

الگوی تهیه

**برنامه کاری مراکز رشد  
واحدهای فناور**

## یا لطیف

۲	..... مقدمه
۳	..... اجزای برنامه کاری
۳	..... خلاصه اجرایی و معرفی مرکز رشد
۷	..... تحلیل SWOT
۷	..... طرح سازمان
۸	..... طرح خدمات
۹	..... طرح مخاطبین
	..... طرح مالی
۱۱	..... ضمائم

## مقدمه

به باور صاحب‌نظران، مهم‌ترین مرحله در شکل‌دهی به هر ایده، تهیه برنامه آن ایده است. ایده راه‌اندازی و هدایت یک مرکز رشد، همچون هر ایده دیگری، با تفکر عمیق درباره آن، طرح سوال و یافتن پاسخ برای هر سوال شکل می‌گیرد. طرح سوالات متعدد و پاسخگویی به آنها بهترین روش پروراندن ایده مورد نظر است، زیرا طرح سوال، به معنای کاوش در زوایای تاریک و مبهم ایده، و پاسخ به آن به معنای روشن و شفاف‌سازی نکات مبهم ایده می‌باشد. در پرتو همین روشن‌بخشی است که مسائل فراروی تاسیس یک مرکز رشد قابل‌پیش‌بینی می‌شوند و توان مدیریتی سازمان موسس را افزایش می‌دهد.

نتایج مطالعات و تجربیات درازمدت نشان می‌دهد که بهترین راه حل برای دستیابی به موفقیت مراکز رشد، پیش‌بینی همه اجزا و مراحل شکل‌گیری مرکز و روند توسعه آن می‌باشد. در این زمینه متخصصان، بهترین راه حل را تدوین یک برنامه کاری می‌دانند. در این برنامه، تمامی ابعاد و زوایای کلیدی که برای نیل به اهداف هر مرکز رشدی ضروری است، مورد بررسی و کنکاش قرار می‌گیرد؛ پرداختن به مسائلی از قبیل برنامه استراتژیک، برنامه مالی، برنامه سازمانی، شناخت و بررسی رویه‌های پذیرش، استقرار و ارزیابی واحدهای مستقر در مرکز و مسائلی از این دست در هر چه شفاف نمودن میزان تحقق اهداف نقش به‌سزایی را ایفا می‌کند.

از آنجا که در روند شکل‌گیری مراکز رشد، ارائه برنامه کاری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و بخش عمده‌ای از امتیاز رقابتی و عوامل موفقیت را به خود اختصاص می‌دهد. در این نوشتار سعی خواهد شد الگویی به منظور تدوین برنامه کاری مراکز رشد ارائه شود و در حد امکان موارد مطرح در تهیه آن مورد بررسی قرار گیرد.

## اجرای برنامه کاری

برنامه کاری دارای بخشهای مختلفی است که هر یک به تشریح عملکردهای گوناگون یک مرکز رشد می‌پردازد. هر سازمانی که مایل به راه‌اندازی یک مرکز رشد است، باید دقیقاً اطلاعات مورد نیاز هر بخش را در حوزه کاری خود آماده و در نهایت به آن عمل کند.

برنامه کاری مرکز رشد شامل ۷ قسمت اصلی می‌باشد:

- خلاصه اجرایی<sup>1</sup> و معرفی مرکز رشد
- تحلیل SWOT
- طرح سازمان
- طرح خدمات
- طرح مخاطبین
- طرح مالی
- ضمائم

#### ۱- خلاصه اجرایی و معرفی مرکز رشد

برنامه کاری معمولاً با خلاصه اجرایی، که در آن نکات برجسته برنامه مطرح شده است، آغاز می شود. در این بخش، نیاز به مقدمه ای واضح، در حدود یک یا دو صفحه می باشد که به بررسی اجمالی برنامه پرداخته باشد. سپس در بخش معرفی مرکز، توصیفی کامل به همراه جزئیاتی از مرکز رشد مورد نظر، ارائه داده می شود. هم چنین اشاره به خدمات منحصر به فردی می شود، که مرکز رشد را از سایر مراکز رشد متمایز می کند. عناوینی که باید در این بخش مورد توجه قرار گیرند شامل موارد زیر می باشد:

- اهداف و ضرورت ایجاد مرکز رشد
- بیانیه رسالت ( مشتری، خدمات، تکنولوژی، حوزه جغرافیایی، فلسفه، خودپنداری )
- کلیدهای موفقیت
- تاریخچه مرکز رشد
- مدل تجاری مرکز
- مالکیت معنوی

---

<sup>1</sup>-Executive summary

- خدمات

- نتایج مالی مورد انتظار

- موقعیت محلی

در توصیف مرکز رشد، نقاط تمایز و این که چرا و چگونه خدمات آن برای کاربران جذابیت دارد مشخص می شود. روی هر ویژگی خاصی که باعث جذب مشتریها می شود، تاکید ورزیده و علت این جذابیت ها توضیح داده می شوند. این توصیف در مورد مرکز رشد، باید به روشنی اهداف کلی و جزئی را مشخص کند و نیز باید توضیح دهد که چرا سازمان موسس می خواهد اقدام به این کار کند.

#### ۱-۱ اهداف و ضرورت ایجاد مرکز رشد

در این بخش اهداف و ضرورت راه اندازی مرکز رشد به تفصیل ذکر خواهد شد. همچنین به امتیازات خاص و ویژگیهای برجسته هر مرکز باید اشاره شود. این بخش میبایست به گونه ای تنظیم شود که خواننده طرح را نسبت به ضرورت تاسیس چنین مرکزی متقاعد نماید.

#### ۲-۱ ماموریت

این قسمت از برنامه کاری شامل ماموریت مرکز می باشد و می بایست مواردی از قبیل مشتری، خدمات و تکنولوژیهای به کار گرفته شده را در برگیرد.

#### ۳-۱ کلیدهای موفقیت

کلیدهای موفقیت یک مرکز رشد شامل عواملی می شود که برای مخاطبین آن مرکز ایجاد ارزش می کند؛ این کلیدهای موفقیت بسته به فلسفه ایجاد هر مرکز، با سایر مراکز رشد تفاوت دارد.

#### ۴-۱ تاریخچه مرکز رشد

معمولا موارد زیر به هنگام توصیف تاریخچه یک مرکز رشد مورد بحث قرار می گیرند:

• تاریخ تاسیس

• نوع مرکز رشد (مالکیت / نوع فعالیت)

- توزیع سهام (فهرستی از سهام داران اصلی)

- فهرستی از موسسان و مدیران مرکز

#### ۵-۱ مدل تجاری مرکز رشد

موفقیت مراکز رشد به عوامل گوناگونی بستگی دارد. یکی از عوامل حیاتی که در اداره مراکز رشد مطرح می باشد، الگویی است که مراکز رشد به لحاظ توانمندی ها، تسهیلات، تجارب و گاه تعاملات خود برای اداره مرکزشان به کار می برند.

در بررسی مدل تجاری مرکز به مسائلی از قبیل: الگوی ارتباطی و نوع تعاملات مرکز با سایر مراکز رشد، سرمایه گذاران، مشتریان و نهادهای جانبی پرداخته می شود.

#### ۶-۱ مالکیت معنوی / فکری

با توجه به اینکه مراکز رشد در قبال ایده ها و محصولات فکری و دانشی هسته ها و واحدهای فناور متعهد می باشند، لذا در این بخش از برنامه کاری می بایست موضع و سیاست مرکز در قبال مشارکت/ صیانت از دارایی های فکری شرکتها و کارآفرینان مستقر در مرکز به طور شفاف بیان شود.

#### ۷-۱ خدمات مرکز

در این بخش به طور خلاصه به عناوین خدمات فعلی مرکز و پیش بینی خدماتی که در آینده ارائه خواهد شد، پرداخته می شود و توضیحات کامل و مشروح در این خصوص، در بخش پنجم برنامه کاری که "طرح خدمات" نام دارد، ارائه می گردد.

#### ۸-۱ نتایج مالی مورد انتظار

در این بخش به طور واضح، صریح و خلاصه به موارد زیر پرداخته می شود و نتایج مالی مورد انتظار در قالب ارقام درج می شوند:

- سرمایه مورد نیاز

- میزان سودآوری

- زمان رسیدن به نقطه سر به سر
- سرمایه گذاران داخلی / خارجی (موسسات سرمایه گذاری، بانک ها و سایر حامیان مالی)

### ۹-۱ موقعیت محلی

موقعیت محلی یک مرکز رشد به عنوان یکی از عوامل حیاتی موفقیت یک مرکز، می تواند نقش مهمی در موفقیت یا شکست آن ایفا کند. این محل باید قابل دسترس باشد و احساس امنیت ایجاد کند. موارد زیر در تعیین محل مرکز رشد در نظر گرفته می شوند:

- الزامات محل ( طرح ترافیک، میزان دسترسی به مراکز علمی، تحقیقاتی و دانشگاهی، صنایع و ... )
- نوع و تیراژ فضاهای موجود
- میزان دسترسی آسان به محل ( امکانات حمل و نقل عمومی و ... )
- تاثیر تغییر نوبت های کاری و ازدحام جمعیت در عملکرد مرکز

### ۳- تحلیل SWOT

در این بخش از برنامه کاری باید مهم ترین استراتژی ها و راهکارهای اولیت دار و عوامل حیاتی موفقیت در ایجاد و توسعه مرکز رشد مورد نظر، بررسی و تحلیل قرار گیرد.

برای دستیابی به این مهم، ابتدا باید نقاط قوت و ضعف درون سازمانی و فرصت ها و تهدیدات موجود در خارج از سازمان و در سطح کشور مورد بررسی قرار گرفته، سپس با استفاده از یکی از تکنیک های موجود در مدیریت استراتژیک به نام تحلیل SWOT، مهم ترین استراتژی ها و راهکارها استخراج گردد.

بررسی موارد زیر، اساس تحلیل SWOT می باشد:

- مهم ترین فرصتها و تهدیدات موجود در فضای کشور برای ایجاد مرکز رشد مورد بررسی
- مهم ترین نقاط قوت و ضعف سازمان مورد بررسی برای ایجاد یک مرکز رشد
- استراتژی های SO با توجه به نقاط قوت و فرصت ها

- استراتژی های ST با توجه به نقاط قوت و تهدیدها
- استراتژی های WO با توجه به نقاط ضعف و فرصت ها
- استراتژی های WT با توجه به نقاط ضعف و تهدیدها
- استراتژی های SWOT با توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدات

#### ۴- طرح سازمان

مدیریت یک مرکز رشد و سازماندهی آن، چیزی فراتر از آن است که شخصی بخواهد رییس همکاران خود باشد. این کار نیازمند فداکاری، پافشاری، توانای تصمیم گیری و توانایی مدیریت بر کارکنان است. طرح سازمانی،

ه اندازی را تشکی

- فهرستی از رویه ها، دستورالعمل ها و آیین نامه ها

## ۵- طرح خدمات

از آنجا که مأموریت اصلی مراکز رشد ارائه خدمات و تسهیلات به شرکت ها می باشد. لذا موفقیت هر چه بیشتر هر مرکز و نیل به مزیت رقابتی در گرو ساختار و نحوه خاص ارائه این خدمات می باشد. توصیف مزایای خدمات از دیدگاه مشتریان از اهمیت به سزایی برخوردار است. تحلیل مناسب و برداشت صحیح از خواسته های مشتریان، در ایجاد رضایت آنان نقش اساسی ایفا می کند.

در این راستا شرح موارد ذکر شده زیر از اهمیت به سزایی برخوردار است:

- استراتژی های مرکز در ارائه خدمات
- خدمات قابل ارائه توسط مرکز
- بیان وجه تمایز خدمات
- استراتژی و برنامه های آتی جهت توسعه و ارتقای خدمات
- تعرفه های تعیین شده برای خدمات
- نحوه تامین خدمات ( پیمان سپاری و درون تأمینی )
- نحوه ارزیابی میزان اثر بخشی خدمات

## ۶- طرح مخاطبان

این طرح انواع، گستره و مشخصات مخاطبان احتمالی مرکز رشد را بیان نموده و شامل فهرستی تفصیلی از بخش بندی مخاطبان، تجزیه و تحلیل آنها، نیاز سنجی و .... خواهد بود. این طرح می تواند در موفقیت یک مرکز رشد نقشی حیاتی ایفا کند. هر قدر شناخت یک مرکز از مخاطبان، علایق و انتظارات آنها بیشتر باشد، امکان برانگیختن و نیز برآورده کردن نیازهای آنها بیشتر خواهد شد.

پرداختن به نکات زیر یکی از مهم ترین بخشهای یک برنامه کاری را تشکیل می دهد:

- استراتژی گزینش و ارزیابی مخاطبان
- تجزیه و تحلیل مخاطبان بالقوه
- بخش بندی مخاطبان
- نیازهای مخاطبان
- گرایش مخاطبان
- پتانسیل جذب مخاطبان
- رقبای اصلی مرکز
- استراتژی های رقابتی مرکز
- شیوه های پذیرش و ارزیابی هسته ها و واحدهای فناوری
- رویه استقرار هسته ها و واحدهای فناوری
- نحوه ارزیابی میزان رشد واحدها
- شیوه ارزیابی عملکرد واحدها
- معیارها و رویه های خروج

## ۷- طرح مالی

انتخاب مدیریت مالی قاطع و درست یکی از راه های دستیابی به موفقیت می باشد. یک مرکز رشد موفق بر مدیریت خوب و اثر بخش امور مالی استوار است. به عنوان مسئول یک مرکز رشد، هر فرد به تعریف و به کارگیری سیاستهایی نیاز دارد که وی را راهنمایی کند و مطمئن سازد که به تعهدات مالی مرکز جامعه عمل می پوشاند. مهم ترین عناوینی که در بخش مالی برنامه کاری یک مرکز رشد مطرح می باشند، عبارتند از:

- شاخص های مالی کلیدی<sup>۱</sup>
- منابع و موارد استفاده از سرمایه<sup>۲</sup>
- تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر<sup>۳</sup>
- تجزیه و تحلیل نسبت های تجاری<sup>۴</sup>
- بیانیه سود و زیان پیش بینی شده<sup>۵</sup>
- بیانیه جریان نقدینگی<sup>۶</sup>
- ترازنامه
- بیانیه درآمد و طرح های بلند مدت
- طرح خرید ( مواد اولیه و تجهیزات )
- مدیریت وام

برای مدیریت موثر و خوب منابع مالی، می بایست یک طرح بودجه درست و منطبق بر واقعیات، با محاسبه سرمایه واقعی مورد نیاز برای راه اندازی مرکز رشد ( سرمایه اولیه ) و مقدار پول لازم برای حفظ و توسعه آن ( هزینه های عملیاتی )، تدوین کرد. بدین منظور در مرحله نخست سرمایه اولیه مورد نیاز تعیین می شود که معمولاً شامل هزینه های یکباره ای مانند هزینه های ساختمانی تجهیزات اصلی و سرمایه ای است.

طرح سوالات زیر می تواند در محاسبه میزان سرمایه مورد نیاز به ما، کمک کند:

- سرمایه اولیه در دسترس ( از طریق سازمان موسس و سایر نهادهای حمایت کننده و اخذ وام و .... )
- سرمایه مورد نیاز برای راه اندازی مرکز رشد
- سرمایه مورد نیاز جهت کسب امتیازات جدید

---

<sup>1</sup> - Key financial indicators

<sup>2</sup> - Break-even point

<sup>3</sup> - Business ratios

<sup>4</sup> - Projected profit and loss

<sup>5</sup> - Cashflow statement

<sup>6</sup> - Balance sheet

- سرمایه لازم برای تحکیم و توسعه مرکز

علاوه بر این، طرح مالی باید شامل توضیحی کامل از پیش بینی ها باشد. این پیش بینی ها به ما کمک می کند تا با شناخت ابزار مالی، برای بهره گیری مناسب از مزایای آنها برنامه ریزی کنیم.

پیش بینی های مالی<sup>1</sup> شامل بخش های گوناگون زیر است:

- صورت میزان موجودی هنگام افتتاح حساب مرکز رشد
- صورت درآمدها و هزینه کردهای پیش بینی شده (پیش بینی های دقیق در مورد سال آینده و پیش بینی هایی در مورد دو سال آتی که نسبت به انواع قبلی با جزئیات و دقت کمتری هستند.)
- پیش بینی گردش نقدینگی (میزان پول نقد به حساب آمده و از حساب خارج شده در یک ماه برای سال عملیاتی آینده)

#### ۸-ضمائم

ضمائم برنامه کاری به قرار ذیل می باشد:

- جدول ساعت کار اجرایی
- کاربرگ های اجرایی
- اسناد و مدارک پشتیبانی
- مالیات بر درآمد
- گزارشات مالی
- در صورتی که قبلا امتیازی کسب شده، آماده کردن یک نسخه از قرار داد اعطای امتیاز و تمام مدارک پشتیبانی که توسط امتیاز دهنده تهیه شده است.
- یک نسخه از اجاره نامه یا اسناد خرید ساختمان

---

<sup>1</sup> - Financial projection

- یک نسخه از جوازها و دیگر مدارک قانونی
- یک نسخه از رزومه سرمایه گذارهای اصلی
- یک نسخه از رزومه موسسان و مدیران مرکز
- رونوشت نامه های درخواست از طرف متقاضیان خدمات مرکز
- یک نسخه از موافقتنامه ها و قراردادها با سرمایه گذاران
- اساسنامه
- رویه ها، دستورالعمل ها و آیین نامه ها