

الگوی تهیه برنامه کاری

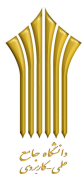
مراکز رشد خوشه‌های فناوری واحدهای فناور دانشگاه

مقدمه

به باور صاحب‌نظران، مهم‌ترین مرحله در شکل‌دهی هر ایده، تهیه برنامه آن ایده است. ایده راه‌اندازی و هدایت یک مرکز رشد خوشه فناوری، 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 موردنظر 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 فراوری تأسیس یک مرکز رشد خوشه فناوری قابل پیش‌بینی می‌شوند و توان مدیریتی سازمان مؤسس را افزایش می‌دهد.

نتایج مطالعات و تجربیات درازمدت نشان می‌دهد که بهترین راه‌حل برای دستیابی به موفقیت مراکز رشد خوشه‌های فناوری، پیش‌بینی همه اجزا و مراحل شکل‌گیری مرکز و روند توسعه آن می‌باشد. در این زمینه متخصصان، بهترین راه‌حل را تدوین یک برنامه کاری می‌دانند. در این برنامه، تمامی ابعاد و زوایای کلیدی که برای نیل به اهداف هر مرکز رشد خوشه فناوری 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 به سزایی را ایفا می‌کند.

از آنجا که در روند شکل‌گیری مراکز رشد خوشه‌های فناوری، اراده 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 به‌منظور تدوین برنامه کاری مراکز رشد خوشه فناوری ارائه شود و در حد امکان موارد مطرح در تهیه آن مورد بررسی قرار گیرد.



اجزای برنامه کاری

برنامه کاری دارای بخش‌های مختلفی است که هریک به تشریح عملکردهای گوناگون یک مرکز رشد خوشه فناوری می‌پردازد. هر سازمانی که مایل به راه‌اندازی یک مرکز رشد خوشه فناوری است، باید دقیقاً اطلاعات مورد نیاز را در حوزه کاری خود آماده و در نهایت به آن عمل کند. برنامه کاری مرکز رشد خوشه فناوری شامل ۷ قسمت اصلی می‌باشد:

- خلاصه اجرایی^۱ و معرفی مرکز رشد خوشه فناوری
- طرح تحلیل SWOT
- طرح سازمان
- طرح خدمات
- طرح مخاطبین
- طرح مالی
- ضمائم

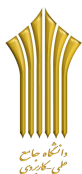
خلاصه اجرایی و معرفی مرکز رشد خوشه فناوری

برنامه کاری معمولاً با خلاصه اجرایی، که در آن نکات برجسته برنامه مطرح شده‌است، آغاز می‌شود. در این بخش، نیاز به مقدمه‌ای واضح، در حدود یک تا دو صفحه می‌باشد که به بررسی اجمالی برنامه پرداخته باشد. سپس در بخش معرفی مرکز رشد خوشه فناوری، توصیفی کامل به همراه جزئیاتی از مرکز رشد خوشه فناوری مورد نظر، ارائه داده می‌شود. همچنین اشاره به خدمات منحصر بفردی می‌شود، که مرکز رشد خوشه فناوری را از سایر مراکز متمایز می‌کند.

عناوینی که در این بخش باید مورد توجه قرار گیرند شامل موارد زیر می‌باشد:

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

^۱ Executive summary



■ نتایج مالی مورد انتظار

■ موقعیت محلی

در توصیف مرکز رشد خوشه فناوری، نقاط تمایز این که چرا 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 خوشه فناوری، باید به روشنی اهداف کلی و جزئی را مشخص کند و نیز باید توضیح دهد که چرا سازمان مؤسس می‌خواهد اقدام به این کار نماید.

۱-۱ اهداف و ضرورت ایجاد مرکز رشد خوشه فناوری

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

۲-۱ مأموریت

این قسمت از برنامه کاری شامل مأموریت مرکز می‌باشد و باید مواردی از قبیل مشتری، خدمات و تکنولوژی‌ها به کار گرفته را در برگیرد.

۳-۱ کلیدهای موفقیت

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

۴-۱ تاریخچه مرکز رشد خوشه فناوری

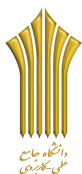
معمولاً موارد زیر به هنگام توصیف تاریخچه یک مرکز رشد خوشه فناوری مورد بحث قرار می‌گیرند:

- تاریخ تأسیس
- نوع مرکز رشد خوشه فناوری (مالکیت/ نوع فعالیت)
- توزیع سهام (فهرستی از سهام‌داران اصلی)
- فهرستی از مؤسسان و مدیران مرکز

۵-۱ مدل تجاری مرکز رشد خوشه فناوری

موفقیت مراکز رشد خوشه‌های فناوری به عوامل گوناگونی بستگی دارد. یکی از عوامل حیاتی که در اره مراکز رشد خوشه‌های فناوری مطرح می‌باشد، الگویی است که مراکز رشد خوشه‌های فناوری به لحاظ توانمندی‌ها، تسهیلات 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 خوشه‌های فناوری، سرمایه‌گذاران، مشتریان و نهادهای جانبی پرداخته می‌شود.



۶-۱ مالکیت معنوی / فکری

با توجه به این که مراکز رشد خوشه‌های فناوری در قبال ایده‌ها و محصولات فکری و دانشی هسته‌ها و واحدهای فناور متعهد می‌باشند، لذا در این بخش از برنامه کاری باید 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 به طور خلاصه به عناوین خدمات فعلی مرکز و پیش‌بینی خدماتی که در آینده ارائه خواهد شد پرداخته می‌شود و به 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
- سرمایه‌گذاران داخلی / خارجی (مؤسسات سرمایه‌گذاری، بانک‌ها و سایر حامیان مالی)

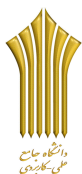
۹-۱ موقعیت محلی

موقعیت محلی یک مرکز رشد خوشه فناوری به عنوان یکی از عوامل حیاتی موفقیت یک مرکز، می‌تواند نقش مهمی در موفقیت یا شکست آن ایفا کند. این محل باید قابل دسترس باشد و احساس امنیت ایجاد کند. موارد ذیل در هنگام تعیین محل مرکز در نظر گرفته می‌شوند:

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

۳- تحلیل SWOT

در این بخش از برنامه کاری باید مهم‌ترین استراتژی‌ها و راهکارهای اولویت‌دار و عوامل حیاتی موفقیت در ایجاد و توسعه مرکز رشد خوشه فناوری مورد نظر، بررسی و تحلیل قرار گیرد.



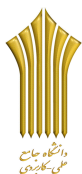
برای دستیابی به این مهم ابتدا باید نقاط قوت و ضعف درون سازمانی و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در خارج از سازمان و در سطح کشور مورد بررسی قرار گرفته، سپس با استفاده از یکی از تکنیک‌های موجود در مدیریت استراتژیک به نام تحلیل SWOT مهم‌ترین استراتژی‌ها و راهکارها استخراج گردد. بررسی موارد زیر، اساس تحلیل SWOT می‌باشد:

- مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدات موجود در فضای کشور برای ایجاد مرکز رشد خوشه فناوری مورد بررسی
- مهم‌ترین نقاط ضعف و قوت سازمان مورد بررسی برای ایجاد مرکز رشد خوشه فناوری
- استراتژی‌های SO با توجه به نقاط قوت و فرصت‌ها
- 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 خوشه فناوری و سازمان‌دهی آن، چیزی فراتر از آن‌است که شخصی بخواهد رئیس همکاران خود باشد. این کار نیازمند فداکاری، پافشاری، توانایی تصمیم‌گیری و توانایی مدیریت بر کارکنان است. طرح سازمان، مبانی راه‌اندازی را تشکیل می‌دهد و رسیدن به موفقیت را تسهیل می‌کند. نیروی انسانی، ارزشمندترین دارایی‌های هر مرکزی به‌شمار می‌آید. کارکنان نقش مهمی در کلیه عملیات مرکز رشد خوشه فناوری ایفا می‌کنند. در نتیجه ضروری است که از تخصص‌های آن‌ها مطلع شد و نیاز آن‌ها به تخصص‌های لازم را تشخیص داد، چرا که هر مرکز خواستار استخدام افرادی است که دارای مهارت‌های مورد نیاز باشند. 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 بر می‌گیرد 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

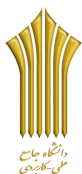
از آنجا که مأموریت اصلی مراکز رشد خوشه‌های فناوری ارائه خدمات و تسهیلات به شرکت‌ها می‌باشد. لذا موفقیت هرچه بیشتر هر مرکز و نیل به مزیت رقابتی در گرو ساختار و نحوه خاص ارائه این خدمات می‌باشد. توصیف مزایای خدمات از دیدگاه مشتریان از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. تحلیل مناسب و برداشت صحیح از خواسته‌های مشتریان، در ایجاد رضایت آنان نقش اساسی ایفا می‌کند. در این بخش شرح موارد ذکر شده 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 تعیین شده برای خدمات
- نحوه تأمین خدمات (پیمان سپاری و درون تأمینی)
- نحوه ارزیابی میزان اثربخشی خدمات

۶- طرح مخاطبان

این طرح انواع، گستره و مشخصات مخاطبان احتمالی مرکز رشد خوشه‌های فناوری 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 خوشه فناوری 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
- پتانسیل جذب مخاطبان



- رقبای اصلی مرکز
- استراتژی‌های رقابتی مرکز
- شیوه‌های پذیرش 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 خوشه فناوری موفق بر مدیریت خوب و اثربخش امور مالی استوار است. به‌عنوان مسئول یک مرکز رشد خوشه فناوری، 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 خوشه فناوری مطرح می‌باشند، عبارتند از:

- شاخص‌های مالی کلیدی^۲
- منابع و موارد استفاده از سرمایه
- تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر^۳
- تجزیه و تحلیل نسبت‌های تجاری^۴
- بیانیه سود و زیان پیش‌بینی شده^۵
- بیانیه جریان نقدینگی^۶
- ترازنامه^۷
- بیانیه درآمد و طرح‌های بلندمدت
- طرح خرید (مواد اولیه و تجهیزات)
- مدیریت وام

^۲ Key financial indicators

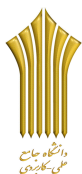
^۳ Break-even point

^۴ Business ratios

^۵ Projected profit and loss

^۶ Cashflow statement

^۷ Balance sheet



برای مدیریت مؤثر و خوب منابع مالی، باید یک طرح بودجه درست و منطبق بر واقعیات، با محاسبه سرمایه واقعی مورد نیاز برای راه‌اندازی مرکز رشد خوشه فناوری (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 ساختمانی، تجهیزات اصلی و سرمایه‌ای است.

طرح سوالات 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 خوشه فناوری
- سرمایه مورد نیاز جهت کسب امتیازات جدید
- سرمایه لازم برای تحکیم و توسعه مرکز رشد خوشه فناوری

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. پیش‌بینی مالی^۸ شامل بخش‌های گوناگون زیر است:

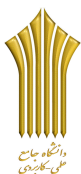
- صورت میزان موجودی هنگام افتتاح حساب مرکز رشد خوشه فناوری
- صورت درآمدها و هزینه‌کردهای پیش‌بینی‌شده (پیش‌بینی‌های دقیق در مورد سال آینده و پیش‌بینی‌هایی در مورد دو سال آتی که نسبت به انواع قبلی با جزئیات و دقت کمتری هستند).
- پیش‌بینی گردش نقدینگی (میزان پول نقد به حساب آمده و از حساب خارج شده در یک ماه برای سال عملیاتی آینده)

۸- ضمائم

ضمائم برنامه کاری به‌قرار ذیل می‌باشند:

- ✓ جدول ساعات کار اجرایی
- ✓ کاربرگ‌های اجرایی
- ✓ اسناد و مدارک پشتیبانی
- مالیات بردرآمد
- گزارشات مالی

^۸ Financial projections



- 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
- یک نسخه از جوازها و دیگر مدارک قانونی
- یک نسخه از رزومه سرمایه‌گذاران 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