

خطة عمل واحة العلوم

THE SCIENCE PARK BUSINESS PLAN

جون آلن John Allen

مقدمة

Introduction

أهمية خطة العمل

يعتبر مشروع إنشاء واحة علوم مكلفاً، حتى وإن لم يكن شركة رسمية أو قانونية لها سمات تجارية بما فيها المخاطر. ولذا ينبغي أن تتمتع بإدارة يومية طبيعية. كما لها أن تعمل بأسلوب تجاري يبدأ فعلياً ببدايتها. ولذلك، فإنه من الضروري أن يكون لديها خطة عمل تضم كل عناصر المشروع: أصحابها، والأهداف، والغايات، وإدارة الموارد وطريقة العمل. هذه المواضيع يتم تناولها بالتفصيل في الفصول الأخرى، أما هذا الفصل، فيتناول دمجها بشكل متماسك وشامل وواقعي وعملي لخطة عمل واحة العلوم.

كل هذه الصفات مهمة. والخطة تحتاج أن تكون متماسكة، بحيث يمكن لأصحاب المصلحة الأصليين أن يروا الافتراضات التي أدت في نهاية المطاف إلى تحقيق الأهداف المرجوة. كما ينبغي أن تكون شاملة - ولا تترك شيئاً قد يكون له تأثير كبير على نتائج المشروع. كما يجب أن نكون واقعيين: فالموارد المتاحة تحتاج إلى أن تكون كافية لتحقيق النتائج المرجوة - وهناك في بعض الأحيان إغراء أو مبالغة في تقليل الدخل، وذلك للتأكيد على أن هذا المشروع قد بدأ وانطلق (وهذا عادة ما يؤدي إلى مشاكل كبيرة). كما أنه يحتاج إلى أن يكون عملياً، وذلك لأنه ينبغي على الخطة أن تكون دليلاً لإدارة الواحة وليس مجرد وسيلة للحصول على الاستثمار الأولي.

كما هو الحال بالنسبة لأي عمل، فإنه سيكون من المدهش إذا كانت الخطة التي اعتمدت على وجه التحديد سوف تُتبع في الحياة الحقيقية: ليست هناك إمكانية التنبؤ بدقة جميع المعايير ذات الصلة. ولكن (مرة أخرى، كما هو الحال بالنسبة لأي قطاع الأعمال)، وتتسم خطة العمل بما يلي:

• ضمان منذ البداية أن جميع أصحاب المصلحة على فهم ما يمكن أن يحققه المشروع والتزامات كل منهما

لهذا المشروع.

• ضمان أن جميع الجهات المعنية رسمياً تشترك في الأهداف والغايات والتفاصيل التنفيذية للوادة.
• مساعدة الجهات المعنية والمستثمرين من القطاعين الخاص والعام لتقييم المشروع وقدرتها على البقاء والنمو.

• القانون أن يكون دليلاً لتوجيه وإدارة هذه الوادة. على وجه الخصوص، إن الانحرافات عندما تصبح ضرورية للخطة، ستكون بمثابة نقطة مرجعية، وتمكن من تقييم الآثار المترتبة على أي إجراءات لازمة بسرعة لتكون أكثر مصداقية.

من الأهمية بمكان ضمان عناصر خطة العمل الأساسية على أنها صحيحة ومفهومة قبل نشرها. وهكذا، فإن السمات الحاسمة تناقش هنا في بعض من الشيء، وقبل التطرق إلى عمق تكوين خطة العمل نفسها. في الواقع، فإن العملية متكررة: فالمسودة الأولى لخطة العمل ينبغي أن تؤدي إلى بعض التفكير الجاد والقرارات بين جميع المعنيين. القرارات التي صُنعت ستستفيد منها مشاريع لاحقة إلى أن يتم الاتفاق على الصيغة النهائية ونشرها. من الواضح أن هناك عوامل كثيرة، بعضها عناصر في غاية الدقة، والتي تحتاج إلى النظر فيها قبل حتى أن تتفعل المسودة الأولية لخطة عملها، وربما يكون من المستحسن أن تطلب المشورة من الخبراء الاستشاريين من ذوي الخبرة في هذا الموضوع.

عند كتابة هذا الفصل، تم افتراض أن القارئ له سيكون لديه بالفعل بعض الإلمام عن خطط العمل أو الإعداد للمشاريع ذات الطابع العام. والغرض منه هو إلقاء الضوء على تلك الجوانب التي تنفرد بها أو ذات أهمية خاصة في مجالات تخطيط الواحات العلمية.

عناصر الخطة

تحتوي خطة العمل لواحة العلوم على نفس المعلومات كأى نوع آخر من خطط العمل. إنها تحتاج إلى ما يلي:

- شرح أهداف المشروع.
 - قائمة "أصحاب المصلحة"، وكافة المساهمات مع ما يأمله كل واحد من هذا المشروع في حال نجاحه.
 - تحديد الموارد اللازمة بشمولية، بما في ذلك الموارد البشرية، والعقارات، والتمويل، ونوع الدعم المقدم.
 - تضمين الجدول الزمني للمشروع، مع سرد توقيت، وإبراز النقاط الحرجة، وإظهار المعالم.
 - إعطاء تفاصيل عن فريق الإدارة بما لديهم من المهارات والخلفيات.
 - عرض خطة مالية مفصلة مع جميع مصادر الأموال واستخداماتها، وتوقعات التدفقات النقدية.
- الخطة يجب أن تثبت أن لديها فريق إدارة يملك المهارات اللازمة والمتكاملة لتحقيق أهداف المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد لذلك، والتخطيط لاستخدام الموارد.

الأهداف الإستراتيجية

Strategic Objectives

"من أجل ماذا تريد واحة العلوم هذه؟" من الواضح أن نسأل السؤال، ولكن حتى هذه المسألة الأساسية ليست دائماً من خلال التفكير.

في بعض الأحيان، يمكن أن تصاغ الأهداف في لغة التنمية الاقتصادية، ولكن السبب الحقيقي هو أن "الأمة أو المنطقة أو المدينة المجاورة قد حصلت على واحة علوم. لذلك يجب أن نملك إرادة لأن نملك واحدة من نوعها. وبطبيعة الحال، لا بد لنا أن نملك أكبر وأفضل من ما عند الغير". مثل ما يمكن تسميتها معلماً هي للجميع بدءاً من أعلى سلطة في الدولة بنظامها لتبقى بنجاح تركات للأجيال القادمة. ولكن يمكن أن تكون حتمية مزمنة تشكل عبئاً على الخزينة العامة.

معظم الواحات العلمية تقوم على نوع من مزيج من المواد التالية:

- حافز للابتكار أو نواة لتطوير اقتصاد قائم على المعرفة، سواء على الصعيد الإقليمي أو على الصعيد الوطني.
- الربط بين الجامعات (عندما يستخدم هذا المصطلح هنا، فإنه ينطوي على أن أي "خزان تكنولوجي" ذي علاقة، مثل معهد البحوث)، والاقتصاد المحلي.
- وضع آلية لاستثمار التكنولوجيا في الجامعة.
- وسيلة للجامعة للاستفادة مالياً (عن طريق استغلال التكنولوجيا أو المساهمة بقطعة من الأرض التي تملكها).
- ممتلكات مشروع مربحة مع نوع من التحيز التكنولوجي.

بالضبط كيف يتم تركيب الخليط، فذلك يعتمد على الواحة المعنية. هناك العديد من الواحات الملكية التي تتمثل بمشاريع عقارية مربحة، ولكن في معظم الواحات التي أنشئت خلال العشرين عاماً الماضية، لم تأخذ بالاعتبار الربح التجاري على أن يكون الهدف استراتيجياً بشكل رئيس. أغلبية الناس (وخاصة من هم في السنوات الأولى من أعمارهم) يعتبرون أن الاستدامة الذاتية ضرورية باعتبارها الهدف العصري.

في الآونة الأخيرة، وخاصة الفرص التجارية التي توفرها واحة العلوم أصبحت تنال الاعتراف بشكل متزايد. ومع ذلك، فإن المشروع الذي يستحق تسمية "واحة العلوم" ينبغي أن تشمل الخصائص المميزة التي ترد في رابطة المملكة المتحدة لواحات العلوم (UKSPA) وتعريف الرابطة العالمية لواحات العلوم (IASP). وبذلك، يكون مربحاً على الصعيد التجاري، وعليه، فإنه ليس شرطاً كافياً، وليس دائماً ضرورياً في سياق مشروع معين. ما هي أهمية أصحاب المصلحة والإدارة

Stakeholders and Management Team. The Importance of the Stakeholders

في بدايتها، عادة ما تعزز واحة العلوم وتوجه من قبل مجموعة من المنظمات المهتمة من الذين يرون القيمة النهائية لمثل هذا المشروع لأهداف خاصة بهم، والذين هم على استعداد، من حيث المبدأ على الأقل، المساهمة بطريقة ما في إنشاء وتطوير الواحة. وهذه المساهمة والمشاركة في المنظمات هنا هي بوصفها "أصحاب المصلحة". هؤلاء قد يكونون هيئات عامة أو خاصة، إلا أنه قد لا يكون لهم مشاركة مالية أو قانونية في الواحة.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض الواحات، وخاصة تلك التي ترتبط بها الجامعات، هي أيضاً ممالك للأرض تسعى لتخطيطها وإنشائها وتطويرها. أمثلة كمبردج في المملكة المتحدة في ذلك تشمل واحة العلوم والبحوث وواحة ساري للأبحاث. هذه الأخيرة، على سبيل المثال، وضعت للتو أسساً مع جامعة ساري كأصحاب لها، وأصبحت واحدة من أنجح الواحات في المملكة المتحدة. وتجدر الإشارة أيضاً إلى أنه تتغير الأزمان، وكذلك الاقتصاديات الإقليمية حتى تتحقق أهداف الواحات العلمية وأصحاب المصلحة المعنيين. على الرغم من أن جامعة ساري هي الوحيدة صاحبة المصلحة الأولى لنحو عشر سنوات من البحث في واحتها المعروفة بواحة ساري للبحوث، والتي تزامن وجودها مع مرور منطقة الجنوب الشرقي من المملكة المتحدة في ركود اقتصادي في أوائل تسعينات القرن الماضي عندما اعترفت وكالة التنمية الإقليمية والحكومة المحلية بالأهمية والقيمة التي يمكن لواحة البحوث أن تملك على صعيد التنمية الاقتصادية، وخلال السنوات العشر الماضية التي شهدت مشاركة واحة البحوث في تنمية وكالة برنامج الابتكار. في الواقع، لقد أصبحت الواحة النقطة المحورية بما يُعرف مؤسسة تجمع ساري.

في واحة علوم وتكنولوجيا مشروع نموذجي، مع ذلك، هناك عادة صاحب مصلحة "قائد"، أو شخص ما يشارك في دفع المشروع قدماً. فإنه في كثير من الأحيان في تحديد مهارات هذا الشخص أو "بطل مشروع" الذي يمكن أن يوفر رؤية وحملة لتحويل تطلع مُبهم إلى مشروع مع وجود هدف واضح في الآراء حول مستوى الدعم. في كثير من الأحيان، مثل هؤلاء الناس يساعدون في التفكير في ما هو ممكن، ولكنهم لا يتمتعون دائماً بالاهتمام إلى التفاصيل التي لا بد من تحويل رؤيتها إلى واقع من الكفاءة والفعالية.

خطة العمل تساعد على بلورة الأفكار

هذا هو الحال عندما يصبح التحضير لإعداد خطة عمل رسمية مفيداً في المقام الأول. ففي مرحلة التأسيس، لن تكون واحة العلوم أكثر من رؤية بطل أو شريك، وبدعم من الآمال المتعلقة بمساهمين آخرين محتملين. هذا الطموح المشترك عادة ما يكون حقيقياً وإيجابياً جداً، ولكن كل أصحاب المصلحة في هذا المشروع ينظرون من اتجاه مختلف تماماً، وكثيراً ما تكون مختلفة جداً مع جداول الأعمال، كما أنها غالباً ما تكون وجهات نظر مختلفة عن كل ما يجب أن تساهم في هذا المشروع وما يتوقع الخروج منه.

على سبيل المثال، فإن حكومة محلية أو وكالة للتنمية مع أصحاب المصالح من المحتمل أن ترى أنه من المفترض أن تكون واحة العلوم بوصفها وسيلة لتحقيق النمو الاقتصادي من خلال تشجيع الإبداع، وربما يكون ملموساً أن تكون نواة لشركات التكنولوجيا المتقدمة في المنطقة. الجامعة التي لها علاقة، يمكن من جهة أخرى النظر من خلالها إلى هدف الواحة الكبير مع إيواء الشركات المتخرجة منها، والناجحة، والتي تنبثق من برامج البحوث. إذا كانت الواحة ثمة مجال للتطوير العقاري التي ينطوي عليها، فمن المرجح أن تهتم في المقام الأول في وضع العقارات موضع الجذب والربحية.

هذه الأهداف لا تعارض فيها، بل وإن العديد من الواحات تنشأ بمزيج من مركبات النجاح. الفكرة (المطور سيهتم في التطوير العقاري). وهذه من الأهداف المحددة التي ينبغي تدوينها وفهمها، والتي اشترك فيها جميع أصحاب المصلحة. هذه الآراء المكتوبة ينبغي أن تشكل نواة لخطة العمل. وهو ما يركز على أذهان الجميع من أن الهدف من المشروع هو تقليص فرص الهيمنة من جانب أي شخص أو جهات نظر أصحاب المصلحة. ويعطي الرئيس التنفيذي للواحة الوضوح والتركيز في الأهداف أو ما هو لتحقيق الحالة الدراسية لواحة مانشيستر للعلوم في الفصل التاسع الذي يسلط الضوء على هذا الجانب من أهمية خاصة في تطوير الواحة.

منظمة

Organisation

الهيكل يجب أن يدعم الأهداف

ينبغي أن يكون واضحاً شكل وهيكل وتشكيلة الهيئة التوجيهية لإدارة الواحة، والتي ينبغي أن تكون واحدة من فرص كثيرة تستفيد منها بأقصى ما يمكن من فرص الأهداف الرئيسة التي تحققت. هذه ليست دائماً كذلك. ففي بعض الأحيان يحصل في السياسة المحلية أن أحد أصحاب المصلحة، والشخص أو المنظمة، يقوم بمحاولة فرض وجهات النظر التي لا علاقة لها بأهداف الواحة أو الهيئة الإدارية الرئيسة التي تفتقر إلى جميع التجارب والخبرات. من النادر أن يكون أحد الأمثلة على ذلك هو عدم وجود أي خبرة تجارية لمجلس الإدارة. هذا بالرغم من أن المقترح هو بمثابة واحة تجارية ذات استدامة، حيث إن هذا ما سيكون أكثر انتشاراً في الدول النامية. كما أن مقترحات واحة العلوم عادة ما تأتي من تحالف بين الحكومة (الوطنية أو المحلية)، والجامعة، والحاجة إلى المهارات التجارية والحصول على خبرة الناس القادرين على تقديم المشورة التجارية غير المعترف بها. هناك العديد من العوامل التي تؤثر في طبيعة الهيكل التنظيمي لواحة العلوم وحجمها، وموقعها (في وسط المدينة أو في المناطق الحضرية، والمواقع الميدانية الخضراء)، وطبيعة الأسواق الإقليمية، وعلى المستوى المحلي للابتكار، والاستثمار والسياسات المالية، وغير ذلك، وكلها لها تأثير على هيكل وطبيعة واحة العلوم المنظمة.

الشكل القانوني للمنظمة

The Legal Form of the Organisation

الشكل القانوني ينبغي أن يعكس الملكية والأهداف

الشكل القانوني للمنظمة في إدارة واحة العلوم لا بد من النظر فيه بعناية. تلك التي تفكر في إنشاء مثل هذا المشروع، وتبحث على اتخاذ منحى تجارياً جيداً، ومنحى في المشورة القانونية. ومع ذلك، فإن بعض الملاحظات على أساس الخبرة والممارسة الحالية قد تكون مفيدة.

بعض الواحات الناجحة مملوكة بالكامل وتدار من قِبل أو نيابة عن الجامعة المرتبطة بها. ومن الأمثلة على ذلك واحة علوم كامبريدج وواحة هيريوط واط (Heriot Watt)، وواحة ساري للبحوث. وهذا يعطي السيطرة للجامعة على إدارتها وأشياء أخرى مثل سياسة التأجير، حيث إن ارتفاع التكاليف الأولية لكثير من الجامعات ينطوي بالالتزام بالبنية التحتية التي لا تتصل مباشرة بالتدريس أو بالبحث العلمي.

عدد قليل من الواحات تُدار من الباطن من قِبل دائرة حكومية أو عن طريق وكالة للتنمية. بيد أن ذلك أمراً لا يوصى به عموماً، إذ أن طبيعة هذه المنظمة من الناحية العملية من المرجح أن تكون البيروقراطية وليس من الضروري أن تركز على دعم المؤسسات الجديدة، مع كل الحاجة التجارية الملحة التي تنطوي فيها. في كثير من الأحيان، السبب الحقيقي هو أن إدارة معينة لا ترغب في السيطرة على أي خسارة على الإطلاق، لذلك يصبح من الصعب على إدارة واحة العلوم جعل أي قرارات سريعة أو أن تكون مبتكرة بنفسها. هذا عادة ما يكتفم أي نفسيات ريادية قد تكون في الأصل في هذا التنظيم.

الأشكال القانونية الممكنة

وتبين التجربة أن أنجح الواحات العلمية هي تلك التي لا تعتبر منظمات لا تهدف إلى الربح، بل تلك التي تدار كعمل تجاري بإرشادات تجارية صارمة. وليس هناك معيار أو شكل قانوني مفضل، فالبعض يرى ذلك على نحو أسهم شركات محدودة، والبعض الآخر في الشكل الاعتيادي المعروف. وفي المملكة المتحدة، يتم ذلك باسم شركة محدودة الضمان، والبعض الآخر على شكل مؤسساتي لا يسعى للربح. ويبدو أن معظم البلدان لديها هياكل قانونية مماثلة لتلك بالرغم من أنها لا تحمل نفس المسميات، وقد لا تكون هي نفسها، وخصائص تفاصيلها القانونية قد تكون مختلفة أيضاً.

لا يوجد أي سبب يبرر عدم تشكيل واحة العلوم كشركة محدودة من خلال مساهمات. إن الرسالة واضحة فيما يخص واحة العلوم كمشروع تجاري، وعلى مجلسها أن يتصرف على نحو أكثر جدية: وهذه رسالة مفيدة يتم نقلها للمستأجرين وكذلك للمستثمرين المحتملين. مديرها سوف يُخضعون الأنظمة والمبادئ التوجيهية بشأن إدارة الشركات، وسوف تحتاج للعمل في حالة الضرورة القصوى والحاجة الملحة للتركيز كمنظمة تجارية.

هناك شركة محدودة الضمان (في المملكة المتحدة) متشابهة في العديد من القضايا والوسائل مع الشركات التقليدية المحدودة التي أساسها الأسهم. ولكن القضية هو أنه لم يكن هناك مالكو أسهم، وبالتالي يتم إعادة جميع الأرباح لاستثمارها في الشركة. ولا تزال عمليات الشركة التي تحكمها القوانين تتمتع بمجلس لإدارتها. مثل هذا الترتيب يمكن أن يكون مناسباً جداً لبعض الهيئات مثل الحاضنات أو الواحات العلمية، حيث يأتي الاستثمار جزئياً من القطاع العام، ولكن بعد ذلك يمكن أن تنمو الديون المالية.

بدلاً من مَلاك الأسهم ممن لديها من أعضاء، وبدلاً من شراء حصص أرباح الأسهم واستقبال أعضاء تتوفر لهم الضمانات - فعادة ما يكون المبلغ رمزياً (nominal) - كحد لمسؤولياتهم لأن هناك أيضاً ثروات الشركة بشكل

عام، والتي يمكن أن تنتقل لشركة مماثلة، ولا توجد وسيلة لتوزيع الأرباح لتحقيق مكاسب خاصة. وبالتالي، يمكن للمؤسسي الشركة ومؤيديها التأكد من أن أي فوائض للشركة إما تستثمر في تحقيق أهدافها أو يتم توزيعها لأغراض مناسبة.

وهكذا، فالضامون لهذه الشركة:

• ليسوا هم أنفسهم، أو الهيئات القانونية التي يمثلونها، قادرة على أن تكون مسؤولة عن أي خصوم تنجم عن واحة العلوم.

• القدرة على شراء أو بيع الممتلكات تحت اسم واحة العلوم.

• القدرة على الشروع والدفاع في الإجراءات القانونية تحت اسم الواحة.

• القدرة على إعادة استثمار أي أرباح في منظومة واحة العلوم.

مؤسسة لا تسعى للربح هي نوع آخر من الوسائل القانونية المناسبة لبعض الواحات. ويمكن أن تكون لها مزايا ضريبية قد تساعد الواحة للحصول على المنحة المالية الدائمة. وفي المقابل، فإنه لا ينقل الرسالة التي مفادها أن الواحة يتم إدارتها بشكل عملي، وأنه قد يكون هناك عيوب كبيرة من الضرائب، وإذا كان من الضروري تغيير الوضع القانوني للواحة عدة سنوات في وقت لاحق.

تشكيل الهيئة الإدارية Composition of the governing body

من الطبيعي أن يكون أصحاب المصلحة الأولون ممثلين لدى مديري الواحة، ولكن من المهم أيضاً النظر في تجربة أو خبرة إضافية قد تكون ضرورية لتعظيم ثمره. خطة عمل الواحة ينبغي، كما هو الحال بالنسبة لأية خطة عمل، على أن فريق الإدارة لديه المهارات والكفاءات اللازمة لتقديم توقعات النتائج.

وعلى سبيل المثال، قد تمثل الجهات المعنية مجموعة واسعة من الحكومة الإقليمية، والجامعات، والمصالح التجارية، ولكن قد لا يكون القائمون عليها ممن لديهم خبرة العقارات التجارية. منذ التنمية بما فيها المالية ونمو فرص الاستدامة، وأكثر الواحات تتوقف على بناء وإدارة الممتلكات، حيث إن أغلب وقت إدارة موظفي الواحة مكرس لهذا الجانب من العملية، وهي قد لا تكون مهمة لمن يكون مديراً للمجلس بهذه الطريقة؟

في بعض الأحيان، تكون الواحة مجرد إنشاء لعدد من المنظمات، بما في ذلك الجامعات ومعاهد البحوث، والحكومات المحلية، ووكالات التنمية، والمصالح التجارية والمنظمات. فمثل هذا التوافق الحقيقي في الآراء وعلى نطاق واسع يستحق الإعجاب، ولكن المشكلة تكمن عندما تريد كل منظمة فردية أن تكون ممثلة في مجلس إدارة الواحة. مثل هذه الهيئة التشريعية ستكون غير عملية، من شأنها أن تحول دون التركيز، والمرونة، والملكية التجارية وبالسرعة المطلوبة، وتمييع المسؤولية عن القرارات.

في مثل هذه الحالات، قد يكون من المستصوب الإصرار على مجلس تنفيذي مصغر لأصحاب المصلحة الرئيسيين بالإضافة إلى مدراء مستقلين أساسيين، وإنما أيضاً على نطاق أوسع لتشكيل "المجلس الاستشاري"، والذي

من خلاله يتم تمثيل كل منظمة ذات علاقة. سيكون من مسؤوليات المجلس التنفيذي التركيز على مسؤولية صنع القرارات الرئيسة، ومجلس استشاري بدوره الأكثر عمومية (sounding board) من أجل تعزيز الواحة للحصول على دعم من مجموعة واسعة من المنظمات. المجلس الاستشاري قد يكون مجموعة كبيرة للغاية: في الواقع، وفي حدود المعقول، والأكبر هو الأفضل، لأن ما تظهره الاجتماعات هو مجموعة واسعة من مؤيدي واحه العلوم. هذا المجلس لا ينبغي أن يكون له دور السلطة التنفيذية، ولكن يمكن أن يكون مؤثراً للغاية.

تقديم المنتج

The Product Offering

تحقق السوق المحددة والمبحوثة

خطة عمل لأية شركة يجب أن توضح لماذا منتج معين هو خاص، وينطبق الشيء ذاته على وجود واحه العلوم. هذه السمات التي تميز "النقاط الفريدة" ينبغي ألا تكون هناك فقط لتلبية التعريف أو للتأكد من أن المشروع يلبي المعايير التي يعطيها الأهلية للحصول على منحة لدعم: ينبغي أن تكون هناك لتثبت إنها قادرة على السوق المحددة والمبحوثة.

بحوث السوق بحاجة لتبرير عند الشروع في إنشاء واحه للعلوم. فهي تتطلب خطة عمل مفصلة على المستوى المحلي والتكنولوجيا المتاحة، ما لم يكن هذا المشروع يهدف إلى جذب المنظمات العالمية التي لا قيود لها (وهو أمر غير معتاد في اعتباره الهدف الوحيد) في السوق المحلية لأماكن إقامة الشركات القائمة على المعرفة. هذه ليست هي نفس الشيء كتسويق الواحة، والتي تم اعتبارها في الفصل السابع - ثمة حاجة للبحث لتبرير كل من: تطوير الواحة ولتتمكن لاحقاً من أجل استهداف تسويق فعال.

التكنولوجيا المتاحة محلياً

تقييم مستوى واتساع نطاق التكنولوجيا المحلية المتوفرة هو عادة وسيلة لتوضيح ما هو متاح في الجامعة الشريكة (المرتبطة بها) أو معهد البحوث. بعضها سيكون له نطاق واسع من التخصصات وغيرها ستكون متخصصة، وهذا قد يفرض هذا النوع من التكنولوجيا التي قد تسعى إدارة الواحة لها للمستأجرين المحتملين.

ومن المهم الإشارة إلى أن توافر التكنولوجيا هو عنصر أساسي في أبحاث السوق، وليس مجرد قائمة من تكنولوجيات الحاضر. ولا يوجد سبب يرتبط بالجامعة، والذي له أقسام رائعة في عدد من التخصصات ذات الصلة في حال عدم تمكن الأساتذة الالتزام في أول وقت من أوقات أقسامهم لصالح واحه العلوم.

في بعض الأحيان، يمكن لأقل البحوث الموجهة للمعهد، والأكاديميين الذين يتمتعون بربط وتقديم المشورة للشركات المحلية لأن تكون أكثر فائدة من مجرد واحه العلوم الرائدة في البحوث الجامعية التي تشارك في المقام الأول مع كبرى الشركات المتعددة الجنسيات في برنامج أبحاثها.

الابتكار المحلي وريادة الأعمال Local innovation and entrepreneurship

والمطلوب هنا هو فهم مستوى الشركات القائمة على المعرفة في المنطقة، وخططها للتطوير واهتمامها في مكان واحة العلوم من النوع الذي يجري التخطيط له. وتشكل الحكومات المحلية، ووكالات التنمية والغرف التجارية وعلى نطاق واسع بيانات عن الشركات المحلية، وهذا مصدر مفيد للمعلومات الأولية. ومع ذلك، فإنه غالباً ما يكون من الضروري استكمال هذا مع عمليات التفتيش والمقابلات وغيرها. وأحياناً هناك شركات (والتي لا يبدو احتوائها حتى الآن أي قاعدة بيانات) ذات صلة بالمشروع، والأمر يستحق الخوض فيه في مجتمع الأعمال المحلي لمعرفة ما إذا كان بالإمكان إستحداثها.

وسيكون من المهم أيضاً التحقق من البرامج المتاحة لتشجيع وتدريب أصحاب المشاريع. هل هي مناسبة وملائمة لهذا النوع من أصحاب المشاريع المتوخاة في واحة العلوم؟ ما هي أفضل وسيلة للربط بين مقدمي هذه البرامج إلى الواحة واحتياجات المستأجرين؟

المزيج الصحيح The right mix

عندما يتم جمع كل هذه المعلومات، ينبغي أن يكون ممكناً أن نرى مدى تلبية احتياجات المستأجرين المحتملين للواحة المقترحة. ومن الناحية المثالية (لواحة علوم نمطية)، ينبغي أن يكون هناك عدد كاف من المتعطشين للنمو، والشركات الصغيرة والمتوسطة (SME's) القائمة على التكنولوجيا، والتي ترى فائدة حقيقية في الإقامة على أرض الواحة، حيث سوف تلبي المتطلبات التكنولوجية من قِبل استجابة الجامعة المرتبطة بها أو معهد البحوث التجارية التي تلبي احتياجاتها من قِبل مجموعة متنوعة من الاستثمارات التي تهدف بشكل مناسب بين المنظمات والمشورة والبرامج التدريبية.

في الواقع، سيكون هناك فجوات، وخطة عمل ينبغي أن تحدد لهم وتوضح الكيفية التي يمكن أن تكون مؤمنة. هذه المماثلة لتحديد وتقليل المخاطر، هي جزء لا يتجزأ من أي خطة عمل. عموماً، على الرغم من ذلك، فإن المعلومات المتوفرة محلياً على مستوى التكنولوجيا والابتكار وروح المبادرة ينبغي أن تلبي احتياجات الواحة البحثية والمحددة. بعض من هذه الجوانب لهذا "التقديم" تم اعتبارها أدناه.

الأراضي والممتلكات

الفصلين الرابع والخامس تتعامل مع هذا الجانب بالتفصيل، ولكن خطة العمل ينبغي لها أن توضح كيف أن أرض الواحة والسكن يجعلانها موقعاً جذاباً لهذا النوع من الشركات التي تسعى الواحة لها. وعليه، ينبغي أن يبين:

- ما هي مساحة المنطقة، وما هي طبيعة الأرض أو الممتلكات المقترحة، وما هي الترتيبات المالية. على سبيل المثال، إذا كانت الممتلكات القديمة باعتبارها العنصر الأولي (وهناك العديد من الواحات العلمية المعروفة التي بدأت الحياة فيها في بناء تم تحديثه)، ما هي شروط عقد الإيجار أو الشراء، وكيف سيتم تغطية تكاليف الترميم؟ وهل سيتم شراء الأراضي أم أنها ستستأجر؟ ما هي شروط عقد الإيجار، هل ستكون مناسبة لهذا الغرض؟

- كيف ستلبي الملكية عرض حاجة السوق والتي كشفت عنها الدراسات.
- كيف ستدار الممتلكات استراتيجياً. وهل سوف يكون هناك شركة عقارية منفصلة لذلك؟ أم أنها ستكون جزءاً لا يتجزأ من مجمل عمليات الواحة؟
- حجم الواحة ومراحلها الإستراتيجية، وعدد وأحجام الوحدات. مرة أخرى، ينبغي أن تكون هذه النتائج مرتبطة بدراسات السوق.
- تنسيق المواقع وكثافة التنمية.
- المرافق الخاصة التي يمكن تقديمها، مثل البنية التحتية أو الصوت عبر بروتوكول الإنترنت (voice-over-IP) ذات النطاق العريض للملكية الفكرية، أو المختبرات أو ورش العمل، وغرف الاجتماعات، وغيرها من الخدمات.
- كيفية إدارة العقار ومرافقه. وهل سوف يكون هناك شخص مخصص للتأجير؟ وهل ستدار هذه المرافق من الموقع، وكيف سيتم إدارتها بكفاءة؟
- معايير دخول؛ حيث إن معظم الواحات العلمية لها نوع من المعايير المالية، والتي يجب تحقيقها قبل أن يُسمح للشركة المرشحة للانتقال للواحة. إذا كانت معايير صارمة للغاية، فإن الواحة لن تنمو بالمعدل المأمول، ولكن إذا كانت غاية في التراخي، فإن الواحة ستفقد سماتها الخاصة على عجل.
- شروط عقد الإيجار (الجوانب القانونية يتم تناولها في فصل مستقل). إذاً، كان لا بد من توفير بناء أو حاضنة للشركات في المرحلة المبكرة، عندئذ، لا بد من النظر بعناية في ضرورة إعطاء الأولوية لسهولة دخول وخروج المستأجر. وتشير التجربة إلى أن المستأجرين على المدى الطويل على ضرورة المرونة أيضاً، وخطة العمل يجب أن تحدد المبادئ العامة لإستراتيجية التأجير.
- كيف ستتناسب السياسة العامة مع الواحة؟ وكيف لها أن تدعم أهدافها الإستراتيجية؟

روابط التكنولوجيا Technology links

إن الصلة المرتبطة بجامعة أو معهد بحوث (بعض من جوانب هذه المسألة تعالج في الفصلين الثاني عشر والثالث عشر)، من السمات الرئيسة لأي ما تقدمه واحة علوم لمستأجريها المحتملين. في الواقع إن هذا الارتباط ربما كان السمة المميزة لأي تقديم لواحة علوم.

فليس من الصعب عادة إقناع جامعة أو معهد بحوث لتقديم دعمها لواحة علوم معروفة. تريد الجامعات أن ترى خبراتها العلمية والإبداعية أن تتحول إلى منتجات قابلة للتسويق، وواحة العلوم التي ترتبط بها قد تكون الشيء الصائب للمساعدة. كما والجامعات بصورة متزايدة ترى أنه من المهم سياسياً أن تلعب دوراً أكبر في الأعمال التجارية المحلية والاقتصادية للمجتمع، والواحة هي تعبير ملموس عن هذه الرغبة. يجب أن تتركز صياغة خطة العمل من أجل واحة العلوم على اهتمامات الجامعة فيها، وعلى وجه الدقة، كيف ستدعم الواحة: ما هي الأنشطة التي من خلالها تكون معطاءة، وما هي القيمة لذلك، سواء في أهميتها لأهداف الواحة وكذلك المالية.

المشكلة هي في جعل العلاقة أكثر من شيء على الورق. بإنشاء علاقة نشطة بتواصلية مستمرة، هو الجزء الصعب، وخطة العمل يجب أن تعترف بأهمية هذه المسألة وتبين كيف سيتم الحفاظ على هذا النشاط. كما أنه من المهم من وجهة نظر المستأجر المحتمل، أن يكون هناك صلة بالتكنولوجيا الإبداعية (أو ربما بالخبراء في كلية إدارة الأعمال) كعنصر مهم من منتجات الواحة.

خدمات أخرى Other services

كل واحة علوم ينبغي أن يكون لها سمات خاصة بها تجعل منها بيئة تجارية واقتصادية وتكنولوجية مناسبة. وهذه كلها جزء من الأشياء المتميزة من المنتجات، وإنها بحاجة لوصفها في خطة العمل.

العديد من الواحات - ولكن ليس كلها - سوف تحدد ضرورة إدراج حاضنة للأعمال. إذا كان الأمر كذلك، فإنه يحتاج إلى ما يبرره، وربما خطة عمل منفصلة لاحتضان النشاط، سيكون من الأمور الضرورية (الحضانة الجيدة هي عملية مكلفة وليست عادة مستدامة).

الواحات الأخرى، التي تركز على مجال محدد من مجالات التكنولوجيا يمكن أن تشمل مرافق متخصصة كجزء من أنشطتها لجذب شركات تستثمر هذه التكنولوجيا. البعض الآخر قد يكون له بعض السمات التجارية الخاصة التي يرون أنها ذات صلة في المساعدة على اجتذاب المستأجرين: وتشمل الأمثلة صوت - أعلى - ملكية فكرية (voice-over-IP) في كافة أرجاء الواحة، ومرافق للمؤتمرات مجهزة بالكامل، وصندوق تمويل أولي يسمى صندوق تمويل بذرة الذرة (seed-corn fund)، فإن وجود الجامعة وعملية نقل التقنية إلى الواحة، والقرب من مطار دولي، يعزز خاصة أي اتفاق بشأن تكاليف الكهرباء، ... إلخ.

الميزات غير التجارية التي تضيف إلى جاذبية الواحة للمستأجرين لا تقل عنها أهمية. في العادة، إن هذه الأمور التي تضيف إلى نوعية حياة الناس في المنطقة، مثل القرب من المدن الكوزموبوليتانية الجذب السياحي والثقافي، أو، على العكس من ذلك، فإن سهولة الوصول إلى الشواطئ والواحات الوطنية للاستجمام.

استراتيجية السوق

Market Strategy

مختلف العوامل التي ينبغي النظر فيها في ما يتعلق في تسويق واحة علوم يتم تناولها في الفصل السابع. ومن المهم أن يتم وضع إستراتيجية رشيدة للتسويق، والجداول الزمنية المستهدفة وتقديرات التكاليف، باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من خطة العمل.

قد يبدو هذا واضحاً، لكن هذا لا يحدث دائماً. عندما يكون صاحب المصلحة الرئيس تجارياً، وأهمية التنمية المستقبلية تستهدف تسويق هذا البرنامج المعترف به عادة، ومعها آثار كبيرة من حيث التكاليف. ومع ذلك، عندما يكون المحرك الرئيس لهذا المشروع في القطاع العام، هناك اتجاه في بعض الأحيان إلى تخصيص أموال غير كافية للتسويق والترويج الأولي الذي يتكون من إطلاق المشروع، وافتتاح أول مبنى، والذي ليس بين ما تم إقراره.

وهكذا، فإن خطة العمل يجب أن تبين كيف لبرنامج التسويق أن يطور صورة مميزة للواحة في مختلف الفئات المستهدفة، والحفاظ على الوعي وعلى وجودها، ويزود عدد مقبول من الاستفسارات ذات الصلة من المستأجرين المحتملين.

وينبغي توضيح الأساليب المستخدمة، والتي تشمل على سبيل المثال، تعيين وكلاء واستخدام موارد الواحة، وترتبط بين السلطات المحلية في الأنشطة الترويجية للمنطقة، والتكاليف المتوقعة لهذه الأنشطة.

فريق الإدارة

The Management Team

تجربة وصفات وإدارة واحة العلوم أمر حيوي لنجاح عملية النمو والتنمية، وهذا المجال هو في كثير من الأحيان يتم تجاهله في خطط عمل أولية للواحات العلمية. ولكن، كما يقول أصحاب رأس المال في بعض الأحيان، "نريد أن نرى خطة عمل تفصيلية لهذا المشروع، ولكن ما كنا حقاً مهتمين به هو تقييم الناس الذين لهم علاقة بالمشروع. إنهم هم الذين سيحددون ما إذا كانت للخطة أي فرصة للاعتبار." السؤال الذي يطرح من قبلهم هو: يمتلك فريق الإدارة العليا الخبرة التكميلية والخبرات اللازمة لتقديم خطة عمل؟

المدير التنفيذي هو الذي يقدم خطة العمل، وبالتالي هي الوظيفة الأهم في التعيين (التوظيف). يجب أن تنسجم الصفات مع المتطلبات المدروسة بعناية، والتي ستعتمد على الأهداف الرئيسة للواحة. إنها ليست كافية، للراحة، وليست موفرة للتكاليف أو غيرها من الأسباب، مجرد الحصول على مدير مميز الكفاءة من بين موظفي الحكومة المحلية أو مدير متقاعد من قطاع الصناعة. من هم على دراية بالواحات العلمية، وأنه سيكون تطورها سريعاً، وجزير بالاعتراف بأن الروح بأكملها والصورة هما ثمرة نجاح المشروع الذي يعتمد بشكل حاسم على مهارات وشخصية المدير التنفيذي الأول. هذا وينبغي على عملية الاختيار المختصرة أن تكون دقيقة ومهنية.

قد يكون من الحكمة أن تبدأ الخطة صغيرة، وفي هذه الحالة سيكون المدير التنفيذي هو الوحيد الذي يتم تعيينه على المستوى العالي فقط، وذلك للضرورة. وربما ستقوم جهات معنية أخرى بتزويد الخبرة وغيرها من الخدمات التي تساعد على النمو في الواحة، مما يستوجب أوامر تعيينات إضافية. هذا النوع من التخطيط لإدارة الواحة ينبغي أن يُدرج في خطة العمل، لأن لها دلالات مالية وتشغيلية، وسوف يرى أصحاب المصلحة المعنيين من الجميع أنهم أخذوا على عاتقهم التزاماً واضحاً لتوفير هذه الخدمات.

إذا كان هذا المشروع هو أحد المشاريع الكبيرة منذ البداية، وسيكون من الضروري وغيرها من المناصب العليا لتنفيذ خطة العمل. وستشمل هذه مديراً مالياً، وربما شخصاً في وظيفة إدارة العقارات. وظائف أخرى قد يكون هناك حاجة لها لإدارة عملية التسويق (وربما كجزء من نفس الوظيفة) لإدارة وتطوير العلاقات بين المستأجرين والجامعة التي يرتبطون بها. هذه ليست قائمة شاملة بأي حال من الأحوال: حجم وتكوين فريق الإدارة سيكونان رهنًا لحجم وأهداف الواحة.

التمويل Finance

أهداف المالية العامة

قبل الشروع في التفاصيل، فإن من الأهمية بمكان بالنسبة للأهداف المالية العامة للمشروع على أن يكون مفهوماً بوضوح. وينبغي أن تدمج مع الأهداف الإستراتيجية للواحة ذاتها. المهم أن تكون عوامل التشغيل أيضاً على انسجام مع الأهداف المالية. على سبيل المثال، هناك مثال لواحة بدأت بدعم من الحكومة التي ذكرت الأهداف المالية على أنها ربحية على الصعيد التجاري، وذلك جزئي ليتم التمكن من سداد المنح، ولكن نفس الحكومة قيدت الواحة لكي لا تنتهي في مناطق معينة مع وكلاء عقاريين محليين حتى لا تؤدي إلى اضطراب السوق.

هذه الخطة ينبغي أن تكون واقعية، وأن الواحة يمكن أن تحقق الأهداف المالية مهما كانت، وتسلب الضوء على المجالات المالية الحرجة. ثم بيان آخر واضح، ولكن هناك في بعض الأحيان رغبة ملحة لإطلاق عنان مشروع ما، وربما لأسباب سياسية أو بسبب منح خاصة ستكون متاحة فقط ولفترة قصيرة. في مثل هذه الحالات، فإنه من المغري أن تكون مفرطة.

خطة جيدة سوف تشمل بعض من تحليل الحساسية، مما يدل على مستوى قابلية الحياة والنمو، وربما على ثلاثة مستويات: واحد منها قد يكون المصطلح "المأمول"، وتوقعات "المتفائل" وتوقعات "المتشائم". وسوف يكشف هذا التحليل أهم العوامل الحاسمة، وتجدر الإشارة إلى أن المشاكل التي تحدث في بعض الأحيان إذا كان أداء الواحة أفضل بكثير من المأمول.

البنود الرئيسية لرأس المال

وكما سبقت الإشارة إليه، فإن حالة الأراضي والممتلكات المتاحة لهذا المشروع لا بد من أن تكون واضحة مبنية. الخطة المالية ينبغي أن تجسد آثار الاتفاقات القانونية حول الأراضي والممتلكات ومصادر رأس المال من أجل الشراء أو الإيجار التي قد تم تحديدها. التقييم المهني سيكون من الضرورة في معظم الحالات. أي منح من القطاع العام عموماً ستكون شيئاً مرغوباً فيه، ولكنها غالباً ما يكون لها شروط مرتبطة بها، والتي تترتب عليها آثار مالية. على سبيل المثال، قد يتم سدادها، كلياً أو جزئياً، إذا لم تتحقق بعض الشروط، وإمكانية ذلك يحتاج لأن يتم النظر فيها.

إذا كان تمويل الواحة يشمل قروضاً بفائدة، فأثر تغير سعر الفائدة ينبغي البحث فيه عند إجراء تحليل الحساسية.

الإيرادات والنفقات Income and expenditure

الواحات العلمية هي مشاريع طويلة الأجل، وجدواها المالية عادة ما تصبح واضحة بعد نحو 5-8 سنوات. وهكذا، فإن التوقعات المالية سوف تحتاج إلى أن تكون طويلة الأجل.

على الرغم من هذا، ربما يكون الأكثر أهمية هو معدل تعبئة خلال السنة الأولى أو اثنتين، والمهم بشكل خاص لتعريف هذا العنصر لتحليل الحساسية. وينبغي ألا يكون معدل الإشغال مجرد تخمين: ينبغي أن يقدر على أساس عوامل، مثل:

- نطاق المشروع العام وسمعة أصحاب المصلحة.
- توقع المناخ الاقتصادي العام الحالي والمتوقع. هذا تأثير مهم على نمو الواحات العلمية عموماً.
- حالة السوق العقارية المحلية وأين تقع مستويات الإيجار بالنسبة لسائر العروض المحلية ذات المقارنة.
- لمحة وصورة الواحة وأصحاب المصلحة.
- السمات الخاصة والخدمات المعروضة.
- فعالية التسويق والترويج وأنشطة البيع.

الاستدامة

في البداية من مشروع واحة العلوم، الهدف من الخطة المالية هو إثبات السلامة واستدامة الواحة (على أي مستوى من الربحية هي محددة لها من قبل الجهات المعنية) في إطار عدد محدد من السنوات. وهكذا، فإن مصادر وتطبيق الموارد المالية هي القضايا الرئيسة - ما النفقات المطلوبة ومن أين سيأتي المال. في السنوات الأولى، التأييد الشعبي قد يكون متاحاً لدعم عمليات أنشطة معينة، ولكن ليس من المرجح أن هذا الدعم سيكون متاحاً لأكثر من زمن محدد بدقة.

هناك نوعان من المشاكل الكبيرة التي يمكن أن تنشأ هنا، فهي ليست نظرية، ولكن وقعت عدة مرات. أولاً، هناك محاولات لمجرد تغيير التوقعات المالية لتحقيق البقاء، على افتراض أن الدخل سوف يتولد بطريقة أو بأخرى لتحلّ محلاً نوعاً ما، لتحلّ تناقص منح الدعم، ولكن دون أن يسأل من أين وكيف سيتم الحصول على الدخل الإضافي. والثاني هو تجاهل التحدي، والانتظار حتى يتوقف دعم القطاع العام قبل معالجة المشكلة. هذا، بالطبع، بعيد كل البعد وقد فات الأوان.

مسائل السلامة والاستدامة في المسائل التي لا ينبغي أن تقتصر على الخطة المالية. خطة العمل بمجملها يجب أن توضح منذ البداية كيف ستتولد بمجرد انعدام الدعم العام. هذه الزيادة التدريجية في الدخل سوف تغذي الخطة المالية. هذه هي عملية تكرارية التي قد تحتاج إلى عدة دورات قبل العثور على حلٍ مرضٍ.

خطة عمل من أجل واحة علوم A Business Plan for a Science Park

تحذير صحي

يبدو من المهم توفير نوع من هيكل خطة عمل كمثال ومرشد. لكن الواحات العلمية تأتي في جميع الأشكال والأحجام، لذلك ليس هناك شكل واحد يمكن أن يمثل هيكل خطة عمل لكل واحة.

الهيكل والملاحظات الموجزة ينبغي التعامل معها بحذر. يقوم الهيكل على عدد من خطط العمل الحقيقي (التي تم قبولها وتنفيذها من قبل الزبائن) من أجل الواحات العلمية الكبيرة، حيث كل من القطاع العام والقطاع الخاص وأصحاب المصلحة. أهداف هذه الواحات هي عادة ما تكون لمساعدة النمو الاقتصادي، وتعزيز اقتصاد المعرفة، وتعزيز الأكاديمية وروابط الصناعة.

الخطة لواحة علوم أصغر مع واحد أو عدد قليل من أصحاب المصالح ستكون شيئاً أسهل بكثير. على العكس من ذلك، إذا كان المشروع ينطوي على ميزات أخرى مثل مختبرات متخصصة، وحاضنة، و صندوق بذور الذرة (seed corn fund)، أو غير ذلك من التحسينات، وإعادة هيكلة فروع إضافية من الخطة ستكون مطلوبة (أو سيكون هناك حاجة لها).

هيكل خطة عمل نموذجية (Structure of a typical business plan)

موجز تنفيذي

إلى جانب السمات الرئيسية، يتضمن ملخصاً للنتائج المتوقعة، والتكاليف، والمصادر الرئيسية للأموال.

وصف المشروع

السياق الإستراتيجي وكيف يتفق مع خطة وطنية أو إقليمية. ما يهدف المشروع إلى تحقيقه، وأنشطتها الرئيسية في خطوطها العريضة. أصحاب المصلحة، وماذا ستقدم كل واحدة، وماذا نتوقع بصورة عامة، من هذا المشروع.

السياق والحاجة

ويمكن أن تشمل قسماً يتعلق بواحات العلوم بشكل عام، أو واحات ماثلة لتلك التي يجري التخطيط لها، إلى جانب التعليقات ذات الصلة على الهيكل والأداء. الساحة المحلية - الاقتصادية والتجارية، والبحث والتكنولوجيا - ذلك أن أهمية الواحة المقترحة واضحة. ولعله من الضروري التأكيد على قوة البحوث المحلية، بما فيها الرعاية التجارية والبحث واستثمار سجل الجامعة للأبحاث. هذا يكون حيث مكان البحث الشامل العمق، والذي تم إيضاحه في هذا الباب هو من المنتجات التي ستكون حاسمة. من هذا، فإن الحاجة إلى واحة العلوم ينبغي أن تكون واضحة كوضوح الخطوة التالية.

تنظيم وهيكل

مبادئ العملية (هل تكون تجارية، أو غير الهادفة للربح؟) وتنظيمها وهيكلها القانوني. هيكلها الإداري (طبيعة وتكوين المجلس واللجان الفرعية)، ومسؤوليات أصحاب المصلحة الرئيسيين. أي قضايا قانونية تحتاج إلى توضيح.

الموقع والمباني

المبادئ العامة. المواقع المحتملة التي تلي الاحتياجات. مدخلات من أي تخطيط عام (master planning). البنية التحتية، والمباني الأولية، مع تقسيم عام للمكان وحجم الوحدات من أجل الوفاء بمتطلبات السوق، سمات خاصة، مثل ورشة عمل تطوير مختبرات أو المعامل.

الخدمات المقدمة

ستكون خدمات الملكية العقارية الخدمات الأساسية، ولكن يمكن أن تكون أشياء أخرى عديدة، مثل الدعم في مجال تكنولوجيا المعلومات، ومطعماً، والاتصالات لمجموعة من الأعمال الفنية والمستشارين الموثوق بهم، وفريق كرة القدم، وحاضنة، والخصومات على الفنادق، وصلات الجامعة، ومشاركة مع غيرها من المنظمات التي تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. هذه القائمة ليست شاملة، وإنما ينبغي أن تقدم (تظهر) أي أن هذه ليست مجموعة عشوائية، ولكن إلى جانب إضافة إلى مجموعة جذابة جداً بالنسبة للأسواق المستهدفة.

الموظفون

مبادئ الموظفين (ربما ذكر أن التعيينات ستكون الحد الأدنى اللازم لتغطية وافية للأنشطة المتفق عليها). المسؤول التنفيذي الأول باعتباره مفتاح التعيين، الإدارة العليا للموظفين، وغيره من الموظفين مع هيكلية المنطقة.

التسويق والترويج Marketing and promotion

تعريف القطاعات المستهدفة، على أساس البحث. كيف أن أصحاب المصلحة (ولعل ذلك يكون الحكومة المحلية، وهي وكالة للتنمية والجامعة)، يمكن أن يساعدوا في الترويج، والتسويق الداخلي للجامعة، وتطوير "نقطة البيع الفريدة" والرسالة الترويجية، بحيث يمكن أن تنشأ سمعة تجارية. فالخطوط العريضة للخطة التسويقية هي الموصوفة أعلاه.

التمويل Finance

المبادئ (الأرباح التجارية، أم ماذا؟) والأهداف التشغيلية. مصادر تمويل حقيقية للعقارات، والإيرادات، والخدمات الخاصة، وغير ذلك. الدخل، والحكمة مع الافتراضات. أي تقييمات فعلية أو متوقعة على أراضي أو عقارات. توقعات مفصلة لأول سنة أو سنتين، ولكن تحتاج لأن تظهر التوقعات طويلة الأجل، وشرح الطريقة عن كيفية التوصل إلى مستوى استدامة يتم الاتفاق عليه. تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis). ملخص للتنبؤات المالية والتعليقات على جدوى التكلفة، وتحليل المخاطر للمشروع بأكمله. ربما يريد الممولون من عامة الناس تبريراً اقتصادياً من المال العام.

التنفيذ

الخطوات التالية بمجرد تم الاتفاق عليها، حتى يعلم الجميع بالعمل الفوري الذي يقومون به. المسار الحرج لتنفيذها، مع جدول زمني واقعي.