



MASTERING

CONVERSATIONS

Supporting refugee entrepreneurs to extend their network and tell their business story

Παράρτημα 5.

Υπόδειγμα αριθ. 2. Επιχειρηματικό σχέδιο ΜΚΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ: ΓΕΝΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Συνήθως, οι ΜΚΟ είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, πράγμα που σημαίνει ότι στόχος τους είναι όλα τα έσοδα που αποκτούν να καλύπτουν τα έξοδα στα οποία υποβάλλονται στο πλαίσιο του κοινωνικού σκοπού που υπηρετούν.

Οι ΜΚΟ καλύπτουν ένα εύρος αντικειμένων προκειμένου να είναι συνεπείς με τον σκοπό για τον οποίο λειτουργούν. Η διαχείριση των μεταναστευτικών ροών αποτελεί πάντα μέρος των δραστηριοτήτων τους. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι ΜΚΟ έχουν συσταθεί για τη διαχείριση άλλων μορφών κοινωνικών προβλημάτων και έχουν εμπλακεί και στο μεταναστευτικό ζήτημα.

Οι ΜΚΟ, στο βαθμό που ακολουθούν κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα με τη μορφή κοινωνικής επιχείρησης, θα πρέπει να αναπτύξουν ένα μοντέλο λειτουργίας με τη μορφή επιχειρηματικού σχεδίου.

Για την πλειονότητα των ΜΚΟ, τα επιχειρηματικά σχέδια αποτελούν εξαιρετικά εξειδικευμένα έγγραφα, τα οποία δεν θεωρούν χρήσιμα να αναπτύξουν, παρά μόνο όταν αυτό αποτελεί απαίτηση των χρηματοδοτικών οργανισμών ή των δωρητών.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο για μια ΜΚΟ είναι παρόμοιο με εκείνο ενός επιχειρηματικού σχεδίου για κερδοσκοπικούς σκοπούς. Χρησιμεύει ως ένας σαφής, πλήρης οδικός χάρτης για την οργάνωση. Θα απαντήσει σε ερωτήσεις όπως "ποιους στόχους προσπαθούμε να επιτύχουμε;" ή "ποιος είναι ο πραγματικός σκοπός της οργάνωσής μας;" και θα πρέπει να δοθούν σαφείς και απλές απαντήσεις.

Ωστόσο, ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί ακόμη να είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για μια ΜΚΟ, διότι ακόμη και ένα απλό επιχειρηματικό σχέδιο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα ωθεί κάποιον να κάνει έρευνα και να εξετάσει όλες τις μεταβλητές που θα επηρεάσουν τη μακροπρόθεσμη προοπτική του

Επιπλέον, ένα μη κερδοσκοπικό επιχειρηματικό σχέδιο λειτουργεί ως διευκολυντής για τη λήψη δανείων και επιχορηγήσεων, την προσέλκυση δωρητών και εξειδικευμένων μελών του διοικητικού συμβουλίου (συνήθως VIPs για να προσδώσουν αξιοπιστία) και τη διατήρηση της ΜΚΟ σε καλό δρόμο.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο για μια ΜΚΟ θα πρέπει να παρέχει απαντήσεις σε σημαντικά ερωτήματα όπως

1. Ποιες είναι οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται για την επίτευξη των στόχων υψηλού επιπέδου της οργάνωσης;

2. Ποιο είναι το σχέδιο για την εξασφάλιση εσόδων για τη χρηματοδότηση αυτών των δραστηριοτήτων;

3. Ποια είναι τα λειτουργικά έξοδα και συγκεκριμένα πώς αναλύονται;

Μέρος του επιχειρησιακού σχεδίου είναι και το επιχειρηματικό μοντέλο που θα υιοθετήσουν. Τα τελευταία χρόνια έχει επικρατήσει η υιοθέτηση του Καμβά Επιχειρηματικού Σχεδίου (**Business Model Canvas- BMC**), το οποίο έχουμε και εμείς ως κυρίαρχο εργαλείο στο πλαίσιο του προγράμματος.

1. ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Πριν προχωρήσετε στην ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου, είναι απαραίτητο να πραγματοποιήσετε μια σειρά διαδικασιών.

Διατυπώστε μια δήλωση αποστολής

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο για μια ΜΚΟ θα πρέπει να ξεκινά με τη διατύπωση των βασικών αξιών και της δήλωσης αποστολής. Η ύπαρξη δήλωσης αποστολής είναι απαραίτητη για κάθε εταιρεία, αλλά ακόμη περισσότερο για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Η δήλωση αποστολής περιγράφει το όραμα, την καθοδηγητική φιλοσοφία και τυχόν άλλες αρχές που παρέχουν τον σκοπό πίσω από το έργο. Αυτό θα βοηθήσει στην εκλέπτυνση και τη σαφή επικοινωνία του μηνύματος του μη κερδοσκοπικού οργανισμού.

Επιπλέον, η δήλωση αποστολής ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού μπορεί επίσης να βοηθήσει στον καθορισμό των ορόσημων, των προβλημάτων που επιδιώκει να λύσει ο οργανισμός, το ποιον εξυπηρετεί ο οργανισμός και τους μελλοντικούς του στόχους.

Επιπροσθέτως, ο στόχος μιας δήλωσης αποστολής δεν είναι μόνο να μπορεί να προβάλλει τα πράγματα προς τα έξω, αλλά και να δίνει στην εσωτερική ομάδα κάτι για να την επαναπροσδιορίσει αν ξεφύγει από τον δρόμο της.

Μια δήλωση αποστολής είναι μια πυξίδα που καθοδηγεί την ομάδα και διατηρεί τον οργανισμό ευθυγραμμισμένο και εστιασμένο.

Συλλογή δεδομένων

Για την εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητα ορισμένα δεδομένα από το παρελθόν και το παρόν. Τα δεδομένα που σχετίζονται με τη λειτουργία και τα οικονομικά (όπως έσοδα, έξοδα, φόροι κ.λπ.) είναι ζωτικής σημασίας για τον προϋπολογισμό και τις οργανωτικές αποφάσεις.

Υπάρχουν επίσης δεδομένα που συλλέγουν οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί από πηγές τρίτων σχετικά με τον τρόπο αποτελεσματικής αντιμετώπισης του σκοπού που εξυπηρετούν, όπως κοινά δεδομένα από άλλους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και δεδομένα από κυβερνήσεις.

Με τη σωστή συλλογή και ερμηνεία των παραπάνω δεδομένων, η ΜΚΟ θα είναι ισχυρή και θα διασφαλίσει ότι ο οργανισμός είναι οικονομικά βιώσιμος.

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΜΚΟ

Στις επόμενες παραγράφους παρουσιάζουμε συνοπτικά τον ελάχιστο αριθμό τμημάτων που πρέπει να έχει το επιχειρηματικό σχέδιο ενός οργανισμού, ανεξάρτητα από το αντικείμενο της δραστηριότητας, και το επιχειρηματικό μοντέλο με τη μορφή του BMC.

ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ

Η ανάπτυξη ενός περιγράμματος είναι ζωτικής σημασίας για μια ΜΚΟ, δεδομένου ότι έχει σύνθετες δραστηριότητες που αγγίζουν τους κοινωνικούς στόχους, αλλά των οποίων η υλοποίηση απαιτεί διαχειριστικές δραστηριότητες όπως ένας κερδοσκοπικός οργανισμός. Το περίγραμμα είναι μια περίληψη των τμημάτων του επιχειρηματικού σχεδίου.

Το περίγραμμα βοηθά να διασφαλιστεί ότι όλα τα σημεία του σχεδίου εξετάζονται, ώστε να διαπιστωθούν ελλείψεις να μπορούν να δρομολογηθούν στη συλλογή δεδομένων.

Το περίγραμμα πρέπει να είναι γραμμένο σε απλή μορφή, ώστε όλα τα μέλη της διοικητικής ομάδας να μπορούν να παρέχουν αποτελεσματικό feedback.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι η ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι μια συνεχής διαδικασία. Δεν πρόκειται για ένα στατικό έγγραφο, αλλά για μια στρατηγική και ένα σχέδιο δράσης που εξελίσσεται συνεχώς καθώς ο οργανισμός σας προχωράει με την πάροδο του χρόνου.

Είναι επίσης σημαντικό να πραγματοποιούνται τακτικές συνεδριάσεις αναθεώρησης για την παρακολούθηση της προόδου σε σχέση με το αρχικό σχέδιο. Η διαδικασία αυτή μπορεί να συμπίπτει με τακτικές ενδιάμεσες εκθέσεις ή συναντήσεις με τις διαχειριστικές αρχές και τους χρηματοδοτικούς οργανισμούς.

Ένα μη κερδοσκοπικό επιχειρηματικό σχέδιο θα περιλαμβάνει πολλές από τις ίδιες ενότητες ενός τυπικού επιχειρηματικού σχεδίου.

Συνοπτική παρουσίαση

Αυτή θα πρέπει να είναι μια έξυπνη σύντομη περιγραφή του πλήρους σχεδίου. Οι δηλώσεις για μια περίληψη θα πρέπει να θίγουν εν συντομία την ίδια τη δραστηριότητα, τις "ευκαιρίες της αγοράς", τα οικονομικά χαρακτηριστικά, τις ανάγκες και τις προβλέψεις, καθώς και κάθε άλλη ειδική πτυχή του εγχειρήματος.

Περιγραφή της επιχείρησης

Σε αυτό το τμήμα θα υπάρχει μια σαφής γενική περιγραφή της δραστηριότητας όσον αφορά την εκπαιδευτική δραστηριότητα καθώς και τις άλλες υποστηρικτικές δραστηριότητες (όπως η καθοδήγηση) ώστε οι δικαιούχοι να μπορούν να ξεκινήσουν τη δική τους επιχείρηση.

Θα πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ΜΚΟ. Θα πρέπει να περιγράφονται με σαφήνεια τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε δομής, όπως η νομική μορφή, τα πεδία δραστηριότητάς τους και κυρίως αυτά που αναφέρονται στην εμπλοκή τους στη διαχείριση των μεταναστευτικών ροών.

Θα πρέπει επίσης να υπάρχει περιγραφή του περιβάλλοντος της κάθε ΜΚΟ σε πολιτικό και οικονομικό επίπεδο με τη μορφή ανάλυσης SWOT (βλ. σελίδα6).

Τμήμα μάρκετινγκ

Το τμήμα αυτό θα μπορούσε να θεωρηθεί ως το βασικό μέρος της ΒΡ. Στο τμήμα αυτό αναπτύσσεται λεπτομερής περιγραφή της δραστηριότητας:

1. Περιγραφή της "αγοράς-στόχου". Στην περίπτωση των ΜΚΟ, η περιγραφή της αγοράς-στόχου θα περιλαμβάνει την κατάσταση που επικρατεί στη χώρα δραστηριοποίησής τους όσον αφορά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του μεταναστευτικού ζητήματος. Όσον αφορά τη μετανάστευση υπάρχουν χώρες διέλευσης και χώρες τελικού προορισμού των μεταναστών. Τα δεδομένα αυτά δημιουργούν επίσης διαφορετικά ποιοτικά χαρακτηριστικά σε σχέση με αυτό που αναφέρθηκε παραπάνω ως "αγορά".
2. Οι στρατηγικές που πρέπει να υιοθετηθούν προκειμένου οι ΜΚΟ να προσεγγίσουν τις μεταναστευτικές ροές και να προωθήσουν τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Επίσης, οι στρατηγικές αυτές επηρεάζονται από τις εθνικές πολιτικές σε σχέση με το μεταναστευτικό ζήτημα.
3. Το επιχειρηματικό μοντέλο.

Σε αυτό το τμήμα του Επιχειρηματικού Σχεδίου (ΕΣ) η περιγραφή των δικαιούχων της δραστηριότητας κατάρτισης θα γίνει σύμφωνα με το προφίλ που διαγνώστηκε στο εργαλείο καθορισμού επιχειρηματικής ικανότητας της έρευνας επιχειρηματικότητας. Το υλικό κατάρτισης μπορεί να χρειαστεί να διαφοροποιηθεί ανάλογα με τον τελικό χρήστη. Π.χ. άλλη δομή και εστίαση για ειδικευμένα άτομα και άλλη για τους λιγότερο ειδικευμένους (σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας CREA). Θα γίνει επίσης ανάλυση των στρατηγικών "μάρκετινγκ", δηλαδή των στρατηγικών προσέγγισης των δικαιούχων, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών επικοινωνίας.

Τομέας λειτουργιών

Οι εργασίες που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση της δραστηριότητας περιγράφονται σε αυτό το τμήμα του ΕΣ. Ειδικότερα, τα τμήματα αυτής της περιγραφής αναφέρονται σε:

1. Τον τόπο όπου θα προσφέρεται η δράση (η διαδικτυακή δραστηριότητα έχει επίσης λειτουργικές απαιτήσεις).
2. Τα πρόσωπα που αναλαμβάνουν την παροχή του εκπαιδευτικού υλικού στους ωφελούμενους ή τους διδάσκοντες. Επιπλέον, πρέπει να συμπεριληφθούν τα πρόσωπα που συμμετέχουν ως μέντορες ή διδάσκοντες.
3. Οποιοσδήποτε άλλες πτυχές του προγράμματος, όπως η σχέση με τους προμηθευτές ή οι αλληλεπιδράσεις με τις τοπικές κοινότητες (π.χ. πληθυσμοί που ζουν κοντά σε καταυλισμούς μεταναστών) κ.λπ.

Υποστήριξη διαχείρισης

Στην ενότητα αυτή περιγράφονται τα άτομα που αναλαμβάνουν διοικητικούς ρόλους και κατά συνέπεια έχουν την αντίστοιχη ευθύνη. Για τους ανθρώπους αυτούς, είναι χρήσιμο να έχουν εμπειρίες επαγγελματικής σταδιοδρομίας που τους καθιστούν ικανούς για τους ρόλους αυτούς.

Χρηματοοικονομικό τμήμα

Αυτό το τμήμα του BP περιγράφει το χρηματοδοτικό σχέδιο που θα υποστηρίξει την υλοποίηση της δραστηριότητας. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η συμμετοχή μιας ΜΚΟ σε ένα πρόγραμμα κατάρτισης επιχειρηματικότητας για μετανάστες μπορεί να είναι μία από τις πολλαπλές δράσεις της για την υποστήριξη των μεταναστευτικών ροών. Παρ' όλα αυτά, θα πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια για τον προσδιορισμό των οικονομικών στοιχείων και για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Τα δεδομένα αυτά θα πρέπει να περιλαμβάνουν:

1. Το μέρος των εσόδων που θα αφορά πιθανούς πόρους χρηματοδότησης από διάφορους φορείς, είτε εθνικούς είτε διεθνείς, που χρηματοδοτούν τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.
2. Το μέρος του κόστους που σχετίζεται με την υλοποίηση της δράσης. Σε αυτά περιλαμβάνονται οι αμοιβές (μισθοί;) όσων εμπλέκονται στη δραστηριότητα είτε άμεσα είτε έμμεσα (στην περίπτωση αυτή θα υπολογιστεί το μέρος που αναφέρεται στη δραστηριότητα), είτε πρόκειται για εκπαιδευτές είτε για διοικητικό προσωπικό, το κόστος για την παροχή και τη λειτουργία του χώρου όπου θα προσφέρεται η δραστηριότητα είτε σε φυσική μορφή είτε σε ηλεκτρονικό περιβάλλον.
3. Κάθε άλλο κόστος που σχετίζεται με την υλοποίηση της δραστηριότητας, όπως αναλώσιμα κ.λπ.

Τμήμα κρίσιμων κινδύνων

Σε αυτό το τμήμα του BP θα πρέπει να περιγράφονται οι σημαντικοί κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από τη συμμετοχή και την υλοποίηση της δραστηριότητας. Οι κίνδυνοι μπορεί να αναφέρονται στο οικονομικό περιβάλλον (αρνητικές τάσεις για την επιχειρηματικότητα, π.χ. Ελλάδα στα χρόνια των μνημονίων ή χώρες που βιώνουν οικονομική ύφεση) αλλά κυρίως στο πολιτικό και θεσμικό περιβάλλον, όπως μια βίαιη αλλαγή στη μεταναστευτική πολιτική της χώρας υποδοχής ή ακόμα και στην πολιτική αντιμετώπιση της δραστηριότητας των ΜΚΟ.

Τμήμα χρονοδιαγράμματος ορόσημων

Το τμήμα αυτό θα πρέπει να περιγράφει τα σημαντικά ορόσημα που πρέπει να επιτευχθούν με την αντίστοιχη προθεσμία. Τα εν λόγω ορόσημα θα πρέπει να είναι ρεαλιστικά και μπορούν να καθοριστούν εντός οποιουδήποτε κατάλληλου χρονικού πλαισίου, όπως τριμηνιαίο, μηνιαίο ή εβδομαδιαίο.

Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο που θα μπορούσε να είναι πολύ χρήσιμο σε πολλές ΜΚΟ. SWOT σημαίνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της ΜΚΟ. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης. Οι Ευκαιρίες και οι Απειλές αναφέρονται σε παράγοντες εκτός της οργάνωσης.

Μπορούμε επίσης να αναπτύξουμε μια ανάλυση SWOT για ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας οργάνωσης και να το εξετάσουμε από αυτές τις τέσσερις οπτικές γωνίες.

Ταυτόχρονα, αυτή η ανάλυση SWOT βοηθάει στη σάρωση ολόκληρου του οργανισμού όπως είναι τη στιγμή της επεξεργασίας του.

Η ανάλυση αυτή επηρεάζεται από το πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον της χώρας όπου δραστηριοποιείται η ΜΚΟ. Επίσης, η ανάλυση αυτή εξαρτάται από το χρονικό πλαίσιο στο οποίο γίνεται.

Τέλος, τα σημεία που περιγράφονται στο παρακάτω διάγραμμα είναι ενδεικτικά και όχι περιοριστικά. Ο κατάλογος αυτός μπορεί να αναπτυχθεί ώστε να καλύπτει όσο το δυνατόν περισσότερες πτυχές των υπό εξέταση στοιχείων.

