

Enpresa-plana

egiteko

Gida

ENPRESA-PLANA

Enpresa-plana funtsezko elementua da enpresa berri bat sortzeko prozesuan. Ardatz nagusi bihurtzen da, bi funtzio baititu:

- Alde batetik, **hausnarketa** sakona egitera behartzen gaitu, baita erabakietan koherentzia eta zorroztasuna kontuan hartzera ere. Enpresa berrirako ideiak dokumentu batean jasotzen baditugu, hasierako planteamenduan dauden hutsuneak hautematen eta konpontzen laguntzen digu.
- Bestalde, proiektua balizko inbertitzaileen, kreditu-erakundeen edo instituzioen aurrean **aurkezteko gutuna** da.

Gainera, enpresa-plana oinarrizko tresna da, dagoeneko martxan egon arren, jarduera oro har edo hainbat alderditan birbideratzeko: merkatuak zabaltzea, marketin-planak egitea, enpresako sailak berrantolatzea (merkataritza, ekoizpena, giza baliabideak, finantza-baliabideak, etab.), enpresaren kudeaketa integrala hobetzea, inbertsio berriak ibilgetuan, ekipamenduetan edo makinerian, produktu edo zerbitzu berriak merkaturatzea, etab.

Jarraian, enpresa-plana egiteko gida bat proposatzen dugu. Gida hori aplikatuta lortzen den dokumentuan, gida horretako puntu guztiak jaso beharko ditugu, baina bakoitzaren tratamenduaren sakontasuna egingo dugun negozioaren izaeraren arabera izango da.

1. Proiektuaren aurrekariak

1. **Jardueraren eta negozioaren deskribapena.** Abian jarri nahi den jarduera motaren deskribapen laburra.
2. **Jarduera aukeratzeko arrazoiak.** Ideiaren jatorria. Jarduera aukeratzeko kontuan hartu diren arrazoiak (sektorean esperientzia izatea, merkatu-aukera bat aurkitzea, etab.).
3. **Enpresaren xedea eta oinarrizko helburuak.** Laburbiltzea zer helburu lortu nahi diren enpresa sortzean, bai pertsonalak, bai enpresarialak. Epe ertain eta luzerako enpresa-aukerak zein diren adieraztea.
4. **Talde sustatzailea.** Talde sustatzailearen prestakuntza-, lanbide- eta/edo enpresa-ibilbidea laburtzea, bai eta enpresa-proiektuarekin lotuta interesgarritzat jotzen diren alderdiak ere. Curriculum vitae erantsi daiteke.
5. **Legezko forma.** Enpresari forma emateko aukeratu den legezko modua adieraztea (banakako enpresaria, sozietate zibila, sozietate mugatua...), baita formula horren alde egitera bultzatu gaituzten arrazoiak ere (bazkide kopurua, bazkideen erantzukizuna, fiskalitatea, etab.).
6. **Negozioaren kokapena eta sarbidea.** Puntu honetan, negozioaren sarbidea zein den adieraztea (garbi abiaraztea, frankizia, eskualdatzea...). Halaber, atal honetan enpresaren etorkizuneko kokapena aipatuko da, eta aukeratutako kokapenaren egokitasuna argudiatu.

2. Merkatu-analisia

Merkatua aztertzeko, lau azterketa-eremu proposatzen dira:

1. Merkatu potentzialaren analisia

Atal hau prestatzerakoan, ondoko alderdi hauek hartuko dira kontuan, baina ez dute zertan adierazitako hurrenkera bete behar.

Merkatu potentzialari dagokionez:

- Enpresaren jarduteko eremua (geografikoa, jardueraren sektoreka...)
- ☐ Gure merkatu potentzialaren bolumena eta ezaugarriak. Ahal bada, datu estatistikoak eman (estatistika demografikoak, enpresarialak...)
- ☐ Egungo egoera eta merkatuan espero den bilakaera. Behatutako joerak (gorakorra, beherakorra, egonkorra)

Bezeroei dagokienez:

- Segmentazio-irizpideak aukeratzea, egin beharreko jardueraren arabera (pertsonak: adina, sexua, erosteko ahalmena... Enpresak: jardueraren sektorea, tamaina...)
- Merkatua segmentatzea eta helburu den publikoa definitzea
- Bezeroaren erosteko-jokabidea
 - ☐ Erosteko faktoreak: prezioa, kalitatea, erreferentziak, ospea, kokapena...
 - ☐ Bezero izan daitezkeenekin ezarritako kontaktuak. Bezero-zorrorik badagoen ala ez

2. Konpetentziaren analisia

Konpetentzia da gurearen behar bera asetzen duen enpresa oro. Konpetentzia nor den eta nor ez den zehaztu ondoren, gure lehiakide garrantzitsuenak identifikatzeko aukera izan beharko genuke, ondoren haien indarguneak eta ahuleziak sakon aztertzeko.

Konpetentzia aztertzeko prozesuan eman beharreko pausoak:

- Lehiakide nagusiak identifikatzea, zuzenekoak zein zeharkakoak.
- Lehiakideen indarguneak eta ahulguneak zerrendatzea
- Enpresak lehiakideen aldean dituen abantailak

3. Jarduera-sektorearen analisia

Jarduera-sektorearen osasun-maila egiaztatu behar da; hau da, produktu edo zerbitzu bera edo antzekoa eskaintzen duten enpresen multzoa. Honako faktore hauek hartuko dira kontuan:

- **Sektoreko lehia-giroa identifikatzea**
 - ☐ Sektorean sartzeko oztopoak. Oztopoak identifikatzea, eta haiek gainditzeko zailtasuna baloratzea.
 - ☐ Hornitzaileen ahalmena. Hornitzaileak indar-posizioan dauden adierazi behar da
 - ☐ Bezeroen ahalmena. Bezeroen eragina eta enpresaren aurrean duten indar-posizioa baloratzea
 - ☐ Ordezko produktuak. Gaur egun eta etorkizun hurbilean ordezko produktuen eskuragarritasuna
 - ☐ Botere publikoen eragina. Herri-administrazioek arautu eta kontrolatu dezaketen sektorea den adierazi.

4. Ingurunearen analisia

Ingurunearen analisia egitea **enpresari eragiten dioten kanpo-faktoreak identifikatzea da, haren ohiko funtzionamendua baldintzatzen dutenak.** Eragin positiboa edo negatiboa izango dute. Analisia errazteko, ingurunea lau arlotan banatzen da, eta horien barruan enpresari neurri handiagoan edo txikiagoan eragiten dioten alderdiak adieraziko dira.

- Ingurune politikoa
- Ingurune ekonomikoa
- Ingurune soziala
- Ingurune teknologikoa

3. AMIA analisia

Laburpen gisa, enpresaren berezko ahuleziak eta indarrak (barne-analisisa) eta kanpotik datozen mehatxuak eta aukerak (batez ere, ingurunetik eta lehiakideengandik datozenak) biltzen dituen taula egitea.

Barne-analisisa	Kanpo-analisisa
Ahuleziak ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Mehatxuak ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Indarrak ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	Aukerak ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4. Gure eskaintzaren analisia (produktu edo zerbitzua)

1. **Eskainiko den produktuaren / zerbitzuaren deskribapena.** Produktu- edo zerbitzu-sorta definitzea, produktuak estali nahi duen **merkatu-beharra** bereziki azpimarratuta. Definizio horrek barnean hartuko ditu bai funtsezko produktua edo zerbitzua, bai enpresaren eskaintza osatzen duten zerbitzu bideratzaileak deritzenak.
2. **Lehia-abantailaren definizioa.** Berebiziko garrantzia duen puntua da. Produktuak / zerbitzuak zer ematen duen eta lehiakideengandik zerk bereizten duen definitzea da. Azken batean, oinarriak ezarri behar dira, bezeroak gure eskaintza aukera dezan.
3. **Prezio-politika.** Prezioaren aldagaiari dagokionez hartu beharreko estrategia definitzea (merkatu-prezio murriztuko estrategia, kalitate handiko zerbitzuari lotutako prezio altua, lehiakortasuna beste aldagai batzuetan oinarritzeko lehiakideen antzeko prezioa...) Puntu honetan komeni da erabakitzea prezioak bereizteko estrategiarik egingo den, bezero motaren arabera.
4. **Banaketa-politika.** Produktuak manipulatzeko dituzten enpresei soilik lotuta, puntu honetan komeni da zehaztea nola helaraziko zaion produktua azken bezeroari. Bizi garen banaketa-katearen mailaren arabera izango da (ekoizlea, bitartekaria edo txikizkaria).
5. **Komunikazio-politika.** Puntu honetan, enpresa bere bezeroen artean ezagutarazteko estrategia egingo da. Bertan jasoko dira **irudi korporatiboaren** definizioa, baliabide eta bitartekoen esleipena eta enpresa **martxan jartzeko kanpainaren** denbora-plangintza. Azkenik, etorkizuneko komunikazio-kanpainetan erabiliko diren bideak definituko dira. Kontuan izan behar da gaur egungo merkatuetan politika horrek garrantzi berezia duela, bezeroari gure enpresaren bereizgarriak transmititzeko tresna egokiena baita.

5. Produkzio-prozesuaren edo zerbitzua ematekoaren azterketa

1. **Produkzio- edo prestazio-faseak definitzea eta zerbitzua ematea.** Faseak zerrendatzea eta zehaztea. Komenigarria izan daiteke azalpen-diagrama txiki bat egitea.
2. **Azpikontatazioa.** Produktua edo zerbitzua sortzeko prozesua osatzeko enpresa edo profesionalen baten zerbitzuak azpikontatatu behar diren aztertzea, azpikontatazio-kostuak eta zerbitzu hori emateko baldintzak barne.
3. **Langile-beharrizanen definizioa.** Zenbat pertsona beharko diren adieraztea, eta bete beharreko lanpostuen profila eta ezaugarriak. Langile-egituraren tamainaren arabera, komenigarria izan daiteke enpresa nola antolatu behar den adieraztea, organigrama baten bidez.
4. **Ekipamenduak.** Produkzio-prozesua edo zerbitzua emateko prozesua garatzeko behar den ekipamendua zehaztea.
5. **Hornikuntza-politika.** Jarduera egikaritzeko behar diren hornidurak adieraztea, bai eta hornidura horien hornitzaileak ere. Puntu horretan, komeni da, halaber, biltegiko premiak eta produktu garrantzitsuenen gutxieneko stocka aurreikustea.
6. **Kalitatea ziurtatzeko politika.** Prozeduren azterketatik, gure eskaintzaren kalitatea arriskuan jar dezaketen funtsezko prozesuak identifikatuko dira. Komeni da adieraztea zer neurri hartuko diren prozesu horietan akatsik ez egiteko. Era berean, produktuaren edo zerbitzuaren kalitatea kontrolatzeko ezarritako sistemak (ISO, EFQM...) erabiliko diren adieraziko dugu.

6. Ekonomia- eta finantza-plana

1. **Inbertsio-plana.** Inbertsio-beharren garapen ordenatua (altzariak, makinak, egokitzeko lanak...) eta kostua kuantifikatzea.
2. **Finantziazio-aurreikuspena.** Norberaren eta besteren funtsak aurreikustea (banku-maileguak, kreditu-lerroak...) inbertsioari aurre egiteko orduan kontuan hartu ahal izango direnak. Lehen hilabeteetako ordainketei aurre egiteko funts-erreserba bat izateko beharra kontuan hartzea komeni da.
3. **Marjina aldakorraren kalkulua.** Salmenten gaineko marjinak adierazten digu fakturazioaren zer ehuneko izan dezakeen enpresak bere gastu finkoak estaltzeko eta, horiek estali ondoren, etekina lortzeko.
4. **Errentagarritasun-atalasearen kalkulua.** Errentagarritasun-atalaseak gastuak estaltzeko behar den salmenta-maila adierazten du. Enpresaren gastu finkoen eta salmenten gaineko marjinaren arteko zatiduratik lortzen da.
5. **Fakturazio-aurreikuspena.** Lortuko den fakturazioari buruzko aurreikuspenak egitea komeni da. Zalantzarik gabe, subjektibotasun handiena duen ekonomia-eta finantza-planaren elementua da; hala ere, ezinbestekoa da hori egitea, oso informazio baliotsua ematen baitu gero enpresaren bilakaera kontrolatzeko.
6. **Altxortegi-aurrekontua.** Hilez hil aurreikusitako **kobrantzak eta ordainketen** aurreikuspen ordenatua. Aukera ematen du egiaztatzeko ea funtsen aurreikuspena nahikoa izango den ordainketei aurre egiteko, bai eta aldi baterako diru-beharrak estaltzera bideratutako finantzaketa-lerroen zenbatekoak aurreikusteko ere. Tresna honetan, gutxienez, 6 hilabeteko epea hartu behar da kontuan.
7. **Emaitzen kontua.** Lehenengo ekitaldietan egingo diren **sarrerak eta gastuen** aurreikuspen ordenatua. Jardueratik espero den irabazia egiaztatzeko aukera ematen du. Gutxienez bi urteko epea hartuko da kontuan.
8. **Aurreikusitako egoera-balantzeak.** Enpresaren ondare-egoeraren

aurreikuspena lehenengo ekitaldietan. “Argazki” bat jarri behar da data jakin batean, enpresak une horretan duena jasotzeko (makinak, higiezinak, izakinak, kobrantza-eskubideak, eskudirua...) eta ordaintzeko erabili dituen baliabideen jatorria (funts propioak, epe luzerako maileguak, kreditu-lerroak...).