



INPRIMAKIA- IMPRESO: IM-C01-AM-6

Bidegarritasun Plana gauzatzeko Gida

Berrazt.: 3

Data: 2009/10/19

Or.: 19tik 1a

BIDERAGARRITASUN-PLANA GAUZATZEA

Bideragarritasun-plana idatziz egindako zure proiektuaren bertsioa da. Bertan honakoak azertzen dira: eskainiko dituzun produktuak edo zerbitzuak, helburu izango dizun merkatua, etorkizunean izango diren lehiakideak, jarduera hasteko inbertsioak, diru-sarreraren eta gastuen aurreikuspena lehenengo urteetan, etab.

Arestian aipatutakoez gain, bideragarritasun-planak bestelako erabilgarritasunak ditu:

- ✓ Zure enpresa nolakoa izango den ezagutzeko tresna da. Halaber, sortzen ikusteko jarraitu beharreko prozesua agertzen da.
- ✓ Laguntza eta diru-laguntza publikoak eskatzeko tresna da.
- ✓ Banku-finantzazioa eskatzeko laguntza-tresna da.
- ✓ Errealitateari hurbiltzeko modua da.

AURKIBIDEA

1	IDEIA	3
2	PERTSONA EKINTZAILEAK	4
3	JARDUERA, PRODUKTUA EDOTA ZERBITZUA	5
4	MERKATUAREN ANALISIA	6
4.1	Merkatua	6
4.2	Bezeroak	7
4.3	Lehia	8
4.4	AMIA analisia	9
5	MERKATARITZA-POLITIKA (MARKETING MIXA)	11
6	DIRU-SARREREN HELBURUAK	12
7	GIZA BALIABIDEEN ARLOA	13
8	GASTU OROKORREN ARLOA	14
9	PRODUKZIO-ARLOA	15
10	INBERTSIO-PLANA	16
11	FINANTZAZIOA	17
12	EGOERA FINANTZARIOAK (analisi ekonomiko-finantzarioa)	19

1) IDEIA

- Garatzea erabakitzen duzun ideia baliteke jada merkatuan egotea, baina arrakasta izateko hobetu egin beharko duzu, baita osatu ere eskainitako produktua edo zerbitzua lehiakideetatik bereizteko.
- Azaldu zure negozio propioa sortzeko ideia nola sortu zen.
- Zein da negozioaren helburua.

- 1) Ideiaren jatorria eta ezaugarriak
- 2) Laguntza-aukerak
- 3) Garapen-maila eta egungo egoera
- 4) Pentsatu al duzu aliantzatan, estrategiatan, akordiotan eta abarretan?
- 5) Pentsatu al duzu bazkide estrategikoetan?



INPRIMAKIA- IMPRESO: IM-C01-AM-6

Bidegarritasun Plana gauzatzeko Gida

Berrazt.: 3

Data: 2009/10/19

Or.: 19tik 4a

2) PERTSONA EKINTZAILEAK

Enpresa-proiektuaren pertsona ekintzaileak behar bezala identifikatuak egongo dira eta ekin nahi den proiektuarekin zerikusia duen esperientzia eta prestakuntza nabarmenduko da.

- 1) Datu pertsonalak: izena, abizenak, NAN, helbidea, telefonoa, jaioteguna.
- 2) Prestakuntza akademikoa edota profesionala, ikastetxea eta urtea adieraziz.
- 3) Lan egin den enpresak, baita lanpostua eta zereginak ere. Enpresa eta denboraldia adieraziko dira.
- 4) Proiektuari aurre egiteko sustatzailearen motibazioak.
- 5) Proiektua garatzeko gehien kezkatzen dizuten alderdiak.
- 6) Produktua/zerbitzua bideratua doan merkatuan esperientzia.
- 7) Aurrez ikusitako enpresa-ekimena garatzeko prestakuntza- eta aholkularitza-beharrak.

3) JARDUERA, PRODUKTUA EDOTA ZERBITZUA

- Atal honen helburua hurrengoa da: pertsona sustatzaileak ahalik eta modu zehatzenean produktuaren edo zerbitzuaren deskribapena egitea, zer behar betetzen dituen ezagutzea, zer abantaila eta berrikuntza eskaintzen dituen zehaztea.
- Idatzi galderen erantzunak. Hala, ideiak hobeto formulatu ahal izango dituzu eta zure negozioa gehiago ezagutuko duzu.

- 1) Deskribatu zuren jarduera.
- 2) Zer jarduera-sektoretan kokatzen da zure jarduera?
- 3) Zer behar asetzen dituzte eskainitako produktuek/zerbitzuek?
- 4) Produktuaren ezaugarri teknikoak.
- 5) Teknologiarik aplikatzen al da?
- 6) Eskaintzen dituen alderdi berritzaileak.
- 7) Aztertu abantaila lehiakorrak gainerako lehiakideekiko.
- 8) Eskainitako produktuaren edo zerbitzuaren berezitasuna.
- 9) Teknologia berriak erabiltzea, zure enpresaren prozesuak, alderdi berritzaileak, etab. Berezia izaten lagun al dezakete?
- 10) Izan daitezkeen ordezkapen-produktuak.
- 11) Nola antolatuko duzu zure enpresa funtzioei dagokienez?
- 12) Negozioaren merkataritza-izena.
- 13) Kokapena: lokalaren deskribapena, inguruan dagoena, etab.
- 14) Hartutako forma juridikoa.

4) MERKATUAREN ANALISIA

4.1) Merkatua

- Atal honen helburua merkatuaren egoera eta izan daitezkeen legezko faktoreak, faktore teknologikoak edo merkataritzakoak ezagutzea da, betiere bereizgarriak badira.
- Planteatu enpresa-plana ikerketa-proiektua izango balitz bezala. Bildu bere merkatu potentzialaren tamaina hautemateko beharreko datuak. Bisitatu datu-iturri eskuragarriak.
- Iturriak, besteak beste, sektorearen txostenak, elkarten memoriak, pertsona azpimarragarriekin elkarrizketak, txosten estatistikoak etab. aztertuz, zure merkatua ebalua dezakezu.

- 1) Bildu zure jarduera kokatzen den sektoreari buruzko informazioa, hain zuzen ere, merkatuaren ohiko funtzionamendua azaltzen duena.
- 2) Ebaluatu datuak eta atera ondorioak.
- 3) Aurrez ikusten diren sarrera-hesi nagusiak.
- 4) Jarduerari eragiten dion legezko araudirik ba al dago?
- 5) Zer neuri hartu behar dituzu Lan Arriskuen Prebentzioari buruzko Legearen arabera?
- 6) Ia derrigorrezkoa den banaketa-biderik ba al da?
- 7) Merkatuan zuren produktuak edo zerbitzuak azkar gelditzen al dira zaharkituak?
- 8) Denborazkotasunik ba al da salmentatan? (Aldaketa salmentatan hilabete batetik bestera)
- 9) Etorkizunean merkatuaren aurreikuspenari dagokion eboluzioa

4.2) Bezeroak

- Etapa honen helburua gure bezero potentzialak zehaztea da. Horretarako, ezaugarri komunekin sailkatu beharko dira. Garrantzitsua da zer irizpidetan (prezioan, kalitatean, bermeetan, zerbitzuan, epean eta abarretan) oinarritzen dituzten bezeroek erosketak aztertzea.
- Zure merkatu jomugako kideen portaerei buruz ahalik eta gehiena jakitea. Hitz egin bezero potentzialekin, ikasi gustuko dutena, atsegina suertatzen ez zaiena, asko pozten diena eta zer itxaropen dituzten.
- Negozio txikian garrantzitsuena merkatua bera ahalik eta gehien zehaztea da.

- 1) Zein da zure bezeroa? Egin zerrenda bat bezero-talde bakoitzarekin eta deskribatu bere profila (batez besteko adina, sexua, erosteko ahalmena, etab.)
- 2) Zerbitzua zuzentzen den merkatua, eremu geografikoa adieraziz.
- 3) Bildu zuren bezero potentzialen bizimoduari eta portaera-joerei buruzko datuak. Aztertu: erosketa-ohiturak, produktuen/zerbitzuen erosketa-maiztasuna, non erosten dituzten, etab.
- 4) Zergatik uste duzu erosiko dizutela?
- 5) Zein dira faktore kritikoak bezeroek erosteko, prezioa, kalitatea, bermea, salmentaren ondorengo zerbitzua, epea, etab.?
- 6) Nola asetzen dituzte egun beharrak?

4.3) Lehia

Helburua lehiakideak identifikatzea da. Horretarako, ezaugarri nagusiak aztertu behar dira: kokapena, merkatu-kuota, salmenta-bolumena, produktuak edo zerbitzuak, prezioak, kalitateak... Halaber, lortutako informaziotik zer elementu proiektuaren aukera edo mehatxua izan daitezkeen zehaztu behar da.

- 1) Egin zerrenda bat zuzeneko lehiakideekin eta adierazi zer distantziara aurkitzen diren.
- 2) Egin zerrenda bat zeharkako lehiakideekin.
- 3) Erreferentziazko enpresarik ba al da?
- 4) Egin zerrenda bat informazioa lortu nahi duzun lehiaren puntu guztiekin.
 - Dimentsioak
 - Kokapenaren erakargarritasuna
 - Langileen kopurua
 - Izakinak
 - Bezeroen zirkulazioa
 - Kudeatzaileen presentzia
 - Itxura
 - Irekia daraman denbora
 - Bezeroen asetze-maila
 - Hornitzaileak
 - Ospea
- 5) Bisitatu zure lehiakideak (komenigarria da bakoitzeko erregistro bat irekitzea lor daitezkeen datuak idazteko).
- 6) Ebaluatu eta sailkatu lehiakideak indarren eta ahulezien arabera. Lehiaren sailkapen-taula egin dezakezu ondoren zehazten den bezala.

Zuzeneko eta zeharkako lehia				
	Lehiakidea	Indarrak	Ahuleziak	Zuzenekoa/zeharkakoa
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

4.4) AMIA analisisa

Zure bideragarritasun-plana egiteko nahikoa informazio jaso duzunean, aztertzeo unea iritsi da. Horretarako, **AMIA analisisa** (Ahuleziak, Mehatxuak, Indarrak eta Aukerak) egingo duzu enpresaren kanpoko analisiaren eta barruko analisiaren arabera.

KANPOKO ANALISIA:

- **Aukerak:** enpresarekiko aldeko egoerak dira; kanpokoak dira eta etorkizunean gertatzea aurrez ikusia dago.

- **Mehatxuak:** enpresarentzat kontrako egoerak dira; kanpokoak dira eta etorkizunean gertatzea aurrez ikusia dago.

- Faktore soziokulturalak: kontsumitzaileek erosketa-ohiturak aldatzea, biztanleak haztea, jaiotza-tasa murriztea eta biztanleak zahartzea, langabezia, emakumea lan-merkatuan sartzea, etab.
- Faktore ekonomikoak: inflazioaren eboluzioa, interes-tasa, etab.
- Faktore teknologikoak: teknologia berriak, materialak berriak, etab.
- Faktore politiko-legalak: legeria aldatzea, zerga-arauak, arau fiskalak, etab.
- Merkatuan kokatutako enpresen artean lehia
- Merkatuan lehiakideak sartzeko aukera
- Ordezko produktuak sortzeko aukera
- Bezeroekin eta hornitzaileekin negozio-ahalmena

Merkatuak eskaintzen dizkizun aukerak ahalik eta gehien aprobeztatu behar dituzu eta mehatxuak saihesten saiatu behar duzu.

BARRUKO ANALISIA:

- **Puntu indartsuak eta puntu ahulak:** zure enpresaren arlo desberdinetan izan ditzakezun indarrei eta ahuleziei buruz hausnarketa egin:

- Finantzen arloa: adib.: ez baduzu beharrezkoa den dirurik edo bankuak mailegua emateko aukera gutxi dituzunean, ahulezia finantzarioa hauteman duzu.
- Marketingaren arloa: adib.: lehiakideen produktu desberdina baduzu, zure enpresak indarra izango du.
- Produktzioaren arloa: adib.: produkzio-makineria modernoa duzula hautematen baduzu, indartsua zara, baina zure enpresak bezeroen nahiekiko produktua asko moldatzen tardatzen badu, ahulezia hori deuseztatu beharko duzu.
- Giza baliabideen arloa: adib.: proiektuan inplikatuak dauden pertsonen laguntza izatea indartsua da.
- Kudeaketaren arloa: adib.: erabakiak hartzeko abileziak dituzten pertsonen taldea izatea eta garatu beharreko negozioa ondo ezagutzen duen lan-taldea izatea enpresaren puntu indartsuak izango dira.
- Berrikuntzaren arloa: adib.: produktu berriak lortu eta I+Gn inbertitzeko zure enpresak ahalmen handiagoa duen heinean, indartsuagoa izango zara.

Ahalik eta gehien sendotu behar dituzu hautemandako puntu indartsuak eta ahuleziak murrizten saiatu behar dira.



INPRIMAKIA- IMPRESO: IM-C01-AM-6

Berrazt.: 3

Bidegarritasun Plana gauzatzeko Gida

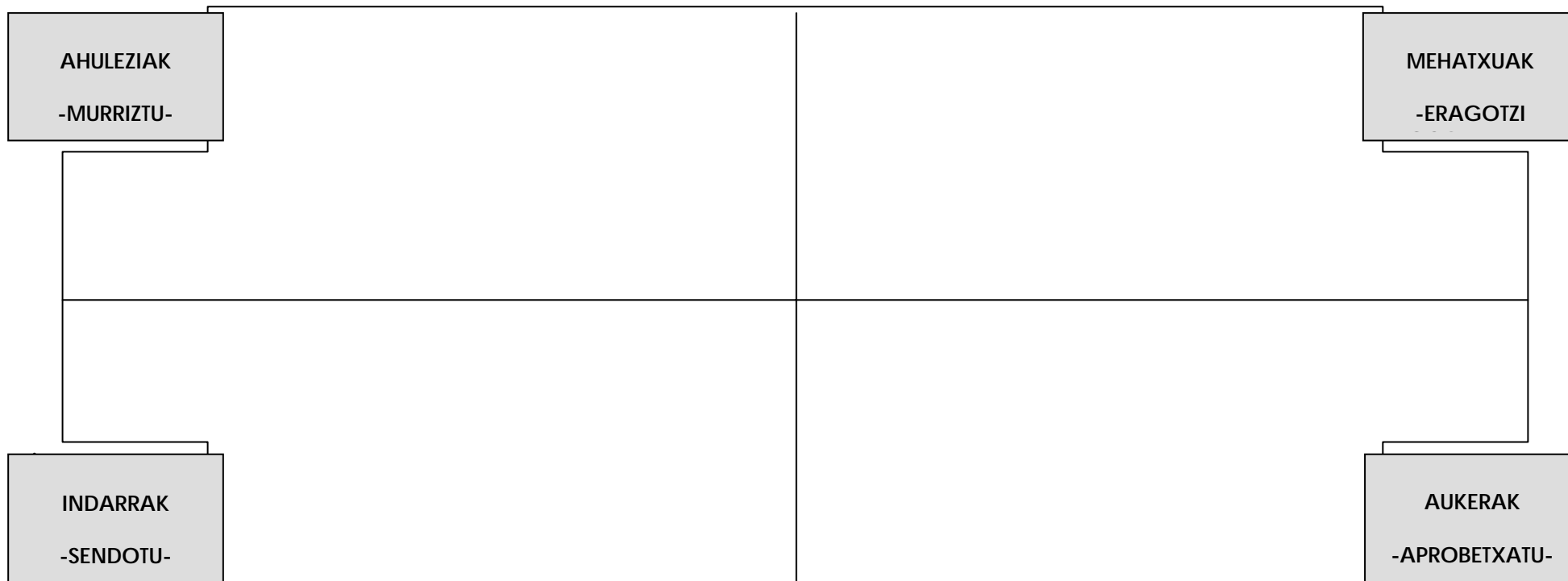
Data: 2009/10/19

Or.: 19tik 10a

AMIA MATRIZEA

BARRUKO ANALISIA

KANPOKO ANALISIA



AMIA analisisian lortutako emaitzaren arabera eta lortu nahi dituzun helburuak kontuan hartuta, enpresari hobe moldatzen zaion estrategia hautatu beharko duzu. Gainera, merkatuan epe luzean aldeko egoera lortzea ahalbidetuko duen estrategia izango da.

5) MERKATARITZA-POLITIKA (MARKETING MIXA)

Kapitulu honen helburua produktuari, prezioari, banaketari eta komunikazioari (marketing-mixa) dagokionez jarraituko ditugun politikak definitzea da. Orain arte egindako analisiarekin koherenteak izango gara.

a) PRODUKTU/ZERBITZUAREN POLITIKA

- 1) Eskainiko dituzun produktuen edo zerbitzuen sorta deskribatzen du, baita kalitatea eta ezaugarri azpimarragarriak ere.

b) PREZIOEN POLITIKA

- 1) Egin zure produktuen edo zerbitzuen prezioen zerrenda.
- 2) Zer oinarrituta finkatzen dira prezioak?
- 3) Aplikaturako beherapenak.
- 4) Aztertu lehiakideen prezioak eta pentsatu prezioen estrategia berdinak edo diferentek jarraituko al dituzun.
- 5) Komentatu hasierako prezioen estrategia beste pertsonekin eta saiatu irudikatzen zein izango litzatekeen bezero potentzialen erantzuna.
- 6) Zehaztu bezeroei kobratzeko baldintzak zure politikaren eta sektorearen ohiko praktiken arabera.

c) BANAKETA-POLITIKA

- 1) Produktua bezeroari banatu behar badiogu, aipatu hautaturako bideak eta arrazoiak.

d) KOMUNIKAZIO-POLITIKA

- 1) Zer ekintza egingo dira enpresa eta eskainitako produktuak edota zerbitzuak merkatuan ezagunak izateko: mailinga, irati-iragarkiak, katalogoak, liburuxkak, merkataritza-bisitak, web orriak, etab.
- 2) Ba al dakizu bezeroaren arreta lortzeko modurik egokiena zein den?
- 3) Zer sustapen-teknikak sortuko du emaitzarik onena?

6) DIRU-SARREREN HELBURUAK

- 1) Diru-sarreraren aurreikuspenaren oinarriak. Saiatu aurrez ikusitako diru-sarrerak zehazten honakoetatik abiatuta:
 - Aztertutako datuak: merkatuari eta merkataritza-politikari dagozkion ataletan azaldutakoarekin koherentzia izan behar du.
 - Aurreko esperientzia
 - Lehia
 - Gure sen ona
- 2) Saiatu zatitzen unitate-kopurua/hilabete eta unitateko prezioan
- 3) Deskribatu urtean zehar diru-sarreraren eboluzioa (urteroko izatea)
- 4) Egin aurreikuspen bera bigarren eta hirugarren urterako
- 5) Kobratze-baldintzak: kobratzeko moduak eta epeak

1. URTEA			
Kontzeptua	Prezioa/unitatea	Unitateak guztira/hilabetea	Diru-sarrera guztiak/hilabetea
Pto./1. zerbitzua			
Pto./2. zerbitzua			
Pto./3. zerbitzua			
GUZTIRA			
2. URTEA			
Kontzeptua	Prezioa/unitatea	Unitateak guztira/hilabetea	Diru-sarrera guztiak/hilabetea
Pto./1. zerbitzua			
Pto./2. zerbitzua			
Pto./3. zerbitzua			
GUZTIRA			
3. URTEA			
Kontzeptua	Prezioa/unitatea	Unitateak guztira/hilabetea	Diru-sarrera guztiak/hilabetea
Pto./1. zerbitzua			
Pto./2. zerbitzua			
Pto./3. zerbitzua			
GUZTIRA			

7) GIZA BALIABIDEEN ARLOA

- 1) Deskribatu nola antolatuko den zure enpresa, zein izango den bere organigrama funtzionala, nola banatuko diren zereginak pertsonen artean eta zergatik egingo del halako funtzioen banaketa.
- 2) Enpresako langile guztien soldata gordina edo garbia.
- 3) Aipatu autonomoak al diren edo besteren konturako kontratua al duten, baita azken kasuan kontratu-mota ere.
- 4) Zer pertsonak osatzen dute taldea? Prestakuntza, kontratazio-moduak eta eskaini beharreko baldintza ekonomikoak.
- 5) Langileen etorkizuneko beharrak: planteatu behar duzu ea etorkizunean enpresako langileen kopuruak gehitu behar al duen eta hala izanez gero, zer funtzio garatuko dituzten. Gehitu behar badu, urtero lan egingo duen pertsonen kopurua aurrez ikusi behar da.



8) GASTU OROKORREN ARLOA

Egin ebaluazio finantzarioa enpresak funtzionatzeko behar duen zenbatekoa ezagutzearren (BEZ KANPO)

KONTZEPTUA	HILEKO ZENBATEKOA
Aseguruak	
Alokairuak	
Komunikazioak	
Prestakuntza	
Bidaia-gastuak	
Gizarte-gastuak	
Bulegoko materiala	
Bestelako gastuak	
Argitalpenak eta aldizkariak	
Publizitatea eta propaganda	
Harreman publikoak	
Konponketa eta kontserbazioa (mantentze-lanak...)	
Banku-zerbitzuak eta antzekoak	
Zerbitzu profesional independenteak	
Hornidurak (ura eta energia)	
Zergak	
Gasolina	
Elkarte-kuota	
GUZTIRA	

9) PRODUKZIO-ARLOA

Kapitulu honetan produktua fabrikatzeko edo zerbitzua eskaintzeko enpresaren zuzeneko kostuak ebaluatu behar dira. Produktu- edo zerbitzu-lerro bakoitzeko merkataritza-tartea zehaztu beharko da.

- 1) Fabrikazio-enpresa izanez gero, deskribatu produkzio-prozesua.
- 2) Informa zaitetz dauden hornitzaileei buruz, beren prezioak, epeak eta ordaintze-moduak.
- 3) Zer lehengai eta bestelako kostu behar dira produktua fabrikatzeko edo zerbitzua eskaintzeko?
- 4) Izakinen gutxienerako stocka behar al da?
- 5) Kalkulatu zenbat kostatzen zaizun produktua fabrikatu edo zerbitzua eskaintzea (kontuan hartuta bakarrik lehengaien gastuak eta bestelako zuzeneko gastuak).
- 6) Salmenta-prezioa eta fabrikazio-kostua kontuan hartuta, kalkulatu merkataritza-tartea.

PRODUKZIO-KONTZEPTUA	KOSTU MATERIALA	SALMENTA-PREZIOA	% KOSTUA/PREZIOA	% MERKATARITZA-TARTEA (1-KOSTUA/PREZIOA)

- 7) Produktuaren edo zerbitzuaren prezioa finkatzeko metodorik zehaztu al duzu?

10) INBERTSIO-PLANA

Kapitulu honetan ekipamenduaren beharrak ebaluatu behar dira (BEZ KANPO)

KONTZEPTUA	ZENBATEKOA	Amortizazio-urteak
Eratze-gastuak		
Lehenengoz kokatzeko gastuak		
Kapitala hedatzeko gastuak		
Lursailak		
Lokala		
Lokala erosteko gastuak		
Alokairuaren gordailua edo fidantzak		
Lokalaren transferentzia		
Makineria		
Instalazioak		
Tresneria		
Bulegoko altzariak eta ekipoak		
Garraio-ibilgailuak		
Kamioia		
Ekipo informatikoak		
Administrazio-emakidak		
I+G gastuak (Prototipoak)		
Aplikazio informatikoak		
Patenteak / Markak		
Ondasunak leasingetan		
Aparejadorea		
Hasierako publizitatea		
Hasierako stocka		
Bestelako ibilgetu finantzarioa		
Bestelako inbertsioak		
GUZTIRA		

Ibilgetuaren amortizazioa GUZTIRA

11) FINANTZAZIOA

- Proiektuaren finantzazio-modu zuzena diseinatu behar da, jardueraren hasieratik egitura egokia ez bada, maniobra-tartea hipoteka baitaiteke eta, ondorioz, baita etorkizuneko bidegarritasuna ere.
- Finantzak kontatu behar dira duzuna jakiteko eta negoziara bidera daitekeena zehazteko. Beste finantzazio-iturrietara jo behar baduzu, bisita ditzakezu eta eskuragarritasuna zein den ikusi.
- Kontuan hartu komenigarria dela aktibo zirkulatuzailearen zati bat (generoa, gastu finkoak, etab.) epe luzera finantzatzea. Hala, segurtasun-koltxoia eraten da epe laburrean zorrak saihesteko eta enpresa egunerokoan ez itozteko.

KONTZEPTUA	Hileko zenbatekoa	Denboraldia *	ZENBATEKOA
Inbertsioa			
Inbertsioaren BEZ			
Aseguruak			
Gastu finkoak			
Gastu finkoen BEZ			
Autonomoen kuota			
Langileen soldata			
Langileen Gizarte Segurantzza			
TOTAL A FINANCIAR			

* Denboraldia: kobratzea aurrez ikusia ez dagoen denborari dagokio, kobratze-epeak altuak direlako, nahikoa bezerorik ez dagoelako, etab.

Ekarpen propioa	
Kanpoko finantzazioa (mailegua, kreditu-kontua, etab.)	
FINANTZATU BEHARREKO GUZTIA	

Bidegarritasun Plana gauzatzeko Gida

- Kanpoko finantzarioaren baldintzak honako hauek dira:

Kontzeptua	Mailegua
Maileguaren zenbatekoa	
Urteak	
Amortizazioa	
Gabezia	
Interes-tasa	
Irekitze-komisioa	

- Epe ertainera (2-3 urte)... Zer inbertsiori aurre egin beharko dio enpresak?

- Nola finantzatuko dira inbertsio horiek?

12) EGOERA FINANTZARIOAK. (analisi ekonomiko-finantzarioa)

- Urteko emaitzen kontuak
- Errentagarritasun-atalasea
- Diruzaintzaren aurrekontua
- Azken balantzea

Bideragarritasun-planaren zati hau Oarsoaldearen laguntza teknikoaz egingo da.