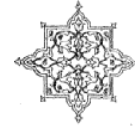




معاونت فناوری  
اداره کل پارک‌ها و مراکز رشد علم و فناوری

دستورالعمل تهیه برنامه کار پارک‌های علم و فناوری

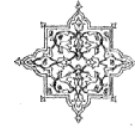
بهار ۱۳۸۳



وزارت علوم ، تحقیقات و فناوری  
معاونت فناوری

اداره کل پارکها و مراکز رشد

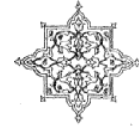
۱	مقدمه.....	۵
۲	ضوابط نحوه ارایه برنامه.....	۵
۳	ساختار کلی برنامه.....	۶
۱-۳	صفحه اول (جلد) برنامه.....	۶
۲-۳	مقدمه.....	۶
۳-۳	هدف از برنامه کاری.....	۷
۴-۳	معرفی پارک و سازمان (های) موسس و یا سرمایه گذار.....	۷
۴	کلیات اسناد برنامه کاری.....	۷
۱-۴	سند کلان.....	۷
۲-۴	سند دارائیهها.....	۸
۳-۴	سندبازار.....	۸
۴-۴	سند خدمات.....	۸
۵	ترکیب سند کلان.....	۹
۱-۵	ایده کاری پارک.....	۹
۲-۵	دورنمای موفقیت و ماموریت پارک.....	۹
۳-۵	اهداف پارک.....	۹
۴-۵	بازار املاک.....	۱۰
۵-۵	بازار رقابت.....	۱۰
۶-۵	ساختار مدیریتی پیش بینی شده.....	۱۰
۶	ترکیب سند دارائیهها.....	۱۱
۱-۶	املاک و مستغلات.....	۱۱
۲-۶	تاسیسات و خدمات پشتیبانی.....	۱۲
۳-۶	دسترسی به راههای ارتباطی.....	۱۳



وزارت علوم ، تحقیقات و فناوری  
معاونت فناوری

اداره کل پارکها و مراکز رشد

۴-۶	منابع انسانی .....	۱۳
۷	ترکیب سند بازار .....	۱۳
۱-۷	مستاجرین فعلی .....	۱۴
۲-۷	مستاجرین هدف .....	۱۴
۳-۷	نظر سنجی از مستاجرین احتمالی .....	۱۵
۴-۷	انتخاب مستأجرین .....	۱۶
۵-۷	بازاریابی و تحلیل بازار هدف .....	۱۷
۶-۷	نتیجه گیری .....	۱۸
۸	ترکیب سند خدمات .....	۱۸
۱-۸	اجاره فضا و سایر خدمات مربوط به زیر ساختهای فیزیکی .....	۱۹
۲-۸	خدمات حمایتی در قالب مرکز رشد .....	۱۹
۳-۸	خدمات توسعه کسب و کار .....	۱۹
۴-۸	خدمات بازاریابی و شبکه‌ای .....	۱۹
۹	قدمهای اولیه برای تاسیس پارک .....	۲۰
۱-۹	تحلیل SWOT (قوتها، ضعفها، فرصتهاو مخاطرات) .....	۲۰
۲-۹	شناسایی ریسکهای موجود .....	۲۰
۳-۹	قدمهای اجرائی اولیه .....	۲۱
۴-۹	نوسازی و ساخت ساختمانهای جدید .....	۲۱
۵-۹	تحلیل و برآورد مالی .....	۲۲
۶-۹	هزینه‌ها .....	۲۲
۷-۹	درآمدها .....	۲۳
۸-۹	جریان پولی .....	۲۳
۹-۹	سرمایه مورد نظر .....	۲۴



وزارت علوم ، تحقیقات و فناوری  
معاونت فناوری

اداره کل پارکها و مراکز رشد

۱۰-۹ برآورد نقطه سر به سر ..... ۲۴

۱۰. نتیجه گیری ..... ۲۴

## ۱. مقدمه

این دستورالعمل از طرف اداره کل پارک‌ها و مراکز رشد جهت راهنمایی مدیران پارک‌های علم و فناوری و یا متقاضیان تاسیس پارک، برای تهیه برنامه‌کاری در فازهای مختلف زمانی (کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت) آماده گردیده است. با توجه به تنوع پارک‌ها و تفاوت‌هایی از قبیل نوع مأموریت پارک، ابعاد پارک، شرایط و پتانسیل‌های محل استقرار پارک و موارد مشابه، انتظار بر این نیست که این برنامه‌ها از لحاظ محتوا و برنامه‌های ارایه شده و یا حتی ساختار ارایه برنامه مشابه باشند. لذا این دستورالعمل به نوعی طراحی شده که تنها سرفصل‌های کلی به همراه نکاتی که در هر مورد از نظر این دفتر با اهمیت تلقی می‌شوند را مشخص کند. الگو و ساختار سایر زیربخش‌ها و جزئیات برنامه در اختیار تهیه‌کنندگان برنامه می‌باشد.

## ۲. ضوابط نحوه ارایه برنامه

- کلیه قسمت‌های این برنامه باید به زبان فارسی باشد و در صورتی که مدارکی به زبانهای دیگر در پیوست‌ها وجود دارد، ترجمه بخش‌های مورد نظر و ارتباط آن با سایر بخش‌های گزارش نیز ارایه گردد.
- در بررسی برنامه فقط سرفصل‌های درج شده در این دستورالعمل مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. هرگونه اطلاعات و مدارک اضافی مثل گزارش‌ها و بروشورها باید بصورت جداگانه تهیه و پیوست شود.
- حتی الامکان سعی شود اطلاعات بصورت پردازش شده و به شکل مناسب (جدول، دیاگرام‌ها) ارایه شود.
- لازم است به همراه نسخه چاپی برنامه، یک نسخه الکترونیک با فرمت PDF بر روی دیسک فشرده نیز ارسال گردد.
- در صورت وجود اطلاعات محرمانه در برنامه، آن موارد باید طی نامه‌ای جداگانه و به صراحت اعلام گردد. در آن صورت بخش‌های محرمانه برنامه صرفاً در اختیار مسئولین ذیربط در حوزه معاونت فناوری وزارت متبوع و یا کارشناسان معتمد این دفتر قرار می‌گیرد و مفاد آن محرمانه تلقی می‌گردد. در غیراین صورت، این دفتر مجاز به استفاده از کلیه مفاد برنامه برای مقاصد سیاست‌گذاری، آموزشی و اطلاع‌رسانی خواهد بود.

### آدرس پستی دفتر پارک‌ها و مراکز رشد:

تهران، میدان صنعت، خ خوردین، خ هرمزان، خ پیروان جنوبی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، طبقه دهم، تلفن: ۸۲۲۳۳۴۷۰، نمابر ۸۲۲۳۳۴۷۴، آدرس پایگاه: [tecno.msrt.ir](http://tecno.msrt.ir)

### ۳. ساختار کلی برنامه

بهتر است که برنامه پیشنهادی (شامل پیوست‌ها) بین ۱۰۰ تا ۳۰۰ صفحه باشد. همچنین این برنامه علاوه بر رعایت موارد ذکر شده قبلی باید سرفصل‌های ارایه شده در این بخش را شامل باشد.

#### ۱-۳ صفحه اول (جلد) برنامه

لطفا در صفحه اول موارد زیر را مشخص نمایید:

- عنوان برنامه (در صورت وجود عنوان خاص)
- نام پارک ارایه دهنده برنامه
- نام سازمان موسس پارک
- تاریخ شروع به فعالیت (تاسیس) پارک
- مسئول مستقیم ارایه برنامه (نام و سمت)
- جانشین مسئول ارایه برنامه (نام و سمت)
- آدرس پستی پارک
- آدرس پست الکترونیک مسئولین ارایه برنامه
- شماره تلفن و نامبر پارک
- آدرس وب سایت پارک
- تاریخ ارایه برنامه

#### ۲-۳ مقدمه

بخش مقدمه، به کلیاتی در مورد پارک و برنامه‌کاری آن پرداخته می‌شود. در ابتدا تاریخچه و نحوه شکل‌گیری پارک بصورت مختصر مورد نظر است. همچنین در مورد نحوه تدوین این برنامه، مسئول اصلی تهیه برنامه، تیم همکار، فرآیند بررسی و تایید این برنامه توسط مرجع ذی‌صلاح و همچنین دوره زمانی این برنامه، اطلاعات لازم بصورت مختصر ارایه شود. هرگونه مورد خاص نیز که لازم است در هنگام رسیدگی در نظر گرفته شود در این قسمت درج می‌شود.

### ۳-۳ هدف از برنامه کاری

در این بخش اهدافی که سازمان پارک از تدوین چنین برنامه‌ای دنبال می‌کند، مدنظر می‌باشد.

### ۳-۴ معرفی پارک و سازمان (های) موسس و یا سرمایه‌گذار

در این قسمت توضیحاتی عمومی در مورد پارک از قبیل محل استقرار پارک، مشخصات فیزیکی (وسعت، نوع کاربری محل، مشخصات بارز و...)، زمینه فعالیت و از این قبیل اطلاعات داده می‌شود.

در بخش معرفی سازمان (های) موسس و یا سرمایه‌گذار جدول زیر کامل شده و هرگونه اطلاعات که در این جدول قابل ارایه نیست نیز به طور مختصر اضافه گردد.

جدول ۱ :

ردیف	نام سازمان	نوع سازمان (دولتی، غیردولتی)	نحوه مشارکت	درصد مشارکت	میزان سرمایه- گذاری تا بحال	میزان سرمایه‌گذاری پیش‌بینی شده تا پایان برنامه

### ۴. کلیات اسناد برنامه کاری

اسناد برنامه کاری در واقع بیانگر دیدگاه‌های کلان مؤسسين، ارزیابی شاخص‌های موفقیت و ارائه روش‌های پیش‌بینی شده برای حصول اهداف است. اسناد ضروری برای ارائه برنامه کاری پارک در بخش‌های زیر بیان شده است.

#### ۱-۴ سند کلان

این سند که بیانگر دورنمای موفقیت و دیدگاه‌های کلان مؤسسين پارک است باید شامل موارد زیر باشد:

- بیان دقیق اهداف پارک
- تخمین پیش‌نیازها برای تاسیس پارک
- ارایه یک جمع‌بندی از نیازها، انتظارات و منافع بنیان‌گذاران پارک

- تحلیل و امکان سنجی توسعه پارک
  - تشریح ساختار پارک (در صورتی که پارک هنوز تاسیس نشده است، ساختار احتمالی آن)
  - معرفی کلی خدمات قابل ارائه در پارک
  - تشریح نوع ارتباط و فعالیت‌های هم افزایانه موسسین پارک با یکدیگر و با مخاطبین
- ۲-۴ سند دارائی‌ها**

این سند که بیانگر پیش‌بینی‌های حساب شده در خصوص نحوه تامین دارائی‌ها و اعتبارات مورد نیاز است باید شامل موارد زیر باشد:

- توضیح فرآیند شکل‌گیری دارائی‌های پارک (زمین، مستغلات، تاسیسات، تجهیزات و غیره)

- نحوه مشارکت هر یک از سهامداران موسس در این فرآیند
- نحوه جذب سرمایه مورد نیاز برای راه‌اندازی و اداره پارک از سایر مجاری

### **۳-۴ سند بازار**

این سند انواع، گستره و مشخصات مستاجرین احتمالی پارک را بیان نموده و شامل یک فهرست تفصیلی از آنها خواهد بود. شرایط پیش‌بینی شده برای انتخاب مستاجرین مناسب نیز در این سند می‌آید.

این سند همچنین بخش مهمی از برنامه‌کاری است که چگونگی توزیع یک محصول و یا خدمت، قیمت‌گذاری بر روی خدمات ارائه شده، تبلیغ و فرهنگ‌سازی مفهوم پارک را در بازار هدف نشان می‌دهد.

### **۴-۴ سند خدمات**

در این سند انواع خدمات پیش‌بینی شده برای ارائه به مستاجرین مورد اشاره قرار می‌گیرد. بدیهی است که این خدمات باید بر اساس سندهای کلان، دارائی‌ها و مخاطبین تعیین گردد.



## ۵. ترکیب سند کلان

با توجه به کلیدی بودن مباحث برنامه در این سند، لازم است که موارد زیر به دقت مورد توجه قرار گیرد:

### ۱-۵ ایده کاری پارک

در این قسمت ایده محوری و خاص پارک مورد نظر (به لحاظ کاری و اثر بخشی اقتصادی) به تفصیل بیان می شود.

### ۲-۵ دورنمای موفقیت و ماموریت پارک

در این قسمت، برای یک افق زمانی مشخص (برای مثال ۵ تا ۹ سال)، تصویری ذهنی از ساختارها و خدمات حمایتی موجود در پارک، اثر بخشی اقتصادی و کارآفرینی، جذابیت به لحاظ فضای فیزیکی و روانی، ترکیب مستاجران و نحوه تامین منابع مالی پارک ارائه می شود و با توجه به این موارد و به صورت خلاصه رسالت نهایی پارک مشخص می شود.

### ۳-۵ اهداف پارک

در این قسمت هدف اصلی و راهبردی پارک بیان می شود. بدیهی است که پیش شرط رسیدن به این هدف کلیدی، در گرو تعیین و سعی در حصول به اهداف کوچک تر و نزدیک تر است. نیل به این اهداف گاه علاوه بر طی مراحل لازم برای رسیدن به هدف اصلی، دستاوردهای مستقلی را نیز به همراه خواهد داشت (برای مثال در روند صحیح توسعه اقتصاد منطقه ای می توان به ایجاد شغل و فرهنگ کارآفرینی رسید) که بصورت مستقل نیز مهم و قابل توجه هستند.

در نتیجه در این بخش علاوه بر هدف اصلی و استراتژیک پارک و دستاورد کلیدی آن، سایر دستاوردهایی که در این فرآیند حاصل خواهد شد و همچنین اهداف کوچکتر در این مسیر باید مورد توجه قرار گیرد.

همچنین اهدافی که هر کدام از سازمان های مؤسس بصورت جداگانه مدنظر دارند به همراه منافع حاصل از دستیابی به آن هدف در این قسمت ذکر می شود. در صورتی که پارک دارای اهداف کوتاه مدت خارج از محدوده هدف اصلی و استراتژیک باشد نیز باید در این قسمت اعلام شود.

## ۴-۵ بازار املاک

هر پارک فناوری نیاز به کسب درآمد برای ادامه فعالیت دارد. منبع اصلی این درآمدها اجاره و یا واگذاری فضا به شرکت‌ها و موسسات متقاضی (واحدهای فناوری) است. در نتیجه بررسی وضعیت املاک و مستغلات منطقه، به لحاظ وجود و قیمت، ضروری است. در این بخش وضعیت منطقه استقرار ساختمان‌های پارک (اگر پارک بصورت متمرکز نبود به تفکیک مناطق) از نظر موقعیت کاری و کیفیت مورد بررسی قرار می‌گیرد. مسئله مهم مبلغ اجاره بهای فضاهای اداری و کیفیت ساختمان‌های مربوط به پارک است (این ساختمان‌ها را می‌توان به درجات  $A+$  تا  $C$  تقسیم بندی نمود)، همچنین خصوصیات بارز هر منطقه از نظر بافت شهری، ترافیک و تراکم جمعیت، فضای پارکینگ، وجود فضاهای تولیدی، کاری، یا انبارها باهم مقایسه شوند. همچنین تراکم شرکت‌های دانش محور فعال در زمینه‌های فعالیتی پارک باید مشخص شود. در این بخش همچنین آینده منطقه مورد نظر از جهت توسعه آتی نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد. ارائه یک نقشه نسبتاً دقیق که در آن منطقه یا مناطق مورد نظر با شماره مشخص شده باشد و همچنین جدولی جهت مقایسه قیمت زمین، ساختمان و یا اجاره به تفکیک کیفیت ساختمان در هر منطقه مفید بنظر می‌رسد.

## ۵-۵ بازار رقابت

در این قسمت باید رقبای موجود و بالقوه پارک مطالعه شده و معرفی شوند تا امکانات و شرایط رقابت و یا همکاری با آنها مشخص شود. تجربه نشان داده است که همکاری بین پارک‌های فناوری در مقایسه با رقابت بین آنها از تاثیر بیشتری برخوردار است، ولی به هر حال رقبای پارک با توجه به مقیاس فعالیت آن، باید در سطح منطقه، کشور و بین‌المللی شناسایی شوند و اشتراکات و افتراقات و موقعیت‌ها و تهدیدهای موجود بررسی شوند. البته در انتخاب محدوده مورد بررسی باید به نوع پارک، زمینه فعالیت‌های آن و بازار هدف نیز توجه نمود.

## ۶-۵ ساختار مدیریتی پیش‌بینی شده

ساختار مدیریتی به هر شکلی که است باید تشریح شود. اعضاء هیئت امناء، هیات رئیسه یا هیات مدیره، رئیس یا مدیرعامل، مدیرعامل و سایر پست‌های مدیریتی در سطح بالا بصورت حقیقی و حقوقی معرفی شوند.

## ۶. ترکیب سند دارائی‌ها

در این قسمت باید دارایی‌ها و منابع موجود ارزیابی و ارزش‌گذاری شده تا کمبودها مشخص شده و همچنین برای رفع کمبودها برنامه‌ریزی شود.

### ۱-۶ املاک و مستغلات

این فهرست می‌تواند بصورت جدولی باشد که در آن نام املاک، آدرس، فضای ساختمانی و مالکیت فعلی مشخص شده است (جدول ۲).

مالک فعلی <sup>۱</sup>	زیربنا به تفکیک هر ساختمان (مترمربع)	ساختمانها	مساحت (مترمربع)	آدرس (محل)	ردیف
			مجموع		

همچنین بصورت جداگانه ساختمان‌های در دست احداث و یا در حال مالکیت نیز به همراه جزئیات از قبیل زمان واگذاری یا زمان اتمام ساختمان، معرفی گردند. همچنین مقدار فضای سرپوشیده (زیربنای کل ساختمان‌ها)، فضای قابل اجاره به تفکیک کاربری دفاتر، انبارها، فضاهای تولیدی) با جزئیات ساختمان‌های مربوط به هر یک باید مشخص شوند.

فضاهای مربوط به خدمات عمومی و فنی شامل خدمات دفتری (اتاق کنفرانس، فضای منشی‌گری مشترک)، خدمات عمومی رفاهی و آزمایشگاهی و کارگاه‌های تخصصی باید مشخص شوند.

در یک پارک فناوری شرایط کیفی ساختمان‌ها نقش غیرقابل انکاری در موفقیت پارک و جذب شرکت‌ها دارد. در قسمت بعدی باید شرایط هر ساختمان از لحاظ کیفی بررسی شود تا مشخص شود که آیا بازسازی و یا ساخت ساختمان‌های جدید لازم است یا خیر.

۱ تمامی ساختمان‌های مندرج در این جدول باید از لحاظ قانونی متعلق به پارک و یا سازمان موسس (با تضمین واگذاری به پارک) بوده و این ستون مربوط

به پارک‌هایی می‌باشد که دارای بیش از یک سازمان موسس یا سرمایه‌گذار می‌باشند.

لزوم ساختمان جدید فقط بخاطر کمبود فضا نیست بلکه از لحاظ کیفی نیز ممکن است برای جذب شرکت‌های بزرگ احتیاج به ساختمان‌های با استاندارد بالا باشد. دلایل نیاز به ساختمان‌ها و همچنین فضاهای مناسبی نیز برای آن پیشنهاد گردد.

## ۲-۶ تاسیسات و خدمات پشتیبانی

تاسیسات موجود در پارک همگی باید بررسی شوند و در صورتی که هرگونه کمبودی وجود داشته باشد نسبت به رفع آن اقدام شود.

### □ تاسیسات عمومی

- لوله‌کشی آب در سطح پارک و داخل ساختمان‌ها
- سیستم‌های سرمایش و گرمایش و کیفیت آن در تمام ساختمان‌های پارک

### □ شبکه توزیع برق

شبکه توزیع برق داخل پارک مورد مهمی است که باید به آن توجه اختصاصی شود. اول از همه نوع برق قابل ارائه (تک‌فاز، سه‌فاز)، توان مصرفی در پارک، حداکثر توان قابل ارائه از طرف توزیع کننده محلی، نحوه توزیع هر نوع برق (تک‌فاز، سه‌فاز) در پارک و سیستم‌های مربوط به آن موارد قابل توجه می‌باشند. در این مورد نیز در صورت وجود هر گونه کمبود باید برای رفع آن برنامه‌ریزی شده باشد.

### □ شبکه مخابراتی و ارتباطی

یکی از وظایف اصلی هر نوع پارک فناوری فراهم کردن زیرساخت‌های ارتباطات و فناوری اطلاعات است. در این زمینه تعداد خط‌های تلفن قابل ارائه در کل پارک و در هر ساختمان به علاوه وجود یا امکان راه‌اندازی شبکه تلفن داخلی در هر باید بررسی شود. شبکه ارتباط محلی کامپیوتری نیز در هر ساختمان و کل پارک با کیفیت عالی (مثلاً بوسیله فیبر نوری) از مسائلی است که باید رعایت شود و ارتباط با پهنای باند بالا به اینترنت نیز برای تمام قسمت‌های پارک مورد نیاز است.

### □ خدمات رفاهی

این خدمات شامل نظافت محیط، جمع‌آوری زباله، برف‌روبی مسیر (در صورت نیاز) و حمل و نقل داخلی (در صورت بزرگ بودن پارک) نیز باید موجود باشند.

### □ خدمات امنیتی

این خدمات برای کل محیط پارک و ساختمان‌ها و دفاتر بصورت انسانی و مکانیزه باید فراهم شود. خدماتی که توسط شرکت‌های خارج از پارک ارائه می‌شوند باید با معرفی شرکت مورد نیاز در برنامه‌کاری قید شوند.

در پایان نیز ارزش کلی ساختمان‌ها و تاسیسات موجود بصورت تقریبی برآورد شود و در صورتی که مستاجرین مستقر شده‌اند، مقدار تقریبی درآمد از طریق اجاره نیز قید شود.

### ۳-۶ دسترسی به راه‌های ارتباطی

موقعیت استراتژیک پارک از لحاظ فاصله به فرودگاه‌های بین‌المللی، بنادر و روش‌های دسترسی به آنها و کیفیت حمل و نقل عمومی در منطقه از جمله راه‌آهن، اتوبوس بین شهری، خطوط هوایی و غیره باید مشخص شوند. همچنین خطوط اختصاصی حمل نقل از پارک به نزدیک‌ترین مناطق شهری باید وجود داشته باشد.

وضعیت راه‌های منطقه و محدودیت‌ها و کمبودهای آن باید بررسی شده باشد تا در صورت لزوم راهکار مناسب اتخاذ شود. در کل موقعیت محل از لحاظ لجستیک باید بطور کامل مطالعه شود.

### ۴-۶ منابع انسانی

منطقه‌ای که پارک در آن قرار گرفته از لحاظ نیروی انسانی باید ارزیابی شود. جمعیت موجود در منطقه پارک نسبت به جمعیت سایر مناطق، تعداد افراد تحصیل کرده، تعداد متخصصین و مهندسیین مجرب، تعداد دانشجویان، مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها همگی به دقت باید مورد مطالعه قرار گیرند.

### ۷. ترکیب سند بازار

این سند انواع، گستره و مشخصات مستاجرین احتمالی پارک را بیان نموده و شامل یک فهرست تفصیلی از آنها خواهد بود. سند بازار بخش مهمی از برنامه‌کاری است که نحوه ارائه یک محصول و یا خدمات، تبلیغ و اطلاع رسانی در زمینه فعالیت‌های پارک و قیمت گذاری خدماتی که در پارک ارائه می‌شوند، را برای یک دوره نشان می‌دهد. سند بازار نقش بسیار مهمی در موفقیت یک پارک دارد. این سند می‌بایست بصورتی فراگیر با ذکر جزئیات، استراتژی‌های حضور در بازار هدف و برنامه‌های عملیاتی برای رسیدن به اهداف بازار پارک را

برای دوره حیات یک برنامه‌کاری بیان کند. لازم است تا موارد زیر به دقت مورد توجه قرار گیرد:

### ۱-۷ مستاجرین فعلی

الف- در صورتی که پارک شروع به کار کرده باشد آمار شرکت‌های مستقر در پارک بصورت کلی و تفکیک استقرار در هر ساختمان ذکر شود.  
ب- بیان توانائی‌های بالقوه و بالفعل هریک از این شرکت‌ها به منظور ترسیم و نوشته شدن در برنامه بازار

### ۲-۷ مستاجرین هدف

در این قسمت با توجه به اهداف بیان شده و زمینه فعالیت پارک و همچنین با در نظر گرفتن معیارهای پذیرش و بر اساس استراتژی‌های تدوین شده از قبل، در مورد تعداد و نوع شرکت‌هایی که در پارک مستقر خواهند شد پیش‌بینی می‌شود.  
بصورت کلی هر نوع موسسه که فعالیت مبتنی بر فناوری داشته باشد، می‌تواند متقاضی استقرار در پارک فناوری باشد.

مؤسس باید تخمین دقیقی در مورد زمینه و شاخه تخصصی فعالیت شرکت‌هایی که در پارک مستقر خواهند شد داشته باشد.

برای دسترسی به چنین پیش‌بینی باید آمار مناسبی (از لحاظ جامع بودن و بروز بودن) در مورد شرکت‌های منطقه مورد نظر وجود داشته باشد.

برای مثال آمار کل شرکت‌های فعال در فناوری، آمار شرکت‌های فناور تازه تاسیس، نحوه پراکندگی آنها و سایر مشخصات از جمله تعداد پرسنل، تعداد پرسنل متخصص و... در دست باشد. همچنین این آمار باید به تفکیک در زمینه فعالیت این شرکت‌ها تهیه شود زیرا در بعضی از بخش‌های پایه در پارک فناوری کارآیی ندارد (مثل شرکت‌های فعال در زمینه دامداری). همچنین دولتی و یا خصوصی بودن این شرکت‌ها باید مشخص شود.

محدوده مکانی این آمار بسته به محدوده پارک و فراگیری عملکرد آن است و با استفاده از این آمارها زمینه‌های تخصصی غالب در منطقه مشخص خواهد شد.

زمینه مهم دیگری که مشتریان پارک فناوری باید طبق آن دسته‌بندی شوند، نیازها و منافع دو طرفه پارک فناوری و شرکت‌های مستقر است. یعنی برای مثال با تقسیم

شرکت‌ها به سه دسته شرکت‌های بزرگ، شرکت‌های دانش محور و شرکت‌های تازه تأسیس منافع و نیازهای هر گروه برای استقرار در پارک فناوری و همچنین منافع و نیازهای پارک در استقرار هر گروه مورد بررسی قرار گیرد. این طبقه بندی باعث شده که مسئولین پارک تقریباً طیف کامل خدمات مورد نیاز در پارک را شناسایی کرده و همچنین با خدمات حمایتی که شرکت‌های فوق می‌توانند در پارک ارائه کنند آشنا شود. زیرا اصولاً خدمات ارائه شده در پارک بهتر است توسط شرکت‌های تخصصی و در قالب قراردادهای خدماتی ارائه شود. در صورت اطلاع از وجود چنین شرکت‌هایی در منطقه و در مرحله بعدی اطمینان از امکان استقرار این شرکت‌ها در محل پارک در برنامه‌ریزی مسئولین پارک تاثیر بسزایی خواهد داشت.

برای دسترسی به چنین آماری می‌توان از آمارهای موجود در سازمان‌های مربوطه استفاده نمود و یا در صورت لزوم راساً اقدام به جمع‌آوری اطلاعات نمود (مثلاً با ارسال پرسشنامه).

در حقیقت زمینه‌های فعال صنعت و فناوری در منطقه، تعداد تقریبی مشتریان بالقوه استقرار در پارک فناوری به همراه برآورد کمیت و کیفیت خدمات قابل ارائه توسط شرکت‌های منطقه در این بخش هدف اصلی است.

### ۷-۳ نظر سنجی از مستاجرین احتمالی

بهترین زمان برای انجام چنین تحقیقی زمان تاسیس و آماده‌سازی پارک بوده و روش مناسب انجام مصاحبه حضوری است. این تحقیق باید بین شرکت‌هایی که بیشترین احتمال حضور آنها در پارک می‌رود انجام شود.

مواردی که باید در این تحقیق مورد توجه قرار گیرد عبارتند از :

□ نظر کلی شرکت‌ها نسبت به پارک‌های فناوری و بخصوص پارک مورد نظر؛ به این منظور با توجه به اینکه احتمالاً بعضی شرکت‌ها پارک‌های فناوری را بخوبی نمی‌شناسند ابتدا باید مقوله پارک‌ها و به خصوص پارک مورد نظر به خوبی معرفی شود. مزیت دیگر این تحقیق ایجاد یک بانک اطلاعاتی در مورد مؤسسات منطقه است.

□ انتظار شرکت‌ها از پارک چه است؟ مثلاً زیرساخت‌ها، خدمات یا فضای مناسب و غیره. همچنین از عملکرد پارک چه انتظاری دارند؟ مثلاً ایجاد ارتباط بین شرکت‌ها و دانشگاه‌ها یا وارد کردن آنها به بازارهای بین‌المللی؟

□ آیا این شرکت‌ها مایلند بطور کامل به پارک منتقل شوند و یا بخشی از شرکت خود را منتقل می‌سازد؟ در صورتی که شرکتی قصد پیوستن به پارک را ندارد دلایل آنها باید پرسیده شود تا در صورت عدم اطلاع و یا درک نادرست این مسائل روشن شود. موارد بسیار زیاد دیگری نیز وجود دارد که در این تحقیق می‌توان به آن پرداخت.

#### ۴-۷ انتخاب مستأجرین

مهمترین مسئله در یک پارک انتخاب مستأجرین مناسب است. در این قسمت ابتدا معیارها و روش‌های انتخاب شرکت‌ها ارائه شده و سپس باید پروسه انتخاب مستأجرین نیز بصورت مرحله به مرحله تشریح شود :

#### الف - معیارها و روش‌ها

۱. در قسمت اول منابعی که شرکت‌ها از آن انتخاب می‌شوند بیان می‌شود. برای مثال:

- شرکت‌های فناور در موقعیت جغرافیایی پارک
- شرکت‌های فناور که در زمان تحقیق در مورد مستأجرین (به بخش ۳-۵-۳ رجوع شود) متقاضی استقرار در پارک بوده‌اند
- شرکت‌های فناور فعال در زمینه *R&D*
- شرکت‌های فناور فعال دارای شریک خارجی
- و غیره

۲. در قسمت دوم معیارهای گزینش این شرکت‌ها که موارد نمونه آن در ذیل آمده ذکر شود:

- طبیعت دانش محور شرکت، ترجیحاً انجام دهندگان پروژه‌های با فناوری پیشرفته
- شرکت‌ها با نیت رشد سریع و ایجاد فرصت‌های شغلی انبوه



- دارای محصولات یا خدمات در سطح جهانی
  - مطابقت با اهداف و الگوی پارک که باعث جا افتادن سریع در جامعه کاری پارک می‌شود
  - برنامه کاری یا کسب و کار خوب و واضح، سرپرست مناسب، تمایل به همکاری
  - آمادگی برای توسعه و درک صحیح از اهداف پارک و روش‌های جاری در آن
  - آمادگی و ظرفیت افزودن ارزشی هرچند اندک به کلیت پارک
  - استفاده از قسمت اعظم خدمات پارک
۳. همچنین محدودیت‌ها و ممانعت‌هایی که هر پارک در انتخاب شرکت‌ها دارد باید در این قسمت عنوان شود.

#### ب- فرآیند انتخاب شرکت‌ها

- در این قسمت مراحل اساسی و مسیر اداری جهت انتخاب شرکت‌ها بیان می‌شود.
- بصورت کلی مدیریت پارک باید ساختار نمادین یک شرکت مستقر در پارک را تعیین کرده و به همراه قوانین انتخاب و قراردادهای نمونه به تأیید بالاترین مرجع قانونی پارک برساند.
  - روش انتخاب شرکت‌ها می‌تواند رقابت آزاد و یا مذاکره قبلی با شرکت‌ها باشد.
  - همچنین مدیریت پارک باید قراردادهای خدمات، اجاره و غیره را بصورت کامل آماده کرده باشد.

#### ۵-۷ بازاریابی و تحلیل بازار هدف

- الف - توضیحی در مورد بازار هدف و نتایج مورد انتظار با ارائه خدمات و یا محصول مورد نظر در این بازار هدف
- ب- چه فاکتورهایی در اقتصاد کلان خدمات و یا محصولات، پارک شما را تحت تاثیر قرار می‌دهند
- ج- تحلیل روند ارائه خدمات در بازار هدف

- گذشته ارائه این نوع خدمات
- میزان هزینه کرد در خدمات مورد انتظار در دوره حیات برنامه کاری
- سهم از بازار هدف خدمات ارائه شده
- دیگر اطلاعات مفید در زمینه تحلیل روند ارائه خدمات
- د- نحوه تعامل با رقبا در بازار هدف چگونه است
- صندوق‌های ارائه دهنده تسهیلات
- بانک‌ها
- پارک‌های نزدیک
- ه- برنامه‌های عملیاتی مرتبط با برنامه بازار

### نتیجه گیری

این بخش یکی از مهمترین قسمت‌های برنامه است. زیرا با بررسی موارد مهم و کلیدی که در قسمت‌های قبل ارائه شده‌اند می‌توان لزوم تاسیس پارک را بصورت کلی بررسی کرد. در این قسمت باید فاکتورهای اصلی که تاسیس پارک را توجیه می‌نمایند را فهرست کرد و در صورتی که تا این مرحله دلایل کافی جمع‌آوری نشده باشد تاسیس پارک معقول نمی‌باشد.

### ۱. ترکیب سند خدمات

ارائه خدمات متنوع با کیفیت بالا، یکی از شروط موفقیت پارک و نشان‌دهنده سطح کیفی پارک است. در این قسمت باید تمام خدمات ارائه شده در پارک معرفی و مورد بررسی قرار گیرد. این بررسی برای مثال می‌تواند در چهارگروه زیر انجام شود:

۱. خدمات مربوط به زیر ساخت‌های فیزیکی
  ۲. خدمات مرکز رشد برای شرکت‌های تازه تاسیس
  ۳. خدمات توسعه کاری
  ۴. خدمات بازاریابی و همکاری‌های شبکه‌ای
- در این بخش می‌توان در هرکجا که لازم است مزایایی که شرکت‌ها در اثر استفاده از این خدمات از آن بهره‌مند می‌گردد را خاطر نشان ساخت.

### ۱-۸ اجاره فضا و سایر خدمات مربوط به زیر ساخت‌های فیزیکی

در این قسمت خدماتی که شرکت‌ها با اجاره فضا از آن بهره‌مند می‌شوند با ریز جزئیات درج می‌شود. این خدمات می‌تواند شامل اجاره اتاق و تجهیزات، خدمات دفتری و ارتباطی، خدمات عمومی و خدمات تفریحی و ورزشی باشد. هرچه جزئیات بیشتری در این بخش ارائه شود جذابیت پارک بیشتر شده و هم اگر کمبودی وجود داشته باشد خود را نشان داده و قابل جبران می‌شوند.

### ۲-۸ خدمات حمایتی در قالب مرکز رشد

در این بخش در صورت وجود مرکز رشد در پارک خدماتی که بصورت خاص به شرکت‌های نوپای مستقر در پارک ارائه می‌شود معرفی می‌گردد.

### ۳-۸ خدمات توسعه کسب و کار

این خدمات به‌ویژه جهت ارائه به شرکت‌هایی که مرحله آغازین رشد را پشت سر گذاشته و در فاز توسعه قرار دارند مناسب است. این گروه خدمات می‌تواند شامل:

خدمات آموزشی مشاوره‌ای در زمینه‌های توسعه کاری و بین‌المللی شدن

جستجو برای یافتن نیروی کار متخصص

جستجو و عقد قراردادهای مناسب

ارائه خدمات آزمایشگاهی و کارگاهی

خدمات انتقال فناوری

یافتن سرمایه‌های ریسک پذیر و اعتبارات خارجی

البته این خدمات گاهی با سایر بخش‌های خدماتی نیز همپوشانی دارند.

### ۴-۸ خدمات بازاریابی و شبکه‌ای

این دسته خدمات مربوط به کلیه شرکت‌های مستقر بوده و در راستای اهداف کلی

پارک است و شامل موارد زیر است:

ارائه اطلاعات در مورد سمینارها، جشنواره‌ها و سایر رخداد‌های از این دست در

زمینه‌های مختلف

اطلاع رسانی در مورد سازمان‌های سرمایه‌گذاری و کارآفرینی

ارائه اطلاعات شرکت‌های مستقر در پارک از طریق شرکت‌های تبلیغاتی

- انتشار کتاب و جزوه، راه‌اندازی وب سایت و بانک اطلاعاتی، طراحی صنعتی و هنری
  - روابط عمومی و بخش تشریفات
  - یافتن شرکای کاری و پروژه‌های مشترک و روابط بین‌المللی
  - برگزاری سمینارها، کنفرانس‌ها، نمایشگاه‌ها، فعالیت‌های ارتباطی و کمک به شرکت در چنین رخدادهایی
  - شرکت دادن و عضویت پارک و شرکت‌های وابسته در سازمان‌ها و معاهدات بین‌المللی و شبکه‌های کاری
- این دسته از خدمات نیز بصورت کلی می‌تواند شامل بسیاری از خدمات ارائه شده در سایر گروه‌ها نیز باشد

## ۹. قدم‌های اولیه برای تاسیس پارک

### ۱-۹ تحلیل *SWOT* (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات)

در این بخش یک تحلیل *SWOT*<sup>۱</sup> بر روی پارک انجام شده و موارد مختلف در هر زمینه لیست می‌شوند (گزارش کامل چنین تحقیقی می‌تواند به برنامه پیوست شود)

### ۲-۹ شناسایی ریسک‌های موجود

بصورت کلی ریسک‌هایی که فعالیت پارک را تهدید می‌کنند از جمله:

- تهدیدات سیاسی در اثر عوض شدن دولت
- تغییر دیدگاه حمایتی
- بوروکراسی
- عدم توانایی در جذب سرمایه
- رکود اقتصادی
- رقابت
- سوءمدیریت
- عرضه بیش از حد املاک جهت اجاره

<sup>۱</sup> *SWOT analysis* (یکی از روش‌های برنامه ریزی راهبردی بر اساس تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها)

□ و غیره

باید مشخص شده و برای هر کدام راه‌حل‌هایی پیشنهاد شود.

### ۳-۹ قدم‌های اجرایی اولیه

اقدامات اجرایی مورد نیاز برای راه‌اندازی پارک از جمله:

□ انتقال اموال و دارایی‌هایی که هر کدام از موسسین در نظر گرفته‌اند و در این

برنامه‌کاری ذکر شده است

□ تدوین اسناد مورد نیاز

□ معرفی و انتخاب اعضای هیئت امناء، هیئت مدیره و مدیران پارک و سایر

موارد باید با ذکر تاریخ مشخص شوند

خدمات مورد نیاز در مراحل اولیه پارک باید راه‌اندازی شده یا تاریخ راه‌اندازی آن

مشخص شود و در ادامه، موعد ارائه سایر خدمات نیز بصورت دقیق معرفی شود.

### ۴-۹ نوسازی و ساخت ساختمان‌های جدید

در صورتی که دربرآورد اولیه احتیاج به ساختمان‌های جدید و یا نوسازی ساختمان‌های

اولیه مشاهده شده باشد در این مرحله باید اقدام به پیش‌بینی این امر نمود و مراحل کار را

مشخص کرد. مشخصات کامل ساختمان‌های جدیدالتاسیس و فهرست نوسازی‌های انجام شده

در ساختمان‌های قبلی باید تا حد نیاز درج شود.

همچنین وضعیت ایجاد و توسعه شبکه‌های زیرساختی مورد نیاز نیز که در مراحل قبلی

کمبود آنها شناسایی شده در این قسمت ذکر شده و در هر مورد نیز هزینه‌های انجام شده

بصورت کلی اعلام شود.

## ۵-۹ تحلیل و برآورد مالی

در این بخش هزینه‌ها و درآمدهای فعالیتهای اصلی پارک، نیاز به سرمایه‌گذاری بیشتر و وضعیت مالی پارک بررسی می‌شود. مهمترین قسمت این تحلیل، تحلیل درآمدها و هزینه‌ها است.

## ۶-۹ هزینه‌ها

در این بخش با توجه به اینکه پارک‌ها عموماً ساختاری عظیم و عموماً غیرانتفاعی داشته و در نتیجه هزینه‌های قابل توجهی را نیز در برخواهد داشت، هزینه‌های پارک بررسی می‌شود. در ابتدا می‌توان این هزینه‌ها را دسته‌بندی نمود برای مثال می‌توان هزینه‌ها را به سه قسمت تقسیم نمود:

- هزینه‌های ساختمانی و نوسازی
- هزینه‌های دفتری و نیروی انسانی
- هزینه‌های مربوط به نگهداری از املاک و ساختمان‌ها

هر کدام از این موارد به تفکیک باید حداقل برای سه سال متوالی تخمین زده شوند. در قسمت اول هزینه ساخت و ساز و نوسازی باید با ذکر جزئیات (در صورت طولانی بودن بصورت پیوست) و همچنین سازمان یا شرکت مسئول عنوان شود. و برای هر سال بصورت جداگانه عنوان شود.

در قسمت دوم نیز مخارج نیروی انسانی بر حسب ماه برای هر سال و مخارج دفاتر مربوط به خود پارک باید تخمین زده شود. برای مثال اگر اعضای هیئت مدیره حقوق دریافت می‌کنند این ارقام باید پیش‌بینی شوند و برای هر سال علاوه بر پیش‌بینی افزایش افراد و هزینه‌ها نرخ رشد تورم نیز باید محاسبه شود.

سومین گروه هزینه‌ها هزینه نگهداری و خدمات است که باید بصورت ماهیانه و در طول سه سال محاسبه شود.

همچنین هزینه راه‌اندازی و کاربری هر متر مربع از فضاهای قابل اجرا نیز باید تخمین زده شود.

## ۷-۹ درآمدها

در این بخش درآمدهای پارک که قسمت اعظم آن از طریق اجاره است باید پیش‌بینی شود.

منابع درآمدی پارک می‌تواند به سه دسته زیر تقسیم شود:

- درآمد از محل اجاره
- درآمد از محل فروش خدمات
- درآمد از محل سرمایه‌گذاری در شرکت‌ها
- سایر درآمدها

برای تخمین درآمد از محل اجاره باید قیمت فضای قابل اجاره، کل فضای قابل اجاره و درصد پیش‌بینی شده جهت اجاره در هر سال را در نظر گرفت و در نتیجه اگر ساختمان‌های جدید در سال‌های آینده اضافه می‌شوند در محاسبات مربوط به آن سال‌ها باید فضاهای جدید را نیز در نظر گرفت. درآمد ناشی از خدمات نیز باید تخمین زده شود.

نحوه احتمالی سرمایه‌گذاری پارک در امور فناوری و مساله نحوه حفظ، فروش و تقسیم مالکیت فکری باید در نظر گرفته شود.

سایر درآمدها از جمله کمک‌های دولتی و برگزاری نمایشگاه‌ها و کنفرانس‌ها نیز باید در نظر گرفته شود.

## ۸-۹ جریان پولی

جریان پولی پارک نیز باید پیش‌بینی شود. این جریان پولی می‌تواند به دو گروه تقسیم شود.

الف- جریان پولی مربوط به فعالیت‌های اصلی پارک (اجاره و خدمات حمایتی)

ب- جریان پولی مربوط به سرمایه‌گذاری‌ها

در هر مورد نیز باید جدولی از جزییات مربوطه از قبیل هزینه‌ها، درآمدها پیش‌بینی روش‌های جذب سرمایه (مثل گرفتن وام، مشارکت مالی و...) در هر سال تهیه شود.

#### ۹-۹ سرمایه مورد نظر

در این قسمت با توجه به اعداد و ارقام حاصل از دو قسمت قبلی، سرمایه مورد نیاز برای فعالیت و توسعه آتی پارک در سال‌های آتی تخمین زده شود.

#### ۹-۱۰ برآورد نقطه سربه سر

در این قسمت با توجه به اعداد و ارقام به دست آمده از قسمت‌های قبلی زمان رسیدن به نقطه سود دهی پارک مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

#### ۱۰. نتیجه گیری

در این قسمت جمع بندی کلیه مطالعات انجام گرفته ارائه می‌شود و بر مبنای تحلیل کلان، دلایل توجیهی برای تاسیس پارک به صورت دقیق و با آمار و اطلاعات مستند ارائه می‌گردد.