

بسمه تعالی

کارگاه تهیه طرح استراتژیک کسب و کار

چارچوب طرح استراتژیک کسب و کار

مطالعه موردی: گلخانه آقای عمرانی

استاد: هوشنگ نظامی وند چگینی

۱۳۸۵

اجزای طرح استراتژیک کسب و کار

- ❖ صفحه روی جلد
- ❖ فهرست مطالب
- ❖ تشریح و معرفی کسب و کار
- ❖ بیانیه مأموریت
- ❖ اهداف سازمان
- ❖ استراتژی های اصلی و وظیفه ای
- ❖ برنامه های عملیاتی سازمان

تشریح کسب و کار گلخانه آقای عمرانی

❖ نحوه شکل گیری:

در سال ۱۳۷۵ آقای عمرانی اولین واحد تولیدی محصولات گلخانه ای را در کرج احداث نمود. گرچه قبل از انقلاب فعالیت های پراکنده ای در این خصوص صورت گرفته بود اما این واحد را می توان رسماً به عنوان اولین واحد محصولات گلخانه ای در ایران معرفی کرد.

تشریح کسب و کار گلخانه آقای عمرانی

❖ چشم انداز آینده شرکت:

به دلیل کمبود آب در ایران کشت هیدروبوئیک گلخانه بسیار مناسب بوده و براساس مطالعات کارشناسان FAO، ایران دارای پتانسیل‌های مناسب و جذابی در این خصوص است.

❖ محصولات شرکت:

خیار، گوجه فرنگی و فلفل دلمه با بسته بندی :

۱- کارتن ۱۰ کیلو گرمی

۲- کارتن ۵ کیلو گرمی

۳- بسته بندی در ظرف های یکبار مصرف با سلفون

تشریح کسب و کار گلخانه آقای عمرانی

❖ فرایند اصلی تولید:

❖ مکان کسب و کار:

کرج

❖ مدیریت کسب و کار:

آقای محمود عمرانی اولین کننده محصولات گلخانه‌ای به روش هیدروپونیک در ایران بوده است و دارای توان مدیریتی جهت اداره مجموعه و امکاناتی نظیر زمین و سرمایه می باشد. هزینه مدیریت در صورت استفاده از نیروی خارج از شرکت معادل ۳ میلیون ریال در ماه است.

تشریح کسب و کار گلخانه آقای عمرانی

❖ منابع انسانی کسب و کار:

سه نفر ثابت

پنج تا ده نفر متغیر (فعلی)

گرچه در خارج از کشور از نیروهای با سواد و متخصص استفاده می‌شود اما در ایران به دلیل محدودیت‌های موجود از نیروهای ساده و بی‌سواد بهره گرفته شده که مطمئناً بر کیفیت و بازده اثر منفی به جای می‌گذارند. (به دلیل دوری محل تولید و نوع کار، متخصصان ایرانی کمتر به این نوع فعالیت علاقه نشان داده‌اند).

یک نفر به طور تمام وقت (شبانه‌روزی) را جهت حفاظت از سیستم‌های آبیاری و بوته‌های در حال رشد استخدام کرده و مابقی افراد (۴ نفر - ۹ نفر) ۸ ساعت در روز کار می‌کنند.

تشریح کسب و کار گلخانه آقای عمرانی

❖ منابع مالی کسب و کار:

میزان فروش:

- به ازای ۱۰۰۰ متر سالن فروش معادل ۵.۰۰۰.۰۰۰ تومان در سال پس از احتساب ۸۸۸۷ متر تقریباً فروش سالیانه برابر با ۴۵ میلیون تومان می باشد.
- هزینه به ازای هر هزار متر ۳ میلیون تومان است که در کل با توجه به متراژ ذکر شده تقریباً معادل ۲۷ میلیون تومان هزینه کل شرکت می باشد. سود سالیانه معادل ۱۸ میلیون تومان است.

کل هزینه ساخت:

۵۰۰ میلیون ریال دارایی شخصی (زمین) + ۴۵۰ میلیون ریال اعتبارات هزینه های خاک برداری، تسطیح و ایجاد گلخانه بدون هزینه زمین، برق و چاه آب در سال ۱۳۷۵ به ازاء هر متر صد هزار ریال بوده است که برای کل مجموعه ۶۰۰.۰۰۰.۰۰۰ ریال هزینه در برداشته است. لیکن در حال حاضر هزینه هر متر مربع بالغ بر ۱۷۰ هزار ریال می باشد.

تشریح کسب و کار گلخانه آقای عمرانی

❖ مشتریان و بازار های هدف کسب و کار:

مشتریان اصلی خانوار های با درآمدهای متوسط به بالا و ساکن در کرج می باشد و توزیع کننده محصول یکی از عمده فروشان بازار میوه و تره بار کرج است.

❖ رقبای عمده:

در کرج گلخانه آقای عمرانی دارای ۸ رقیب عمده است که مجموعاً نزدیک به ۸۰۰ تن در سال تولید دارند. با توجه به تولید ۱۲۰ تن گلخانه آقای عمرانی می توان گفت که سهم بازار آن نزدیک به ۱۲٪ می باشد.

کیفیت محصولات آقای عمرانی به نحوی است که گاهی در میدان تره بار کرج حتی تا هر کیلو ۱۰۰-۵۰ تومان گرانتر از محصولات سایرین (که توسط عمده فروش عرضه می شود) خریداری می شوند.

تشریح کسب و کار گلخانه آقای عمرانی

❖ روش های تبلیغ و توزیع کسب و کار:

آقای عمرانی تبلیغات خاصی نداشته، لیکن کلیه جعبه های بسته بندی که دارای آرم شرکت است شناخته شده بود و تنها کانال تبلیغاتی گلخانه ایشان است و کانال توزیع محصولات وی یکی از عمده فروشان بازار تره بار کرج است.

❖ روش قیمت گذاری محصولات:

قیمت گذاری براساس عرضه و تقاضای بازار تعیین می شود.

تشریح کسب و کار گلخانه آقای عمرانی

❖ تشریح شاخص های مالی:

سود و زیان :

فروش سالانه = ۴۵۰۰۰۰۰۰ تومان

کل هزینه های سالانه = ۲۷۰۰۰۰۰۰ تومان

کل سود سالانه = ۱۸۰۰۰۰۰۰ تومان

ترازنامه :

نقطه سر به سر :

پیش بینی شرکت برای رسیدن به نقطه سر به سر سال اول بهره برداری بوده است لیکن در عمل در پایان سال سوم به این نقطه رسیده اند (سه سال زیان مداوم)

دوره بازگشت سرمایه:

سه سال بعد از بهره برداری – در عمل هفت سال طول کشیده است.

بیانیه ماموریت گلخانه آقای عمرانی

تولید حداکثر محصولات صیفی جات گلخانه‌ای با حداقل زمین و آب در منطقه کرج می‌باشد.

اهداف بلند مدت

- ❖ تولید محصولات گلخانه ای جدید
- ❖ توسعه منابع انسانی
- ❖ توسعه گلخانه از طریق واحدهای جدید در سایر استان ها
- ❖ حفظ سهم بازار در سالهای آینده

اهداف کوتاه مدت

۱. تولید به میزان ۵۰ تن هندوانه و کدو در سال ۱۳۸۳
۲. جذب ۴ فارغ التحصیل رشته کشاورزی با تجربه کافی
۳. افزایش نفر ساعت آموزش از ۵۰ نفر / ساعت به ۱۲۰ نفر / ساعت در سال ۱۳۸۳
۴. ایجاد واحد صنعتی تولید محصولات گلخانه ای در رودبار زیتون
۵. فروش ۱۲۰ تن محصولات گلخانه ای در سال ۱۳۸۳

استراتژی های اصلی

- ❖ ثبات در امر تولید گلخانه کرج (استراتژی ثبات)
- ❖ ارتقاء سطح کیفیت محصولات – (توسعه محصول)
- ❖ کاهش قیمت تمام شده محصولات به منظور ارتقاء سطح رقابت پذیری (رهبری بازار)
- ❖ افزایش صادرات به منطقه اروپا (توسعه بازار)
- ❖ سرمایه گذاری در تولید محصولات مشابه نظیر زیتون – (تنوع همگون)
- ❖ رشد در تولید محصولات گلخانه ای در سایر استان ها (استراتژی رشد – توسعه بازار)

استراتژی های وظیفه ای (تولید)

- ❖ خرید دانش فنی تولید محصولات جدید گلخانه ای از کشور هلند
- ❖ دریافت گواهی نامه کیفیت ایزو ۹۰۰۱
- ❖ ایجاد سالن تولید جدید برای تولید محصولات هندوانه و کدو

برنامه های عملیاتی تولید

استراتژی: خرید دانش فنی تولید محصولات جدید گلخانه ای از کشور هلند

فعالیت	زمان	هزینه	مجری
جستجوی شرکت های مورد نظر از طریق اینترنت	۱ ماه		مدیر عامل
ایجاد ارتباط	۲ هفته		کارشناس
مسافرت و مذاکره	۱ ماه		مدیر عامل
خرید دانش فنی	۲ ماه		بازرگانی
آموزش نیروی انسانی	۱ ماه		منابع انسانی
به کار گیری دانش فنی در سالن جدید	۳ ماه		تولید

استراتژی های وظیفه ای (بازاریابی)

- ❖ حفظ میزان فروش محصولات خیار و گوجه فرنگی در کرج
- ❖ فروش محصولات خیار، گوجه فرنگی و هندوانه در بازار های اروپا
- ❖ فروش محصولات گلخانه ای در شمال کشور

برنامه های عملیاتی بازار یابی

استراتژی: فروش محصولات خیار، گوجه فرنگی و هندوانه در بازار های اروپا

فعالیت	زمان	هزینه	مجری
بررسی بازار محصولات گلخانه ای در کشور های هدف	۱ ماه		کارشناس
شناسایی توزیع کنندگان عمده در بازار های مذکور	۱ ماه		کارشناس
برقراری ارتباط با توزیع کنندگان منتخب	۱ ماه		مدیر عامل
ارسال نمونه ها با بسته بندی مناسب	۳ ماه		تولید - بازرگانی
دریافت سفارشات	۲ ماه		بازرگانی
صدور محصولات	۴ ماه		بازرگانی

استراتژی های وظیفه ای

(منابع انسانی)

- ❖ ایجاد امکانات و تسهیلات لازم برای جذب فارغ التحصیل رشته کشاورزی با تجربه کافی
- ❖ انعقاد قرارداد با یکی از مؤسسات آموزش فنی / حرفه ای به منظور آموزش نیروی کار

برنامه های عملیاتی منابع انسانی

استراتژی: ایجاد امکانات و تسهیلات لازم برای جذب ۴ فارغ التحصیل رشته کشاورزی
با تجربه کافی

فعالیت	زمان	هزینه	مجری
درج آگهی استخدام در روزنامه های کثیرالانتشار	۱ ماه		منشی
مصاحبه، گزینش و عقد قرار داد	۱ ماه		مدیر عامل
ایجاد امکانات ایاب و ذهاب	۱ ماه		مدیر عامل

استراتژی های وظیفه ای (مالی)

- ❖ تامین منابع مالی به مبلغ ۲۰۰ میلیون تومان از محل اعتبارات بانکی جهت احداث واحد تولیدی جدید
- ❖ کاهش هزینه های سربار به منظور کاهش قیمت تمام شده

برنامه های عملیاتی مالی

**استراتژی: تامین منابع مالی به مبلغ ۲۰۰ میلیون تومان از محل اعتبارات بانکی
جهت احداث واحد تولیدی جدید**

فعالیت	زمان	هزینه	مجری
تهیه طرح کسب و کار واحد صنعتی رودبار زیتون	۱ ماه		مشاور
مذاکره با بانک کشاورزی رودبار زیتون و تشکیل پرونده	۱ هفته		مدیر عامل
تهیه وثیقه مورد نیاز از محل سند واگذاری زمین منابع طبیعی	۱ ماه		مدیر عامل
مذاکره و پیگیری اخذ وام	۳ ماه		مدیر عمل
دریافت وام	۱ ماه		مدیر عامل
تخصیص وام جهت ساخت	۳ ماه		مدیر عامل

پایان