



معاونت فناوری  
اداره کل پارکها و مراکز رشد علم و فناوری

الگوی تهیه  
**برنامه کاری مراکز رشد**  
**واحدهای فناور**

مصوب کمیته تخصصی فناوری

تیرماه ۱۳۸۳



## 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                         |



## الگوی تهیه برنامه آری مراکز رشد واحدهای فناوری

### مقدمه

به باور صاحب نظران، مهم ترین مرحله در شکل دهی به هر ایده، تهیه برنامه آن ایده است. ایده راه اندازی و هدایت یک مرکز رشد، همچون هر ایده دیگری، با تفکر عمیق درباره آن، طرح سؤال و یافتن پاسخ برای هر سؤال شکل می گیرد. طرح سؤالات متعدد و پاسخگویی به آنها بهترین روش پروراندن ایده مورد نظر است، زیرا طرح سؤال، به معنای کاوش در زوایای تاریک و مبهم ایده، و پاسخ به آن به معنای روشن و شفاف سازی نکات مبهم ایده می باشد. در پرتو همین روشن بخشی است که مسائل فراروی تأسیس یک مرکز رشد قابل پیش بینی می شوند و توان مدیریتی سازمان مؤسس را افزایش می دهد.

نتایج مطالعات و تجربیات درازمدت نشان می دهد که بهترین راه حل برای دستیابی به موفقیت مراکز رشد، پیش بینی همه اجزا و مراحل شکل گیری مرکز و روند توسعه آن می باشد. در این زمینه متخصصان، بهترین راه حل را تدوین یک برنامه کاری می دانند. در این برنامه، تمامی ابعاد و زوایای کلیدی که برای نیل به اهداف هر مرکز رشدی ضروری است، مورد بررسی و کنکاش قرار می گیرد؛ پرداختن به مسائلی از قبیل برنامه استراتژیک، برنامه مالی، برنامه سازمانی، شناخت و بررسی رویه های پذیرش، استقرار و ارزیابی واحدهای مستقر در مرکز و مسائلی از این دست در هر چه شفاف نمودن میزان تحقق اهداف نقش به سزایی را ایفا می کند.

از آنجا که در روند شکل گیری مراکز رشد، ارائه برنامه کاری از اهمیت ویژه ای برخوردار است و بخش عمده ای از امتیاز رقابتی و عوامل موفقیت را به خود اختصاص می دهد. 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.

### اجزای برنامه کاری

برنامه کاری دارای بخش های مختلفی است که هر یک به تشریح عملکردهای گوناگون یک مرکز رشد می پردازد. هر سازمانی که مایل به راه اندازی 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 می باشد:



- 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 می‌شود. در این بخش، نیاز به مقدمه‌ای واضح، در حدود یک یا دو صفحه می‌باشد که به بررسی اجمالی برنامه پرداخته باشد. سپس در بخش معرفی مرکز، توصیفی کامل به همراه جزئیاتی از مرکز رشد مورد نظر، ارائه داده می‌شود. همچنین اشاره به خدمات منحصر به فردی می‌شود، که مرکز رشد را از سایر مراکز رشد متمایز می‌کند. عناوینی که باید در این بخش مورد توجه قرار گیرند شامل موارد زیر می‌باشد:

- 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 می‌شود. روی هر ویژگی خاصی که باعث جذب مشتری‌ها می‌شود، تأکید ورزیده و علت این جذابیت‌ها توضیح داده می‌شوند. این توصیف در مورد مرکز رشد، باید به روشنی اهداف کلی و جزئی را مشخص کند و نیز باید توضیح دهد که چرا سازمان مؤسس می‌خواهد اقدام به این کار کند.

### ۱-۱ اهداف و ضرورت ایجاد مرکز رشد

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

### ۲-۱ مأموریت

این قسمت از برنامه کاری شامل مأموریت مرکز می‌باشد و می‌بایست مواردی از قبیل مشتری، خدمات و تکنولوژی‌های به‌کارگرفته شده را در برگیرد.

### ۳-۱ کلیدهای موفقیت

کلیدهای موفقیت یک مرکز رشد شامل عواملی می‌شود که برای مخاطبان آن مرکز ایجاد ارزش می‌کند؛ این کلیدهای موفقیت بسته به فلسفه ایجاد هر مرکز، با سایر مراکز رشد تفاوت دارد.

### ۴-۱ تاریخچه مرکز رشد

معمولاً موارد زیر به هنگام توصیف تاریخچه یک مرکز رشد مورد بحث قرار می‌گیرند:

- تاریخ تاسیس
- نوع مرکز رشد (مالکیت/ نوع فعالیت)



- توزیع سهام (فهرستی از سهامداران اصلی)
- فهرستی از مؤسسان 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 می‌باشد، الگویی است که مراکز رشد به لحاظ توانمندی‌ها، تسهیلات، تجارب و گاه تعاملات خود برای اداره مرکزشان به کار می‌برند.

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

### ۶-۱ مالکیت معنوی/فکری

با توجه به اینکه مراکز رشد در قبال ایده‌ها و محصولات فکری و دانشی هسته‌ها و واحدهای فناور متعهد می‌باشند، لذا در این بخش از برنامه کاری می‌بایست موضع و سیاست مرکز در قبال مشارکت/صیانت از دارایی‌های فکری شرکت‌ها و کارآفرینان مستقر در مرکز به طور شفاف بیان شود.

### ۷-۱ خدمات مرکز

در این بخش به‌طور خلاصه به عناوین خدمات فعلی مرکز و پیش‌بینی خدماتی که در آینده ارائه خواهد شد، پرداخته می‌شود و توضیحات کامل و مشروح در این خصوص، در بخش پنجم برنامه کاری که "طرح خدمات" نام دارد، ارائه می‌گردد.

### ۸-۱ نتایج مالی مورد انتظار

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

- سرمایه مورد نیاز
- میزان سودآوری



- زمان رسیدن به نقطه سر به سر

- سرمایه گذاران داخلی/ خارجی (مؤسسات سرمایه گذاری، بانکها و سایر حامیان مالی)

### ۹-۱ موفقیت 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 ...)
- تأثیر 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 اولویت 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 فرصت ها 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



- استراتژی‌های ST با توجه به نقاط قوت و تهدیدها
- استراتژی‌های WO با توجه به نقاط ضعف و فرصت‌ها
- استراتژی‌های WT با توجه به نقاط ضعف و تهدیدها
- استراتژی‌های SWOT با توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها 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، توانایی تصمیم‌گیری و توانایی مدیریت بر کارکنان است. طرح سازمانی، مبانی راه‌اندازی را تشکیل می‌دهد و رسیدن به موفقیت را تسهیل می‌کند.

نیروی انسانی، ارزشمندترین دارایی‌های هر مرکزی به شمار می‌آید. کارکنان نقش مهمی در کلیه عملیات مرکز رشد ایفا می‌کنند. در نتیجه، ضروری است که از تخصص‌های آنها مطلع شد و نیاز آنها به تخصص‌های لازم را تشخیص داد؛ چراکه هر مرکز خواستار استخدام افرادی است که صاحب مهارت‌های مورد نیاز می‌باشند. کارکنان اغلب ایده‌های بسیار خوبی برای راهیابی به عرصه‌های جدید، نوآوری در زمینه خدمات موجود، خدمات جدید یا خدماتی که رقابت را توسعه می‌دهد، دارند.

طرح سازمان موارد گوناگونی را در برمی‌گیرد. از قبیل:

- معرفی تیم مدیریتی و تجربیات آنها
- چارت سازمانی و شرح وظایف
- استراتژی‌های مدیریتی و شیوه‌های اداره سازمان
- تعاملات درون سازمانی
- برنامه‌های استخدام و آموزش پرسنل
- ضوابط پرداخت حقوق و مزایا





- فهرستی از رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها

## ۵- طرح خدمات

از آنجا که مأموریت اصلی مراکز رشد ارائه خدمات و تسهیلات به شرکت‌ها می‌باشد، لذا موفقیت هرچه بیشتر هر مرکز و نیل به مزیت رقابتی در گرو ساختار و نحوه خاص ارائه این خدمات می‌باشد. توصیف مزایای خدمات از دیدگاه مشتریان از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. تحلیل مناسب و برداشت صحیح از خواسته‌های مشتریان، در ایجاد رضایت آنان نقش اساسی ایفا می‌کند.

در این راستا شرح موارد ذکرشده زیر از اهمیت به‌سزایی برخوردار است:

- استراتژی‌های مرکز در ارائه خدمات
- خدمات قابل ارائه توسط مرکز
- بیان وجه تمایز خدمات
- استراتژی و برنامه‌های آتی جهت توسعه و ارتقای خدمات
- تعرفه‌های تعیین‌شده برای خدمات
- نحوه تأمین خدمات (پیمان‌سپاری و درون‌تأمینی)
- نحوه ارزیابی میزان اثربخشی خدمات

## ۶- طرح مخاطبان

این طرح انواع، گستره و مشخصات مخاطبان احتمالی مرکز رشد را بیان نموده و شامل فهرستی تفصیلی از بخش‌بندی مخاطبان، تجزیه و تحلیل آنها، نیازسنجی و ... خواهد بود. این طرح می‌تواند 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 نیز بیشتر خواهد شد.



پرداختن به نکات زیر یکی از مهم‌ترین بخش‌های یک برنامه کاری را تشکیل می‌دهد:

- استراتژی گزینش و ارزیابی مخاطبان
- تجزیه و تحلیل مخاطبان بالقوه
- بخش‌بندی مخاطبان
- نیازهای مخاطبان
- گرایش مخاطبان
- پتانسیل جذب مخاطبان
- رقبای اصلی مرکز
- استراتژی‌های رقابتی مرکز
- شیوه پذیرش و ارزیابی هسته‌ها و واحدهای فناوری
- رویه استقرار هسته‌ها و واحدهای فناوری
- نحوه ارزیابی میزان رشد واحدها
- شیوه ارزیابی عملکرد واحدها
- معیارها و رویه‌های خروج

## ۷- طرح مالی

انتخاب مدیریت مالی قاطع و درست یکی از راه‌های دستیابی به موفقیت می‌باشد. یک مرکز رشد موفق بر مدیریت خوب و اثربخش امور مالی استوار است. به عنوان مسئول یک مرکز رشد، هر فرد به تعریف و به‌کارگیری سیاست‌هایی نیاز دارد که وی را راهنمایی کند و مطمئن سازد که به تعهدات مالی مرکز جامه عمل می‌پوشاند. مهم‌ترین عناوینی که در بخش مالی برنامه کاری یک مرکز رشد مطرح می‌باشند، عبارتند از:



## الگوی تهیه برنامه آری مراکز رشد واحدهای فناوری

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

برای مدیریت مؤثر و خوب منابع مالی، می‌بایست یک طرح بودجه درست و منطبق بر واقعیات، با محاسبه سرمایه واقعی مورد نیاز برای راه‌اندازی مرکز رشد (سرمایه اولیه) و مقدار پول لازم برای حفظ و توسعه آن (هزینه‌های عملیاتی)، تدوین کرد. بدین منظور در مرحله نخست سرمایه اولیه مورد نیاز تعیین می‌شود که معمولاً شامل هزینه‌های یکباره‌ای مانند هزینه‌های ساختمانی تجهیزات اصلی و سرمایه‌ای است.

طرح سؤالات زیر می‌تواند در محاسبه میزان سرمایه مورد نیاز به ما کمک کند:

- سرمایه اولیه در دسترس (از طریق سازمان مؤسس و سایر نهادهای حمایت‌کننده و اخذ وام و ...)
- سرمایه مورد نیاز برای راه‌اندازی 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 رشد
- علاوه بر این، طرح مالی باید شامل توضیحی کامل از پیش‌بینی‌ها باشد. این پیش‌بینی‌ها به ما کمک می‌کند تا با شناخت ابزار مالی، برای بهره‌گیری مناسب از مزایای آنها برنامه‌ریزی کنیم.
- پیش‌بینی‌های مالی<sup>۱</sup> شامل بخش‌های گوناگون زیر است:
  - صورت میزان موجودی هنگام افتتاح حساب مرکز رشد
  - صورت درآمدها و هزینه‌کردهای پیش‌بینی شده (پیش‌بینی‌های دقیق در مورد سال آینده و پیش‌بینی‌هایی در مورد دو سال آتی که نسبت به انواع قبلی با جزئیات و دقت کمتری هستند).
  - پیش‌بینی گردش نقدینگی (میزان پول نقد به حساب‌آمده و از حساب خارج‌شده در یک ماه برای سال عملیاتی آینده)

#### ۸ - ضمایم

ضمائم برنامه کاری به قرار ذیل می‌باشد:

- جدول ساعات کار اجرایی
- کاربرگ‌های اجرایی
- اسناد و مدارک پشتیبانی
  - مالیات بر درآمد
  - گزارشات مالی
  - در صورتی که قبلاً امتیازی کسب شده، آماده کردن یک نسخه از قرارداد اعطای امتیاز و تمام مدارک پشتیبانی که توسط امتیازدهنده تهیه شده است.
  - یک نسخه از اجاره‌نامه یا اسناد خرید ساختمان

<sup>۱</sup> - Financial projections



- یک نسخه از جوازها و دیگر مدارک قانونی
- یک نسخه از رزومه سرمایه‌گذارهای اصلی
- یک نسخه از رزومه مؤسسان و مدیران مرکز
- رونوشت نامه‌های درخواست از طرف متقاضیان خدمات مرکز
- یک نسخه از موافقتنامه‌ها و قراردادها با سرمایه‌گذاران
- اساسنامه
- رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها