

Praktiline äriplaani koostamise koolitus



LÄÄNE-HARJU
KOOSTÖÖKOGU

LEADER
EESTI



Eesti Maas
Põllumajandus
Eesti maa- ja
austajate



MISTAHES idee võib saada toetust,
kui ärimudel on jätkusuutlik,
kui pakutavale
tootele/teenusele on nõudlust.

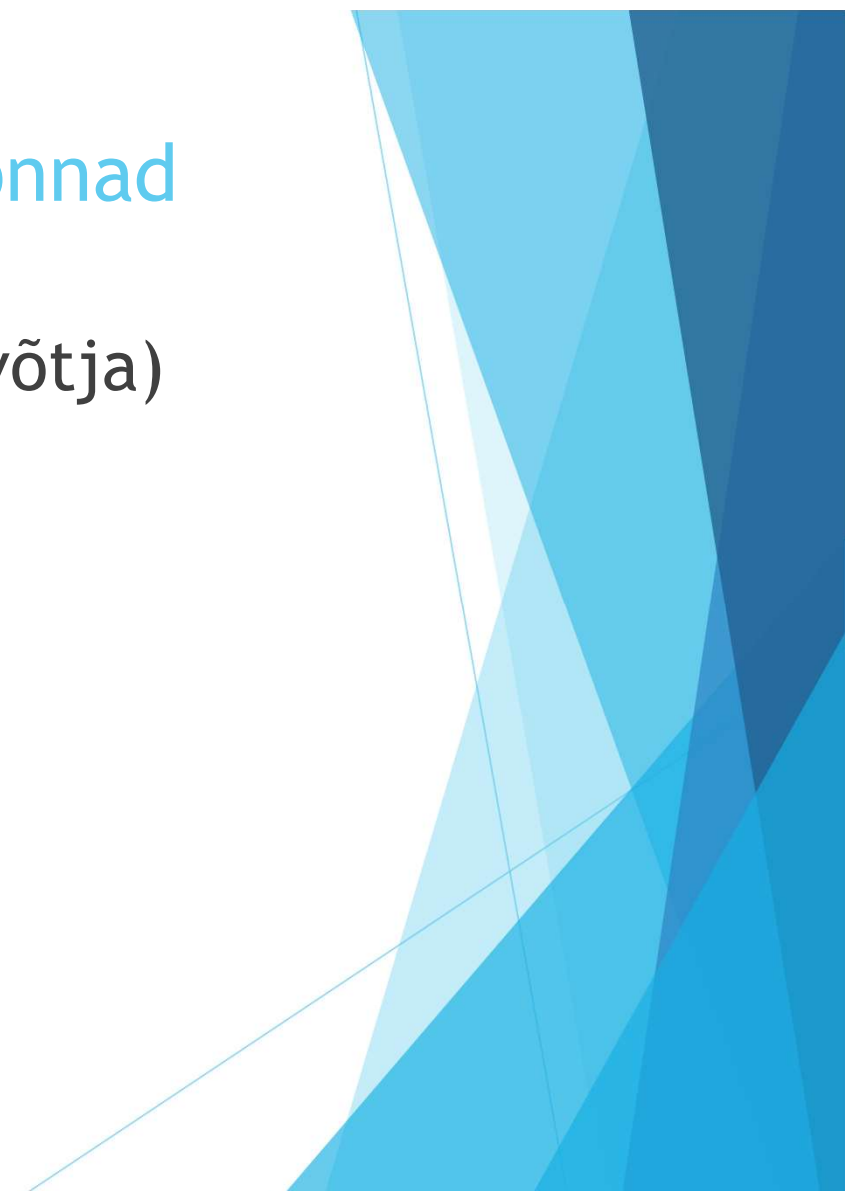
Levinud valdkonnad LEADER toetustes

- ▶ Turismiettevõtte teenuste mitmekesistamine
- ▶ Kohaliku toidu(kultuuri) edendamine
- ▶ Puidutöötlemisettevõtte tootmise laiendamine/ efektiivistamine
- ▶ Meetootmise laiendamine/ efektiivistamine
- ▶ Mobiilsete teenuste arendamine (saekaater, halumasin, soodaprits, autoremonditeenus, toidlustusteenus jmt)
- ▶ Autoremonditöökoja arendamine
- ▶ Autopesula rajamine

- ▶ Pruulikoda, lihatööstus, wakepark jt

Oluliselt vähem toetatud valdkonnad

- ▶ Sotsiaalteenused (taotlejaks ettevõtja)
- ▶ Kogukonnateenused
- ▶ Metallitöö
- ▶ Ehitus
- ▶ Iluteenused



Sissejuhatus - EMTAK kood

- ▶ Eesti Majanduse Tegevusalade Klassifikaator (EMTAK) on aluseks ettevõtte tegevusala(de) määramisel.
- ▶ Iga-aastases majandusaasta aruandes tuuakse välja müügitulu jaotus tegevusalade lõikes EMTAK koodi järgi.

EMTAK koodi järgi välistused

- ▶ Rahastajad võivad välistada toetused osadele tegevusaladele (nt Riigi Tugiteenuste Keskuse starditoetus - põllumajandus, hulgi- ja jaekaubandus, kinnisvaraalne tegevus, reklaamindus jm).
- ▶ Kontrolli toetust reguleerivast dokumendist või konsultandi käest toetatavad tegevusvaldkonnad üle.

Mis on äriplaan?



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
- Võimatuna näiv üritus

Äriplaani olemus (1)

- Dokument, mis kirjeldab äriideed ja selle elluviimist.
- Paberil lahtikirjutatud/läbimängitud mudel/osa/tegevus firma loomisest ja toimimisest.
- Idee lahtikirjutamine, analüüsimine, süvenemine.
- Reaalsuskontroll.

Äriplaani olemus (2)

- 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 ja
ärimudeli hindamise tööriist**

Äriplaan kui kohustuslik dokument

- ▶ Riigi Tugiteenuste Keskus - starditoetus
 - ▶ Enamus LEADER tegevusgruppe - ettevõtlustoetus
 - ▶ Eesti Töötukassa - ettevõtlusega alustamise toetus
 - ▶ KredEx - stardilaen
-
- ▶ PRIA - projekti kirjeldus

Äriplaani ülesehitus





Mida - kellele - kuidas - miks?

Äriplaani üldlevinud 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/ Meeskond ja selle kompetentsus
10. Tegevusplaani ettevõtte käivitamiseks
11. Riskianalüüs
12. Finantsplaani. Investeeringute kirjeldus

Äriplaani vorm

- ▶ Äriplaanel puudub kindel vorm, oluline ei ole ilmtingimata samade peatükkide esiletoomine või nende järjekord.
- ▶ Samas sisuliselt peavad need peatükid ühel või teisel moel äriplaanis kajastatud olema.
- ▶ Võib kasutada kättesaadavaid äriplaani (teksti)vorme.
- ▶ Kõige levinum finantsproгноoside vorm - **isegenereeruvad finantsproгноosid** (Riigi Tugiteenuste Keskus). Seda vormi soovivad enamused rahastajaid (<https://www.rtk.ee/toetused/toetuste-rakendamine/ettevotlus-ja-kulastuskeskkond/starditoetus>).

Äriplaan

Äriplaani sõnaline osa kirjeldab äriidee olemust ja selle elluviimiseks vajalikke eeldusi, vajadusi ning ressursse.

Äriplaani numbriline osa kajastab prognoose äriplaani sõnalises osas kirjeldatud tingimustel.

Äriplaani numbriline osa peab 100% vastama sõnalisele osale.

Äriplaani võimalused ettevõtjale

Saab testida
äriidee
võimalikku
tulust.

Võimaluse
katsetada, nt vana
toode uuele
sihtgrupile, vana
toode vanale
sihtgrupile uue
hinnaga jms.

Aitab analüüsida
erinevaid
aspekte,
võimalikke riske
ja riske.

Kui
finantsproгноosisid
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.
- ▶ 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 regulaarselt lasteaiarühmad linnast, mis asub ca 40 km eemal** (osavallas ca 1550 elanikku).
- ▶ Müügiks ettevalmistava autopesula: **3. aasta pärast oleme kõige kvaliteetsem ja hinnatum autostuudio Eestis** (*konkurentsieelis on omaniku suur töötahe; ruumid puuduvad; riskianalüüs oli puudulik; jmt*).

Äriplaani stiil

Erinevad rahastajad võivad nõuda pisut erineva struktuuri ja vormiga äriplaani, kuid üldjoontes oodatakse äriplaanilt sama sisu -

äriidee elluviimist kirjeldava ärimudeli
ANALÜÜS.

Soovitusi (1)

- ▶ Peatükid ja alapeatükid peavad selgelt eristuma.
- ▶ 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.

Soovitusi (2)

- ▶ Äriplaanis ei kasutata tingivat kõneviisi.

~~Kui me saame toetuse, renoveeriksime tootmisruumid ja soetaksime vajalikud seadmed.~~

~~Ettevõtlusvormiks tuleks FIE. Omanikuks oleksin ise.~~

~~Kindlasti oleks ka firmas palgalised töötajad, kes vastutaksid klientide teenindamise, koristamise ja kindlasti tagaksid ka ohutuse eest lahtioleku aegadel. Raamatupidamisteenust hakkaksin sisse ostma, kuna endal puudub vastav kvalifikatsioon.~~

- ▶ **SOOVITUS:** kirjuta äriplaan ise.

Ärimudeli võtmeküsimused on

NÕUDLUSE OLEMASOLU



Allikas: <http://www.delphicomputech.com/high-demand-for-sap-consultants.html/>

RESSURSSIDE OLEMASOLU



<https://www.changefactory.com.au/change-management-tools-and-resources/>

Samas võib ju toode olla hea, aga kui seda turundada ei osata...



Allikas: www.shutterstock.com

Nõudluse suurus

- ▶ Kui suur on toote/teenuse järele nõudlus?
- ▶ Kui suur on **ostujõuline nõudlus** - kui paljud kliendid on võimelised toote või teenuse eest maksma?
- ▶ Kas eeldada on nõudluse kasvu, kas tegemist on kasvava turuga?
- ▶ Kas tulevikus on võib nõudluse suurus muutuda (uued tooted/teenused, uued turud, uued kliendigrupid)?

Nõudluse olemasolu (1)

1

Äriplaan näib
usaldusväärsem ja kindlam,
kui lisad **eellepinguid**,
kokkuleppeid,
kinnituskirju jms.

2

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.

Nõudluse olemasolu (3)

Kaudselt saad nõudlust kirjeldada ka ärikeskkonna analüüsis:

- ▶ missugused on trendid,
- ▶ tarbija ootused ja käitumine,
- ▶ valdkonna statistika jm.



Vead äriplaani koostamisel



Allikas: www.udemy.com/

Sagedasemad vead (1)

- ▶ Ettevõtja taust ja meeskonna **kompetents** ei ole selgelt välja toodud (valdkondlik, erialane - kas taotleja tunneb tegevusvaldkonda, kui põhjalikult on taotleja valdkonda uurinud, kas taotleja saab valdkonnas hakkama).
- ▶ Riigi Tugiteenuse Keskuse starditoetuse puhul annab taotleja suutlikkus, sh motiveeritus 25% punktidest.

Meeskond, personal

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

WHAT MATTERS MOST
IS HOW YOU SEE YOURSELF.



Allikas: <http://myjoyofliving.com/wp-content/uploads/2011/11/cat-in-mirror.jpg>

Sagedasemad vead (2)

Üldine ülesehitus:

- ▶ Liiga lühike/ liiga pikk (?). Äriplaan olgu sisukas, mitte ilmtingimata mahukas.
- ▶ Liigne pessimism (tekstis)/ liigne optimism (tekstis ja prognoosides). Samas peab äriplaan „õiges annuses“ enesekindel olema.

Sagedasemad vead (2)

Üldine ülesehitus:

- ▶ Jutustav, mitte analüüsiv.

Meie potentsiaalseteks klientideks oleks eraisikud ja keskmise suurusega ettevõtted, väikeettevõtteid ja mikroettevõtteid ning riigiettevõtted. Lisaks lugematul arvul eraettevõtjaid. Selle all pean silmas erinevaid autoplatse, kellega koostööleping sõlmida, kindlasti proovin ka koostööd mõne suurfirmaga, kes sõidukite rendilepingu lõppedes oma sõidukid müüki paiskavad, ja meie teenust hakkaksid kasutama. Tartus tegutseva autoplats XXXX OÜ-ga on koostööleping sõlmitud.

Sagedasemad vead (3)

Puudulik info ja ettevalmistus:

- ▶ Äriplaani koostaja ei ole selgeks teinud seadustest tulenevaid nõudeid (tegevusluba, nõuded, piirangud ehitustegevusele jms). **Äriplaanis - ärikeskkonna analüüs.**

Väljavõtte otsusest:

(Autopesula) Äriplaanis puudub ülevaade tegevusala nõuetest ja ei selgu täpsemalt, millistele tingimustele peavad ruumid vastama ja millised load tuleb saada.

(Keskkonnaluba või koguni keskkonna kompleksluba? Nõuded projektile, sh õli- ja liivapüüdjad jm? Kasutusluba? Majandustegevusala registreering?)

Sagedasemad vead (4)

- ▶ 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 investeeringu abil luua, ei ole üldse arvestatud.

Sagedasemad vead (5)

► 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 hindamislehelt (alustav ettevõtja):

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

Sagedasemad vead (6)

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

Väljavõte hindamislehelt:

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 (7)

- ▶ 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.

Sagedasemad vead (8)

- ▶ **Riskianalüüs puudulik:** olulised riskid välja toomata, riskianalüüs vähene, riskide maandamise viisid kirjeldamata.
- ▶ Hindaja seisukohta: *riskianalüüs on koht, kust saab alati punkte alla võtta* (riski ei ole analüüsitud, ei ole arvesse võetud kõiki asjaolusid jm).
- ▶ SWOT-analüüs on esitatud, kuid rakenduslik analüüs on tegemata.

Näited otsustest taotluste kohta (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 otsustest taotluste kohta(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 konkurentsi olukorrast 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.

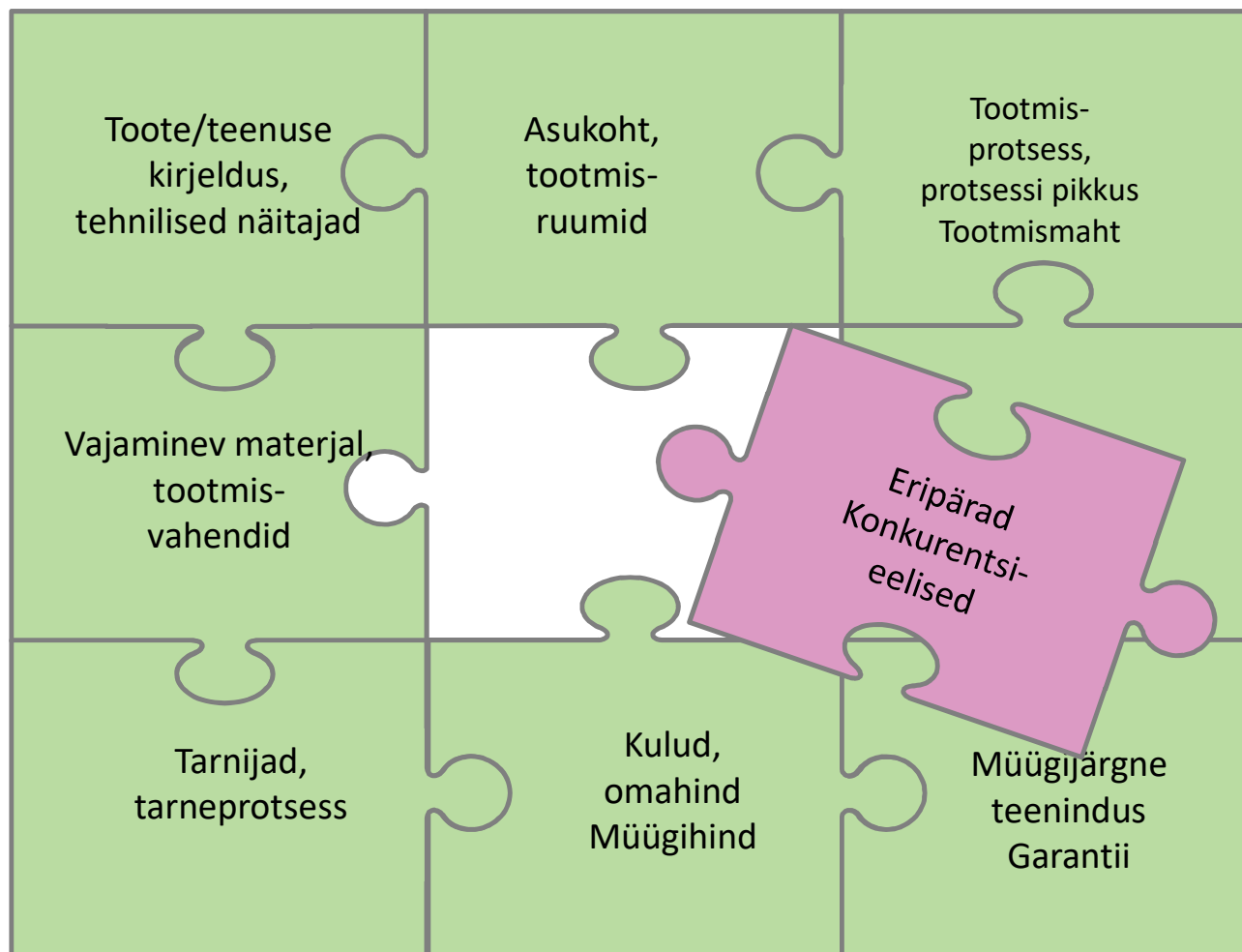
Näited otsustest taotluste kohta(3)

- ▶ 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



Allikas: www.kartuleestist.ee



Eripärad
Konkurentsieelised

Toode/ teenus (1)

Äriplaani osa: Toode/ teenus

Kirjelda oma toodet/ teenust detailselt - millega on tegu

- ▶ Toote või teenuse omadused ja parameetrid, karakteristika
- ▶ 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
Autorid: Anatoli Tafitšuk, Liis Lindmaa

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).

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?

Isegi, kui nõudlus on suur, seab
tootmisvõimsus piirid.

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

Toode/ teenus (3)

Äriplaani osa: Omahinna arvutus

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

Hinnakujundus äriplaanis

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

Samuti oluline peatükk äriplaanis: Kliendid ja turg



Turg ja turu suurus

1. Turu tundmine
2. Turu atraktiivsuse kirjeldamine

Turu tundmine

1. Mis toimub tegevusharus?
2. Missugused on piirangud, takistused?
3. Kes on peamised tarnijad? - **Nimeta konkreetseid nimesid**
4. Kes on peamised koostööpartnerid? - **Nimeta konkreetseid nimesid**
5. Missuguses geograafilises piirkonnas tegutsema hakatakse? Kas selles piirkonnas on eripärasid?

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?

Turu atraktiivsus

1. Kui suur on turumaht - klientide hulk ja tarbimine?
2. Kui palju on turul konkurente?
3. Turule sisenemisbarjäärid
4. Turu kasvutempo, turu areng.
5. Turu trendid.

GEOGRAAFILISED näitajad:
Üleriigiline, regionaalne ja
kohalik turg, linna- või
maapiirkond, piirkonna
elanike arv ja struktuur



PSÜHHOGRAAFILISED
näitajad: elustiil,
hoiakud, hobid, vaba
aja kasutus

KÄITUMUSLIKUD näitajad: Kasutamise sagedus, ootused (kvaliteet,
teenused, teenidamise kiirus), lojaalsus kaubale või teenusele, ostu
eesmärk (endale, kingituseks, hooajaliseks tarbeks jmt), ostumotiivid

SOTSIOGRAAFILISED näitajad:
Kultuuriline eripära, sotsiaalsed
klassid, arvamusiidrite mõju

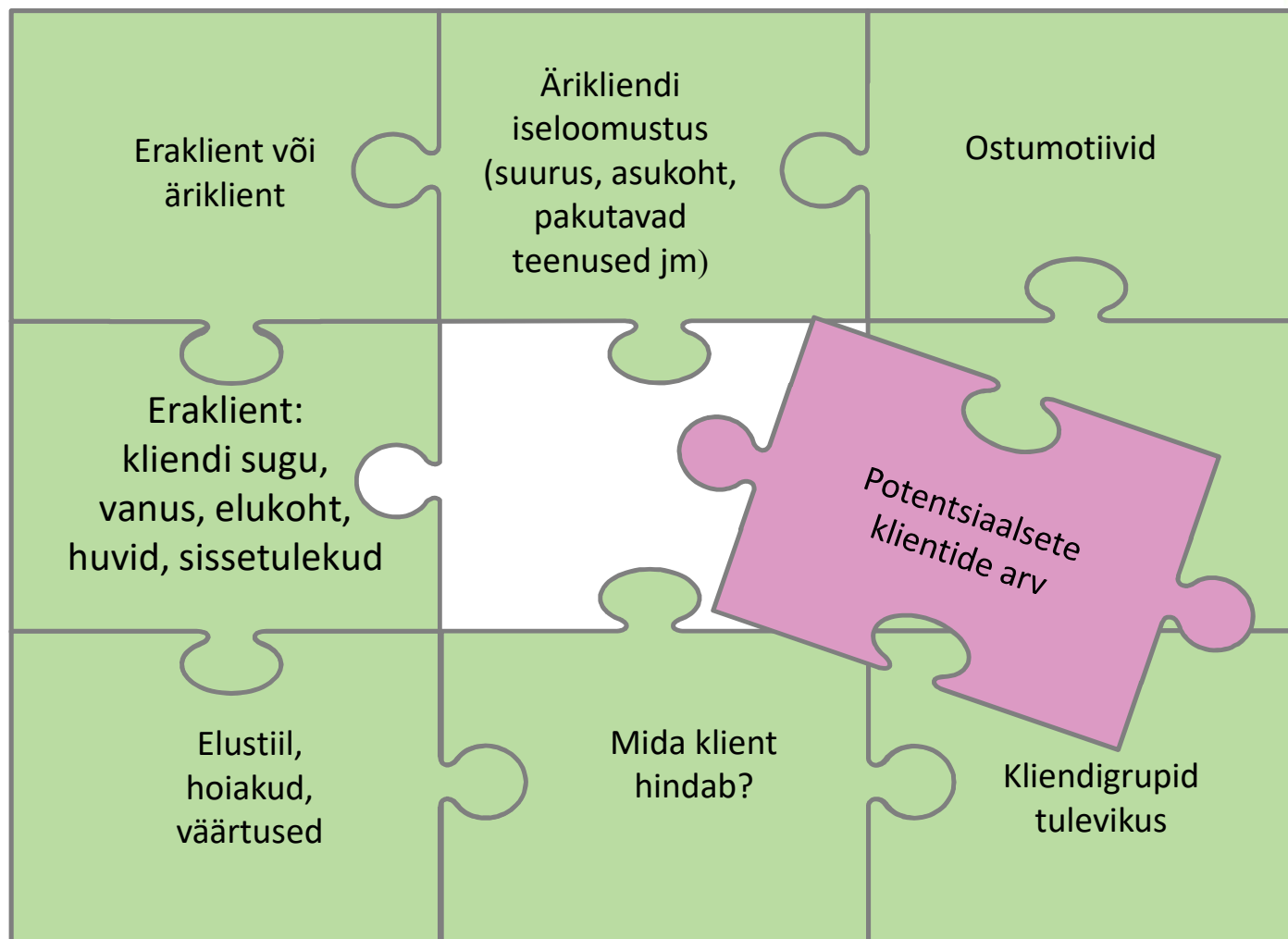
DEMOGRAAFILISED näitajad:
Kliendi vanus, sugu,
perekonna suurus,
sissetulekud, usk, haridus,
eetilised tõekspidamised

SIHTTURG

Sihtturg ja sihtgrupp

Äriplaani osa: Kliendid

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



Potentsiaalsete klientide arv

Võib olla abiks:

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

Äriplaani hindamine



Üldine põhimõte

Toetatakse taotlejat, kelle ettevõtte on jätkusuutlik ja äriplaan on teostatav.

Üldjuhul on igal ettevõtlusprojektil majanduslik mõte.

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?

Hindamiskriteerium - jätkusuutlikkus

(Näide)

- Projekti elluviimise järgselt jätkuvad tegevused enam kui 24 kuud (investeeringute puhul vähemalt 60 kuud).
- Taotleja on finantsiliselt stabiilne ning võimeline jätkama ning arendama planeeritud tegevusi.
- Elluviidud projekt on oluline sisend jätkuprojektide teostamiseks.

Äriplaan peab veenma hindajat äriidee jätkusuutlikkuses:

- ▶ mida tehakse, et kasumini jõuda (tooraine hankimine, tootmise/teeninduse korraldamine, reklaami tegemine, müügiprotsessi 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 /juhtkonna suutlikkus (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 (2)

- ▶ **Pangad ja investorid hindavad kindlasti finantsnäitajaid ja - suhtarve** (maksevõime, võlakordaja, kogukapitali puhasrentaablus jm).
- ▶ Sageli hinnatakse lisandväärtust ühe töötja kohta ning lisandväärtuse kasvu ($\text{tööjõukulud} + \text{põhivara kulum} + \text{ärikasum}$) / 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

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

Hindamiskriteeriumid - Projekti põhjendatus

(Näide) Selgelt on määratletud probleem või arengueeldus, mida soovitakse lahendada ning kirjeldatud soovitud tulemust -

Selgelt välja toodud projekti vajalikkus, arvandmete ja näidetega põhjendatud probleem. Välja pakutud tulem lahendab probleem.

Hindamiskriteeriumid - riskianalüüs

(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 - Piirkondlik ühistöö

- ▶ **(Näide)** 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.
- ▶ 1 punkt - Projekti tegevustega ei kaasne koostöö erinevate piirkonna organisatsioonidega.

Hindamiskriteeriumid - Projekti tegevuskava, eelarve

- ▶ **(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)

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

Vead rahavoogudes (2)

- ▶ Esineb arvutusvigu (summad ei klapi).
- ▶ On arvestatud vale käibemaksumääraga (isegenereeruvates prognoosides).

Vead rahavoogudes (3)

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

Vead rahavoogudes (4)

Väga problemaatiline valdkond: töötasud.

► **Näide** (*väljavõtte hindamislehelt*):

Töötasude arvestuses on sageli vigu, nt äriplaanis nimetatud brutopalk kahe inimese kohta ei vasta finantsproгноosis toodud palgakulule.

► **Näide:** töötaja aastane brutotasu kokku on 500 eurot.

Vead rahavoogudes (5)

Kulusid on alahinnatud.

- ▶ **Näide** (*väljavõtte hindamisprotokollist*):
Tegevuskulud (nt materjali ja toore kulu) on aastate lõikes samas suurusjärgus, kuigi müügitulu kasvab ja luuakse üks täiendav töökoht.

Vead rahavoogudes (6)

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



Inga Kalvist
Terrabi OÜ

info@terrabi.eu

Tel +372 55 575 515