

Designing a Plant-based Milk Production Business Model Based on the Business Canvas, Focusing on the Value Proposition Block

Najmeddin Hosseini ^{✉1} | Reza MohammadKazemi ²  | Asef Karimi ³ 

1. Department of Business, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran.
Email: nhosseini@live.com
2. Department of Business Creation, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran.
Email: r_mkazemi@ut.ac.ir
3. Department of Business Creation, Faculty of Management and accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran.
Email: asef.karimi@ut.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article Article history: Received 19 November 2022 Received in revised form 19 March 2023 Accepted 13 May 2023 Published online 19 June 2023 Keywords: Business model, herbal milk, production, theme analysis method, value proposition block.	Objective: The objective of this research is to design a business model for producing vegetable milk based on the business canvas with a focus on the proposed value block. Methods: The research is practical in terms of its purpose, and the data collection method is descriptive-survey with a survey approach to data analysis. The research has been conducted using a qualitative method, and the thematic analysis method has been used to build the model. The statistical population includes manufacturers, specialists, and experienced engineers with a minimum work experience of three years, of which 15 individuals have been purposefully sampled. Qualitative data collection has been conducted through conceptual in-depth interviews using open-ended questions, and the validity of the interview questions has been checked by research experts, supervisors, and advisors. Findings: The research findings indicate that the causal conditions include economic conditions, organizational structure, managerial causes, central categories, corporate factors, creating loyal customers, creating value, intervening conditions, transparent work rules, managerial factors, efficient management, control mechanisms, strategies, structural factors, and institutional background conditions, communication networks, customer-oriented network, distribution network. The consequences include the efficiency of the designed business environment. Conclusion: The research provides valuable insights into the factors that need to be considered when designing a business model for the production of vegetable milk. Specifically, the findings highlight the importance of creating loyal customers, adding value, and efficient management in the success of the business. The research can be used by business owners and managers to develop a comprehensive strategy for the successful production and distribution of vegetable milk.
Cite this article: Hosseini, N., MohammadKazemi, R., & Karimi, A. (2023). Designing a plant-based milk production business model based on the business canvas, focusing on the value proposition block. <i>Journal of Entrepreneurship and Innovation Research</i>. 2(1), 1-18. © The Author(s).  Publisher: Scientific Association of Entrepreneurship & Innovation in IRAN.	

مدل کسب و کار تولید شیر گیاهی با تمرکز بر بلوک ارزش پیشنهادی

نجم الدین حسینی^۱ | رضا محمد کاظمی^۲ | آصف کریمی^۳

۱. گروه مدیریت بازرگانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدهگان فارابی، قم، ایران. رایانامه: nhosseini@live.com

۲. گروه کسب و کار جدید، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: r_mkazemi@ut.ac.ir

۳. گروه مدیریت بازرگانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدهگان فارابی، قم، ایران. رایانامه: asef.karimi@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

هدف: هدف این پژوهش، طراحی مدل کسب و کار تولید شیر گیاهی مبتنی بر بوم کسب و کار با تمرکز بر بلوک ارزش پیشنهادی می باشد.

روش: این پژوهش از نظر نوع هدف کاربردی است و از نوع توصیفی-پیمایشی برای جمع آوری اطلاعات استفاده شده است. روش جمع آوری داده ها نیز توصیفی می باشد. رویکرد تجزیه و تحلیل داده ها پیمایشی است و از روش تحلیل مضمون برای ساخت مدل استفاده شده است. نمونه گیری به صورت هدفمند انجام شده و از ۱۵ نفر از تولید کنندگان، متخصصان و جامعه مهندسان با سابقه حداقل بیش از سه سال در صنایع غذایی کشور استفاده شده است. برای گردآوری اطلاعات کیفی از شیوه مصاحبه های عمیق مفهومی با استفاده از طرح سؤالات باز برای مصاحبه شوندگان، استفاده شد. همچنین، جهت بررسی روایی سؤالات مصاحبه از نظرات اساتید راهنما و مشاور و همچنین صاحب نظران امر پژوهش استفاده شد.

نتایج: نتایج نشان داد که شرایط علی شامل شرایط اقتصادی، ساختار سازمان، علل مدیریتی، مقوله های محوری، عوامل شرکتی، ایجاد مشتریان وفادار، ایجاد ارزش، شرایط مداخله گر، قوانین کاری شفاف، عوامل مدیریتی، مدیریت کارا، سازوکارهای کنترلی، راهبردها، عوامل ساختاری و نهادی، شرایط زمینه ای، شبکه های ارتباطی، شبکه مشتری مداری، شبکه توزیع و پیامدها، کارایی بوم کسب و کار طراحی شده می باشد.

نتیجه گیری: بر اساس نتایج حاصله، می توان نتیجه گرفت که بوم کسب و کار می تواند به عنوان یک مدل مؤثر در توسعه کسب و کار تولید شیر گیاهی مورد استفاده قرار گیرد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۸/۲۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۲/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۲/۲۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۳/۲۹

کلیدواژه ها:

بلوک ارزش پیشنهادی، روش تحلیل مضمون، شیر گیاهی، مدل کسب و کار.

استناد: حسینی، نجم الدین، محمد کاظمی، رضا و کریمی، آصف (۱۴۰۲). مدل کسب و کار تولید شیر گیاهی با تمرکز بر بلوک ارزش پیشنهادی. پژوهش های کارآفرینی

و نوآوری، ۱۸(۱)، ۱-۱۸

© نویسندگان.

ناشر: انجمن علمی کارآفرینی و نوآوری ایران.



۱. مقدمه

در ۲۰ سال گذشته، بسیاری از مطالعات علمی توجه را به این واقعیت جلب کرده اند که تغییر رژیم غذایی به سمت رژیم غذایی گیاهی تر می تواند اثرات مثبت زیادی بر اکوسیستم ها داشته باشد (کلای، ۱۳۹۹). این اثرات را می توان با آزاد کردن مناطق وسیعی از زمین ایجاد کرد، زیرا حیوانات کمتری باید با خوراک تهیه شوند، که فضای بیشتری را برای موجودات دیگر فراهم می کند (نیک نام، ۱۳۹۸). همین تغییر رژیم غذایی همچنین منجر به کاهش انتشار گازهای گلخانه ای و بهبود سلامت می شود (United Nation, 2010 and Clark, 2020). هیئت آب و هوای سازمان ملل متحد در گزارش خود از سال ۲۰۱۹ بیان می کند که رژیم غذایی با عناصر کم یا بدون عناصر گوشت و لبنیات می تواند منجر به کاهش زیادی در انتشار گازهای گلخانه ای و استفاده از زمین شود (Crippa, 2021).

دلایل استفاده از شیر گیاهی می تواند متفاوت باشد. برخی از افراد به دلیل پیروی از رژیم گیاهخواری و یا وگان بودن، نمی توانند محصولات جانوری مصرف کنند؛ البته در بین انواع گیاهخواران این موضوع ممکن است متفاوت باشد. همچنین ممکن است برخی از افراد به عدم تحمل لاکتوز مبتلا باشند که در نتیجه آن با مصرف مواد لبنی همچون شیر گاو که حاوی لاکتوز است، علائمی همچون دل درد، استفراغ، حالت تهوع و... به آن ها دست می دهد و در نتیجه نمی توانند شیر گاو و یا به طور کلی شیر حیوانی مصرف کنند. البته بسیاری از افراد نیز هستند که نمی دانند به عدم تحمل لاکتوز مبتلا شده اند؛ اما با توجه به علائمی که پس از خوردن شیر پیدا می کنند، می توانند مصرف آن را قطع کرده و از شیرهای گیاهی به عنوان جایگزین استفاده نمایند (Poore, 2018). علاوه بر مسائلی که ذکر شد، آلرژی به کازئین شیر و یا جذب بهتر پروتئین از محصولات گیاهی در برخی از افراد نیز می تواند دلایل دیگری برای استفاده از انواع شیر گیاهی باشد. جالب است بدانید مصرف ۱۰ عدد بادام به صورت ناشتا، می تواند پروتئین مورد نیاز بدن شما در روز را تامین کند؛ به همین دلیل مصرف شیر بادام به جای سایر لبنیات و یا در کنار آن ها، برای افرادی که ورزشکار هستند، گزینه خوبی برای جذب پروتئین و عضله سازی است (Lacour, 2020).

از سوی دیگر امروزه با تغییر ابعاد شرایط کسب و کار، سازمان ها با محیط متغیر و دشواری هایی روبه رو شده اند که حیات و سودآوری آنها را با مخاطره رو به رو کرده است. سازمان ها با ریسکهای متفاوت مواجه هستند که سبب وارد شدن آسیب های جدی به فعالیتهای آنها می گردد (Joyce, 2017). داشتن یک برنامه آماده به کار بودن فعالیت ها در شرایط گوناگون برای انواع کسب و کارها همچون کارخانجات صنعتی، مراکز آموزشی و خدماتی و نیز مراکز بهداشت و درمان و ... ضروری به نظر می رسد و این برنامه تداوم کسب و کار باید تمامی جنبه های خطر آفرین از مخاطرات ناشی از طبیعت گرفته تا مخاطرات حاصل از اقدامات انسانی و نیز جنبه های بیولوژیک و غیر بیولوژیک را در بر گیرد (Nusem, 2017). استروالد (۲۰۰۴) در بحث بوم مدل کسب و کار، فرآیندها و فعالیت های داخلی یک کسب و کار را به ۹ دسته جداگانه طبقه بندی می کند که هر یک نمایانگر یک بلوک در ایجاد محصول یا خدمات است. این دسته بندی ها چهار جنبه اصلی یک کسب و کار را نشان می دهند که شامل مشتریان، پیشنهادها، زیرساخت ها و همچنین ابزار دوام مالی است (Osterwalder, 2004).

به طور کلی ارزش غذایی بالای شیرهای فراوری شده بر پایه گیاهان آن ها را به جایگزین های مناسبی برای شیر گاو تبدیل نموده است. مصرف شیر گیاهی در سال های اخیر افزایش چشمگیری داشته است. مسائل پزشکی از جمله عدم تحمل لاکتوز از دلایل افزایش روی آوردن به مصرف انواع شیر گیاهی است. علاوه بر توجه به سبک زندگی سالم، بعضی از مصرف نمایندگان نگران سلامت و رفاه حال حیوانات هستند. به همین علت از رژیم های محدود مانند رژیم وجیتین و رژیم وگان تبعیت می نمایند. (Poore, 2018) محقق درصد آن است که فرایند طراحی مدل کسب و کار تولید شیر غیر لبنی (شیر گیاهی) با تمرکز بر بلوک ارزش پیشنهادی با توجه به شرایط بازار ایران و شرکتهایی که قابلیت تولید این محصول را دارند از نظر امکان پذیر بودن و یا نبودن آن را بررسی نماید ؟

از سوی دیگر امروزه با تغییر ابعاد شرایط کسب و کار، سازمان ها با محیط متغیر و دشواری هایی روبه رو شده اند که حیات و سودآوری آنها را با مخاطره رو به رو کرده است. سازمان ها با ریسکهای متفاوت مواجه هستند که سبب وارد شدن آسیب های جدی به فعالیتهای آنها می گردد (Joyce, 2017). داشتن یک برنامه آماده به کار بودن فعالیت ها در شرایط گوناگون برای انواع کسب و کارها همچون کارخانجات صنعتی، مراکز آموزشی و خدماتی و نیز مراکز بهداشت و درمان و ... ضروری به نظر می رسد

و این برنامه تداوم کسب و کار باید تمامی جنبه های خطر آفرین از مخاطرات ناشی از طبیعت گرفته تا مخاطرات حاصل از اقدامات انسانی و نیز جنبه های بیولوژیک و غیر بیولوژیک را در بر گیرد. (Nusem, 2017) استروالد (۲۰۰۴) در بحث بوم مدل کسب و کار، فرآیندها و فعالیت های داخلی یک کسب و کار را به ۹ دسته جداگانه طبقه بندی می کند که هریک نمایانگر یک بلوک در ایجاد محصول یا خدمات است. این دسته بندی ها چهار جنبه اصلی یک کسب و کار را نشان می دهند که شامل مشتریان، پیشنهادها، زیرساخت ها و همچنین ابزار دوام مالی است (Osterwalder, 2004).

به طور کلی ارزش غذایی بالای شیرهای فراوری شده بر پایه گیاهان آن ها را به جایگزین های مناسبی برای شیر گاو تبدیل نموده است. مصرف شیر گیاهی در سال های اخیر افزایش چشمگیری داشته است. مسائل پزشکی از جمله عدم تحمل لاکتوز از دلایل افزایش روی آوردن به مصرف انواع شیر گیاهی است. علاوه بر توجه به سبک زندگی سالم، بعضی از مصرف نمایندگان نگران سلامت و رفاه حال حیوانات هستند. به همین علت از رژیم های محدود مانند رژیم وجیتین و رژیم وگان تبعیت می نمایند. (Poore, 2018) محقق درصدد آن است که فرایند طراحی مدل کسب و کار تولید شیر غیر لبنی (شیر گیاهی) با تمرکز بر بلوک ارزش پیشنهادی با توجه به شرایط بازار ایران و شرکتهایی که قابلیت تولید این محصول را دارند از نظر امکان پذیر بودن و یا نبودن آن را بررسی نماید ؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲.۱. مدل کسب و کار

مدل کسب و کار یک ابزار مفهومی است که دربرگیرنده یک مجموعه از عناصر و روابط بین آنها می باشد، که به بیان منطق کسب و کار یک شرکت مشخص می پردازند، که شامل تشریح ارزشی که شرکت می خواهد به یک یا چند بخش از مشتریان ارائه نماید. یکپارچه سازی شرکت و شبکه های موجودی است که در ایجاد، بازاریابی و تحویل ارزش (سرمایه گذاری ها و تولید درآمد و سود با شرکت همکاری می کنند (Osterwalder, 2004). مدل های کسب و کار موفق، با ایجاد منطق های ابتکاری، قابلیت های فنی را با ارزش های واقعی اقتصادی مرتبط می نمایند. مدلهای کسب و کار یک طرح کلی در خصوص نحوه همکاری شبکه ای از سازمانها در تسخیر ارزش حاصل از نوآوری های فناورانه می باشد (Chesbrugh, 2017).

بعضی از پژوهشگران دایره تعریف مدل کسب و کار را وسیعتر در نظر می گیرند و مدل های کسب و کار را مفهوم کسب و کار محض می دانند که منطق ایجاد یک کسب و کار را برای یک شرکت بیان می کنند. در حالی که بعضی دیگر آنرا به عنوان پیوند دهنده استراتژی، فرایندهای کسب و کار و سیستم اطلاعات در نظر می گیرند. تفاوت دو برداشت از مدل کسب و کار مربوط به رابطه مدل کسب و کار و استراتژی، فرایند کسب و کار و فناوری است. نگاه اول سه جزء گفته شده را در درون خود دارد اما نگاه دوم آنها را به عنوان سه جزء مدل کسب و کار با سطوح مختلف در نظر می گیرد. در این رویکرد مدل کسب و کار به مثابه کلیت مفهومی و اجرایی یک استراتژی کسب و کار در نظر گرفته می شود که بیانگر پایه های اجرای فرایندهای کسب و کار و سیستم های اطلاعات است. همانگونه که مشاهده می شود بیشتر نویسندگان با وجود تفکیکی که بین مدل کسب و کار و استراتژی قائل هستند، ارتباط تنگاتنگ آنها را نیز مورد تاکید قرار می دهند (Hacklin, 2018).

مدل های کسب و کار در پاسخ به شرایط رقابتی ویژه شکل می گیرند و به تشریح چگونگی درآمدزایی شرکت ها با توجه به زنجیره ارزش آن و تعاملش با تأمین کنندگان، مشتریان و دیگر شرکایی می پردازند که شایستگی های مکمل را دارند (Franca, 2017). مدل کسب و کار، زمینه شناسایی و برآوردن نیاز های مختلف مشتریان، تعیین موقعیت شرکت در مقایسه با سایر شرکت های شبکه / زنجیره ارزش و نحوه توزیع درآمد میان آنها را فراهم می کند و تبیین آن برای شرکت ها امری ضروری شده است (Hakker, 2017).

سه معیار اساسی «تغییر متقابل هر دو موجودیت، تثبیت و تکثیر (هماندسازی) طولی و همزمانی» هم تکاملی را از چندین مکانیسم زیست تکاملی بین گونه ای دیگر متمایز می کند. به عنوان مثال، یک تعامل نشان دهنده تغییر در یک و نه هر دو گونه

۲.۲. تجزیه و تحلیل اثرات کسب و کار

تحلیل اثرات کسب و کار (BIA) و نیز ارزیابی ریسک (RA) دو جنبه اصلی شناخت سازمان و درواقع اولین قدم مدیریت تداوم کسب و کار می باشند. تحلیل اثرات کسب و کار (BIA) در واقع فرآیندی است که به تحلیل توابع عملیاتی و تاثیر اختلالات بر این توابع می پردازد. برای تحلیل اثرات کسب و کار می توان ابتدا به جمع آوری داده ها پرداخت تا مشخص شود کدامیک از کارها بحرانی تر هستند و نسبت به زمان حساس تر می باشند، سپس به تحلیل داده های جمع آوری شده پرداخته می شود تا فعالیتها در چهار سطح مطابق با اهداف زمانی بازیافت آنها (RTOs) طبقه بندی شوند و در مرحله آخر اقدامات در قالب یک گزارش برای مدیریت ارشد تدوین می شود (Hakker, 2017).

بر مبنای چرخه حیات مدیریت تداوم کسب و کار (BCM) خروجی تحلیل اثرات کسب و کار (BIA) یک لیست اولویت بندی شده از محصولات و عملیات کلیدی سازمان و تعیین شاخص هایی همچون در نظر گیری منابع در دسترس و مورد نیاز بر مبنای شاخص های مربوطه می باشد.

۲.۳. دیدگاه های متفاوت در مورد مدل کسب و کار

رویکرد استهلر^۱ در مورد مدل کسب و کار شبیه تایمرز رویکردی متمرکز بر شبکه می باشد، در ضمن او از چارچوب مدل کسب و کارش، یک مدل بازاریابی ارائه می نماید، به نظر او مدل کسب و کار شامل چهار جزء، ارزش قابل ارائه، کالا/خدمات، معماری (یکپارچه سازی) و مدل درآمد می باشد.

آلت و زیمرمن اجزاء تشکیل دهنده مدل کسب و کار را شامل شش عنصر ماموریت، ساختار، فرآیندها، درآمدها، مسائل قانونی و فناوری می دانند.

در دیدگاه هامل^۲ (۲۰۰۰) مدل کسب و کار شامل چهار جزء راهبرد محوری، منابع راهبردی، شبکه ارزش و مرز مشترک مشتری است. این چهار جزء که خود شامل اجزاء فرعی می باشند، که از طریق سه پل ارتباطی منافع مشتری، پیکربندی، مرزهای شرکت به هم مرتبط می شوند. منافع مشتری در مدل هامل متصل کننده مرز مشترک مشتری و شایستگی محوری است و شامل گروه ویژه ای از منافع است که واقعاً به مشتری ارائه می شوند. به کمک جزء متصل کننده پیکربندی با روش منحصر به فردی، با استفاده از آن قابلیتها، دارایی ها و فرآیندها ترکیب شده و جهت حمایت از یک راهبرد خاص به هم مرتبط می شوند، در مدل هامل اشاره می نماید. مرزهای شرکت نیز پلی است بین تصمیماتی که مرتبط است درباره اینکه شرکت چه کاری می خواهد انجام دهد؟ و قراردادهایی که شرکت با شبکه ارزش انعقاد می نماید که در مدل هامل به آن اشاره می کند.

از دیدگاه "مهدوان" مدل کسب و کار، ترکیبی از ۹ جریان بسیار حیاتی؛ ارزش، درآمد و پشتیبانی برای کسب و کار میباشد. منظور از جریان ارزش، ارزشی است که به شرکای کسب و کار و خریداران ارائه می شود. جریان درآمد، طرح کسب درآمدی مطمئن برای دستاندکاران آن کسب و کار را در برمی گیرد. جریان پشتیبانی نیز مسائل مختلف مربوط به طراحی زنجیره تامین کسب و کار را در برمی گیرد.

از دیدگاه ولپل^۳ (۲۰۰۴) مفهوم اصلی کسب و کار شیوهی انجام کسب و کار همان گونه که در شکل زیر نشان داده شده است، پیشنهادهای ارزش مرکزی برای مشتریان، شبکه شکل یافته ای از ارزشها است که شامل قابلیت و توانمندی راهبرد خود کسب و کار به همراه بخش های برون سپاری شده و یا ائتلاف است. رهبری و هدایت یا مدیریت فعالیت های مدل کسب و کار کمک می کند تا کلیه ذینفعان در طول زمان و به صورت پیوسته بقا پیدا کرده و به اهدافشان دست یابند. بر این اساس بخش های

¹ Stehler

² Hamer

³ Velpel

اصلی مدل کسب و کار عبارتند از: پیشنهاد ارزش جدید به مشتریان و یا پیشنهاد ارزش به مشتریان جدید، تغییر شکل شبکه ارزش برای تولید ارزش و قابلیت‌های مدیریتی برای اطمینان از رضایت ذینفعان. تحت تاثیر رویکرد ارزیابی متوازن و ادبیات مدیریت کسب و کار استروالد به ارائه یک هستی‌شناسی مدل کسب و کار پرداخته است که به تاکید بر عناصر و مسائل ضروری مرتبط با تجارت الکترونیکی جهت موفقیت یک شرکت در عصر اینترنت می‌پردازد. این مدل دارای چهار رکن اصلی شامل نوآوری در محصول، ارتباط با مشتری، مدیریت زیرساخت و وجوه مالی می‌باشد. رکن نوآوری محصول، به پوشش وجوه ارزشی می‌پردازد که شرکت به مشتریان خود ارائه می‌دهد. رکن ارتباط با مشتری به تعریف مشتریان هدف، کانال‌های دسترسی و برقراری ارتباط با مشتریان و نوع رابطه که شرکت می‌خواهد با یک مشتری ایجاد نماید، می‌پردازد. مدیریت زیرساخت‌ها بر قابلیت‌ها، پیکربندی ارزش و مشارکت‌های ضروری جهت خلق ارزش و دست‌یابی به مشتریان تمرکز می‌نماید. این مدل در نهایت به مدل درآمد، مدل هزینه جهت نشان دادن وجوه مالی یک مدل کسب و کار را در برمی‌گیرد.

مدل کسب و کار هدمن و کالینگ یک مدل کسب و کار عمومی مبتنی بر استراتژی‌های عمومی پورتر و پنج نیروی رقابتی آن می‌باشد که در این راستا به تبیین اجزای مدل کسب و کار در قالب اجزایی دارای رابطه علی می‌پردازد. این مدل به یکپارچه سازی وجوه درون سازمانی ای که عوامل تولید را به منابع و سپس این منابع را از طریق فعالیت‌ها و در یک ساختار، به محصولات تبدیل می‌کند، می‌پردازد. مدل مذکور بر این منطق استوار است که به منظور مدیریت نیروهای صنعت و ارائه خدمت به بازار محصول، کسب و کارها نیازمند فعالیت‌ها، منابع، عوامل تولیدی (سرمایه و نیروی کار) و ورودی‌های تولید هستند. مجموعه‌ی استراتژی‌هایی که برای تامین با انجام هر یک از اجزاء توسط یک کسب و مدل اتخاذ می‌گردند، یک مدل کسب و کار را تشکیل می‌دهند. با این توضیح و با توجه به وجود رابطه علی بین اجزای مذکور، یک شرکت می‌تواند مدل‌های کسب و کار گوناگونی داشته باشد. به عنوان مثال، برای ارائه محصول به یک بخش خاص از مشتریان و رقابت با نیروهای رقابتی بوجود در آن بخش، محصول ارائه شده می‌بایست از کیفیت و قیمت مناسب برخوردار باشد. آنچه دستیابی به چنین هدفی را امکان‌پذیر می‌نماید. ارائه محصول و خدمات بر مبنای کیفیت مد نظر مشتری است که ارائه چنین کیفیتی مستلزم شناخت و اجرای فعالیت‌های زنجیره ارزش و ساختار سازمانی می‌باشد. تحقق چنین امری منابع انسانی، فیزیکی و سازمانی را طلب می‌کند که باید بر اساس عوامل تولید و از تامین‌کنندگان ورودی‌های تولید بدست آیند.

۳. روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر نوع هدف کاربردی است. این پژوهش از دیدگاه نحوه جمع‌آوری اطلاعات از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد و روش جمع‌آوری داده‌ها نیز توصیفی می‌باشد. رویکرد تجزیه و تحلیل داده‌ها پیمایشی است. روش انجام این پژوهش حالت کیفی دارد. برای ساخت مدل از روش تحلیل مضمون استفاده شد. هدف تحلیل مضمون به روش براون و کلارک (۲۰۰۶)، شناسایی مضامین، یعنی الگوهایی در داده‌ها که مهم یا جالب هستند، و استفاده از این مضامین برای پرداختن به تحقیق یا گفتن چیزی در مورد یک موضوع است. تحلیل مضمون روش براون و کلارک خیلی بیشتر از خلاصه کردن ساده داده هاست. یک تحلیل مضمون روش براون و کلارک خوب متون را تفسیر و معنا می‌کند. مراحل تحلیل مضمون شامل ۶ مرحله می‌باشد:

- ۱- آشنایی با داده‌ها
- ۲- استخراج کدهای اولیه به روش براون و کلارک
- ۳- شناسایی تم‌ها
- ۴- بررسی تم‌ها
- ۵- تعریف تم‌ها

۶- ایجاد شبکه تم ها

جامعه آماری شامل تولید کنندگان، متخصصان و جامعه مهندسان با سابقه و تجربه فعالیت بیش از سه سال در صنایع غذایی کشور می باشند. لذا از ۱۵ نفر از تولید کنندگان، متخصصان و جامعه مهندسان با سابقه در صنایع غذایی کشور نظرسنجی شده است. روش نمونه گیری به صورت هدفمند می باشد. گردآوری اطلاعات کیفی از شیوه مصاحبه های عمیق مفهومی با استفاده از طرح سؤالات باز برای مصاحبه شوندگان، انجام شده است. جهت بررسی روایی سؤالات مصاحبه از نظرات اساتید راهنما و مشاور و همچنین صاحب نظران امر پژوهش استفاده شد و از ابزار کد گذاری با نرم افزار MAXQAD برای تجزیه و تحلیل مصاحبه ها استفاده گردیده است.

۴. یافته ها

تعداد کل افراد حاضر در پژوهش جهت مشارکت ۱۵ نفر در نظر گرفته شده است که با در نظر گرفتن معیارهای لازم و با کسب رضایت وارد پژوهش شده اند و محقق تلاش نمود که مصاحبه ها با این افراد با کمترین دخالت صورت گیرد.

جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان

مصاحبه شونده	سن	تحصیلات	جنس
۱	۳۵	لیسانس	زن
۲	۴۳	لیسانس	مرد
۳	۴۲	لیسانس	مرد
۴	۴۸	فوق لیسانس	مرد
۵	۳۳	کاردانی	زن
۶	۴۲	فوق لیسانس	مرد
۷	۴۵	فوق لیسانس	مرد
۸	۳۸	دکترای غذایی	زن
۹	۴۶	فوق لیسانس	مرد
۱۰	۶۰	فوق لیسانس	مرد
۱۱	۴۲	فوق لیسانس	زن
۱۲	۵۱	دکترای صنایع غذایی	زن
۱۳	۳۸	فوق لیسانس	مرد
۱۴	۳۶	لیسانس	مرد
۱۵	۴۰	فوق لیسانس	زن

همانطور که در جدول (۱) نشان داده شده است، از بین ۱۵ فرد مورد مطالعه میانگین سنی ۴۲٫۶ می باشد و از نظر تحصیلات ۴ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۸ نفر کارشناسی ارشد و یک نفر دارای مدرک کاردانی و ۲ نفر دارای مدرک دکترای غذایی می باشند. همچنین حداکثر افراد پاسخ دهنده از نظر جنسیت مرد و همچنین اکثریت افراد دارای مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد می باشد.

به منظور کمی نمودن داده های کیفی، مصاحبه های شکل گرفته در مصاحبه به متن تبدیل شد و با استفاده از کدگذاری باز، محوری و گزینشی، نتایج در چهار مرحله مفهوم سازی و مشخص شد. برای این منظور مصاحبه های نقل شده به تفکیک فرد مصاحبه

شونده آورده شد و کدگذاری اولیه با زیر خط دار کردن مطالب انجام و جملات مربوط به یک مفهوم در مصاحبه فرد مرتب و از هم جدا شدند. در ادامه در حین بازخوانی‌های متعدد از داده‌ها، فهرستی از کدهای اولیه که تا حد امکان جامع و فراگیر بودند به‌دست آمد. سپس به منظور سهولت فهم و یکپارچگی مطالب و کسب مفاهیم نهایی و پاسخ به سؤالات تحقیق، مطالب مشابه عنوان شده توسط افراد مصاحبه‌شونده با هم ادغام و مقولات اولیه و مقولات ثانویه بررسی شد. در نهایت مضامین اصلی به همراه خرده مضمون‌های استخراج شده از جملات در جدول نهایی (۲) آورده شد.

جدول ۲: مقوله‌های اصلی مدل کسب و کار تولید شیر گیاهی با تمرکز بر بلوک ارزش پیشنهادی

ردیف	مقوله ثانویه	مقوله اولیه	مقوله ثانویه	مقوله اولیه	
۱	تبیین مفاهیم و اهداف	تبیین مفاهیم و اهداف	ایجاد ارزش افزوده		
		توضیح نوع فرایند تولید	ایجاد ارتباط بلند مدت و موثر		
		مدیریت موقعیت تنش زا	مدیریت موقعیت تنش زا		
		تدوین کسب و کار	تدوین کسب و کار		
		ایجاد زنجیره های تاثیر گذار	ایجاد زنجیره های تاثیر گذار		
۲	زیرساخت های اقتصادی	استاندارد های بهداشت	زیرساخت های اقتصاد	استاندارد های بهداشت	
		تبیین و آماده سازی عوامل تولید	تبیین و آماده سازی عوامل تولید		
	وجه ارزش شناختی	ارزش افزوده ایجاد شده	وجه ارزش شناختی	ارزش افزوده ایجاد شده	
		مشتریان وفادار	ایجاد ارتباط با مشتری		
		توجه به نیازهای مشتری	توجه به نیازهای مشتری		
۳	سطح توزیع	سرعت توزیع	کیفیت		
		نحوه ارتباط در توزیع	شرایط بهداشتی تولید		
	مشتری مداری	شناسایی مشتری	سطح توزیع	سرعت توزیع	
		ارتباط با مشتری	نحوه ارتباط در توزیع		
		تمرکز بر مشتریان	مشتری مداری	اطلاع دهی به مشتری	
۴	بلوک ارزش	بهبود مداوم کانال توزیع	ارتباط با مشتری		
		تدوین منابع	پاسخگویی و ارجاع نظرات مشتریان		
		تقویت روابط مختلف در زنجیره تامین	مزیت نسبی در برابر رقبای محصول		
	منابع	فیزیکی	مشتری مداری		
		انسانی	تامین مالی و کنترل هزینه ها		
تامین کنندگان خارجی		تقویت روابط مختلف در زنجیره تامین			
مالی		کانال های ارتباط با مشتری			
کیفیت		کانال توزیع			
	ارزش افزوده ایجاد شده	ایجاد دایره مشتریان وفادار و تبلیغ دهان به دهان	جریان های درآمدی		
		بهره وری در تولید	مدیریت هزینه ها		
		ارزش افزوده ایجاد	کیفیت		
			ایجاد دایره مشتریان وفادار و تبلیغ دهان به دهان		
			بهره وری در تولید		

جدول ۳: کارکردهای بوم کسب و کار

هدف	اقدام محوری	اقدام جزئیاتی - استنباطی
مدل کسب و کار تولید شیر گیاهی مبتنی بر بوم کسب و کار با تمرکز بر بلوک ارزش پیشنهادی	عوامل مرتبط با مشتری مداری	ایجاد ارزش افزوده برای مشتری
		چگونگی ارتباط با مشتری
		برآورده نمودن انتظارات مشتری
		برطرف نمودن نیازمندیهای روانی و جسمی مشتریان
		دریافت بازخورد مستمر و همیشگی از مشتریان
		ارائه فیچرهای جدید به مشتریان
		رساندن به موقع محصول به مشتری
		درک خواسته های مشتریان
		تعامل و تبادل اطلاعات مشتری
		شناسایی کانال های دسترسی مشتری به محصول
		جذب و حفظ مشتری
		در اختیار قرار دادن اطلاعات جامع و کامل در خصوص محصول به مشتریان
		پاسخگو بودن به نیازهای مشتریان
		جلب اعتماد مشتری جهت خرید محصول
	عوامل زیرساختی	تامین منابع تولید
		ایجاد بستر مناسب برای مشتری
		بوجود آوردن یک بستر مناسب برای تامین منابع کلیدی
		بهره مندی از کانال های توزیع
		توزیع مناسب محصول
		داشتن کانال های ارتباطی از طریق شبکه های مجازی
		ساختار های تولیدی مطابق با استانداردهای بهداشتی
		فراهم آور دن شرایط یک کارخانه تولید شیر لبنی
		ایجاد سالن پخت و پراسس
		ایجاد سالن تولید
		ایجاد سالن انبار
		داشتن سالن بسته بندی

ایجاد واحد های آزمایشگاه و کنترل کیفی		
داشتن خطوط بسته بندی		
تجهیزات استرلیزه و همونیژه خاص		
ایجاد بخش مشتریان		
ایجاد استراتژی های ورود به بازار		
ایجاد بسترهای مناسب معرفی به دوستان		
بهره مندی از قابلیت و امکانات شرکت های پخش سراسری		
وجود منابع تامین کننده مانند کشاورزان		
تامین منابع فیزیکی		
تامین منابع انسانی		
دانش، اطلاعات و منابع مالی		
داشتن واحد حمل و نقل کالا		
جریانان درآمد و هزینه کسب کار	عوامل مالی و اقتصادی	
هزینه های ثابت سرمایه گذاری		
داشتن برنامه درستی در خصوص جریان های درآمدی		
مدیریت هزینه		
تامین منابع مالی		
نحوه تامین مالی کسب و کار		
کنترل هزینه ها		
تعیین ساختار هزینه ها		
ایجاد منطق های ابتکاری و قابلیت های فنی با ارزش های واقعی اقتصادی		
مشخص کردن ارزش پیشنهادی به مشتریان	عوامل ساختاری و نهادی	
مشخص شدن نوع کانالهای توزیع نوع جریانان دارمندی		
چگونگی استفاده از تجهیزات		
تامین منابع اصلی مورد نیاز برای کسب و کار		
مشخص شدن فعالیت های اصلی کسب و کار		
میزان استفاده درست از مواد اولیه		
شرایط تولید		
آگاهی از چگونگی برقراری ارتباط با عوامل خارج از سازمان تولیدی		

استفاده از بینش و دانش شرکت برای ایجاد تجربه خرید بهتر		عوامل مدیریتی
حضور قوی در شبکه های اجتماعی		
ساده سازی در ارائه خدمات		
همکاری با سایت هایی که مخاطبین مشترکی دارند		
استفاده از تبلیغات		
استفاده از ظرفیت خالی کارخانه های دیگر		
برون سپاری بخشی از فعالیتهای		
ایجاد مشارکت		
فرایندهای توزیع محصول		
ارائه پیشنهادات جدید تبلیغات در شبکه های اجتماعی		
تبلیغات در برترین های مارکت های اپلیکشن		
بازایابی محصول		
مدیریت رابطه با تامین کنندگان		
سایت گذاری برندینگ محصول		
استفاده از مواد اولیه با کیفیت		
تولید محصولات و خدمات جدیدی که مشتریان خواهان خرید آن ها هستند		
تولید تقاضا (حس نیاز) برای مجموعه ای از محصولات و خدمات ارائه شده		
داشتن یک شرکت پخش مناسب		
سهولت دسترسی به محصول		
بهبود کیفیت محصول تولیدی		
تولید محصول سلامت محور با تمرکز بر توسعه ی پایدار محصولات		
شناسایی فعالیتهای اصلی یک کسب و کار		

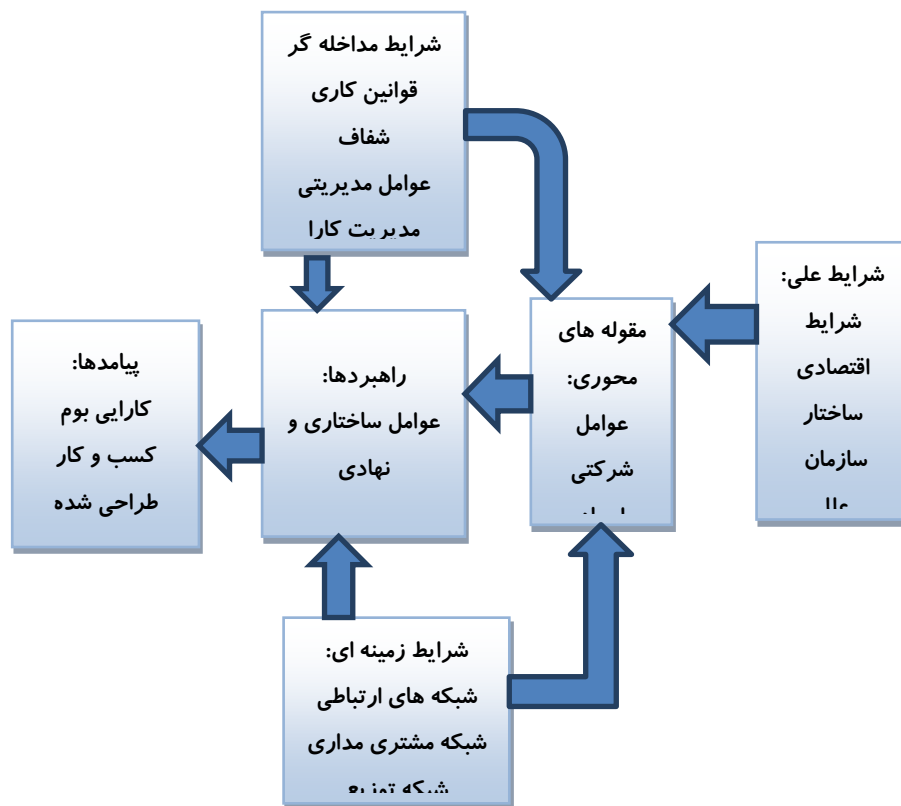
جدول ۳: کارکردهای بوم کسب و کار

هدف	اقدام محوری	اقدام جزئیاتی - استنباطی
مدل کسب و کار تولید شیر گیاهی مبتنی بر بوم کسب و کار با تمرکز بر بلوک ارزش پیشنهادی	عوامل مرتبط با مشتری مداری	ایجاد ارزش افزوده برای مشتری
		چگونگی ارتباط با مشتری
		برآورده نمودن انتظارات مشتری
		برطرف نمودن نیازمندیهای روانی و جسمی مشتریان
		دریافت بازخورد مستمر و همیشگی از مشتریان
		ارائه فیچرهای جدید به مشتریان
		رساندن به موقع محصول به مشتری
		درک خواسته های مشتریان
		تعامل و تبادل اطلاعات مشتری
		شناسایی کانالهای دسترسی مشتری به محصول
		جذب و حفظ مشتری
		در اختیار قرار دادن اطلاعات جامع و کامل در خصوص محصول به مشتریان
		پاسخگو بودن به نیازهای مشتریان
		جلب اعتماد مشتری جهت خرید محصول
	عوامل زیرساختی	تامین منابع تولید
		ایجاد بستر مناسب برای مشتری
		بوجود آوردن یک بستر مناسب برای تامین منابع کلیدی
		بهره مندی از کانال های توزیع
		توزیع مناسب محصول
		داشتن کانال های ارتباطی از طریق شبکه های مجازی
		ساختار های تولیدی مطابق با استانداردهای بهداشتی
		فراهم آور دن شرایط یک کارخانه تولید شیر لبنی
		ایجاد سالن پخت و پراسس
		ایجاد سالن تولید
		ایجاد سالن انبار

داشتن سالن بسته بندی		
ایجاد واحد های آزمایشگاه و کنترل کیفی		
داشتن خطوط بسته بندی		
تجهیزات استرلیزه و همونیژه خاص		
ایجاد بخش مشتریان		
ایجاد استراتژی های ورود به بازار		
ایجاد بسترهای مناسب معرفی به دوستان		
بهره مندی از قابلیت و امکانات شرکت های پخش سراسری		
وجود منابع تامین کننده مانند کشاورزان		
تامین منابع فیزیکی		
تامین منابع انسانی		
دانش، اطلاعات و منابع مالی		
داشتن واحد حمل و نقل کالا		
جریانان درآمد و هزینه کسب کار	عوامل مالی و اقتصادی	
هزینه های ثابت سرمایه گذاری		
داشتن برنامه درستی در خصوص جریان های درآمدی		
مدیریت هزینه		
تامین منابع مالی		
نحوه تامین مالی کسب و کار		
کنترل هزینه ها		
تعیین ساختار هزینه ها		
ایجاد منطق های ابتکاری و قابلیت های فنی با ارزش های واقعی اقتصادی		
مشخص کردن ارزش پیشنهادی به مشتریان	عوامل ساختاری و نهادی	
مشخص شدن نوع کانالهای توزیع نوع جریانان دارمندی		
چگونگی استفاده از تجهیزات		
تامین منابع اصلی مورد نیاز برای کسب و کار		
مشخص شدن فعالیت های اصلی کسب و کار		
میزان استفاده درست از مواد اولیه		

شرایط تولید		عوامل مدیریتی
آگاهی از چگونگی برقراری ارتباط با عوامل خارج از سازمان تولیدی		
استفاده از بینش و دانش شرکت برای ایجاد تجربه خرید بهتر		
حضور قوی در شبکه های اجتماعی		
ساده سازی در ارائه خدمات		
همکاری با سایت هایی که مخاطبین مشترکی دارند		
استفاده از تبلیغات		
استفاده از ظرفیت خالی کارخانه های دیگر		
برون سپاری بخشی از فعالیتها		
ایجاد مشارکت		
فرایندهای توزیع محصول		
ارائه پیشنهادات جدید تبلیغات در شبکه های اجتماعی		
تبلیغات در برترین های مارکت های اپلیکشن		
بازایابی محصول		
مدیریت رابطه با تامین کنندگان		
سایت گذاری برندینگ محصول		
استفاده از مواد اولیه با کیفیت		
تولید محصولات و خدمات جدیدی که مشتریان خواهان خرید آن ها هستند		
تولید تقاضا (حس نیاز) برای مجموعه ای از محصولات و خدمات ارائه شده		
داشتن یک شرکت پخش مناسب		
سهولت دسترسی به محصول		
بهبود کیفیت محصول تولیدی		
تولید محصول سلامت محور با تمرکز بر توسعه ی پایدار محصولات		
شناسایی فعالیتهای اصلی یک کسب و کار		

در نهایت در پژوهش حاضر مولفه های اصلی در مدل پارادایمی زیر ترسیم می شوند.



شکل ۱: مدل نهایی پژوهش

جدول ۴: مدل نهایی پژوهش به همراه جزئیات

بخش مشتریان همه مردم گروه های طبقه بندی شده کودکان، نوجوانان، جوانان، و میانسالان و سال خوردگان بازار عمده فروشان بازار خرده فروشان فروشگاههای زنجیره ای کلیه کافی شاپ ها کلیه فروشگاههای وگان افرادی که فقط محصولات وگان استفاده می کنند. رستوران ها هتل ها	ارتباط با مشتریان - ایجاد خطوط مستقیم تلفنی - ایجاد ارتباط اینترنتی - مشاوره آنلاین - رایگان بودن خدمات دستیار شخصی خدمات خودکار	ارزش پیشنهادی - استفاده از برنامه های کاربردی - تولید محصول با استفاده از مواد اولیه اصیل ایرانی - تعیین قیمت درست برای محصول در مقایسه با کالاهای مشابه خارجی - به کار بردن ترکیبی از اجیل های میکس جهت تولید شیر گیاهی با صرفه اقتصادی	فعالیت های اصلی - تبلیغات و ایجاد اعتماد - اپلیکیشن جامع - ارتباط با مشتریان - جریان درآمد دسته ها: • تولید • حل مساله • پلتفرم / شبکه منابع اصلی	شرکای کلیدی - تولید کنندگان محصولات کشاورزی - کسانی که به تبلیغات محصولشان نیاز دارند - پول و منابع مالی و حمایت از طریق تبلیغات انگیزه های شراکت: • بهینه سازی و صرفه اقتصادی • کاهش ریسک و عدم قطعیت
	کانال توزیع	ویژگی ها: • تازگی		

• به دست آوردن منابع و فعالیت های خاص • ایجاد زنجیره سلامت • گسترش نظام های دانش بنیان	- حمایت ارزی و معنوی کاربران - استفاده از انگیزه یابی در مشتریان - ارتباط مستقیم تلفنی و اینترنتی با مشتریان - جریان درآمدی از تبلیغات و فروش برنامه ها انواع منبع: • فیزیکی • معنوی (پتنت های برند، حق نشر، داده ها) • انسانی • مالی	• کارایی • توجه به ذائقه مشتریان • انجام دادن کار طراحی • برند / جایگاه • قیمت • کاهش هزینه • کاهش ریسک • دسترسی پذیری • راحتی / کاربرپذیری	- ایجاد ماشین های مدرن و استاندارد - ایجاد کانال های اینترنتی - استفاده از مدیران کارآمد برای اداره این کانال ها - ارزش آفرینی برای مشتریان وفادار تقسیم بندی بندی فروشگاههای تحت پوشش برای توزیع کالا ارائه برنامه زمانبندی پخش بر اساس تعداد فروشگاههای تحت پوشش فازهای کانال: • آگاهی • ارزیابی • خرید • تحویل • پس از فروش	جریان درآمد - شناسایی ترجیح خرید مشتریان - شناسایی محصولات غذایی مورد علاقه مشتریان - شناسایی نحوه پرداخت مشتریان - شناسایی انواع مشتریان - تعیین جریان درآمد در برنامه در درآمد کل انواع: <table> <tr> <td>فروش</td><td>•</td><td>قیمت گذاری ثابت:</td><td>•</td><td>قیمت گذاری پویا:</td><td>•</td></tr> <tr> <td>دارایی</td><td>•</td><td>مصرف کننده</td><td>•</td><td>مذاکره (چانه زنی)</td><td>•</td></tr> <tr> <td>فروش</td><td>•</td><td>براساس</td><td>•</td><td>مدیریت درآمد</td><td>•</td></tr> <tr> <td>حق</td><td>•</td><td>ویژگی محصول</td><td>•</td><td>بازار بی درنگ</td><td>•</td></tr> <tr> <td>اشتراک</td><td>•</td><td>براساس بخش مشتری</td><td>•</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>قرض / اجاره</td><td>•</td><td>براساس</td><td>•</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>لیزینگ</td><td>•</td><td>دادن حق امتیاز</td><td>•</td><td></td><td></td></tr> </table>	فروش	•	قیمت گذاری ثابت:	•	قیمت گذاری پویا:	•	دارایی	•	مصرف کننده	•	مذاکره (چانه زنی)	•	فروش	•	براساس	•	مدیریت درآمد	•	حق	•	ویژگی محصول	•	بازار بی درنگ	•	اشتراک	•	براساس بخش مشتری	•			قرض / اجاره	•	براساس	•			لیزینگ	•	دادن حق امتیاز	•			ساختار هزینه - مهمترین هزینه ها مربوط به حقوق پرسنل و در نظر گرفتن پاداش برای حفظ کارکنان خبره و قیمت محصولات برای حفظ مشتریان - گرانترین منابع مربوط به دستگاه های تولید و توزیع شیرگیاهی است - فعالیت های تصحیحی کسب و کار ما • ارزش گرا (تمرکز روی خلق ارزش، ارزش پیشنهادی گرانبها) • بعضی ویژگی ها: • هزینه های ثابت (دستمزد، اجاره بها، خدمات عمومی) • هزینه های متغیر • صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس بالا • صرفه اقتصادی ناشی از دامنه کاری
فروش	•	قیمت گذاری ثابت:	•	قیمت گذاری پویا:	•																																										
دارایی	•	مصرف کننده	•	مذاکره (چانه زنی)	•																																										
فروش	•	براساس	•	مدیریت درآمد	•																																										
حق	•	ویژگی محصول	•	بازار بی درنگ	•																																										
اشتراک	•	براساس بخش مشتری	•																																												
قرض / اجاره	•	براساس	•																																												
لیزینگ	•	دادن حق امتیاز	•																																												

بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل کسب و کار تولید شیر گیاهی مبتنی بر بوم کسب و کار با تمرکز بر بلوک ارزش پیشنهادی می باشد. در این پژوهش، داده ها به دقت مورد بررسی قرار گرفته و مقوله های اصلی و فرعی مربوط به آنها مشخص شدند، ابعاد و ویژگی ها تعیین، و الگوها مورد بررسی قرار گرفت و در واقع پاسخ های آرایه شده به وسیله صاحبان شوندهاگان به واحدهای کوچکتری تجزیه و در یک فرایند مکرر با یکدیگر مقایسه و با توجه به موردهای مشترک کاربریشان، مفاهیم لازم ایجاد شدند. مهمترین عوامل موثر بر مدل کسب و کار عبارتند از عوامل مرتبط با مشتری مداری، عوامل زیرساختی، عوامل مالی و اقتصادی، عوامل ساختاری و نهادی و عوامل مدیریتی است.

بر اساس مدل طراحی شده، نقش هر یک از عوامل براساس نتایج نهایی که بر برآورد زنجیره تامین ارزش می گذارد، تعیین می شود. بر این اساس، عوامل تولیدی و مالی و زیر ساختی به دلیل ایجاد هزینه و همچنین جریان درامدی در دوره های اتی از اهمیت فراوانی برخوردار هستند. همچنین عوامل مدیریتی به دلیل ایجاد صرفه های ناشی از مقیاس و ایجاد بهره وری به عنوان عوامل مهم در مدل کسب و کار شناسایی شدند. بر این اساس طرح نهایی شرکت به صورت زیر تدوین شد.

از انجایی اداره استاندارد ایران فاقد یک استاندارد مدون جهت تولید شیر گیاهی می باشد و از طرفی اداره کل نظارت بر موارد غذایی اطلاعات بسیار کمی در خصوص تولید شیر گیاهی جهت صدور پروانه ساخت بهداشتی محصول دارد، لذا پیشنهاد می گردد که کمیته ای با مشارکت صاحبان و متخصصان صنعت شیر گیاهی تشکیل، تا با استفاده از منابع علمی جهانی موجود و همچنین بهره برداری از تجربیات متخصصین در این صنعت نسبت به تدوین یک استاندارد جامع و همچنین دستورالعمل مدون جهت تولید شیر گیاهی در ایران اقدام گردد.

پیشنهاد می گردد که صاحبان کسب و کارهای مورد مطالعه با توجه به ارزش پیشنهادی ارائه شده نظیر کیفیت مناسب، قیمت مناسب، توزیع در دسترس و خدمات پس از فروش، نحوه قیمت گذاری محصول خود را به گونه ای ارائه نمایند که میزان کیفیت ادراک شده توسط مشتری بیشتر از قیمت پرداختی باشد تا از این طریق علاوه جلب رضایت مشتریان موجب خشنود سازی مشتریان گردد.

منابع

- کلاهی، امیرمحمد. (۱۳۹۹). مدلسازی عوامل موثر بر پایداری مدل های کسب و کار. *پژوهش های مدیریت عمومی*, 13(47), 111-134. Doi: 10.22111/jmr.2020.32518.4901
- نیک نام، ریحانه (۱۳۹۸)، ارائه چهارچوبی برای طراحی مدل کسب و کار، نخستین کنفرانس بین المللی پارادیم های نوین مدیریت هوشمندی تجاری و سازمانی.
- United Nations. Act Now. Available online: <https://www.un.org/en/actnow> (accessed on 29 March 2021).
- Clark, M.A.; Domingo, N.G.G.; Colgan, K.; Thakrar, S.K.; Tilman, D.; Lynch, J.; Azevedo, I.L.; Hill, J.D. Global food system emissions could preclude achieving the 1.5 °C and 2 °C climate change targets. *Science* 2020, 370, 705–708. [CrossRef]
- Crippa, M.; Solazzo, E.; Guizzardi, D.; Monforti-Ferrario, F.; Tubiello, F.N.; Leip, A. Food systems are responsible for a third of global anthropogenic GHG emissions. *Nat. Food* 2021, 2, 198–209. [CrossRef]
- Poore, J.; Nemecek, T. Reducing food's environmental impacts through producers and consumers. *Science* 2018, 363, 987LP–992LP. [CrossRef]

- Lacour, C.; Seconda, L.; Allès, B.; Hercberg, S.; Langevin, B.; Pointereau, P.; Lairon, D.; Baudry, J.; Kesse-Guyot, E. Environmental Impacts of Plant-Based Diets: How Does Organic Food Consumption Contribute to Environmental Sustainability?
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of cleaner production*, 135, 1474-1486.
- Nusem, E., Wrigley, C., & Matthews, J. (2017). Exploring aged care business models: a typological study. *Ageing & Society*, 37(2), 386-409.
- Osterwalder, A. (2004). The business models ontology: A proposition in a design science approach, Ph.D. thesis, Lausanne University
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11 (3), 529-555.
- Hacklin, F., Björkdahl, J., & Wallin, M. W. (2018). Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long range planning*, 51(1), 82-110.
- França, C. L., Broman, G., Robert, K. H., Basile, G., & Trygg, L. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 155-166.
- Haaker, T., Bouwman, H., Janssen, W., & de Reuver, M. (2017). Business model stress testing: A practical approach to test the robustness of a business model. *Futures*, 89, 14-25