



# طرح کسب و کار مناطق حفاظت شده تالابی

## - کارگاه دوم -

معرفی متدولوژی برای بهبود اثربخشی مدیریتی

مناطق حفاظت شده تالابی ایران

دکتر مایک موزر، مشاور ارشد بین المللی طرح حفاظت از تالابهای ایران  
آذر ۹۵

# شش مرحله برای تدوین طرح کسب و کار

مرحله اول

مرحله دوم

امور مقدماتی (یادگیری،  
هدفگذاری...)

مرحله سوم

جمع آوری/تحلیل وضعیت پایه و نیازهای  
عملیاتی

مرحله  
چهارم

شناسایی و اولویت بندی استراتژی ها برای  
رسیدن به ملزومات عملیاتی

مرحله  
پنجم

تهیه و تصویب طرح کسب و کار

مرحله  
ششم

پیاده سازی و اجرا

۳-۵ ماه

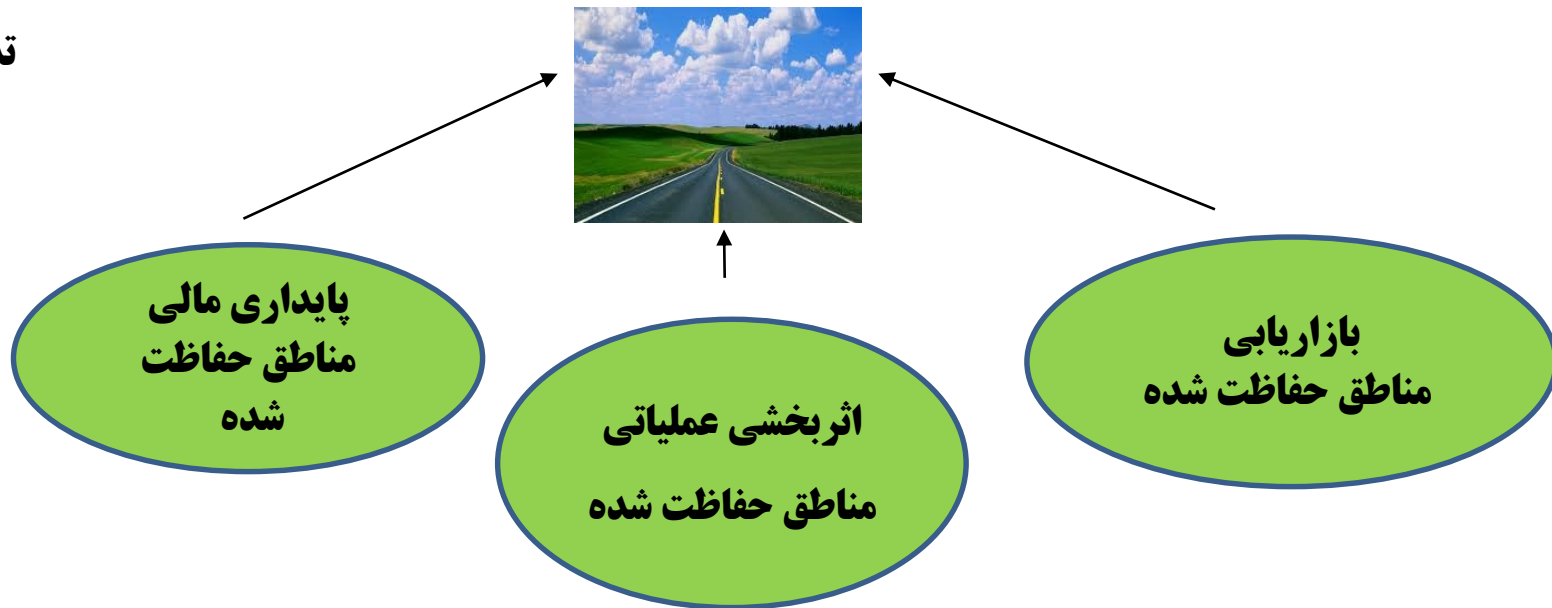
پایش ، بازبینی و انطباق

# تعیین اهداف شفاف جهت بهبود اثربخشی مدیریتی مناطق حفاظت شده

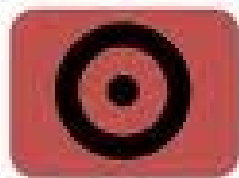


فعالانه – جسورانه – بدیع – با دید بلند مدت

## اهداف



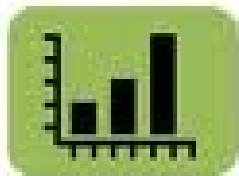
# تعیین اهداف هوشمند



Specific

S

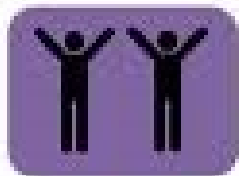
جزئیات دقیقا همانی باشند که بایستی اجرا شوند



Measureable

M

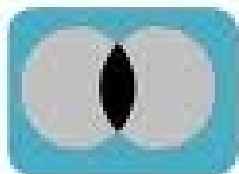
پیشرفت کار قابل اندازه گیری باشد



Attainable

A

اهداف مورد وثوق افرادی باشند که مسئولیت اجرای آنها را دارند



Relevant

R

اهداف موثر و مرتبط جهت نیل به چشم انداز



Time Based

T

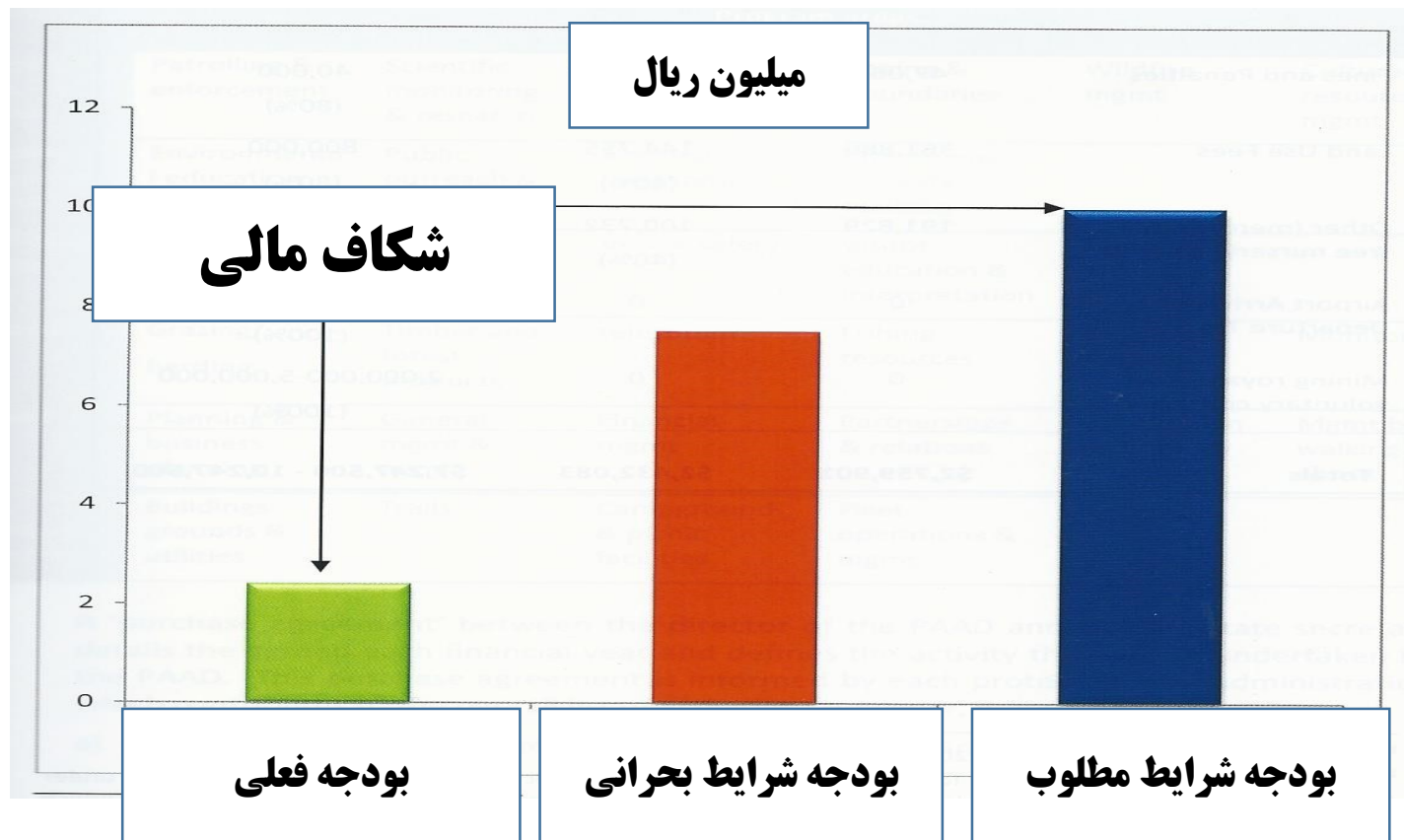
برنامه زمان بندی جهت نیل به دستاوردها شفاف و دقیق بیان گردند

© Mark Smith/Asa, Digital Strategist, IntersectionConsulting.com

"Bar Graph" and "Target" icons from the NounProject.com collection

"Calendar", "People" and "Target" icons from the NounProject.com collection

# مثال برای: اهداف مالی مناطق حفاظت شده



**“افزایش ۳۰٪ بودجه سالانه منطقه تا سال ۱۴۰۰، و تنوع بخشیدن به منابع بودجه از طریق دو مکانیزم جدید و پایدار”**

# مثال برای: اهداف اثربخشی عملیاتی منطقه حفاظت شده



“برگزاری دوره آموزشی با موضوع مشارکت بازدیدکنندگان و جوامع محلی برای پرسنل اصلی شاغل در منطقه تا سال ۱۳۹۸ و استخدام حداقل یک کارشناس توسعه جوامع محلی در منطقه تا سال ۱۳۹۹

”استخدام حداقل دو نیروی محیط بان تا سال ۱۳۹۹ و افزایش ۳۰٪ رضایتمندی محیط بانان تا سال ۱۳۹۹ و ارزیابی این موضوع به کمک فرایندهای رسمی مربوطه “

# مثال برای: اهداف بازاریابی منطقه حفاظت شده



**افزایش ۳۰٪ بازدیدکنندگان تا سال ۱۴۰۰ و بهبود ۲۰٪ سطح رضایتمندی بازدیدکنندگان**

**”بهبود میزان حمایت/اعتماد جوامع محلی از طریق –فعالیت داوطلبانه یا مشارکت آنها در طرح های کسب و کار منطقه حفاظت شده –اندازه گیری شود“**

**اهداف زیادی تعیین نکنید!!**



چشم انداز  
مدیریت موثر

اهداف

پایداری مالی  
مناطق حفاظت  
شده

اثر بخشی عملیاتی  
مناطق حفاظت شده

بازاریابی  
مناطق حفاظت شده

استراتژی ها



شرایط پایه

تجارت طبق روال معمول

# مثال برای استراتژی ها

پایداری مالی  
مناطق حفاظت  
شده



تعیین مبلغ پارکینگ جهت ایجاد یک  
درآمد جدید برای بهبود عملیات  
منطقه حفاظت شده و مدیریت  
مرکز بازدیدکنندگان

بازاریابی  
مناطق حفاظت شده

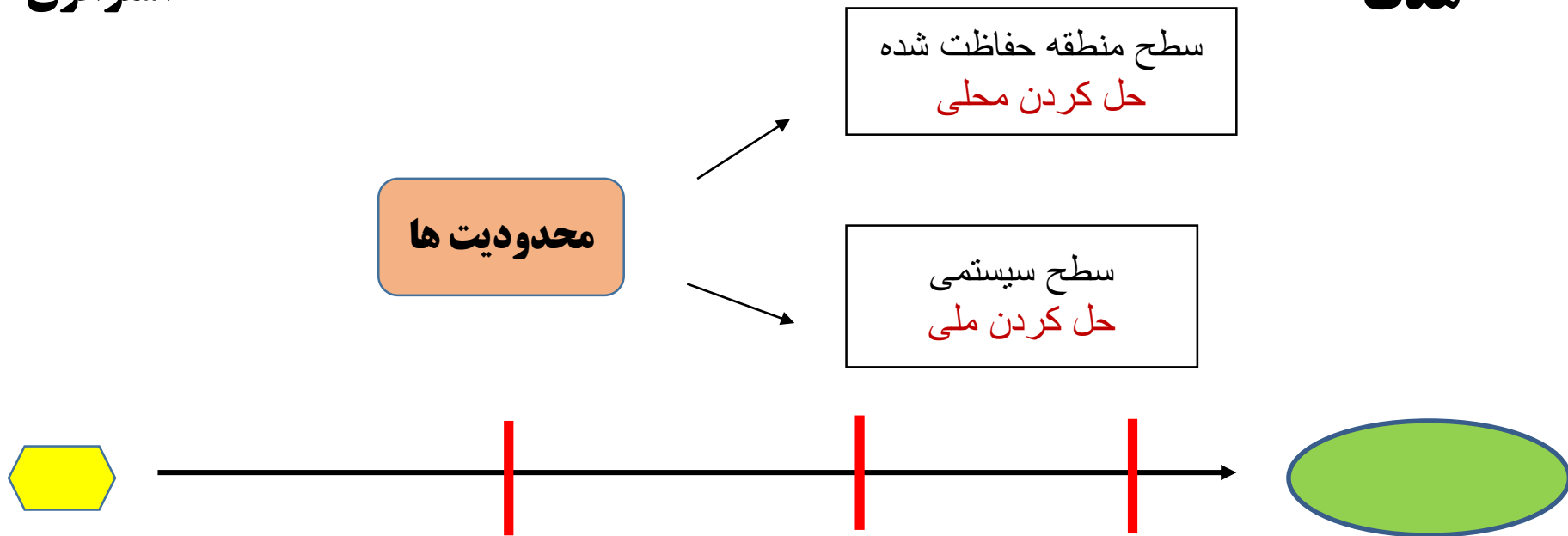


ترویج گردشگری گروهی و توجه به  
موضوع "روز بازگشایی" و بهبود  
رضایت بازدیدکنندگان

# شناسایی محدودیت ها

استراتژی

هدف



مثال برای: محدودیت ها

قانون به ما اجازه نمی دهد در آمد منطقه را که در سطح محلی از طریق مبالغ ورودی و اعطای امتیازات افزایش داده ایم، در آن منطقه حفظ کنیم (= محدودیت در سطح سیستمی)

پرسنل منطقه در خصوص "مشارکت جوامع محلی" به اندازه کافی آموزش ندیده اند (= محدودیت در سطح منطقه)

منطقه ما به خوبی شناخته نشده تا گردشگران را جذب کند (= محدودیت در سطح منطقه)

# ایجاد زنجیره خروجی ها

## مثال یک: (مالی)

استراتژی

خروجی ۱

خروجی ۲

خروجی ۳

هدف

تعیین مبلغ  
پارکینگ جهت  
ایجاد یک  
درآمد جدید  
برای بهبود  
عملیات منطقه  
حفاظت شده و  
مدیریت مرکز  
بازدیدکنندگان

کیفیت تسهیلات  
پارکینگ  
مجاور مرکز  
بازدیدکنندگان  
تا سال ۱۳۹۷  
توسعه یابد

قراردادن موانع و  
علائم هشدار جهت  
جلوگیری از پارک  
خودرو در حاشیه  
جاده های دسترسی  
به مرکز  
بازدیدکنندگان تا  
آخر سال ۱۳۹۷

مبلغ ورودی از  
فروردین ۱۳۹۸  
اخذ می گردد و  
امکان بازدید  
رایگان از مرکز  
بازدیدکنندگان  
را دارد

“افزایش ۳۰٪  
بودجه سالانه  
منطقه تا سال  
۱۴۰۰، و تنوع  
بخشیدن به  
منابع بودجه از  
طریق دو  
مکانیزم جدید و  
پایدار”

# ایجاد زنجیره خروجی ها

## مثال یک : (بازاریابی)

استراتژی

خروجی ۱

خروجی ۲

خروجی ۳

هدف

ترویج  
گردشگری  
گروهی و توجه  
به موضوع "روز  
بازگشایی" و  
بهبود رضایت  
بازدیدکنندگان

انعقاد موافقنامه  
با دو آژانسی  
گردشگری  
محلی، چهار  
هتل، دو مدرسه  
محلی برای  
بازدیدهای  
گروهی تا آخر  
سال ۱۳۹۷

برگزاری دو  
رویداد با  
موضوع "روز  
بازگشایی" در  
هر سال و  
تبلیغات آن از  
طریق رسانه  
های بومی و  
ملی

نظرسنجی سطح  
رضایتمندی  
بازدیدکنندگان  
با نمونه های  
۱۰۰ عددی در  
بازه های شش  
ماهه جمع  
آوری شود، و  
توصیه های  
اساسی اجرایی  
گردند

افزایش ۳۰٪  
بازدیدکنندگان  
تا سال ۱۴۰۰ و  
بهبود ۲۰٪  
سطح  
رضایتمندی  
بازدیدکنندگان  
"

# در نهایت زنجیره خروجی ها منجر به شکل گیری چهارچوب منطقی طرح کسب و کار می گردد

- **هدف ۱: افزایش ۳۰٪ بودجه سالانه منطقه تا سال ۱۴۰۰، و تنوع بخشیدن به منابع بودجه از طریق دو مکانیزم جدید و پایدار**
- **استراتژی ۱-۱: تعیین مبلغ پارکینگ جهت ایجاد یک در آمد جدید برای بهبود عملیات منطقه حفاظت شده و مدیریت مرکز بازدیدکنندگان**
  ۱. کیفیت تسهیلات پارکینگ مجاور مرکز بازدیدکنندگان تا سال ۱۳۹۷ توسعه یابد
  ۲. قراردادن موانع و علائم هشدار جهت جلوگیری از پارک خودرو در حاشیه جاده های دسترسی به مرکز بازدیدکنندگان تا آخر سال ۱۳۹۷
  ۳. مبلغ ورودی از فروردین ۱۳۹۸ اخذ می گردد و امکان بازدید رایگان از مرکز بازدیدکنندگان را دارد
- **هدف ۲: افزایش ۳۰٪ بازدیدکنندگان تا سال ۱۴۰۰ و بهبود ۲۰٪ سطح رضایتمندی بازدیدکنندگان**
- **استراتژی ۱-۲: ترویج گردشگری گروهی و توجه به موضوع "روز بازگشایی" و بهبود رضایت بازدیدکنندگان**
  ۱. انعقاد موافقنامه با دو آژانس گردشگری محلی، چهار هتل، دو مدرسه محلی برای بازدیدهای گروهی تا آخر سال ۱۳۹۷
  ۲. برگزاری دو رویداد با موضوع "روز بازگشایی" در هر سال و تبلیغات آن از طریق رسانه های بومی و ملی
  ۳. نظرسنجی سطح رضایتمندی بازدیدکنندگان با نمونه های ۱۰۰ عددی در بازه های شش ماهه جمع آوری شود، و توصیه های اساسی اجرایی گردند

# جهت برنامه ریزی اجزای زیر باید به هم پیوندند

## منابع مالی



**اثر بخشی عملیاتی:  
تیم پرسنلی و تجهیزات**



**بازاریابی، زیر ساختها،  
اموال-دارایی ها**

# محتوای معمول طرح کسب و کار منطقه حفاظت شده

- معرفی/مقدمه

- پیش گفتار مدیر

- خلاصه اجرایی

- بررسی اجمالی منطقه حفاظت شده

- بافت تاریخی/توسعه

- تجزیه و تحلیل مالی و برنامه ریزی

- تجزیه و تحلیل سازمانی و برنامه ریزی (منابع انسانی و امکانات)

- تجزیه و تحلیل بازاریابی و برنامه ریزی

- مدیریت ریسک

- ضمائم (اطلاعات تکمیلی)



بخش مهم طرح کسب و کار

**معمولا دوره زمانی طرح کسب و کار ۱-۳ ساله می باشد، اما با برنامه های مدیریتی در حال اجرا قابلیت تطبیق نیز دارد**

# هدف نشست های بعدی

• نشست سوم: تعیین اهداف، استراتژی ها (و موانع) برای بهبود اثربخشی مدیریت مناطق حفاظت شده تالابی با استفاده از نتایج نشست روز گذشته (۱۰۰ دقیقه)

• نشست چهارم: نهایی سازی استراتژی ها و تعیین زنجیره خروجی های کلیدی مورد نیاز برای دستیابی به هر استراتژی

• گروه ۱: مسائل مالی مناطق حفاظت شده تالابی

• گروه ۲: اثربخشی عملیاتی مناطق حفاظت شده تالابی (مسائل پرسنلی، تجهیزات، زیرساخت-ها)

• گروه ۳: بازاریابی مناطق حفاظت شده تالابی (تبلیغات، اطلاع رسانی، بازدیدکنندگان، جذب منابع، فروش کالا)

نکته: اینها نشست های تمرینی هستند، بنابراین شما می توانید بعد از بازگشت به دیار خود این زنجیره خروجی ها را با کمک تیم خودتان دوباره شکل بدهید. تمرینی که امروز انجام دادید، ساختار مفیدی را جهت تعیین ساختار منطقه حفاظتی خودتان معرفی می نماید.

**سپاس گذارم!**



**برویم برای انجام کار!**