

یافتن عوامل اصلی مزیت رقابتی و توسعه آن در سازمان و بازار ؛

مورد کاوی رستوران های زنجیره ای شیلا

مقدمه

استراتژی تمایز را، ارائه خدمات و محصولات با یک یا چند ویژگی با ارزش از دیدگاه مشتری می دانند که این ویژگی ها منجر به ایجاد مزیت نسبت به رقبا می شوند. تشخیص دقیق و هوشمندانه این ویژگی های با ارزش و متمایز، و عملیاتی کردن آنها، یکی از تصمیمات مهم و استراتژیک پیش روی سازمان هاست که تصویر و هویت سازمانی آنها اثرگذار است.

تشخیص این ویژگی های متمایز و عملیاتی کردن آنها، مسیری بود که مشاور برای بهبود عملکرد رستوران های زنجیره ای شیلا در پیش گرفت، زیرا این مجموعه نتوانسته بود در کنار رقبای پر تعداد خود جایگاه متمایزی را احراز کند.

در ادامه به تشریح مبانی نظری مزیت رقابتی و چگونگی انتخاب و اجرای عملیاتی آن در مجموعه شیلا می پردازیم.

مبانی نظری ایجاد تمایز

شناسایی شایستگی های اصلی و مزیت رقابتی

هنگامی که نقاط قوت و ضعف اصلی مشخص شوند، سازمان می تواند به ارزیابی این امر بپردازد که کدام نقاط قوت از این قابلیت برخوردارند که منبع مزیت رقابتی باشند. این کار به سازمان کمک می کند تا به این درک ارزشمند دست یابد که در تبیین اهداف و استراتژی هایش برای آینده، کدام یک از فعالیت ها و منابع خود را بیشتر به کار گیرد. برای آنکه منابع به منشاء بالقوه مزیت رقابتی پایدار تبدیل شوند، باید نادر، با ارزش و با دوام باشند و تقلید از آنها به سادگی امکان

پذیر نباشد. منابعی که نادر و با ارزش هستند، می توانند مزیت رقابتی به بار آورند، اما در صورتی که شرکت نتواند آن منابع را حفظ کند یا در صورتی که شرکت های دیگر قادر به تقلید آنها باشند، آن مزیت پایدار نخواهد بود. برای مثال، یک تصویر مثبت از یک برند محصول می تواند منبعی نادر و ارزشمند به شمار آید. اما برای پایدار ماندن به سرمایه گذاری مداوم نیاز دارد. گذشته از این، بسیاری از منابع ارزشمند به سرعت توسط شرکت های دیگر تقلید خواهد شد.

اقدامات بازاریابی ماهرانه کپی می شوند، روش های نوآورانه منابع انسانی توسط مقلدان اقتباس می شوند و پیشرفت های تکنولوژیک، مهندسی معکوس می شوند. اما برخی از منابع به سهولت قابل تقلید نیستند :

۱- منابع ضمنی به راحتی قابل تقلید نیستند. منابع ضمنی، منابعی با ماهیت غیر ملموس نظیر دانش و مهارت هستند که نمی توان به سهولت از آنها الگوبرداری کرد.

۲- منابع پیچیده اجتماعی به راحتی قابل تقلید نیستند. منابع پیچیده اجتماعی، منابعی هستند که از طریق تعامل پیچیده افراد متعدد به وجود می آیند.

۳- اگر منابع دارای ابهام کلی باشند، تقلید از آنها بی نهایت دشوار است و این زمانی اتفاق می افتد که رابطه میان یک منبع و نتایجی که تولید می کند، به خوبی درک نشود و به عبارت دیگر معلوم نباشد که چگونه این منابع، ارزش ایجاد می کنند.

در نهایت می توان گفت شایستگی های اصلی شامل ترکیبی از منابع و توانایی های یکپارچه و هماهنگ سازمان است که آن را در بازار متمایز می کند. شایستگی های اصلی یک سازمان را ویژگی هایی تشکیل می دهد که منبع مزیت رقابتی برای سازمان بوده و آن را به طور استراتژیک از دیگران متمایز می کند. حال اگر این ویژگی ها خود در برگیرنده منابع غیر قابل تقلید باشند، مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان به دنبال خواهند داشت.

بنابراین سازمان ها برای حصول به شایستگی های اصلی، باید انواع متنوعی از توانایی ها را با یکدیگر تلفیق کنند؛ نظیر توانایی در مدیریت آمیخته بازاریابی (توزیع، تبلیغ و ...)، توانایی تکنولوژیک (طراحی فرآیند، تحقیق و توسعه و ...) و مواردی از این دست ترکیب و هماهنگی میان توانایی های متعدد، تقلید از شایستگی های اصلی را دشوار می سازد.

تحلیل موقعیت مجموعه شیلا

مطابق آنچه در بخش پیش ذکر شد، برای درک توانایی های اصلی مجموعه شیلا و ترکیب صحیح آنها برای ایجاد تمایز در بازار، عوامل خارجی و داخلی این مجموعه در قالب نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای اصلی به صورت زیر تحلیل شد :

تهدیدها :

- در حال حاضر تبلیغات منفی و نگرانی های زیادی در زمینه سلامت و ارزش غذایی محصولات فست فود و سوسیس و کالباس در اذهان وجود دارد. این تبلیغات و تأکیدات منفی، نوعی ذهنیت منفی و بی اعتمادی را نسبت به فست فود در جامعه موجب شده است.
- رقابت بسیار سنگین در حوزه فست فود در ایران و به تبع آن افزایش قابل ملاحظه امکان انتخاب مشتریان این گروه محصولات، دامنه عوامل موفقیت در این کسب و کار را محدودتر و ظریف تر می کند.
- در مورد رستوران های زنجیره ای، پیاده سازی سیستم یکپارچه مدیریت، با دشواری های زیادی همراه است. علت اصلی آن غیر متمرکز بودن عمل تولید و ارائه خدمات و پراکندگی آن در همه شعب است.

فرصت ها :

- با وجود مخالفت ها و تبلیغات منفی ای که در مورد فست فود وجود دارد، وجود این رستوران ها و مخاطبین خاص آنها یک واقعیت است. به گونه ای که فست فود بخش قابل ملاحظه ای از بازار رستوران ها را تشکیل می دهد. بنابراین فست فودی که بتواند در این بازار گسترده، با اعتماد سازی مناسب و ایجاد مزیت رقابتی مؤثر و پایدار، درصد مناسبی از این مخاطبین را به خود جلب کند، به موفقیت دست خواهد یافت.
- از آنجا که خصوصاً در شرایط کنونی جهانی و داخلی، سرمایه گذاری در مقاصد جاافتاده سرمایه گذاری مانند ساختمان سازی، تولید و مواردی از این دست به مخاطره افتاده است، و از آنجایی که تامین نیاز به غذا توسط مشتریان تحت هر شرایط و وضعیت اقتصادی اجتناب ناپذیر است، با وجود رقابت های گسترده در صنعت رستوران داری، باز هم در این حوزه در صورت هوشمندی مدیران و جهت گیری های مناسب، فرصت های قابل توجهی وجود دارد.

نقاط ضعف :

- شرکت شیلا به لحاظ نرم افزاری و نیروی انسانی کار آمد، با مشکلات و تنگنانهایی مواجه بود. در زمینه مدیریت هماهنگ و منسجم اداره و راهبری شعب، سیستم مناسبی وجود نداشت و از این رو، بسیاری از پرسنل و کارکنان سازمان خصوصاً نیروهای اجرایی شعب، از هماهنگی لازم با مرکزیت سازمان برخوردار نبودند.
- با توجه به مسائلی که برای سازمان رخ داده بود و فاصله ای که بین اهداف و آرمان های سازمان و اجرای آن در عمل وجود داشت، اعضای سازمان از انگیزه قوی و کافی برخوردار نبودند. این امر تا آنجا رسوخ داشت که بارقه هایی از حس نا امیدی نسبت به بهبود شرایط، در مدیران سازمان هم مشاهده می شد.
- نقدینگی کم و محدودیت های مالی را می توان یکی دیگر از نقاط ضعف مبتلا به شرکت شیلا برشمرد. این مسأله قدرت مانور سازمان و اجرای برنامه ها و نوآوری ها را تحت تأثیر قرار داده بود.
- علاوه بر این موارد، در سال ۱۳۸۶، با وجود سابقه چندین ساله حضور شیلا در بازار، این سازمان از جایگاه مناسب و شناخته شده ای در بین مشتریان برخوردار نبود.

نقاط قوت :

- یکی از اصلی ترین نقاط قوت مجموعه شیلا، وجود مؤسسان و مدیران هدفمند و هماهنگ است. این افراد، کار و حرفه خود را به خوبی می شناسند و اشراف خوبی به بازه وسیعی از مراحل و مسائل کاری دارند.
- یکی دیگر از نقاط قوت شرکت را می توان تمرکز آن بر حوزه ای دانست که کمتر توسط رقبا روی آن کار شده است. اگرچه رقابت در حوزه های مختلف در بین عرضه کنندگان و رستوران های فست فود بسیار زیاد است، اما کمتر اغذیه فروشی و فست فود ایرانی، به طور متمرکز و تخصصی بر روی محصول سوسیس و فرآورده های مرتبط کار کرده است.
- مدیران مجموعه شیلا، علاوه بر داشتن انگیزه ای قوی، سابقه ای چندین ساله در این حوزه داشتند و رستوران داری اصولی، یکی از علاقه مندی های اصلی آنها را شامل می شد.

تعیین شایستگی های اصلی مجموعه شایلا

تحلیل موازی موارد پیش گفته، مجموعه شایلا را به این باور رساند که نیاز به تغییر و ایجاد عاملی تاثیر گذار و برتری ساز در سازمان ضروری است. از بین گزینه های ممکن برای این کار، شایلا به دلیل محدودیت هایی چون تنگناهای مالی و تشکیلاتی، امکان انتخاب نامحدود نداشت.

همچنین با توجه به حجم و میزان رقابت و اینکه در بین رستوران های فست فود در ایران معمولاً در نوع خدمات و جهت گیری تبلیغاتی ای که دارند، مشابهت وجود دارد، بنابراین سازمان نیاز به ایجاد تمایزی اثرگذار برای معرفی و بهبود موقعیت خود در بازار داشت. لزومی ندارد این عامل تمایز ساز لزوماً عاملی پرهزینه و پرحجم باشد. کما اینکه شایلا تبلیغات پر حجم و گرانتیتم را تجربه کرده بود و نتیجه لازم را هم از آن به دست نیاورده بود. ضمناً این نوع اقدامات ترویجی نیازمند استمرار در اجرای آنهاست که برای سازمانی همانند شایلا که از توان و امکانات مالی محدودی برخوردار بود، ادامه این رویه اگر نه غیر ممکن، که بسیار سخت بود.

در این راستا یکی از ابزارهای مهمی که هر سازمان باید برای اتخاذ جهت گیری مناسب فعالیتهای خود از آن بهره ببرد، تحقیقات بازار است. بهترین اقدامات یک سازمان هم اگر در جهت بر آورده کردن بهینه نیازها و خواسته های مشتریان و مخاطبان نباشد، به هیچ وجه منشاء اثر مثبت نخواهند بود. به این منظور سازمان باید با هوشمندی و بر پایه تحقیقات بازار دقیق و قابل اتکا، به ارزیابی و شناخت این نیازهای آشکار و تلویحی مشتریان بپردازد و بر پایه این نیازها، بهترین و مؤثرترین راه برآورده سازی این نیازها را در قالب خدمات و محصولات درخور برگزیند. سازمان باید برای شناخت نیازهای بازار، بسیار هوشمند و دقیق باشد. بسیاری از این نیازها ممکن است حتی هرگز ابراز نشده باشند. در این مواقع سازمان باید همانند یک دستگاه فلزیاب عمل کند. هنگامی که این دستگاه به فلز پنهان شده در خاک نزدیک می شود، از خود علامتی نشان می دهد. دستگاه در این حالت مستقیماً فلز را نمی بیند و با آن تماس ندارد، اما بنابر شواهدی وجود آن را حس می کند. سازمان نیز باید با جستجو و درک نشانه ها، با تیزبینی و دقت، این نیازها را به درستی شناسایی کند.

بنابراین با توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای خود و پس از انجام تحقیقات بازار گسترده در مورد خواسته ها و تمایلات مصرف کنندگان و مخاطبان محصولات Fast Food و با راهبری و همراهی مشاوران زبده، سه عامل زیر را به عنوان شایستگی های اصلی مجموعه شایلا برگزیده شد :

۱ - تمرکز بر روی محصول سوسیس

۲ - تأکید بر بهداشت و سلامت

۳ - عرضه فرآورده های جهانی سوسیس

پس از انتخاب این ۳ عامل مزیت رقابتی که در ادامه تشریح خواهد شد، برای پیاده سازی و عملیاتی کردن آنها از ابزارهای مختلفی استفاده شد و نکات ریز و درشت زیادی مورد توجه قرار گرفت. در این میان یکی از مهمترین بخش هایی که اجرای درست و اصولی آن در دستور کار قرار گرفت، طراحی و اجرای دکوراسیون رستوران های زنجیره ای شایلا بود. در طراحی دکوراسیون داخلی و بیرونی مجموعه سعی شد تا علاوه بر اینکه همه استانداردها و دستورالعمل های موجود در زمینه فضاهای رستوران و فست فود رعایت شود، رویکرد و جهت گیری اصلی آن به گونه ای باشد که در جهت به بار نشستن سه شایستگی اصلی مذکور عمل کند.

در واقع استراتژی تمایزی که شایلا در سه محور تمرکز بر روی محصول سوسیس، تأکید بر بهداشت و سلامت و عرضه فرآورده های جهانی سوسیس، برای خود تعیین کرده بود، concept اصلی را مشخص می کند که طراحی دکوراسیون باید در جهت انتقال آن به مشتریان صورت گیرد.

به این منظور، در ابتدا و قبل از شروع فاز اجرایی در دکوراسیون شایلا، طی یک دوره یک ماهه در یک فاز تحقیقاتی، بررسی های کاملی در مورد استانداردها و الزامات دکوراسیون Fast Food انجام شد.

این استانداردها از جمله در مورد نورپردازی داخلی و خارجی، دما، طراحی بیرونی و داخلی، رنگ آمیزی، اسباب، میز و صندلی و چیدمان آنها، موسیقی، جنس دیوارها و کف و ... استخراج شد و با توجه به محدودیت های محیطی و فن آوری، تمام استانداردهای قابل اجرا مورد توجه قرار گرفته و گام های اجرایی آن مشخص شد. همچنین به قوانین اداره استاندارد هم توجه شد و تمام موارد مورد تأکید در آن، مد نظر قرار گرفت.

در ادامه، چرایی انتخاب ۳ شایستگی و اصلی مزیت رقابتی انتخاب شده و چگونگی عملیاتی شدن آنها تشریح شده است.

۱- تمرکز بر روی محصول سوسیس:

مجموعه شایلا برای ایجاد یک هویت مستقل و بیان اینکه در حوزه ای خاص، متخصص است، نقطه تمرکزی را برای خود برگزید. بنابراین از آنجایی که شایلا قبلاً با ارائه محصول هات داگ، تخصص خود را معرفی کرده بود و از طرف دیگر فست فود های دیگر از قبیل آیدا، هایدا، نیک و ... بر روی تنوع محصولات کالباس کارکرده بودند و خیلی به محصولات فرآوری شده سوسیس توجه نکرده بودند، مجموعه شایلا عرضه گروه محصولات سوسیس را به عنوان قلمرو کسب و کار خود انتخاب کرد.

در این راستا ساندویچ های کالباس و محصولات غیر مرتبط، از منوی غذای رستوران های شایلا حذف شد و عرضه محصولات سوسیس بخش محوری شعار شایلا را تشکیل داد. از طرف دیگر واحد تحقیق و توسعه (طراحی) در سازمان مرکزی شایلا شکل گرفت تا بر روی گسترش تنوع خوراکی های سوسیس، تحقیقات مفصلی در گروه های مختلف انجام دهد.

تصویرسازی در دکوراسیون:

اصولاً در معماری داخلی، انتقال پیام از طریق گرافیک محیطی فضا انجام می شود. این مسأله در مورد انتقال پیام عرضه محصولات خانواده سوسیس کاملاً مشهود است. به این منظور در رستوران های شیلا، فضاهای خاصی در نظر گرفته شد که در آن بتوان از طریق گرافیک محیطی، تنوع محصولات خانواده سوسیس را به مخاطبین منتقل کرد. به عنوان مثال، مسیرهای حرکت و توقف احتمالی مشتری در داخل رستوران، به عنوان مکان هایی برای نصب تابلوهای معرفی کننده محصولات سوسیس در نظر گرفته شد. همچنین برای تاکید بیشتر بر حوزه اصلی محصولات شیلا که محصولات مرتبط با سوسیس بود، منوی این گروه محصولات از بقیه محصولات، جداسازی و تفکیک شد.

۲- تأکید بر بهداشت و سلامت:

ذهنیت منفی نسبت به سلامت غذاهای فست فود و سوسیس و کالباس که در سطح جامعه و به واسطه تبلیغات ایجاد شده، عاملی است که میزان مخاطبان این رستوران ها را شدیداً تحت تأثیر قرار می دهد و حتی کسانی که از غذاهای فست فود استفاده می کنند هم، احساس رضایت کامل نخواهند داشت. اما با نگاه منطقی باید اینگونه تحلیل کرد که نمی توان غذاهای فست فود را به طور مطلق مضر دانست؛ بلکه مصرف بیش از اندازه آن مضر است. همانطور که مصرف افراطی خوراکی های دیگر مثل شیرینی هم مضر است. حال اگر بتوان فست فود هر چه سالم تر و بهداشتی تر عرضه کرد، مسلماً دغدغه ذهنی مشتریان تا میزان زیادی برطرف می شود و مشتریان سابق با اطمینان بیشتری به مصرف محصولات عرضه شده می پردازند و مشتریان جدید از اقشار متفاوت نیز به آن متمایل می شوند. واحد تحقیق و توسعه با اجرای فرایندهای مفصلی همچون ارزیابی تأمین کنندگان و مواردی از این دست، اقدام به بهینه سازی و تثبیت کیفیت محصولات نمود. به عنوان مثال تمام تأمین کنندگان برتر سوسیس و نان به طور مفصل مورد بازدید و ارزیابی قرار گرفتند و مطابق شاخصه هایی ارزیابی و اولویت بندی شدند. البته مجموعه شیلا قبلاً هم در عمل به دو اصل بهداشت و سلامت توجه می کرد. اما نمود آن برای مشتری، چندان محسوس و ملموس نبود. بنابراین رویکرد جدید سعی شد تا شاخصه هایی از دکوراسیون داخلی نظر قرار گیرد که توجه به سلامت و بهداشت در آنها مشخص شود.

تصویرسازی در دکوراسیون:

در مورد القای حس سلامت، فضا به گونه ای طراحی شد که در آن از رنگ ها و مولفه هایی استفاده شد که به نوعی تداعی بهداشت می کردند. وقتی در محیطی وارد می شویم که از فضای آن و تک تک عناصر موجود در آن محیط، حس اطمینان نسبت به رعایت بهداشت می کنیم، به تبع آن احساس آرامش خیال نسبت به سلامت محیط نیز به وجود می آید. همچنین برای القای حس آرامش و آسودگی در محیط، در مورد ترکیب بندی رنگ های به کار رفته خصوصاً در فضای داخلی رستوران ها، یک رویکرد مینیمالیستی (حداقل گرایی و سادگی گرایی) اتخاذ شد. در این رویکرد، بر خلاف آنچه امروزه در Fast Food ها بیشتر شاهد آن هستیم که از رنگ های متنوع گرم و تند استفاده می کنند، از رنگ های با تنوع و تضاد کم و روشن استفاده شد. شروع این رویکرد از ژاپن بود و مطابق آن حتی الامکان باید در فضاها، از رنگ ها و ترکیب بندی های ساده و حداقلی استفاده کرد و تا جایی که ممکن است سادگی را وارد فضا کرد. به این طریق اگر چه از هیجان فضا کاسته می شود، اما محیطی آرامش بخش به وجود می آید.

بنابراین با توجه به رویکرد مینیمالیستی اتخاذ شده، از تنوع و تشبیه رنگ ها کاسته شد و نیز رنگ های روشن، بیشتر مورد استفاده قرار گرفت. به این منظور دو رنگ اصلی سفید و نارنجی برگزیده شد. وجود و ترکیب این دو رنگ در کنار هم، همزمان حس آرامش و تحرک را القاء می کند. رنگ نارنجی به عنوان یک رنگ نشاط آور و صمیمی شناخته می شود و برای مصرف کننده چنین احساسی را تداعی می کند.

در زمینه مبلمان مورد استفاده در رستوران های شیلا، باید دو موضوع را در نظر گرفت، یکی موضوع فرمالیستی و زیبایی شناختی فضا است که احساس آرامش را تداعی می کند و رویکرد دیگر، بحث کاربردی بودن آن است. کاربردها قاعداً در قالب استانداردهای طراحی مشخص می گنجند که این استانداردها در نظر گرفته شده اند. البته در ایران به علت برخی محدودیت ها از جمله محدودیت های تکنولوژیک، بخشی از این استانداردها قابل پیاده سازی نیستند. مثلاً در مورد میز و صندلی مورد استفاده، مبلمان منطبق با این استانداردها، یا قابل دسترسی نیستند و یا برای تأمین آنها باید هزینه های زیادی را متحمل شد. به عنوان مثال رنگ نارنجی مورد نظر شیلا برای استفاده در صندلی های رستوران ها، در بازار ایران وجود نداشت که شیلا مجبور شد آن را با شرایط مورد نظر به کارخانه سازنده به طور اختصاصی سفارش دهد. در مورد تخصیص فضاهای رستوران هم موارد زیادی در نظر گرفته شد. قاعداً بخشی از فضا برای کیتینگ در نظر گرفته شد و میزان فضای لازم برای این بخش ها تخصیص داده. دو بخش اصلی دیگر، صندوق (Cash) و سالن های غذاخوری بودند. طراحی این سه بخش، به گونه ای صورت گرفت که در آن میزان برخورد و تداخل کارهای پرسنل رستوران با مشتریان به حداقل برسد. ضمن اینکه سرویس دهی به مشتریان هم می بایست به نحو احسن انجام گیرد.

همچنین برای به حداقل رساندن کارایی میز و صندلی ها و نیز فضای رستوران، میزها به صورت مدولار دو نفره طراحی شد که در صورت نیاز، با نزدیک کردن میز ها به هم، امکان استفاده نفرات بیشتری از آن فراهم شد. با این نوع چیدمان، سعی شد در فرض محدود کننده ای که مخاطب رستوران های Fast Food را تنها قشر جوان و نوجوان دانسته

و کمتر به خانواده ها توجه می کند، تجدید نظر شود و سالن رستوران ها به گونه ای تنظیم شود که مورد توجه و اقبال خانواده ها نیز قرار گیرد.

از تابلوهای با طرح های آرامش بخش نیز برای تقویت حس اطمینان به محصولات شایلا، استفاده شد.

نورپردازی فضاهای داخلی و خارجی رستوران های شایلا بنا بر مطالعات و تحقیقات وسیع صورت گرفت. طی تحقیقاتی که در مورد نورپردازی فضاهای رستورانی انجام شد، مشخص شد که نور فلوئورسنت، رایج ترین و بهترین نور مورد استفاده در رستوران ها است. دلیل این امر هم توجه مناسب اقتصادی و راندمان بالاست و هم اینکه نور مناسبی در فضا ایجاد می کند. همچنین باید برای تأکید بر امر سلامت هم از نور مناسب استفاده می شد. برای این منظور، نشان دادن درخشندگی و جلوه قسمت های مورد نظر، به وسیله نورهای موضعی یا Spotlight ها علاوه بر استفاده از رنگ های روشن، مورد توجه قرار گرفت. در استفاده از نور به جنبه ارگونومیکی آن توجه شد.

برای مواجهه درست با ذهنیت منفی ای که در سطح جامعه نسبت به مضرات فست فود وجود دارد و بهبود این ذهنیت هم، به مؤلفه هایی توجه شد. طراحی محکم، استوار و یکپارچه فضاها و وسایل و انتقال این پیام که بر روی تک تک این عوامل تفکر شده و موجه ترین و بهینه ترین انتخاب در مورد آنها صورت گرفته است، حسن اطمینان و اعتماد را به مخاطبان القاء می کند. در این راستا سعی شد علاوه بر اینکه طراحی همه بخش ها و فضاها به بهترین شکل صورت گیرد، مواد مصرفی با کیفیت و درجه یک نیز مورد استفاده قرار گیرند. استفاده از متریال با کیفیت، تداعی کننده این معنی است که سازمان برای مشتریان خود ارزش قائل است و برای آنها از حداکثر توانایی فکری و مالی خود استفاده می کند و بهترین کیفیت را به آنان عرضه می کند.

۳- تمرکز بر جهانی بودن :

در حال حاضر محصولات فست فود تنوع محدودی دارد و در ایران اغلب عرضه کنندگان فست فود محصولات شبیه هم عرضه می کنند. در چنین شرایطی تنوع در این محصولات، یک عامل پیش برنده است و خود منجر به ایجاد تمایز نسبت به رقبا می شود. بنابراین در مجموعه شایلا که قبلاً بر روی عرضه یک نوع سوسیس یعنی هات داگ تمرکز کرده بود، برای ایجاد تنوع و برآوردن نیاز تنوع طلبی مشتریان، تصمیم گسترش سبد محصولی و عرضه گسترده وسیعی از محصولات فرآوری شده سوسیس اتخاذ شد.

بدین منظور واحد تحقیق و توسعه ای در مجموعه شایلا راه اندازی شد که به تحقیقات جامع برای شناسایی محصولات متنوع منتج از محصول سوسیس در خارج از کشور پرداخت تا در نهایت بتوان با توجه به نتایج تحقیقات بازار مرتبط با این محصولات و اعمال سلیقه مشتریان ایرانی، محصولات متنوع سوسیس را عرضه کرد.

تصویرسازی در دکوراسیون:

برای انتقال این مفهوم که گویای تنوع محصولات سوسیس با مد نظر قرار دادن محصولات سوسیس عرضه شده در کل دنیا است، علاوه بر نصب تابلوهای معرفی کننده تنوع این محصولات در مکان رستوران ها، از نوشته های انگلیسی استفاده شد. زیرا نوشته های انگلیسی باعث القای حس خارجی و متفاوت بودن محصول می شود.

جمع بندی:

نکته ای که باید درباره تمایز به آن دقت کنیم، این است که الزاماً نفس متمایز و متفاوت بودن، برای سازمان ها ایجاد امتیاز نمی کند. بلکه در صورتی که وجوه تمایز سازمان از یک جهت گیری واحد و همگون در جهت بهبود و ارتقای تصویر سازمانی تبعیت کنند و با هم افزایی مثبت داشته باشند، می توانند جایگاه سازمان را ارتقاء دهند. در این راستا هر سه نقاط تمایز تمرکز بر سوسیس، سلامت و بهداشت و عرضه محصولات جهانی سوسیس هدف واحدی را برای ارتقای جایگاه محصول و نام تجاری شیلا برآورده می کنند.

یکی از اهداف اصلی برنامه ریزی های انجام شده برای شرکت شیلا، بهبود تصویرسازمانی شیلا در ذهن مخاطب بالفعل و بالقوه و نیز ایجاد اطمینان در وی از نام تجاری و محصولات شیلا بود. مفاهیم اصلی ای که در برنامه ریزی برای بهبود و تصویر سازمانی مورد توجه قرار گرفتند، القای ایمنی، سلامت و تحرک بود. ایمنی به این معنی که فضای بصری رستوران، پرسنل و نوع سرویس آن و همه آنچه مشتری با آن برخورد می کند و سرو کار دارد، باید حسی از ایمنی و آرامش را به او القاء کند. سلامت، بیشتر بر کیفیت محصول ارائه شده تمرکز دارد. تأکید بر حس تحرک هم به دلیل ماهیت رستوران های فست فود و سرعت عمل ارائه سرویس و نیز نوع مخاطبان آن که عمدتاً از قشر جوان و نوجوان هستند، صورت می گیرد.

اگر همه مفاهیم و نکات پیش گفته، هر یک به تنهایی و جدای از دیگر عوامل حتی به بهترین نحو اجرا شوند، نتیجه بدست آمده چندان مثمرتر نخواهد بود. بلکه باید علاوه بر اجرای درست و صحیح هر یک از آنها، هماهنگی و هارمونی بین آنها هم به درستی مورد نظر قرار گیرد و به کارگیری و اجرای هر ابزار و مؤلفه باید در جهت پیشبرد اهداف تعیین شده بوده و با دیگر عوامل و مؤلفه ها همخوانی و هم افزایی داشته باشد.

نکته کلی که در طراحی دکوراسیون رستوران های شیلا به آن توجه شد، رعایت هارمونی و ایجاد تصویر همگون و یکسان در شعبه های مختلف شیلا است. در این مورد با تکرار یک سری مؤلفه ها و آیتم ها و استفاده همسان از مواد و ابزاری خاص در همه شعب، سعی شد که پس زمینه و تصویر همگون و یکسانی از شیلا در ذهن مشتریان ایجاد شود. به عنوان مثال؛ در همه شعبه ها از میز و صندلی و مبلمان داخلی و آرایش محیطی همگون و حتی الامکان یکسانی استفاده شده. بنابراین محدودیت و تفاوت فضا در شعبه های مختلف، در کیفیت دکوراسیون آنها تفاوتی ایجاد نمی کند و تنها

کمیت ابزار و مؤلفه ها (مثلاً میز و صندلی ها) بسته به امکانات و محدودیت های فضا، کم و زیاد می شود. این یکسان بودن در گرافیک محیطی شیلا به خوبی مشهود است. تابلوهای سردر و تزئینات اصلی در همه شعبه ها یکسان است و از بسته بندی یکسانی برای محصولات استفاده می شود. به همین نحو پیشخوان و صندوق همه شعبه ها یکسان است و از فضای داخلی و نورپردازی یکسانی هم استفاده شده است.

در ابتدای این مقاله به نقش تعیین کننده مزیت رقابتی برای سازمان ها اشاره شد. در این مورد، ذکر این نکته هم ضروری به نظر می رسد که ایجاد و نگاهداشت مزیت رقابتی برای سازمانها مقوله ای در دسترس و کم زحمت نیست که بتوان با اعمال تغییراتی ساده و یا افزودن برخی ظواهر و شعارها، آنها را به صورتی نمایشی به بار نشانند؛ بلکه کسب مزیت رقابتی پایدار نیازمند برقراری و پایبندی به جهت گیری های اصولی در سازمان، برنامه ریزی، آموزش، استمرار، کنترل و مدیریت و راهبری هدفمند و شایسته است.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.