



ÄRIPLAANI KOOSTAMISE JUHEND

1. ÄRIPLAANI KOOSTAMISE VAJALIKKUS

Kuigi paljud edukad ettevõtjad väidavad, et nad pole iialgi mingit plaani koostanud, on nad kindlasti oma otsuseid läbi mõelnud ja kasvõi paberitükil kalkuleerinud nende otsuste mõju oma äriks. Kindlasti on neil peas mingi plaan, ükskõik kui lühiajaline, kuidas äri tulevikus ajada. Olgu see tulevik siis järgmisel nädalal või kümne aasta pärast.

Planeerimine on tuleviku kavandamine. Planeerimine on protsess, mis on ühtviisi oluline ettevõtte igas arengufaasis. Äriplaani koostamine on planeerimise protsessi tulemusel tekkiv kirjalik dokument.

Kirjalik äriplaani muutub hädavajalikuks niipea, kui tegemist on mitme äripartneriga või kui soovetakse kaasata võõrkapitali või kui ettevõttele värvatakse juhti. Isegi kahe äripartneri korral tuleb oma seisukohtade, plaanide ja prognooside kirjapanek kasuks, kuna see ennetab hilisemaid vaidlusi ja võimaldab näha, millistest eeldustest lähtudes üks või teine otsus vastu võeti. Võõrkapitali kaasamine ilma äriplaani koostamata on aga võimatu. Enne kui investor otsuse langetab, tahab ta näha, kuidas tema raha tagasi teenitakse. Ta peab nägema ka analüüsi ja uuringuid, mis rahalisi prognoose kinnitavad. Sama soovib näha laenuandja. Palgatatav tegevjuht saab aga omanike tahtekohaselt tegutseda vaid siis, kui see tahe on üheselt mõistetavalt ja kirjalikult talle ette antud.

Äriplaani kohandatakse muutuvatele tingimustele, nii nagu lennuki piloot muudab oma trajektoori vastavalt ilmastiku- või liiklustingimustele, kuigi sihtpunkt jääb samaks. Ettevõtte korral on selleks sihtpunktiks omanike poolt püstitatud eesmärgid või nende visioon.

Äriplaan on vajalik selleks, et:

- ettevõtte juhtidel oleks olemas tegevuskava, millest otsuste langetamisel lähtuda;
- selle ettevalmistamine sunnib ettevõtjat uurima oma äritegevuse erinevaid aspekte ning küsima endalt küsimusi, mille peale muidu ei tuleks;
- mängida läbi erinevad stsenaariumid ja avastada võimalikud ohud enne, kui need tõeks saavad;
- selle koostamisega tõestab tegevjuht omanikele oma potentsiaalset võimekust ettevõttele seatud eesmärgid ellu viia;
- selle abil hinnata ettevõtte edusamme ja võrrelda tegelikku arengut planeerituga;
- investoril oleks alus, mille põhjal otsustada, kas ettevõttesse tasub investeerida;
- laenuandja saaks otsustada, kas ettevõtte suudab tasuda intresse ja tagastada laenu.



2. ÄRIPLAANI KOOSTAMISE PÕHIMÕTTED JA STRUKTUUR

Hea äriplaani koostamine nõuab aega ja vaeva. Keskmiselt hinnatakse ühe äriplaani tegemiseks kuluvat aega 200 kuni 400 inimitunnile sõltuvalt äri iseloomust ja juba olemasoleva informatsiooni kogusest.

Äriplaani kirjutatakse:

- arusaadavas keeles, et ka antud valdkonda mittetundev lugeja sellest aru saaks;
- igat väidet põhjendades ja kasutatud informatsiooni allikatele viidates;
- nii, et kasutajal oleks lihtne sellest temale vajalik informatsioon üles leida. Selleks kasutatakse alapealkirju, tabeleid ja erinevaid kirjastiile. Leheküljed nummerdatakse ja lisatakse siukord.
- nii pikalt kui vajalik ja nii lühidalt kui võimalik.

Äriplaani koostamise üks oluline printsiip on **konservatiivsuse printsiip**. See tähendab, et kui mingi prognoos on teatud summade vahemikus, siis tulude pool võetakse prognooside aluseks kõige madalam number ja kulude pool kõige suurem number.

Äriplaani ajaline pikkus

Äriplaani kajastab nii neid tegevusi, mida eesmärgi saavutamiseks tuleb teha kohe, kui ka tegevusi keskmises ja pikemas perspektiivis. Äriplaani ajaline pikkus sõltub sellest, kui pikaajaliste eesmärkide saavutamiseks tegevusi planeeritakse.

Sõltumata kogu äriplaani ajahorisondi pikkusest käsitletakse eraldi neid tegevusi, mida tehakse lähitulevikus ja mille korral konkurentide ja muu ärikeskkonna reaktsioon on kergesti ette ennustatav, ning tegevusi, mida võib tulevikus olla vaja korrigeerida sõltuvalt ärikeskkonna muutumisest.

Planeerimismeeskond

Planeerimisprotsessi võib jätta ühe inimese õlgadele vaid "ühemehefirmas". Juba "kahemehefirmas" peaks olema võimalik planeerimisega seotud tegevusi jagada.

Üks aeganõudvamaid tegevusi on planeerimiseks vajaliku informatsiooni kogumine, mistõttu planeerimismeeskonda kuuluvad tavaliselt need töötajad, kes vajalikku informatsiooni valdavad.

Äriplaani komponendid

Alltoodud loetelus on toodud need äriplaani komponendid, mis on igas äriplaanis kohustuslikud.

- Sisukord
- Lühikokkuvõte
- Üldised andmed
 1. Äriidee, missioon, visioon ja eesmärgid
 2. Senise tegevuse analüüs
 3. Ärikeskkonna analüüs
 4. SWOT ja strateegia
 5. Toode/teenus, turg ja konkurents.
 6. Turustamine
 7. Juhtimine ja personal
 8. Põhiprotsess (tootmise või teeninduse protsess)
 9. Finantsprognoosid ja
 10. Finantsanalüüs
 11. Riskianalüüs

Ülaloodud loetelus **peatükk 1** on kogu planeerimise aluseks. Äritegevust planeeritaksegi selles peatükis esitatud visiooni ja eesmärkide saavutamiseks.

Peatükid 2 ja 3 on SWOT analüüs, millest kokkuvõtte tehakse peatükis 4. SWOT- analüüsi kasutatakse strateegia valimiseks (peatükk 4), ja riskianalüüsi sisendina (peatükk 10).

Kui **peatükis 4** valitakse üldine strateegia, siis peatükkides 5 – 9 kirjutatakse see strateegia lahti erinevate äritegevuse aspektide jaoks.

Peatükis 5 kirjeldatakse tooted ja teenused ning planeeritakse nende arendamist; kirjeldatakse olemasolevat ja potentsiaalset turgu ning seal tegutsevaid konkurente. Tuuakse välja konkurentsieelis. Sellest peatükist saab äriplaani kasutaja kinnituse, kui palju ja millise hinnaga on võimalik antud toodet või teenust kirjeldatud turgudel konkurentidega võisteldes müüa. Seega annab see peatükk finantsprognosisse müügiprognoosi.

Peatükis 6 planeeritakse turundustegevused ja jaotuskanalid toote või teenuse turustamiseks. Koostatakse turunduseelarve, mis finantsprognosises kulude poolele kantakse.

Peatükis 7 planeeritakse personali vajadus, prognoositakse palgatasemed, juhtimiskulud, motivatsioonisüsteemide rakendamine, koolitus ja kõik muu töötajatega seonduv. See peatükk annab finantsprognosisesse personali- ja juhtimiskulud.

Peatükis 8 planeeritakse tootmistegevus või teenuse osutamine. Kalkuleeritakse tootmise või teenuse osutamise omahind, tehakse seadmete hankimise plaan. See peatükk annab finantsprognosisesse tooraine, materjalide, komponentide kulu, aga ka tootmispinna kasutamise seotud kulud (elekter, soojus, side jms) ning investeeringu suuruse tootmiseseadmetesse.

Peatükk 9 võtab peatükkide 5-8 rahalised väljundid kokku kasumi, rahavoo ja bilansside prognoosides. Hiljemalt seda peatükki koostades saab selgeks, kas äri on kasumlik või mitte. Et olla kindel ettevõttesse tehtava investeeringu tulususes, tehakse **peatükis 10** ka tasuvusanalüüs.

Peatükis 11 hinnatakse riske, mille põhjal viiakse eelnevatesse peatükkidesse sisse ennetavad tegevused või planeeritakse alternatiivsed tegevused juhuks, kui mõni risk realiseeruma peaks. Riskianalüüs võimaldab ettevõtjal või investoril kriitilisemalt hinnata investeeringu tasuvusarvutusi.

Seega on äriplaani iga osa oluline ja kõik osad on omavahel seotud.

3. ÄRIPLAANI SISU

1. LÜHIKOKKUVÕTE

Lühikokkuvõte asub äriplaani alguses ja annab **1-2 leheküljel** ülevaate kogu äriplaanist.

Lühikokkuvõte kirjutatakse alati siis, kui äriplaani ise on täiesti valmis.

Lühikokkuvõte sisaldab vähemalt järgmist informatsiooni:

- Äriidee, visioon ja eesmärgid
- Kokkuvõtlik ülevaade ettevõtte või selle omanike senisest tegevusest
- Kokkuvõtte peamistest tugevustest, nõrkustest, võimalustest ja ohtudest.
- Pakutava toote/teenuse olemus
- Turu määratlus, suurus ja kinnitus nõudluse olemasolu kohta
- Konkurentsituatsioon, konkurentsieelis
- Turustamise peamised põhimõtted
- Tegevuse olemus
- Personali vajadus
- Oodatavad finantstulemused ja riskid
- Finantseerimise vajadus, kasu investorile.

Lühikokkuvõte on vajalik investoritele, et selle põhjal otsustada, kas nende investeerimispõhimõtete seisukohalt kogu äriplaani tasub uurimist või mitte.

2. ÄRIIDEE, MISSIOON, VISIOON JA EESMÄRGID

Äriidee

Äriidee sõnastusest selgub:

- Millises äris ollakse (näiteks kas raudteeäris või transpordiäris, kinoäris või meelelahutusäris, jne);
- Millist sihtgruppi peetakse oma kliendiks;
- Milliseid selle sihtgrupi vajadusi soovitakse rahuldada;
- Kuidas neid vajadusi rahuldatakse;
- Mille poolest erinetakse konkurentidest.

Millises äris ollakse - sellest sõltub äriplaanis, millist tegevusharu tuleb analüüsida ärikeskkonna analüüsis ning keda tuleb käsitleda konkurentidena. Näiteks kui Eesti Raudtee defineeriks end raudteeäris oleva ettevõttena, tuleks tal konkurentidena käsitleda teisi raudteefirmasid. Defineerides end aga transpordisektori firmaks, on konkurents hoopis laiem, kuna end tuleks näha konkurentsisis peale teiste raudteefirmade ka meretranspordi, maanteetranspordi ja õhustranspordi firmadega.

Sihtgruppi määratledes määratakse ära turu ja konkurentsi analüüsi mastaap. Kui konkureeritakse globaalselt (nagu see e-äris enamasti on), on ka turg globaalne ja sellisena tuleb seda analüüsida. Kui aga sihtgrupiks on näiteks kohalik elanikkond, kes omab lemmikloomi ja seejuures teenib vähemalt kaks korda rohkem kui keskmine elanik, tulebki keskenduda just sellele sihtgrupile.

Sihtgrupi vajaduste määratlusest sõltub turundusstrateegia valik, kuid see täpsustab ka sihtturgu.

Kuidas neid vajadusi rahuldatakse - sellega määratakse kindlaks tegevused, mida tehakse ja teenused/tooted, mida pakutakse.

See, mille poolest erinetakse konkurentidest ehk konkurentsieelis annab kindluse, et antud ettevõtte leiab oma koha tihedas konkurentsisis ja on võimeline võitma kliente.

Missioon

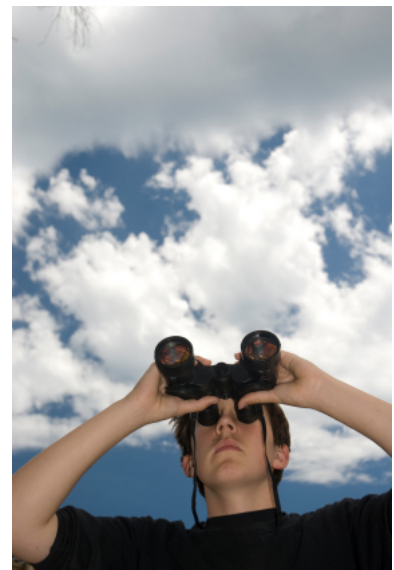
Missioonis panevad ettevõtte omanikud kirja, milliseid reegleid nende ettevõttes tuleb järgida, mida nad peavad ettevõtte tegevuse juures eriti oluliseks lisaks kasumi teenimisele. Mõnes ettevõttes on missioon kirjas põhiväärtustena.

Missiooni sõnastavad ettevõtte omanikud. Neil on selles ettevõttes kõrgeim võim ja nemad seavad mängureeglitele piirid. Nendes piirides otsuste langetamine võidakse volitada tegevjuhile. Ettevõtte juhi vahetumisega ei tohiks muutuda missioon isegi siis, kui muutuvad eesmärgid. Küll aga võib missioon muutuda omaniku vahetumise tagajärjel.

Visioon

Edukad on need ettevõtted, mille omanikel on visiooni oma ettevõtte arengust. Visiooni olemasolu tekitab usaldustunde, et äri on pikaajaline.

Visioon erineb eesmärgist selle poolest, et visioonil ei ole konkreetset tähtaega ega täpselt defineeritud sisu. Visioon on pigem unistus, mille saavutamiseks püstitatakse kindlateks tähtaegadeks eesmärgid.



Eesmärgid

Ettevõtte omanikud on võtnud riski ja investeerinud oma raha firmasse, andes sellega võimaluse ka teistele (töötajad, riik, kliendid, hankijad) kasu saamiseks. Seetõttu on firma omanike eesmärgid kõige olulisemad ja ettevõtte kui juriidilise isiku ülesandeks on võimaldada omanikel neid eesmärke saavutada.

Eesmärgid võivad olla nii pika- kui lühiajalised.

Eesmärke sõnastades juures tuleb silmas pidada järgmisi nõudeid:

- **Saavutatavus;**
- **Paindlikkus;**
- **Mõõdetavus;**
- **Arusaadavus.**

Saavutatavus - äriplaan näitabki, kas eesmärk on saavutatav või mitte. Kui finantsprognosisid näitavad, et ettevõtja eesmärk saavutatav pole, ei tuleks muuta mitte eesmärki, vaid äriideed, silturгу, toodet/teenust või strateegiat.

Paindlikkus - iga number on äriplaanis nii täpne, kui täpne kui kõige enam ümardatud arv. Näiteks kui hinnatakse turunduskuludeks ligikaudu 1 miljon krooni, kusjuures see jääb tegelikult vahemikku 0,8 kuni 1,2 miljonit, siis pole mõtet püstitada eesmärki tuhandekroonise täpsusega.

Mõõdetavus - eesmärki püstitades tuleb olla ühel hetkel valmis endale aru andma, kas eesmärk saavutati või mitte. Et see võimalik oleks, peab eesmärgil olema ajaline tähtaeg. Sama põhjusel peab see, mis saavutada tuleb, olema üheselt mõõdetav. Sellest tulenevalt ei saa eesmärki sõnastada näiteks tegevusena, kuna see, et see tegevus kindlal ajahetkel veel toimub, polnud kindlasti eesmärgiks.

Arusaadavus - omanike poolt püstitatud eesmärki võib juht tõlgendada hoopis erinevalt. Selle vältimiseks tulebki eesmärk sõnastada selliselt, et sellest oleks võimalik vaid üheselt aru saada.

3. SWOT ANALÜÜS

SWOT analüüs on ettevõtte sisemiste tegurite ja ärikeskkonna ehk väliste tegurite analüüs. SWOT analüüs annab aluse strateegiate valikule.

Tugevuste (Strength) ja nõrkuste (Weaknesses) tuvastamiseks analüüsitakse ettevõtte ja ettevõtjate senist tegevust. Selleks, et langetada õigeid otsuseid tulevikus, tuleb tunda ja analüüsida minevikku. Äriplaanis tuuaksegi välja lühiülevaade ettevõtte senisest arengust ning analüüsitakse firma nõrkusi ja tugevusi. On oluline, et see peatükk ei sisaldaks ainult kronoloogiat, vaid ka analüüsi. See tähendab, et nii edu kui ebaedu põhjused tuuakse välja.

Võimalused (Opportunities) ja ohud (Threats) tuvastatakse analüüsides ärikeskkonda. Ettevõtte edukaks juhtimiseks ei piisa vaid oma ettevõtte sisemiste tugevuste ja nõrkuste teadmisesest. Tänapäeva kiiresti muutuv ärikeskkonnas on samavõrd oluline meist sõltumatute muutuste teadmine, nende tulevaste arengute prognoosimine ja kui võimalik, siis oma ettevõtte huvides ärakasutamine. Võimalused on need ärikeskkonnas toimuvad sündmused või arengud tulevikus, mis mõjutavad meie äritegevust soodsalt. Ohud on ärikeskkonna sellised sündmused või arengud tulevikus, mis mõjutavad meie äritegevust ebasoodsalt.

Enim aeganõudev töö ärikeskkonna analüüsimisel on vajaliku informatsiooni kogumine. Kuigi informatsioon on enamasti olemas, võib see erinevates allikates olla erinev. Informatsiooni kogumisest aga üksi ei piisa, seda tuleb analüüsida nii, et oleks võimalik avastada võimalused ja ohud.

Informatsiooni analüüsimise reeglid:

- Kasuta uusimat informatsiooni.
- Võrdle erinevatest allikatest saadud informatsiooni, et avastada moonutusi.
- Kui erinevatest allikatest saadud informatsioon on erinev, kasuta oma analüüsis sinu jaoks kõige ebasoodsamat varianti.
- Statistilisi numbreid tuleb vaadata nende arengus. Võrdle erinevate perioodide näitajaid.

Ärikeskkond jagatakse kaugkeskkonnaks ja lähikeskkonnaks. **Kaugkeskkonna** uuring käsitleb makromajanduslikke muutusi riigis, kus me tegutseme ning riikides, kus asuvad meie kliendid ja/või varustajad. **Lähikeskkond** on tegevusharu, mille ulatus sõltub ärivaldkonna definitsioonist äriidees.

Kaugkeskkonna faktorid jagatakse info süstematiseerimise eesmärgil viide gruppi:

1. majanduslikud faktorid,
2. sotsiaalsed faktorid,
3. poliitilised faktorid,
4. tehnoloogilised faktorid ja
5. ökoloogilised faktorid.

Sõltuvalt äriideest valitakse uurimiseks ja analüüsimiseks välja need faktorid, mille muutumine tulevikus antud ettevõtte äritegevusele kõige kriitilisemat mõju avaldavad.

Majanduslikud faktorid on näiteks krediidi saamise võimalikkus ja lihtsus, elanikkonnale jääv vaba raha hulk, inflatsioon, rahvusliku kogutoodang elaniku kohta ja selle kasv, sissetulekute erinevus kõrg-, kesk- ja alamklassi vahel jt.

Sotsiaalsed faktorid on näiteks demograafiline seisund, religioossed iseärasused, eetilised tõekspidamised, survegruppide tegevus, olukord töajuturul jne.

Poliitilised faktorid on näiteks muutused seadustes, maksumäärades, valitsuse suhtumises monopolidesse, ekspordi, impordi, keskkonnakaitsesse, jne, aga ka rahvusvahelised suhted, korruptsioon jms.

Tehnoloogiliste faktorite alla kuuluvad muutused tehnoloogiate arengutes.

Ökoloogilised faktorid on muutused looduskeskkonnas, aga ka muutused keskkonnakaitsset puudutavates seadustes ja suhtumises keskkonnakaitsesse.

Lähikeskkonda iseloomustavad:

1. sisenemisbarjäär,
2. ostjate võim,
3. hankijate võim ja
4. konkurents.

Tuleb arvesse võtta, et SWOT-analüüsi ohtude ja võimaluste osas ei hinda me otseselt mitte olemasolevaid kliente vaid klientide võimu tekkimise võimalust. Samuti ei uuri me nimeliselt üksikuid konkurente, vaid käsitleme konkurentsituatsiooni turul üldiselt.

Sisenemisbarjääri kõrgus näitab, kui kerge on uuel ettevõttel oma äri antud tegevusalal alustada. Mida kõrgem on sisenemisbarjäär mingis tegevusharus, seda raskem on alustavatel ettevõtjatel oma äri alustada.

Varustajate võim esineb siis, kui antud ettevõtet tootmissisenditega varustavaid firmasid on vähe.

Ostjate võim esineb siis, kui võimalikke ostjaid on turul vähe või kui nad ostavad suurtes kogustes, kui nende kasum on väike ja see sõltub suurel määral meie toodete hinnast ning kui meie toodang moodustab tema komponentidest väga väikese ja asendatava osa.

Konkurentsituatsiooni uuring algab konkurentide arvu kindlaks tegemisega - kui palju ettevõtteid rahuldab klientide samu vajadusi ja kui paljud neist pakuvad meie toote/teenusega analoogset toodet. Esmalt tuleks välja uurida, kas antud tegevusharus domineerivad suurfirmad või on turg jagatud väikeste tegijate vahel. Samuti uuritakse, kas antud tegevusharu on kasumis või kahjumis, kuidas kasum ja käive on viimastel aastatel muutunud ning kuidas on muutunud ettevõtete ja tegevusharus töötavate töötajate arv.

4. SWOT ANALÜÜS JA STRATEEGIA

Tuleb meeles pidada, et SWOT analüüs ei ole tabel väidetest, vaid erinevate tegurite analüüs, mille tulemused esitatakse tavaliselt tabelis.

SWOT analüüsi kasutatakse abivahendina strateegia valimisel ja riskide hindamisel. Strateegiliste võimaluste hindamiseks kaalutakse, kas ettevõtte on pigem tugev või pigem nõrk ning kas ärikeskkond pakub rohkem võimalusi või on seal rohkem ohtusid. Kindlasti ei tohiks see otsustamine baseeruda tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude arvul, vaid nende olulisusel ja mõju suurusel.

- Kui ettevõtte on pigem nõrk ja ta tegutseb keskkonnas, kus ohud ületavad võimalusi, on üsna lootusetu mingeid kaugeleulatuvaid strateegiaid välja töötada. Selline ettevõtte tuleks likvideerida või võimaluse korral muuta äriideed.
- Kui see nõrk ettevõtte tegutseks ärikeskkonnas, kus võimalused ületavad ohtusid, võiks kaaluda näiteks oma klientide või varustajate tegevusharru sisenemist. Nii kaotaks ta ühe kasumitaotleja vahelt ning kliendi või hankija kasum tuleks talle endale. See aga võimaldab tal saada tugevamaks ja kasutada juba julgemaid strateegiaid.
- Kui ettevõtte on pigem tugev ja ta tegutseb ärikeskkonnas, kus ohud ületavad võimalusi, võiks ta kas muuta toodet või muuta turgu, st siseneda sellisesse ärikeskkonda, mis antud ärile soodsamas suunas areneb.
- Kui tugev ettevõtte tegutseb ärikeskkonnas, kus võimalused ületavad ohtusid, võiks kaaluda laienemist nõrgemate konkurentide ülesostmise või nendega liitumise teel.

Äriplaani järgmistes peatükkides kirjutatakse strateegia lahti erinevate äritegevuse aspektide jaoks.

5. TOODE, TURG, KONKURENTS

Toode

Enne, kui hakata oma toodet või teenust kirjeldama, tuleb selgeks teha, kes ja milleks seda vajavad. Vajaduste määratlemine võimaldab täpsemalt hinnata turu suurust. Seega toodet või teenust tuleb kirjeldada lähtudes sihtgrupi vajadustest selle toote või teenuse järele. Kui vajadus toote järele on selge, asutakse kirjeldama toodet järgmise kava järgi:

1. Toote/teenuse peamised tunnused.
2. Toote asetus lisaväärtuse ahelas, st kas tegemist on tooraine, komponendi või valmistootega.
3. Kas toodet/teenust juba pakutakse turul või on see uudistoode/teenus.
4. Kui toode/teenus on turul juba tuntud, siis mis on antud toodete/teenuste eelis konkureerivate toodete/teenuste ees.
5. Põhitoodetele/teenustele pakutavad lisanduvad tooted/teenused (transport, konsultatsioon, hooldus, remont, tagavaraosad vms.).
6. Kaubamärgid, patendid..
7. Hinna määramise alused, võrdlus konkureerivate toodete hindadega.
8. Maksetingimused.
9. Garantiitingimused.
10. Pakend.
11. Kuidas kavatakse toodet/teenust tulevikus edasi arendada.

Turg

Selles peatükis uuritakse, kui paljudel inimestel või ettevõtetel on vajadus eelmises peatükis kirjeldatud toote või teenuse järele olemas ja kui paljud neist hakkavad seda vajadust rahuldama just antud toote või teenuse abil.

Kõik selles peatükis esitatavad väited baseeruvad turu-uuringul. Hinnangute andmiseks kasutatakse ka statistilisi andmeid, spetsialistide hinnanguid, tegevusharu ülevaateid jms. Tegutsev ettevõtte toob siin lisaks ülevaate oma kliendibaasist, pöörates erilist rõhku püsiklientidele.

Peatükk käsitleb tavaliselt järgmisi näitajaid turu kohta:

- Turu üldiseloomustus (geograafilisel, demograafilisel või muul alusel).
- Turu suurus.
- Antud ettevõtte tegelik või oodatav turuosa
- Turu trendid ehk kuidas turg on viimastel aastatel muutunud ja milliseid muutusi ennustatakse tulevikus.
- Turu kasvu prognoosid.
- Turu segmentide ja niššide analüüs.
- Edutegurid antud valdkonnas (nt. asukoht, teeninduse tase, toodete kvaliteet, turundus, rahvusvahelised sidemed jms.)
- Kas tegemist on sesoonse või pideva nõudlusega.
- Kas ettevõtte poolt valitud turg on hinnatundlik või väärtustatakse mingit teist näitajat (kvaliteet, disain jne).
- Kas selles valdkonnas esineb kliendilojaalsust.
- Kas keegi kontrollib turgu (näiteks hinda, juurdepääsu jaotuskanalitele jms.)

Konkurents

Ärikeskkonda analüüsidest vaadeldakse konkurentsituatsiooni üldiselt: kui palju on konkurente, kuidas jaguneb turg nende vahel, kuidas toimub tegevusharu areng ja millised on tulevikuprognosid. Selles osas tuuakse ära nende ettevõtete analüüs, kes otseselt või kaudselt antud ettevõttega konkureerivad.

Konkurendid jaotatakse **praegusteks** ja **potentsiaalseteks**.

Praeguste konkurentide kohta antakse nende loetelu või kui neid on palju, siis grupeeritakse nad mingi näitaja alusel (nt. kaubamajad, spetsialiseerunud kauplused jne).

Konkurentide iseloomustamiseks tuuakse välja nende käibed ja kasumid, pakutavad tooted/teenused, sihtturud jms. Konkurentide erinevaid näitajaid võrreldakse antud ettevõtte vastavate näitajatega tuues välja konkurentide tugevamad ja nõrgemad küljed.

Potentsiaalsed konkurendid on kõik need ettevõtted, kes kavatsevad hakata rahuldama samade klientide samu vajadusi, mida antud ettevõtte rahuldab. Samuti on potentsiaalseteks konkurentideks mistahes välisriigis paiknevad samu tooteid/teenuseid pakkuvad ettevõtted, kellel võib olla kavatsus siseneda meid huvitavale turule.

Konkurentsiuuringu kõige olulisemaks väljundiks on **konkurentsieelise** leidmine või sellele kinnituse saamine (nt kvaliteet, hind, vastupidavus, teenindus, kättetoimetamise aeg, maksetingimused jne).

Konkurentsieelis ei ole igavene. Varem või hiljem hakkavad konkurendid ettevõtte eelist kopeerima. Seetõttu planeeritakse ka tegevused ja investeeringud konkurentsieelise säilitamiseks või arendamiseks.

Sellest peatükist saab äriplaani kasutaja kinnituse, kui palju ja millise hinnaga on võimalik antud toodet või teenust kirjeldatud turgudel konkurentidega võisteldes müüa. Seega annab see peatükk finantsprognosidesse müügiprognoosi.

Konkurentide analüüsi eesmärgid on:

- Leida konkurentide nõrgad ja tugevad küljed;
- Leida edu tagatised antud tegevusharus;
- Prognoosida, milliseid samme astuvad tõenäoliselt konkurendid pärast käesoleva äriplaani elluviimist ja kuidas neile vastata;
- Milline saab olema antud firma koht konkurentide seas?



6. TURUNDUSSTRATEEGIA JA TURUNDUSEELARVE

Turundusstrateegiaga tagatakse, et soovitatav käive saavutatakse ja seda tehakse mõistlike kulutustega. Selleks planeeritakse siin kogu ettevõtte turundustegevus ja arvutatakse selle tegevuse elluviimiseks vajalikud kulutused.

Planeerida tuleks järgmised turundusmeetmed: reklaam, promotsioon, messide külastamine, näitused, üritused, allahindlused, artiklid, müügikanalid, müügijärgne teenindus, müümise asukoht.

Reklaam

Kuna turundusstrateegia eesmärgiks äriplaanis pole mitte ainult müügikulude arvestamine vaid ka müügi õnnestumise tagamine, siis pannakse lisaks reklaamikuludele kirja järgmised asjad:

1. Kuidas kommu­ni­keeritakse turule oma konkurentsieelis.
2. Kus reklaamitakse. Põhjendatakse, miks turundusstrateegia koostaja arvab, et tema sihtturg loeb seda ajalehte, vaatab seda telekanalit, kuulab seda raadiojaama jne.
3. Kui sageli reklaamitakse.
4. Kuidas tulemusi kontrollitakse.

Promotsioon

Promotsioonivahenditeks on igasugused kingitused ja meened, mis seonduvad antud firma, toote või teenusega. Eriti olulised on sellised meened teenuste müügi korral, kuna enamasti klient ei vaja pakutavat teenust just sel hetkel, kui seda talle reklaamitakse. Promotsioonivahend tuletab talle firmat meelde siis, kui vajadus teenuse järgi tekib.

Promotsioonivahendite tellimine on üsna kulukas, mistõttu planeerimise käigus mõeldakse läbi:

1. Milliseid promotsioonivahendeid kasutatakse ja miks just neid.
2. Kust need tellitakse ja miks just sealt. Kes veel taolisi esemeid pakuvad.
3. Kellele ja kuidas neid jaotatakse. Miks just neile ja miks just selliselt.
4. Kui palju neid aastas või kuus tellitakse.
5. Kui tihti neid tellitakse.
6. Kui palju need maksavad.

Muud turundusmeetodid

Ettevõtte võib kasutada lisaks veel mitmeid muid turundusmeetodeid. Näiteks kui kavatsetakse käia messide, siis mõeldakse eelnevalt läbi, kas messe lihtsalt külastatakse või messidel osaletakse. Vastavalt sellele kalkuleeritakse kulud.

Müügikanalid

Müügikanaliteks on näiteks kauplused, hulgimüügifirmad, müügiagendid, internet jm.

Äriplaanis selgitatakse, milliseid müügikanaleid kasutatakse ja miks just neid.

Asukoht

Selles peatükis käsitletakse mitte tootmise asukohta, vaid müügi asukohta, kui müüki korraldab ettevõtte ise ilma jaotuskanaleid kasutamata.

Müügiosakond

Kui ettevõttes on olemas müügiga tegelevad inimesed või müügiosakond, siis nende inimeste palgad ja müügiosakonna kulud on samuti müügikulud.

Kokkuvõttes valmib turundustegevuste plaan ja turunduseelarve. Plaan koos eelarvega sisaldab tegevusi, tähtaegu, tegevuste eest vastutavate isikute nimesid ja tegevuste teostamiseks vajalikke summasid.

7. JUHTIMINE JA PERSONALISTRATEEGIA

Peatüki "Juhtimine ja personalistrateegia" eesmärgiks on näidata, et juhtimismeeskond on võimeline äriplaanis toodud projekti ellu viima ja ettevõtet vajaliku tööjõuga kindlustama. Samuti kalkuleeritakse juhtimisega ja tööjõuga kaasnevad kulud.

Peatükk algab alati organisatsiooni skeemiga, kust on võimalik näha alluvussuhteid ja alluvate arvu. Seejärel tutvustatakse juhtimismeeskonda alustades nõukogust ja lõpetades keskastme juhtidega. Kui ettevõttes on ka olulisi võtmeisikuid, kes juhtkonda ei kuulu, tuuakse ära ka nende nimed ja selgitatakse, mil moel nende haridus või kogemus toetab äriplaani realiseerimist.

Juhtimismeeskond

Paljude investorite arvates võib juhtimismeeskond olla ettevõtte suurimaks väärtuseks või ka suurimaks nõrkuseks. Nõukogu liikmete, juhatuse liikmete, tegevdirektori, keskastme juhtide ja võtmeisikute kohta esitatakse äriplaanis järgmised andmed: nimi, vanus, ametikoht, kohustused ja vastutusvaldkond, haridus, professionaalne taust, ametikohaks vajalike oskuste olemasolu. Täismahus CV-d siin ära ei tooda, soovi korral võib need panna lissasse.

Juhtide palka ja lepingu tingimusi reeglina äriplaanis ei esitata, kuna tegemist on isikutevaheliste kokkulepetega, mida peetakse konfidentsiaalseteks. Küll aga on oluline näidata juhtkonna liikmete keskmine palk või juhtkonna palgakulud kokku.

Kui juhtkonnal on muid kulusid, mida võib käsitleda juhtimiskuludena (isikliku auto kasutamise kompensatsioon, lähetuskulud, sidekulud, boonused), siis tuleb ka need selles peatükis välja arvutada ja põhjendada.

Personal

Esitatakse kokkuvõtlik personali koosseis ja personalihõive plaan. Samas tuuakse välja, milliseid täiendavaid oskusi on ettevõttes vaja antud äriplaani täielikuks teostamiseks. Kui selliste oskustega inimesed ei ole tööjõuturul vabalt kättesaadavad, siis planeeritakse ka koolitusprogrammid.

Personalikulude hindamiseks tuuakse välja erineva taseme töötajate keskmine palk ja võrreldakse seda sama ala keskmise palgaga Eestis. Oluliselt kõrgema või madalama palga korral see erinevus põhjendatakse.

Hooajaliste või suure sesoonsusega äride korral võibki osutada otstarbekaks ühte osa töötajatest mitte ise värvata, vaid rentida. Samuti võib kasutada tähtajalise lepinguga töötavat personali või osta vajalik teenus sisse.

Koolitus

Kui vajaliku kvalifikatsiooniga tööjõudu pole töajõuturul saada ja see tuleb endal koolitada, samuti kui planeeritakse täiendkoolitust, tuleb arvestada ka nende tegevustega seotud kulusid. Ka need kulud tuleb põhjendada.

Motiveerimine.

Tegutsevates ettevõtetes on enamasti oma väljakujunenud motivatsioonisüsteem olemas, olgu see siis tulemuspalga, preemia või muul kujul. Vastavalt sellele osatakse tegutsevates ettevõtetes hinnata motivatsioonisüsteemile tehtavaid kulusi küllaltki hästi.

Alustavate ettevõtete äriplaanis prognoositakse kulud motivatsioonisüsteemile mingi protsendina palgakuludest.

Kui rakendatakse tulemuspalka, tuleb meeles pidada, et palga tulemusest mittesõltuv osa (vähemalt miinimumpalk) on ettevõtte püsikulu, tulemusest sõltuv osa aga otsekulu ehk muutuv kulu.

Professionaalne abi

Ühelgi juhul pole otstarbekas palgata tööle inimesi tegevusteks, mida vajatakse vaid 1-2 korda aastas. Äriplaanis esitatakse ülevaade nendest firmadest, kes antud ettevõttele osutavad mingit professionaalset abi, näiteks juriidilist abi osutav ettevõtte või eraisik, audiitor, juhtimiskonsultant, reklaamibüroo, tehnilist abi osutav ettevõtte või eraisik jms.

Tegelikult ei pea ettevõttes sugugi iga töö jaoks töötaja olema. Üha rohkem eelistatakse erinevaid tegevusi spetsialiseerunud firmadest sisse osta. Näiteks raamatupidamise teenuse ostmine sellega tegelevalt ettevõttelt on väikefirmale kindlasti odavam kui raamatupidaja palkamine. Sisseostetavad teenused võivad lisaks raamatupidamisele olla näiteks juriidilised teenused, IT tugi, koolitus, personali värbamine, transporditeenus, turustamine, vara haldamine, seadmete hooldamine, koristusteenus jne.

Kui koostöösuhted on juba välja kujunenud (tegutsevad ettevõtted), esitatakse konkreetsete firmade, kellelt mingit professionaalset teenust ostetakse ja nende ostmisega seotud kulud.

Kui koostöösuhteid veel välja kujunenud ei ole, võetakse pakkumine vähemalt kolmest firmast iga ostetava teenuse kohta ning prognoosides arvestatakse kõrgeima pakutud hinnaga.

Huvide konflikt

Huvide konflikt tekib, kui keegi ettevõtte nõukogu liikmetest, juhatuse liikmetest või juhtidest omab omandiõiguslikke suhteid kliendi, hankija või konkurendi juures. Kuna selles peitub äriplaani realiseerumise seisukohalt oluline risk, tuleks selle riski tuvastamiseks anda vastus järgmistele küsimustele:

- Kas mõnel juhatuse või nõukogu liikmel on omandiõiguslikke suhteid teistes ettevõtetes? Kas nende ettevõtete seas on konkurente, kliente, hankijaid?
- Kas mõni antud ettevõtte juhatuse või nõukogu liige töötab samal ajal ka mõne konkurendi, varustaja või kliendi ettevõttes?

8. TOOTMISE/TEENINDUSE PLANEERIMINE

Äriplaanis käsitletakse ka ettevõtte põhitegevuse protsesse, et planeerida vajalikud füüsilised ressursid (ruumid, seadmed jms), hinnata tooraine ja materjalide vajadust ning arvutada toote või teenuse omahind.

Protsessi kirjeldamine

Äriplaanis kirjutatakse (vajadusel ka joonistatakse) lahti ettevõtte tegevuse põhiprotsess. Toetavaid protsesse, kui sellised ettevõttes olemas on, käsitletakse teistes peatükkides. Näiteks personalijuhtimist peatükis "Juhtimine ja personalistrateegia", finantsjuhtimist peatükis "Finantsplaneerimine" jne.

Tootmisettevõtte põhiprotsessi kirjeldus annab ettekujutuse tootmise mastaapsusest. Soovitav on teha plokk skeem näidates ära ühe või teise etapi läbimiseks kuluv aeg, et hinnata tootmisprotsessi ajalist pikkust. Tootmiseseadmetele kirjutatakse juurde nende maksimaalne tootmisvõimsus, et välistada pudelikaelte tekkimist. Otsustatakse, kui suur osa tootest valmistatakse ettevõtte poolt ja kui palju ostetakse detailidena sisse.

Teenindusettevõtte korral kirjeldatakse teeninduse protseduure või elemente. Näiteks võib üsna täpselt kirjeldada reisibüroo protseduure, kuid juuksuri teenuse korral oleks otstarbekam kirjeldada teenuse elemente (pesemine, kuivatamine, värvimine jne). Lisaks antakse vastus järgmistele küsimustele:

- Kui palju on toote valmistamine mehhaniseeritud ja kui suures osas kasutatakse käsitööd.
- Kas teenus valmistatakse ette ja osutatakse antud ettevõttes või kasutatakse mingis ulatuses ka allhanget.
- Kuidas toimub operatiivjuhtimine.
- Kuidas toimub kvaliteedi juhtimine.
- Tulemuspalga või tükitöö korral näidatakse selle arvutamise alused.
- Kui on tegemist uue toote või teenusega, siis kirjeldatakse ka toote juurutamise protseduuri.

Tegevuseks vajalikud ruumid

Esmalt kirjeldatakse hooneid ja maad, mida ettevõtte oma tegevuses kasutab ning näidatakse ära nende omanik. Kui ettevõtte on ise kinnistu omanik, tuuakse kuludena välja igaaastane maamaks ja hoonete kulum. Kinnistu on sellisel juhul ettevõtte bilansis, mistõttu tuuakse ära ka kinnistu turuväärtus.

Kui ettevõtte üürib oma tegevuseks kasutatavaid ruume, antakse ülevaade üürilepingust. Üürilepingust tuuakse välja üüri suurus, selle muutmise võimalused vastavalt lepingule, lepingu muutmise või lõpetamise tingimused.

Kui äriplaani kirjutatakse alustavale ettevõttele, kellel asukoht veel puudub, esitatakse olulised nõuded hangitavale/üüritavale kinnistule ning kinnisvaraturu ülevaade, mille alusel saaks prognoosida ruumidega seotud kulutusi.

Ruumidega seotud üldkulud, nagu üür, elektrikulu, soojusenergia kulu, valvekulud, kindlustuse kulud jms esitatakse samuti käesolevas peatükis. Seejuures prognoositakse ka nende kulude suurenemist järgnevatel aastatel. Prognoosi aluseks võivad olla inflatsiooni prognoosid, nende kulude kasvu ajaloolised andmed või juba avalikustatud plaanid hindade tõstmise osas.

Tootmisettevõtte jaoks asukohta valides hinnatakse vajaduse korral ka järgmisi tegureid:

- Teede olemasolu ja läbilaskevõime, sh sillad, viaduktid jms.;
- Kanalisatsiooni olemasolu;
- Veevarustuse olemasolu ja vee surve;
- Vajaliku elektrivõimsuse olemasolu;
- Parkimisvõimalused;
- Laoplatsti olemasolu.

Teenindusettevõtte korral on kriitiliseks asukoha arengukava ja võimalusel detailplaneering.

Seadmed

Tegutseva ettevõtte korral hinnatakse seadmete vanust ja võimsust. Kui osa seadmeid tuleb äriplaani perioodil välja vahetada või juurde hankida, võetakse vähemalt kolmelt nende seadmete müüjalt pakkumine, hinnatakse neid pakkumisi ja langetatakse valik. Valiku aluseks võib olla hind, kvaliteet, garantiiaeg, maksetingimused, tarnetingimused vms. Mõnel juhul on otstarbekas käsitleda valiku alusena ka referentse ehk nimekirja ettevõtetest, kes kasutab edukalt samu vahendeid.

Samasugune hinnang tehakse kontoriseadmete ja sisustuse kohta. Ka arvutikomplekti ja kontori tooli hinna objektiivseks kalkuleerimiseks võetakse pakkumine kolmelt müüjalt.

Väikevahendite korral (kantakse kuludesse, mitte bilanssi, näiteks telefon, lambid, osa kontori sisustusest jne.) tuuakse nende nimekiri ja orienteeruv kulu lähtudes konservatiivsuse põhimõttest, st võetakse aluseks pigem kallim hind.

Uue rajatava ettevõtte korral on soovitatav teha ka ruumide paigutuskeem. Eriti oluline on see tootlustusettevõtetes, kuna Tervisekaitsetalituse tunnustuse saamine sõltub nii seadmetest kui ka nende paigutusest.

Varustajad

Peatükis loetletakse olulisemad komponendid ja materjalid, mida ettevõtte kasutab, kelle käest ta neid hangib ja mis hinnaga. Kui mõned materjalid või komponendid on kriitilise tähtsusega, siis tuleks näidata ära ka teised nende materjalide ja komponentide pakkujad, et välistada hankija võimu tekkimist. Kui ettevõtte kasutab allhanget, siis tuleb esitada ülevaade ka alltöövõtjatest.

Toote või teenuse omahind sisaldab tooraine, materjalide ja komponentide kulu, allhankekorras ostetavate teenuste kulu. Kui palka makstakse tükitöö alusel või toodetud kogusest sõltuva tulemustasu alusel, arvutatakse tootmisomahinna sisse ka palga see osa, mida töötaja ei saa, kui ta midagi ei tooda.

Kuna tooraine hinnad võivad muutuda, näidatakse selles peatükis ära, millest lähtuvalt on finantsprognosis arvatud tootmissisendite hinna tõusu. Selleks aluseks võib olla näiteks inflatsioon riigis, kust sisendit hangitakse, või hindade muutumise ajaloolised andmed.

Mõju keskkonnale

Juhul, kui ettevõtte tegevus mõjutab keskkonda ebasoodsalt, näidatakse ära kontrollimismeetodid ja negatiivse mõju vähendamise võimalused. Juhul, kui ettevõtte maksab saastemakse, näidatakse ära vastav kulu ning võimalused saastamise ja koos sellega maksude vähendamiseks.

Samas võib mõne ettevõtte tegevus mõjutada keskkonda hoopis positiivselt (näiteks keskkonnakaitsega seotud ärid). Ka positiivne mõju tasub siin välja tuua.

Kui mõju keskkonnale puudub (näiteks koolitusfirma), siis märgitakse ära, et mõju keskkonnale on neutraalne.

9. FINANTSPLANEERIMINE

Selles peatükis arvutatakse eeltoodud strateegiate rakendamise tulemusena teenitav kasum, planeeritakse ettevõtte rahavood ja bilansid. Finantsproгноoside sisendid on eelnevate peatükkide väljundid. Seega ei esine ükski number finantsproгноosides esmakordselt, vaid iga number on eelnevates peatükkides leitud ja põhjendatud.

Finantsplaneerimise käigus planeeritakse:

- Alustava ettevõtte korral stardikapitali vajadus, tegutseva ettevõtte korral äriplaani realiseerimiseks vajalikud investeeringud.
- Kasumi proгноos kuude lõikes esimeseks tegevusaastaks ja kvartalite lõikes teiseks tegevusaastaks.
- Kasumiproгноos aastate lõikes planeerimisperioodiks (nt kolm aastat, kui eesmärgid on püstitatud kolmeks aastaks)
- Rahavoogude proгноos kuude lõikes esimeseks aastaks ja kvartalite lõikes teiseks aastaks.
- Rahavoogude proгноos aastate lõikes planeerimisperioodiks.
- Bilansside proгноos aastate lõpu seisuga planeerimisperioodiks.

Kui ettevõtte üldjuhtimist ja personalijuhtimist käsitletakse peatükis "Juhtimine ja personalistrateegia", tootmise või teeninduse juhtimist peatükis "Tootmise/teeninduse planeerimine" ja müügijuhtimist peatükis "Turundusstrateegia", siis siin antakse ülevaade firma finantsjuhtimisest.

Esiteks näidatakse ära, kas teenust ostetakse sisse või on palgal oma raamatupidaja või koguni finantsosakond, mida juhib finantsjuht.

Finantsprognooside koostamise seisukohalt on oluline tuua raamatupidamise sisekorraeeskirjadest välja järgmised reeglid:

1. Millisest väärtusest alates loetakse vahendid põhivaraks, st millal kantakse seadmed, mööbli jms vahendid kuludesse ja millal jäävad need bilanssi.
2. Kulumi arvestamise reeglid.
3. Varude hindamise reeglid.

Alustava ettevõtte investeringute vajadus

Enne, kui firma hakkab raha sisse tooma, tuleb teha hulk kulutusi. Omanikud maksavad ettevõttesse sisse põhikapitali, mis osahingu korral on 40 000 krooni ja aktsiaseltsi korral 400 000 krooni. Seda raha saab kasutada kulude katteks stardiperioodil.

Ettevõtte stardiperiood algab, kui firma asutamist on kinnitanud Äriregister. Stardiperiood lõppeb, kui ettevõtte suudab oma tuludest katta kõiki oma kulusid, teiste sõnadega - kui saabub positiivne rahavoog.

Kuna alustava ettevõtte korral on stardiperioodi pikkust praktiliselt võimatu täpselt ennustada, siis ongi kõik arvutused äriplaanis ligikaudsed ja liigset täpsust polegi mõtet taotleda. Samal põhjusel lisatakse stardikapitali arvutustesse ettenägematud kulud, mille suurus sõltub sellest, kui suur on võimalik eksimine nii erinevate tulude ja kulude prognoosimisel, kui ka stardiperioodi pikkuse prognoosimisel.

Sõltuvalt äriideest on stardiperioodi kulutused järgmised:

Ühekordsed kulud:

- Firma stiili kujundamisega seotud kulud (kirjablanketid, nimekaardid, ümbrikud jms.);
 - Kontoritarvete hankimisega seotud kulud (paber, kirjutusvahendid, arvete blanketid, raamatupidamise dokumentide kaustad jms.);
 - Kontoriseadmete hankimisega seotud kulud (telefon, arvuti, faks, koopiamaasin, arvutitarkvara);
 - Kontorimööbli (laud, toolid, riiulid, nagi jms) hankimisega seotud kulud;

- Reklaamimaterjalide valmistamisega seotud kulud;
- Reklaamikampaania läbiviimise kulud;
- Toote väljatöötamisega seotud kulud;
- Töövahendite hankimisega seotud kulud;
- Kulud toorainele tootmisettevõttes, kulud kaubavarude loomiseks kaubandusettevõttes;
 - Kindlustuskulud;
 - Ruumide remondikulud;
 - Kodulehekülje valmistamise kulud;
 - Personali värbamise kulud.

Kulud, mille suurus sõltub stardiperioodi pikkusest:

- Ruumide üür sissekolimisest kuni positiivse rahavoo tekkimiseni;
- Telefoni, elektri jm. kulud kuni positiivse rahavoo tekkimiseni;
- Palgakuludega (koos maksudega!) kuni positiivse rahavoo tekkimiseni;
- Toodete/teenuste otsekulud kuni positiivse rahavoo tekkimiseni;
- Lisaraha ettenägematute kulude katteks.

Ülaltoodud loetelu ei ole kaugeltki lõplik, kuid kajastab suurtes piirides väikeettevõtte stardikulutusi.

Stardikapitali suuruse arvestamisel tasuks olla eriti konservatiivne. Vastasel korral võib juhtuda, et ettevõtet ei õnnestu käivitada, kuigi hulk raha on juba ära kulutatud.

Lõplik stardikapitali vajadus ilmneb rahavoogude prognoosidest, kuid ka sinna tuleb prognoosida piisavalt suur varu, sest eriti ebaõnnestumise kogemusteta algajad ettevõtjad kipuvad prognoose tegema liialt optimistlikult.

Sageli tuleb aga omanikel ettevõttele raha juurde laenata või leida lisainvestor, et äritegevuse käivitamine üldse võimalik oleks. Lisafinantseerimist tasub hakata otsima alles pärast seda, kui raha vajadus on hoolikalt läbi mõeldud ja põhjendatud.

Tegutseva ettevõtte investeeringute vajadus.

Tegutseva ettevõtte korral planeeritakse äriplaanis kavandatud tegevusteks vajalikud investeeringud. Stardiperioodina võib siin käsitleda perioodi investeerimisotsuse langetamisest hetkeni, mil firma rahavood antud projektist muutuvad positiivseks, st kui projekt end ise juba ära majandab.

Kui käivitatakse mingi täiesti uus projekt (avatakse uus kauplus, uus tehas, minnakse uuele turule jms) tehakse finantsprognosid nii selle projekti jaoks, kui ka kogu ettevõtte jaoks, kui projekt käivitatakse sama juriidilise isiku all. Finantsvahenditeks, millega projekti finantseeritakse võivad sellisel juhul olla laekumised tavapärasest tegevusest.

Kui projekti finantseeritakse osaliselt olemasolevatest rahavoogudest ja osaliselt laenuga, näidatakse kindlasti ära mõlemad finantsvahendid eraldi.

Kui investeeringud jagunevad pikema perioodi peale, näidatakse siin ära investeeringud kokku ja nende jaotus kuude (esimesed kaks aastat) ja aastate lõikes.

Prognooside eeldused

Kuigi eelmistes peatükkides on kõik prognoosidesse tulevad numbrid juba välja arvatud ja põhjendatud, tuuakse äriplaani kasutamise mugavuse eesmärgil see informatsioon sellesse peatükki kokku.

Iga kirje korral tuuakse välja selle suurus kuus (sesoonse äri korral erinevates kuudes aasta vältel) ning selle kasv või kahanemine järgnevatel aastatel või muudel perioodidel.

Kasumiprognoside eeldused leiame äriplaani järgmistest peatükkidest:

Käibe prognoos -	peatükist "Toode, turg, konkurents"
Otsekulud -	peatükist "Tootmise/teeninduse planeerimine"
Juhtimiskulud -	peatükist "Juhtimine ja personalistrateegia"
Müügikulud -	peatükist "Turundusstrateegia"
Tööjõu kulud -	peatükist "Juhtimine ja personalistrateegia"

Koolituskulud -	peatükist "Juhtimine ja personalistrateegia"
Üldkulud -	peatükist "Tootmise/teeninduse planeerimine"
Väikevahendite kulud -	peatükist "Tootmise/teeninduse planeerimine"
Kulum -	peatükist "Tootmise/teeninduse planeerimine"
Finantskulud -	peatükist "Investeeringute vajadus"

Rahavoogude eeldused leiame äriplaani järgmistest peatükkidest:

Raha laekumise hetk - peatükist "Toode, turg, konkurents" (klientide maksetingimused).

Muud laekumised - peatükist "Investeeringute vajadus" (laen, põhikapital)

Väljaminekute hetk - peatükist "Tootmise/teeninduse planeerimine" (hankijate maksetingimused, varude vajadus)

NB! Lisaks tasub arvestada, et

- Palka makstakse kulu tekkimisele järgneval kuul.
- Maksud palkadelt makstakse palga maksmisele järgneval kuul.
- Enamus arveid (elekter, soojus, vesi, side jms) makstakse kulu tekkimisele järgneval kuul.
- Üüri tasumine toimub vastavalt üürilepingule kas ette, kulu tekkimise kuul või sellele järgneval kuul.
- Finantskulud (intressid) tasutakse kulu tekkimise kuul.

Bilansside eeldused:

Raha -	rahavoo saldo.
Debitoorne võlgnevus -	vastava perioodi käive miinus selle perioodi laekumised pluss eelmise bilansi debitoorne võlgnevus.
Varud -	vastava perioodi väljaminekud otsekuludele ilma otseste palkadeta miinus vastava perioodi otsekulud ilma otseste palkadeta pluss eelmise bilansi varud.
Põhivara -	peatükist "Tootmise/teeninduse planeerimine".
Kulum -	peatükist "Tootmise/teeninduse planeerimine".
Kreditoorne võlgnevus -	vastavalt maksetingimustele hankijatega.
Viitvõlad -	viimase kuu palgakulud.
Maksuvõlad -	viimase ja eelviimase kuu palkadelt arvutatud maksud; viimase kuu käibemaks, kui prognoose tehakse koos käibemaksuga.
Lühiajalised laenud -	peatükist "Investeeringute vajadus" miinus juba tasutud lühiajalise laenu osad (rahavoogudest) pluss pikaajalise laenu järgmisel aastal tagasimakstav osa.
Pikaajalised laenud -	peatükist "Investeeringute vajadus" miinus juba tasutud pikaajalise laenu osad (rahavoogudest) miinus pikaajalise laenu järgmisel aastal tagasimakstav osa.
Osa- või aktsiakapital -	peatükist "Investeeringute vajadus" või eelmisest bilansist.
Ülekursid või aazio -	peatükist "Investeeringute vajadus", kui osasid või aktsiaid müüakse riskikapitalistile ülekursiga.
Perioodi kasum -	kasumiaruandest
Akumuleerunud kasum -	eelmisest bilansist.

Kasumi prognoos

Kasumi prognoosimisel tuleb lähtuda Eesti Vabariigi raamatupidamise seadusest, kuna vaid selle kasumi saab omanikele dividendidena välja maksta, mis on arvutatud vastavalt nimetatud seadusele. Samas ei maksa võtta prognooside tegemise põhjaks aastaaruande vorme, kuna need ei kajasta äritegevuse kulusid äriplaani jaoks piisava detailsusega. Prognoosid tehakse ümardatult tuhandetes kroonides, kuna suurema täpsusega pole otstarbekas planeerida.

Näide:

+ Netokäive	
- Otsekulud:	Tooraine, materjalide ja komponentide kulu; Otsesed palgakulud Maksud otsestelt palkadelt
= Brutokasum	
- Juhtimiskulud	Juhtkonna palgakulu Maksud juhtkonna palkadelt Sidekulud Kontorikulud Väikevahendid Lähetuskulud Auto kasutamise kulud
- Turunduskulud	Müügipersonali palgakulud Maksud müügipersonali palkadelt Transpordikulu Reklaamikulud
- Tööjõu kulud	Palgakulud Maksud palkadelt Koolituskulud
- Üldkulud	Üür Kommunaalkulud Kulum
= Ärikasum	
- Intressikulud	
= Kasum enne makse	
- ettevõtte tulumaks	(hetkel 0, kuna äriplaanis dividendide maksmist ei planeerita)
= Puhaskasum	

Rahavoogude prognoos

Rahavoogude prognoosid erinevad kasumi prognoosidest järgmiselt:

- Tulud kantakse kasumiaruandesse tulu tekkimise hetkel (kui kaup läks ostja omandisse ja väljastatakse arve), rahavoogu aga raha tegeliku laekumise hetkel.
- Kulud kantakse kasumiaruandesse kulu tekkimise hetkel, rahavoogudesse tegeliku väljamineku hetkel.
- Kulumit rahavoos ei arvestata, kuna see ei too kaasa raha liikumist.
- Rahavoogudes kajastatakse ka investeeringuid põhivarasse ning laenu laekumist ja tagastamist, mida kasumiaruandes ei kajastata.

Rahavoogu tegeliku raha jäägi hindamiseks tehakse äriplaanis küllaltki üksikasjalikult.

Näide:

+ Raha jääk perioodi algul

- Laekumine kokku	Laekumine antud kuu käibest Laekumine eelmise kuu käibest Laenu laekumine
- Väljaminekud	Tooraine, materjalid, kaubad Palgakulud Maksud palkadelt Sidekulud Kontorikulud Väikevahendid Auto kasutamise kulud Lähetuskulud Transpordikulud Reklaamikulud Koolituskulud Üür Elektri, soojuse, vee, kanal.kulud Intressid Muud maksud

- Investeeringud

- Laenu tagasimaksud

= Raha jääk perioodi lõpuks

Bilansside prognoos

Bilansside prognoosimine lähtub vastava perioodi algbilansist.

Näide:

AKTIVA

+ Likviidne vara

Raha

Debitoorne võlgnevus (ostjate maksmata arved)

+ Varud

= Käibevara

+ Põhivara jääkväärtus

= AKTIVA

PASSIVA

+ Lühiajalised kohustused

Kreditoorne võlgnevus (hankijatele tasumata arved)

Viitvõlad

Maksuvõlad

Lühiajalised laenud

+ Pikaajalised kohustused

= Kohustused kokku

+ Omakapital

Osakapital

Ülekurss

Perioodi kasum

Akumuleerunud kasum

= PASSIVA

10. FINANTSANALÜÜS

Finantsanalüüsi eesmärgiks äriplaanis on hinnata, kas planeeritud strateegia rakendamine tagab ettevõtte eduka toimimise ja kas planeeritav investeering tasub end ära investori poolt soovitud ajaga.

Selleks hinnatakse prognooside põhjal firma likviidsust, käibe ja omakapitali rentaablust, kapitali struktuuri ja tasuvuspunkti.

Likviidsus

Likviidsuse arvutamiseks kasutatakse kahte suhtarvu

Likviidsed varad / lühiajalised kohustused

Kui nimetatud suhtarv on suurem kui 1, saab firma hakkama oma lühiajaliste kohustuste täitmisega ehk firma on likviidne.

Rentaablus

Hinnatakse käibe rentaablust, omakapitali rentaablust ja investeeringute rentaablust.

Puhaskasum / Netokäive

Käibe rentaablus näitab, kui suur osa klientidelt saadud rahast on kasum. Riskantseks loetakse näitajat, mis on väiksem kui 10%. Tegelikuses tasub seda näitajat võrrelda konkurentide omaga, kuna oluliselt ei tohiks käibe rentaablust samas tegevusvaldkonnas erineda. Kuna puhaskasum sõltub siiski ka finantseerimisotsusest (intressid), kasutatakse konkurentidega võrdlemisel siiski puhaskasumi asemel ärikasumit.

Ärikasum / Netokäive

Omanikke huvitavatest suhtarvudest vaadeldakse **omakapitali rentaablust**.

Puhaskasum / Omakapital

Omakapitali rentaablus näitab, kui suurt tulu teenivad omanikud rahalt, mille nad on firmasse põhikapitalina paigutanud ja jaotamata kasumina jätnud. Kui see näitaja on pikaajaliselt madalam, kui sarnase riskiga teistes investeerimisvõimalustes (näiteks börsifirmad või isegi panga deposiit), tuleks firmasse investeerimisest loobuda. Suhtarv sõltub sellest, kas planeeritakse dividendide maksmist või mitte. Kuna see otsus langetatakse igal aastal üldkoosolekul, pole otstarbekas dividendide maksmist äriplaanis planeerida.

Kapitali struktuur

Kuna investering põhikapitali (osa-või aktsiakapitali) on alati suurema riskiga kui laenuandmine, siis on otstarbekas suurem osa äritegevuseks vajalikust kapitalist laenata. Samas kannab laen intressi, mis vähendab omanikele jäävat kasumit ja teeb sellega omanike investeringu veelgi riskantsemaks. Suhtarv kohustused/omakapital näitabki laenukapitali ja omanike kapitali suhet ettevõtte bilansi passivas.

Kohustused / Omakapital

Väidetakse, et ettevõttesse on liiga palju kaasatud võõrkapitali, kui ülaltoodud suhtarv on suurem kui 3.

Tasuvuspunkt

Tasuvuspunkt näitab, kui suure käibe korral on ettevõtte kasum null.

Kasum on null, kui ettevõtte $Käive = Kulud$.

Kuna $Käive = müüdüd\ toodete\ arv \times ühe\ toote\ hind$ ja $Kulud = püsikulud + müüdüd\ toodete\ arv \times ühe\ toote\ omahind$, siis saab võrdusest

$$müüdüd\ toodete\ arv \times ühe\ toote\ hind = püsikulud + müüdüd\ toodete\ arv \times ühe\ toote\ omahind$$

leida näiteks toote hinna, mille korral puhaskasum on null; või kui hind on teada, siis toodete arvu, mille müümise korral kasum null tuleb.

Tasuvuspunkti analüüs on lihtne ja on äriplaani täpsust silmas pidades piisavalt sobiv.

11. RISKIANALÜÜS

Riskide hindamisel võib lähtuda **SWOT analüüsist**, mis on sisuliselt ettevõtte või ettevõtjate senise tegevuse ning ärikeskkonna muutuste analüüs. Vastavalt sellele võivad ettevõtte nõrkused olla ettevõtte **siseriskideks** ja väliskeskkonna ohud **välisriskideks**.

Lisaks riskide rühmitamisele sise- ja välisriskideks, võib riske rühmitada ka nende tekkimise aja alusel.

- Investeeringutega seotud riskid.
- Tegevuse alustamisega seotud riskid.
- Tegevusriskid.
- Laienemisega seotud riskid.

Investeeringutega seotud riskid:

- Risk, et tehnoloogia vananeb enne, kui investeering on end ära tasunud; või tehnoloogia ei sobi kokku olemasoleva infrastruktuuriga.
- Risk, et pakkumise saamise ja ostulepingu sõlmimise vahele jääval ajavahemikul seadmete hind tõuseb või tarnetega seotud kulud osutuvad planeeritust kõrgemaks.
- Õnnetusjuhtumi risk.
- Investeeringute juhtimise riskid.
- Risk, et äri ei saa prognoositud ajal käivitada (projekt seiskub ettevõtjast mitteolenevatel põhjustel - nõutakse lisauuringuid, allahanketööde hilinemine, ametnike suvepuhkus).
- Infrastruktuuri riskid.

Tegevuse alustamisega seotud riskid:

Tegevuse alustamise perioodiks loetakse perioodi nn. "uste avamisest" positiivse rahavoo tekkimisega.

- Riskid, mis on seotud tooraine hinna, kvaliteedi, tarnetäpsuse, tehnoloogiaga sobivuse vms-ga seotud.
- Turuga seotud riskid (sh konkurentsiga, jaotuskanalitega, kauba transpordiga, prognoosimatute turumuutustega jms seotud riskid).
- Personaliga seotud riskid.
- Tehnikaga seotud riskid.

Tegevusriskid:

Tegevusriskideks nimetatakse neid riske, mis mõjutavad ettevõtte tegevust peale seda, kui stardiperiood on üle elatud.

Riskianalüüsil on mõtet siis, kui äriplaanis on planeeritud nende riskide maandamine või vähemalt hinnatud nende riskide maandamise võimalusi. Kuna riskide maandamine võib olla üsna kulukas, hinnatakse esmalt, kui suuri kahjusid mingi riski realiseerumine kaasa toob.

Alternatiivsed strateegiad esitatakse äriplaanis nende riskide realiseerumise korral, mida ei õnnestu maandada. Kui mõne maandamata riski tõenäosus on suur ja mõju firmale samuti suur, tasub kaaluda äri liiga riskantseks tunnistamist. Alternatiivstrateegia tähendab, et seda strateegiat ei rakendata, kui vaadeldav risk ei realiseeru, kuid selle realiseerumise korral ettevõtja teab, mida teha. Alternatiivne strateegia on reeglina vähem tõhus ja väiksema kasumiga kui äriplaanis kirjeldatud strateegia, kuid võimaldab suuri kahjusid vältida. Alternatiivstrateegiad on kaudseks tagatiseks investoritele ja laenuandjatele ning nende läbimõtlemine vähendab riski.

2. SAGEDASEMAD VEAD ÄRIPLAANI KOOSTAMISEL

- **Eesmärgid püstitatakse peale finantsprognoside koostamist vastavalt prognooside tulemustele.** Äriplaani üks eesmärke on leida strateegiad, mis aitaksid ettevõtja eesmärke ellu viia. Kui finantsprognosid näitavad, et eesmärke valitud strateegiaga saavutada ei õnnestu, tuleks muuta strateegiat, mitte eesmärke.
- **Ärikeskkonda analüüsides kopeeritakse äriplaani erinevaid arengukavasid ja riiklikke strateegiaid.** Sellisest tegevusest pole ettevõtjal mingit kasu. Ärikeskkonna analüüsi mõte on võimaluste ja ohtude tuvastamine, seega tuleks uurida vaid neid ärikeskkonna aspekte, mis eesmärkide saavutamise seisukohalt kriitilised on ja neid tuleks uurida antud äriidee realiseerimise seisukohalt.
- **Ebausaldusväärsed turu-uuringud.** Internetist võib leida mitmesuguseid uuringuid. Need võivad olla vananenud, ebapädevalt läbi viidud ja teistel eesmärkidel läbi viidud.
- **Konkurentide loetlemine ilma konkurentsieelise tuvastamiseks vajaliku analüüsita.** Turu-uuringust peaks selguma, milliste kriteeriumite alusel langetab klient otsuse, millise ettevõtte teenuseid kasutada või milliseid tooteid osta. Nende kriteeriumite tugevusi ja nõrkusi tulebki konkurentide juures uurida.
- **Turustusplaanis planeeritakse küll tegevused ja kulud, aga mitte inimressurssi.** Näiteks kui planeeritakse aastaks neljal messil osalemist, siis tuleks ka uurida, ega need kõik ühele kuule või koguni samale ajale ei lange.
- **Planeeritavate ruumide kasutamisega seotud kulude alahindamine.** Alustav ettevõtte unustab kõige sagedamini ära valvekulud ja prügiveo kulud. Investeeringute poolelt alahinnatakse sageli ruumide remondile minevaid kulutusi.
- **Liiga optimistlikud prognoosid.** Ettevõtja on tavaliselt veendunud oma idee headuses. Kui prognoosid näitavad hiigelkasumeid, on küllaltki võimalik, et kuskil on tehtud viga. Siin on abiks võrdlus konkurentidega. Peamiste näitajate osas ei tohiks erinevus väga suur olla.