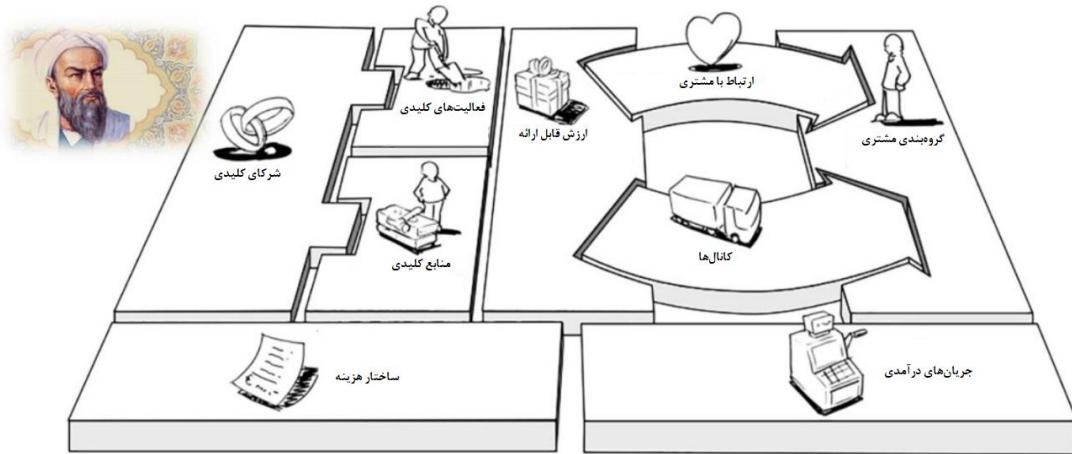


## نمونه مدل کسبوکار طرح ناب یا Neo Academy Biruni Business Model - NAB Design



تهیه و تنظیم: پیمان مالکی



بخش قبل:

این بخش: مقدمه

بخش بعدی: بخش‌های مشتریان

## فهرست مطالب

|    |       |   |
|----|-------|---|
| 2  | ..... | مقدمه   |
| 2  | ..... | مقدمه طرح و خلاصه اجرایی مدنظر                |
| 3  | ..... | اهداف و چشم انداز طرح ناب                     |
| 3  | ..... | ارتباط شرکت ابو ریحان بیرونی با اهداف طرح ناب |
| 5  | ..... | اهداف و چشم انداز فراسازمانی طرح ناب          |
| 5  | ..... | بررسی اکو سیستم و توصیف طرح ناب               |
| 7  | ..... | کنشگران                                       |
| 11 | ..... | روش های تعاملی                                |
| 12 | ..... | محصولات                                       |
| 15 | ..... | زیر ساخت ها، سامانه ها و سیستم ها             |
| 20 | ..... | کمیته ها                                      |
| 23 | ..... | پرسنل   |
| 25 | ..... | آنالیز بازار                                  |
| 30 | ..... | خلاصه بررسی مالی طرح                          |
| 33 | ..... | ریسک ها و راه حل ها                           |

## مقدمه طرح و خلاصه اجرایی مدنظر

روزی یکی از دوستانم روایت یک گردهمایی کوچک دوستانه بین همکاران خود را برای من تعریف می‌کرد. او می‌گفت که یکی از کسانی که در جلسه بود گفت: "در سال‌های اخیر، دنیای سایبر را تجربه می‌کنیم. پیش از حضور در هر بخش از این دنیای پر هیاهو و پر سرعت، وسایل و ابزارهای مورد نیاز در اختیار قرار خواهد گرفت. ابزارهایی که گاه بنا به نیاز ایجاد شده و سر انجام خود باعث تغییر و جهش فرهنگی و اجتماعی می‌شوند. کار با برخی از این ابزارها باعث شده که محققین و صاحبان صنایع و شرکت‌های مولد، در فکر ساده و قابل اعتماد کردن استفاده از این ابزارها باشند. با این نگرش بود که مفهومی به نام زیرساخت‌های توسعه، خلق شد. امروزه این روند تا جایی ادامه یافته که حتی توسعه این زیرساخت‌ها هم به روش ساده و در خود زیرساخت، امکان‌پذیر است."

در ادامه صحبت این شخص، شخص دیگری ادامه داد: "رقابت در بازارهای مختلف به قدری زیاد شده است که امروزه کسب‌وکارهایی موفق می‌شوند که بتوانند چندین بازار مختلف را به عنوان بازار هدف خود، مورد خطاب قرار دهند. همانطور که بازارهای کاری، پیچیده‌تر شده‌اند؛ رقابت در آنها از مرزهای مورد انتظار صاحبین صنایع هم، فراتر رفته است. امروزه، سرعت، مهارت و تعهد در اجرای پروژه‌ها از اولویت‌های صاحبان صنایع محسوب می‌شود. انتظارات کارفرمایان به شدت افزایش یافته است و در چنین بازار سنگینی، کنشگران باید قوی‌تر، داناتر و خلاق‌تر باشند."

پس از خاتمه صحبت این دوست عزیز، شخص دیگری با کمی مکس گفت: "ولی صداقت عنصر کمیابی شده است و در اکثر مواقع، اعتماد به ادعای هر شخص، تقریباً غیر ممکن است. تاریخ نشان داده است که ایده‌های خلاقانه، سنگ بنای اکثر کسب‌وکارهای موفق را تشکیل داده‌اند. از طرف دیگر سرقت‌های صنعتی نیز بازار گرمی دارند. در این بازار چند وجهی پرهیاهو، نیاز به یک مرجع قابل اعتماد و امن، بسیار احساس می‌شود."

در همین زمان بود که یکی از حضار گفت: "به نظر من چیزهایی که گفتید چالش اصلی نیست. ایجاد و ظهور علوم مختلف و افزایش سطح تبلور آنها چالش اصلی است و یادگیری به نیازی در سطح پدیده‌هایی مثل نفس کشیدن و یا رفع گشتنگی برای جوامع، تبدیل شده است."

همینجا بود که دوست من از نقل قول کردن دست برداشت و گفت: "ولی به نظر من درست است که یادگیری و آموزش، تضمین توسعه پایدار و همگون است ولی من اعتقاد دارم که هر توسعه‌ای نیز به ابزارهای مناسب خود احتیاج دارد. چیزی که این دوستان به آن توجه نکرده بودند این بود که حتی برای ارائه یک آموزش مناسب، باید ابزارهای مناسب هم داشته باشی. شما نمی‌توانی برای رفتن به اقیانوس از یک قایق کوچک پارویی استفاده کنی. اگر فرض کنیم که تجارت در دنیای امروز مثل رفتن به اقیانوس است برای رفتن به این اقیانوس باید یک کشتی مناسب داشته باشی. مثلاً اگر تا 20 سال پیش یک اتاق داشتی و با کمک یک تخته سیاه و کمی کچ تحریر، شروع به آموزش آدمها می‌کردی و آنها نیز چیزی یاد می‌گرفتند؛ به این دلیل بود که سطح دانش مورد آموزش، همین الزامات آموزشی را نیاز داشت؛ ولیکن امروزه با پیچیده‌تر شدن زندگی‌ها و سخت شدن کسب‌وکارها، نمی‌توان با این الگو اقدام به آموزش کرد. به اعتقاد من ابزارهای آموزشی و محیط‌های این کسب‌وکار خیلی تغییر کرده و فکر کنم امروزه هر کسب‌وکاری دیگه‌ای هم مثل سال‌های قبل، اداره نمی‌شه. به نظرم استفاده از یک زیرساخت توسعه برای هر کسب‌وکار موقفي، لازم است."

بحث من و دوستم مدتها داشت و بعد از هم جدا شدیم. من که مدتی بود پروژه‌ای برای طراحی مدل کسب‌وکاری یک آکادمی را در برنامه کاری خودم داشتم، از این گفته‌ها استفاده بهتری کردم و اکوسیستم کسب‌وکاری جدیدی را طراحی کردم که بتواند بخش زیادی از این مشکلات و چالش‌ها را پوشش دهد. به همین منظور، طرح پیشرو که "ناب" نام دارد بر اساس اصول طراحی یک کسب‌وکار، طراحی و ارائه شده است. در این طرح، ابتدا یک نمای کلی از اکوسیستم این کسب‌وکار شده است تا خوانندگان، قبل از درگیر شدن با جزئیات این طرح، یک نگرش کلی از طرح بدست آورند. در ادامه این سند، جزئیات طرح مورد نظر از منظر کسب‌وکاری در قالب الگوی بوم کسب‌وکار<sup>۱</sup>، ارائه شده است و در نهایت در بخش پیوست‌ها، جزئیات طراحی لایه‌های مختلف هر یک از سیستم‌های موجود در این کسب‌وکار شرح داده است. این طرح به گونه‌ای طراحی شده است که حذف هر بخش

از آن، ممکن است ریسک‌های جدیدی به آن اضافه نماید و امکان تحقق اهداف آن را کاهش دهد. به عبارت دیگر یکی از دققه‌های مولف این طرح این است که صاحبان آن به جزئیات مالی و اجرایی آن توجه کافی را ننمایند و به صورت انتخابی و یا تغییر یافته این طرح را اجرا نمایند. همچنین پیشنهاد می‌کنم که خوانندگان به این نکته توجه داشته باشند که این طرح با نگرش‌های معماری کسبوکار<sup>۲</sup>، معماری سیستم<sup>۳</sup>، معماری سازمان<sup>۴</sup> و معماری فرآیند<sup>۵</sup>، طراحی و تهیه شده است.

ناب، جاده ناهموار توسعه صنعتی را به بزرگراهی از مبداء دانش به مقصد صنعت تبدیل می‌کند

## اهداف و چشم‌انداز طرح ناب

به دلیل اینکه این طرح به درخواست شرکت دانش بنیان ابوریحان بیرونی تهیه شده است، انتظار می‌رود که حداقل بتواند در راستای اهداف استراتژیک آن، فعالیت نموده و یا بتواند بخشی از نیازمندی‌های آن را مرتفع نماید. از طرف دیگر این طرح فارق از این حداقل توانایی‌های قابل تصور، انتظار دارد که به یک چشم‌انداز فراسازمانی نیز دسترسی پیدا نماید. در این بخش ابتدا به پشتیبانی اهداف این طرح از نیازهای سازمانی شرکت ابوریحان بیرونی می‌پردازیم و در ادامه سعی خواهیم کرد که اهداف و چشم‌انداز فراسازمانی این طرح را توصیف کنیم.

### ارتباط شرکت ابوریحان بیرونی با اهداف طرح ناب

مطلوبی که در زیر مطالعه می‌فرمایید تلاش کوچکی است برای اینکه بتوان بخشی از نیازهای موجود در شرکت ابوریحان بیرونی را بیان کرده و ارتباط آنها را با اهداف و چشم‌انداز این طرح، معرفی نمود.

لیست زیر گوشه‌ای از نیازهای شناسایی شده شرکت ابوریحان بیرونی می‌باشد:

**❖ آمده‌سازی سازمان برای پذیرش تغییرات ساختاری:** همانطور که به نظر می‌رسد، منظور از تغییرات ساختاری، تغییراتی است که دانش و رفتار سازمان را تحت تاثیر قرار خواهد داد. سازمان‌هایی که بدنه اصلی مولد آنها با رفتارهای مشخصی تربیت شده‌اند و دانش آنها به مفاهیم سابق متکی است در مقابل این تغییرات به صورت خواسته یا ناخواسته و شاید ذاتی، مقاومت خواهد نمود. وجود یک سازمان آموزشی تخصصی و منسجم می‌تواند باعث تسهیل در خلق دانش سازمانی جدید و هدایت رفتارها به جهت ایجاد تغییرات رفتاری اساسی در رفتار سازمانی پرستی سازمان شود. به همین جهت است که مولف طرح ناب ادعا می‌کند که این آکادمی می‌تواند به عنوان یکی از احتمال‌ها و ابزارهای مناسب در راه ایجاد این تغییرات باشد.

<sup>2</sup> معماري کسبوکار، رشتاهی است که نماینده دیدگاه‌های کسبوکار کل‌نگر و چند بعدی از: قابلیت‌ها، ارائه کلیه ارزش‌های مورد نظر، اطلاعات و ساختار سازمانی؛ و روابط بین این دیدگاه‌ها و استراتژی‌های تجاری، محصولات، خط‌مشی‌ها، ابتكارات و ذینفعان می‌باشد. از منظر کاربرد، معماري کسبوکار پایی بین مدل کسبوکار سازمانی و استراتژی سازمانی از یک طرف و عملکرد تجاری شرکت از طرف دیگر ایجاد می‌کند.

<sup>3</sup> معماري سیستم، مدل مفهومی است که ساختار، رفتار و سایر دیدگاه‌های یک سیستم را تعریف می‌کند. توصیف این نوع از معماري یک توصیف رسمی و نمایش یک سیستم است که به گونه‌ای سازماندهی شده است که استدلال در مورد ساختارها و رفتارهای سیستم را پشتیبانی می‌کند. یک معماري سیستم می‌تواند شامل اجزای سیستم و زیرسیستم‌های توسعه‌یافته باشد که برای پیاده‌سازی سیستم کلی با هم کار می‌کنند.

<sup>4</sup> معماري سازمانی، یک رشتہ تحلیلی است که روش‌هایی را برای تعریف جامع، سازماندهی، استانداردسازی و مستندسازی ساختار و روابط متقابل یک سازمان از نظر برخی حوزه‌های کسبوکاری حیاتی (فیزیکی، سازمانی، فنی و غیره) که واحد مورد تجزیه و تحلیل را مشخص می‌کند، ارائه می‌دهد. هدف این نوع از معماري، ایجاد یک نماینده‌گی موثر از شرکت تجاری است که می‌تواند در تمام سطوح سرپرستی برای هدایت، بهینه‌سازی و تغییر کسبوکار در پاسخ به شرایط دنیای واقعی استفاده شود. این نوع از معماري برای ثبت روابط و تعاملات بین عناصر دامنه که توسط فرآیندها، توابع، برنامه‌ها، رویدادها، داده‌ها و فناوری‌های به کار رفته توضیح داده شده‌اند، استفاده می‌شود.

<sup>5</sup> معماري فرآیند، طراحی ساختاری سیستم‌های فرآیندی است. در زمینه‌هایی مانند ریانه (نرم‌افزار، سخت‌افزار، شبکه‌ها و غیره)، فرآیندهای کسبوکاری (معماري سازمانی، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها، تدارکات، مدیریت پروژه و غیره) و هر سیستم فرآیندی دیگری با درجات مختلف پیچیدگی کاربرد دارد. فرآیندها شامل ورودی‌ها، خروجی‌ها و انرژی مورد نیاز برای تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها، هستند. استفاده از انرژی در طول تبدیل نیز مستلزم گذر زمان است.

❖ جلوگیری از هدر رفت سرمایه‌های مالی سازمان در جریان جذب نیروی انسانی: در اکثر مواقع، سازمان‌ها برای جذب نیروی انسانی متخصص با چالش‌های فراوانی روبرو هستند. شناسایی و استخدام افرادی که شرایط علمی یا تخصصی مناسب آن عنوان شغلی را داشته باشند؛ مشکل بزرگی است. این مشکل باعث شده است که اکثر سازمان‌ها برای گزینش افراد، فرآیندهای زمانگیر و پر هزینه‌ای را تهیه کنند. با این وجود؛ بازهم قسمتی از این تلاش‌ها با شکست مواجه می‌شود و بخشی از منابع سازمانی را به هدر می‌دهد. از آنجایی که شرکت دانش بنیان ابوریحان بیرونی یک شرکت دانش بنیان است و شالوده این دسته از شرکت‌ها بر دانش و فناوری، بنا شده است؛ چنین متصور خواهیم بود که موضوع اصلی گزینش نیروهای سازمانی سطح دانش آنها است. تشخیص این سطح از دانش و ایجاد سازمانی برای ارتقاء این سطح دانش، یکی از ماموریت‌های شرکت ابوریحان بیرونی است.

وجود یک سازمان آموزشی تخصصی و منسجم که بتواند آزمون‌های مختلف موردنی برگزار نماید تا سطح دانش متقاضی کار را با سطح انتظار سازمان مطابقت دهد به همراه فرآیندهای دیگری که بتوانند سطوح مورد ادعای هر فرد مدعی را شناسایی و راستی انگاری نمایند، می‌تواند باعث کاهش هزینه‌ها و یا ریسک استخدام نیروی انسانی در سازمان شود.

❖ جلوگیری از خروج نیروی با ارزش سازمان: همانطور که از نامگذاری جدید واحد یا گروه منابع انسانی مشخص است؛ دیدگاه سازمان به این گروه تغییر کرده است. نامگذاری این گروه به واحد سرمایه انسانی، نشان می‌دهد که سازمان به پرسنل خود به دید سرمایه‌ای، نگاه می‌کند. همانطور که هر عقل سالمی چنین تصور می‌کند؛ هر شخصیتی تلاش خواهد نمود که سرمایه‌های خود را ابتدا حفظ نموده و در صورت توان، آنها را افزایش دهد. با توجه به اینکه منظور از سرمایه انسانی، فقط یک اسم و یا شخص و یا تفکر اجتماعی و یا اخلاقی خاصی نیست بلکه توانایی‌های این سرمایه در تحقق اهداف و یا حفظ جایگاه و یا وضعیت مورد نظر است؛ چنین به نظر می‌رسد که هر چه نیروهای متخصص از سازمان خارج شوند و همکاری خود را با شرکت ابوریحان بیرونی خاتمه دهنند در واقع سرمایه شرکت ابوریحان بیرونی را کاهش داده‌اند؛ باید تلاش شود که این سرمایه، همواره حفظ همکاری خود با شرکت را برای خود مزیت بداند.

در همین راستا است که وجود یک سازمان آموزشی تخصصی و منسجم که بتواند هم به سیستم ارزش‌یابی سازمان کمک کند، هم بتواند سطح دانش بدنی سازمان را افزایش دهد و هم بتواند یک راهکار برای ایجاد یک نظام پیشنهادات داشته باشد، می‌تواند باعث حفظ و استمرار همکاری سرمایه انسانی با سازمان شود.

❖ ایجاد تفکر نیاز به دانش سازمانی و خلق دانش در سازمان: زمانیکه از دانش سازمانی حرف به میان می‌آید؛ منظور آن بخش از اطلاعات در جریان کسب‌وکار یک سازمان است که برای بقای سازمان لازم است. برخلاف تصور عده کثیری از مردم، منظور از این دانش، فقط مفاهیم آکادمیکی مثل دانش متالوژی، دانش ریاضیات، کامپیوتر یا هر موضوع آکادمیکی که در دانشگاه تدریس می‌شود نیست بلکه روال‌ها، فرآیندها، استراتژی‌ها، ابزارها، تاریخچه‌ها، آینینامه‌ها، تکنینک‌ها و کلیه مواردی که ممکن است یک فرد از پرسنل یک کسب‌وکار برای انجام وظایف خود به آنها مراجعه کند نیز می‌باشد. از طرفی بخش اعظم این دانش در کسب‌وکار شرکت دانش بنیان ابوریحان بیرونی، درون مغز پرسنل و یا فایل‌های روی کامپیوترهای شخصی آنها، پنهان شده است.

از آنجایی که انتقال این دانش از مغز پرسنل یا فایل‌های آنها به یک سیستم مدیریت دانش در یک سازمان می‌تواند با چالش‌ها و مقاومت‌های مختلف فردی و گروهی مواجه شود؛ استفاده از پتانسیل‌هایی که بتوانند تفکر دانش محور را در یک سازمان تقویت کنند، یک مزیت محسوب خواهد شد. به همین جهت به نظر می‌رسد که تحقق طرح ناب بتواند این پتانسیل را در اختیار شرکت ابوریحان بیرونی قراردهد.

❖ ایجاد محیط‌ها یا رفتارهای انگیزشی برای نیروی انسانی: یکی از کارهایی که می‌تواند در جلب رضایت سرمایه انسانی شرکت سهیم باشد، ایجاد یک محیط ارائه آموزش و یا تدریس برای پرسنل مستعد در شرکت می‌باشد. ایجاد چنین محیطی باعث می‌شود که فرد، هم از نظر مالی و هم از نظر معنوی به سطحی از رضایت دست یابد.

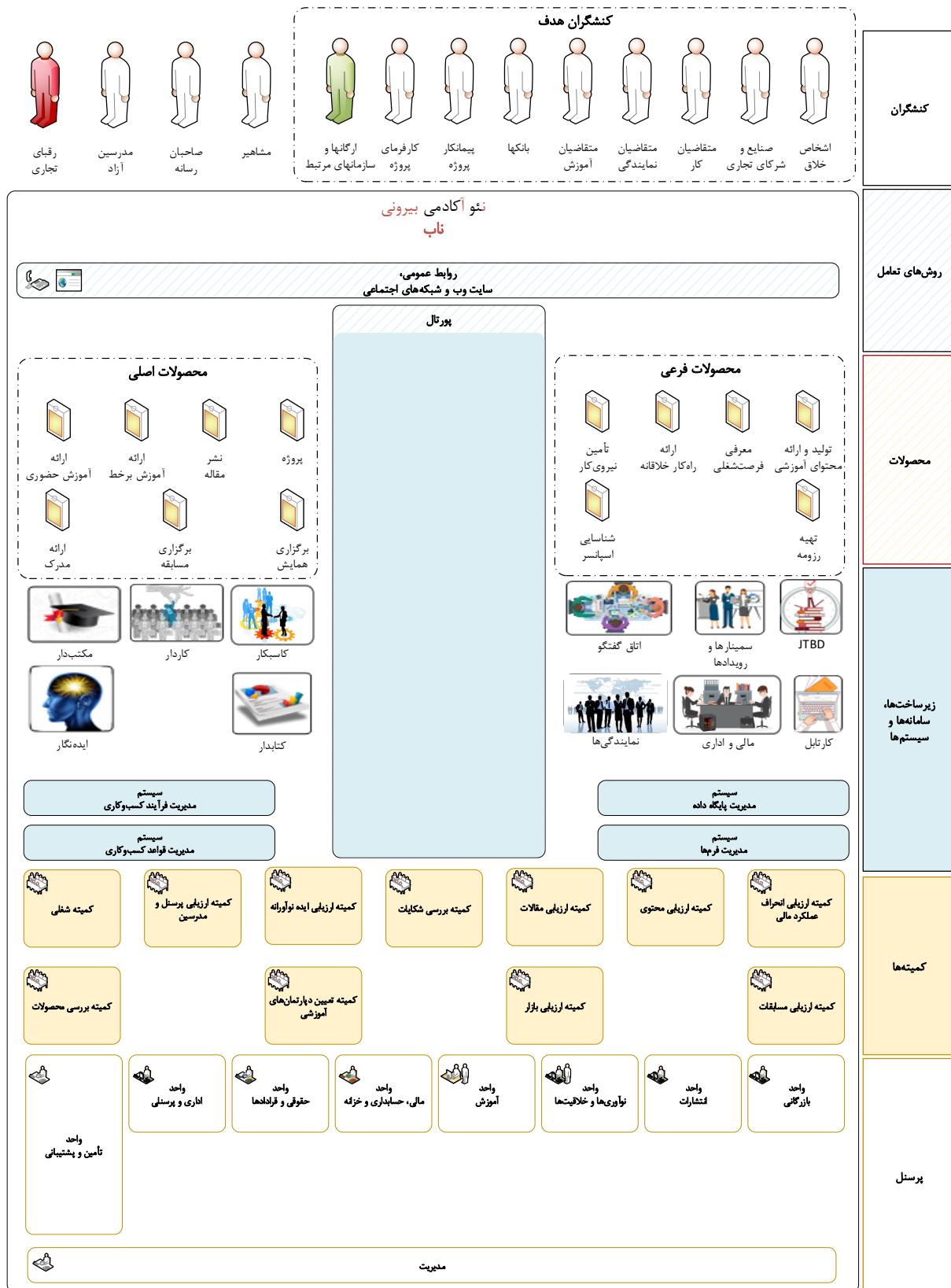
این طرح می‌تواند با ایجاد یک چنین محیطی به این موضوع بپردازد و آن را محقق نماید مضاف به اینکه این مدرسین هم سطح توقع مالی کمتری دارند و هم برای شرکت ابوریحان بیرونی و هم برای خود این طرح، مقررین به صرفه خواهد بود.

همانطور که در ادامه این طرح مطالعه خواهید نمود، متولیان این طرح اهداف اصلی خود را در شعار خود بیان کرده‌اند. به عبارت دیگر انتظار می‌رود که تحقق این طرح در آینده‌ای نه چندان دور باعث شود که کنشگرانی مثل مالکین ایده خلاقانه، صاحبین کسبوکارهای مختلف، کارفرمایان پروژه‌های کوچک و متوسط، متقدیان شغل، متقدیان آموزش، پیمانکاران پروژه‌های کوچک و متوسط، ارگان‌ها و سازمان‌های حاکمیتی و مدرسین آزاد بتوانند به ماهیت کسبوکاری این طرح، اعتماد کرده و بخش اعظمی از نیازهای ارزشی خود را در آن جستجو کنند.

### بررسی اکوسیستم و توصیف طرح ناب

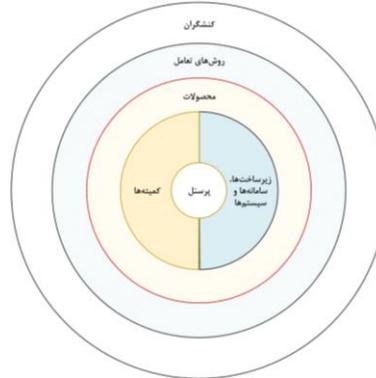
همانطور که جیمز مور<sup>6</sup> مطرح کرد در دنیای اقتصاد امروز، هر کسبوکاری با مجموعه کثیری از کسبوکارهای دیگر در ارتباط خواهد بود که به این مجموعه به هم پیوسته و پیچیده یک اکوسیستم یا زیست‌بوم گفته می‌شود. در این بخش، اکوسیستم طرح کسبوکاری این آکادمی را بیشتر شرح خواهیم داد ولیکن ابتدا در تصویر زیر نمای کلی این اکوسیستم را مشاهده نمایید.

<sup>6</sup> James F. Moore در مورد همکاری در سیستم‌های اجتماعی و اقتصادی مطالعه می‌کند. وی بیشتر به خاطر پیشگامی رویکرد اکوسیستم کسبوکار در مطالعه شبکه‌های سازمانی شناخته می‌شود که در مجموع یک سیستم پشتیبانی متقابل را تشکیل می‌دهند و مشارکت‌های مشترکی دارند. اکوسیستم کسبوکاری، نوعی سازمان متمایز از بازارها و شرکت‌ها است. ایشان استدلال می‌کنند که اکوسیستم کسبوکار یک واحد پایه‌ای برای تجزیه و تحلیل قانون رقابت، اقتصاد، جامعه شناسی و مدیریت است. از طرفی این استدلال یک مفهوم و واحد تجزیه و تحلیلی است که در استراتژی کسبوکاری و تجارت، لازم و مفید شناخته شده است.



شکل ۱ نمای کامل از اکوسیستم نئو آکادمی بیرونی

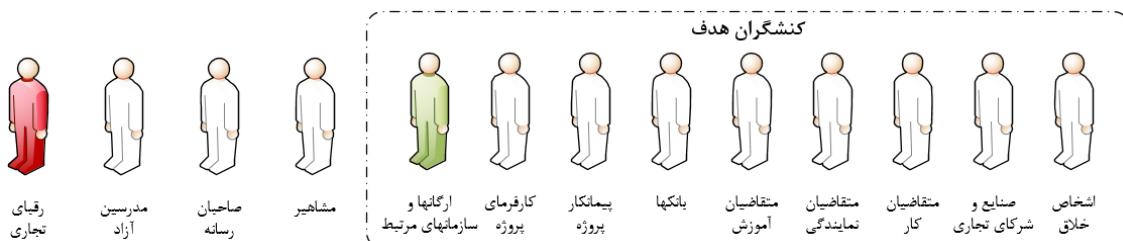
در ادامه برای آشنایی بیشتر با این اکوسیستم، موجودیت‌های تشکیل دهنده این اکوسیستم را معرفی می‌کنیم و سعی خواهیم کرد ارتباط هر یک از آنها را با سایر موجودیت‌های موجود در این اکوسیستم شرح دهیم. به همین منظور با توجه به نمای موضوعی این اکوسیستم که در زیر مشاهده می‌شود، ابتدا کنشگران را که خارجی‌ترین لایه هستند معرفی کرده و به تدریج لایه‌های داخلی‌تر را معرفی می‌نماییم.



شکل 2 نمای موضوعی اکوسیستم نئو‌آکادمی بیرونی

### کنشگران

همانطور که در شکل 1 و شکل 2 مشاهده می‌شود، کنشگران دسته‌ای از موجودیت‌های این اکوسیستم هستند که در خارج از سازمان آن قرار دارند. این موجودیت‌ها همانطور که در شکل 3 مشاهده می‌شود از نظر مفهومی به سه دسته اصلی (موجودیت‌هایی با رنگ سفید، قرمز و سبز) تقسیم می‌شوند.



شکل 3 نمای دقیق‌تر از کنشگران

یکی از این کنشگران ، رقبای تجاری هستند که بیشتر در سطوح استراتژیک این کسب‌وکار با آنها سروکار داشته و آنها را مورد بررسی قرار خواهیم داد. بر خلاف انتظار، این دسته از کنشگران فقط به آموزشگاه‌ها، دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها یا موسسات آموزشی محدود نمی‌شوند؛ بلکه مجموعه‌هایی مثل بنگاه‌های کاریابی، مراکز استعدادیابی و برخی موسساتی که در زمینه بازار کار و یا بازارهای بازرگانی یا صنعتی فعالیت دارند نیز مرتبط خواهند بود.

کسب‌وکار این آکادمی، همواره در حال مراقبت و بررسی وضعیت، رویدادها و فناوری‌های مختلف این دسته از کنشگران این اکوسیستم خواهد بود. به همین منظور بخش‌های سازمانی مختلفی از این کسب‌وکار باید در این وظیفه، نقش داشته باشند. از جمله این بخش‌ها می‌توان به واحد مدیریت و واحد بازرگانی، اشاره کرد.

دسته دیگری از این کنشگران ، ارگانها و سازمانهای مرتبط هستند که نقش حاکمیتی خواهند داشت. از جمله این موارد می‌توان به قوه قضائیه، وزارت علوم تحقیقات و فناوری، وزارت کار و رفاه اجتماعی، وزارت آموزش و پرورش، وزارت صنعت معدن و تجارت، سازمان استعدادهای درخشان، سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران، سازمان امور مالیاتی، سازمان تامین اجتماعی، سازمان فنی و حرفه‌ای ایران، سازمان نمایشگاه‌های بین‌المللی تهران، اتحادیه صنف فناوران رایانه و سایر اتحادیه‌های مرتبط با صنایع مختلف و برخی سازمان‌ها و ارگان‌های دیگر، اشاره نمود.

این دسته از کنشگران، یا متولی قواعد و قوانینی هستند که بازدارنده یا حمایت کننده این اکوسیستم خواهند بود یا در زمینه‌های مختلف، مسئول پاسخ‌گویی به تقاضاهای این کسبوکار هستند و یا می‌توانند به عنوان نقطه اتصال در بخش‌های مختلف این اکوسیستم عمل کنند.

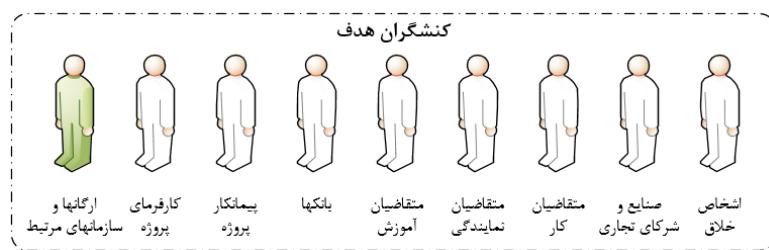
گروه اول این دسته از کنشگران، متولی قوانینی هستند که برخی از آنها بیشتر برای ما آشنا است مثل قانون حمایت از مالکیت معنوی، قوانین استخدامی کشوری، قوانین و مقررات آموزشی، قوانین و مقررات حاکم بر قراردادهای پیمانکاری، قوانین حاکم بر فعالیت‌های اقتصادی مثل قوانین کار و یا امور مالیاتی و دهه‌ها قانون دیگر. به طور مستقیم و یا غیر مستقیم این کنشگران با واحد حقوقی و قراردادها و واحد مالی در سازمان این آکادمی ارتباط خواهند داشت. به عبارت دیگر این واحدها در این آکادمی باید بتوانند ارتباط موثر و مداومی با این کنشگران داشته باشند.

گروه دیگری از این دسته از کنشگران، مسئول پاسخ‌گویی به برخی از درخواست‌های این کسبوکار خواهند بود. برای مثال می‌توان به قوه قضائیه، وزارت علوم تحقیقات و فناوری، وزارت آموزش و پرورش، سازمان امور مالیاتی، سازمان فنی و حرفه‌ای ایران، سازمان نمایشگاه‌های بین‌المللی تهران و پلیس اماکن، اشاره کرد. برخی از این درخواست‌ها شامل، درخواست دریافت مجوز فعالیت آموزشی، درخواست دریافت مجوز برگزاری سمینار، درخواست ثبت مالکیت معنوی ایده یا برنز تجاری، درخواست حضور در نمایشگاه‌های مختلف، درخواست انجام حسابرسی و ممیزی مالیاتی، درخواست دادرسی، درخواست دریافت وام و دهه‌ها درخواست دیگر خواهند بود. به طور مستقیم و یا غیر مستقیم این کنشگران با واحد حقوقی و قراردادها، واحد مالی، حسابداری و خزانه و واحد بازرگانی در سازمان این آکادمی ارتباط خواهند داشت. به عبارت دیگر این واحدها در این آکادمی باید بتوانند ارتباط موثر و مداومی با این کنشگران داشته باشد.

آخرین گروه از این دسته از کنشگران، نقطه اتصال بین بخش‌های مختلف این اکوسیستم خواهند بود. برای مثال می‌توان به وزارت کار و رفاه اجتماعی، وزارت صنعت معدن و تجارت، سازمان استعدادهای درخشان، سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران، اتحادیه صنف فناوران رایانه و سایر اتحادیه‌های مرتبط با صنایع مختلف، اشاره کرد.

فارغ از کلیه توضیحات بالا این کنشگران می‌توانند از منظر بازارهای بالقوه این آکادمی نیز ارزشمند باشند. البته وظیفه شناسایی، تعامل و ترغیب این کنشگران به استفاده از محصولات این کسبوکار به عهده واحد بازرگانی و واحد مدیریت، می‌باشد.

دسته آخر این کنشگران ، مجموعه‌ای از کنشگران مختلف هستند که باید به صورت مجزا هر یک معرفی شوند. از طرف دیگر عده‌ای از این کنشگران در گروه کنشگران هدف، قرار می‌گیرند به همین دلیل این کنشگران به شکل لیست زیر نیز معرفی می‌شوند:



شکل 4 نمای از کنشگران کنشگران هدف

- بانکها: کنشگرانی هستند که نقش بسیار موثری در تامین نیازهای اولیه مالی این کسبوکار به عهده دارند. از طرف دیگر این کنشگران به عنوان سرمدaran یک صنعت (صنعت بانکداری) می‌توانند یکی از بازارهای بالقوه این آکادمی نیز باشند. با توجه به اینکه این طرح در خصوص یکی از زیر مجموعه‌های شرکت ابوریحان بیرونی می‌باشد؛ به نظر می‌رسد این کنشگران، بازار اصلی این کسبوکار در اکوسیستم مورد نظر باشند. جلب تفاهم و یا ترغیب این کنشگران برای استفاده از محصولات این کسبوکار به عهده واحد بازرگانی و واحد مدیریت، می‌باشد و برای

تامین مالی توسط این کنشگران، واحد مالی حسابداری و خزانه، واحد اداری و پرسنلی، واحد حقوقی و قراردادها و واحد مدیریت درگیر خواهد بود.

**متقاضیان نمایندگی:** کنشگرانی هستند که می‌توانند ارائه برخی از محصولات این کسبوکار را نمایندگی کنند و به عبارت دیگر در گروه کنشگران هدف این کسبوکار محسوب می‌شوند. البته قابل ذکر است که این محصولات در گروه محصولات اصلی و کلیدی این کسبوکار خواهند بود. قاعده‌تا این کنشگران برای نمایندگی، باید با این کسبوکار قرارداد نمایندگی منعقد نمایند و از طرف دیگر باید بتوانند ارزشمند بودن خود را نیز برای این کسبوکار ثابت کنند. یکی دیگر از شاخص‌هایی که این کنشگران باید داشته باشند، سطح پوشش فعالیت آنها است. ارتباط و تعامل با این کنشگران یا به واسطه درخواست دریافت شده توسط واحد بازرگانی، فعال می‌شود و یا بنا به شناسایی، ارزشیابی و نیازسنجی همین واحد، آغاز می‌گردد. در این مقطع این کنشگران در وضعیت متقاضیان کاندید نمایندگی قرار خواهند داشت. در نهایت پس از توافق اولیه برای اعطای نمایندگی به متقاضی نمایندگی، این واحد حقوقی و قراردادها است که سایر موارد قانونی و حقوقی آن را نهایی می‌کند و به امضاء واحد مدیریت می‌رساند. در این مقطع نیز این کنشگران در وضعیت نماینده فعال قرار خواهند گرفت. قابل ذکر است، برخلاف اینکه تصور می‌شود واحد آموزش نیز باید برای کسب اطمینان از کیفیت آموزشی قابل ارائه در این فرآیند، نقشی داشته باشد؛ ولیکن با توجه به اینکه محصولات اصلی این کسبوکار در گروه محصولات قابل نمایندگی نیستند، این واحد نقشی در این فرآیند خواهد داشت.

**متقاضیان آموزش:** این متقاضیان، اصلی‌ترین کنشگر این کسبوکار هستند و انتظار می‌رود که بخش اعظم ارزش کسب شده از این کسبوکار، توسط این کنشگران حاصل شود. این کنشگران دارای وضعیت‌های مختلفی خواهند بود. وضعیت ابتدایی این کنشگر، وضعیت متقاضی بالقوه، است. وظیفه کشف این کنشگران که منجر می‌شود آنها به وضعیت متقاضی بالقوه بروند به عهده واحد بازرگانی است. پس از اینکه این کنشگران شناسایی شدند، این واحد بازرگانی و واحد آموزش است که با تغییر و تعامل با این کنشگران، آنها را به وضعیت متقاضی کاندید برساند. در ادامه، این کنشگر به وضعیت متقاضی ثبت‌نام‌شده خواهد رفت. این وضعیت، وضعیتی است که واحد آموزش و واحد مالی حسابداری و خزانه به اتفاق هم، عمل ثبت‌نام متقاضی را مدیریت می‌کنند. پس از خاتمه عملیات ثبت‌نام، این کنشگر به وضعیت دانش‌پذیر می‌رود. در این مرحله متقاضی آموزش فقط با واحد آموزش در حال تعامل خواهد بود. در نهایت این کنشگر به وضعیت پذیرفته‌شده یا مردودشده خواهد رفت. این کنشگران چنانچه در این وضعیت قرار گیرند، با واحد آموزش و یا واحد مدیریت این کسبوکار در تعامل خواهند بود. این کنشگران می‌توانند به صورت گروهی و یا منفرد، به وضعیت متقاضی کاندید، متقاضی ثبت‌نام‌شده و دانش‌پذیر بروند ولیکن قطعاً به صورت منفرد به وضعیت پذیرفته‌شده یا مردودشده خواهند رفت. این کنشگران (متقاضیان آموزش) می‌توانند به انواع دیگر کنشگران این کسبوکار تبدیل شوند. فرض بر این است که این کنشگران بتوانند به متقاضیان کار، اشخاص خلاق یا پیمانکاران پژوهه تبدیل شوند تا همچنان در این اکوسیستم باقی بمانند. در ادامه این سه کنشگر اخیر را شرح خواهیم داد.

**متقاضیان کار:** این دسته از کنشگران، اشخاصی هستند که پس از ارائه درخواست تشکیل رزومه حرفه‌ای، مدارک و مستندات خود را به این کسبوکار ارائه می‌نمایند و مانند متقاضیان آموزش می‌توانند وضعیت‌های مختلفی داشته باشند. اولین وضعیت، وضعیت متقاضی بالقوه می‌باشد. فرض بر این است که کلیه متقاضیان آموزشی که در وضعیت پذیرفته‌شده قرار دارند، در وضعیت متقاضی بالقوه برای این کنشگر خواهند بود. چنانچه این کنشگران (متقاضیان کار)، درخواست تهیه رزومه حرفی را به واحد بازرگانی و یا هر یک از نمایندگی‌های این کسبوکار داده باشند، در وضعیت متقاضی کاندید قرار خواهند گرفت. در این مرحله است که واحد بازرگانی این متقاضیان را پس از ارزیابی رزومه به صنایع و شرکای تجاری این کسبوکار معرفی می‌نماید و این متقاضیان به وضعیت معرفی‌شده خواهند رفت. چنانچه این متقاضیان موفق به توافق با نماینده صنعت و یا شریک تجاری این کسبوکار شوند به وضعیت استخدامشده خواهند رفت.

**اشخاص خلاق:** این کنشگران از حساس‌ترین کنشگران این اکوسیستم هستند. این کسبوکار در ارتباط با این کنشگران از تمرکز، دقت و صبر و حوصله فراوانی استفاده خواهد نمود. مانند متقاضیان کار، در خصوص این کنشگران نیز فرض بر این است که کلیه متقاضیان آموزشی که در وضعیت پذیرفته‌شده قرار دارند، می‌توانند در وضعیت ارائه‌کننده بالقوه ایده باشند. چنانچه این کنشگران، ایده خاصی را به واحد نوآوری و خلاقیت‌های این کسبوکار معرفی نمایند در وضعیت ارائه‌کننده ایده قرار خواهند گرفت. کمیته ارزیابی / ایده نوآوران، ایده‌های رسیده را بررسی

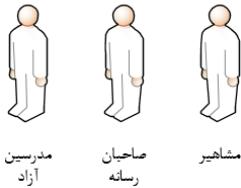
می‌کند و در صورتیکه ایده مورد نظر قابل ارائه باشد، این کنشگر در وضعیت ایده کاندید قرار می‌گیرد. این ایده در مسیر خود به مسابقه یا مناقصه خواهد رسید که در صورت موفقیت در هر یک از آنها، واحد حقوقی و قراردادها و واحد مالی حسابداری و خزانه و مدیریت کلیه امور مربوط به ادامه فرآیند کار را دنبال می‌کنند و کنشگر صاحب آن ایده در وضعیت ایده موفق قرار خواهد گرفت و در صورت عدم موفقیت، فرآیندی ادامه نخواهد یافت و کنشگر صاحب آن ایده در وضعیت ایده مردود قرار می‌گیرد.

• **پیمانکار پروژه:** این دسته از کنشگران، اشخاصی هستند که پس از ارائه درخواست تشکیل رزومه حرفای، مدارک و مستندات خود را به این کسبوکار ارائه می‌نمایند و مانند متقاضیان آموزش می‌توانند وضعیت‌های مختلفی داشته باشند. اولین وضعیت، وضعیت پیمانکار بالقوه می‌باشد. فرض بر این است که کلیه متقاضیان آموزشی که در وضعیت پذیرفته شده قرار دارند، در وضعیت پیمانکار بالقوه برای این کنشگر خواهند بود. چنانچه این کنشگران (پیمانکاران پروژه)، درخواست تهیه رزومه حرفی را به واحد بازرگانی و یا هر یک از نمایندگی‌های این کسبوکار داده باشند، در وضعیت پیمانکار کاندید قرار خواهند گرفت. در این مرحله است که مشاهده پروژه‌های برونو سپاری شده برای این کنشگران امکان پذیر می‌شود. چنانچه این پیمانکاران با کارفرمایی در مورد پروژه برونو سپاری شده‌ای به نتیجه برسند و تفاهم‌نامه‌ای بین آنها منعقد شود این کنشگران به وضعیت پیمانکار مجری خواهند رفت. چنانچه این پیمانکاران موفق به خاتمه پروژه مورد نظر شوند و یا به هر دلیلی تفاهم‌نامه مورد نظر مختصه اعلام شود این کنشگر به وضعیت پیماکار کاندید بازخواهد گشت.

• **صنایع و شرکای تجاری:** این کنشگران، قسمتی از این اکوسیستم هستند که باید با دید B2B به آنها نگاه شود. همانطور که در بخش ریسک‌ها و راه‌حل‌ها بیان شده است؛ شناسایی و ترغیب این کنشگران برای همکاری با این کسبوکار یکی از چالش‌های بزرگ این کسبوکار خواهد بود. همانطور که به نظر می‌رسد، این کنشگران به طور کلی می‌توانند شرکت تجاری یا صنعتی، ارگان یا سازمان و یا حتی برخی از موسسات آموزشی باشند. این کنشگران نیز مانند سایر کنشگرانی که در گروه کنشگران هدف قرار می‌گیرند، دارای وضعیت‌های مختلفی خواهند بود. وضعیت ابتدایی این کنشگر، وضعیت شریک بالقوه، است. وظیفه کشف این کنشگران که منجر می‌شود آنها به وضعیت شریک بالقوه بروند به عهده واحد بازرگانی است. پس از اینکه این کنشگران شناسایی شدند، این واحد بازرگانی و مدیریت است که با ترغیب و تعامل با این کنشگران، آنها را به وضعیت شریک کاندید برساند. در ادامه، این کنشگر پس از توافق به وضعیت شریک تجاری خواهد رفت و در صورتیکه توافقی بین اوی و این کسبوکار، حاصل نشود؛ چنانچه تمایل داشته باشند که کار خود با این اکوسیستم را به صورت محدود ادامه دهند، به وضعیت کارفرمای بالقوه خواهد رفت و چنانچه این وضعیت را نپذیرد به وضعیت شریک سوخته می‌رود. قابل ذکر است که این توافق حتماً به واسطه واحد حقوقی و قراردادها محقق می‌شود. چنانچه این کنشگر در وضعیت شریک تجاری قرار گیرد؛ می‌تواند وضعیت‌های مختلف دیگری را نیز بدستاورد. به طور مثال در خصوص محصول تامین نیروی کار می‌تواند در وضعیت متقاضی بالقوه نیروی کار قرار بگیرد. و یا در خصوص محصول ارائه راه‌کار خلاقانه می‌تواند در وضعیت مناقصه‌گر بالقوه یا اسپانسر منتخب باشد. و شاید در خصوص محصول شناسایی/اسپانسر می‌تواند در وضعیت اسپانسر بالقوه باشد.

• **کارفرمای پروژه:** این دسته از کنشگران، بخشی از کنشگران هستند که این اکوسیستم یا آنها را به عنوان یک شریک بالقوه شناسایی کرده ولی ایشان علاقه‌ای به شرارت با این اکوسیستم ندارند یا به صورت مستقیم یا به نیاز خود در این اکوسیستم عضو شده تا بتوانند پروژه‌های برونو سپاری خود را در سامانه کاسپیکار ارائه نمایند. این اشخاص چنانچه تمایل داشته باشند که کار خود با این اکوسیستم را به صورت ارائه پروژه ادامه دهند، به وضعیت کارفرمای بالقوه خواهد رفت این اشخاص پس از ارائه پروژه برونو سپاری خود در سامانه کاسپیکار به وضعیت کارفرمای کاندید می‌رسند. چنانچه پروژه مورد نظر ایشان توسط یک کنشگر از کنشگران پیمانکار پروژه در حال اجرا باشد؛ ایشان به وضعیت کارفرمای پیمان خواهد رفت. زمانیکه محصول پروژه مورد نظر به ایشان تحويل شد و پیمان مورد نظر خاتمه یافت، ایشان مجدد به وضعیت کارفرمای بالقوه خواهد رفت.

فارغ از کنشگرانی که در گروه کنشگران هدف قرار می‌گیرند کنشگران دیگری نیز از همین نوع وجود دارند که به آنها کنشگران آزاد گفته می‌شود. این کنشگران به شکل لیست زیر نیز معرفی می‌شوند:



شکل ۵ نمایی از کنشگران آزاد

- **صاحبان رسانه:** کنشگرانی هستند که در سطوح مختلف اجتماعی و جغرافیایی میزان تاثیرگذاری مختلفی بر روی سایر کنشگران این اکوسیستم خواهند داشت. برخی از این رسانه‌ها برای ما آشناترند و برخی دیگر یا جدیدترند و یا در نظر ما با مقبولیت کمتری مواجه هستند. از طرف دیگر این رسانه‌ها از نظر بستر محتوایی می‌توانند به تقسیماتی مانند رسانه‌های کاغذی، شنیداری، دیداری و دیداری-شنیداری طبقه‌بندی شوند و یا با توجه به شاخصه تعامل پذیری به دو دسته رسانه‌های تعاملی و غیرتعاملی تقسیم شوند. فارغ از همه این تقسیم‌بندی‌ها از مهمترین رسانه‌ها، می‌توان به شبکه‌های تصویری تلویزیونی عمومی و یا اختصاصی اشاره داشت که می‌توانند در زمینه‌های مختلفی به بازار این کسب‌وکار کمک کنند. برای نمونه می‌توان به شبکه‌های صوتی و تصویری رسانه ملی و یا از برخی از امکانات عمومی مشابه، مثل راهنمایی برخی شبکه‌های تصویری در برخی سایتها مانند آپارات یا YouTube اشاره نمود و یا در خصوص رسانه‌های کاغذی می‌توان به برخی مجلات تخصصی در زمینه مدیریت و یا فناوری اشاره کرد. همچنین می‌توان در زمینه رسانه‌های دیداری به تابلوهای تبلیغاتی سطح شهر نیز اشاره کرد و یا از منظر رسانه‌های تعاملی می‌توان به Instagram، WhatsApp، Twitter، LinkedIn و Telegram اشاره نمود. خوراک این رسانه‌ها در اغلب مواقع، آگهی‌های تبلیغاتی، مستندات تجاری معرفی محصولات و یا گزارش خبری خواهد بود که وظیفه تهیه آنها به عهده کمیته ارزیابی محتوی و واحد بازرگانی خواهد بود. به طور مستقیم و یا غیر مستقیم این کنشگران با واحدهای ذکر شده در سازمان این آکادمی ارتباط خواهند داشت. به عبارت دیگر این واحدها در این آکادمی باید بتوانند ارتباط موثر و مداومی با رسانه‌ها داشته باشد.
- **مشاهیر:** کنشگرانی هستند که به نوبه خود در یکی از موجودیت‌هایی که درون این اکوسیستم قرار می‌گیرند، فعالیت داشته‌اند و یا فعالیت دارند و توسط بخش اعظمی از جمیعت فعال در آن موجودیت، شناخته شده هستند. این کنشگران در تولید امواج فکری و اجتماعی تاثیر بسیار زیادی دارند. این امواج هم می‌توانند بازارهای رقایی این کسب‌وکار را در اکوسیستم خود بهبود دهند و هم می‌توانند مانند یک سپر در زمان وجود بحرازن به کمک آن بستابند. جلب تفاهم و یا ترغیب این کنشگران برای همکاری با این کسب‌وکار به عهده واحد بازرگانی و مدیریت، می‌باشد.
- **مدرسین آزاد:** کنشگرانی هستند که در یک شاخه مفهومی، تکنیکی و یا مدیریتی و شاید بتوان در یک کلام گفت: در یک شاخه علمی، متخصص محسوب شده و از روش‌های تدریس نیز آگاهی دارند. این کنشگران باید توسط واحد بازرگانی و واحد آموزش مورد شناسایی قرار گیرند. این کنشگران ممکن است به صورت موردنی، بازه زمانی و یا دائمی با این آکادمی همکاری داشته باشند به همین دلیل فرض بر این است که تنها کاربر این کسب‌وکار هستند که هم از منظر درون سازمانی و هم از منظر یک کنشگر بیرونی باید مورد ارزیابی قرار گیرند. این ارزیابی‌ها (ارزیابی سازمانی، ارزیابی خارجی) در بخش کمیته ارزیابی پرسنل و مدرسین و بخش کمیته ارزیابی بازار صورت می‌پذیرد. شاید به نظر برسد که این کنشگران، باید در گروه کنشگران هدف قرار بگیرند ولیکن با توجه به اینکه بازار هدف محلی برای ارائه محصول به مقاضی محصول است؛ این کنشگران در گروه کنشگران هدف قرار نخواهند گرفت.

## روش‌های تعاملی

همانطور که در شکل 1 و شکل 2 مشاهده می‌شود، روش‌های تعاملی دسته‌ای از موجودیت‌های این اکوسیستم هستند که در درون سازمان آن قرار دارند و لیکن می‌توان به آنها درگاه و یا رابط بین موجودیت‌های درونی و بیرونی سازمان نیز گفت شود. این موجودیت‌ها به سه دسته اصلی (روابط عمومی، سایت وب و شبکه‌های اجتماعی) و یک دسته فرعی (پورتال) تقسیم می‌شوند.

هر کسبوکاری نیاز به روش و یا ابزار تعامل با کشگران و موجودیت‌های درون اکوسیستم خود دارد. در دنیای امروز استفاده از ابزارها و روش‌های مختلف و در برخی مواقع استفاده از روش‌های ترکیبی و یا سازگار و همگون، می‌تواند یک مزیت رقابتی محسوب شود. هر روش و یا ابزار تعاملی، کاربران، مخاطبین و علاقهمندان خود را دارد. در این طرح نیز معنی شده است از روش‌ها و ابزارهای مختلفی برای ایجاد یک تور وسیع پوششی، استفاده شود.

استفاده از یک سایت وب با دسترسی آزاد (بدون شناسایی هویت) که در کلیه دستگاه‌های شبکه‌ای معروف مثل، مرورگرهای مستقر در کامپیوترهای شخصی، گوشی‌های هوشمند، رایانه‌های دستی، مانیتورهای تبلیغاتی و کیوسک‌های اطلاع‌رسانی، قابل ارائه باشد و یا استفاده از یک مرکز تماس تلفنی که به صورت موثر بتواند پاسخگوی پرسش‌های مختلفی باشد؛ نمونه‌هایی از این روش‌ها و یا ابزارها هستند.

از طرف دیگر برخی از شبکه‌های اجتماعی، امروزه بخشی از وظایف رابطه‌ای ارتباطی کسبوکارها را پوشش داده‌اند. این ابزارها، اگر به روش مناسبی مورد استفاده قرار گیرند، بخشی از تعاملات هر کسبوکاری را با کنشگران خود به خوبی و با کمترین هزینه پوشش می‌دهند. به عبارت دیگر استفاده موثر از این شبکه‌ها یک راه کار تمام فایده خواهد بود. ولیکن با توجه به اینکه استفاده از این شبکه‌ها، یک چالش حاکمیتی در پیش دارد؛ تصمیم‌گیری در خصوص استفاده از شبکه‌های اجتماعی موجود (داخلی یا خارجی) و یا ایجاد شبکه‌های اجتماعی اختصاصی برای خود کسبوکار؛ در طول زمان حیات آن، باید یک موضوع قابل بررسی باشد. به عبارت دیگر تصمیم‌گیری در این خصوص نباید قطعی باشد.

مواردی که تا به اینجا در خصوص روش‌های تعاملی بیان شد تماماً از منظر کنشگران خارج از این کسبوکار اهمیت داشت ولیکن در ادامه، یک روش تعاملی تکمیلی نیز معرفی می‌شود که بیشتر از منظر کاربران این کسبوکار دارای اهمیت خواهد بود.

بورتال آن بخش از درگاه‌های این کسبوکار محسوب می‌شود که برای کنشگران عضو این آکادمی در نظر گرفته شده است. شاید بتوان تفاوت و ارتباط بین رابطه‌های آزاد و پورتال این کسبوکار را به تفاوت و ارتباط بین درب حیات و درب ورودی آپارتمان تشبيه کرد. هر دوی این درب‌ها در ذیل یک پلاک پستی قرار خواهند گرفت ولیکن درب حیات از نظر سطح دسترسی و سطوح امنیتی، تفاوت بسیار زیادی با درب آپارتمان دارد.

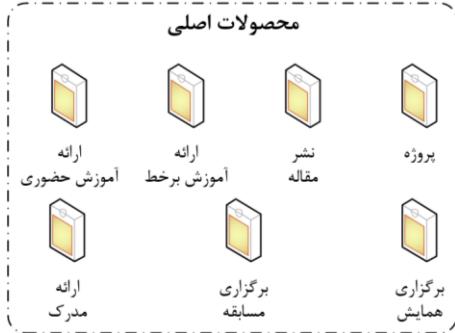
به صورت خلاصه می‌توان گفت که روش‌های تعاملی این اکوسیستم شامل موارد زیر است:

- سامانه تلفنی برای پاسخگویی به عموم که توسط کاربران واحد بازرگانی، پشتیبانی می‌شود.
- سایت تجاری وب برای اطلاع‌رسانی و معرفی کسبوکار به عموم که توسط کاربران واحد بازرگانی و واحد تامین و پشتیبانی، پشتیبانی می‌شود.
- شبکه‌های اجتماعی برای مدیریت بخش وظایف عمومی و یا واقعی اتفاقی که توسط کاربران واحد بازرگانی، واحد آموزش و یا واحد تامین و پشتیبانی، پشتیبانی می‌شود.
- پورتال آکادمی برای دسترسی کاربران عضو به سامانه‌ها و سیستم‌های این کسبوکار که توسط واحد تامین و پشتیبانی، پشتیبانی می‌شود.

## محصولات

محصولات، دسته‌ای از موجودیت‌های این اکوسیستم هستند که ارزش تبادل شده در کسبوکار را معرفی می‌کنند. همانطور که در شکل 1 مشاهده می‌شود؛ محصولات این اکوسیستم به دو دسته کلی (اصلی و فرعی) تقسیم می‌شوند.

دسته اول که محصولات اصلی این اکوسیستم محسوب می‌شوند، همانطور که در شکل 6 مشاهده می‌شود شامل هفت محصول خواهد بود که در زیر آنها را شرح خواهیم داد.



شکل 6 نمایی از محصولات اصلی این اکوسیستم

- **ارائه آموزش حضوری:** یکی از محصولاتی که در هر آکادمی و یا موسسه آموزشی به صورت سنتی وجود دارد، برگزاری دوره‌های آموزشی حضوری است. فارغ از نیازها و یا فرآیندهای عمومی که در هر کلاس آموزشی حضوری، وجود دارد؛ ممکن است برخی نیازهای خاص و یا دستورالعمل‌های ویژه نیز برای برخی کلاس‌ها در نظر گرفته شود به همین دلیل مدیریت این موارد به دپارتمان‌ها مختلف، سپرده خواهد شد. یکی از شاخصه‌هایی که این دپارتمان‌ها را تعریف می‌کند وابستگی آن به یک صنعت یا تجارت خاص است. به همین جهت مسئولین این دپارتمان‌ها باید در صنعت یا تجارت وابسته به خود، اشراف داشته باشند. مشخصات این محصول در بخش پیوست‌ها بیان شده است.
- **ارائه آموزش برخط (Online):** یکی از روش‌های نوین آموزشی است که برای رفع مشکل فاصله جغرافیایی، طراحی و معرفی شده است. یکی دیگر از مشکلاتی را که این روش برطرف می‌کند مشکل هزینه بالای تملک یا اجاره اتاق‌های کلاس‌های آموزشی است. ولیکن این روش محدودیت‌های خود را نیز دارد. از جمله این محدودیت‌ها می‌توان به وابستگی زیاد این روش به تکنولوژی‌های شبکه و نرم‌افزارهای آن اشاره کرد. ولیکن با این روش می‌توان هزینه دوره را کمتر و حداکثر متقارضیان را نسبت به دوره حضوری مشابه بیشتر اعلام نمود. از طرف دیگر این دوره قادر محل برگزاری است در نتیجه این محصول از نظر مشخصات مانند محصول قبلی است ولیکن فقط محل برگزاری کلاس ندارد.
- **نشر مقاله:** هر موسسه آموزشی معتبر دارای انتشارات است و وظیفه آن انتشارات، چاپ محتوای آموزشی است. ولیکن انتشارات در این طرح، بجز مورد ذکر شده؛ وظیفه نشر مقالات علمی و یا تخصصی اعضاء این آکادمی را نیز دارد. این مقالات در مسابقات سالانه شرکت خواهند کرد و توسط خوانندگان خود امتیازدهی می‌شوند. به عبارت دیگر فارغ از محتوایی که پرسنل این آکادمی به عنوان محتوای آموزشی و یا تبلیغاتی و یا اطلاع‌رسانی تولید خواهند نمود؛ کنشگران آکادمی نیز می‌توانند از این آکادمی به عنوان محل تولید و نشر محتوای خود استفاده نمایند. فرض بر این است که این محصول از محصولات این طرح، هیچ نفع مستقیم مالی برای آکادمی دربرنداشته باشد ولیکن نفع معنوی این محصول به اندازه‌ای زیاد است که شاید بتوان به آن به دیده یک محصول استراتژیک نگاه کرد. مشخصات این محصول در بخش پیوست‌ها بیان شده است.
- **پروژه:** با توجه به اینکه یکی از ارزش‌های مورد انتظار در استراتژی اصلی این آکادمی، حفظ ارتباط کنشگران عضو آن با این آکادمی است، محصولی به عنوان پروژه در آن ایجاد شده است. این محصول در واقع به معنی پروژه‌های برونو سپاری شده سایر کنشگران (کارفرمایان پروژه) این اکوسیستم می‌باشد. این محصول در سامانه کاسبکار ارائه می‌شود و کنشگران پیمانکار پروژه و کارفرمایی پروژه در آن درگیر خواهند بود. مشخصات این محصول در بخش پیوست‌ها بیان شده است.
- **ارائه مدرک:** شاید برخی تصور کنند که هر موسسه آموزشی در پایان هر دوره آموزشی، مکلف به ارائه مدرک می‌باشد. هر چند که این تصور یک تصور غلط است ولیکن ارائه مدرک در این آکادمی از چند جنبه قابل ارزیابی و معرفی است. اولاً مدارک خود این آکادمی به دو روش قابل ارائه می‌باشند. این مدارک هم به صورت چاپی و با مهر و امضاء مسئول دپارتمان آموزشی مربوطه و امضاء مدیریت آکادمی ارائه می‌شود و هم در داخل سامانه مکتب‌دار درون پروفایل شخصی و یا رزومه تخصصی فرد، قابل مشاهده خواهد بود. ثانیا این آکادمی به واسطه آن دسته از

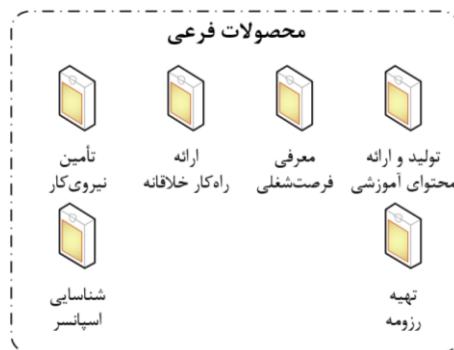
شرکای تجاری خود که در زمینه آموزش، فعالیت دارند؛ مدارک مشترکی ارائه می‌نماید. طبیعی است که این شرکای آموزشی غالباً از موسسات آموزش معتبر خارج از کشور و یا موسسات دولتی و معتبر داخلی خواهند بود.

در نگاه اولیه شاید اینگونه تصور شود که این محصول هیچ درآمد مالی برای آکادمی نخواهد داشت ولیکن با توجه به اینکه یکی از فعالیتهای درون سامانه کاردار، تولید رزومه‌های تخصصی است؛ این محصول نیز می‌تواند به صورت غیر مستقیم عاملی برای کسب درآمد مالی قلمداد شود. مشخصات این محصول در بخش پیوست‌ها بیان شده است.

- برگزاری مسابقه: در اکثر موسسات آموزشی، بخش مسابقات یک جنبه تفریحی دارد ولیکن در نئو آکادمی بیرونی (ناب) این بخش یکی از محصولات این آکادمی را معرفی و ارائه می‌نماید. در این آکادمی، مسابقات در دو موضوع برگزار می‌شوند. این دو موضوع شامل، مسابقه مقاله برتر و مسابقه اسپانسرشیپ (Sponsorship) ایده می‌باشند. در نوع مسابقه اول این آکادمی است که به برنده مسابقه، جایزه‌ای ارائه می‌نماید و در نوع مسابقه دوم این آکادمی است که بابت شرکت در مسابقه و بابت کشف اسپانسر برای ایده، مبالغی مالی را دریافت می‌نماید. مشخصات این محصول در بخش پیوست‌ها بیان شده است.

- برگزاری همایش: در هر کسبوکار موفق، رویدادها و همایش‌ها یکی از پنجره‌های معرفی موفقیت و کسب اعتبار معنوی است. این رویدادها و همایش‌ها می‌توانند درون سازمانی و یا برون سازمانی باشند ولیکن محصول معرفی شده در این اکوسیستم، همایش‌های برون سازمانی این موسسه را مورد نظر دارد. این همایش‌ها نه تنها اعتبار معنوی برای این موسسه به همراه دارند بلکه در برخی مواقع می‌توان بابت حضور در این همایش‌ها از متقاضیان حضور در همایش، بابت ارائه مقاله یا سخنرانی، ارائه تبلیغ و یا جلب اسپانسر، هزینه نیز دریافت نمود. مشخصات این محصول در بخش پیوست‌ها بیان شده است.

دسته دوم که محصولات فرعی این اکوسیستم محسوب می‌شوند، همانطور که در شکل 7 مشاهده می‌شود شامل شش محصول خواهد بود که در زیر آنها را شرح خواهیم داد.



شکل 7 نمایی از محصولات فرعی این اکوسیستم

- ارائه راه کار خلاقانه: یکی از محصولاتی که مزیت رقابتی برای این طرح محسوب می‌شود، ایجاد یک بستر برای پذیرش و معرفی ایده‌های خلاقانه است. ایده‌های مورد نظر همانطور که قبل از گفته شد، یا پس از پذیرش برای جلب اسپانسرشیپ و یا برای رفع یکی از مشکلات صنعت وارد مسابقه می‌شوند.

یکی از دلایلی که باعث شده است این موضوع (ایده خلاقانه) در گروه محصولات قرار گیرد؛ قابلیت ارائه در بین نماینده‌ها است. از طرف دیگر در این طرح، برای کسانی که ایده آنها در این آکادمی ارائه شده و اسپانسر پیدا می‌کنند؛ هزینه‌ای در نظر گرفته شده است که محل درآمد آکادمی محسوب می‌شود. مشخصات این محصول در بخش پیوست‌ها بیان شده است.

- معرفی فرصت‌شغلی: دیگر محصولی که مزیت رقابتی این آکادمی محسوب می‌شود، معرفی فرصت شغلی است. این محصول قابلیت ارائه به متقاضیان نماینده‌گی دارد و ایشان می‌توانند از اطلاعات آکادمی برای معرفی عنوانین شغلی مورد درخواست شرکت‌ها و کسبوکارها به متقاضیان

جویای کار، استفاده کنند. نمایندگی‌ها می‌توانند به صورت پکیجی از تعدادی از عنوانین شغلی ثبت شده در این آکادمی استفاده کنند و البته باید باست این پکیج‌ها مبالغی پرداخت نمایند. مشخصات این محصول در بخش پیوست‌ها بیان شده است.

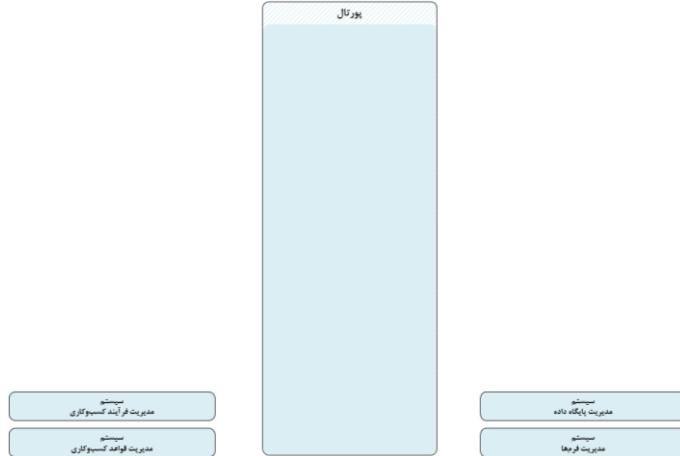
- **تولید و ارائه محتوای آموزشی:** تهیه محتوای آموزشی یکی از الزامات یک موسسه آموزشی است ولیکن در این طرح این امکان وجود خواهد داشت که مجموعه‌ای از محتوای آموزشی تهیه شده، به صورت یکپارچه و پکیجی (محتوای چاپی، فیلم آموزشی، محیط پرسش و پاسخ و ب محض و آزمون‌های غیرحضوری غیر رسمی) به مقاضیان ارائه شده و در مقابل آن هزینه دریافت شود و یا بنا به تشخیص مدیریت برای انجام مسئولیت اجتماعی، به صورت رایگان ارائه شود. این محصول قابلیت ارائه به نمایندگی را نیز دارد. مشخصات این محصول در بخش پیوست‌ها بیان شده است.
- **تمامین نیروی کاری:** کشف و شناسایی نیروهای کارآمد برای استخدام، یکی از چالش‌های اصلی مدیریت منابع انسانی هر سازمانی می‌باشد. محصول اخیر به واسطه سامانه کاردار این امکان را فراهم می‌کند که محیط ارائه نیروی کار حرفه‌ای و آموزش دیده فراهم شود. مانند سایر محصولات فرعی این آکادمی، این محصول هم قابلیت ارائه به نمایندگی دارد. مشخصات این محصول در بخش پیوست‌ها بیان شده است.
- **شناسایی اسپانسر:** این کسب‌وکار با در اختیار داشتن کمیته‌های مختلف و همچنین مشارکت با شرکای تجاری مختلف، این امکان را خواهد داشت تا از بین شرکای تجاری خود، اسپانسرهای مناسب را برای ایده‌ها و یا پروژه‌های مختلف معرفی کند و از این راه، کسب درآمد نماید. بدیهی است که این محصول با وجود اینکه در گروه محصولات فرعی است ولیکن به صورت محدود و فقط برای برخی از نمایندگی‌های قابل اعتماد آکادمی، قابل ارائه می‌باشد. مشخصات این محصول در بخش پیوست‌ها بیان شده است.
- **تهیه رزومه:** این محصول یکی از محصولاتی است که برای اولین بار در این طرح ارائه شده است و انتظار می‌رود که بازار جدیدی را در بین کسب‌وکار آکادمی بگشاید. این رزومه‌ها نه تنها کاملاً قابل استناد خواهند بود و راستی آزمایی آنها به روش‌های مختلف صورت گرفته است بلکه دارای تصاویر و تاریخچه و یا معرفی‌نامه تصویری و یا فیلم معرفی نیز خواهند بود که به صورت حرفه‌ای تهیه خواهند شد. تهیه اسن رزومه‌ها برای مقاضیان آنها هزینه خواهد داشت و این آکادمی از این راه کسب درآمد خواهد نمود. از طرف دیگر با ایجاد یک شبکه گسترده از شرکای تجاری می‌توان وظیفه بررسی و ارزیابی رزومه‌ها را برای شرکای تجاری به صورت کاملاً حرفه‌ای و استاندارد انجام داد. همانطور که به نظر می‌رسد این محصول و محصول دیگری به نام تمامین نیروی کار به طور کامل به هم وابسته هستند. مشخصات این محصول در بخش پیوست‌ها بیان شده است.

#### زیرساخت‌ها، سامانه‌ها و سیستم‌ها

زیرساخت‌ها، سامانه‌ها و سیستم‌ها، دسته‌ای از موجودیت‌های این اکوسیستم هستند که موتور هدایت و مدیریت کسب‌وکار را معرفی می‌کنند. برای تمامین یا توسعه این دسته از موجودیت‌ها، نیاز به محیط توسعه سریع (زیرساخت توسعه) احساس می‌شود. همانطور که در شکل 1 مشاهده می‌شود؛ این بخش از اکوسیستم، از دو نوع موجودیت (زیرساخت توسعه - سامانه‌ها یا سیستم‌ها) تشکیل شده است.

نوع اول از این موجودیت‌ها که زیرساخت توسعه را تمامی می‌کنند، با رنگ آبی روشن نمایش داده می‌شوند. همانطور که در شکل 8 مشاهده می‌شود این نوع از موجودیت‌ها شامل پنج سیستم یا موتور مجزا خواهند بود که در زیر آنها را شرح خواهیم داد.

وجود این زیرساخت به اندازه‌ای اهمیت دارد که تقریباً می‌توان گفت: عدم وجود یک زیرساخت توسعه مناسب در این طرح، از آن فقط یک نمای پوشالی در اختیار ما قرار می‌دهد که هرگز قابل پیاده‌سازی و فعالیت نخواهد بود.



شکل 8 نمایی مفهومی از زیرساخت توسعه

- سیستم مدیریت فرآیند کسبوکار: این سیستم که یک موتور فرآیند مبتنی بر استاندارد BPMN است یکی از اصلی‌ترین سیستم‌های این زیرساخت می‌باشد. شاید بتوان گفت که این سیستم محل اتصال کلیه سیستم‌ها و سامانه‌ها به یکدیگر است. از طرف دیگر به دلیل اینکه توسعه در این سیستم مبتنی بر ترسیم نمودارهای فرآیند و تنظیم مشخصات دیگر آنها است؛ عملیات توسعه با هزینه کمتری صورت می‌پذیرد و شاید بتوان گفت که اگر بخواهیم از خروجی یک سیستم JTBD استفاده کنیم، وجود یک موتور فرآیند، الزامی است. با توجه به اینکه پایه و اساس توسعه این طرح مبتنی بر BPMN خواهد بود، در بخش پیوست‌ها نمودارهای مختلفی از این نوع (BPD) خواهید دید که شرح تصویری بر فرآیندهای مختلف این طرح هستند.
- سیستم مدیریت قواعد کسبوکار: این سیستم که یک موتور قواعد مبتنی بر استاندارد DMN است یکی از سه نوع قواعد موجود در فرآیندها و روال‌های این اکوسیستم را که قواعد مبتنی بر مقدار یا ارزش<sup>7</sup> می‌باشد را پشتیبانی می‌کنند. این موتور نه تنها می‌تواند جداول تصمیم‌گیری داشته باشد بلکه می‌تواند قواعد را به زبان طبیعی (Natural language) نیز تعریف کرده و در نقاط تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار دهد. البته خاطر نشان می‌شوم که قواعد یک سیستم یا یک اکوسیستم، فقط قواعد مبتنی بر داده یا ارزش نیستند و برخی قواعد نیز قواعد مبتنی بر رویداد<sup>8</sup> هستند و برخی دیگر از قواعد وجود دارند که به آنها قواعد انتخاب نقش هدف<sup>9</sup> می‌گویند. این دو دسته اخیر از قواعدی هستند که اصولاً در سیستم‌های مدیریت فرآیند، مدیریت می‌شوند.
- سیستم مدیریت پایگاه داده: اگر یک اکوسیستم را جسم انسان فرض کنیم؛ فرآیندهای آن اکوسیستم، رگ‌های خونی این جسم و موادی که در این رگ‌ها به دستگاه‌های مختلف هدایت می‌شوند، ذخیره می‌شوند و یا از بدن دفع می‌شوند؛ داده‌های با ارزش این اکوسیستم هستند. برخی از مواد (ساختار داده‌ها) از دستگاهی در بدن (نقش آغازگر) تولید شده و توسط رگ‌های خونی (فرآیندها) به دستگاه دیگری (نقش‌های هدف) ارسال یا هدایت می‌شوند. این مواد (ساختار داده‌ها) ممکن است در دستگاه جدید (نقش‌های هدف) تغییر شکل داده و به ماده جدید (ساختار داده‌ای جدید) تبدیل شوند. البته برخی مواد (ساختار داده قابل ذخیره‌سازی) هم شاید در دستگاه‌های خاصی (پایگاه داده) نگهداری شوند و یا از جسم انسان، دفع شوند. تمثیل بالا نشان داد که وقتی در خصوص پایگاه داده صحبت می‌کنیم، منظور آن دسته از داده‌هایی است که در سیستم خاصی قابل ذخیره‌سازی هستند و یا برای ذخیره‌سازی آنها، الزامی وجود دارد و یا از سیستم خارج می‌شوند.

<sup>7</sup> Value-based rules

<sup>8</sup> Event-based rules

<sup>9</sup> Role-based rules

**یادآوری:** هر سه نوع قاعده ذکر شده در بخش سیستم مدیریت قواعد کسبوکار نیز در اکوسیستم بدن انسان، مدیریت می‌شوند. قواعد مبتنی بر رویداد، توسط انشعابات رگ‌های خونی؛ قواعد مبتنی بر نقش، به واسطه گیرنده‌های دستوری حامل مواد؛ و قواعد مبتنی بر داده یا ارزش، به واسطه مواد هورمونی ترشح شده به داخل خون که نقش ارائه دستور به دستگاه‌ها را دارد.

از طرف دیگر برخی مواد در این اکوسیستم هستند که فقط یک دستگاه خاص از آنها استفاده نمی‌کند و جنبه استفاده عمومی دارد. این مواد مانند قندها جنبه استفاده عمومی در کل دستگاه‌های این اکوسیستم را دارند که مثالی برای یک سیستم مدیریت رویدادها (EMS) است ولیکن این سیستم نیز از زیرسیستم‌های درون سیستم مدیریت فرآیندها می‌باشد.

فارغ از مثال بالا برای این اکوسیستم یک سورپایگاه داده مناسب انتخاب خواهد شد و مدل موجودیت‌های داده‌ای<sup>۱۰</sup> آن نیز طراحی و پیاده‌سازی خواهد شد.

- سیستم مدیریت فرم‌ها: همانطور که در مثال قبل مشاهده شد بخش اعظم مواد (ساختار داده‌ها) هرگز ذخیره نمی‌شوند و یا حداقل در دستگاه مقصد (نقش هدف) ذخیره نمی‌شوند؛ بلکه به نوعی دیگر (ساختار داده‌ای جدید) تبدیل شده و دوباره به مقصد دستگاه دیگر (نقش هدف دیگر) در جریان قرار می‌گیرند. این داده‌ها، در یک محیط سیستمی، همان داده‌های پشتیبانی کننده فرم‌های سیستم هستند.

اکوسیستم طرح کسبوکاری ناب، دارای یک سیستم مدیریت فرم‌ها خواهد بود که بتواند این نیاز اکوسیستم را برطرف نماید.

- پورتال: پورتال یا درگاه که بعضی‌ها به آن سکو یا لانچر هم می‌گویند؛ سیستمی است که کلیه سیستم‌های دیگر این زیرساخت و کلیه سامانه‌ها و زیرسیستم‌های طراحی شده دیگر به واسطه آن در اختیار کاربران خارجی یا سازمانی و یا سیستم‌های خارج از این اکوسیستم، قرار می‌گیرد. در پورتال نیازهایی مثل پروتکلهای ارتباطی بین سیستم‌های درون زیرساخت، قواعد و روش‌های استفاده از سرویس‌های داخلی توسط مقاضیان خارجی، شناسایی هویت و هدایت کاربران، سیستم پیام‌رسان و چندین نیاز دیگر، پشتیبانی می‌شود. اگر به شکل ۸ توجه کنید قسمت بالایی پورتال به الگوی هاشوردار آبی ترسیم شده است. این نشان می‌دهد که قسمتی از این پورتال وظیفه ارائه روش تعاملی را به عهده دارد. البته این تعامل فقط تعامل سیستم با کاربران عضو آکادمی خواهد بود. به عبارت دیگر هم پرسنل این اکوسیستم و هم کنسلگرانی که عضو آکادمی می‌شوند از طریق همین سکو وارد سیستم خواهند شد.

توجه: مجموعه زیرساختی که در بالا شرح داده شد در واقع می‌تواند یک ERP را ایجاد کند. به طور یقین این پرسنل واحد تامین و پشتیبانی هستند که متولی نگهداری، آموزش، پشتیبانی و به روز رسانی آن خواهند بود. این زیرساخت، فاز طراحی و پیاده‌سازی ندارد و فقط فاز استقرار و بهره‌برداری و در نهایت فاز پشتیبانی در خصوص آن، مطرح است. به عبارت دیگر فرض این طرح کسبوکاری این است که این زیرساخت به صورت یک زیرساخت آماده، تهیه شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد.

نوع بعدی از این موجودیت‌ها که سامانه‌ها و سیستم‌ها را تامین می‌کنند، به شکل نمادهای معرفی کننده، نمایش داده می‌شوند. همانطور که در شکل 9 مشاهده می‌شود این نوع از موجودیت‌ها شامل ده زیرسیستم یا سامانه مجزا خواهند بود که در زیر آنها را شرح خواهیم داد.



شکل 9 نمایی از سامانه‌ها و سیستم‌ها

- سامانه مکتب‌دار:** این سامانه مهم‌ترین بخش نرم‌افزاری این اکوسیستم است که بعد از تایید و حمایت این طرح باید به واسطه زیرساخت توسعه که در بخش قبل توضیح داده شد، توسعه یابد.

این فرآیندها در بخش فعالیت‌های کلیدی و در بخش پیوست‌های این طرح به صورت کامل شرح داده شده است. این پرسنل واحد تامین و پشتیبانی هستند که متولی پیاده‌سازی و استقرار این سامانه خواهند بود. ولیکن طراحی صورت گرفته در این طرح کسب‌وکاری به عنوان طراحی و معماری اولیه برای آن محسوب شده و پرسنل سایر واحدهای این کسب‌وکار به عنوان متولیان و بهره‌برداران نهایی از آن، به عنوان مشاور به طراحی آن کمک خواهند نمود. به عبارت دیگر فرض این طرح کسب‌وکاری این است که این سامانه به صورت یک سامانه آماده، تهیه نشده و باید توسط خود پرسنل این آکادمی توسعه یافته و مورد استفاده قرار گیرد.
- سامانه کاردار:** این سامانه یکی از سامانه‌هایی است که یکی از کسب‌وکارهای ترکیب شده با آکادمی را پوشش می‌دهد. این سامانه نیز بعد از تایید این طرح و یا حمایت از آن، باید به واسطه زیرساخت توسعه که در بخش قبل توضیح داده شد، توسعه یابد.

این فرآیندها نیز در بخش فعالیت‌های کلیدی و در بخش پیوست‌های این طرح به صورت کامل شرح داده شده است. مانند سامانه مکتب‌دار، این پرسنل واحد تامین و پشتیبانی هستند که متولی پیاده‌سازی و استقرار این سامانه خواهند بود و طراحی صورت گرفته در این طرح کسب‌وکاری به عنوان طراحی و معماری اولیه برای آن محسوب شده و پرسنل سایر واحدهای این کسب‌وکار به عنوان متولیان و بهره‌برداران نهایی از آن، به عنوان مشاور به طراحی آن کمک خواهند نمود. به عبارت دیگر مانند سامانه مکتب‌دار فرض بر این است که این سامانه به صورت یک سامانه آماده، تهیه نشده و باید توسط خود پرسنل این آکادمی توسعه یافته و مورد استفاده قرار گیرد.
- سامانه کاسپکار:** این سامانه نیز یکی از سامانه‌هایی است که یکی از کسب‌وکارهای ترکیب شده با آکادمی را پوشش می‌دهد. این سامانه نیز بعد از تایید این طرح و یا حمایت از آن، باید به واسطه زیرساخت توسعه که در بخش قبل توضیح داده شد، توسعه یابد.

این فرآیندها نیز در بخش فعالیت‌های کلیدی و در بخش پیوست‌های این طرح به صورت کامل شرح داده شده است. مانند سامانه کاردار، این پرسنل واحد تامین و پشتیبانی هستند که متولی پیاده‌سازی و استقرار این سامانه خواهند بود و طراحی صورت گرفته در این طرح کسب‌وکاری به عنوان طراحی و معماری اولیه برای آن محسوب شده و پرسنل سایر واحدهای این کسب‌وکار به عنوان متولیان و بهره‌برداران نهایی از آن، به عنوان مشاور به طراحی آن کمک خواهند نمود. به عبارت دیگر مانند سامانه مکتب‌دار فرض بر این است که این سامانه به صورت یک سامانه آماده، تهیه نشده و باید توسط خود پرسنل این آکادمی توسعه یافته و مورد استفاده قرار گیرد.
- سامانه ایده‌نگار:** این سامانه نیز مانند سامانه کاردار یکی از سامانه‌هایی است که یکی از کسب‌وکارهای ترکیب شده با آکادمی را پوشش می‌دهد. این سامانه نیز بعد از تایید این طرح و یا حمایت از آن، باید به واسطه زیرساخت توسعه که در بخش قبل توضیح داده شد، توسعه یابد.

این فرآیندها نیز در بخش فعالیت‌های کلیدی و در بخش پیوست‌های این طرح به صورت کامل شرح داده شده است. مانند سامانه مکتب‌دار، این پرسنل واحد تامین و پشتیبانی هستند که متولی پیاده‌سازی و استقرار این سامانه خواهند بود و طراحی صورت گرفته در این طرح کسب‌وکاری به عنوان طراحی و معماری اولیه برای آن محسوب شده و پرسنل سایر واحدهای این کسب‌وکار به عنوان متولیان و بهره‌برداران نهایی از آن، به عنوان مشاور به طراحی آن کمک خواهند نمود. به عبارت دیگر مانند سامانه مکتب‌دار فرض بر این است که این سامانه به صورت یک سامانه آماده، تهیه نشده و باید توسط خود پرسنل این آکادمی توسعه یافته و مورد استفاده قرار گیرد.
- سامانه کتابدار:** این سامانه نیز مانند سامانه کاردار و سامانه ایده‌نگار یکی از سامانه‌هایی است که یکی از کسب‌وکارهای ترکیب شده با آکادمی را پوشش می‌دهد. این سامانه نیز بعد از تایید این طرح و یا حمایت از آن، باید به واسطه زیرساخت توسعه که در بخش قبل توضیح داده شد، توسعه یابد.

این فرآیندها نیز در بخش فعالیت‌های کلیدی و در بخش پیوست‌های این طرح به صورت کامل شرح داده شده است. مانند سامانه مکتب‌دار، این پرسنل واحد تامین و پشتیبانی هستند که متولی پیاده‌سازی و استقرار این سامانه خواهند بود و طراحی صورت گرفته در این طرح کسب‌وکاری به عنوان طراحی و معماری اولیه برای آن محسوب شده و پرسنل سایر واحدهای این کسب‌وکار به عنوان متولیان و بهره‌برداران نهایی از آن، به عنوان مشاور به طراحی آن کمک خواهند نمود. به عبارت دیگر مانند سامانه مکتب‌دار فرض بر این است که این سامانه

نهایی از آن، به عنوان مشاور به طراحی آن کمک خواهند نمود. به عبارت دیگر مانند سامانه مکتب‌دار فرض بر این است که این سامانه به صورت یک سامانه آماده، تهیه نشده و باید توسط خود پرسنل این آکادمی توسعه یافته و مورد استفاده قرار گیرد.

• **زیر سیستم اتفاق گفتگو:** این زیرسیستم یکی از الزامات عمومی این اکوسیستم است. این زیرسیستم نیز بعد از تایید این طرح و یا حمایت از آن، باید به واسطه زیرساخت توسعه که در بخش قبل توضیح داده شد، توسعه یابد.

این فرآیندها نیز در بخش فعالیت‌های کلیدی و در بخش پیوست‌های این طرح به صورت کامل شرح داده شده است. مانند سایر زیرسیستم‌هایی که در این بخش شرح داده شده است؛ این پرسنل واحد تامین و پشتیبانی هستند که متولی پیاده‌سازی و استقرار این زیرسیستم خواهند بود و طراحی صورت گرفته در این طرح کسب‌وکاری به عنوان طراحی و معماری اولیه برای آن محسوب شده و پرسنل برخی از واحدهای این کسب‌وکار به عنوان متولیان و بهره‌برداران نهایی از آن، به عنوان مشاور به طراحی آن کمک خواهند نمود. به عبارت دیگر فرض بر این است که این زیرسیستم به صورت یک محصول آماده، تهیه نشده و باید توسط خود پرسنل این آکادمی توسعه یافته و مورد استفاده قرار گیرد.

• **زیر سیستم سمینارها و رویدادها:** این زیرسیستم یکی از الزامات نرم‌ال این اکوسیستم است. این زیرسیستم نیز بعد از تایید این طرح و یا حمایت از آن، باید به واسطه زیرساخت توسعه که در بخش قبل توضیح داده شد، توسعه یابد.

این فرآیندها نیز در بخش فعالیت‌های کلیدی و در بخش پیوست‌های این طرح به صورت کامل شرح داده شده است. مانند سایر زیرسیستم‌هایی که در این بخش شرح داده شده است؛ این پرسنل واحد تامین و پشتیبانی هستند که متولی پیاده‌سازی و استقرار این زیرسیستم خواهند بود و طراحی صورت گرفته در این طرح کسب‌وکاری به عنوان طراحی و معماری اولیه برای آن محسوب شده و پرسنل برخی از واحدهای این کسب‌وکار به عنوان متولیان و بهره‌برداران نهایی از آن، به عنوان مشاور به طراحی آن کمک خواهند نمود. به عبارت دیگر فرض بر این است که این زیرسیستم به صورت یک محصول آماده، تهیه نشده و باید توسط خود پرسنل این آکادمی توسعه یافته و مورد استفاده قرار گیرد.

• **زیر سیستم نمایندگی‌ها:** این زیرسیستم یکی از الزاماتی است که کنشگران متقارضی نمایندگی را مدیریت می‌کند. این زیرسیستم نیز بعد از تایید این طرح و یا حمایت از آن، باید به واسطه زیرساخت توسعه که در بخش قبل توضیح داده شد، توسعه یابد.

این فرآیندها نیز در بخش فعالیت‌های کلیدی و در بخش پیوست‌های این طرح به صورت کامل شرح داده شده است. مانند سایر زیرسیستم‌هایی که در این بخش شرح داده شده است؛ این پرسنل واحد تامین و پشتیبانی هستند که متولی پیاده‌سازی و استقرار این زیرسیستم خواهند بود و طراحی صورت گرفته در این طرح کسب‌وکاری به عنوان طراحی و معماری اولیه برای آن محسوب شده و پرسنل برخی از واحدهای این کسب‌وکار به عنوان متولیان و بهره‌برداران نهایی از آن، به عنوان مشاور به طراحی آن کمک خواهند نمود. به عبارت دیگر فرض بر این است که این زیرسیستم به صورت یک محصول آماده، تهیه نشده و باید توسط خود پرسنل این آکادمی توسعه یافته و مورد استفاده قرار گیرد.

• **زیر سیستم JTBD:** این زیرسیستم که زیرسیستم شناسایی اهداف نهایی مورد نظر مشتریان نیز نام دارد یکی از الزاماتی است که اخیرا در تئوری‌های کسب‌وکاری توسط تونی اولویک<sup>11</sup> مطرح شده است. این تئوری و ایزارهای معرفی شده آن به یک مالک کسب‌وکار کمک می‌کند که بازارها، مشتریان، محصولات و نیازها را به خوبی شناسایی نماید و ریسک ایجاد یک محصول یا ابداع یک بازار جدید را کاهش دهد. این زیرسیستم نیز بعد از تایید این طرح و یا حمایت از آن، باید به واسطه زیرساخت توسعه که در بخش قبل توضیح داده شد، توسعه یابد.

این فرآیندها نیز در بخش فعالیت‌های کلیدی و در بخش پیوست‌های این طرح به صورت کامل شرح داده شده است. مانند سایر زیرسیستم‌هایی که در این بخش شرح داده شده است؛ این پرسنل واحد تامین و پشتیبانی هستند که متولی پیاده‌سازی و استقرار این زیرسیستم خواهند بود و طراحی صورت گرفته در این طرح کسب‌وکاری به عنوان طراحی و معماری اولیه برای آن محسوب شده و پرسنل برخی از واحدهای این کسب‌وکار به عنوان متولیان و بهره‌برداران نهایی از آن، به عنوان مشاور به طراحی آن کمک خواهند نمود. به عبارت دیگر فرض بر این است که این زیرسیستم به صورت یک محصول آماده، تهیه نشده و باید توسط خود پرسنل این آکادمی توسعه یافته و مورد استفاده قرار گیرد.

• **زیر سیستم کارتابل:** این زیرسیستم یکی از عناصر اصلی سیستم مدیریت فرآیندهای کسب‌وکاری و یکی از عناصر مرتبط با پورتاال می‌باشد. این زیرسیستم محلی است که ابزار نگهداری وضعیت فرآیندها در محدوده‌های زمانی مشخص محسوب می‌شود. کلیه وظایف، پیام‌ها و اعلانات

<sup>11</sup> Tony Ulwick

کاربران این اکوسیستم که عضویت آکادمی (عضویت پورتال) را دریافت نموده‌اند در این زیرسیستم ذخیره می‌شود و باعث تمرکز کار و رفتار کاربران این اکوسیستم می‌گردد. این زیرسیستم نیز بعد از تایید این طرح و یا حمایت از آن، باید به واسطه زیرساخت توسعه که در بخش قبل توضیح داده شد، توسعه یابد و یا ممکن است جزئی از زیرساخت توسعه باشد که در این شرایط نیاز به توسعه نخواهد داشت.

این فرآیندها نیز در بخش فعالیت‌های کلیدی و در بخش پیوست‌های این طرح به صورت کامل شرح داده شده است. مانند سایر زیرسیستم‌هایی که در این بخش شرح داده شده است؛ این پرسنل واحد تامین و پشتیبانی هستند که در صورت عدم وجود هر یک از این فرآیندها در زیرساخت توسعه، متولی پیاده‌سازی و استقرار آنها خواهند بود و طراحی صورت گرفته در این طرح کسب‌وکاری به عنوان طراحی و معماری اولیه برای آن محسوب شده و پرسنل برخی از واحدهای این کسب‌وکار به عنوان متولیان و بهره‌برداران نهایی از آن، به عنوان مشاور به طراحی آن کمک خواهند نمود. به عبارت دیگر فرض بر این است که این زیرسیستم به صورت یک محصول آماده و درونی درون زیرساخت توسعه قرار خواهد داشت.

## کمیته‌ها

کمیته‌ها، دسته‌ای از موجودیت‌های این اکوسیستم هستند که برای ارزیابی، بررسی و یا نظارت بر آن تعریف شده‌اند. این موجودیت‌ها یکی از عوامل جلوگیری از انحراف عملکرد این اکوسیستم به نسبت طرح کسب‌وکاری ارائه شده، می‌باشند. نکته بسیار مهم این دسته از موجودیت‌ها این است که این موجودیت‌ها به شدت به تخصص و دانش کسب‌وکاری و فنی پرسنل سازمان و یا به عبارت دیگر اعضاء خود وابسته هستند. عموماً فعالیت‌هایی که در این کمیته‌ها صورت می‌گیرد؛ فعالیت‌هایی است که امکان اتوماسیون و یا خودکار سازی ندارد و از طرف دیگر قواعد آن پارامترهای زیادی دارد.

همانطور که در شکل 10 مشاهده می‌شود این نوع از موجودیت‌ها شامل یازده کمیته خواهند بود که در زیر آنها را شرح خواهیم داد.



شکل 10 نمایی از کمیته‌ها

- **کمیته شغلی:** این کمیته که برای شناسایی اهداف نهایی مشتریان تشکیل می‌شود وظیفه بررسی نظرات کنشگران این اکوسیستم را به عهده دارد از طرف دیگر باید بتواند بر اساس نظرات آنها مشخص کند که چه محصول جدیدی کدام یک از ترکیبات [گروه مشتریان] + [کاری که سعی در انجام آن است] را پوشش می‌دهد. به عبارت دیگر هر نیاز جدید را که کمیته ارزیابی بازار، ارائه نماید این کمیته باید بتواند ارزیابی نموده و محصول جدید مناسب را ارائه کند.

با توجه به تعریف ذکر شده این کمیته از جمله کمیته‌های استراتژیک این اکوسیستم است. این کمیته برای طراحی یک یا گروهی از محصولات و یا خدمات و یا طراحی یک بازار هدف، تشکیل خواهد شد. با توجه به اینکه این اکوسیستم، ترکیبی از کسب‌وکارهای مختلف است و بازارها و محصولات متنوعی دارد؛ اعضاء این کمیته نیز بر اساس کسب‌وکار مرتبط با موضوع در حال طراحی، متفاوت خواهند بود. انتظار می‌رود که خروجی این کمیته، یا سند معرفی محصول یا سند طرح کسب‌وکاری جدید (بازار جدید کسب‌وکاری) باشد. زمان یا علت تشکیل این کمیته کاملاً بی قاعده است. این کمیته به شکل یک اتاق فکر مدیریت خواهد شد و انتظار می‌رود که از زمان درخواست تشکیل این کمیته تا زمان برگزاری آن حداقل یک ماه فاصله باشد تا دعوت شدگان به این کمیته بتوانند ایده‌های محصول خود را تهیه کرده و در کمیته به بحث بگذارند.

- واحد مدیریت و برخی از پرسنل واحد بازرگانی، واحد آموزش و واحد نوآوری و خلاقیت، اعضا این کمیته هستند. البته ممکن است برخی از پرسنل اسپانسر اصلی طرح (شرکت ابوریحان بیرونی) نیز در این کمیته شرکت داشته باشند. حضور افراد اخیر در این کمیته، نیاز به ارائه درخواست حضور برای این افراد توسط شرکت ابوریحان بیرونی و تایید ایشان توسط مدیر این کمیته (مدیر آکادمی)، دارد.
- کمیته بررسی محصولات:** این کمیته وضعیت و پوشش محصولات مختلف را در بازه‌های زمانی و جغرافیایی مختلف بر اساس گزارشات مالی و حقوقی و یا نظرات کنشگران، بررسی می‌کند. این کمیته باید بتواند علت رشد بازدهی یا کاهش بازدهی را شناسایی نماید و از طرف دیگر طرح‌های برای رشد بازدهی محصولات، معرفی نماید.
- با توجه به تعریف ذکر شده این کمیته نیز از جمله کمیته‌های استراتژیک این اکوسیستم است. انتظار می‌رود که یکی از خروجی‌های این کمیته، سند گزارش راندمان محصول بر اساس حوزه جغرافیایی، حوزه اجتماعی، حوزه فرهنگی یا بر اساس نمایندگی‌های مختلف باشد. سند دیگری که انتظار می‌رود این کمیته تهیه کند سند شناسایی علل کاهش استقبال از محصولات در محیط بازار است. این کمیته در بازه‌های زمانی 3 ماهه تشکیل می‌شود.
- واحد مدیریت و برخی از پرسنل واحد بازرگانی، واحد آموزش، واحد اداری و پرسنلی، واحد مالی حسابداری و خزانه، واحد حقوقی و قراردادها، اعضا این کمیته هستند. مدیر این کمیته نیز مانند کمیته قبلی، مدیر آکادمی، است.
- کمیته ارزیابی ایده نوآورانه:** این کمیته برای ارزیابی ایده‌های ارائه شده به جهت شرکت در مناقصات و یا ایده‌های حاضر در مسابقات، تشکیل خواهد شد. این کمیته باید بتواند میزان صحت عملکرد ایده و یا سطح پشتیبانی ایده از مشکل مطرح شده را به صورت یک ارزش قابل اندازه‌گیری، مشخص نماید.
- با توجه به تعریف ذکر شده این کمیته از جمله کمیته‌های عملیاتی این اکوسیستم است. انتظار می‌رود که یکی از خروجی‌های این کمیته سند امتیازدهی به ایده‌ها باشد. سند دیگری که انتظار می‌رود این کمیته تهیه کند سند توجیه فنی و کسبوکاری ایده مطرح شده است. این کمیته یا در زمان ارائه یک ایده و قبل از تشکیل یک مناقصه و یا در زمان تشکیل یک مسابقه و پس از دریافت ایده‌های رسیده به مسابقه، تشکیل می‌شود.
- پرسنل واحد نوآوری و خلاقیت یا برخی از کنشگران شرکای تجاری، اعضا این کمیته هستند. مدیر یا یکی از پرسنل واحد نوآوری و خلاقیت، مدیر این کمیته می‌باشند.
- کمیته بررسی شکایات:** این کمیته برای بررسی شکایات رسیده به واحدهای مدیریت و واحد حقوقی و قراردادها، تشکیل خواهد شد. این کمیته باید بتواند مشکلاتی را که باعث بروز شکایات مورد نظر شده است؛ شناسایی نماید و به واحد مدیریت گزارش کند.
- با توجه به تعریف ذکر شده این کمیته از جمله کمیته‌های عملیاتی این اکوسیستم است. انتظار می‌رود که یکی از خروجی‌های این کمیته سند گزارش شکایت و عوامل شناسایی شده در خصوص شکایت، باشد. این کمیته حداقل یک هفته پس از دریافت یک شکایت، تشکیل می‌شود.
- پرسنل واحد حقوقی و قراردادها یا در برخی مواقع پرسنل واحدهای مرتبط با شکایت و کنشگر شکایت کننده، اعضا این کمیته هستند. مدیر یا یکی از پرسنل واحد حقوقی و قراردادها، مدیر این کمیته می‌باشند.
- کمیته ارزیابی پرسنل و مدرسین:** این کمیته برای ارزیابی پرسنل سازمان و مدرسینی که در داخل این آکادمی تدریس کرده یا می‌کنند، تشکیل خواهد شد. این کمیته باید بتواند بر اساس شناسنامه شغلی و سایر شاخص‌های قابل ارزیابی، میزان راندمان پرسنل یا عنوانین شغلی موجود در سازمان را اندازه‌گیری نماید.
- با توجه به تعریف ذکر شده این کمیته هم یک کمیته عملیاتی و هم یک کمیته استراتژیک برای این اکوسیستم است. انتظار می‌رود که یکی از خروجی‌های این کمیته، سند امتیازدهی به پرسنل یا مدرسین باشد. قابل ذکر است که این کمیته یک نقش روشنگر برای میزان انحراف منابع انسانی از اهداف سازمانی نیز دارد که به واسطه آن، سند نیازمندی‌های آموزشی منابع انسانی تهیه خواهد شد. این کمیته هر سه ماه یکبار، تشکیل می‌شود.

واحده مدیریت و برخی از پرسنل واحد آموزش و واحد اداری و پرسنلی، اعضای این کمیته هستند. مدیر آکادمی، مدیر این کمیته می باشد.

- کمیته ارزیابی مقالات: این کمیته برای ارزیابی مقالات سامانه کتابدار، تشکیل خواهد شد. فارغ از برخی شاخصه‌ها (تعداد  و ارجاع به مقاله) که بر اساس قواعد ارزش‌گذاری مقالات در داخل خود سیستم قابل استخراج است، این کمیته باید بتواند بر اساس بار علمی یا تکنیکی مقالات آنها را ارزش‌گذاری کرده و به ترتیب معرفی نماید.

با توجه به تعریف ذکر شده این کمیته هم یک کمیته عملیاتی برای این اکوسیستم است. انتظار می‌رود که خروجی این کمیته، سند امتیازدهی به مقالات باشد. این کمیته هر سال یکبار و یک هفته قبل از تاریخ 3 اردیبهشت (روز جهانی کتاب و حق چاپ)، تشکیل می‌شود. برخی از پرسنل واحد آموزش، واحد انتشارات و شاید برخی از کنشگران گروه مشاهیر اعضا این کمیته هستند. مدیر یا یکی از پرسنل واحد انتشارات، مدیر این کمیته می‌باشد.

- کمیته ارزیابی محتوى: این کمیته برای ارزیابی محتوى آموزش، آگهی‌های تبلیغاتی، فیلم‌های معرفی مربوط به رزومه‌ها، گزارش آگهی و سایر محتوى‌ای که فارغ از متن، نیاز به روش‌های تخصصی برای ارائه حرفه‌ای داشته باشند، تشکیل خواهد شد. این کمیته باید بتواند بر اساس معیارهای حرفه‌ای در زمینه رسانه، روابط عمومی و بازرگانی و معیارهای هنری تولید محتوى، برای محتوى مورد ارزیابی، ایده و طرح مناسب ارائه نماید. بدیهی است که اجرا یا پیاده‌سازی طرح مورد نظر بر روی محتوى خام تهیه شده، از جمله وظایف این کمیته نیست.

با توجه به تعریف ذکر شده این کمیته هم یک کمیته عملیاتی برای این اکوسیستم است. انتظار می‌رود که خروجی این کمیته، سندی شامل ایده اولیه و طرح کامل اجرای ایده باشد. این کمیته با درخواست مستقیم هر یک از تهیه کنندگان محتوى در این اکوسیستم، تشکیل می‌شود. واحد مدیریت برخی از پرسنل واحد آموزش، واحد انتشارات، واحد بازرگانی و شاید برخی از کنشگران گروه صاحبان رسانه اعضا این کمیته هستند. مدیر یا یکی از پرسنل واحد انتشارات یا واحد آموزش، مدیر این کمیته می‌باشد.

- کمیته ارزیابی انحراف عملکرد مالی: این کمیته برای ارزیابی عملکرد مالی این کسب‌وکار در طول یک دوره مالی، تشکیل خواهد شد. این کمیته باید بتواند بر اساس الگوی درآمدی مشخص شده در **Error! Reference source not found.** انحراف معیار درآمدی را ندازه‌گیری کند و بر اساس دستورالعمل ذکر شده در گفتار قبل از **Error! Reference source not found.** روش بودجه‌بندی هزینه کرد دوره بعدی را برای رفع این انحراف، مشخص نماید.

با توجه به تعریف ذکر شده این کمیته یک کمیته استراتژیک برای این اکوسیستم است. انتظار می‌رود که خروجی این کمیته، سندی شامل گزارش انحراف معیار مالی دوره باشد. از طرف دیگر این کمیته باید سند بودجه‌بندی دوره بعدی را نیز تهیه کند. این کمیته در پایان هر دوره مالی، تشکیل می‌شود و نتایج استخراج شده را حداکثر بعد از یک هفته به واحد مدیریت اعلام می‌نماید. پرسنل واحد بازرگانی و واحد مالی حسابداری و خزانه اعضا این کمیته هستند. مدیر یا یکی از پرسنل واحد مالی حسابداری و خزانه، مدیر این کمیته می‌باشد.

- کمیته ارزیابی مسابقات: فارغ از مسابقات سامانه /یده‌نگار و یا مسابقه بهترین مقاله در سامانه کتابدار، مسابقات دیگری نیز به صورت موردن توسط دپارتمان‌هایی که در واحد آموزش تشکیل شده است، برگزار می‌شود. این کمیته برای تعیین قواعد و جایزه برنده شدگان مسابقه و ارزیابی نتایج مسابقات مورد نظر، تشکیل خواهد شد. این کمیته باید بتواند بر اساس قواعد تعیین شده توسط دپارتمان مربوطه، برنده یا برنده‌گان هر مسابقه را شناسایی کرده و معرفی نماید.

با توجه به تعریف ذکر شده این کمیته یک کمیته عملیاتی برای این اکوسیستم است. انتظار می‌رود که خروجی این کمیته، سندی شامل جدول امتیاز شرکت‌کنندگان مسابقه، باشد. این کمیته برای هر مسابقه در دو نوبت تشکیل می‌شود. نوبت اول قبل از شکل‌گیری مسابقه به همراه واحد مدیریت و واحد مالی حسابداری و خزانه، تشکیل می‌شود تا بتواند قواعد مسابقه و جوایز آن را تعیین کند. نوبت دوم در پایان هر مسابقه تشکیل می‌شود و نتایج استخراج شده را حداکثر بعد از یک هفته به واحد بازرگانی اعلام می‌نماید تا این واحد آن را منتشر کند. واحد مدیریت و برخی از پرسنل واحد آموزش، واحد بازرگانی و واحد مالی حسابداری و خزانه اعضا این کمیته هستند. مدیر آکادمی، مدیر این کمیته می‌باشد.

- کمیته ارزیابی بازار: این کمیته برای ارائه گزارش آنالیز بازار و ارزیابی نتایج آن و تصمیم‌گیری در خصوص استراتژی مقابله یا برخورد با بازار، تشکیل خواهد شد. این کمیته باید بتواند در چهارچوب طرح کلی این کسبوکار، طرح‌های محدود و یا جامعی برای بازارهای مختلف ارائه نماید.

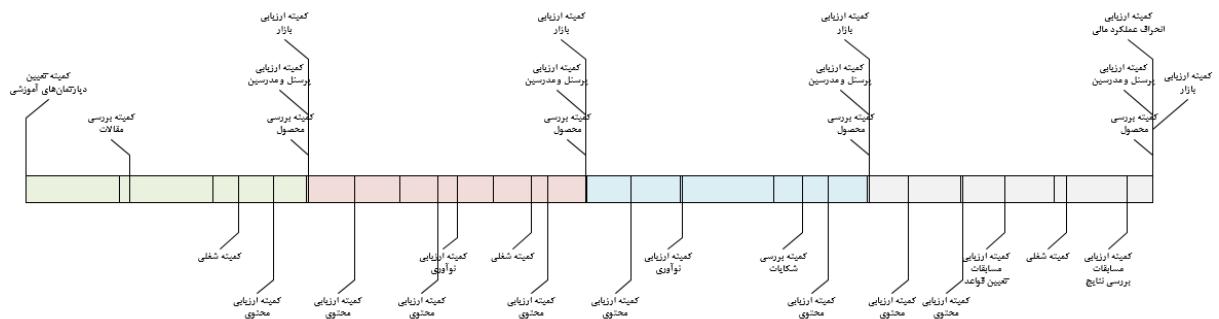
با توجه به تعریف ذکر شده این کمیته هم یک کمیته عملیاتی و هم یک کمیته استراتژیک برای این اکوسیستم محسوب می‌شود. انتظار می‌رود که خروجی این کمیته، سندی شامل ارزیابی بازار هدف و یا سندی شامل طرح‌های کوتاه‌مدت کسب‌وکاری باشد. البته ممکن است خروجی این کمیته، سندی شامل نسخه ثانویه از همین طرح کسب‌وکاری موجود، باشد. این کمیته هر سه ماه یکبار تشکیل می‌شود. واحد مدیریت و برخی از پرسنل واحد آموزش، واحد بازرگانی و واحد مالی حسابداری و خزانه اعضاء این کمیته هستند. مدیر آکادمی، دبیر این کمیته می‌باشد.

- کمیته تعیین دپارتمان‌های آموزشی: این کمیته برای تعیین علوم تحت پوشش این آکادمی برای مدت مشخصی، تشکیل خواهد شد. این کمیته باید بتواند عنوانین دپارتمان‌های آموزشی موجود در واحد آموزش را مشخص نماید.

با توجه به تعریف ذکر شده این کمیته یک استراتژیک برای این اکوسیستم محسوب می‌شود. انتظار می‌رود که خروجی این کمیته، سندی شامل یک توافق‌نامه زمانی مشخص است که به واسطه آن مسیر اصلی این آکادمی در فرآیند آموزش و یادگیری را مشخص می‌نماید. این کمیته حداقل برای مدت 6 سال هر سال یکبار در ابتدای آغاز سال (فروردين ماه) می‌تواند تشکیل شود.

واحد مدیریت و برخی از پرسنل واحد آموزش، واحد بازرگانی و نمایندهای از اسپانسر اصلی این طرح (شرکت ابوریحان بیرونی) اعضا این کمیته هستند. ملک آکادمی، دب این کمیته می‌باشد.

تذکر: وجود این کمیته، راهی است برای اینکه نظرات اسپانسر اصلی طرح در روش عملکرد و یا استراتژی متولیان این طرح تاثیرگذار باشد.



شکل 11 نمایی از خط زمانی احتمالی برگزاری کمیته‌ها

پیر سنبل

پرسنل، دسته‌ای از موجودیت‌های این اکوسیستم هستند که درون سازمان این اکوسیستم فعالیت خواهند کرد. این موجودیت‌ها، بازوی اجرایی یا منابع انسانی، آن محسوب می‌شوند. این دسته از موجودیت‌های اکوسیستم به صورت می‌سروط در بخش منابع کلیدی شرح داده شده‌اند.

همانطور که در شکل 12 مشاهده می‌شود این نوع از موجودیت‌ها در قالب نه واحد سازمانی طبقه‌بندی می‌شوند که در زیر آنها را شرح خواهیم داد. سوابق، تخصص‌ها و مدارک علمی و فنی که شخص یا مجموعه اشخاص شاغل در این واحدها باید داشته باشند در بخش منابع کلیدی این مستند ذکر شده است.

تذکر: واحد تامامی و پشتیبانی مانند سایر واحدهای این اکوسیستم و هم سطح آنها در ذیل واحد مدیریت قرار خواهد داشت و تصویری که در شکل ۱ و شکل ۱۲ مشاهده می‌کنید به دلیل نوع ارتباط این واحد با سایر واحدهای این چنین ترسیم شده است.



شکل 12 نمایی از واحدهای سازمانی

- مدیریت: این شخص یا اشخاص این واحد سازمانی، پاسخگوی تمامی موارد مالی، حقوقی و اجتماعی این کسبوکار خواهند بود. مدیریت باید بتواند در خصوص موارد استراتژیک تصمیم‌گیری کند، اهداف سازمان یا کسبوکار را به پرسنل اعلام کرده و شرح دهد، گزارش‌های دریافتی از کمیته‌ها را بررسی کرده و تصمیم مناسب را اتخاذ کرده و ابلاغ نماید، در جلسات مختلف مربوط به کمیته‌ها و یا جلسات استخدامی پرسنل یا توافق‌های مشارکت با شرکای تجاری شرکت کند، برای مواردی که به صورت پیش‌بینی نشده حادث می‌شوند و برای آنها در این طرح کسبوکاری، راه حلی ارائه نشده است، راه حل ارائه نماید. با توجه به تعریف ذکر شده این واحد از جمله واحدهای استراتژیک این اکوسیستم است.
- واحد نوآوری و خلاقیت: ایده خوب، یک موضوع و طرح قابل اجرا است که می‌تواند در چرخه حیات ارزش (چرخه‌ای که باعث مصرف یک ارزش و تبدیل آن به ارزش دیگر می‌شود) جریان تبدیل ارزش‌ها را به گونه‌ای بهبود ببخشد که مخاطبین آن ایده (طرح قابل اجرا) به مقدار بیشتری از ارزش مورد نظر خود برسند.
- پرسنل این واحد باید در کمیته‌های شغلی، برخی از کمیته‌های ارزیابی مسابقات و کمیته‌های بررسی محصولات شرکت کنند. این پرسنل باید با JTBD Canvas روش کار با آن آشنا باشند. با توجه به تعریف ذکر شده این واحد از جمله واحدهای عملیاتی این اکوسیستم است.
- واحد حقوقی و قراردادها: پرسنل این واحد سازمانی، پاسخگوی تمامی موارد حقوقی و قراردادی این کسبوکار خواهند بود. با توجه به تعریف ذکر شده این واحد از جمله واحدهای استراتژیک و عملیاتی این اکوسیستم است.
- واحد مالی، حسابداری و خزانه: پرسنل این واحد سازمانی، مدارک و مستندات مالی این اکوسیستم را مدیریت می‌کنند. از طرف دیگر کلیه پرداخت‌ها و دریافت‌های مالی (پول یا سند مالی) توسط این واحد صورت می‌گیرد. یکی دیگر از وظایف پرسنل این واحد، کنترل رشد هزینه‌ها و درآمدها در زمان واقعی بر اساس سند بودجه دوره مالی است. با توجه به تعریف ذکر شده این واحد از جمله واحدهای عملیاتی این اکوسیستم است.
- واحد تامین و پشتیبانی: پرسنل این واحد سازمانی، عملیاتی را که باعث بقای محیط‌های عملیاتی سیستمی و غیر سیستمی این اکوسیستم می‌شوند، مدیریت می‌کنند. از طرف دیگر در زمان تامین زیرساخت و سیستم‌ها و سامانه‌های مورد نیاز این اکوسیستم، فعالیت اصلی پیاده‌سازی سیستم به عهده ایشان می‌باشد. با توجه به تعریف ذکر شده این واحد از جمله واحدهای عملیاتی این اکوسیستم است.
- واحد اداری و پرسنلی: پرسنل این واحد سازمانی، اموری مثل استخدام، رفاهی و ارزیابی پرسنل را مدیریت می‌کنند. با توجه به تعریف ذکر شده این واحد از جمله واحدهای عملیاتی این اکوسیستم است.
- واحد آموزش: پرسنل این واحد سازمانی، در اموری مثل برنامه‌ریزی آموزش، تهیه پکیج‌های آموزشی، شناسایی و معرفی مدرس، شرکت در ارزیابی مدرسان، شرکت در ارزیابی محتوى و... شرکت دارند. با توجه به تعریف ذکر شده این واحد از جمله واحدهای عملیاتی این اکوسیستم است.
- واحد بازرگانی: پرسنل این واحد سازمانی، بخش اعظم محتوای معرفی و تبلیغاتی را تهیه می‌کنند. از طرف دیگر بنا به نیازهایی که قبل از شرح داده شده است در برخی از کمیته‌ها نیز مشارکت دارند. و در نهایت برنامه‌ریزی برخی از رویدادهای درون سازمانی و کلیه رویدادهای برون

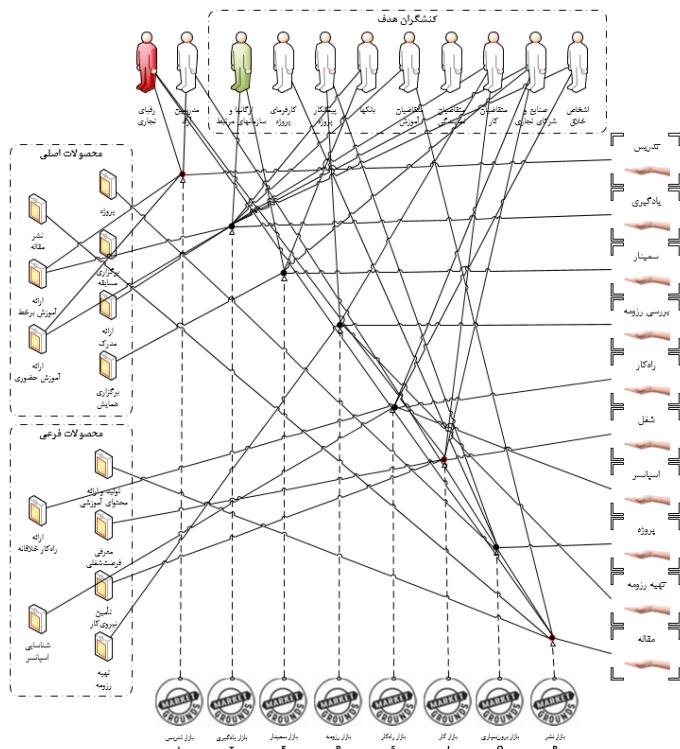
سازمانی این اکوسیستم از وظایف پرسنل این واحد می‌باشد. با توجه به تعریف ذکر شده این واحد از جمله واحدهای عملیاتی این اکوسیستم است.

- واحد انتشارات: ویراسداری مقالات، ارزیابی و ارزشگذاری مقالات و شرکت در برخی از کمیته‌ها از جمله وظایف پرسنل این واحد سازمانی می‌باشد. با توجه به تعریف ذکر شده این واحد از جمله واحدهای عملیاتی این اکوسیستم است.

## آنالیز بازار

هر اکوسیستم کسب‌وکاری، بازار یا بازارهای مختلفی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. با همین استدلال است که در این بخش سعی داریم بازارهای مختلف مرتبط با این اکوسیستم را با جزئیات بیشتری و به صورت چندگانه مورد ارزیابی قرار دهیم. نمایی پیچیده و شلوغی را که در شکل 13 مشاهده می‌نمایید، یک نمای کلی از ارتباطات بازار این اکوسیستم است. قبل از اینکه برای درک این تصویر با چالش روپردازی شود؛ واجب دانستم کمی در خصوص محیط آن توضیح دهم. این تصویر از پنج قسمت تشکیل شده است:

- قسمت بالایی، کنشگران مورد خطاب و یا مرتبط با بازارهای هدف را نشان می‌دهد.
- قسمت پایین، عنوان و کد بازارهای هدف را نشان می‌دهد.
- قسمت چپ، محصولات قابل ارائه در این کسب‌وکار را نشان می‌دهد.
- قسمت راست، ارزش معنوی ایجاد شده در بازار را نشان می‌دهد.
- قسمت مرکزی، ارتباط بین چهار بخش دیگر را نشان می‌دهد.

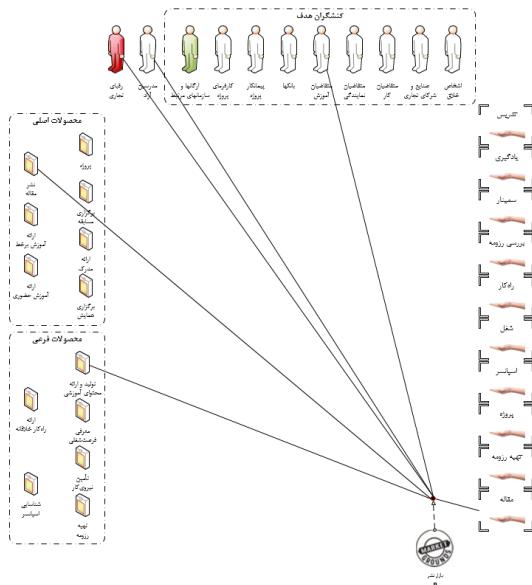


شکل 13 نمایی از محیط بازارهای مختلف این طرح

آنچه مبنای بررسی ما خواهد بود، بازارهای هدف است به همین دلیل بررسی هر عنصر دیگر بر اساس بازار هدف مرتبط با آن صورت می‌گیرد.

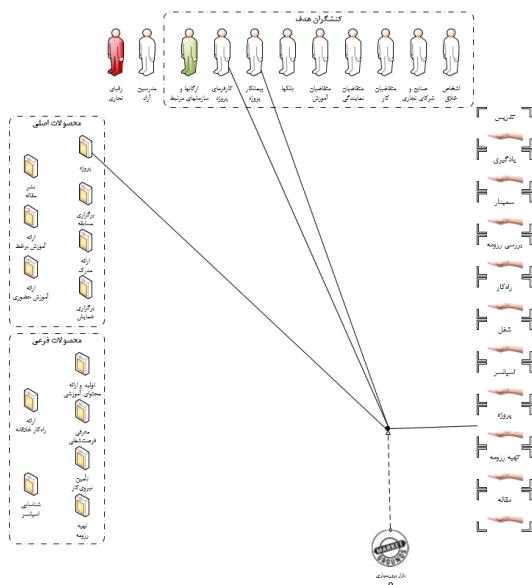
**بازار نشر (P):** کنشگران، محصولات و ارزش‌های مختلفی در این بازار مطرح هستند. نمایی که در شکل 14 مشاهده می‌کنید به خوبی نشان می‌دهد که در این بازار کنشگرانی مانند متخصصان آموزش، مدرسین آزاد و رقبای تجاری، حضور دارند. این اکوسیستم برای ورود به این بازار،

محصولاتی مانند نشر مقاله و تولید و ارائه محتوای آموزشی را ارائه می‌نماید. این محصولات باعث می‌شود که ارزش معنوی به نام مقاله، در این بازار ایجاد و منتشر شود. همانطور که در شکل 14 مشاهده می‌کنید؛ ارتباطات این بازار به شکل یک دایره مشکی با حاشیه قرمز نمایش داده شده است. این تفاوت شکل به این دلیل است که کنشگران (رقبای تجاری) از کنشگران این بازار یکی از ریسک‌های این بازار، محسوب می‌شود.



شکل 14 نمایی از ارتباطات بازار نشر در این اکوسیستم

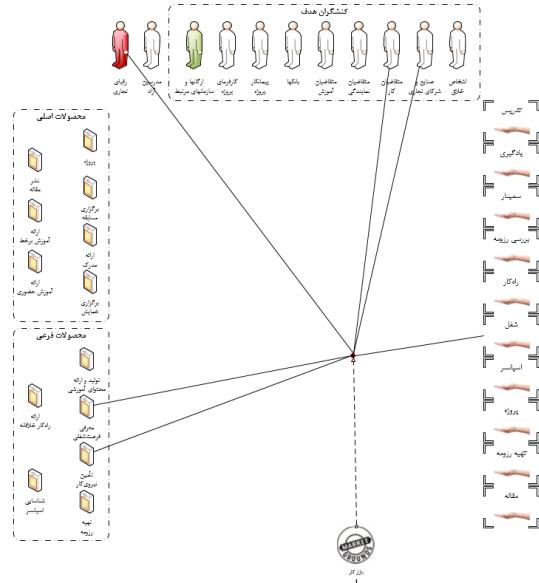
**بازار برون سپاری (O):** کنشگران، محصولات و ارزش‌های مختلفی در این بازار مطرح هستند. نمایی که در شکل 15 مشاهده می‌کنید به خوبی نشان می‌دهد که در این بازار کنشگرانی مانند پیمانکاران پروژه و کارفرما یا پروژه، حضور دارند. این اکوسیستم برای ورود به این بازار محصول پروژه را ارائه می‌نماید. این محصول باعث می‌شود که ارزش معنوی به نام پروژه، در این بازار ایجاد و تحويل داده شود.



شکل 15 نمایی از ارتباطات بازار برون سپاری در این اکوسیستم

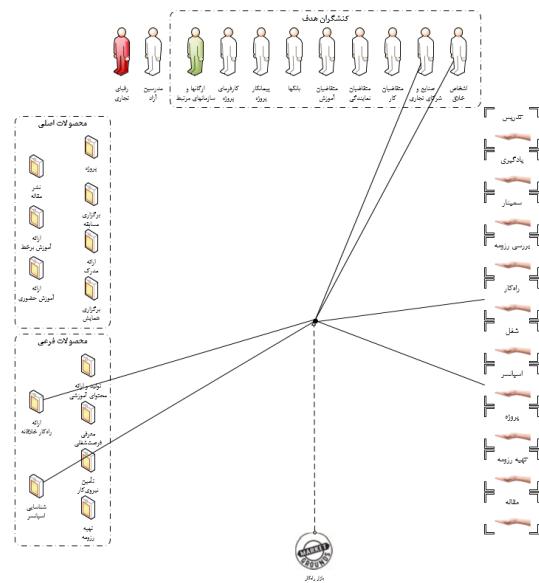
**بازار کار (J):** کنشگران، محصولات و ارزش‌های مختلفی در این بازار مطرح هستند. نمایی که در شکل 16 مشاهده می‌کنید به خوبی نشان می‌دهد که در این بازار کنشگرانی مانند صنایع و شرکای تجاری، متخصصان کار و رقبای تجاری حضور دارند. این اکوسیستم برای ورود به این بازار محصولاتی مانند معرفی فرصت شغلی و تامین نیروی کار را ارائه می‌نماید. این محصولات باعث می‌شود که ارزش معنوی به نام شغل، در

این بازار ایجاد و مورد استفاده قرار گیرد. همانطور که در شکل 16 مشاهده می‌کنید، ارتباطات این بازار به شکل یک دایره مشکی با حاشیه قرمز نمایش داده شده است. این تفاوت شکل به این دلیل است که کنشگری (رقبای تجاری) از کنشگران این بازار یکی از ریسک‌های این بازار، محسوب می‌شود.



شکل 16 نمای از ارتباطات بازار شغل در این اکوسیستم

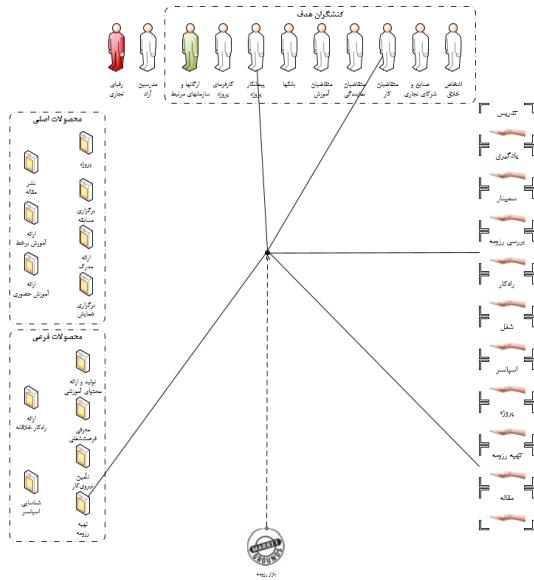
**بازار راه کار (5):** کنسنتران، محصولات و ارزش‌های مختلفی در این بازار مطرح هستند. نمایی که در شکل 17 مشاهده می‌کنید به خوبی نشان می‌دهد که در این بازار کنسنترانی مانند صنایع و شرکای تجاری، اشخاص خلاق حضور دارند. این اکوسیستم برای ورود به این بازار محصولاتی مانند رائے راه کار خلافانه و شناسایی اسپانسر را ارائه می‌نماید. این محصولات باعث می‌شود که ارزش‌های معنوی به نام راه کار و اسپانسر در این بازار ایجاد و مصرف شود.



شکل 17 نمای از اتصالات بازار اه کار ده این اکوسیستم

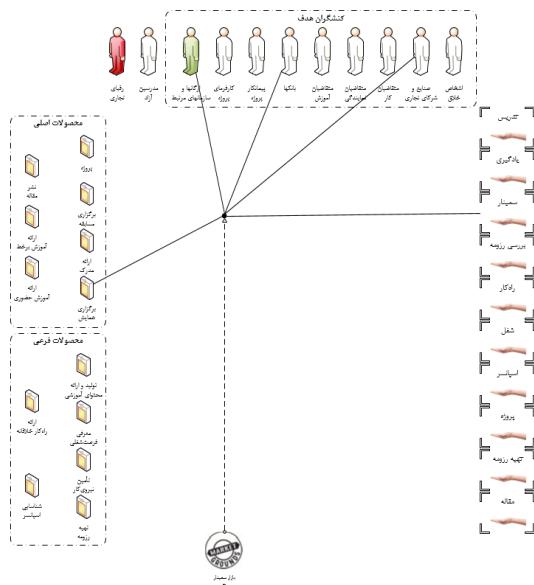
**بازار رزومه (R) (بازار جدید):** کنیشگران، محصولات و ارزش‌های مختلفی در این بازار مطرح هستند. نمایی که در شکل 18 مشاهده می‌کنید به خوبی نشان می‌دهد که در این بازار کنیشگرانی مانند پیمانکاران پروژه و متخصصان کار حضور دارند. این اکوسیستم برای ورود به این بازار

محصول تهیه رزومه را ارائه می‌نماید. این محصول باعث می‌شود که ارزش‌های معنوی به نام تهیه رزومه و بررسی رزومه در این بازار ایجاد و مورد استفاده قرار گیرد. این بازار یک بازار کاملاً جدید است و شناساندن ارزش و مفهومی که در آن جستجو می‌شود، نیاز به سرمایه‌گذاری بیشتر دارد.



شکل 18 نمای از ارتباطات بازار رزومه در این اکوسيستم

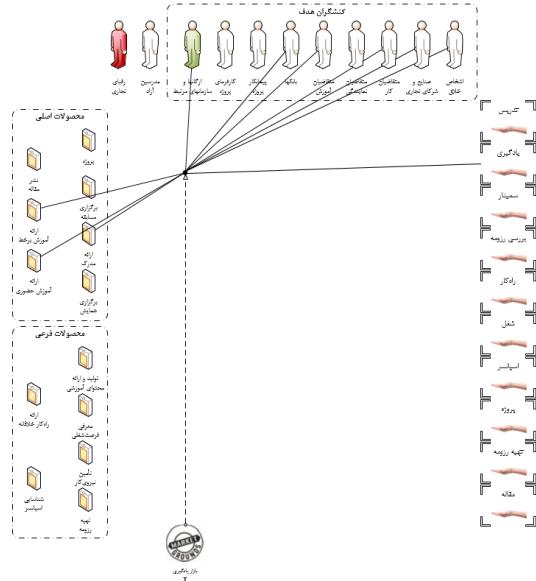
**بازار سمینار (E): کنشگران، محصولات و ارزش‌های مختلفی در این بازار مطرح هستند.** نمایی که در شکل 19 مشاهده می‌کنید به خوبی نشان می‌دهد که در این بازار کنشگرانی مانند صنایع و شرکای تجاری، بانک‌ها و ارگانها و سازمان‌های مرتبط حضور دارند. این اکوسيستم برای ورود به این بازار محصول برگزاری همایش را ارائه می‌نماید. این محصول باعث می‌شود که ارزش معنوی به نام سمینار در این سمینار ایجاد و مورد استفاده قرار گیرد.



شکل 19 نمای از ارتباطات بازار سمینار در این اکوسيستم

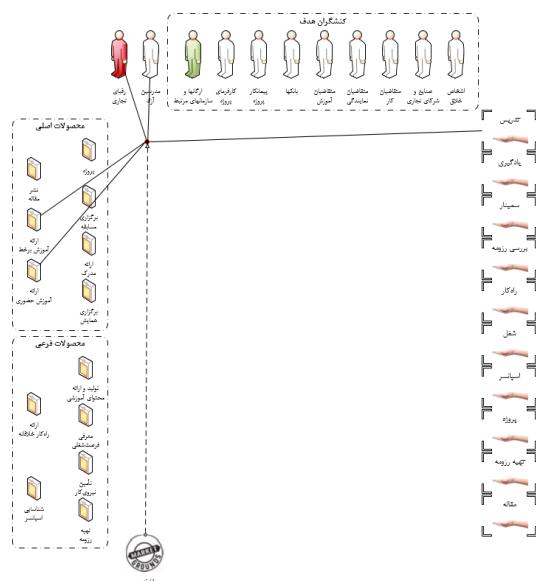
**بازار یادگیری (T): کنشگران، محصولات و ارزش‌های مختلفی در این بازار مطرح هستند.** نمایی که در شکل 20 مشاهده می‌کنید به خوبی نشان می‌دهد که در این بازار کنشگرانی مانند اشخاص خلاق، صنایع و شرکای تجاری، متقاضیان کار، متقاضیان آموزش، بانکها و ارگانها و

سازمان‌های مربوطه حضور دارند. این اکوسیستم برای ورود به این بازار محصولات / رائه آموزش حضوری، رائه آموزش برخط و رائه مدرک را ارائه می‌نماید. این محصولات باعث می‌شود که ارزش معنوی به نام یادگیری در این بازار ایجاد و مصرف شود. این بازار، اصلی‌ترین بازار این اکوسیستم است و بخش اعظم کنشگران این اکوسیستم از آن استفاده خواهد نمود.



شکل 20 نمایی از ارتباطات بازار یادگیری در این اکوسیستم

**بازار تدریس (L):** کنشگران، محصولات و ارزش‌های مختلفی در این بازار مطرح هستند. نمایی که در شکل 21 مشاهده می‌کنید به خوبی نشان می‌دهد که در این بازار کنشگرانی مانند مدرسین آزاد و رقبای تجاری حضور دارند. این اکوسیستم برای ورود به این بازار محصولات / رائه آموزش حضوری و / رائه آموزش برخط را ارائه می‌نماید. این محصولات باعث می‌شود که ارزش معنوی به نام تدریس در این بازار ایجاد و مصرف شود. همانطور که در شکل 21 مشاهده می‌کنید؛ ارتباطات این بازار به شکل یک دایره مشکی با حاشیه قرمز نمایش داده شده است. این تفاوت شکل به این دلیل است که کنشگری (رقبای تجاری) از کنشگران این بازار یکی از ریسک‌های این بازار، محسوب می‌شود.



۲۱ | شیوه‌نامه ارزیابی کارکرد اقتصادی

در این بخش سعی بر این بوده است که یک ساختار بودجه‌بندی برای این طرح ارائه شود. این ساختار بودجه‌بندی دارای دوره‌های بررسی است که کاملاً با بازه‌های زمانی ذکر شده در بخش جریان‌های درآمدی مطابقت دارد. به عبارت دیگر این ساختار دارای سه نقطه عطف مالی است. جداولی را که در زیر مشاهده می‌کنید؛ با این نقاط عطف، خاتمه می‌یابند.

جدول ۱ نمایی از خلاصه برنامه بودجه‌بندی سال اول

جدول ۲ نمایی از خلاصه برنامه بودجه‌بندی سال دوم تا سال ششم

جدول ۳ نمایی از خلاصه برنامه بودجه‌بندی سال هفتم تا سال پانزدهم

تذکر: چنانچه جداول بالا گویا نیست بر روی تصویر کلیک کنید تا فایل مربوطه را مشاهده نمایید.

این طرح شامل برنامه‌ریزی یک کسبوکار از منظرهای مختلف برای مدت پانزده سال است به همین منظور، یک جدول خلاصه بودجه نمی‌تواند ارتباط موارد مالی با موارد اجرایی را مشخص کند و ممکن است عامل و یا علت هر برنامه‌ریزی در این بودجه‌بندی، مبهم تصور شود. از اینرو است که در زیر سعی شده است فارغ از خلاصه ذکر شده در ابتدای این بخش، در ادامه، جزئیات مختلف این برنامه بودجه‌بندی را با واقعی و برنامه‌ریزی‌های اجرایی این طرح تطابق داده و بیان نماییم. به همین منظور از ردیف‌های هزینه در برنامه بودجه‌بندی ذکر شده شروع می‌کنیم. لیست زیر ردیف هزینه‌های پیش‌بینی شده این طرح است و برای مشاهده جداول بودجه مورد نظر هر یک از آنها به پیوست‌ها مراجعه نمایید:

- اجاره آپارتمان: برای راهاندازی مرکز آموزش این طرح (آکادمی ناب) یک واحد مستقل آپارتمانی لازم است که مبلغ اجاره هر ماه آن امروزه، بالغ بر 30.000.000 تومان خواهد بود. این واحد مسکونی حداکثر تا پایان سال ششم، محل استقرار این آکادمی خواهد بود. از ابتدای سال ششم، آکادمی ناب در محلی که چهار برابر واحد قبلی بوده است قرار می‌گیرد تا برنامه توسعه پیش‌بینی شده، مشکل فضای آموزشی نداشته باشد. البته این محل جدید حداکثر تا پایان سال دوازدهم، محل استقرار آکادمی ناب خواهد بود. این آکادمی در ابتدای سال سیزدهم، در محلی به مساحت دو برابر محل استقرار قبلی، مستقر خواهد شد تا آخرین فاز توسعه خود را به نتیجه رساند.
- خرید یک سامانه توسعه فرآیند محور و قاعده محور: خرید یک زیرساخت توسعه یکی از واجبات این طرح می‌باشد. در این طرح پیش‌بینی شده است که فاز توسعه نرمافزاری نیز در سه مرحله صورت خواهد گرفت. مرحله اول که از ابتدای اجرای این طرح آغاز می‌شود؛ شامل خرید زیرساخت توسعه و راهاندازی و استقرار سیستم‌ها و سامانه‌های این طرح می‌باشد. مرحله دوم و سوم توسعه نرمافزاری این طرح برای بهبود فرآیندهای کاری، افزودن محصول یا کسب‌وکار و یا ایجاد یک بازار جدید (به همراه یک طرح کسب‌وکاری جدید) می‌باشد.
- هزینه پشتیبانی از سیستم مدیریت فرآیند و یا مدیریت قواعد: هر سیستم نرمافزاری نیاز به پشتیبانی دارد به همین دلیل زیرساخت توسعه خریداری شده در طول اجرای این طرح همواره هزینه پشتیبانی خواهد داشت.
- هزینه طراحی و توسعه سامانه مکتبدار: هر یک از سامانه‌های اصلی این طرح به واسطه پرسنل خود طرح و مشاوره‌های خارج از سازمان این طرح، توسعه خواهد یافت. طبیعی است که این توسعه در سال‌های مختلف صورت گیرد. این ردیف هزینه فقط مربوط به یکی از سامانه‌های موجود در این طرح کسب‌وکاری است.
- هزینه طراحی و توسعه سامانه کاردار: این ردیف هزینه، پیش‌بینی روش هزینه کرد بودجه توسعه سامانه کاردار را که یکی از سامانه‌های اصلی این طرح است، نمایش می‌دهد.
- هزینه طراحی و توسعه سامانه ایده‌نگار: این ردیف هزینه، پیش‌بینی روش هزینه کرد بودجه توسعه سامانه /ایده‌نگار را که یکی از سامانه‌های اصلی این طرح است، نمایش می‌دهد.
- هزینه طراحی و توسعه سامانه کاسبکار: جدول زیر پیش‌بینی روش هزینه کرد بودجه توسعه سامانه کاسبکار را که یکی از سامانه‌های اصلی این طرح است، نمایش می‌دهد.
- هزینه طراحی و توسعه سامانه کتابدار: این ردیف هزینه، پیش‌بینی روش هزینه کرد بودجه توسعه سامانه کتابدار را که یکی از سامانه‌های اصلی این طرح است، نمایش می‌دهد.
- هزینه طراحی و توسعه زیرسیستم‌های درون سامانه مکتبدار: این ردیف هزینه، پیش‌بینی روش هزینه کرد بودجه توسعه زیرسیستم‌های درون سامانه مکتبدار را نمایش می‌دهد.
- هزینه‌های طرح‌های ثانویه توسعه: با توجه به اینکه توسعه در این طرح در سه مرحله صورت می‌گیرد؛ فاز اول توسعه که شاید به آن فاز راهاندازی نیز بتوان گفت در عناوین هزینه‌ای قبلی ذکر شد. دو فاز بعدی در این ردیف هزینه‌ای بودجه‌بندی شده‌اند.
- هزینه دستمزد پرسنل ستادی: یکی از هزینه‌های جاری و دائمی این طرح، هزینه پرسنل ستادی این طرح است. در این طرح فرض بر این بوده است که حقوق افراد سالیانه 25 درصد افزایش می‌یابد. کلیه هزینه‌های مشمول قانون کار در این ردیف جمع‌آوری شده است.
- هزینه پاداش‌ها و سود حاصل از پیشنهادهای پرسنل به پرسنل: یکی از مواردی که باعث می‌شود پرسنل شاغل در یک کسب‌وکار برای افزایش درآمد آن تلاش کنند با وجود اینکه از نظر مالی صاحب کسب‌وکار محسوب نمی‌شوند، این است که به صورتی حتی به مقدار ناچیز در سود آن کسب‌وکار شریک باشند. به همین دلیل در این طرح، بخشی از درآمد آکادمی (یک درصد از درآمد آکادمی) به عنوان پاداش برای پرسنل آن در نظر گرفته شده است. ردیف هزینه‌ای اخیر روش بودجه‌بندی این موضوع را نمایش می‌دهد.

- هزینه دستمزد پرسنل عملیاتی: یکی از هزینه‌های جاری و دائمی این طرح، هزینه تدریس مدرسین این طرح است. در این طرح فرض بر این بوده است که حقوق مدرسین سالیانه 25 درصد افزایش می‌یابد. کلیه هزینه‌های مشمول قراردادهای خدمات در این ردیف جمع‌آوری شده است.
  - هزینه بازپرداخت وام: یکی از هزینه‌های جاری و تقریباً دائمی این طرح که از سال دوم به صورت مستمر تا 10 سال پرداخت خواهد شد، هزینه بازپرداخت وام دریافت شده، می‌باشد. کلیه هزینه‌های بازپرداخت وام در این ردیف، بودجه‌بندی شده است.
  - هزینه تدارکات و یا اجاره محل سمینارها: یکی از کسب‌وکارهایی که در این طرح با کسب‌وکار آکادمی ادغام شده است، بازار برگزاری سمینار می‌باشد. کلیه هزینه‌های سمینارها قابل برگزاری در این ردیف، بودجه‌بندی شده است.
  - هزینه تبلیغات: یکی از هزینه‌هایی که در اکثر کسب‌وکارها نادیده گرفته می‌شود، هزینه تبلیغات است. از دیدگاه بعضی از متخصصین، تبلیغات، هزینه نیست بلکه یک نوع سرمایه گذاری است. کلیه هزینه‌های تبلیغات در این ردیف، بودجه‌بندی شده است.
  - هزینه‌های پیش‌بینی نشده: این هزینه‌ها شامل مجموعه‌ای وسیع از هزینه‌ها خواهد شد که برخی به دلیل عدم آشنایی کامل نویسنده این طرح با بازارهای پوشش داده شده در این طرح می‌باشد و برخی دیگر ناشی از تغییرات و یا قوانین حاکمیتی مرتبط با این بازارها خواهد بود. کلیه هزینه‌های پیش‌بینی نشده این طرح در این ردیف، بودجه‌بندی شده است.
- در ادامه با ردیف‌های درآمد در برنامه بودجه‌بندی ذکر شده ادامه می‌دهیم. لیست زیر ردیف درآمدهای پیش‌بینی شده این طرح است و برای مشاهده جداول بودجه مورد نظر هر یک از آنها به پیوست‌ها مراجعه نمایید:
- درآمد حاصل از جبران هزینه اشتغال به کار: این درآمد یکی از درآمدهایی است که در سامانه کاردار به این کسب‌وکار افزوده می‌شود. این درآمد یکی از درآمدهای کمکی این کسب‌وکار نیز محسوب می‌شود. به نظر می‌رسد که در ابتدای کار، سهم این درآمد به نسبت کل درآمد، زیادتر از همین سهم در انتهای سال پانزدهم باشد و این روند کاهشی نیز به صورت تناوبی (غیر از مواردی که با افزودن یک محصول یا سیستم یا سامانه به این کسب‌وکار، کنشگران تازه‌ای به این کسب‌وکار اضافه می‌شوند، نسبت سهم این درآمد به درآمد کل کمی بهبود می‌یابد) تا انتهای دوره بلند مدت، شکل خواهد گرفت.
  - درآمد حاصل از کمیسیون تحقق پیمان نامه اجرای پروژه: این درآمد یکی از درآمدهایی است که در سامانه کاسیکار به این کسب‌وکار افزوده می‌شود. این درآمد یکی از درآمدهای کمکی این کسب‌وکار نیز محسوب می‌شود. به نظر می‌رسد که در ابتدای کار، سهم این درآمد به نسبت کل درآمد، زیادتر از همین سهم در انتهای سال پانزدهم باشد و این روند کاهشی نیز به صورت تناوبی (غیر از مواردی که با افروzen یک محصول یا سیستم یا سامانه به این کسب‌وکار، کنشگران تازه‌ای به این کسب‌وکار اضافه می‌شوند، نسبت سهم این درآمد به درآمد کل کمی بهبود می‌یابد) تا انتهای دوره بلند مدت، شکل خواهد گرفت.
  - درآمد حاصل از دوره‌های آموزشی با منشأ آکادمی: این درآمد اصلی‌ترین درآمد این آکادمی است که در سامانه مکتب‌دار به این کسب‌وکار افزوده می‌شود.
  - درآمد حاصل از دوره‌های آموزشی با منشأ شریک تجاری: این درآمد نیز مانند مورد قبل از درآمدهای اصلی این آکادمی است که در سامانه مکتب‌دار به این کسب‌وکار افزوده می‌شود.
  - درآمد حاصل از جبران هزینه مسابقات کشف راه‌کار: این درآمد یکی از درآمدهایی است که در سامانه /یده‌نگار به این کسب‌وکار افزوده می‌شود. این درآمد یکی از درآمدهای کمکی این کسب‌وکار نیز محسوب می‌شود.
  - درآمد حاصل از جبران هزینه معرفی ایده و اسپانسر: این درآمد یکی از درآمدهایی است که در سامانه /یده‌نگار به این کسب‌وکار افزوده می‌شود. این درآمد یکی از درآمدهای کمکی این کسب‌وکار نیز محسوب می‌شود.

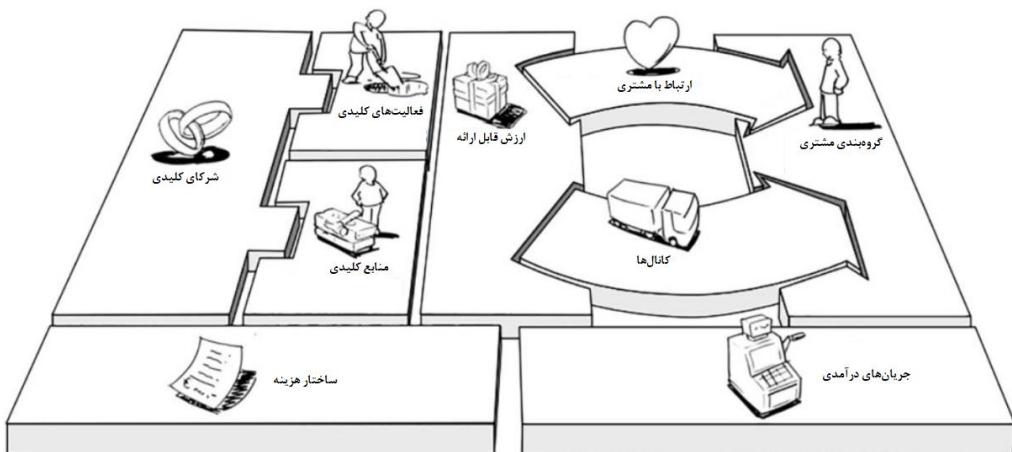
- درآمد حاصل از جبران هزینه تشکیل رزومه حرفه‌ای و دریافت تاییدات آن؛ این درآمد یکی از درآمدهایی است که در سامانه کاردار به این کسبوکار افزوده می‌شود. این درآمد یکی از درآمدهای کمکی این کسبوکار نیز محسوب می‌شود.
- درآمد حاصل از جبران هزینه نشر مقالات علمی؛ این درآمد یکی از درآمدهایی است که در سامانه کتابدار به این کسبوکار افزوده می‌شود. این درآمد یکی از درآمدهای کمکی این کسبوکار نیز محسوب می‌شود البته تصمیم‌گیری در خصوص کسب این درآمد ارتباط مستقیم و محکمی با میزان اعتبار این آکادمی خواهد داشت.
- درآمد حاصل از توسعه ثانویه کسبوکار؛ این درآمد یکی از درآمدهایی است که به سبب وجود یک زیرساخت توسعه امکان تحقق می‌یابد. این درآمد یکی از درآمدهای احتمالی این کسبوکار محسوب می‌شود.
- درآمد حاصل از دریافت وام صندوق توسعه ملی برای شرکت‌های دانش بنیان؛ این درآمد مهم‌ترین درآمد تامین کننده نیازهای اولیه این کسبوکار است. این درآمد یکی از درآمدهای الزامی این کسبوکار محسوب می‌شود.
- درآمد تخصیصی حاصل از بخشی از سود سال قبل (5 تا 100 درصد)؛ یکی از ردیف درآمدهای برنامه‌ریزی شده‌ای که ریسک تحقق برنامه بودجه را کاهش می‌دهد؛ همین ردیف درآمدی است که باعث می‌شود بخشی از درآمد سال قبل به عنوان درآمد محقق شده در سال مورد نظر، در نظر گرفته شود. برخی از متخصصین به این ردیف درآمدی، عنوان صندوق ذخیره نیز داده‌اند. روش هزینه‌کرد این درآمد یا صندوق در سایر بخش‌ها توضیح داده شده است.

## ریسک‌ها و راه حل‌ها

- ریسک‌های محتمل این طرح به همراه راه حل‌های پیش‌بینی شده برای هر یک در زیر بیان شده است:
- نوپا بودن؛ به عبارت دیگر، آکادمی بیرونی تا مدت 2 سال بخش زیادی از درآمدهای خود را که می‌تواند صرف توسعه و پیشرفت خود نماید، باید صرف رقابت با بزرگان این کسبوکار در بازار آن نماید. با توجه به اینکه نوآوری به عنوان یک بازوی رقابتی، برای این کسبوکار، دور از انتظار است این ریسک باعث می‌شود که ادامه فعالیت این کسبوکار با مشکلات زیادی مواجه شود.
  - البته راه حل رفع این ریسک استفاده از برنده والد شرکت ابوریحان بیرونی است. به عبارت دیگر، با توجه به اینکه برنده این آکادمی، به گونه‌ای است که در زیرمجموعه شرکت ابوریحان بیرونی قرار می‌گیرد، رقابت با سایر بزرگان این کسبوکار کم هزینه‌تر خواهد بود.
  - از طرف دیگر اگر بتوان چندین کسبوکار مختلف را که از نظر مفهومی به این کسبوکار نزدیک هستند با آن ترکیب کرد و ارزش افزوده بیشتری برای مشتریان تهیه نمود، شاید بتوان بخشی از این ریسک را نیز کاهش داد. به همین منظور در این طرح، کسبوکار آکادمی با کسبوکار یک بنگاه کاریابی و استعداد یابی، یک مجموعه پشتیبانی از ایده‌های نو و هوشمندانه و یک مجموعه کوچک برای مناقصات با ابعاد کوچک، ترکیب شده است.
  - ریسک نرخ بازدهی سرمایه؛ همواره حفظ سرمایه اولیه شرکای یک کسبوکار به موفقیت و یا عدم موفقیت کسبوکار وابسته خواهد بود. به همین جهت، مبالغ اولیه‌ای که در بخش ساختار هزینه به عنوان سرمایه اولیه مورد نیاز ذکر شده است در خطر از بین رفتن و یا کاهش ارزش خواهد بود.
  - نکته‌ای که در این طرح باعث کاهش این ریسک می‌شود این است که بخش اعظم این هزینه اولیه در واقع ارزش منابع مختلف شرکت دانش بنیان ابوریحان بیرونی است که در حال حاضر یا مورد بهره‌برداری قرار نمی‌گیرد و یا بهره‌برداری مفیدی از آنها نمی‌شود. به عبارت دیگر این منابع از دو منظر قابل ارزش‌گذاری است؛ از منظر این طرح، هر یک این منابع معادل ارزش نامی که در بخش ساختار هزینه بیان شده است، هستند در حالیکه از منظر شرکت ابوریحان بیرونی این منابع در خوبی‌بینانه‌ترین حالت نیمی از این ارزش را خواهند داشت.

- شناسایی و در خدمت گرفتن اسانید: موسسات آموزشی فنی همواره به دنبال مدرسینی هستند که سابقه فعالت تجاری در حوزه تدریس خود نیز داشته باشند. استفاده از این مدرسین همواره برای هر موسسه آموزشی یک مزیت خواهد بود ولیکن به دلیل اینکه این دسته از مدرسین، کمتر تمایل به تدریس دارند، هزینه بکارگیری آنها یک ریسک محسوب می شود.
- با توجه به اینکه این طرح، دو منظر مختلف و یا از دیدگاه کلان، دو کسبوکار مختلف را در هم ترکیب نموده است می تواند از مدرسین شاغل در محل شرکای تجاری خود که از این دسته مدرسین هستند، استفاده نماید.
- میزان ارزش اعتبارنامه‌های آکادمی: به دلیل اینکه موسسات آموزشی همواره دروسی را آموزش می دهند که در صنعت مورد استفاده خواهد داشت، و در کسبوکار خودشان نقشی ندارد؛ سطح ارائه آموزش و سطح یادگیری متقاضی آموزش برای آنها دغدغه اصلی نیست و این موضوع در واقع پاشنه آشیل همین موسسات است. به عبارت دیگر، چنانچه یک موسسه آموزشی در این خصوص اهتمامی نداشته باشد؛ ریسک انحطاط خود را با از دست دادن مشتریان خود، افزایش می دهد.
- برای کاهش این ریسک می توان از دو جبهه به آن حمله کرد. ابتدا با توافق بین این آکادمی و حوزه‌های دانش دانشگاهی، اعتبارنامه‌ها را در دو سطح و با دو تایید در اختیار متقاضیان آموزشی قرار داد. از طرف دیگر مراحل اخذ اعتبارنامه مورد نظر در داخل اعتبارنامه و یا در محل سامانه مکتبدار ذکر شده باشد.
- البته یک راه معمول نیز وجود دارد که تا حدودی می تواند در کاهش این ریسک کمک کند. دریافت مجوز آموزش از سازمان فنی و حرفه‌ای یا سازمان مدیریت صنعتی یا وزارت علوم، تحقیقات و فناوری می تواند به شکل موثری این ریسک را کاهش دهد. حتی برگزاری برخی از دوره‌های بانکداری که زیر نظر بانک مرکزی جمهوری اسلامی می باشد، می تواند باعث کاهش این ریسک شود.
- شناسایی کسبوکارهایی که تمایل به مشارکت با آکادمی را داشته باشند: به دلیل اینکه در اقتصاد ایران، گرفتار رانت‌های فراوانی هستیم که در اکثر مواقع از سازمان‌های حاکمیتی سرچشمه می گیرند، اعتماد به یک سازمان در ابعاد کوچک و یا متوسط مثل نئو آکادمی بیرونی (موضوع این طرح) خود یک چالش بزرگ در این کسبوکار محسوب می شود و ریسک آن باید در ریسک‌های این طرح دیده شود.
- برای کاهش این ریسک می توان از اطلاعات موجود در بانک اطلاعاتی خود بانک ملت استفاده کرد. پیشنهاد می شود که لیستی از مشتریان حقوقی بانک ملت توسط گروه BI تهیه شود و این لیست در آکادمی مورد تجزیه و تحلیل مجدد قرار گرفته و در کسبوکارهای مختلف طبقه‌بندی شده و برای هر یک اقدامات مورد نیاز صورت گیرد.
- رقبای تجاری: این طرح کسبوکاری، ترکیبی از چندین کسبوکار کوچکتر ولی به هم وابسته است. هر یک از این کسبوکارها، بازار تجاری خود را دارند و انتظار دور از ذهنی نیست که کاملاً آماده برخورد با رقبای تجاری باشیم. تعدد و یا میزان توانایی رقبای تجاری در هر بازاری می تواند یک ریسک برای این طرح محسوب شود.
- برای کاهش این ریسک می توان مأموریت دائمی برای واحد بازرگانی تعریف کرد که به واسطه آن، اعضاء این واحد به صورت دائمی بازارها و رقبای هر بازار را بررسی کرده و نتایج بررسی خود را در کمیته ارزیابی بازار ارائه نمایند تا تصمیمات مناسب برای کاهش این ریسک در نظر گرفته شود.
- رشد تصاعدي هزینه‌های پیش‌بینی نشده: یکی از مواردی که ممکن است این طرح را با مشکل مواجه کند، هزینه‌های پیش‌بینی نشده است. همانطور که قبل از گفته شد؛ در بودجه‌بندی این طرح، مبلغی را هر ساله به منظور هزینه‌های پیش‌بینی نشده در نظر گرفته‌ایم. به صورت منطقی، این مبلغ فقط کسری کوچک از هزینه‌های این طرح در هر سال خواهد بود. همواره این ریسک وجود دارد که به هر دلیلی این کسر به صورت فزاینده افزایش یابد که در این صورت باعث بروز مشکلات متعدد و یا در شرایط خاص باعث شکست طرح می شود.
- برای کاهش این ریسک در این طرح، ساختارهای اداری، کمیته‌های مختلف و سیستم‌های نظارتی فراوان وجود خواهد داشت تا قبل از ایجاد یک فاجعه از بروز آن جلوگیری شود. از آن جمله می توان به پرسنل واحد بازرگانی، واحد تامین و پشتیبانی و واحد مدیریت اشاره کرد که به واسطه کمیته ارزیابی بازار، کمیته بررسی محصولات، کمیته شغلی، کمیته ارزیابی انحراف عملکرد مالی و زیرسیستم JTBD می توانند این مهم را به سرانجام رسانند.

در ادامه طرح کسبوکاری ناب را بر مبنای بوم کسبوکار شرح خواهیم داد.



شکل 22 نمای از بوم طرح کسبوکار

همانطور که در شکل 22 نیز نمایان است، این طرح (کسبوکار ناب) از 9 منظر قابل بررسی است. در ادامه شرح مختصری از هر یک از این مناظر ارائه می‌گردد تا خواننده این طرح، آشنایی کلی از طراحی این کسبوکار به دست آورد.