

Praktiline äriplaani koostamise koolitus



LÄÄNE-HARJU
KOOSTÖÖKOGU

LEADER
EESTI



Erineva Maailma Arengu
Põllumajandusfond
Erineva investatsioonid
maajätkandusse



Mistahes idee võib saada toetust,
kui ärimudel (ja äriplaan) on
jätkusuutlik

Sissejuhatus - EMTAK kood

- ▶ Eesti Majanduse Tegevusalade Klassifikaator (EMTAK) on aluseks ettevõtte tegevusala(de) määramisel.
- ▶ EMTAK kood märgi äriplaani nii põhi- kui ka kõrvaltegevusala(de) juurde (**ettevõtte üldandmed; toote/teenuse kirjeldus**).
- ▶ Iga-aastases majandusaasta aruandes tuuakse välja müügitulu jaotus tegevusalade lõikes EMTAK koodi järgi.

EMTAK koodi järgi välistused

- ▶ Rahastajad võivad välistada toetused osadele tegevusaladele (nt EAS - põllumajandus, hulgi- ja jaekaubandus, kinnisvaraalane tegevus jm).
- ▶ Kontrolli toetust reguleerivast dokumendist või konsultandi käest toetatavad tegevusvaldkonnad üle.

Äriplaan toetuse taotlejate arvates

- Ettevõtte kirjeldus, tegevusplaan - kokkuvõttev dokument
- Dokument, mis kirjeldab äriideed ja selle elluviimist
- Tulevikunägemus, siht, kuhu minna

Äriplaan toetuse taotlejate arvates

- Dokument, suur projekt
- Kellelegi hunnik dokumente
- Teooria, tegelikkusega suurt sarnasust ei ole
- Bluff
- Võimatusena näiv üritus

Äriplaani olemus

- Äriplaan on ettevõtte äriidee ja ärimudeli kirjalik analüüs, mille järgi planeeritud äriideed ellu viiakse.
- Äriplaan sisaldab ettevõtja eesmärke, võimalusi püstitatud eesmärkide saavutamiseks ning ressursside vajadust ning nende kasutamist.
- Äriplaani osa on finantsproгноosid.

Äriplaani vajalikkus

Reaalsus:

- ▶ Toetus 1
- ▶ Toetus 2
- ▶ Toetus 3
- ▶ Laenu saamine

.....

.....

.....

- ▶ Majandusotsuste tegemiseks enda jaoks

Äriplaan on oluline
finantseerimise saamisel -

**äriplaan on äriidee
hindamise mudel**

Äriplaani kui kohustuslik dokument

- ▶ EAS - starditoetus, kasvutoetus
 - ▶ Enamus LEADER tegevusgrupe - ettevõtlustoetus
 - ▶ Eesti Töötukassa - ettevõtlusega alustamise toetus
 - ▶ Kredex - stardilaen
-
- ▶ PRIA - projekti kirjeldus

Äriplaani struktuur

1. Kokkuvõte
2. Missioon, visioon. Lühi- ja pikaajalised eesmärgid
3. Ettevõtlus- /ärikeskkonna kirjeldus
4. SWOT-analüüs
5. Tooted ja teenused, põhiprotsessid, omahinna arvutus. Tasuvuspunkt
6. Klient, turg
7. Konkurents
8. Turundus
9. Personal ja juhtimine
10. Tegevusplaani ettevõtte käivitamiseks
11. Riskianalüüs
12. Finantsplaani. Investeeringute kirjeldus

Äriplaani vorm

- ▶ Oluline ei ole ilmtingimata sama peatükkide järjekord.
- ▶ Samas need peatükid peavad ühelt või teiselt moelt äriplaanis kajastatud olema.
- ▶ Võib kasutada kättesaadavaid äriplaani (teksti)vorme.
- ▶ Kõige levinum finantsproгноoside vorm - **ise genereeruvad finantsproгноosid** (EAS). Seda vormi soovitavad enamasti rahastajad (www.eas.ee - alustav ettevõtja - starditoetus - taotlusdokumendid - finantsproгноosid). Tabelit uuendatakse iga aasta lõpus (IV kvartal).

Äriplaani mõte

- ▶ Äriplaani peab kajastama selgelt ja lihtsalt äriidee olemust ning selle realiseerimist-teostamist.
- ▶ Äriplaani sõnaline osa kirjeldab ärimudelit ja selle elluviimiseks vajalikke eeldusi ja vajadusi ning ressursse.
- ▶ Äriplaani numbriline osa kajastab prognoose äriplaani sõnalises osas kirjeldatud tingimustel.
- ▶ Äriplaani numbriline osa peab 100% vastama sõnalisele osale.

Äriplaani võimalused

- ▶ Äriplaani ja finantsprognoosidega saab testida äriidee võimalikku tulust.
- ▶ Äriplaani ja finantsprognoosid annavad võimaluse katsetada, nt vana toode uuele sihtgrupile, vana toode vanale sihtgrupile uue hinnaga jms.
- ▶ Äriplaani aitab analüüsida erinevaid aspekte, sh võimalikke riske.
- ▶ Kui finantsprognoosid näitavad järjepidevalt negatiivset tulemust, ei ole äriidee arvatavasti ka tegelikult tulus.

Äriplaani vajalikkus

- ▶ Reaalsus: äriplaan on hindamismudel rahastajale või laenuandjale.
- ▶ Mida selgem, läbimõeldum, analüüsivam, asjalikum,, põhjalikum on äriplaan, seda lihtsam on rahastajal otsust teha.
- ▶ Põhjalik ei tähenda 100 lk internetist kleebitud seosetut teksti.
- ▶ Äriplaan ei ole ilukirjanduslik jutustus, vaid analüüsiv arengudokument.

Usutavus

- ▶ **ÄRIPLAANIST PEAB JÄÄMA MULJE, ET SA TEAD, MIDA VÄIDAD.**
- ▶ Sa pead tundma valdkonda, kus tegutsed/tegutsema hakkad - tekst peab olema usutav.
- ▶ Äriplaani hindajad ei ole (arvatavasti) Sinu valdkonna eksperdid. Aga nad on ettevõtlusvaldkonna eksperdid.

Näited

- ▶ Ettevõtte visioon: **Pikemas perspektiivis peab olema meie bränd sama tuntud kui NIKE, Columbia või Adidas** (*alustav sporditarvete tootja Tartust*).
- ▶ Ettevõtte visioon: **5 aasta pärast on ettevõtte Lõuna-Eesti tuntuim kohvik** (*alustav maapiirkonnas; kohvik ei ole avatud igapäevaselt, kohvikus töötab üks inimene*).
- ▶ Mängutoa loomine maapiirkonna alevikku - **mängutoas hakkavad muu hulgas käima lasteaiarühmad linnast, mis asub ca 40 km eemal** (vallas ca 1550 elanikku; planeeritud käive oli suurem kui tegutseval puidettevõttel).

Äriplaani stiil

- ▶ Äriplaanil on kindel struktuur.
- ▶ Erinevad rahastajad võivad nõuda pisut erineva struktuuri ja vormiga äriplaani, kuid üldjoontes oodatakse äriplaanilt sama sisu.
- ▶ **Peatükid ja alapeatükid peavad selgelt eristuma.**

Soovitusi

- ▶ Lisa tähelepanu haaramiseks mõned asjakohased joonised, skeemid, tabelid, diagrammid,
- ▶ Võimalusel lisa oma tootest või asukohast (või soetatavast seadmest fotosid).
- ▶ Lisadesse võid lisada asendiplaani, ehitusprojekti jms.
- ▶ Ka võtmesõnad ja -tegevused võivad olla esile toodud.
- ▶ **SOOVITUS:** kirjuta äriplaan ise.

Nõudluse olemasolu (1)

- ▶ Äriplaan näib usaldusväärsem ja kindlam, kui lisad eellepinguid, kokkuleppeid, kinnituskirju jms.
- ▶ Kokkulepe võib olla toote/teenuse ostmise kohta (klient), edasimüügi kohta (edasimüüja), varustamise kohta (tarnija), ühise müügipakkumise kohta (koostööpartner) jne.

Nõudluse olemasolu (2)

- ▶ Kinnituskirjad võivad näidata nõudluse olemasolu.
- ▶ Samas on need ka märgiks, et taotleja on teinud ettevalmistusi, uurinud võimalusi.

Sagedasemad vead (1)

- ▶ Ettevõtja taust ei ole selgelt välja toodud (valdkondlik, erialane - kas taotleja tunneb tegevusvaldkonda, kui põhjalikult on taotleja valdkonda uurinud, kas taotleja saab valdkonnas hakkama).
- ▶ **EASi starditoetuse puhul annab taotleja suutlikkus, sh motiveeritud 25% punktideist.**

Meeskond, personal

1. Ettevõtte omanik ja tema taust, varasemad kogemused ja motivatsioon.
2. Ettevõtja ja tema meeskonna tugevused: omadused, oskused, teadmised, mis aitavad äriplaani elluviimisele kaasa.
3. Kuidas on jagatud meeskonnas tööülesanded?
4. Kust plaanitakse leida lisatööjõudu, kui see on vajalik?

Sagedasemad vead (2)

Üldine ülesehitus:

- ▶ Liiga lühike/ liiga pikk (?).
- ▶ Liigne pessimism (tekstis)/ liigne optimism (tekstis ja prognoosides).
- ▶ Tingiva kõneviisi kasutamine.

Puudulik info:

- ▶ Ebausaldusväärse või vananenud turuinfo kasutamine.
- ▶ Äriplaani koostaja ei ole selgeks teinud seadustest tulenevaid nõudeid (tegevusluba, piirangud ehitustegevusele jms).

Sagedasemad vead (2)

- ▶ Ebakõlad äriplaani finantsosa ja sõnalise osa vahel.
- ▶ Esineb vigu ressursside kasutamisel (nt kauplus on lahti 7 päeva nädalas, aga planeeritakse palgata 1 töötaja).

Väljavõte hindamisprotokollist:

Eelarve on üldjoontes realistlik, kuid tulude-kulude prognoosis esineb vigu: töötasufond ei vasta ühe töötaja miinimumpalga fondile aastas, täiendava töökohaga, mida planeeritakse investeringu abil luua, ei ole üldse arvestatud.

Sagedasemad vead (3)

▶ **Finantsproгноosid on liiga optimistlikud.**

1. Finantsproгноosid:

Turismitalu: käive ca 110 000, kasum majandustegevusest ca 44 000, palgafond 8200. Äriplaanis kirjeldatud meeskond 4-inimeseline.

Kas selline tulemus on realistlik?

2. Väljavõte hindamiselehel (alustav ettevõtja):

Toodete ja teenuste müük on prognoositud esimesest kuust **täismahus**; see on pigem ebarealistlik. Finantsproгноosid on seetõttu ainult osaliselt põhjendatud.

Sagedasemad vead (4)

- ▶ **Sõnalise osa arvutustes esineb vigu või ei ole arvutused kontrollitavad (puudu ühikud, mõõtühikud valed või valesti teisendatud).**

Väljavõtte hindamiselehel:

Finantsprognoosid on põhjendamata, esitatud on ainult üldine tulude prognoos, millest ei selgu, missuguse hinnaga ja missuguses koguses planeeritakse uut teenust pakkuda. Selliselt esitatud andmete alusel ei ole võimalik hinnata prognoosi realistlikkust ning uue teenuse majanduslikku mõju taotlejale.

Sagedasemad vead (5)

- ▶ Finantsproгноosides ei ole arvestatud kõikide kuludega.
- ▶ Hinnakujundus põhineb konkurentide hindadel, mitte oma kuluarvestusel ning omahinnal (*eriti oluline EASile*).

Sagedasemad vead (6)

- ▶ Konkurentsianalüüs on puudulik (puudub üldse, olulisi konkurente pole arvestatud, konkureerivate toodete puhul tuuakse välja vaid puudused jms).
- ▶ Kasutatakse üldväiteid (nt **minu toode on kvaliteetne**), ei tooda välja selgitust ja põhjendusi sellele väitele.

Konkurentsianalüüs

- ▶ Kõige levinumad konkurentsieelised on **PAINDLIKKUS JA MADALAD KULUD.**
- ▶ **Mis tagab EDU - mis on edutegurid?**
- ▶ Kui edutegurid on nimetamata, ei ole võimalik hinnata, kas nimetatud konkurentsieeliseid suudetakse realiseerida või mitte.



Eesti Töötukassa

Konkurents Konkurentsieelised

Näide:

Valdkond: riiete vahendamine

Loodava ettevõtte konkurentsieelised:

- *riiete disain,*
- *personaalne teenindus,*
- *paindlikkus,*
- *kliendi murede ja soovide empaatiline ärakuulamine*

Konkurentidel neid ei ole. ... (?)

Sagedasemad vead (6)

- ▶ Riskianalüüs puudulik: olulised riskid välja toomata, riskianalüüs vähene, riskide maandamise viisid kirjeldamata.
- ▶ SWOT-analüüs on esitatud, kuid rakenduslik analüüs on tegemata.

Näited Töötukassa tagasisidest (1)

- ▶ Esitatud ärikeskkonna analüüs on pealiskaudne. Äriplaanis puudub loodava ettevõtte tegevusvaldkonda mõjutavate tegurite iseloomustus ja põhjalik analüüs.
- ▶ Koostatud turuanalüüs on üldsõnaline. Nimetatud on loodava ettevõtte sihtrühmad, kuid informatsioon **nõudluse suurusest esitatud ei ole**. Pole toodud statistikat ega andmeid, mis annaks ülevaate nõudlusest tegevuspiirkonnas.
- ▶ Üldistavalt on välja toodud ettevõtte sihtrühmad, kuid puudub teave **võimalike klientide arvu** ning nõudluse eeldatava mahu kohta, mistõttu ei saa olla kindel, et loodaval ettevõttel on sihtturul potentsiaali. Äriplaanis on välja toomata tegevusharu turusituatsioon ja selle väljavaated antud turul, sh. 2-3 aasta pärast. **Turule sisenemise võimalikud tõkked on hindamata.**

Näited Töötukassa tagasisidest (2)

- ▶ Äriplaanist ei selgu, millised on müügitulemused teistel nimetatud konkurentidel, seetõttu pole võimalik hinnata taotleja positsiooni turul ning ei saa olla kindel, et taotleja on arvestanud **tegelikku konkurentsiolekorraga**.
- ▶ Äriplaani konkurentsianalüüs on puudustega ja ei anna terviklikku pilti konkurentsiolekorrast sihtturul. Välja on toomata konkurentide eelised ja puudused, mistõttu ei ole võimalik hinnata loodava ettevõtte konkurentsieelist.
- ▶ Äriplaanis esitatud turundusplaani on pinnapealne. **Nimetatud on võimalikke turundusmeetmeid, kuid eelarve ning kava turundusmeetmete lõikes esitatud ei ole.**
- ▶ SWOT analüüsis kirjeldatud ohud ja nõrkused on osaliselt maandamata. Eelnevast tulenevalt ei saa olla kindel, et loodav ettevõtte suudab tagada oma jätkusuutlikkuse riskide tekkimisel.

Näited Töötukassa tagasisidest (3)

- ▶ Hinnakujunduse põhimõtteid on kirjeldatud pealiskaudselt. Selgusetuks jääb teenuse **omahinna arvutuskäik**, st millised erinevad püsi- ja muutuvkulud keskmiselt teenusele lisanduvad, milline on juurdehindlus. Seetõttu ei saa kindel olla, kas ettevõtja on arvestanud kõikide hinda kujundavate teguritega.
- ▶ Turundusplaanis on küll välja toodud võimalikud turundusvahendid (otsekontaktid, kodulehekülg, Facebook, reklaamkuulutused ajalehtedes ja teadetetahvlitel), kuid puudub täpsem turunduskava ning -eelarve.
- ▶ Müügiprognooside realistlikkust ei ole võimalik hinnata, samuti puudub täpsem teave, **millele tuginedes on müügipotentsiaali hinnatud ja müügiprognoos koostatud**.
- ▶ Äriplaanist puudub tegevuskava ettevõtte käivitamiseks.

Kõige olulisem peatükk/
kirjeldus äriplaanis - Toode/
teenus

Toode/ teenus (1)

Äriplaani osa: Toode/ teenus

- ▶ **Kirjelda oma toodet/ teenust detailselt - millega on tegu**
- ▶ Toote või teenuse omadused ja parameetrid, karakteristikad
- ▶ Mis omadused tootel/ teenusel on?
- ▶ Missugust toormaterjali kasutatakse? Tooraine vajadus
- ▶ Kes on peamised tarnijad?
- ▶ Kas tootel on erinevaid mudeleid/ versioone?
- ▶ Iseloomusta toote/ teenuse kvaliteeti
- ▶ Too esile toote/ teenuse konkurentsieelised
- ▶ Kas tootel on garantii?
- ▶ Lühidalt: kas on mõtteid tootearenduse osas? Kas tulevikus lisandub uusi tooteid/ teenuseid?

Toode/ teenus (2)

**Mis kasu saab klient Sinu tootest/
teenusest?**

Mis vaeva vähendab Sinu toode/teenus?

Äriplaani osa: Toode/ teenus

Mis on Sinu toote/ teenuse eripära?

Võimalusel lisa pilte, jooniseid



Kassi pesa/WC Juno

Eripära (1)

Eristumise aluseks võivad olla toote füüsilised omadused, laiem toodete valik, disain, kvaliteet, vastupidavus/ pikem kasutusiga, garantiid, hoolduse ja remondi korraldus, tarbijale pakutavad lisateenused, personaalsem teenindamine jpm

Eripära (2)

- ▶ Toode (omadused, töökindlus, kujundus, remonditavus, kvaliteet, mugavus, ökonoomsus);
- ▶ teenused (tellimiste täitmine, remont, hooldus, garantii, konsulteerimine, paigaldus, seadistamine);
- ▶ müügipersonal (viisakus, usaldusväärsus, kompetentsus, suhtlemisvalmidus, järjekindlus, abivalmidus);
- ▶ turustuskanalid (jaotamise intensiivsus, efektiivsus, kompetentsus, tellimuste täitmise kiirus ja kompetentsus);
- ▶ maine (õhkkond, sündmused, sümbolid, meedia).

Unikaalsus/ konkurents

- ▶ Mul ei ole konkurente, kuna minu toode on nii UNIKAALNE
- ▶ Google otsing: **unikaalne toode**
- ▶ Kui konkurente ei ole, kas nõudlus on ikka olemas?

Toode/ teenus (2)

Äriplaani osa: Tootmise/ teenindamise põhiprotsess

- ▶ Kus tootmine/ teenindamine toimub?
- ▶ Tootmisruumide ja tootmisbaasi kirjeldus
- ▶ Too välja tootmis-/teenindusprotsessi etapid ning mis vahendeid/ materjale/ teadmisi jm on tootmiseks/ teenidamiseks vaja
- ▶ Kirjelda kasutatavat tehnoloogiat
- ▶ Täiendavate investeeringute (nt ruumide remont; uued seadmed) vajadus
- ▶ Kui palju aega kulub toote tootmiseks/ teenuse pakkumiseks (töötunde või tööpäevi)?
- ▶ Kas esineb hooajalisust/ madalhooaega?

Mis on ettevõtja tootmisvõimsus/
teenuse osutamise maksimaalne
maht?

Nipp - too välja, et esimesel tegevusaastal
pärast toetuse saamist on tootmisvõimsus $x\%$
maksimaalsest (võimalik on kasvada)

Toode/ teenus (3)

Äriplaani osa: Omahinna arvutus

- ▶ Omahinna väljatootmine
- ▶ Hinnakujunduse alused
- ▶ Võrdlus konkureerivate hindadega
- ▶ Valitud hinnastrateegia põhjendus
- ▶ **Tasuvuspunkti arvutus (EASil kohustuslik)**
- ▶ Soodushinna tingimused (nt hulgitellimus, püsikliendi soodustused, edasimüügihind jm)

Hinnakujundus äriplaanis

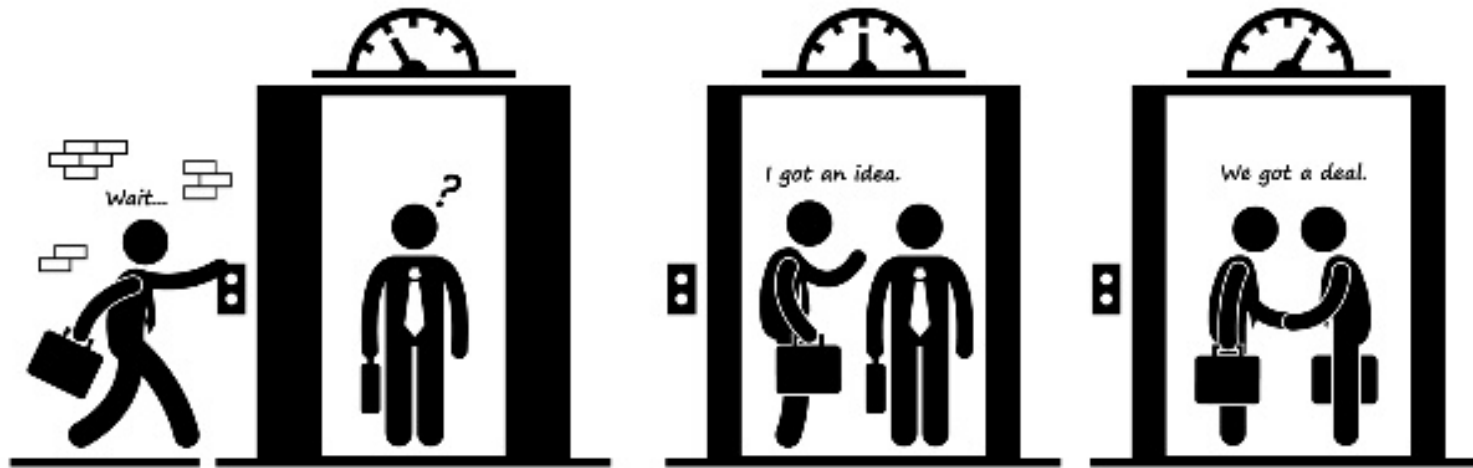
Jälgin ettevõtte kulusid ja omahinda, sellest lähtuvalt kujundan müügihinna. Arvestan ka konkurentsiolekorraga ja turuhinnaga.

Toode/ teenus (4)

Äriplaani osa: Personal

- ▶ Kirjelda meeskonda, kellega äriidee ellu viid
- ▶ Mis oskused/ teamised/ kogemus on meeskonnaliikmetel
- ▶ Mis oskused/ teadmised/ kogemused peavad olema, et tootmisprotsessi/ teenindusprotsessi ellu viia?
- ▶ Kirjelda tööjõuvajadust lähiaastatel
- ▶ Kes vastutab raamatupidamise eest?

Personal Elevator Pitch



Sihtturg ja sihtgrupp

Äriplaani osa: Turg

- ▶ Kirjelda geograafilist turgu, kus tooteid/teenuseid pakud.
- ▶ Mis eesmärgil kliendid Sinu toodet/teenust tarbivad? Mis probleeme Sinu toode/teenus kliendil aitab lahendada?
- ▶ Kas turule sisenemisel on piiranguid (tegevusluba, seadmed, tootmispind, meeskonna väljaõpe, teadmised jm)?
- ▶ Kui suur on turg?

Sihtturg ja sihtgrupp

Äriplaani osa: Kliendid

- ▶ Kas tooted/ teenused on suunatud äri- või erakliendile?
- ▶ Kirjelda põhjalikult oma klienti, tema soove, ootusi, vajadusi, väärtusi.
- ▶ Millised on kliendi eelistused, sh ootused toorainele, kvaliteedile jm.
- ▶ Milline on kliendi ostukäitumine ja hinnatundlikkus?
- ▶ **Prognoosi oma potentsiaalsete klientide hulka.**

Sihtgrupp

- ▶ Üldjuhul ettevõtte sihtgrupiks ei ole „kogu Eesti“.
- ▶ Kui toodet/teenust pakutakse „kogu Eestile“, peab üle-eestiline olema ka konkurentsianalüüs.



Foto: Tiit Mõtus, Kanal2

Potentsiaalsete klientide arv

Võib olla abiks:

- ▶ <http://metrix.ee/>
- ▶ <https://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/total/estonia/>
- ▶ Facebooki grupi suurus
- ▶ Laatade, messide küllastajate arv
- ▶ Küsitlus, uuring
- ▶ Kõige kaudsem variant: elanike arvust tuletatud suurus

Äriplaani hindamine

Üldine põhimõte

Toetatakse taotlejat, kelle ettevõtte on jätkusuutlik ja äriplaan on teostatav

Mida tähendab jätkusuutlikkus?

- ▶ Piisav klientide arv?
- ▶ Piisav käive?
- ▶ Piisav kasum?
- ▶ Kasv, nt käibe kasv?
- ▶ Lisandunud töötajate arv?
- ▶ Lisandväärtus töötaja kohta?
- ▶ Edasine investeerimisvõimekus?
- ▶ Võimekus maksta piisavat töötasu?

Äriplaani peab veenma hindajat äriidee jätkusuutlikkuses:

- ▶ mida tehakse, et kasumini jõuda (tooraine hankimine, tootmise/teeninduse korraldamine, reklaami tegemine, müügi protsessi korraldamine);
- ▶ kes selle kõige eest vastutab ja kes selle ellu viib (mitu inimest, kogemused-oskused, tööaeg, töökoormus, palk);
- ▶ mis ohud, riskid, piirangud kaasnevad; mida tehakse nende vältimiseks.

Mida hinnatakse (1)

- ▶ Äriidee jätkusuutlikkus (tulemuslikkus, kasv).
- ▶ Äriidee elluviijate suutlikkus/juhtkonna (motiveeritus, kogemused, kompetents, adekvaatsus, eneseareng).
- ▶ Ressursid ning nende planeerimine (ruumid, maa, seadmed, tootmiskulud, käibevahendid, tööjõud, finantseerimine).
- ▶ Turundus ja tootearendus (turundusplaani olemasolu ja selle realistlikkus, kvaliteedijuhtimine, tootearendus).
- ▶ Rahastajatel võivad olla ka spetsiifilised eelistused: loodud töökohad, ekspordile orienteeritus, kasvutempo, ressursi kasutamine jms).
- ▶ Rahastaja võib seada lävendi, millest allapoole jäävate hindamispunktidega äriplaanid ei saa kindlasti rahastust.

Mida hinnatakse (1)

- ▶ **Pangad ja investorid hindavad kindlasti finantsnäitajaid ja -suhtarve** (maksevõime, võlakordaja, kogukapitali puhasrentaablus jm).
- ▶ Sageli hinnatakse lisandväärtust ühe töötja kohta ning lisandväärtuse kasvu (tööjõukulud + põhivara kulum + ärikasum) / töötajate arv).
- ▶ Näitajad peavad üldjuhul jääma samasse suurusjärku.

Hindamine

- ▶ Üldjuhul on olemas avalikud hindamiskriteeriumid, kus on ära toodud valdkonnad, mida hinnatakse ning nende kaalud.
- ▶ **TUTVU hindamiskriteeriumitega!** Kõik hindajad kasutavad hinnete panemisel hindamiskriteeriumeid ning hindepunktide loogikat!

Hindamiskriteeriumid (1)

- ▶ Loe maksimumhindepunktide selgitusi - maksimaalse hinde saad juhul, kui äriplaanis on **kõikide tegurite** kohta ka reaalselt info olemas.

Hindamiskriteeriumid (2)

- ▶ **(Näide) Projektide riskide analüüsi adekvaatsus** - Analüüs on põhjalik, mitmekülgne ja realistlik, arvesse on võetud kõiki olulisi riske tegevusvaldkonnas. Riskide vähendamiseks ja võimalike tagajärgedega tegelemiseks on esitatud plaanid.

Hindamiskriteeriumid (3)

- ▶ **(Näide) Piirkondlik ühistöö** - Projekti on kaasatud vähemalt 3 erinevat organisatsiooni või valda LHKK piirkonnas. Koostöö toimub terve projekti kestel planeerimisest kuni elluviimiseni, see on nähtav nii tegevuskavas kui ka rollide jaotumisest.

Hindamiskriteeriumid (4)

- ▶ **(Näide) Projekti tegevuskava ja eelarve** - Projekti tegevuskava ja eelarve on omavahel kooskõlas. Eelarve on mõistlik, hinnapakkumised vastavad turusituatsioonile. Eelarve on piisava detailsusega lahti kirjutatud. Omafinantseerimise allikas (allikad) on kirjeldatud.

Vead rahavoogudes (1)

- ▶ Esineb arvutusvigu (summad ei klapi).
- ▶ On arvestatud vale käibemaksumääruga (EASi isegenerereeruvates prognoosides).

Vead rahavoogudes (2)

- ▶ Hinnatakse raha liikumist ning kassavooge (ühegi kuu lõikes ei tohi olla miinusega - **isegenereruvates finantsproгноosides punasega**).
- ▶ Hinnatakse võrdluses tootmiseks/ teenindamiseks kuluvat aega ning müüdud kaupade/teenuste arvu.
- ▶ **Näide:** erinevaid kudumeid tootev ettevõtte väidab, et pakub 368 toodet kuus. Arvutuskäik kontrollimiseks: 368 toodet/20 tööpäeva kuus/8 tundi päevas = 2,3 toodet tunnis. Ei ole usutav! Tekstis viga - tegelikult on 368 toodet aastas.

Vead rahavoogudes (3)

- ▶ Ei ole arvestatud (üldse) toore/materjalikuluga või on arvestus vale.
- ▶ Ei ole arvestatud kõikide kuludega.
- ▶ **Näide:** Prognoosidest on puudu paljud tegevuskulud (sh elekter, turunduskulud, sidekulud jm) (väljavõtte hindamisprotokollist).
- ▶ **Näide:** Finantsprognoosid on puudulikult põhjendatud ja ebarealistlikud (nt ei ole selge, kas taotleja on arvestanud alkoholiproovi tegemise tasuga enne iga partii müümist) (väljavõtte hindamisprotokollist).

Vead rahavoogudes (4)

- ▶ Väga problemaatiline valdkond: töötasud.
- ▶ **Näide:** Töötasude arvestuses on sageli vigu, nt äriplaanis nimetatud brutopalk kahe inimese kohta ei vasta finantsprognoosides toodud palgakulule (väljavõtte hindamislehelt).
- ▶ **Näide:** töötaja aastane brutotasu kokku on 500 eurot.

Vead rahavoogudes (5)

- ▶ Töötasude arvestuses on sageli vigu, nt äriplaanis nimetatud brutopalk kahe inimese kohta ei vasta finantsprognoosides toodud palgakulule (väljavõte hindamislehelt).
- ▶ Kulusid on alahinnatud.
- ▶ **Näide:** Tegevuskulud (nt materjali ja toore kulu) on aastate lõikes samas suurusjärgus, kuigi müügitulu kasvab ja luuakse üks täiendav töökoht (väljavõte hindamisprotokollist).

Vead rahavoogudes (6)

- ▶ Rahajääk juba esimestel tegevuskuudel on tuhandeid (alustavatel ettevõtjatel).
- ▶ Rahajääk pangas (või kassas) on mitmekümneid tuhandeid tuhandeid (tegutsevatel ettevõtjatel).
- ▶ Rahavoogude kohaselt pole ettevõttel investeringut vaja - kui rahavoogudes investering ära võtta, jääb ikka positiivne rahavoog.



Inga Kalvist
Terrabi OÜ

info@terrabi.eu

Tel +372 55 575 515