساختار هزینه:

این ساختار، تمام هزینه هایی را تشریح می کند که اجزای مدل کسب و کار با خود به بار می آورند. بدیهی است که در هر مدل کسب و کاری، هزینه ها باید تا جایی که امکان دارد، کاهش یابند.

ساختار های هزینه میتواند دارای این خصوصیات باشند:

- هزینه های ثابت
- هزینه های متغیر
- صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس
- صرفه اقتصادی ناشی از محدوده

فرایند طراحی مدل کسب و کار بر اساس الگوی استروالدر

فرایند طراحی مدل کسب و کار از دیدگاه استروالددر یک فعالیت تیمی است که پنج مرحله دارد: آماده سازی، شناخت، طراحی، پیاده سازی و مدیریت.

۱. در بخش آماده سازی، اهداف پروژه، مشخص و ایده های مقدماتی ارزیابی می شوند. سپس طرح ریزی انجام وظایف صورت می پذیرد و تیم سازی در میان افرادی با تجربه ی گسترده مدیریتی، ایده های تازه، شبکه ارتباطی مناسب و تعهد عمیق به نوآوری، انجام می گیرد.

۲. هدف مرحله شناخت، ایجاد درک صحیح از فضایی است که مدل کسب و کار در آن تکامل می یابد. بررسی محیط مدل کسب و کار، ترکیبی است از فعالیت هایی شامل تحقیق بازار، مطالعه و مشارکت مشتریان، مصاحبه با خبرگان آن حوزه و به دست آوردن تصویری اجمالی از مدل های کسب و کار رقا. لازمه موفقیت در این بخش، داشتن درکی عمیق از بازارهای هدف بالقوه و نگاه به فراسوی مرزهای سنتی تعیین کننده بازارهای هدف و زیر سؤال بردن مفروضات صنعت و الگوهای مدل کسب و کار موجود است.

۳. چالش کلیدی در مرحله طراحی، تولید مدل های جدید و برجسته و ارتباط با آن ها است. در این مرحله برای خلق ایده های راهگشا و خلاقانه به وسیله طوفان فکری، باید اعضای تیم توانایی رهاسازی ذهن خود از وضعیت کنونی را در زمان ایده پردازی داشته باشند. ایده های مختلف روی تابلوی مدل کسب و کار نقش می بندد و تیم ها باید برای کاوش ایده های مختلف زمان بگذارند؛ چرا که کاوش راه ها و نظرات مختلف، زمان رسیدن به بهترین انتخاب را افزایش می دهد. پس از رسیدن به ایده های مناسب، تیم ها می توانند تابلو مدل کسب و کار نهایی خود را نمونه سازی کنند و برای آزمایش کردن مدل های کسب و کار بالقوه خود، به متخصصان خارجی یا مشتریان بالقوه

رجوع و بازخوردهای ناشی از آن را جمع‌آوری و در صورت نیاز، بازخوردها را در مدل خود اعمال کنند.

۴. مرحله بعدی این فرایند، پیاده سازی مدل کسب و کار است. هر چند خلق مدل کسب و کار بر روی شناخت و توسعه مدل های کسب و کار نوآورانه تمرکز می کند؛ اما استروالد در پیشنهادهایی نیز در زمینه پیاده سازی مدل های کسب و کار جدید ارائه می دهد. در این مرحله، طرح ریزی پیاده سازی آماده می شود که در برگیرنده تعریف تمام پروژه های مرتبط، مشخص کردن مقاطع زمانی مهم، سازمان دهی ساختارهای قانونی، آماده سازی بودجه تفصیلی و نقشه راه پروژه و غیر آن است. این مرحله معمولاً در طرح های کسب و کار و مدیریت پروژه لحاظ می شود.

۵. مرحله پایانی، مدیریت یک فعالیت مستمر است که در آن مدل، ارزیابی؛ و محیط، بررسی می شود و هدف از آن، درک اثری است که نیروهای خارجی ممکن است در بلند مدت بر مدل یا هر یک از مؤلفه های آن داشته باشند.

آسیب شناسی نگاه خلق کنندگان کسب و کار در ایران

پایبند نبودن به اصول علمی خلق کسب و کار

به طور خلاصه، عارضه کلان فرایند خلق کسب و کار، پایبند نبودن به اصول علمی و توسعه محصولات در آن است. فرایند خلق کسب و کار روش های علمی مفصلی دارد که بخشی از آن ها در مبانی نظری تشریح شد؛ اما متأسفانه کمتر مورد توجه سرمایه گذاران و کارآفرینان قرار می گیرد.

مطالعه محدود صاحبان کسب و کار

در حالی که تحقیقات بازار و تدوین طرح‌های توجیهی دقیق در دنیا امری اساسی و شناخته شده است، متأسفانه یکی از بزرگترین چالش‌ها در فضای کسب و کار ایران، کم توجهی صاحبان کسب و کار به مطالعات و تحقیقات، پیش از راه‌اندازی کسب و کارهاست.

دلیل این کم التفاتی از مناظر مختلف قابل بررسی است:

یکی از موارد، ساده‌انگاری فرایند خلق یک کسب و کار است. بسیاری از سرمایه‌گذاران با حساب و کتاب‌های ذهنی بسیار ساده‌انگارانه و بی‌اندک مطالعه علمی به سوی خلق کسب و کار می‌روند و بعضاً با شکست مواجه می‌شوند.

مورد دیگر، کم‌حوصلگی در مطالعه است. از آن جا که مطالعه مورد نیاز برای خلق یک کسب و کار، معمولاً زمان قابل توجهی می‌طلبد، سرمایه‌گذاران و کارآفرینان چندان تمایلی به صرف این زمان ندارند.

تمایل کارآفرینان و سرمایه‌گذاران به فضای سخت‌افزاری (مثل خرید زمین، ماشین‌آلات و تجهیزات، ساخت سوله و بنا و موضوعاتی از این قبیل) به دلیل ملموس بودن آن، مورد دیگری است که می‌توان بدان اشاره کرد؛ به این معنی که ایشان به عینیت امور تمایل بیشتری دارند تا به موضوعاتی که چندان خروجی فیزیکی و ملموسی به همراه ندارند.

البته باید توجه داشت که منظور از مطالعه و تحقیقات پیش از راه‌اندازی یک کسب و کار، شکل افراطی و وسواس‌گونه و صرف زمان بیش از حد روی این فعالیت نیست؛ بلکه منظور حدی از مطالعه است که منجر به

شناخت کامل از بازار و درک صحیح از فضای کسب و کار گردد. شناخت صحیح و کافی از بازار در این مرحله منجر به تعیین استراتژی‌های درستی برای شروع کسب و کار در حوزه صنعت و همچنین اتخاذ رویکردی مناسب برای تعامل با بازار می‌شود که در مقابل الگوی سعی و خطا، هزینه‌های سازمان را به طور حتم کاهش می‌دهد.

رویکرد نادرست به فرایند بهینه‌کاوی¹ (بنچ‌مارک)

یکی دیگر از عارضه‌ها در فضای کسب و کار کشور، عدم به کارگیری روش‌های اصولی توسعه محصول است. در بسیاری از مواقع صاحب سرمایه یا مدیرعاملی که به خارج از کشور رفته، با مشاهده محصولی خاص و جذب آن شدن، عیناً همان را وارد بازار ایران می‌کند یا مشابه آن را می‌سازد و از نگاه خود، بهینه‌کاوی درستی انجام داده است؛ در حالی که اصول بهینه‌کاوی چنین نیست و این امر، قواعد و روش‌های استاندارد دارد که در ایران کمتر به آن توجه شده است. اکثر کارهایی که از آن به عنوان بهینه‌کاوی یاد می‌شود، به نوعی کپی برداری از نمونه‌های خارجی بوده، مسیر توسعه محصول و متناسب‌سازی آن با بازار هدف انجام نگرفته است. بنابراین لازم است برای شناسایی تمایلات بازار و همچنین حیطه فناوری، روش‌های مطالعاتی پخته و مناسبی مورد استفاده قرار گیرد تا طراحی و توسعه محصول با نگاهی اصولی شکل گیرد. این رویکرد، زمانی به یک فاجعه تبدیل می‌شود که شخصی از این مسیر نادرست بهینه‌کاوی، به خلق یک کسب و کار بپردازد. با آن که توسعه محصول، فرایندی سرمایه‌بر و زمان‌بر است؛ اما این‌ها، به هیچ وجه قابل مقایسه با خلق یک کسب و کار نیست. بنا بر این خلق یک کسب و کار با کپی برداری نادرست، به از بین رفتن سرمایه زیادی می‌انجامد که ما درکی از میزان و تعداد آن‌ها - به دلیل ناموفق بودنشان - نداریم.

¹ Benchmark

تغییر سریع حوزه کسب و کار

تغییر سریع حوزه کسب و کار، از مواردی است که در ایران بسیار به چشم می‌آید: کسب و کارهای جدید شکل می‌گیرند و بعد از مدت کوتاهی تعطیل می‌شوند! شاید این امر هم ناشی از همان مطالعه محدود و نیز کم‌حوصلگی در فکر کردن یا در گرفتن نتیجه باشد. کمبود مطالعه باعث می‌شود که عمق درک کارآفرینان و سرمایه‌گذاران از پیچیدگی‌ها و مسائل کسب و کار مورد نظرشان کم باشد؛ لذا در برخی مواقع که پیچیدگی کسب و کار، زیاد یا بازه زمانی مورد نیاز برای رشد و بلوغ کسب و کار، طولانی باشد، درک نمی‌شود.

این نگاه موجب درک ساده انگارانه از راه‌اندازی یک کسب و کار و باعث ایجاد انگیزه‌ها و توقعات نادرست برای این دسته از افراد می‌شود. برای مثال در صنعت رستوران، شاهد آن هستیم که توقع افراد از احداث یک رستوران، تنها برپا کردن مکان فیزیکی آن است؛ در حالی که این مهم، نیازمند مدیریت دقیق فعالیت‌ها و پیاده‌سازی یک نظام برای حفظ کیفیت غذاهاست. افراد هزینه‌های زیادی را بابت تجهیزات، دکور و ... می‌کنند و بعد از مدتی کوتاه که به سودآوری نمی‌رسند، تغییر مسیر می‌دهند و تمام این سرمایه‌ها از بین می‌رود. این جاست که باید پرسید چرا صاحبان کسب و کار، پیش از راه‌اندازی آن به درستی نمی‌اندیشند و تصمیم صحیحی نمی‌گیرند تا کسب و کار پایداری را اداره کنند...؟!

چالش‌های مرتبط با حوزه‌ی منابع انسانی

یکی از بزرگترین چالش‌ها در هر کسب و کاری، نگهداری و توسعه‌ی منابع انسانی است. بسیاری از شرکت‌ها با شکل‌گیری کسب و کار، هزینه‌های زیادی صرف تربیت نیروی انسانی می‌کنند؛ ولی هر یک از این افراد

بعد از شکل‌گیری کار، بنا به دلایلی از مجموعه جدا می‌شوند و ضربه‌های زیادی را به سازمان وارد می‌آورند. مشکلات رفتاری پرسنل، توقعات بالا، عدم توانایی سازمان در پرداخت مرتب دستمزد در ابتدای شکل‌گیری کسب و کار و ... از جمله دلایلی است که موجب جدایی پرسنل از سازمان و به دنبال آن، بی‌نظمی در سازمان و از بین رفتن مهارت‌ها و روش‌های ساختاریافته در آن می‌شود.

نکته دیگری که باید به آن توجه کرد، فرهنگ خاص نیروی انسانی و توجه افراد به شأن یک شغل در ایران است. در فرهنگ ملی و قومی ما ایرانیان، هر شغلی شأن تعریف شده‌ای دارد که برای صاحب آن شغل بسیار مهم است. برای مثال کسی که در یک رستوران سفارش غذا می‌گیرد، خود کمتر حاضر است رستوران را هم نظافت کند؛ اما در مقابل، وجود نمونه‌هایی به خلاف این، در خارج از کشور قابل تأمل است و گاه دیده می‌شود که حتی یک فرد به تنهایی، تمامی کارهای یک رستوران را می‌تواند انجام دهد.

بعضی از شغل‌ها نیز مفهوم خود را در کشور به درستی پیدا نکرده‌اند. شغلی مانند مهمان‌پذیری - که در حوزه خطوط هوایی دارای استاندارد مشخص و از سطح کیفی مناسبی برخوردار شده است - در حوزه رستوران کمتر مشاهده می‌شود. نبود استاندارد در این حوزه باعث می‌شود که شرکت‌ها، خود برای استانداردسازی تلاش و پس از آن، نیروها را برای تطبیق با استانداردها جذب کنند و آموزش دهند.

نبود درک صحیح از میزان انرژی مورد نیاز برای تغییر

آسیبی که مدیران سازمان در بسیاری از مواقع نسبت به آن آگاهی کافی ندارند، ناتوانی در پیش‌بینی درست از میزان انرژی لازم برای ایجاد تغییرات است. در بسیاری از مواقع، با وجود آن که استراتژی‌های تحول‌آميز مناسبی برای پیشرفت کسب و کار و رسیدن به اهداف کلان سازمان طرح‌ریزی شده است، استراتژیست‌ها نمی‌

توانند از میزان تحقق آن مطمئن باشند. در واقع امر، استراتژی های طرح ریزی شده، بعضاً در مرحله اجرا به دلیل عدم همراهی افراد و کمبود انرژی لازم برای تغییر، به درستی پیاده سازی نمی شوند. به طور کلی غلبه بر نیروهای مخالف تغییر، امر بسیار سخت و پیچیده ای است و این مهم در ایران با دشواری های بیشتری نیز روبروست؛ بنابراین برای غلبه بر نیروهای مقاوم، انرژی زیادی مورد نیاز است که محاسبه آن در افراد مختلف، کار ساده ای نیست. ریشه مشکل در این حالت، تکنیک ها و روشها نیستند؛ بلکه نحوه تعامل با افراد و رسیدن به همسویی با استراتژی ها در سازمان است.

می توان به این مسأله از منظر دیگری نیز نگاه کرد. برخی اوقات با وجود آن که تمایزات کافی برای موفق شدن یک کسب و کار در ذهن کارآفرین وجود دارد، در حین اجرا، موضوعات دچار مسائل و مشکلات بسیاری می شوند. تأثیر عوامل فرهنگی و اجتماعی در اجرا به حدی پیچیده است که رسیدن به تمایزات را بسیار دشوار -یا در مواقعی، غیرممکن- می سازد.

نوسانات شدید در حوزه های سیاسی - اقتصادی

یکی از بزرگترین معضلات در فضای کسب و کار، تغییرات ناگهانی فضای سیاسی-اقتصادی و پیرو آن، محیط کسب و کار است. حتی اگر پیش از راه اندازی کسب و کار، مطالعات کافی انجام گیرد و جوانب مختلف کار سنجیده شوند، باز هم ممکن است کارآفرینان، با تغییرات شدیدی در محیط کلان و صنعت سازمان مواجه شوند که تمامی محاسبات را به هم می ریزد.

تغییر شرایط اقتصادی هم بر رفتار خرید کنندگان تأثیر دارد. این تغییرات در چند سال گذشته، باعث کاهش بودجه مردم و در نتیجه، تغییر رفتار خرید مردم در بسیاری از حوزه ها شده است.

پیچیدگی موضوع خلق کسب و کار

شاید سختی و پیچیدگی موضوع خلق کسب و کار، خود به عنوان یک عارضه قابل بررسی باشد. ماهیت موضوع خلق کسب و کار از جنس آینده‌نگاری است؛ به عبارت دیگر، خالق کسب و کار، باید توان آن را داشته باشد که نیروها یا متغیرهای تأثیرگذار در فضای کسب و کار مورد نظر را بشناسد؛ سپس تغییر رفتار این متغیرها را در آینده؛ و نیز، تعامل بین این نیروها و متغیرها و تأثیر آن‌ها را بر فضای کسب و کار مورد نظر، شناسایی و پیش‌بینی کند. بسیاری از این موارد، پیچیده یا غیر قابل پیش‌بینی است. این شرایط در کشوری مانند ایران -که زیرساخت‌های آمار و اطلاعات نیز در آن موجود نیست- حادث می‌شود.

نمونه‌ای از این تغییرات غیرقابل پیش‌بینی که در فضای کسب و کار کشور در سال‌های گذشته اتفاق افتاده، ورود بسیاری از مردم به صنعت غذا بوده است. بسیاری از افراد که پیش‌تر از اتفاقات سیاسی-اقتصادی گذشته، (مثلاً) در صنعت پوشاک فعال بوده اند، اکنون تغییر صنعت داده، وارد صنعت غذایی شده اند و البته، نمونه‌ها آن قدر فراوان است که کار را برای تحلیل آینده دشوار می‌سازد.

خلق مدل کسب و کار سان لیو

فرایند طراحی مدل کسب و کار سان لیو بر اساس الگوی استروالد

همانطور که در مبانی نظری اشاره شد، فرایند طراحی بر اساس الگوی خلق مدل کسب و کار استروالد، مشتمل بر ۵ مرحله اصلی آماده سازی، شناخت، طراحی، پیاده سازی و مدیریت است. در این بخش از مقاله، با

بهره گیری از این الگو و تابلوی مدل کسب و کار - به عنوان کلیدی ترین ابزار در قسمت طراحی این فرایند- خلق مدل کسب و کار رستوران سان لیو بررسی می شود.

۱. آماده سازی

سان لیو برآمده از علاقه شخصی بنیانگذاران این رستوران به موضوع این صنعت و همکاری پیشین آنان با گروه خوبی بود که از مجموعه فست فودهای زنجیره ای جدا شده بودند. این تیم که سالها آموزش های سیستمی مناسبی دیده و تجربه خوبی به دست آورده بود، با جداسدن از مجموعه قبل، فعالیتی را جستند که سال ها در آن تجربه کسب کرده بودند. توجه ویژه خالقان این مجموعه به حوزه رستوران، از یک سو؛ و ارتباط با این تیم، از سوی دیگر، فرصتی را پدید آورد که منجر به ایجاد جرقه ای برای نوآوری در صنعت رستورانی شد.

هدف تیم اولیه سان لیو، نوآوری در حوزه رستورانی با تأکید بر مفهوم سلامت و تازگی غذا بود؛ در حالی که بسیاری از رستوران ها و فست فودها، کسب و کار خود را بدون توجه به موضوعات کیفی و تمرکز بر سلامت غذا تعریف کرده، بیشتر بر طعم آن تأکید داشتند. از دیگر سوی، مفهوم غذای سالم در ذهن بسیاری جایگاه پیدا نکرده بود. مفهوم رستوران غذاهای سالم در ایران اغلب با رستوران های گیاهخواری عجین شده بود و معمولاً در این رستوران ها، طعم غذا فدای سلامت آن می شد. با وجود این مسائل، روند بازار نیز نشان دهنده علاقه مردم به استفاده از غذای سالم تر بود که تعداد کم رستوران های سالم موجود، پاسخگوی این نیاز نبودند. بنا بر این، موضوع رستوران سالم، پاسخی به خلاء موجود در بازار رستوران ایران و به خصوص بازار غذاهای سالم بود.

«انگیزه‌ی تأسیس رستورانی با محوریت غذای سلامت»، «وجود تیمی با انگیزه، با تجربه و آموزش‌دیده در حوزه رستورانی»، «تخصص، تجربه و شناخت مناسب کلی مدیران و کادر اجرایی موسس از این صنعت» و همچنین «توجه مدیران سازمان به روند سلامتی» از جمله عواملی بودند که موجب خلق ایده رستوران با منویی سالم شدند که بعدها "سان‌لیو" نام گرفت.

۲. شناخت

پخته شدن ایده رستوران سالم، نیاز به شناخت دقیق و کامل از بازار ایران و مطالعه نمونه‌های موفق خارجی داشت تا شناخت لازم برای طراحی مدل کسب و کار این رستوران فراهم شود.

چنانچه اشاره شد، تیم اولیه سان‌لیو از افرادی با تجربه، تحصیلکرده و کارشناس در صنعت رستورانی تشکیل شده بود. این تیم سال‌ها به طور سیستماتیک در این عرصه آموزش دیده بودند و آشنایی مناسبی با بازار فست‌فود داشتند. با وجود خبرگی این تیم، باز هم تحقیقات بازار به عنوان اولین مرحله فرایند خلق مدل کسب و کار سان‌لیو در دستور کار قرار گرفت. توجه ویژه به تحقیقات بازار، ناشی از عارضه‌ای بود که در بخش قبلی بدان اشاره شد: در حالی که بسیاری از صاحبان کسب و کار بدون هیچ مطالعه‌ای وارد صنعت می‌شوند، این تیم برای شناخت دقیق‌تر و جامع‌تر بازار، مطالعات خود را آغاز کرد.

تحقیقات بازار و بهینه‌کاو به عنوان نخستین کار این تیم در مسیر خلق سان‌لیو تعریف شد. با بررسی بخش‌های مختلف بازار، تحقیقات بازار داخلی ایران آغاز و صنعت رستوران در ایران به شکل جامعی بخش‌بندی شد؛ به طوری که انواع غذافروشی‌ها در این تحقیقات مورد بررسی قرار گرفتند. انواع رستوران‌ها اعم از ایرانی، فرنگی و فست‌فود، از لوکس‌ترین با فروش بالا تا حتی بخش‌های فاصله‌دارتر مانند رستوران‌های

کوچک اما پر طرفدار یا حتی رستورانهای لوکس با فروش پایین، در این بخش بندی جای گرفتند. پس از تصویر این بازار، تیم تحقیقات بازار شناسنامه‌ای از هر یک از این طبقه‌ها تهیه کرد تا اطلاعات تکمیل شود. با تکمیل اطلاعات، بخش‌های مختلف تفکیک شده، از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفتند. در این مرحله، در هر یک از موضوعات و بخش‌های این صنعت، رستوران‌های متمایز شناسایی شدند تا دلایل برتری یا نبود استقبال بازار برای هر کدام در هر دسته مورد بررسی قرار گیرد.

از مجموع تحقیقات بازار داخلی، حدود ۱۰۰ رستوران متمایز در تهران و کرج شناسایی شدند. فرم‌های اطلاعاتی و چک لیست‌های مفصلی از این رستوران‌ها تهیه شد که در این فرم‌ها، اطلاعات و شاخص‌های مختلف این رستوران‌ها پیاده سازی شد. تیم تحقیقات بازار از این فرم‌ها شناخت مناسبی از روندهای بازار، تمایزات رقبا و همچنین الگوهای متفاوت در میان رستوران‌ها و فست فودها به دست آورد که در مسیر طراحی و خلق مدل کسب و کار سانلیو تأثیرگذار بود.

برای انجام تحقیقات بازار خارجی، جستجوهای اینترنتی به موازات تحقیقات بازار داخلی قوت گرفت تا در این بین، نمونه‌های موفق خارجی و بین‌المللی نیز مورد مطالعه قرار گیرند و موارد مناسب برای بهینه‌کاوی انتخاب شوند. در مطالعات اولیه، فست فود «ساب‌وی»^۲ به عنوان نمونه موفق، مورد توجه تیم تحقیقات بازار قرار گرفت. برای مطالعه و بررسی دقیق‌تر این رستوران، سفری خارجی انجام گرفت که نتایج بسیار فوق‌العاده‌ای در بر داشت. تحقیقات بین‌المللی در کشورهای منطقه، نتایج بسیار مفید و اثربخشی از این بهینه‌کاوی عاید تیم تحقیقات بازار کرد که در طراحی مدل کسب و کار سانلیو از آن استفاده شد. فرم‌های بسیار خوبی از این بهینه‌کاوی‌ها اعم از تنوع منوهای عادی و سالم، اطلاعات دستگاههای پخت، نوع تبلیغات، انواع بسته بندیهای

² Subway

منو، نحوه میهمانپذیری، چگونگی تعامل با پرسنل و نوع شرح وظایف ایشان و غیره به دست آمد که تمام این اطلاعات نیز به دقت مورد بررسی قرار گرفت و در طرح کسب و کار از آن استفاده شد.

علاوه بر تحقیقات بازار، مطالعات دقیقی نیز بر روی ماشین آلات رستورانی انجام و انواع دستگاه‌ها و تجهیزات رستورانی - که در داخل و خارج وجود داشت و امکان استفاده از آن میسر بود- مورد بررسی عمیقی قرار گرفت. با توجه به تأکید تیم اولیه بر سلامت غذاها و حذف روشهای سرخ کردنی در طبخ غذا، دستگاه‌های خاصی برای طبخ مورد نیاز بود که برخی می بایست از برندهای خارجی تأمین می‌شد.

در ابتدای فرایند شناخت، محیط کلان مورد بررسی قرار گرفت و شرایط برای فعالیت در این صنعت از دیدگاه کلان مناسب ارزیابی شد. اما از اواخر سال ۹۰ و در سال ۹۱ با وجود آن که بسیاری از عوامل محیطی کلان در ابتدای کار تحقیقات بازار، مثبت ارزیابی می‌شد، نوسانات شدید اقتصادی، محیط کلان را به سوی حالت بحرانی سوق داد. افزایش نرخ ارز به بیش از ۳ برابر و در نتیجه افزایش قیمت دستگاه‌ها، تغییر نرخ اجاره مغازه‌ها به علت هجوم بانک‌های خصوصی و نمایشگاه‌های ماشین برای تأسیس شعب، تغییر رفتار خرید مردم و کاهش قدرت خرید و هجوم شدید تازه‌واردان به بازار رستوران، از جمله تغییرات پیش‌بینی نشده‌ای بود که در این مدت، تحلیل‌های پیشین را به هم ریخته، موجب ایجاد تغییراتی در تاکتیک‌های سانلیو شد که در ادامه بدان اشاره خواهد آمد.

عملیات انجام‌گرفته برای شناخت بازار و محیط کلان و صنعت سانلیو یک نمونه کم‌نظیر از تحقیقات بازار در صنعت رستوران و واحدهای پذیرایی بود و در حالی انجام گرفت که کمتر کسی در ایران برای راه‌اندازی کسب و کار خود چنین تحقیقات بازاری را ترتیب می‌دهد.

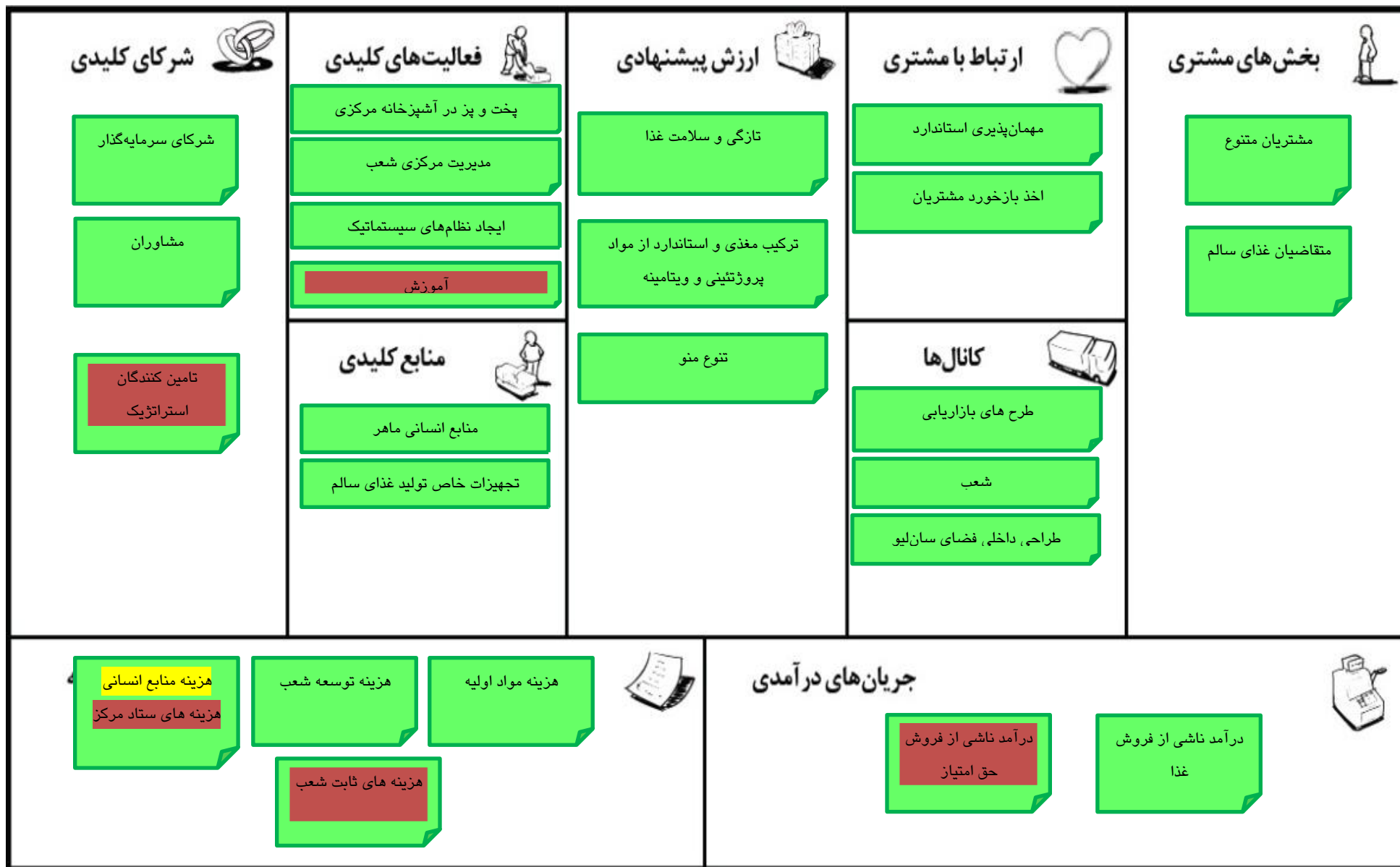
تابلو مدل کسب و کار

لازمه طراحی مناسب مدل کسب و کار بر اساس نگاه استروالدر، دستیابی به یک فهم درست از مدل کسب و کار پیشنهادی وی است. همان طور که اشاره شد، مدل کسب و کار استروالدر از ۹ مؤلفه اصلی تشکیل شده است. در شکل زیر، مدل کسب و کار سانلیو و هر یک از اجزاء آن قابل مشاهده است که در ادامه هر یک از مؤلفه ها تشریح خواهند شد.

۱. بخش های مشتری

مشتریان متنوع

یکی از مواردی که در بازار رستوران ایران بسیار به چشم می آید، توجه رستوران ها به سلیقه عده ای از مشتریان و بی توجهی به تنوع سلیق است. با توجه به این خلاء، تلاش شد تا سانلیو رستورانی باشد که از ساعت ۷ صبح تا ۱۲ شب خدماتی متنوع به گروه گسترده ای از مخاطبان ارائه کند؛ به همین علت لازم بود انواع منو برای وعده های غذایی متنوع طراحی شود. منوی صبحانه، پنتری کافی و کافی شاپ، غذای ایرانی و بین المللی همگی در این منو دیده شده اند. از آن جا که رستوران، گستره متنوعی از مشتریان را هدف قرار داده بود، طراحی منوها به غذایی خاص مانند غذای ایتالیایی، دریایی و ... محدود نشد؛ بلکه به طراحی منویی پرداخته شد که غذاهای آن در طبقه بندی سلامت قرار می گیرند.



این گستردگی بازار مخاطب، موجب طراحی پیشنهادهای مختلف برای اعضای مختلف این بازار بود؛ برای در طراحی پیتزا، انتخاب‌های جذابی برای بچه‌ها در نظر گرفته شد که هم سالم باشد، هم با ظاهری متناسب، مورد توجه کودکان قرار گیرد.

متقاضیان غذای سالم

همان طور که اشاره شد، بازار، نشانگر روند رو به رشد علاقمندی بخشی از جامعه به صرف غذاهای سالم بود. این امر، در حالی بود که تعداد محدودی از رستوران‌ها منویی متنوع برای طرفداران این نوع غذاها ارائه می‌دادند. سانلیو با ارائه منوی متنوع خود، انواع غذاهای ایرانی، بین‌المللی، پیتزاها و پاستاها را به سالم‌ترین شکل ممکن به این دسته از مشتریان خود ارائه می‌داد.

۲. ارزش‌های پیشنهادی

تازگی و سلامت غذا

همان‌طور که گفته شد، یکی از اساسی‌ترین اهداف تأسیس سانلیو، پرداختن به موضوع سلامت غذا بود. در حالی که بسیاری از غذاها در رستوران‌ها با کیفیت لازم تهیه و طبخ نمی‌شوند، سانلیو منویی ارائه داده است که در آن به ابعاد مختلف سلامت غذا توجه شده است. تمامی غذاها در سانلیو تهیه‌شده از مواد اولیه، گوشت و سبزیجات تازه‌ی روز هستند که لازمه غذای تازه هستند و در آشپزخانه مرکزی از لحاظ کیفی کنترل می‌شوند. استفاده نکردن از سوسیس و کالباس (و هرگونه محصول فرآوری شده دیگر)، مواد افزودنی و شیمیایی و حذف فرایند سرخ‌کردن در سانلیو، یکی دیگر از ویژگی‌های اساسی در سلامت غذاهای سانلیو است. همچنین استفاده از مواد اولیه تازه و با کیفیت بالا در غذا، باعث احساس سبکی بعد از صرف غذا می‌شود که در کمتر

رستورانی این احساس در مشتریان به وجود می‌آید. تمامی این موارد، نمونه‌هایی است از توجه ویژه سان‌لیو به حفظ مفهوم سلامت که برای پیاده‌سازی هر یک از آن‌ها، تلاش بسیار شده است.

تحقیقات بازار در مورد طراحی پیش‌غذاها هم نقش مؤثری ایفا کرد؛ برای مثال با وجود آن که در مطالعات بهینه‌کاوی، میت‌بال^۳ یکی از گزینه‌های محبوب مشتریان در خارج از کشور بود، ولی این غذا در ایران، به علت نوع فراوری آن، طرفدار نداشت و با ذائقه مردم سازگار نبود. از طرف دیگر، اکثر پیش‌غذاها در ایران با سلامت مورد نظر سان‌لیو انطباق نداشتند و همین امر کار را در طراحی مشکل می‌ساخت. پس از تحقیقات بازار، مشخص شد در بین پیش‌غذاهای سالم به دست آمده از سیب‌زمینی، مردم تمایل بیشتری به سیب‌زمینی تنوری نشان می‌دهند. همچنین در آن دوره، رستوران‌هایی شروع به فروش محصولاتی مثل کوکو و کتلت کردند که این غذاها نیز مورد توجه مخاطبین قرار گرفت و موجب شد تا سان‌لیو نیز، ضمن توجه به بازار، سلامت را در پیش‌غذاهای خود حفظ کند.

تمامی موارد یاد شده، حکایت از تلاش تیم سان‌لیو برای آماده‌سازی غذای سالم برای مشتریان دارد. شاید تولیدکنندگان مختلف در صنعت رستورانی یا - حتی غیررستورانی - ادعای ارائه محصولاتی سالم و با کیفیت داشته باشند؛ در حالی که به مفهوم عمیق سلامت توجهی نداشته‌اند. مفهوم سلامت، بسیار پیچیده‌تر و عمیق‌تر از آن است که تنها با یک تغییر کوچک یا ادعایی بزرگ حاصل شود.

بشقاب‌های استاندارد، ترکیبی مغذی و استاندارد از همه گروه‌های غذایی مورد نیاز بدن و یکی از دیگر موارد توجه سان‌لیو به سلامت غذاها است. سلامت بدن در گرو استفاده مناسب از چربیها، مواد قندی یا نشاسته‌ای،

³ Meat Ball

ویتامین‌ها، پروتئین‌ها، مواد معدنی و سایر موادی است که باید در هر وعده غذایی وجود داشته باشند. این ترکیب های غذایی دارای استانداردهایی است که در طراحی بشقاب‌های سانلیو از آن ها بهره گرفته شده است. سانلیو در این زمینه، از مشاوره یکی از سرآشپزان خبره بین المللی بهره گرفت. در بسیاری از غذاهای سالم، طعم غذا فدای سلامت می‌شود؛ اما در سان لیو ترکیبات غذایی خاص با روشهای پخت خاص پیشنهاد شد تا این عارضه برطرف شود و غذایی سالم با طعمی دلنشین در اختیار مشتریان قرار گیرد.

تنوع منو

منوی سانلیو در میان رستوران‌های ایرانی تنوع کم‌نظیری دارد. با توجه به تأکید بر سلامت، نوع غذا برای سانلیو محدودیت‌زا نبوده و در این منو سعی شده است از انواع غذاهای سالم برای سلیقه‌های مختلف بهره گرفته شود. انواع غذاهای بین‌المللی، غذاهای دریایی، غذاهای ایرانی و حتی غذاهایی مانند ساندویچ و پیتزا نیز در این منو موجود است که با زحمات زیادی طراحی شده‌اند. در طراحی انواع دسر، نوشیدنی و منو پنتری کافی هم شاخص سلامت و تازگی کاملاً رعایت شده است که این موارد هم، به تکمیل سبد سالم غذایی کمک می‌کند.

منوی سانلیو علاوه بر تنوع غذاها، در وعده‌های غذایی نیز تنوع مناسبی دارد. منوی سانلیو طوری طراحی شده است که از ساعت ۷ صبح تا ساعت ۱۲ شب میزبان مشتریان است و افراد، با سلايق و سنین مختلف و در ساعات مختلف شبانه‌روز، می‌توانند از این منوها بهره گیرند. منوی صبحانه برای کسانی که پیش از کار علاقه به صرف صبحانه‌ای دلچسب دارند، منوی پنتری کافی برای جوانان و سایر سنین در هر ساعت از روز و انواع

منوهای غذا برای سنین مختلف در وعده‌های مختلف غذایی، همگی در پی ارائه‌ی پاسخی درخور به نیازهای مشتریان سانلیو هستند.

۳. کانال‌ها

طرح‌های بازاریابی

موضوع دیگری که در ایجاد آگاهی مشتریان سانلیو اهمیت داشت، هویت سانلیو بود. این هویت که باید به وسیله ابزارهای تبلیغاتی شکل می‌گرفت، با نگاهی بسیار سخت گیرانه طراحی شد. مثلاً در طراحی هویت اولیه، فضای حباب و دایره طراحی شده بود که با تغییر منو و لوکس‌تر شدن غذا، طراحی هویت سانلیو رسمی‌تر شد. در عین رسمی‌تر شدن هویت، تلاش شد تا زندگی و شادابی آن حفظ شود که در عین صمیمیت، جدیت خود را از دست ندهد.

سانلیو برای ایجاد تصویری هر چه بهتر از خود، می‌بایست از تمامی ابزارهای موجود خود استفاده کند؛ برای همین، تلاش شد تا از انواع ابزارها مانند فلایر، منو، کاتالوگ‌ها و بروشورهای توصیفی-تبلیغاتی (با هدف آشناسازی مشتریان خاص) و حتی زیرسینی‌ها به عنوان حامل پیام‌های سانلیو، استفاده شود. با توجه به شکل‌گیری بسیاری از تمایزات سانلیو در پشت صحنه، تمام این ویژگی‌ها در ابتدای منوها آورده شد تا اطلاع‌رسانی حداکثری انجام گیرد.

استفاده از شبکه‌های اجتماعی نیز از دیگر ابزارهایی است که سانلیو برای ایجاد آگاهی از آن بهره می‌گیرد. با توجه به حضور بسیاری از مخاطبین سانلیو در دنیای مجازی و مقرون به صرفه بودن استفاده از این رسانه،

سانلیو صفحات خود را در این حوزه فعال کرده است. علاقمندان از طریق این صفحات می‌توانند با این سازمان به صورت مستقیم و با تعاملی دوسویه در ارتباط باشند. در سایت اینترنتی سان لیو نیز، تمایزات و مشخصات این رستوران در کنار اطلاعات جامع منوی آن به طور مفصل درج شده است.

فضای داخلی رستوران

طراحی فضای داخلی رستوران، برگرفته از هویت شادابی است که برای سانلیو در نظر گرفته شده بود. برای انتقال حس سلامت، نیاز به فضایی شاداب با نور زیاد بود و مشاوران زبده، طراحی داخلی را به نحوی انجام دادند که هم فضای تاریک نداشته باشد، هم تداعی کننده رستوران های لوکس و گران نباشد؛ زیرا فضای رستوران های لوکس، اغلب تاریک طراحی می شوند و همین امر، ایجاد تمایزی برای این رستوران بود.

شعب

نقطه تماس مشتری با هر رستوران شعب آن است. شعب سانلیو نیز مکان اصلی تجربه صرف غذای سالم آن هستند و بنا بر اصل خدمت‌محور بودن سازمان، نیاز است تمامی فرایندها، فضای محیطی و نحوه برخورد افراد در این مکان طرح‌ریزی و در شعب، عملیاتی شوند.

با وجود سختی‌های فراوان در حوزه سیستم‌گذاری رستورانی و همچنین نبود دانش در این بخش، تلاش شده است این دیدگاه سیستماتیک در سانلیو پیاده شود. با این دیدگاه، برخی از فرایندها به صورت سیستماتیک در شعب سانلیو استقرار می یابد تا از این طریق، کیفیت غذاهای سانلیو حفظ شده، از ثبات مناسب برخوردار باشد. تلاش شده است تا مناسب‌ترین افراد در این شعبه‌ها به کار گرفته شوند تا با آموزش فرایندها، بهترین خدمات را به مشتریان این رستوران ارائه دهند.

۴. ارتباط با مشتری

مهمان‌پذیری استاندارد

الگوی اولیه مورد نظر سان‌لیو برای ارائه غذا، مدل سلف سرویس به سبک "ساب‌وی" بود. در این روش، غذا به انتخاب مشتری آماده می‌شود و مشتری از ابتدای یک ریل تا انتهای آن، غذای مورد نظر خود را انتخاب می‌کند و در پایان، غذای آماده‌شده را تحویل می‌گیرد. در مدل ساب‌وی، تنوع مواد اولیه کم بود و مشتری تنها با مقداری از انواع گوشت و سبزیجات و سس، یک پازل غذا درست می‌کرد. نمونه این کار را یکی دیگر از رستوران‌ها نیز در ایران انجام داد که به شدت ناموفق بود. بنابراین ارائه چنین خدماتی از دستور کار سان‌لیو خارج و قرار بر این شد که تنها سالاد به انتخاب مشتریان باشد که این مورد نیز منتفی شد و ارتباط با مشتری، تنها از طریق مهمان‌پذیری و سفارش مشخص و از پیش تدوین شده، انجام گرفت.

چالشی که تیم تحقیقات بازار در زمان مطالعات با آن مواجه شد، خلاء جدی در زمینه مهمان‌پذیری بود که کمتر کسی برای آن استاندارد تعریف کرده بود. مدیران سان‌لیو نیز به علت نگاهی که در ابتدای امر وجود داشت، استاندارد برای این کار و تجربه ای جدی در این باره به دست نیاورده بودند. مراکز آموزشی و شبه دانشگاهی نیز -که به آموزش خدمات پذیرایی و مهمان‌پذیری می‌پرداختند- تازه‌کار بودند و هنوز خروجی استاندارد و مناسبی نداشتند. با این حال، تلاش شد در این زمینه، الگوهایی تدوین و مستقر شوند. البته چالش انسانی در این مسأله جدی‌تر بود. در فرهنگ ایرانی، شغل مهمان‌پذیری از شأن مناسبی برخوردار نیست و در نتیجه افراد نامناسبی برای این جایگاه مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ در حالی که انتظارات از این شغل بالاست و

مهمان‌پذیر باید مسلط به اصول این فن باشد. برای رسیدن به یک سطح مناسب مهمان‌پذیری، استانداردها و قواعد و مقررات زیادی در سازمان نهاده شده تا مهمان‌پذیر به بهترین نحو خدمات را به مشتریان ارائه دهد.

بازخوردگیری/از مشتریان

یکی از مهم‌ترین فرایندها در رستوران سان‌لیو و در ارتباط با مشتریان، بازخوردگیری از مشتریان است. در سان‌لیو علاوه بر نظرسنجی‌های تصادفی مدیران و کارشناسان مرتبط و پرسنل کلیدی مانند سر آشپز، برگه‌های نظرسنجی برای هر مشتری به صورت همیشگی در طراحی کاغذ کف سینی و در روی میزها وجود دارد. این تعهد وجود دارد که حتماً نظر مشتریان اخذ شود و بالاترین مدیران سازمان، آن را مورد بررسی قرار دهند و در پایان هر ماه، سطح رضایت مشتریان با نرم‌افزاری که تهیه شده، اندازه‌گیری و تحلیل شود. مدیران سان‌لیو متعهدند که شکایات وارده را به خوبی ارزیابی و با انجام اقدامات پیگیرانه، رضایت مشتریان را جلب کنند.

۵. جریان‌های درآمدی

۱. ۵. درآمد سان‌لیو به شکل متداول رستوران‌ها و از طریق فروش غذاست؛ بنا بر این، جریان درآمدی آن، از نوع درآمدهای تراکنشی است و به ازای هر بار خرید مشتری، درآمدی عاید سازمان می‌شود. به همین جهت در این حیطه، قابلیت ایجاد سازکاری خاص و جذاب مشاهده نشد.

هر جریان درآمدی دارای سازکار قیمت‌گذاری منحصر به فرد خود است؛ ولی با توجه به نوع مدل کسب و کار سان‌لیو، قیمت‌گذاری مقطوع بوده، بر اساس فهرست قیمت، قیمت‌های پیشنهادی به مشتریان ارائه می‌شود. ذهنیت مدیران سان‌لیو در تبدیل نکردن رستوران به مکانی لوکس، بر قیمت‌گذاری نیز تأثیر گذاشته و سعی شده

است قیمت هایی مطابق با عرف بازار برای غذاها تعیین شود. البته باید یادآور شد که در باره روش های قیمت گذاری، از تکنیک های متعددی استفاده می شود که در این مقال نمی گنجد.

۲. ۵. درآمد دیگر سان لیو، ناشی از فروش حق الامتیاز (فرانچایز یا فرانسیز) است که در این روش، حق استفاده از اسم و خدمات سان لیو به سرمایه گذاران علاقمند واگذار می شود و در طول مدت قرارداد، تمام فعالیتهای انجام شده در رستوران جدید، با نام سان لیو و بر طبق دستورالعمل ها و روش های تدوین شده دفتر مرکزی خواهد بود. از این مجرا، درآمد اولیه ای بابت نام و بعد از آن، درآمدهایی به واسطه فروش مواد اولیه و نیمه ساخته و ارایه خدمات و حق مدیریت دریافت می شود.

۶. منابع کلیدی

منابع انسانی ماهر

بدون شک منابع انسانی هر سازمان، از مهم ترین منابع آن هستند که در ادبیات امروز مدیریت، از آن به عنوان عامل اصلی ایجاد مزیت رقابتی یاد می شود. یکی از شاخصه های رشد سازمان، مدیریت اصولی منابع انسانی است که به طور خلاصه شامل جذب، نگهداشت و توسعه منابع انسانی مورد نیاز سازمان است.

چنان که در بحث آسیب شناسی اشاره شد، حوزه منابع انسانی یکی از چالش برانگیزترین حوزه ها در زمینه خلق یک کسب و کار است و در این میان، نگهداشت نیرو یکی از دشوارترین کارهاست. نگهداشت افراد در سان لیو، یکی از جدی ترین چالش های این مجموعه بود. عدم انطباق افراد با سیستم، از نخستین مسایلی بود که سان لیو در ابتدای امر با آن مواجه شد. با وجود ارائه سیستم و آموزش های مرتبط و تعیین دستورالعمل های پخت، بسیاری از آشپزها به صورت سلیقه ای و مهارتی آشپزی می کردند که نتیجه آن، عدم انطباق غذای آماده شده با

غذای مورد نظر رستوران بود. این امر، اختلافات و چالش‌هایی را به وجود می‌آورد که بعضاً، باعث جدایی افراد از سازمان می‌شد. اختلافات مالی یا مشکلات اخلاقی و رفتاری نیز از دیگر عوامل جدایی افراد از سازمان بود که تمامی این موارد، به ثبات سانلیو ضربه وارد می‌کرد.

این تغییرات نیروی انسانی، علاوه بر تحمیل هزینه‌های زیاد آموزش و فرصت‌های از دست رفته، باعث نوسان کیفیت غذاهای تولیدی و در نتیجه -و تا حدودی- نارضایتی مشتریان می‌شد؛ پس برای رفع این مشکل، از مناسب‌ترین راهکارهای منابع انسانی برای حل و فصل امور و هم‌چنین، افراد مناسب بهره گرفته شد.

تجهیزات خاص

برای نیل به هدف مدیران سانلیو و تولید غذای سالم، لازم بود دستگاه‌ها و ماشین‌آلات به خصوصی از آن سوی مرزها تهیه می‌شد. تمامی غذاهای سانلیو می‌بایست بدون روش سرخ‌کردن تهیه می‌شدند و این، به معنای استفاده از تجهیزاتی با کیفیت ساخت و ارزش قیمتی بالا بود؛ اما با توجه به اولویت سلامت، دستگاه‌ها و لوازم آشپزخانه به‌روز و بسیار قابل توجهی برای تهیه نوشیدنی‌ها، منوی صبحانه، منوی کافی‌شاپ و ... در سانلیو به کار گرفته شدند تا مفهوم سلامت -که ارزش کلیدی این رستوران است- تحقق یابد.

۷. فعالیت های کلیدی

پخت و پز در آشپزخانه مرکزی

یکی از تجربه‌های زیان‌رسان در رستوران زنجیره‌ای محل اشتغال پیشین مدیران سانلیو، تأسیس شعب بدون مدیریت اجرایی متمرکز و نبود نظارت دائم بر آن شعب بود. مدیریت سلیقه‌ای و عدم توجه به نظر ستاد مرکزی، باعث افت کیفیت غذا و خدمات و در نتیجه، موجب لطمه خوردن برند شد.

اصولاً زمانی که کیفیت در محصولات و خدمات سازمانی افت کند، برند تضعیف خواهد شد و تمام زحمات چندین ساله برای ایجاد ذهنیت مثبت در مشتریان، به سرعت از بین می‌رود. از همین رو، تصمیم گرفته شد تا برای حفظ کیفیت غذا، پخت و پز در آشپزخانه مرکزی صورت گیرد و در شعب واگذار شده هم، مدیریت اجرایی شعبه را حتماً نمایندگان ستاد مرکزی بر عهده بگیرند.

با توجه به اینکه هدف سان‌لیو حفظ خط مشی تولید غذای سالم بود، پخت و پز در آشپزخانه مرکزی برای حفظ این کیفیت اهمیت بیشتری یافت؛ به همین علت آشپزخانه مرکزی و ستاد مدیریت مرکزی سان‌لیو در جاده قدیم کرج تأسیس شد که فعالیت‌های مرکزی سازمان، همگی در همان محل انجام می‌شود.

مدیریت مرکزی شعب

برای تأسیس شعب، روال معمولی اعطای حق امتیاز کنار گذاشته و مدل توسعه شعب سان‌لیو بر اساس الگوی سهامداری طرح‌ریزی شد؛ بدین ترتیب که متقاضی تأسیس شعبه، سهامدار شعبه خود و سازمان نیز عهده‌دار مدیریت مرکزی آن می‌شود. مهم‌ترین نتیجه‌ی این اقدام برای سازمان، حفظ کیفیت و سلامت غذا و حفظ ارزش برند آن بود.

چنان که گفته شد، زمانی که مدیریت شعب، مرکزی نباشد، به صورت سلیقه‌ای انجام می‌شود و کیفیت در بسیاری از موارد تحت‌الشعاع مدیریت قرار می‌گیرد.

ایجاد نظام‌های سیستماتیک

ایجاد نظام‌های سیستماتیک از کلیدی‌ترین اقدامات برای مدیریت اثربخش و کاهش هزینه‌های سانلیو بود که به دقت طرح‌ریزی و پیاده شد. پیاده‌سازی نظام برنامه‌ریزی، کنترل کیفیت، کنترل مواد، خرید و بسیاری دیگر از سیستم‌هایی که کمتر در رستوران‌های ایرانی مشاهده می‌شود، مورد توجه ویژه مدیران سانلیو قرار گرفت.

پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی دقیق، از مهم‌ترین اتفاقات در سانلیو بود. در رستورانی با شعار اصلی "لذت تازگی و سلامت"، غذا باید تازه به دست مشتری برسد و برای تازه رساندن غذا، لازم است برنامه ریزی دقیقی انجام شود. برای جلوگیری از هدررفت مواد غذایی در آشپزخانه مرکزی هم، باید نظام برنامه‌ریزی دقیقی وجود داشته باشد.

نظام کنترل کیفیت نیز امر کلیدی دیگری است که در سانلیو به آن دقت فراوانی شده است. خیلی از اوقات می‌شنویم که گفته می‌شود "رستورانی تازه راه‌اندازی شده؛ پس غذای آن خوب است!". این جمله نشان‌دهنده افت کیفی رستوران‌ها در طول زمان است. برای تثبیت کیفیت در سانلیو، برنامه‌ریزی و استقرار نظام کنترل کیفیت، الزامی بود که انجام شد.

سایر سیستم‌های سازمان (مالی، خرید، کنترل مواد و غیره) نیز که نقش مهمی در مدیریت سیستماتیک رستوران داشتند، به نحو احسن پیاده‌سازی و مستقر شدند. انتقادات بسیاری در مورد پیاده‌سازی این سیستم‌ها در رستوران وجود داشت و بعضی افراد، پیاده‌سازی این سیستم‌ها را در حد یک رستوران نمی‌دانستند؛ اما اگر چنین سیستم‌هایی برای سانلیو در نظر گرفته نمی‌شد، در عرض ۴۵ تا ۶۰ روز، شعب رستوران، قابل تأسیس نبودند. به یمن پیاده‌سازی این سیستم‌ها بود که سازمان برای توسعه بسیار آمادگی داشت و شعب جدید، با سرعت بالا توسعه یافتند.

چالش کلی پیاده‌سازی این سیستم‌ها در رستوران -که کار را دچار اختلال می‌کند- نگاه مهارتی در مدیریت رستوران است. در حالی که بسیاری از فعالیت‌ها با مهارت افراد مدیریت می‌شود، پیشبرد این فعالیت‌ها بر اساس سیستم، به مدیریت این فرایند آسیب می‌زند. سیستم‌گذاری در بخش کنترل مواد یا برنامه ریزی و کنترل، از جمله فعالیت‌های بسیار دشوار در رستوران سان لیو بود.

آموزش

یکی از نیازهای اصلی صنعت رستوران، استفاده از نیروهای آموزش دیده است که به دلایل یاد شده‌ی پیشین، رفع این نیاز در ایران بسیار مشکل می‌نماید. جذب نیروی متخصص و آموزش دیده هم، از موانع و معضلات سان لیو بود. در ابتدا با جذب تعداد زیادی نیروی فاقد تخصص یا کم تخصص و آموزش های مفصل، این نیاز تا حدودی مرتفع شد؛ ولی به علت ریزش های پیاپی پرسنل به علل مختلف ذکر شده، این روال آموزش، در شروع کار و حین خدمت، با روش های سیستماتیک و به صورت همیشگی در ستاد مرکزی جریان دارد.

۸. مشارکت های کلیدی

سرمایه‌گذاران

یکی از موضوعاتی که تیم بازمانده از رستوران قبلی در مورد آن به مشکل برخورد، بودجه محدود سهامداران برای سرمایه‌گذاری و توسعه بود. برای تأسیس و توسعه سان‌لیو، با سرمایه‌گذاران مختلفی گفتگو و از حضور آنان بهره گرفته شد تا با بودجه‌ای مشخص در رستوران سرمایه‌گذاری کنند و سازمان برای توسعه، با کمبود سرمایه مواجه نشود.

مدیران سانلیو بارها برای سرمایه‌گذاری جدید و خرید ماشین‌آلات و ... با سرمایه‌گذاران مذاکره کرده و ایشان هم سرمایه‌گذاری‌های لازم را انجام داده‌اند. گرچه در اواخر سال ۹۱، سرمایه‌گذارها از توسعه سانلیو ناامید شده بودند؛ اما با اتخاذ استراتژی‌های جدید، سانلیو زنده ماند و هیئت مدیره و سرمایه‌گذاران، مانند سابق و برای ادامه مسیر، همراهی کردند.

مشاوران

سانلیو برای توسعه اصولی خود، از مشاوران مختلفی یاری گرفت و علاوه بر مشاوره سیستمی - که در تمامی ارکان به پیاده‌سازی سیستم‌ها در سازمان‌ها کمک می‌کند -، در حوزه تخصصی آشپزی نیز، از وجود یکی از برترین سرآشپزهای کشور سود جست. ایشان علاوه بر دانش آشپزی بالا، به استانداردسازی ترکیبات غذایی، ایجاد طعم‌های مناسب برای غذاهای سالم و همچنین زیباسازی بسیاری از غذاها کمک کردند. حضور این سرآشپز به عنوان یکی از خبرگان این صنعت، کمک شایانی به بهبود کیفیت و طعم غذا در سانلیو کرد.

تأمین کنندگان

سان لیو برای تأمین نیازهای مواد اولیه خود، علاوه بر همکاری با برندهای مشهور مواد غذایی و کالاهای مصرفی، از حامیان مالی قدرتمندی نظیر شرکت پپسی و حلوی عقاب نیز برای پیش‌برد برنامه‌های تبلیغاتی خود بهره برد.

۹. ساختار هزینه

هزینه‌های سانلیو عمدتاً مربوطه به ستاد و آشپزخانه مرکزی، خرید مواد، توسعه شعب و هزینه‌های ثابت شعب (از جمله منابع انسانی، اجاره و...) است و هزینه‌های منابع انسانی، بیشترین نقش را در ساختار هزینه‌ای

سانلیو بازی می‌کند. با وجود در نظر گرفته شدن ۵ شعبه برای سودآوری سانلیو در طرح توجیهی سازمان، این توسعه اتفاق نیفتاده و به همین علت، هزینه‌های ثابت سازمان در کاهش سرعت توسعه آن مؤثر بوده است. سانلیو در نظر دارد با اضافه نمودن دو شعبه دیگر به این مجموعه در سال ۹۳، هزینه‌های خود را جبران کند و به سودآوری مورد نظر مدیران دست یابد.

۴. پیاده‌سازی مدل کسب و کار

در این مرحله از فرآیند، با تکمیل عناصر تشکیل‌دهنده مدل کسب و کار، پیاده‌سازی مدل کسب و کار طرح‌ریزی شد. طرح کسب و کار -که مشتمل بر برنامه بازاریابی سازمان، ساختار مالی و توجیه اقتصادی طرح است- بیان‌کننده مسیر کلی سازمان بود و بر اساس پیش‌بینی، سانلیو با تأسیس ۳ شعبه به نقطه سر به سر خود می‌رسید؛ اما نوسانات شدید اقتصادی، سرمایه‌گذاران را به شدت ناامید کرد. از طرفی، نوع غذاهای رستوران متناسب با بازار شمال شهر بود و از طرف دیگر، سرمایه لازم برای تأسیس شعبه در این مناطق موجود نبود. به همین علت در پیاده‌سازی این طرح، مشکلات و سختی‌های زیادی متوجه سازمان شد.

برای حل این مشکل طرح کسب و کار سانلیو تا حدودی تغییر کرد و فست‌فودهای سانلیو طرح‌ریزی شدند تا به وسیله آن، با مکانی محدودتر و در نتیجه، کمتر کردن هزینه‌ها، درآمد مورد نیاز برای تأمین نقطه سربه‌سر حاصل شود و رستوران‌ها توسعه یابند.

۵. مدیریت مستمر

یکی از مهم‌ترین فعالیت‌هایی که باید در فرایند مدیریت مستمر انجام گیرد، بررسی مداوم نیروهای خارجی و ارزیابی مدل است. در حین پیاده‌سازی مدل سانلیو، مدیران این رستوران اجازه دادند تا بازار با محصولات انس بگیرد و سپس با تحلیلی قوی روی منو، میزان مصرف و اظهار نظرها و بررسی های تولیدی مورد بررسی قرار گرفت. مشاهده شد که منو در برخی از موارد فاقد جذابیت و انرژی (نیرو) لازم است؛ برای مثال فیله مرغ به چهار طریق و با ترکیبات تقریباً مشابه پخته می‌شد و در حالی که همه این غذاها به نظر شبیه می‌آمدند، چهار اسم متفاوت داشتند. در بررسی‌های انجام گرفته، مشخص شد مردم ایران غذاهای خورشتی را بیشتر دوست دارند و نمونه آن، بشقاب خلیجی بود که بازار به آن روی خوش نشان داد و از همین رو، این غذا در منوی جدید به خوبی اصلاح و غذاهایی از این دست نیز به منو افزوده شد. در ترکیب صبحانه هم، مدیران سانلیو متوجه عدم انس گیری بازار با منوی صبحانه شدند که این امر نیز، در منوی جدید اصلاح و برطرف شد. واقعیتی که در این میان نباید نادیده گرفت آن است که بسیاری از مسایل به این شکل قابلیت پیش‌بینی ندارند. تیم طراحی سانلیو در ابتدای کار، منویی را مناسب برای بازار پیش‌بینی کرده بود؛ اما بازخورد بازار، نتایج ارزنده‌ای برای سانلیو به همراه داشت که موجب اصلاح موارد مختلفی در سازمان شد.

جمع‌بندی

این نوشته، خلاصه‌ای از فعالیت‌های انجام گرفته برای رستوران سانلیو بود که البته هر یک از موارد، بن‌مایه‌ای عمیق و مفصل دارد که در این مقال و مجال نمی‌گنجد. آمار نشان می‌دهد با وجود تمامی محدودیت‌هایی که برای رشد سازمان وجود داشته، سانلیو به خوبی رشد کرده است. این سازمان محصول خلاقیت‌ها و هویت خویش است و به نظر می‌رسد هر سازمانی برای توسعه فروش، باید بر اساس هویت منحصر به فرد و تمایزاتش - و نه بر پایه تبلیغات - با بازار ارتباط برقرار کند.

به نظر می رسد نور امید سانلیو شعله ور شده است و با رویکرد تعاملی این رستوران با بازار و افزایش جذابیت آن، باید شاهد پیشرفت این سازمان در آینده بود.

(شیوه نگارش منابع تصحیح شود).

منابع

1. Amar Shubar, U. L. June 21 - 23 (2004).The Public WLAN Market And Its Business Models –An Empirical Study. 17th Bled eCommerce Conference eGloba. 4-6. Slovenia: University of Bremen, Bremen, Deutschland
2. BUSINESS MODELS,By A V Vedpuriswar,Published in 'Gurukul',(Vol.5,No.3, December 2003)the quarterly journal ofState Bank Academy, Gurgaon
3. Magretta, J. 2002. Why Business Models Matter. Harvard Business Review, Vol. 80, No. 5 May, pp 86-92.
4. منطقی، منوچهر. ثاقبی سعیدی، فاطمه. مدل های کسب و کار، ارزیابی، نوآوری. فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد، تابستان ۱۳۹۲، شماره ۳۵، ۳۹ تا ۵۱
5. Nordlund, T. (2007), March 8). Scenarios and Operator Business Models for Management of Digital Homes. Espoo .
6. Teece, D. J. (2009). Business models,business strategy and innovatio.Long Range Planning. 8
7. Cambridge Online Dictionaries 2013
8. Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1992). "The balanced scorecard--measures that drive performance." Harvard Business Review