



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

موضوع : فصول ۶ و ۷ کتاب مدل های کسب و کار

ساناز اظهاری

۷۱۱۶۹۸۰۱۷



فصل ششم

منابع و توانمندی ها : ریشه های مدل کسب و کار



منابع و دارایی ها : ایجاد ارزش مشتری و پول سازی از ارزش نیاز به منابعی (یا دارایی هایی) مانند کارخانه، تجهیزات، امتیاز انحصاری اختراع، دانشمندان ماهر، شهرت نام تجاری، موقعیت جغرافیایی، ارتباط با مشتری، کانال های توزیع و اسرار محرمانه و سری تجارت دارد.

دارایی ها و یا منابع

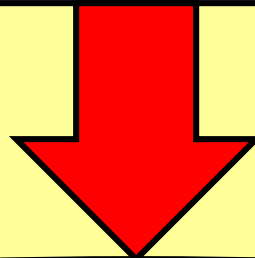
دارایی های نامشهود : دارایی های غیر فیزیکی و غیرمالی هستند که عمدتاً در صورت حساب های مالی ذکر نمی شوند اما می توانند منابعی با ارزش برای سودآوری باشند مانند امتیاز انحصاری اختراع، حق تکثیر، نام های تجاری، اسرار تجاری، یافته های تحقیقات بازار، ارتباطات با مشتریان، دانش موجود در پایگاه های داده و ارتباط با فروشندگان ها.

دارایی های مشهود : معمولاً شناخته شده هستند و در صورت حساب های مالی زیر عنوان « سرمایه ها » قرار می گیرند مانند کارخانجات، تجهیزات فیزیکی و یا پول نقد.

دارایی های انسانی : مهارت ها و دانشی است که در کارکنان بنگاه ها وجود دارد.



توانمندی ها و شایستگی ها : دارایی ها باید به آن چیزی تبدیل شوند که مشتریان می خواهند. توانمندی و یا ظرفیت نگاه برای تبدیل منابع به ارزش مشتری و سود معمولا با نام شایستگی و توانمندی شناخته می شود. شایستگی ها معمولا درگیر با یکپارچگی یا استفاده بیش از یک منبع هستند.



بطور مثال توانایی شرکت کوکا کولا در تبدیل فرمول محرمانه و نام تجاری خود به محصولی که بسیاری از مشتریان آن را برتر از محصولات رقبا می دانند یک شایستگی است.



ارزیابی سود آوری بالقوه منابع

سودآوری بالقوه ی منابع از طریق واکاوی VRISA (واکاوی ارزش، کمیابی، تقلید پذیری، جایگزین پذیری و کسب شوندگی) بررسی می شود که این واکاوی شامل ۵ پرسش زیر است :

ویژگی	پرسش کلیدی
ارزش	آیا منبع، فراهم کننده ی ارزشی است که مشتری مطالبه می کند؟
کمیابی	آیا بنگاه شما تنها بنگاه با آن توانمندی است؟ اگر نیست، آیا سطح این توانمندی بیشتر از رقبا است؟
تقلیدپذیری	آیا تقلید کردن از منبع شما برای سایر بنگاه ها ساده و آسان است؟
جایگزین پذیری	آیا منبع دیگری می تواند ارزشی مشابه با آنچه هم اکنون منابع شما به مشتری ارائه می کند، به مشتری عرضه کند؟
کسب شوندگی	چه کسی از منبع پول سازی می کند؟

ارزش مشتری : شهرت نام تجاری کوکا کولا مشارکتی مهم در ارزشی که مشتریان در محصولات آن شرکت مشاهده می کنند، دارد.

کمیابی : در سطح جهانی شرکت های بسیاری توانایی تولید موتورهای احتراق داخلی را دارند، اما سطح توانمندی های هوندا بسیار بالاتر از سطح توانمندی های رقبا است.

تقلیدپذیری : کوکا کولا فرمول کولا را برای دهه های متمادی محرمانه نگه داشته است و بدین وسیله میزان تقلید محصولش را کاهش داده است.

کسب شوندگی : اگر منبع ارزشمند، کمیاب، تقلیدناپذیر و جایگزین ناپذیر، یک محقق برجسته ی دارای جایزه نوبل در یک شرکت داروسازی باشد، این شخص می تواند شرکت را تهدید به ترک و تاسیس شرکتی جدید کند. شرکت ممکن است هزینه های بالایی را برای حفظ چنین شخصی متحمل شود که می تواند به شکل قابل توجهی منافع شرکت را کاهش دهد.

جایگزین پذیری : رقبای کاترپیلار این مطلب را دریافته بودند که تقلید از شبکه ی جهانی خدمات این شرکت بسیار سخت و طاقت فرساست، اما یکی از آنها توانست منبع خاصی را جایگزین این توانمندی کند. شرکت کوماتسو محصولاتش را ارائه کرد که آنقدر با ثبات و با قابلیت اطمینان بالا بودند که نیاز به تعمیر چندانی نداشتند در نتیجه این شرکت همانند کاترپیلار نیازی به شبکه ی خدمات رسانی کاترپیلار نداشت. بدین وسیله کوماتسو توانست به شکل موثری توانمندی های طراحی را جایگزین توانمندی کاترپیلار در داشتن شبکه ای جهانی برای ارائه ی خدمات کند.



مثالی برای VRISA : واکاوی دانش فایزر برای تولید لی پیتور به عنوان دارویی موثر در کاهش سطح کلسترول

ویژگی	پرسش کلیدی	پاسخ
ارزش	آیا دانش فایزر در مورد تولید داروی لی پیتور برای مشتریان ارزشی را که انتظار دارند، خلق می کند؟	بلی. لی پیتور در بسیاری از بیماران کلسترول بد را کاهش و کلسترول خوب را افزایش می دهد و در بعضی بیماران موجب کاهش حمله قلبی می گردد.
کمیابی	آیا فایزر تنها شرکتی است که در مورد ساخت این نوع از داروی کلسترول دانش دارد؟ اگر نه، آیا سطح دانش فایزر بیش از سطح دانش رقبا است؟	خیر. بنگاه های دیگر نیز دانش تولید چنین دارویی را در اختیار دارند. اما داروی فایزر بهتر از داروی رقبا موجب کاهش کلسترول بد و افزایش کلسترول خوب می شود.
تقلیدپذیری	آیا برای سایر بنگاه ها تقلید از دانش فایزر ساده است؟	خیر. امتیاز انحصاری اختراع لی پیتور از نخسه برداری از این دارو تا زمان انقضا امتیاز انحصاری اختراع ممانعت می کند.
جایگزین پذیری	آیا منبع دیگری می تواند ارائه دهنده ی ارزشی مشابه با ارزشی که مشتریان لی پیتور از این داروی کلسترول به دست می آورند، باشد؟	بلی. توانمندی های دیگری برای تولید داروهای کلسترول وجود دارد، اما فناوری فایزر منافع بهتری را برای مشتریان تامین کرده است.
کسب شوندگی	آیا فایزر از دانش خود در مورد تولید لی پیتور توانسته پول سازی کند؟	بلی. تامین کنندگان و مشتریان قدرت زیادی ندارند.



پیامدهای رقابتی

خصوصیات و ویژگی های منابع و توانمندی های یک بنگاه پیامدهایی را بر راهبردی که بنگاه برای حفظ سودآوری خود دنبال می کند، خواهند داشت. جدول زیر شش حالت مختلف منابع و در نتیجه پیامدهای رقابتی را نشان می دهد:

خصوصیات منابع

پیامد رقابتی	کسب شونده	جایگزین ناپذیر	تقلیدناپذیر	کمیاب	ارزشمند	حالت
مزیت رقابتی پایدار	+	+	+	+	+	۱
مزیت رقابتی مقطعی	+	+	-	+	+	۲
مزیت رقابتی مقطعی	+	-	+	+	+	۳
مزیت رقابتی مقطعی	+	-	-	+	+	۴
مزیت رقابتی لب به لب	-	-	-	-	+	۵
عدم مزیت رقابتی	-	-	-	-	-	۶



در حالت کلی، بسیاری از مزیت های رقابتی مقطعی هستند. این مساله دلایل مختلفی دارد :

اول : بسیاری از مزیت های رقابتی بر اثر دگرگونی های فناوری می تواند از بین برود.

دوم : بنگاه ها می توانند به راحتی از بسط و توسعه ی فناوری اطلاعات و ارتباطات استفاده کنند تا توانمندی های رقباي خود را تقلید و جایگزین کنند.

سوم : جهانی سازی، خصوصی سازی و تغییر قوانین می تواند بسیاری از مزیت های موجود را از بین ببرد.



ایجاد منابع نامشهود جدید

چالش بزرگی که اغلب بنگاه ها با آن روبه رو می شوند تصمیم گیری برای به کارگیری منابع جدید است. چارچوب ماتریس آشنایی در این زمینه برخی خطوط راهنما را مشخص می کند.

فرض بنای ماتریس آشنایی : بنگاه هر اندازه با دانشی که منابع جدید موردنظر بر پایه آن شکل گرفته اند بیشتر آشنا باشد، به همان میزان بنگاه توانایی توسعه ی منبع جدید را بیشتر خواهد داشت و می تواند به جای روش های برونگرا مانند همکاری با گروه های درون سازمانی آن را با استفاده از توانمندی های درونی خود توسعه دهد.

پشتوانه ی منطقی این ماتریس این است که از دانش مرتبط موجود می توان برای جذب دانش جدید استفاده کرد.



بازار	ناآشنا	<ul style="list-style-type: none">• توسعه ی داخلی منابع فناوری• همکاری راهبردی با همکار-رقیبی که با بازار آشنایی دارد :-پیمان همکاری در بازاریابی-مشارکت مخاطره آمیز	<ul style="list-style-type: none">• مشارکت مخاطره آمیز• تملک آموزش• «پنجره» ی درونی رو به فناوری و بازار
	آشنا	<ul style="list-style-type: none">• توسعه ی داخلی بازاریابی و فناوری• تملک	<ul style="list-style-type: none">• توسعه ی داخلی منابع بازاریابی• همکاری راهبردی همکار-رقیبی که با فناوری آشنایی دارد :-دریافت پروانه ی استفاده-مشارکت مخاطره آمیز
		آشنا	ناآشنا
فناوری			

- ۱) بنگاه با بازار و فناوری آشنا : بنگاه هر دو منابع فناوری و بازاریابی را خودش در درون بنگاه توسعه دهد.
- ۲) بنگاه با فناوری آشنا و با بازار ناآشنا : بنگاه، خود، منابع فناورانه را توسعه و منابع بازاریابی را برون سپاری کند.
- ۳) بنگاه با بازار آشنا و با فناوری ناآشنا : بنگاه، خود، منابع بازاریابی را توسعه دهد و منابع فناوری را از طریق دیگر کسب کند.
- ۴) بنگاه با بازار و فناوری ناآشنا : بنگاه باید از بنگاه های دیگری که به هر دوی آن ها آشنایی دارد، کمک بگیرد.



توانمندی های پویا

آن دسته از توانمندی های بنگاه اند که موجب بازسازی سریع منابع و توانمندی های آن می شود به گونه ای که بنگاه می تواند بر دگرگونی های شدید محیطی فائق شود.

بنگاه هایی که از این چنین توانمندی هایی برخوردارند می توانند بر تغییرات و دگرگونی ها غلبه کنند و در نتیجه مزیت های رقابتی خود را حفظ کنند.



توسعه پذیری منابع

یک بنگاه برای ارائه محصولاتش در یک بازار خاص، از منابع ارزشمند، کمیاب و تقلیدناپذیر استفاده می کند، ممکن است تصمیم بگیرد که از همان منابع برای ارائه ی محصول در یک بازار جدید استفاده کند.

برای اینکار باید به موارد زیر توجه کرد :

۱) **آزمون جذابیت یک صنعت جدید** : آیا بازار محصول جدید یک بازار جذاب است ؟ اگر نیست آیا بنگاه می تواند آن را برای خود جذاب کند ؟

۲) **منابع مکمل** : اگر دارایی های مکمل لازم است، آیا بنگاه می تواند آن را تهیه کند ؟

۳) **آزمون هزینه های ورودی** : هزینه ی ورود بنگاه به کسب و کار جدید چه مقدار است ؟

۴) **آزمون شرایط بهتر** : آیا توانمندی های بنگاه واقعا می تواند در دستیابی بنگاه به مزیت های رقابتی در کسب و کار جدید کمک کند ؟ اگر نه، آیا در کسب و کار جدید چیزهایی وجود دارد که بنگاه به وسیله ی آن مزیت های موجود خود را تقویت کند و یا مزیت جدیدی به دست آورد ؟



کمی کردن منابع نامشهود

- ✓ به دست آوردن میزان سود مدل کسب و کار از طریق واکاوی **VRISA** یک تحلیل کیفی است.
- ✓ **صورت های مالی** شرکت نیز ارزش پولی **دارایی های مشهود** را مشخص می کنند.
- ✓ اما ارزش گذاری **دارایی های نامشهود** که همان **سرمایه های معنوی** هستند، بسیار مهم و دشوار است.

سرمایه های معنوی به صورت «دانش ودانایی»، «دانشی که در یک سازمان وجود دارد و با بهره گیری از آن می توان مزیت متمایز ایجاد کرد» و «دانشی که می توان آن را به ارزش تبدیل کرد» تعریف می شود.

سرمایه های معنوی را می توان بر حسب نحوه ی تبدیل آن ها به ارزش مشتری و جایگاهی که دارند به سه گروه تقسیم می کنند :

دارایی معنوی ، سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی



دارایی معنوی : آن دانشی است که یک شرکت می تواند ادعای مالکیت آن را داشته باشد که شامل حق انحصاری اختراع، حق تکثیر، نشان تجاری، نام های تجاری، پایگاه داده، قراردادهای، نقشه های فنی و مهندسی، مستندات، رازها و اسرار تجاری، شهرت، اندازه ی شبکه، ارتباطات خوب با مشتریان و پروانه استفاده خاص می شود.

سرمایه انسانی : مجموعه ی دانش و توانایی های خاص و ویژه ی نیروی انسانی است.

سرمایه سازمانی : نیروهای درونی و برونی یک بنگاه که به آن اجازه می دهد تا دارایی معنوی خود و سرمایه های انسانی اش را به ارزش مشتری تبدیل کند. عوامل درونی شامل بنگاه، ساختار، سیستم ها، راهبرد، نیروی انسانی و محیط سازمانی.



فصل هفتم

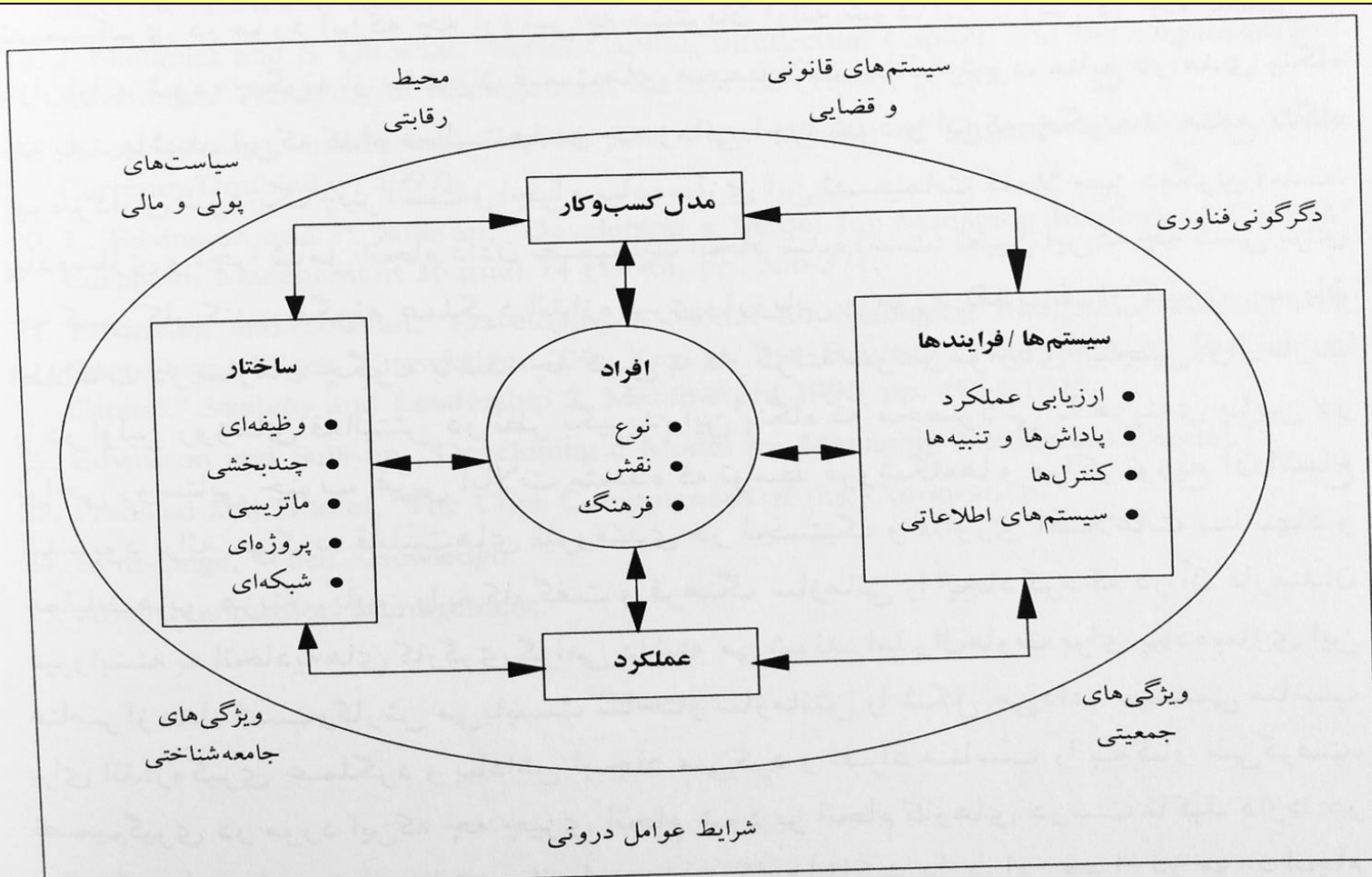
اجرای یک مدل کسب و کار



این فصل به بررسی رابطه‌ی بین راهبرد مدل کسب و کار، ساختار سازمان که می‌باید اجرا کننده‌ی مدل کسب و کار باشد، سیستم‌ها و فرآیندهایی که متمم ساختار هستند و افرادی که باید فعالیت‌ها را انجام دهند، می‌پردازد. ما این روابط را در قالب چارچوب مدل کسب و کار، ساختار، سیستم‌ها، افراد و محیط (BS2PE : Business model, Structure, Systems, People & Environment) واکاوی می‌کنیم.

در این فصل هر یک از اجزای چارچوب BS2PE تعریف و به بررسی ارتباط بین آن‌ها پرداخته می‌شود.

چارچوب BS2PE





۱- مدل کسب و کار

مدل کسب و کار چارچوبی برای پول سازی است که به وسیله ی آن منابع به محصولات و خدماتی تبدیل می شوند که مشتریان خواهان آن هستند و ارزش ممتازی را ایجاد می کنند.

۲- ساختار

ساختار بنگاه به ما نشان می دهد که چه کسی باید به چه کسی گزارش دهد و چه کسی مسئول چه فعالیتی است.



در تصمیم سازی در مورد اینکه برای اجرای مدل کسب و کار چه ساختاری بهترین نوع است، لازم است دو هدف ابتدایی از ساختار را در ذهن خود داشته باشیم :

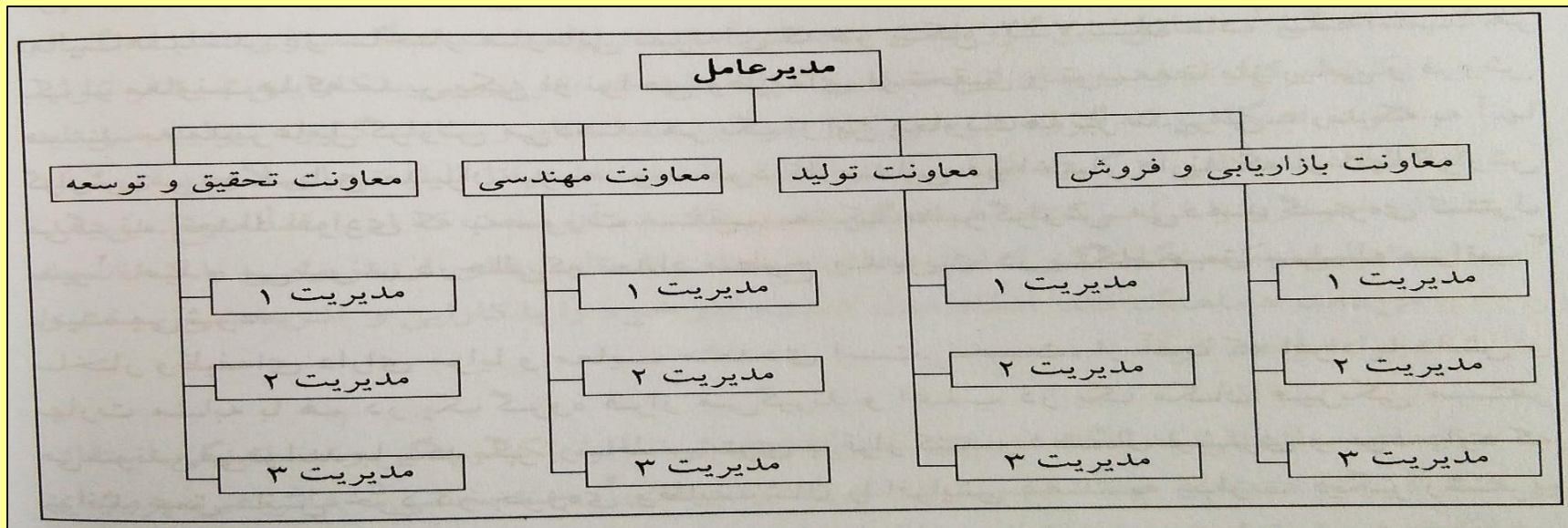
الف. تمایز (و یکپارچگی در ساختار سازمانی) : کارکنان تولید در یک گروه و کارکنان بازاریابی در گروهی متفاوت که افراد هر گروه با یادگیری از هم به بهترین نحو بر انجام فعالیت های محوله تمرکز دارند، تفکیک شوند. این امر در فضای ساختار سازمانی تمایز خوانده می شود.

ب. هماهنگی : یک بنگاه اگر کارکردهای مختلف فعالیت های ارزش زایی را که انجام می دهد هماهنگ کند، آنگاه مدل کسب و کار خود را با کارایی و اثربخشی بیشتری اجرا خواهد کرد.

ساختارهای سازمانی در پنج دسته عمده تقسیم می شوند :
وظیفه ای، چندبخشی، ماتریسی، پروژه ای و شبکه ای

ساختار وظیفه ای

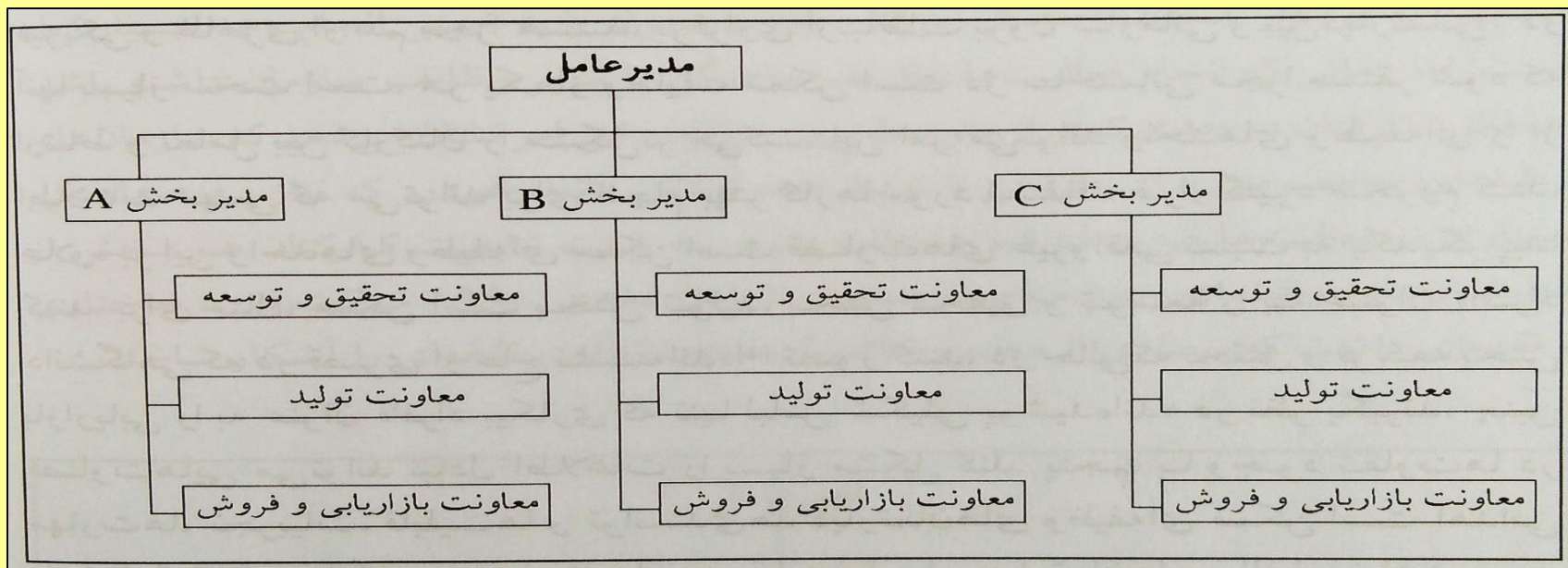
در این ساختار کارکنان براساس وظیفه ای که انجام می دهند، سازمان دهی می شوند. هر یک از وظیفه ها یا واحدها که به دپارتمان نیز معروفند، معمولاً یک مرحله از سیستم کسب و کار هستند. گزارش های رسمی و ارتباطات معمولاً در ابتدا در هر دپارتمان اتفاق می افتد و براساس سلسله مراتب سازمانی، بالا و پایین می رود. مسئولیت های مدیریتی بیشتر به سمت تمرکز تمایل دارد. تعداد افرادی که به صورت مستقیم به یک مدیر گزارش می دهند، «گستره کنترل مدیر» و تعداد سطوح مدیریت در بنگاه «عمق سلسله مراتب» نامیده می شود.



ساختار چندبخشی

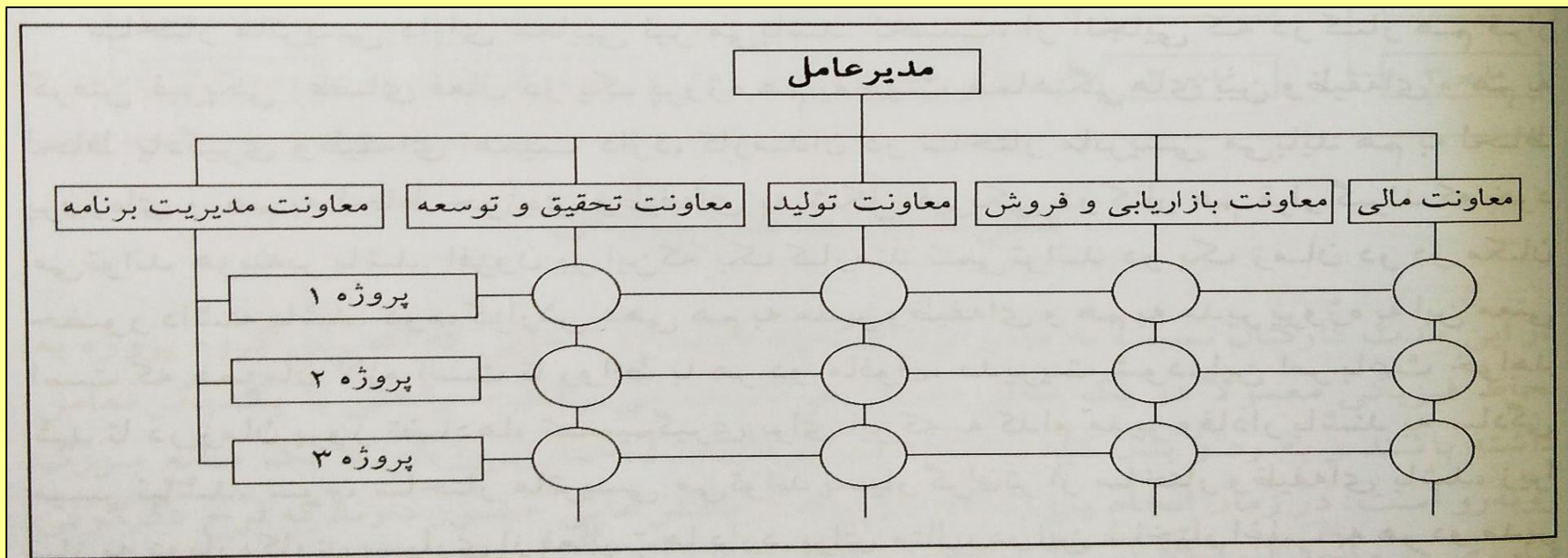
در ساختار چندبخشی یا MI شکل، کارکنان به جای آنکه بر مبنای وظایف سازمان دهی شوند، بر اساس بخش ها سازمان دهی می شوند. این بخش ها می توانند بر اساس نوع محصولی که هر بخش می فروشد (خطوط تولید)، نوع مشتری (برای مثال مشتری تجاری یا نظامی)، نواحی جغرافیایی تحت پوشش بنگاه و یا نام تجاری که بنگاه ارائه می دهد تقسیم شوند.

در این ساختار برخلاف ساختار وظیفه ای که مسئولیت ها متمرکز در مدیریت ارشد شرکت است، مسئولیت ها بین بخش ها تقسیم می شود و غیرمتمرکز است.



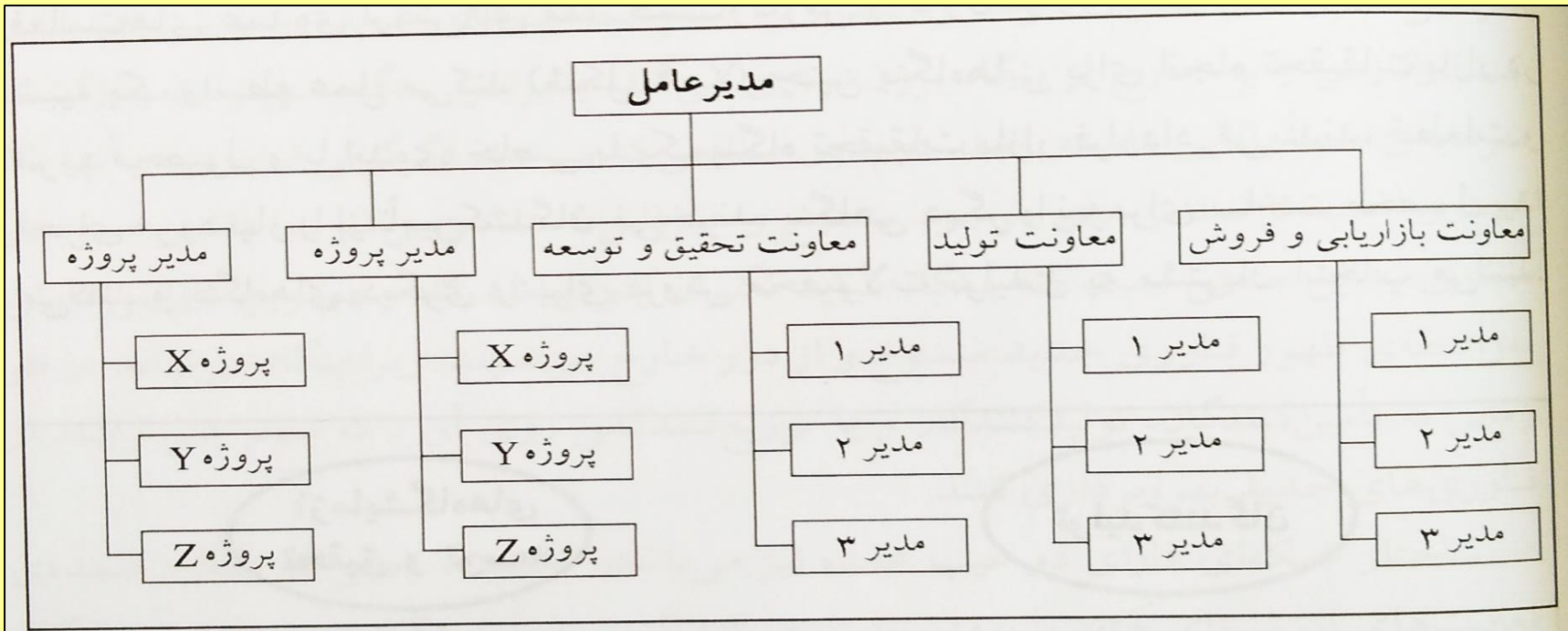
ساختار ماتریسی

ساختار ماتریسی سعی بر این دارد تا بعضی از منافع هر دو ساختار بخشی و وظیفه ای را با هم به دست آورد. در یک شکل از این ساختار، افرادی از حوزه های مختلف وظیفه ای به یک پروژه اختصاص داده می شوند، اما به جای آنکه تنها به مدیر پروژه یا مدیر وظیفه ای گزارش دهند، هم کارمند هم به مدیر وظیفه ای و هم به مدیر پروژه گزارش می دهد. در این نوع ساختار، بطور کاملا موثری یک پای کارمندان در گروه پروژه و پای دیگرشان در دپارتمان وظیفه ای قرار دارد.



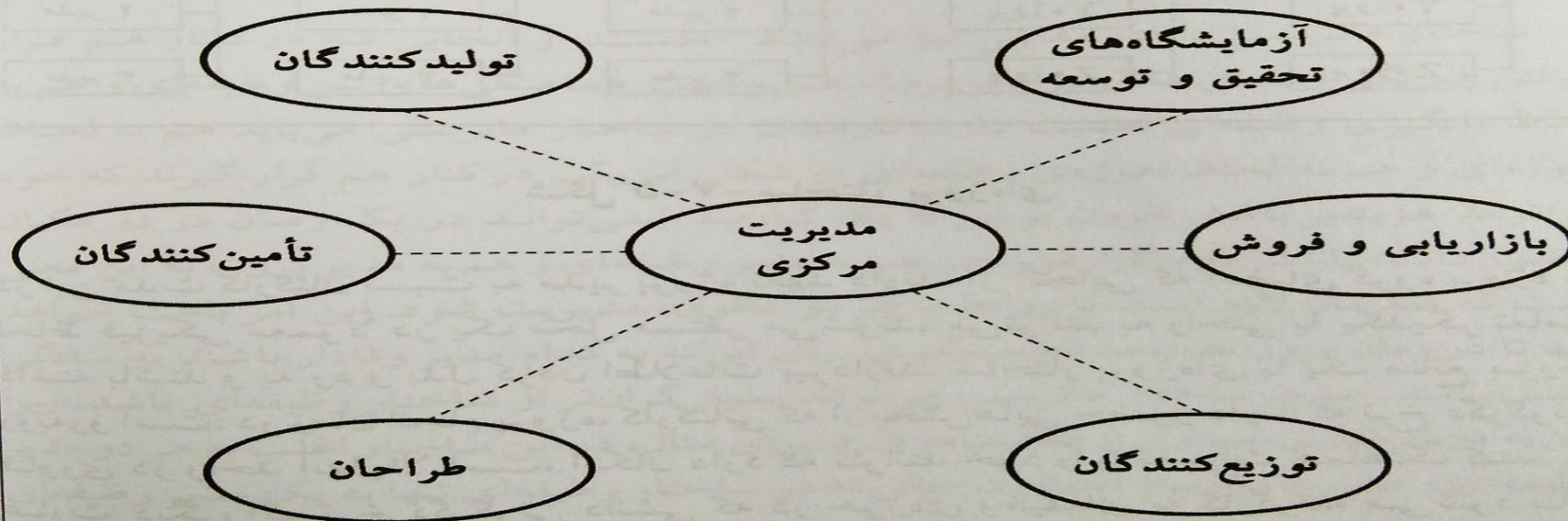
ساختار پروژه ای

در ساختار پروژه ای، کارمندان براساس پروژه ای که بر روی آن کار می کنند و طی مدت زمان انجام پروژه، سازمان دهی می شوند. در این مدت کارمندان نسبت به مدیر پروژه تعهد دارند. از آنجایی که اعضای گروه پروژه به لحاظ فیزیکی معمولا در یک محل مستقر می شوند، می توانند به راحتی با یکدیگر تعامل داشته باشند و به رد و بدل کردن اطلاعات بپردازند.



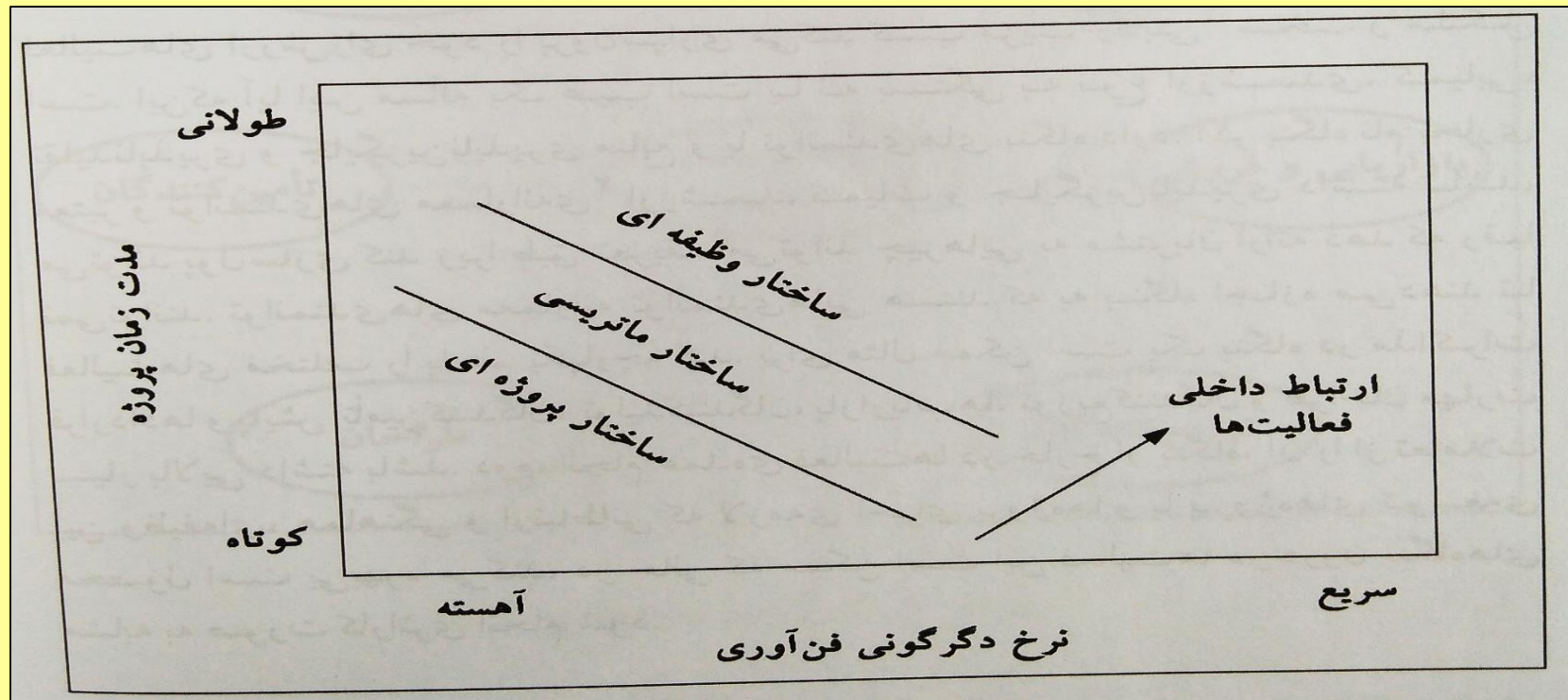
ساختار شبکه ای

دگرگونی های فناوری ظهور گونه ای جدید از ساختار سازمانی را موجب شده که با نام ساختار شبکه ای یا ساختار مجازی شناخته می شود. در این ساختار، بنگاه تمام فعالیت های عمده ی ارزش زای مدل کسب و کارش را برون سپاری کرده و در واقع بیشتر شبیه یک واسطه عمل می کند. چنین بنگاه هایی برای انجام تحقیقات بازار در مورد محصول یا ایده ی خاصی با یک بنگاه تحقیقات بازار قرارداد می بندند، قطعات و اجزای مورد نیاز را از تامین کنندگان می خرند، بنگاهی دیگر را نیز برای ساخت محصول پیدا می کنند و بنگاه های دیگری را برای فروش محصولات تولیدی به مشتریان انتخاب می کنند.



ساختار وظیفه ای یا پروژه ای؟

ارتباط بیشتر بین فعالیت های مختلفی که می باید در طول پروژه انجام شوند منجر به نیاز به هماهنگی بیشتر می شود و در نتیجه بنگاه تمایل بیشتری خواهد داشت که از ساختار پروژه ای استفاده کند. در مواقعی که به شکل واضح مشخص نیست که باید از ساختار وظیفه ای استفاده کرد یا پروژه ای، ساختار ماتریسی می تواند مناسب باشد.





۳- سیستم ها و فرآیندها

سیستم ها : هدف اصلی سیستم ها در اجرای مدل کسب و کار، استخراج بهترین عملکرد از کارکنان در ساختاری است که بنگاه آن را به کار گرفته است. سیستم ها با جزئیات بیشتری توضیح می دهند که عملکرد افراد، گروه ها، وظیفه ها و سازمان ها چگونه پایش، اندازه گیری، تشویق و تنبیه می شوند. سیستم ها همچنین تسهیل کننده ی جریان اطلاعات برای تصمیم سازان مورد نظر در زمان مناسب هستند.

فرآیندها : الگوی تعامل، هماهنگی، ارتباطات و تصمیم سازی هستند که کارکنان برای تبدیل منابع به محصولات و خدماتی که ارزش بالاتری دارند از آن ها استفاده می کنند.



معیارهای عملکرد : این معیارها به مدیران و سهام داران اجازه می دهند تا با گرفتن نبض سازمان، سلامتی اجرای مدل کسب و کار را تضمین کنند.

معیارهای عملکرد در سطح بنگاه : به دو دسته معیارهای مالی و رفتاری تقسیم می شوند.

➤ **معیارهای مالی :** شامل سود، حاشیه سود ناخالص، سهم بازار، جریان نقدی، قیمت بازاری سهام، درآمد هر سهم، بازگشت سرمایه، بازدهی حقوق صاحبان سهام و ارزش افزوده اقتصادی است. که در جدول اسلاید بعد به طور مختصر توضیح داده شده است.

➤ **معیارهای رفتاری :** شامل دو معیار اجزا مدل کسب و کار و کارت امتیازی متوازن است. اجزا مدل کسب و کار : بنگاه را قادر می سازد که اجزائی از مدل کسب و کار را که مشکل دارند شناسایی نماید و نقاط ضعف را برطرف نماید.

کارت امتیازی متوازن : چارچوبی است که به منظور سنجش و اندازه گیری عملکرد بنگاه توسعه داده شده است که از چهار منظر زیر اندازه گیری می شود :

- مشتری : در این منظر بنگاه از خود می پرسد، مشتریان چه نظری در مورد ما دارند ؟
- فرآیندهای درونی : در این منظر بنگاه از خود می پرسد که می باید در چه چیزی برتر و یکه تاز باشد ؟
- نوآوری و یادگیری : در این منظر بنگاه از خود می پرسد که آیا توانایی دارد که خلق ارزش و بهبود آن را ادامه دهد ؟
- مالی : در این منظر بنگاه از خود می پرسد که دیدگاه سهام داران نسبت به ما چگونه است ؟

خلاصه ای از معیارهای مالی

معیار مالی	تعریف	روش محاسبه
جریان نقدی	تفاوت نقدینگی وارد شده به بنگاه از نقدینگی خارج شده از بنگاه؛ اندازه‌ی نقدینگی در دسترس که می‌تواند روی فعالیت‌ها سرمایه‌گذاری شود و یا به سهام‌داران پرداخت شود.	سود بعد از مالیات + استهلاک
درآمد هر سهم	مقدار پولی که برای صاحبان سهام عادی ^۱ قابل دسترس است.	$\frac{\text{سود سهام ممتاز} - \text{سود بعد از مالیات}}{\text{تعداد سهام عادی تصفیه نشده}}$
ارزش افزوده‌ی اقتصادی	معیار اندازه‌گیری سود اقتصادی	هزینه‌ی سرمایه ^۲ - سود بعد از مالیات
حاشیه‌ی سود ناخالص	معیار اندازه‌گیری که نشان می‌دهد تا چه حدی از درآمد پوشش‌دهنده‌ی هزینه‌ها و تولیدکننده‌ی سود است.	$\frac{\text{هزینه‌ی کالاهای فروخته شده} - \text{فروش}}{\text{فروش}}$
سهم بازار	سهم درآمد (یا تعداد محصولات فروخته شده) بنگاه از یک بازار	$\frac{\text{کل درآمد بنگاه از بازار (یا تعداد محصول فروخته شده به بازار)}}{\text{کل درآمد (یا محصولات فروخته شده توسط) رقبا در بازار}}$
سود	درآمد منهای هزینه‌هایی که برای تولید سود شده است.	هزینه‌ها - درآمدها
بازدهی دارایی‌ها ^۳	بازدهی دارایی‌هایی که در بنگاه سرمایه‌گذاری شده است.	$\frac{\text{سود بعد از مالیات}}{\text{کل دارایی‌ها}}$
بازدهی حقوق صاحبان سهام	بازدهی کل حقوق صاحبان سهام در بنگاه	$\frac{\text{سود بعد از مالیات}}{\text{کل حقوق صاحبان سهام}}$

$$\sum_{t=0}^{t=n} \frac{C_t}{(1+r_k)^t}$$

ارزش فعلی جریان نقدی مورد انتظار در آینده^۴

که C_t جریان نقدی آزاد در زمان t و r_k هزینه‌ی سرمایه‌ی بنگاه می‌باشد. این کاهش منعکس‌کننده‌ی ارزش زمانی پول است.



معیارهای عملکرد در سطح گروه

در اینجا منظور از گروه، یک بخش، یک دپارتمان عملیاتی و یا تعداد افرادی از یک پروژه ی سازمان می باشد که در حال اجرا و پیاده سازی مدل کسب و کار بنگاه هستند. بسیاری از معیارهای عملکرد در سطح بنگاه می تواند در سطح گروه نیز مورد استفاده قرار گیرد. البته که در سطح گروه علاوه بر معیارهای در سطح بنگاه، معیارهای غیرمالی و بودجه عملیاتی نیز مطرح هستند.

معیارهای عملکرد در سطح افراد

این معیارها وابستگی زیادی به نوع سازمان و اهداف گروه های کاری که افراد در آن ها در حال فعالیت هستند، دارند. اغلب این معیارها با مفاهیم مدیریت بر اساس اهداف هم راستا هستند. مدیریت بر اساس اهداف یک سیستم ارزیابی افراد بر پایه توانایی آن ها در دستیابی به اهداف مرتبط با افراد و مدیران آن هاست.



سیستم های پاداش

الف. پاداش در سطح بنگاه : یک سیستم مرسوم در بنگاه، تقسیم سود است. در تقسیم سود درصدی از سود بنگاه در بین کارکنان آن تقسیم می شود. این کار به عنوان یک عامل انگیزشی برای فعالیت های کارکنان است.

ب. پاداش در سطح گروه : یکی از مرسوم ترین روش ها برای پاداش عملکرد در سطح گروه، جوایز گروهی است.

ج. پاداش در سطح افراد : سیستم های پاداش به افراد اشکال مختلفی دارد.

۱) ایجاد انگیزه برای کارکنان از طریق همگرا کردن پاداش و ترفیع با عملکرد افراد

۲) طرح پاداش براساس هر واحد خروجی : پرداخت کارمزد

۳) پاداش های غیرمالی



جریان اطلاعات

به طور کلی سیستم های جریان اطلاعات را می توان به دو نوع عمده تقسیم بندی کرد :

۱. فناوری های اطلاعات و ارتباطات که به تبادل اطلاعات الکترونیکی مشغول هستند.
۲. چیدمان فیزیکی ساختمان هایی که تعاملات بین افراد را تسهیل می کند.

۴ - افراد

افراد محور اصلی یک مدل کسب و کار هستند. میزان انگیزش و هم راستایی آن ها با اهداف سازمان متاثر از موارد زیر است :

الف. فرهنگ : اگر فرهنگ بنگاه (که اعتقادات کارکنان و ارزش های مشترکی است که برای کارکنان اهمیت بسیاری زیادی دارد) با معیارهای عملکرد بنگاه و سیستم پاداش آن هم سویی داشته باشد احتمال پیاده سازی راحت تر مدل کسب و کار بیشتر خواهد بود.

ب. انواع افراد : در پیاده سازی راهبرد یک مدل کسب و کار، محول کردن کارهای درست به افراد درست از اهمیت زیادی برخوردار است. این کار در بسیاری از بنگاه ها بر عهده ی بخش منابع انسانی است.

ج. نقش های رهبر : رهبران و مدیران نقش بسیار مهم و اساسی در تصویر بخشیدن به یک بنگاه دارند. نقش های مدیران عبارتند از :

۱. نقش رسمی (منطق مدیریتی غالب) : مجموعه ای از اعتقادات، فرضیات، تعصبات و تمایلات مدیر.

۲. قهرمانان : قهرمان باید با بیان معنوی و اثرگذار، ارتباط پتانسیل های چشم انداز مدل کسب و کار را با دپارتمان های مختلف بنگاه نشان دهند.

۳. پیوند دهنده ی مرزها : پیونددهندگان مرزها بخش های مختلف یک سیستم کسب و کار را به یکدیگر پیوند می دهند.

۴. حامی : حامی یک مدیر ارشد است که به صورت مخفیانه و پشت پرده از مدل کسب و کار جدید، پشتیبانی می کند.

۵. مدیر پروژه : مدیر پروژه می باید آنچه را که قهرمان سازمان در مورد پتانسیل های چشم انداز مدل کسب و کار بیان کرده است، برای اجرا زمان بندی می کند.



۵- محیط

رقبای یک بنگاه و محیط پیرامونی آن نیز در نوع ساختار، سیستم ها و فرآیندها و همچنین افرادی که بنگاه برای پیاده سازی مدل کسب و کار خود انتخاب می کند، تاثیر گذارند.

جبران نقایص طبیعی BS2PE
هر جزئی از BS2PE نقایص خاص خود را دارد. بنابراین بنگاه هنگام پیاده سازی یک مدل کسب و کار ممکن است برای جبران نقایص هر یک از اجزاء، تغییراتی را در طراحی سایر اجزاء اعمال کند.



با تشکر از توجه شما