

Edukas ettevõtlus ääremaal. Sissejuhatus äriplaani

Tõnis Mets

Tartu 2005

Tõnis Mets
Edukas ettevõtlus ääremaal. Sissejuhatus äriplaani

Parandatud ja täiendatud trükk

Raamat on mõeldud nii üliõpilasele kui algajale ettevõtjale, andmaks ülevaate ettevõtluse algtõdedest. Avatakse ettevõtlusega seotud mõistete äri, ettevõtja ja ettevõtte sisu ning antakse ülevaade ettevõtte vormidest, ettevõtluse tugisüsteemist ja ettevõtlusstatistikast Eestis. Ettevõtluse praktilist poolt ettevõtte tasandil käsitletakse kui äri analüüsi, vastavate otsustuste loogikat ja planeerimist, sh äriplaani struktuuri ja finantsplaanide koostamist.

Äri analüüsi ja kavandamise metoodika üldine skeem sisaldab tagasisidestatud järjekuseid etappe: äriidee, ärikontseptsioon, turundus, planeerimine ja riskide analüüs. Avatakse äri visiooni ja missiooni mõiste. Antakse põhimõisted turu-uuringust, ettevõtte eesmärkide püstitamisest, strateegiast, hinnakujundusest ja turundusmeetmetest. Kirjeldatakse planeerimise ja eelarvestamise protsessi, antakse praktilisi näpunäiteid äriplaani koostamiseks. Täiendavalt antakse algteadmisi strateegilisest analüüsist, raamatupidamisest, finantsnäitajatest, maksudest ja juhtimisarvestusest. Ettevõtte majanduse kirjeldamisel käsitletakse mõisteid muutuv- ja püsikulu, käibe- ja põhivara, põhivara kulum ja tasuvuspunkt ehk kasumilävi. Planeerimisprotsessi kirjeldust on täiendatud lihtsa näidisega alustava ettevõtte finantsplaanist ja äriplaaniga.

OÜ ALO
Soinaste 41a
50404 Tartu

Autoriõigused OÜ ALO, Tõnis Mets, 2005.

ISBN

SISUKORD

| | |
|---|----|
| EESSÕNA..... | 5 |
| 1. ETTEVÕTLIKKUS, ETTEVÕTJA JA ETTEVÕTLUS | 7 |
| 1.1. Kes on ettevõtja? Mis on ettevõtlus? | 7 |
| 1.2. Ettevõtja omadustest. Ettevõtlikkus | 9 |
| 1.3. Ettevõtte vormid, seadusandlus..... | 12 |
| 1.4. Ettevõtlusega seotud statistika | 16 |
| 1.5. Ettevõtluspoliitika | 17 |
| 1.6. Äri alustamise võimalustest | 20 |
| 1.7. Küsimusi ja ülesandeid | 21 |
| 2. ÄRI KAVANDAMINE JA ÄRI KIRJELDUS..... | 22 |
| 2.1. Millest alustada?..... | 22 |
| 2.2. Äri analüüsi ja kavandamise protsess | 22 |
| 2.3. Äriidee..... | 24 |
| 2.4. Visioon..... | 25 |
| 2.5. Ärikontseptsioon | 26 |
| 2.5.1 Ärikontseptsiooni koostisosad | 26 |
| 2.5.2 Toode | 26 |
| 2.5.3 Vajadus | 27 |
| 2.5.4 Tarbija..... | 28 |
| 2.5.5 Unikaalne kompetents..... | 29 |
| 2.6. Ärimissioon..... | 30 |
| 2.7. Ärilause | 31 |
| 2.8. Toote ja äri elutsükkel..... | 32 |
| 2.8.1 Elutsükli kontseptsioon..... | 32 |
| 2.8.2 Äri uuendamine..... | 33 |
| 2.9. Küsimusi ja ülesandeid | 34 |
| 3. TURUNDUS..... | 35 |
| 3.1. Turunduse mõistest | 35 |
| 3.2. Turundusuuring..... | 35 |
| 3.2.1 Turundusuuringu eesmärgid ja etapid..... | 35 |
| 3.2.2 Turu segmenteerimine | 37 |
| 3.3. Ettevõtte eesmärgid..... | 38 |
| 3.4. Turustamine..... | 39 |
| 3.4.1 Turundusmeetmestik..... | 39 |
| 3.4.2 Turustuskanalid..... | 40 |
| 3.4.3 Hinna kujundamine | 41 |
| 3.5. Küsimusi ja ülesandeid | 41 |
| 4. STRATEEGIA | 42 |
| 4.1. Strateegiline mõtteviis..... | 42 |
| 4.2. Strateegia mõistest. Strateegiate liigitus | 42 |
| 4.3. Strateegiline analüüs | 44 |
| 4.3.1 Edutegurid..... | 44 |
| 4.3.2 SWOT-analüüs..... | 44 |
| 4.3.3 Konkurentsijõudude analüüs..... | 46 |
| 4.3.4 Äri positsioneerimine..... | 47 |
| 4.3.5 Profiildiagramm | 47 |
| 4.4. Strateegiad..... | 48 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 4.4.1 | Äri arendamise maatriks | 48 |
| 4.4.2 | Bostoni maatriks | 49 |
| 4.4.3 | Sihtgrupi turundusstrateegiad | 50 |
| 4.5. | Küsimusi ja ülesandeid | 50 |
| 5. | PLANEERIMINE | 51 |
| 5.1. | Äriplaan. Plaanide liigitus | 51 |
| 5.2. | Strateegilise planeerimise valdkonnad | 53 |
| 5.3. | Strateegilise planeerimise tsükkel | 53 |
| 5.4. | Strateegia formuleerimine ja strateegiakava | 55 |
| 5.5. | Tegevuskava ja projektid | 56 |
| 5.5.1 | Tegevuskava sisu | 56 |
| 5.5.2 | Äri kavandamise võrkgraafik | 57 |
| 5.5.3 | Turundus- ja müügiplaan | 59 |
| 5.5.4 | Tootmise ja tehnoloogia arendamise plaan | 60 |
| 5.5.5 | Organisatsiooni struktuurikavand, tööjaotus ja personal | 60 |
| 5.6. | Eelarved | 61 |
| 5.6.1 | Finantsplaneerimise ja aruandluse seosed | 61 |
| 5.6.2 | Investeeringute ja finantsallikate eelarve | 61 |
| 5.6.3 | Kasumiplaan ja tasuvusanalüüs | 63 |
| 5.6.4 | Rahavoo prognoos | 66 |
| 5.6.5 | Bilansi prognoos | 70 |
| 6. | RISKIDE JA HÄLVETE ANALÜÜS | 75 |
| 6.1. | Riskide analüüs | 75 |
| 6.2. | Hälvete analüüs | 77 |
| 6.3. | Küsimusi ja ülesandeid | 77 |
| 7. | ERIPEATÜKID | 78 |
| 7.1. | Finantsjuhtimine | 78 |
| 7.2. | Raamatupidamine | 79 |
| 7.3. | Küsimusi ja ülesandeid raamatupidamises | 84 |
| 7.4. | Tulud, kulud ja tasuvusanalüüs | 85 |
| 7.5. | Ülesanded | 88 |
| 7.6. | Finantsanalüüs ja -näitajad | 89 |
| 7.6.1 | Finantsanalüüsist ja -näitajatest üldiselt | 89 |
| 7.6.2 | Maksevõime | 89 |
| 7.6.3 | Kapitali struktuur | 90 |
| 7.6.4 | Efektiivsuse näitajad | 90 |
| 7.6.5 | Rentaablus | 91 |
| 7.6.6 | Laenu analüüsil kasutatavaid finantsnäitajaid | 91 |
| 7.7. | Investeeringute analüüs ja eelarvestamine | 92 |
| 7.8. | Maksud ettevõttes | 93 |
| 8. | ÄRIPLAAN | 95 |
| 8.1. | Äriplaani vajadusest | 95 |
| 8.2. | Äriplaani koostamine | 95 |
| 8.3. | Nõudeid äriplaanile | 96 |
| 8.4. | Äriplaani struktuur | 96 |
| 9. | KIRJANDUSE JA ALLIKATE LOETELU | 100 |
| 10. | Lisa: Äriplaan (näide) | 102 |

EESSÕNA

Sa hoiad käes raamatut, mille eesmärgiks on tutvustada ettevõtluse algtoodesid – nende mõistmine ja mõtestamine on oluline äri ning tulevase ettevõtte kavandamiseks ja juhtimiseks. Oma äri loomiseks on tulevasel ettevõtjal vaja langetada otsused, millises valdkonnas tegutseda, milline võiks olla ettevõtte vorm ja suurus, kes võiksid olla partnerid, kes on liitlased, kui palju on tarvis raha, millised on reeglid äris jpm. Üha olulisemana kerkib üles küsimus, kuidas tulla toime globaliseeruvast maailmast. Üleilmastumine on toimunud kõigis eluvaldkondades alates informatsiooni levikust ja majandusest kuni isikliku turvatunde, eluviisi, tavade ja kultuurini. See on küsimus globaalsest ja lokaalsest, so globaliseeruvast maailmast ja oma kohast selles maailmas. Millisel määral mõjutab tulevase ettevõtja otsuseid ning ettevõtjaks saamist ja olemist tulevase ettevõtte asukoht ääremaal?

Käesoleva raamatu valmimise üks initsiaatoreid ja sponsoreid, Euroopa Liidu Leonardo da Vinci programmi projekt NISSOS ühendab partnereid Euroopa erinevate regioonide erineva suurusega saartelt. Nende saarte asukoht on üldjuhul ääremaa Euroopa suurte majanduskeskuste jaoks. Sellisena võib vaadelda Saaremaad nii Eesti kui ka Euroopa suhtes. Samas peab nentima, et kogu Eesti ja iseäranis saared, aga ka Lõuna-Eesti on geograafilises ja majanduslikus mõttes ääremaa. Sellega seoses on õpetlik, lisaks põhiteadmiste, uurida oma partnerite kogemusi. Eeskujuna erinevate ärivõimaluste realiseerimisest on käesolevat raamatut täiendatud kõitega milles on toodud partner-saarte ettevõtjate “edulood” ja toimivate ettevõtete kirjeldused. Neid lugusid lugedes tekib kindlasti küsimus, kuidas alustada, et teha vähem vigu ja et vigade hind ei ületaks taluvuse piire.

Loomulik on alustada eneseanalüüsist, motivatsiooni, oma oskuste, teadmiste ja kogemuste ülevaatuses leidmaks milline võiks olla valdkond, kus tegutseda. Kas ollakse valmis kandma ettevõtjana tegutsemise riski? Kui palgatöötajal on töölepingu järgi tööaeg pikem 40 tundi, siis oma äri käivitamise perioodil tuleb olla valmis selleks, mida üks hollandlasest ettevõtja üheksakümne alguses raamatu autorile ütles: “Ma olen oma äris 25 tundi ööpäevas ja kaheksa päeva nädalas”. Sellise rolli valimine on täiesti vabatahtlik otsus.

Ettevõtjana tegutsemise põhimotiivideks on tihti vajadus, milleks võib olla töötuks jäämine, nagu edulugudes Snickarbooden AB käivitajal ja juhil Krister Lindbergil Ålandi saarel või Baltic Workboats käivitajal Mark Murul Saaremaal. Motiive ettevõtjaks hakata võib olla teisigi, näiteks soov eluviisi muuta, nagu tehnoloogiafirma Gaeltec Ltd. asutajal Donald MacLachlanil Skye saarel Šotimaal. Sama oluliseks tingimuseks, nagu vajadus ja/või soov, on ärivõimaluse olemasolu ja selle nägemine. Ilma nende kahe komponendi olemasoluta ei sünni ettevõtjat.

Üheksakümne alguse varakapitalistliku turumajandusega võrreldes on tulevane ettevõtja Eestis saanud palju haritumaks nii väliste infoallikate kui ka isikliku elulise kogemuse kaudu. See aga tähendab, et ühiskonnas muutuvad oluliseks uued väärtused. 1990. aastatel oli oluline oma riigi õitsengu ja majanduskeskkonna ning esmase elatustaseme loomine. See toimus suures osas tänu ettevõtlikele inimestele, kellest said ettevõtjad, praegused tööandjad. Viimastel aastatel on hakatud aru saama, et rahvuse loomuliku ettevõtlikkuse ressursid ei ole piiramatud. On tekkinud vajadus pöörata tähelepanu ettevõtlikkuse arendamisele ühiskonnas. Ettevõtlikkus ja innovatsioon on arengu mootorid mitte ainult majanduses vaid kõigil elualadel. Samas muutuvad ka väärtushoiakud tulevastel ettevõtjatel, mis kajastuvad mõistetes:

vastutustundlik, jätkusuutlik, ökoloogiline ja sotsiaalne ettevõtlus. Sellepärast võib ettevõtluses näha nii ühiskondlikku kui isiklikku missiooni tulla toime üha keerukamaks muutuvast maailmas.

Alati ei ole kerge otsustada, kas see ärivõimalus, mida nähakse, on tegelikkuses realiseeritav. Kui Sa oled enda jaoks seda otsust langetamas, siis tahab raamat olla Sulle abimeheks. Sissejuhatavas osas avatakse ettevõtja mõiste, tutvustatakse ettevõtte vorme ja ettevõtluse tugisüsteemi. Riigi poolt finantseeritav tugisüsteem viib ellu ettevõtluspoliitikat, mille peamine eesmärk on ettevõtlikkuse soodustamine, uute töökohade loomine ning Eesti ettevõtete konkurentsivõime tõstmine. Raamatu põhiosas tutvustatakse ettevõtluse praktilist poolt: äri analüüsi, vastavate otsustuste loogikat ja planeerimist, sh äriplaani struktuuri ja finantsplaanide koostamist.

Käesoleva raamatu ülesehituse aluseks olev äriidee analüüsi ja äri kavandamise üldistatud skeem on autori arvates originaalne. See on saanud esimest inspiratsiooni Maria Lagerströmi ettevõtluskursusest "Ideest oma ettevõteteni", millest autoril õnnestus osa võtta 1993. aasta novembris-detsembris. Sellele algtõukele on võrdväärse, aga võib-olla isegi määravama tähtsusega impulsi andnud Rein Kommeli juhitud ja Rootsi riigi finantseeritud NUTEKi konsultantide koolitus ja täienduskursused aastatel 1993–1996. Alates 1994. aastast on autor saanud võrratu kogemuse suhtlusest paljude kursustlastega, kes oma osavõtuga sellest sissejuhatusest ettevõtluse maailma andsid olulise täienduse kogu koolitusprotsessi ja käesoleva raamatu ülesehitusse. Autori siiraim tänu kõigile asjaosalistele.

Autor tugineb käesoleva raamatu kirjutamisel oma kogemusele ettevõtja ja juhina väga erinevates valdkondades kõrgtehnoloogiast tarbekaupade tootmise ja müüginia alates 1988. a. Lisa on sellele andnud paljude ettevõtete analüüs ja ettevõtjate konsulteerimine ning koolitamine enam kui kümne aasta jooksul. Seda märgitakse siin rõhutamaks, et kirjapandu ei ole pelgalt raamatu- ja koolitarkuse ümberjutustus.

Kursuse aine laiaast ulatusest tulenev pealiskaudsus ja piiratud õppeaeg on tavaliselt vastuolus aine praktilise tähtsusega. Nappidele eelteadmistele tuginev äriplan ilma täiendava iseseisva tööta saab vaevast olla ammendav iga konkreetse äri teostatavuse seisukohast. Sellepärast võiks kursuse käigus koostatavat esimest äriplani pidada sissejuhatuseks valdkonda, nagu raamat on pealkirjastatud.

Käesoleva õppematerjali metoodika järgija ärilise edu või ebaedu eest vastutuse jätab autor selle metoodika kasutajale – otsustusvõime ja valmisolek vastutust võtta on tõelise ettevõtja tunnused.

Autor

1. ETTEVÕTLIKKUS, ETTEVÕTJA JA ETTEVÕTLUS

1.1. Kes on ettevõtja? Mis on ettevõtlus?

Ettevõtjat peetakse äritegevuse peamiseks mootoriks turumajanduses. Äri mõistetakse siin kui kauba või teenuse tootmist ja müüki – s.o väärtuse loomis- ja vahetusprotsessi. Selles protsessis ettevõtja tegutseb erinevatel turgudel: ostab sisse ressursse (materjali-tooret, masinaid, energiat, tööjõudu jms), toodab ja müüb kaupa või osutab teenust tarbijaturul. See tähendab – ettevõtja viib kokku teatava vajadusega kliendi võimalusega seda vajadust rahuldada. Ettevõtjale on omane näha ja teostada ümbritsevas keskkonnas ärivõimalusi, mida ülejäänud inimesed ei märka, ei mõista või ei ole mingil muul põhjusel (initsiatiivi ja otsustusvõime puudumine, riski kartus, hirm avaliku arvamuse ees jne) valmis realiseerima.

Ettevõtja on isik, kes tegutseb äris kasu saamiseks ja kannab sellesse ärisse tehtud isiklike investeeringute kaotamise finantsilist riski (Liebster, Horner 1989).

See definitsioon eristab ettevõtjat palgatöötajast, kes võib osaleda äris kellegi, s.o ettevõtja, või millegi – ettevõtte nimel. Ettevõtja võib olla investeerija, kes investeerib (mahutab) oma raha ärisse eesmärgiga saada ärist tulu. See ei tähenda, et iga investeerija on ettevõtja, näiteks heategevusfondi asutaja eesmärk ei ole isikliku tulu saamine. Samuti ei pruugi investeerija ise osaleda äritegevuses.

Ettevõtja on isik, kes käivitab ettevõtte ja/või arendab seda läbi innovaatilise tegevuse (Fry 1993). Definitsioon arvestab nii ettevõtte käivitamise kui uuendamise aspekti jättes isikliku riski tähelepanuta. Mõlema määratluse kohaselt ettevõtja on isik, kes tegutseb äris ja/või juhib ettevõtet.

Ettevõtja-juht saavutab oma tegevuses tulemusi, mis ületavad kasutatavate ressursside harilikke võimalusi (Johnson 2005), s.t laiendab ehk võimendab olemasolevate ressursside kasutust, saavutades sünergia efekti. Selleks kaasatakse ressursse ja huvirühmi kasutades oma suhtevõrgustikku ning turul avanevaid uusi võimalusi. Kindlasti on oluline tegevuste ja ressurssikasutuse ajastatus.

Ettevõtlus on järelikult see, millega ettevõtja tegeleb. Ettevõtja üheks eesmärgiks, aga mitte ainukeseks motiiviks, on tulu saamine. Kirjanduses võib kohata ettevõtluse mõiste erinevaid aspekte – majanduse ja motivatsiooniga seonduva kasv, arendav ja riskivõttev käitumine:

Ettevõtlus on ettevõtte asutamine ja selle tegevuse organiseerimine kasumi saamise ning ettevõtte omanike vara suurendamise eesmärgil (Ettevõtluse alused 1995).

Ettevõtlus on äri käivitamine ja/või arendamine kasutades uuenduslikku riskivõttvat juhtimist (Fry 1993).

Ettevõtlus on riskivõttev äriettevõtte planeerimise, organiseerimise ja käitamise protsess (Griffin 1996).

Nagu nähtub eeltoodust, seonduv ettevõtlus eelkõige äri käivitamise ja arendamisega, sh. äri ja ettevõtte kasvatamisega. Ettevõtluse mõiste seonduv vastava protsessiga, mida käsitletakse teises peatükis. Traditsiooniliselt loetakse ettevõtluseks ka väikeettevõtte juhtimist. Kuid kõik (väike)ettevõtted ei ole orienteeritud kasvule. Väikeettevõtte võib olla viis, kuidas müüa oma professionaalseid oskusi. Näiteks raamatupidaja osutab teenuseid mitmele väikeettevõttele või ettevõtjale läbi oma firma. Kodus töötav käsitööline võib ettevõtjana müüta oma toodangut. Teadlane tegutseb

konsultandina läbi oma firma. Üldjuhul kuuluvad sellised ettevõtted nn “mikroettevõtete” klassi (p 1.4). Taolisel juhul on tegemist n-ö eluviisi ettevõttega ja ettevõtlus on eluviis. Samas on uuringud näidanud, et ka osa eluviisi firmade omanikke on soodsate võimaluste tekkimistel valmis juhtima ettevõtet kasvule.

Ettevõtlus kui teadmises-, oskus- ja tegevusvaldkond ühendab endas väga erinevaid distsipliine, millest kõige lähemaks võiks pidada ettevõttemajandusteadust. Lisaks elemente loodus- ja sotsiaalteadustest, mis käsitlevad keskkonda, kultuuri, inimest nii bioloogilise kui sotsiaalse olendina, sh filosoofia, õigusteadus, isiksusega seotud õpetused, juhtimine, poliitika jpm.

Ettevõtluse mõistega seoses peetakse silmas eelkõige väikeettevõtlust – enamik ettevõtteid alustab väikesena. Ettevõtlus (ingl *entrepreneurship*) on ühiskondlik nähtus, protsess, mille peategelaseks on ettevõtja (ingl *entrepreneur*). Ettevõtlus on ka õpetus või teadus, mis uurib seda ühiskondlikku nähtust, samuti üks ärikooli distsipliinidest. Ettevõtlus kui distsipliin on jätkuvalt arenev, selle õpetamise ajalugu Euroopas algab 64 alustava ettevõtja koolitusprogrammist Suurbritannias 1978/79 (Gibb 1987/2002).

Ettevõtte, sünonüümid: firma, käitis, on tööjõu ja kapitaliga varustatud iseseisev majandusüksus. Iseseisva majandusüksuse tunnusteks on varade lahusus, oma bilanss, raamatupidamine ja juhtimine.

Ettevõttele on inglise keeles arvukalt erineva varjundi ja tähendusega vasteid: *enterprise, venture* – riskisusega seonduv; *firm* – partner- või sooloettevõtte; *company, corporation* – eelkõige aktsiaühingud.

Autori ettevõtte- ja ettevõtja-käsitlus vastab nende mõistete tavalisele, sh rahvusvaheliselt (inglisekeelses kirjanduses) tunnustatud tähendusele.

Ettevõtja ja ettevõtte mõiste käsitlus Eesti seadusandluses (Äriseadustikus) erineb nende mõistete tavakäsitlusest näiteks inglisekeelses erialakirjanduses, millest lähtutakse ka käesolevas peatükis.

Äriseadustiku järgi: **“Ettevõtja on füüsiline isik, kes pakub oma nimel tasu eest kaupu või teenuseid ning kaupade ja teenuste müük on talle püsivaks tegevuseks, ning seaduses sätestatud äriühing.”**

Selles kontekstis ei saa rääkida ettevõtlikkusest kui ettevõtja isikuomadustest, sest äriühing on vaid juriidiline isik. Samuti oma nimel kaupade või teenuste müük ei ole ühetähenduslikult finantsilise riski võtmine.

“Ettevõtte käesoleva seaduse tähenduses on majandusüksus, mille kaudu ettevõtja tegutseb. Ettevõtte koosneb asjadest, õigustest ja kohustustest, mis on määratud või olemuselt peaksid olema määratud ettevõtte tegevuseks.”

Eesti seaduste kohaselt raamatupidamiskohustuslane on ettevõtja, mitte ettevõtte. See räägib vastu ettevõtte kui iseseisva majandusüksuse mõistele. Vastuolu kaob, kui äriühing lugeda samuti ettevõtteks ja ettevõtte raamatupidamiskohustuslaseks.

Ettevõtlus sisaldab Fred L. Fry (1993) arvates ühte või enamat järgmistest elementidest:

- Äri alustamine.
- Loov ja uuenduslik toote/teenuse arendamine.
- Olemasoleva ettevõtte kiiret ja pidevat kasvu tagav juhtimine.
- Arengu- ja kasvuriski aktsepteerimine.

Õeldakse, et ettevõtjad on (vähemalt oma äri) juhid, kuid kõik juhid ei ole ettevõtjad. Ettevõtlust eristab tavapärasest firmajuhtimisest suhtumine mõningatesse juhtimise küsimustesse (Fry 1993):

- Riski juhtimine riski minimeerimise asemel.
- Orienteerumine võimalustele mitte ressursidele.
- Tegutsemine vs analüüs.
- Väike juhtimismeeskond suure täitjate struktuuri asemel.

Suured korporatsioonid on mõistnud ettevõtja-organisatsiooni strateegilisi eeliseid ja juurutavad ettevõtluse elemente oma struktuuri ja juhtimisse (ingl *intrapreneurship*). Samuti on juurutatud ettevõtlus korporatsiooni tasandil (ingl *corporate entrepreneurship*), mis tähendab uute äride ja ettevõtete käivitamist korporatsiooni koosseisus (Sathe 2003).

1.2. Ettevõtja omadustest. Ettevõtlikkus

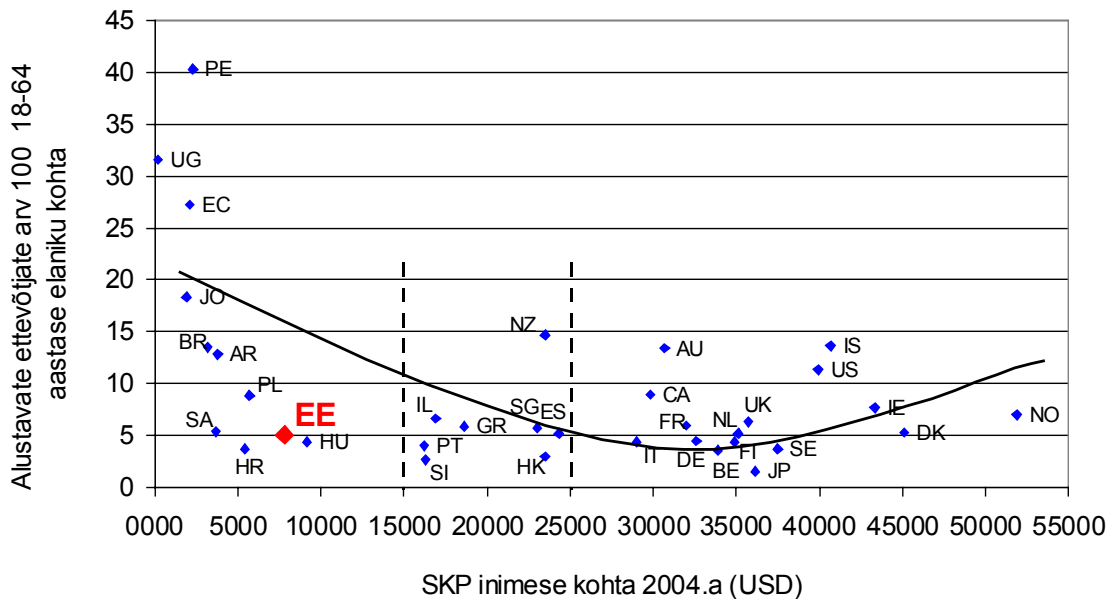
Ettevõtlikkus isiksuseomadusena võib olla omane paljudele meie hulgast. Ettevõtlikkus avaldub meie tegevuses, mis erineb rutiinsest, mis peaks andma meile senisest parema tulemuse. Kuna uus ei pruugi erinevatel põhjustel olla alati parem vanast, riskib ettevõtlik inimene ebaõnnestumisega rikkuda oma senist heaolu, positsiooni, suhteid.

1999. aastal käivitasid Londoni Ärikool ja Babsoni College Bostonis Globaalse Ettevõtluse Monitooringu (*Global Entrepreneurship Monitor* – GEM: <http://www.gemconsortium.org/>) programmi ettevõtlikkuse uurimiseks ühiskonnas. Kasutusele võeti Täielik Ettevõtlusaktiivsuse (*Total Entrepreneurial Activity*), nn TEA-indeks. TEA-indeks on täiskasvanud inimeste (18...64-aastaste) arv 100 täiskasvanu kohta, kes püüab käivitada või on käivitanud oma äri või on viimase 42 kuu jooksul alustanud ettevõtte juht-omanik. Selle ettevõtlikkuse näitaja osas on Eesti suhteliselt tagasihoidlikul positsioonil võrreldes mõnede arenenud riikidega, sh USA, Uus-Meremaa, Suurbritannia ja Prantsusmaa (joonis 1). Sama võime märkida võrdluses Poolaga. Siiski on meie ettevõtlikkus mõnevõrra kõrgem, kui osal ajaloolistel saatusekaaslastel, endistel sotsialismimaadel Ungari, Horvaatia ja Sloveenia.

Analoogilisi uuringuid tehakse Euroopas nn. Eurobaromeetri raames. Küsimusele, kas eelistatakse palgatööd või endale tööandjaks olemist, eelistas 68 % vastanutest Soomes palgatööd. Sama näitaja oli Rootsis – 61, Lätis – 53, Eestis – 48, Leedus – 39. Eelistatavaks enesele tööandjaks olemist lähema viie aasta jooksul luges 47 % vastanutest Leedus, 41 % - Lätis, 34 % - Ungaris, 30 % - Eestis, 20 % Rootsis ja 15 % Soomes. (Flash... 2004).

Lisaks eeltoodud GEM ja Eurobaromeetri uuringutele, iseloomustab ettevõtlikkust ettevõtete arvukus erinevates riikides. Eesti vastavast regionaalsest statistilisest andmestikust võrdluses Euroopa Liiduga – vt. p. 1.4.

Ettevõtjat kui isikut iseloomustavad isikuomadused, millest osa on pärilikud, osa – omandatud. Milline on pärilikkuse, milline noorpõlve arengutingimuste roll isiksuse, sh ettevõtja kujunemisel, seda käsitletakse sotsioloogia, psühholoogia, pedagoogika jms väljaannetes.



Joonis 1. Ettevõtlusaktiivsus 2004. aastal (GEM 2004, EKI 2005)

Omadused, mida võiks jaotada oskusteks ja võimeteks, on rohkem või vähem arendatavad. Mark Casson (1994) loetleb järgmisi: enesetunnetus, kujutlusvõime, praktilised teadmised, analüüsivõime, otsimisoskus, ettenägelikkus, arvutamise-, suhtlemise- ja delegerimisoskus, organiseerimisvõime. Seejuures peab ta olulisemaks omadusi, mis on haruldased ja mida on raske töötajate palkamise teel osta. Edukuse seisukohalt kriitiliseks loeb Casson nelja omadust: kujutlusvõime, ettenägelikkus, delegerimisoskus ja organiseerimisvõime. Kujutlusvõimet loeb ta peaaegu täielikult sünnipäraseks.

Pickle ja Abrahamson (1991) loetlevad isiksuseomaduste hulgas olulisemateks järgmisi võtmesõnu: teotahe, vaimsed võimed, loov ja analüütiline mõtlemine, suhtlemise-, empaatia- ja kommunikatsioonivõime, tehnilised teadmised, otsustusvõime ning kontseptuaalne võimekus.

Eesti Konjunkturiinstituudi uuringu põhjal eristavad ettevõtlusest huvitatuid oma ärist mittehuvitatud inimestest järgmised tunnused (2004):

- riskivalmidus;
- enesekindlus;
- organiseerimisvõime;
- loovus;
- liidriomadused;

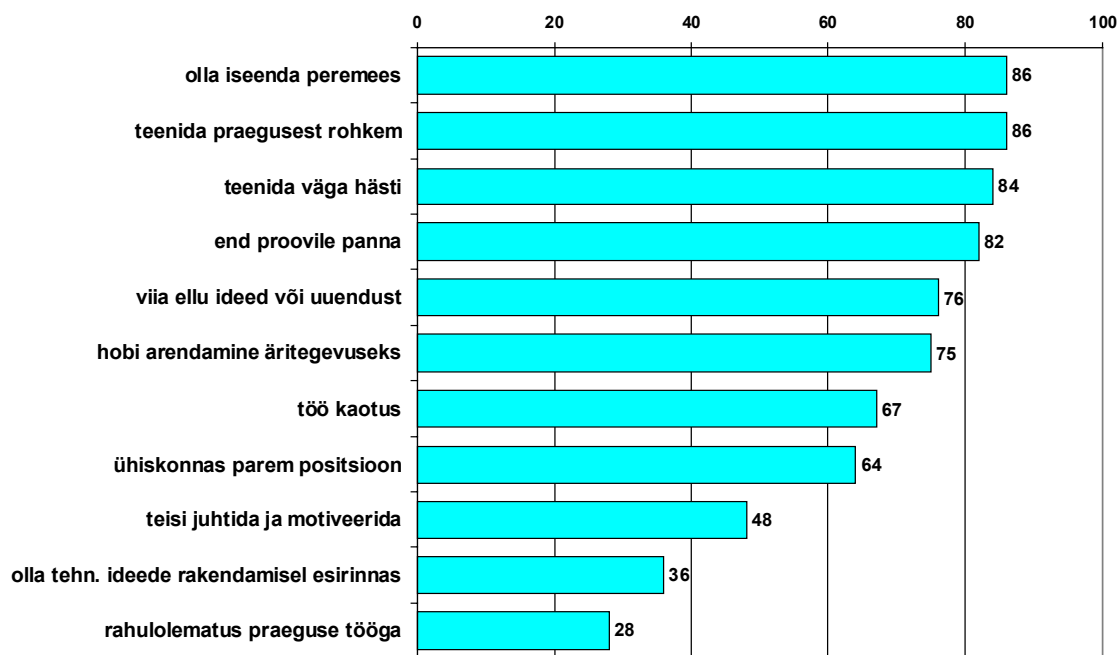
- palju energiat;
- aja planeerimise oskus.

Professionaalsete eelduste ja oskuste mõõtmiseks on välja töötatud erinevaid teste, mida võiks soovitada läbida, aitamaks ennast paremini tunda ja otsust langetada enne ettevõtlusesse sisenemist. Samas ei ole mõistlik taolise testi tulemusi üle tähtsustada. Autori kogemus näiteks Harvardi päritolu AKTA (algataja-kontrollija-toetaja-analüüsija) testi kasutamisest ei anna ühemõttelist vastust sobivast ja parimast ettevõtja isiksuseomaduste kombinatsioonist. Autor usub, et muude eelduste olemasolul saab määravaks motivatsioon.

Motivatsiooniga seotud vajadusi:

- Eluviis: vabadus olla iseseisev, ise otsustada ja vastutada, pole ülemust: “Olen iseendale ülemus”, elada muutustes;
- Eesmärk: luua endale töökoht, teenida palju raha, ideid ellu viia, olla parim, investeerida tulevikku, eneseteostus;
- Edukuse märgid: ettevõtja staatus, staatuse sümbolid: auto, firma, palju alluvaid, “kõik arvestavad minuga”, kasvav ettevõte, tuntus, tunnustus jne.

2004. aastal Eesti Konjunktuuriinstituut (EKI) uuris ettevõtluses alustamise motiivi potentsiaalsete ettevõtjate hulgas Eestis (Joonis 1).

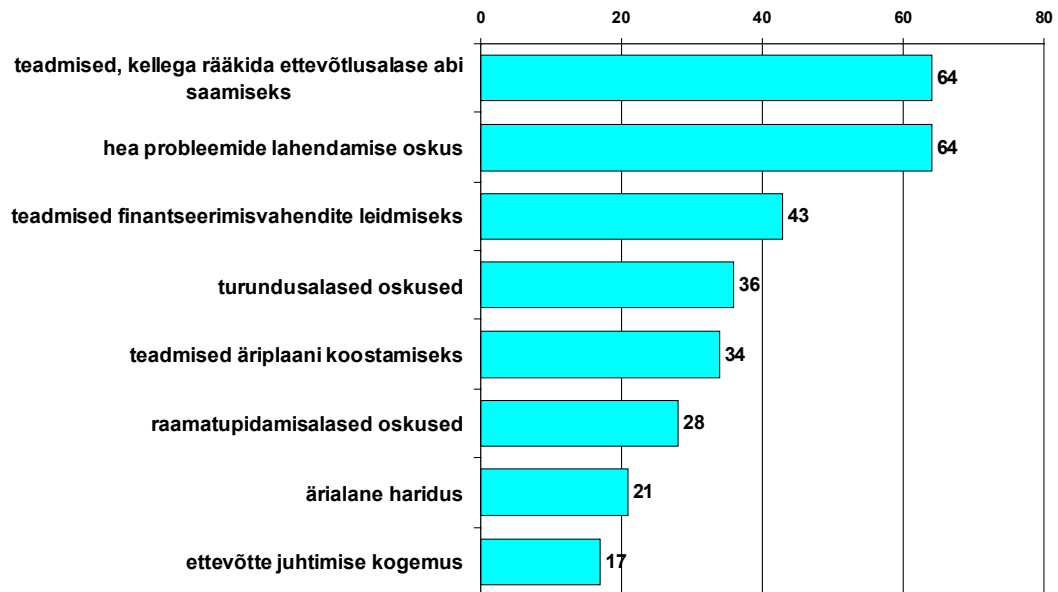


Joonis 2. Ettevõtjaks hakkamise motiivid Eestis, vastanute % (EKI 2004)

Ettevõtjaks hakkamisel eristatakse kahte suurt mõjurit:

- Vajadus alustada oma äri, nn sunnitud ettevõtlikkus: puudub töö ja puudub võimalus leida tööd, palgatöö ei taga äraelamist – omane kvalifitseerimata või madalalt kvalifitseeritud tööjõule ja suhteliselt madala sissetulekuga ühiskonnale (vt. Joonis 1);
- Võimalustest tulenev, nn loov ettevõtlus – omane eelkõige haritud ja kvalifitseeritud tööjõule ja kõrgema elatustasemega riikidele.

Potentsiaalsetele ettevõtjate hinnang vajalikele oskustele ei erine oluliselt tegutsevate ettevõtjate arvamusest Eestis (EKI 2004) ja vastavat profiili joonisel 2 võib pidada üldistuseks mõlema rühma hinnangutele.



Joonis 3. Hinnang vajalikele oskustele äri alustamisel, vastanute % (EKI 2004)

Samast EKI uuringust selgus, et kõige populaarsemaks abimeetmeks ettevõtluses alustamisel olid äriplaani ja ettevõtluskursused, nõustamine ja info äri alustamise protseduuridest ja toetustest (2004).

1.3. Ettevõtte vormid, seadusandlus

Äritegevust reguleerivad mitmed seadused, millest olulisemad on Äriseadustik, Võlaõiguseadus, Töölepinguseadus, Maksukorraldusseadus, Tulumaksuseadus, Käibemaksuseadus, Sotsiaalmaksuseadus jt. Ettevõtjal on äris osalemiseks erinevaid võimalusi. Tegutsedes oma nimel on ta juriidilises keeles füüsilisest isikust ettevõtja (lühend: FIE). Samuti võib ta valida erinevate Äriseadustikus sätestatud äriühingute vahel. Need erinevad omavahel vajaliku asutamiskapitali suuruse, juhtimisorganite ja ettevõttes osalejate: osanike või aktsionäride vastutuse määra poolest. Äriühingud saavad tegutsemist alustada peale registreerimist Äriregistris ja Maksuametis.

Mõningates valdkondades tegutsemiseks vajab ettevõtte kauplemis- või tegevusluba, mõned valdkonnad on litsentseeritavad, ettevõtja saab sellekohast infot elektroonilisest "Riigi Teatajast" (<https://www.riigiteataja.ee/ert/ert.jsp>) ja AS Andmevara internetileheküljelt (<http://lex.andmevara.ee/estlex/kehtivad/AktSearch.jsp>).

Sõltuvalt sellest, millise äri tegemise vormi ettevõtja valib, on ta ise või tema ettevõtte kohustatud pidama raamatupidamist ning esitama iga-aastaselt majandustegevuse aruandeid ja tuludeklaratsiooni täitmaks oma kohustusi riigi ees.

Ettevõtte vormid ja toimimise põhialused on Eestis reguleeritud Äriseadustikuga, mis jõustus 1. septembrist 1995. Äriseadustik (ingl *commercial code*) defineerib põhimõisted *ettevõtja* ja *ettevõtte* (vt p 2.1 koos toodud kriitikaga). Seadus sätestab samuti Äriregistri (ingl *commercial register, trade register, merchant register*, otsetõlget

business register kasutatakse eelkõige statistilise registri kohta) pidamise ja töökorra, millest olulisemad on jaotumine maa- ja linnakohtute registriosakondade (registripidaja) tööpiirkondadeks, Äriregistri avalikkus, registrikande õiguslik tähendus kolmanda isiku suhtes, õigustatud isiku isiklik vastutus registrikannete õigsuse eest, töökeel. Registri koosseisu kuulub registrikartoteek (A-osa: FIE, täis- ja usaldusühingud, B-osa: piiratud vastutusega äriühingud), äri- ja registritoimikud iga ettevõtja ning äriühingu kohta. Äriregistris registreeritakse kõik ettevõtja ja äriühingu olulised andmed. Registripidajad asuvad praegu Tallinnas, Rakveres, Tartus ja Pärnus. Seadus sätestab ärinime ehk firma mõiste ja selle kasutamise reeglid:

- äriühingul on ainult üks ärinimi (FIE-l saab olla erinevatele ettevõtetele erinev ärinimi koos ühingu vormi näitava täiendiga);
- ärinime võõrandatavus koos ettevõttega;
- ärinime eristatavus ja kaitse;
- piirangud seoses õigusliku vormi, heade tavade, kaubamärgi, geograafilise koha, riigi, haldusüksuse ja isiku nime kasutamisega.

Kasutatakse mõistet *prokuura* – s.o volitus, mis annab ettevõtja/äriühingu esindajale (*prokuristile*) õiguse esindada ettevõtjat majandustegevusega seotud õigustoimingutes. Prokuristik ei saa olla äriühingu nõukogu liige, audiitor ega sama täis- või usaldusühingu osanik.

Füüsilisest isikust ettevõtja saab alustada äri oma nimel peale Maksuametis registreerimist – see on lihtsaim variant äri alustamiseks. Kui FIE soovib omada ja kasutada ärinime, peab ta registreerima end Äriregistris. Ärinimi peab sisaldama ettevõtja ees- ja perekonnanime. Seda ei nõuta, kui ärinimes sisaldub talu nimi.

FIE-na tegutsemise eelised:

- saab alustada minimaalsete kulutustega registreerumisel ja puudub omakapitali suuruse nõue;
- formaalsete nõuete lihtsus registreerumisel ja raamatupidamises. Kuni aastase müüginimahi 250 000 kr, s.o käibemaksukohustuseni, saab FIE pidada lihtsat kassapõhist raamatupidamist;
- võimalus iseseisvalt otsuseid langetada, sh teenitava kasumi kasutamise osas.

Vajadus registreeruda FIE-na Äriregistris tekib müüginimahi ehk käibe kasvamisel üle 250 tuhande krooni aastas. Puuduseks FIE vormile on ettevõtja vastutus oma äritegevuse eest kogu oma varaga, aga ka piiratud võimalused laiendada äritegevust täiendavate investeeringutega. FIE on kõige massilisem ettevõtluses osalemise vorm Eestis.

Täisühingus (kirjanduses ka partnerettevõtte) on kaks või enam osanikku, kes tegutsevad ühise ärinime all. Osanikel on solidaarne vastutus kogu oma varaga ühingu kohustuste eest, st kuni kõigi nõuete rahuldamiseni. Osanikud sõlmivad omavahel ühingulepingu, milles lepatakse kokku:

- ärinimes, tegevusalades ja asukohas;
- osanike sissemaksete suuruses;
- osanike õigustes ja kohustustes ulatuses, mis pole seadusega vastuolus.

Ühingulepingu tingimusi saab üldjuhul muuta ainult kõigi osanike nõusolekul, kui lepingu sõlmimisel pole sätestatud $\frac{3}{4}$ häälteenamuse nõuet. Juhtima volitatud osanikud võivad langetada igapäevase majandustegevusega seotud otsuseid, ülejäänud juhtudel on vajalik osanike ühine otsus. Osanikul on keelatud ilma teiste osanike nõusolekuta osaleda täisühinguga konkureerivas äris.

Usaldusühing on sarnane täisühinguga, selles on vähemalt üks täisosanik, kes vastutab kogu oma varaga ja vähemalt üks usaldusosanik, kes vastutab ainult oma sissemakse ulatuses ühingu kohustuste eest. Usaldusosanik osaleb otsuste langetamisel nagu täisosanik, kuid tal ei ole õigust ühingut juhtida ja esindada ilma täisosanike volitusega.

Osaühing (lühend: OÜ) on piiratud vastutusega äriühing, st osanik ei vastuta isiklikult ühingu kohustuste eest – selles seisnebki piiratud vastutuse mõte. Osaniku vastutus on piiratud tema sissemaksega osakapitali. Osaühing vastutab oma kohustuste eest kogu oma varaga. Sellele ettevõttevormile vastab inglise keeles¹ ärinime järel olev lisand Ltd., saksa keeles – GmbH, soome keeles – OY.

Osaühingu asutajaid võib olla üks või mitu, sh nii füüsilised kui juriidilised isikud. Osaühingu minimaalne osakapital on 40 000 krooni. Osakapital jaguneb osadeks, osa väikseim nimiväärtus on 100 krooni. Igal osanikul on üks osa, mille suurus on 100 krooni täiskordne.

Osa eest tasutakse rahas või kui see on ette nähtud põhikirjaga – samuti mitterahalise sissemaksega. Osaühingu tegevuses juhendatakse selle põhikirjast. Põhikirjas sätestatakse osaühingu ärinimi, asukoht, tegevusalad, osakapitali suurus ja teised seadusega kooskõlas olevad tingimused.

Osanikud langetavad otsuseid koosolekul, sh. lubatavad on otsused juhatuse ja nõukogu pädevusse kuuluvates küsimustes, võib ka kirjalikult hääletada koosolekut kokku kutsumata. Osanikud on ainupädevad otsustama põhikirja ja osakapitali suuruse muutmist, valima ja tagasi kutsuma juhtorganite liikmeid, jaotama kasumit jm. Osanikul on otsustamisel tema osaga proportsionaalne arv hääli, sama proportsiooniga on tal õigus saada dividendi, so *omanikutulu osanikele jaotatavast puhaskasumist*. Üldkoosolek on otsustusvõimeline, kui sellel on esindatud üle poole osadega esindatud häälest. Otsuse vastuvõtmiseks on üldjuhul nõutav poolthääle arv üle poole koosolekul esindatud häälest, kui põhikiri ei nõua suuremat häälteenamust. Põhikirja ja osakapitali muutmisel ning osaühingu ümberkujundamise ja likvideerimise otsustamisel on nõutav minimaalselt 2/3 häälteenamust.

Osaühingul peab olema nõukogu, kui osakapital on üle 400 tuhande krooni ja juhatuses on alla kolme liikme. Nõukogu tööprintsüübid osaühingus on samasugused kui aktsiaseltsis (vt allpool).

Igapäevast tööd juhib ja osaühingut esindab juhatuse, milles võib olla üks (juhataja) või mitu liiget. Juhtorganite liikmetele kehtib ärisaladuse tagamise kohustus, samuti konkurentsikeeld, st nad ei tohi osaleda konkureerivas äris ilma osanike nõusolekuta.

Osaühingul on keelatud anda või tagada laenu isikule/osanikule, kes esindab rohkem kui 5% osakapitalist, sh läbi emaettevõtte. Keelatud on laen osaühingu osa omanamiseks. Laenukeeld kehtib samuti juhatuse ja nõukogu liikmeile ning prokuristile. Juhtorganite liikmed vastutavad süüliselt tekitatud kahju eest solidaarselt.

Osaühingu kui ettevõtte vormi plussid ettevõtja seisukohalt:

- võimalik tegutseda ainuomaniku ja tegevjuhina isiklikust nimest erineva ärinime all;

¹ Märkus: Hea tava kohaselt eesti ettevõtte nime ja lühendit OÜ või AS ei tõlgita võõrkeelde, nagu ei tõlgita ka välisfirma nime eesti keelde.

- ärilise ebaedu korral piirneb vastutus ühingu kohustuste eest ainult sisse- maksega osakapitali, s.o osa suurusega;
- võimalus vajadusel kaasata täiendavat kapitali mitme osaniku osalusega.

Miinuseks võrreldes FIE-ga on vajadus omada minimaalset omakapitali 40 000 krooni enne ettevõtte registreerimist. Osaühingu likvideerimisel jaotatakse peale võlausal- dajate nõuete rahuldamist järelejäänud vara proportsionaalselt osanike osade suu- rusele.

Aktsiaselts (lühend: AS) on piiratud vastutusega äriühing, mille aktsiakapital jaguneb aktsiateks. Aktsia omanik, aktsionär, ei vastuta aktsiaseltsi kohustuste eest. Mini- maalne aktsiakapital on 400 000 krooni, väikseim aktsia nimiväärtus 10 krooni. Suu- remad aktsia nimiväärtused on 10 krooni täiskordsed. Aktsiad on nimelised, sh:

- lihtaktsia, mis annab selle omanikule nimiväärtusega proportsionaalse arvu hääli üldkoosolekul ja õiguse saada jaotamisele kuuluvast puhaskasumist proportsionaalse suurusega dividendi;
- eelisaktsia, mida tohib välja anda kuni 1/3 mahus aktsiakapitalist, on hääle- õigusega või piiratud hääleõigusega, kuid annab omanikule eesõiguse divi- dendi saamisel ja seltsi lõpetamisel vara jaotamisel. Põhikirja järgi on aktsia- seltsil lubatud välja lasta (vahetus)võlakirju 1/3 ulatuses aktsiakapitalist. Vahetusvõlakirja omanikul on õigus vahetada võlakiri aktsia vastu.

Aktsiaseltsi tähisele AS vastab inglise keeles ärinime järel olev lisand PLC (Suur- britannias) või Inc (USA), saksa keeles – AG, soome keeles – OY.

Aktsiaseltsil on kohustuslik kolmetasandiline juhtimisstruktuur:

üldkoosolek → nõukogu → juhatus.

Aktsionäride üldkoosoleku pädevuses on põhikirja ja aktsiakapitali muutmine, vahe- tusvõlakirjade väljalaskmine, nõukogu liikmete ja audiitori valimine, erikontrolli mää- ramine, majandusaruande kinnitamine ja kasumi jaotamine, aktsiaseltsi ümberkujun- damine (näiteks osaühinguks), ühinemine, jagunemine ja lõpetamine.

Ainult nõukogu ja juhatuse nõudel saab nende pädevuses olevaid küsimusi otsustada üldkoosolek. Nõukogu on vähemalt kolmeliikmeline. Nõukogu määrab juhatuse koos- seisu, planeerib seltsi majandustegevust, korraldab juhtimist ja kontrollib juhatuse tööd. Igapäevast tööd juhib ja aktsiaseltsi esindab juhatus, milles võib olla üks (juhataja) või mitu liiget. Juhtorganite liikmetele kehtib konkurentsikeeld nagu teis- teski äriühingutes.

Aktsiaseltsi plussid ettevõtja seisukohalt:

- võimalus kaasata ettevõttesse täiendavat kapitali, sh börsilt;
- usaldusväärsus klientide ja üldsuse silmis.

Ühistu äriühinguna erineb nn kapitaliühingutest, aktsiaseltsist ja osaühingust selle poolest, et kõigil liikmetel on võrdne hääleõigus sõltumata sisse- makse suurusest. Minimaalne liikmete arv – viis, kohustuslik on osakapital minimaalselt 40 000 krooni või liikmete vastutus ühistu kohustuste eest selles summas. Ühistu on oma olemuselt ettevõtjate-tootjate või tarbijate koostegutsemise vorm. Tulu jaotamise aluseks on eelkõige ühistegevuses (tarbimises, müügis, varumises, toorme töötlemises jms) osa- lemise maht. Ettevõtte vorm on levinud kui tootjate ühendus põllumajandussaaduste töötlemiseks, samuti tarbijate ühendusena. Lisaks Äriseadustikule reguleerib seda ettevõtte vormi Tulundusühistuseadus.

Välismaa äriühingu filiaal ei ole iseseisev juriidiline isik, selle eest vastutab äriühing. Filiaali ja äriühingu andmed, mis on registreeritud asukohamaal, kantakse samuti Äriregistrisse. Äriühingu pankroti- või likvideerimismenetlusest peab filiaali juhataja 14 päeva jooksul teatama registripidajale Eestis.

Kui äriühingule kuulub hälteenamus teises ettevõttes, nimetatakse seda **emaettevõtteks**, (ingl *holding* või *parent company*), omanduses olevat äriühingut – **tütarettevõtteks** (ingl *subsidiary*). Tütarettevõtteks Äriseadustiku mõistes on ka äriühing, milles teine ettevõtte omab valitsevat mõju omandisuhtest erinevatel põhjustel, näiteks mingist lepingulisest suhtest tulenevalt. Emaettevõtte koos tütarettevõttega/tütarettevõtetega moodustab **kontserni**. **Sidusettevõtteks** loetakse ettevõtet, milles teine ettevõtte on 20–50% hääleõiguse omanik.

1.4. Ettevõtlusega seotud statistika

Ettevõtluse rolli majandusel on raske üle tähtsustada. Ettevõtlikkust iseloomustab nii registreeritud ettevõtete ja ettevõtjate koguarv riigis kui ka vastavad suhtarvud elanikkonnast ja hõivatute koguarvust. Ettevõtete statistika ettevõttevormi järgi Eestis (tabel 1) näitab osaühingute osakaalu pidevat tõusu ajavahemikus 1998-2005 – see on 88,9 % äriühingute koguarvust 71 238 perioodi lõpuks. Samas peab märkima Äriregistri, Statistikaameti ning Maksu- ja Tolliameti statistika erinevusi. See tuleneb järgmistest asjaoludest:

- FIE-d peavad olema registreeritud maksuametis, kuid äriregistris registreerimise kohustus tekib neil, kui käive ületab 250 000 krooni aastas;
- Kõik äriregistris registreeritud äriühingud ei ole majanduslikult aktiivsed;
- Kõik FIE-d ei ole ärilises mõttes iseseisvad: töötavad palgatöötajana või täidavad FIE-na palgatöötaja funktsioone.

Maksuameti andmetel oli 2000-l aastal 59 658 füüsilisest isikust ettevõtjat ja 31 346 tegutsevat äriühingut, Äriregistris vastavalt 15 577 ja 47 446. See tähendab, et 2000.-l aastal oli enamikul FIE-dest käive alla 250 000 kr/a (puudus vajadus registreeruda äriregistris) ja 16 100 äriühingut olid juriidiliselt eksisteerivad niinimetatud “riiuli-firmad”, millel puudus majandustegevus.

Tabel 1. Äriregistris registreeritud ettevõtete arv 1998-2005

| | 1998 | % | 2000 | % | 2002 [✓] | % | 2005* | % |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------------------|-------|-------|-------|
| FIE | 10251 | | 15577 | | 20221 | | 21693 | |
| Äriühingud | 40939 | 100,0 | 47446 | 100,0 | 55609 | 100,0 | 71238 | 100,0 |
| <i>sh täisühingud</i> | 228 | 0,6 | 288 | 0,6 | 313 | 0,6 | 374 | 0,5 |
| <i>usaldusühingud</i> | 128 | 0,3 | 194 | 0,4 | 549 | 1,0 | 692 | 1,0 |
| <i>osaühingud</i> | 31733 | 77,5 | 38135 | 80,4 | 46043 | 82,8 | 63361 | 88,9 |
| <i>aktsiaseltsid</i> | 8020 | 19,6 | 7907 | 16,7 | 7779 | 14,0 | 6072 | 8,5 |
| <i>tulundusühistud</i> | 830 | 2,0 | 922 | 1,9 | 925 | 1,7 | 739 | 1,0 |

[✓]seisuga 01.07.02

Koostatud Äriregistri andmete põhjal

*seisuga 01.08.05

2004-l aastal oli FIE-de arv maksuameti andmeil ca 65000 ja nad moodustasid 50,8 % Eestis registreeritud ettevõtetest (Kirsipuu, Teder 2005).

Eestis lähtutakse väike- ja keskmise suurusega ettevõtete (VKE-de) määratlemisel EL Komisjoni soovitusel, mille kohaselt (Ettevõtlik... 2002):

- VKE-s on kuni 249 töötajat;

- VKE aastakäive ei ületa 625 miljonit krooni või aasta bilansimaht 420 miljonit krooni;
- VKE on sõltumatu .

Ettevõtted jaotatakse töötajate arvu järgi järgmistesse gruppidesse:

- mikroettevõtte 0 kuni 9 töötajat;
- väikeettevõtte 10 kuni 49 töötajat;
- keskmine ettevõtte 50 kuni 249 töötajat;
- suurettevõtte 250 ja enam töötajat.

Ettevõtete jaotus suuruse järgi ja panus tööhõivesse (tabel 2) näitab hõive kasvu mikroettevõtetes (1-9 töötajat) ja üle 100 töötajaga ettevõtetes.

VKE-de osakaaluks üleriigilises arvestuses hõivatud inimeste koguarvust 608000 2000.-l aastal on 52%, suurettevõtetes - ainult 17%. Ülejäänud 31% töötavast elanikkonnast on järelikult hõivatud ühiskondlikus sektoris.

Tabel 2. Ettevõtete jaotus suuruse järgi ja panus tööhõivesse

| Töötajaid ettevõttes | 2002 | | | 2004 | | | 2005 | | |
|----------------------|------------|--------|-------|------------|--------|-------|------------|--------|-------|
| | Ettevõtted | Hõive | | Ettevõtted | Hõive | | Ettevõtted | Hõive | |
| | tk. | in. | % | tk. | in. | % | tk. | in. | % |
| 1-9 | 23681 | 78738 | 20,4 | 25304 | 81118 | 20,3 | 27813 | 87657 | 21,4 |
| 10-19 | 3645 | 48661 | 12,6 | 3753 | 50078 | 12,5 | 3669 | 48379 | 11,8 |
| 20-49 | 2290 | 65296 | 16,9 | 2232 | 66201 | 16,5 | 2262 | 66169 | 16,2 |
| 50-99 | 733 | 49104 | 12,7 | 755 | 51019 | 12,7 | 765 | 49346 | 12,1 |
| 100-... | 522 | 143774 | 37,3 | 559 | 152043 | 38,0 | 609 | 157957 | 38,6 |
| Kokku | 30871 | 385573 | 100,0 | 32603 | 400458 | 100,0 | 35118 | 409507 | 100,0 |

Koostatud Statistikaameti andmete põhjal

FIE-sid pole eraldi arvestatud

Ettevõtlikkuse üheks regionaalset jaotust iseloomustavaks näitajaks on tegutsevate ettevõtete arv piirkonna tuhande elaniku kohta. Eestis on keskmiselt 53 äriühingut ja 48 FIE-t, s.o. 101 ettevõtet tuhande elaniku kohta. See viitab eestlaste suhteliselt suurele ettevõtlikkusele võrreldes näiteks Euroopa Liidu keskmisega – 52 ettevõtet tuhande elaniku kohta. Äriühingute osas on see näitaja kõige kõrgem Tallinnas – 98, järgneb Tartu – 52, väikseim on see Narvas – 14,5. FIE-de arvukus on kõrgeim Saaremaal – 77, järgneb Hiiumaa – 74, väikseim näitaja jällegi Narvas – 20. Samas võime täheldada, et mikro- ja väikeettevõtete osakaal SKT-s on suhteliselt madalam kui tööhõives. Seda seletatakse paljude väikeettevõtete tegutsemisega teeninduses, kus on suhteliselt väikesed investeeringud ja madalam töö tootlikkus.

1.5. Ettevõtluspoliitika

Ettevõtluse tähtsust uute töökohtade loomisel on mõistetud riigi juhtimise kõigil tasanditel. Vaidlusi on tekitanud vaid riikliku sekkumise määr majandustegevusse. Arvestades äritegevuse globaliseerumist ja konkurentsi tihenemist kõigis valdkondades, on selgeks saanud, et täiendava arengu saavutamiseks ei piisa ainult elanikkonna loomulikust ettevõtlikkusest ja inimeste säästudest.

Eesti ettevõtete, sh uute ettevõtjate probleemid on seotud tagasihoidlike ettevõtjate teadmiste ja kogemustega, finantseerimisvahendite ning kvalifitseeritud tööjõu nappusega.

Seda arvestades valmis 2001.-l aastal Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumis Eesti ettevõtluspoliitika dokument "Ettevõtlik Eesti" ehk VKE-de arendamisele suunatud riiklik poliitika 2001-2006.

Ettevõtluspoliitika peamisteks eesmärkideks on ettevõtlikkuse soodustamine ja uute töökohtade loomine ning Eesti ettevõtete konkurentsivõime tõstmine. Poliitika lähtub regionaalse arengu tasakaalustamise põhimõtetest. Prioriteetsed valdkonnad on nii inimressursi arendamine, sh ettevõtlus- ja professionaalne koolitus ning täiendkoolitus, kui ka finantseerimisvõimaluste parandamine. Seda eesmärki teenib ettevõtlust toetav tugistruktuur, mille kujundamine on Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) peaülesanne (<http://www.eas.ee/>). EASi prioriteetideks on:

- Ettevõtlus- ja elukeskkonna arendamine regioonides;
- Tegutsevate ettevõtete arendamine ja võimekuse edendamine;
- Alustavate ettevõtjate arvu suurendamine ning nende arengu kindlustamine.

EAS jaguneb erineva funktsiooni ja nimetusega struktuuriüksusteks, millest kolm peamist on prioriteetide loetelule vastavad kliente teenindavad divisjonid: ettevõtlus- ja elukeskkonna arendamise divisjon, tegutsevate ettevõtete divisjon, alustavate ettevõtete divisjon ja iseseisev turismiarenduskeskus. Ülejäänud allüksused, näiteks, turundus- ja kommunikatsiooniüksus, analüüsi- ja skeemiarendusüksus, ekspordi- ja tehnoloogia arendusüksus jt kannavad EASi teenindus- ja arendusfunktsioone.

EASil on regionaalsed esindused Jõhvis ja Tartus ning välisesindused Londonis, Hamburgis, Stockholmis, Helsingis, Moskvast ja Peterburis.

Sihtasutus läbi oma agentuuride osutab ettevõtlust toetavaid teenuseid, sh jaotab riigieelarve ja struktuurifondide vahendeid järgmisel otstarbel (toetusmeetmed):

1. Starditoetus kuni viimase 12 kuu jooksul äriregistris registreeritud või lähiajal registreeritavale ettevõttele ja FIE-le järgmistel tingimustel:

- Ettevõtte omanikeringi kuuluvad ainult eraisikud;
- Taotlejal ei ole maksuvõlgu;
- Ettevõtte tegutseb väljaspool Tallinna;
- Ettevõtte annab aastaringset tööd ühele kuni 49-le põhitöökohaga töötajale või FIE tagab aastaringseks toimetulekuks piisava sissetuleku st teenib aasta jooksul välja miinimumpalga;
- Ettevõtte või FIE ei ole varem saanud stardiprogrammist toetust;
- Tegevusvaldkonnaks ei ole põllumajandus, kalandus, jahindus, veendus, laendus, side, metsamajandus, jae- ja hulgikaubandus, rentimine, kinnisvaraarendus, alkoholi- ja tubakatööstus, hasartmängude korraldamine, finantsteenused ja – vahendus, nõustamis- ja konsultatsiooniteenused.

Starditoetust on, sõltuvalt kavandatava ettevõtte käibest, kahte liiki :

a) Kasvutoetus kuni 160 000 krooni alustavale ettevõtjale (ettevõttele) tingimusel, et planeeritav kolme aasta keskmine, eelistatavalt ekspordi käive ületab 500 000 kr.

b) Alustamistoetus kuni 50 000 krooni väiksema käibega ettevõttele.

2. Ettevõtluse infrastruktuuri arendamise toetus 0,1-2,5 Mln. Kr. 25-50 % projekti maksumusest sõltuvalt selle teostamise asukohast.

3. Teadus ja arendustegevuse, sh eeluuringu, rakendusuuringu ja tootearenduse projektide toetamine 45-75 % ulatuses vastavatest VKE kuludest.

4. Nõustamistoetus 5 000 – 200 000 kr.

5. Ekspordiplaan.

6. Koolitustoetus.

7. Välisnäituste osavõtt, jms.

Alustaval ettevõtjal, aga samuti äärealal asuvatel ettevõtetel on raskusi saada pangalaenu või liisingut² oma ettevõtte finantseerimiseks. Põhjuseks võib olla krediteerijale vajalike tagatiste puudumine või piirkonnast tingitud madal kinnisvara väärtus võla tagatisena. Samuti võivad eesti ettevõtte eksporti pärssida välisfirmadelt laekumistega seotud riskid, mida erasektori kindlustusfirmad ei kindlusta. Sellises situatsioonis on võimalik, et täiendava garantii või kindlustuse annab riigi poolt asutatud Krediidi ja Ekspordi Garanteerimise Sihtasutus "KredEx" (<http://www.kredex.ee/>).

Maaelu toetused jaotatakse kolme valdkonda (<http://www.agri.ee/index.php/14148/>): põllumajanduse konkurentsivõime;

- keskkonnakaitse ja maahooldus;
- maapiirkonna põllumajandusväline ettevõtlus ja külaelu.

Kes vajab infot konkreetse toetusmeetme kohta, leiab seda Põllumajandusministeeriumi kodulehelt <http://www.agri.ee/>.

Ettevõtluspoliitika elluviimiseks toimivad kõigis maakonnakeskustes maakondlikud arenduskeskused (sh piirkondlikud ettevõtluskeskused ja ärinõuandlad, üldine info <http://www.eas.ee/>), mis nõustavad ettevõtjaid, vahendavad toetusmeetmeid ja teenuseid. Toimivad esimesed äriinkubaatorid Jõhvis, Sillamäel, Narvas, Võrus, Rāpinas ja Tallinnas.

Äriinkubaator on innovaatiline, nõustamis- ja juhendamistoetuse ning muude teenuste ja tehnikaga varustatud paindliku ruumikasutusega soodne äri- ja töökeskkond alustavatele ettevõtjatele.

Äriinkubaator sarnaneb hotelliga, mille asukal on täielik teenindus sekretärist-vastuvõtjast kuni ruumide koristamiseni. Alustav ettevõtja saab inkubaatoris rentida soodustingimustel kontoripinda ja töökohti, mis on varustatud arvuti ja internetiühendusega. Tema käsutuses on telefon, faks, nõupidamise ruum, presentatsioonivahendid ja toitlustus- ning puhkenurk. Inkubaatoris töötavad konsultandid ja osutatakse finantseerimis- ja raamatupidamisteenust. Alustavate tootmisettevõtete tarbeks võib infrastruktuuri kuuluda universaalse otstarbega vee- ja energiavarustusega tootmispind, st lisanduvad nn **tehnoküla** või **tööstuspargi** elemendid.

Teaduspark asutatakse ülikoolide ja muude teaduskeskuste naabrusesse, see võib sisaldada lisaks innovaatilisele keskkonnale ja kinnisvaraarendusele kõiki äriinkubaatori elemente. Eesmärk on teadmise- ja teadusmahukatel äriideedel põhinevate uute ettevõtete käivitamine.

Tartu Teaduspark on asutatud Füüsika Instituudi naabrusesse 1992.-l aastal, selles on teadus- ja teadmismahuka ettevõtluse tekkeks ja arenguks soodne keskkond. Teaduspargi loomise taga seisis soov arendada Eestis välja üks tõeline teaduspark ja selle käivitajad edestasid vastavat riiklikku poliitikat enam kui viie aastaga. Üheks näiteks Tartu Teaduspargist välja kasvanud ettevõtetest on AS Tarmetec, mille eelkäija alustas Tartu Teaduspargis ühes toas 1997. a. AS Tarmetec-ist on saanud rahvusvaheliselt tunnustatud tarnija autotööstusele, Tartus rajatud tehas annab tööd 200-le töötajale, käive on 110 mln. kr./a. (vt. Eesti Väliskaubanduse Liit: <http://www.etc.ee/>).

² So vara omandamine järeelmaksu alusel.

Äriinkubaatori, teadus- ja tööstuspargi taoliste ettevõtlust toetavate infrastruktuuride omanikuks ja asutajaks-käivitajaks nii üksikult kui ka ühiselt võivad olla ülikoolid, omavalitsused, riik ja rahvusvahelised institutsioonid. Seoses Eesti Euroopa Liitu astumisega on selliseid meetmeid osaliselt finantseeritud vastavatest struktuurifondide programmidest.

1.6. Äri alustamise võimalustest

Oma äri loomiseks on tulevasel ettevõtjal vaja langetada otsused, millises valdkonnas tegutseda, milline võiks olla ettevõtte vorm ja suurus, kes võiksid olla partnerid, kes on liitlased, kui palju on tarvis raha, millised on reeglid äris jpm.

Loomulik on alustada eneseanalüüsist, oma oskuste, teadmiste ja kogemuste ülevaatest, leidmaks, milline võiks olla valdkond, kus tegutseda. Kas ollakse valmis kandma ettevõtjana tegutsemise riski? Kui palgatöötajal on töölepingu järgi töönädala pikkus 40 tundi, siis oma äris tuleb olla valmis selleks, mida üks hollandlasest ettevõtja ütles: “Ma olen oma äris 25 tundi ööpäevas ja kaheksa päeva nädalas”. Sellise rolli valimine on täiesti vabatahtlik otsus.

Tuleks endale teadvustada, kas ettevõtlus hakkab olema eluviis ja sisuliseks vormiks **pereettevõtte** nagu näiteks turismitalu (valides juriidilise vormi punktis 1.3 kirjeldatute hulgast) või on tahtmine sõltumatu tootjana teha näiteks telesaateid. Kas on võimalust käivitada teenust osutav koduettevõtte või tuleb ehitada suur tehas? Sellest ja paljust muust sõltub, kas rajada täiesti uus või osta juba tegutsev ettevõtte.

Mõnes tegevusvaldkonnas, sh kaubanduses ja teeninduses, on vajalik **tegevusluba** – selle annab omavalitsus. Osa tegevusvaldkondi, sh arstiabi, alkoholi ja tubakasaaduste import-eksport ning tootmine, ringhääling, lennu-, mere- ning raudteetransport, rahvusvahelised autoveod, üldkasutatavad sideteenused, finants- ja kindlustusteenused jpt, on litsentseeritavad – ettevõtte nõuetele vastavust kontrollib ja **litsentsi** väljastab üldjuhul valdkonda haldav riigiamet või ministeerium. Neid ja paljusid muid seadusandlusega sätestatud asjaolusid tuleb ettevõtjana arvestada otsuste langetamisel.

Võib alustada näiteks frantsiisilepinguga – frantsiisandja, tuntud ja tunnustatud firma, annab tasu eest frantsiisivõtja käsutusse kogu vajaliku oskusteabe ja kaubamärgi kasutamise õiguse. See vähendab oluliselt alustaja läbikukkumise võimalust, kuid sunnib oma kasumit jagama ja alluma võõrastele reeglitele. **Frantsiisiettevõtte** rajamiseks on frantsiisandjal harilikult täielik metoodika selgitamiseks välja tulevase äri asukoht, kliendid, võimalik müügiimaht, äripinna suurus, töötajate arv, töökorraldus, tarnijatele esitatavad nõuded, parkla suurus ja veel palju muud, mida me tarbijana teadvustame alles siis, kui tunneme millestki puudust. Suurte kogemustega firmas on need olulised tegurid ammu läbi töötatud, sellega vähendatakse ettevõtja riske. Frantsiisivõtja peaks suutma analüüsida ja hinnata, kas talle pakutav on piisav ja kompetentne ärilises mõttes tervikuna kui ka arvestaks tema ärikeskkonna erisustega.

Nii selle otsustamisel kui uue, “nullist” alustava asutatava ettevõtte (ingl *startup venture*) käivitamisel saab ettevõtja tugineda vaid oma teadmistele ja oskustele.

Otsustanud iseseisvalt asutada või osta juba tegutseva ettevõtte, vajab ettevõtja oma tulevase äri põhjalikku analüüsi ja planeerimist. See on parim tee ebaõnnestumise riskide vähendamiseks.

Ettevõtte asutamise juriidiliste ja tehniliste protseduuride üldstruktuur on toodud prof. A. Lukjanovi raamatus (Lukjanov 2001: 136).

1.7. Küsimusi ja ülesandeid

1. Millised on erinevused ettevõtja ja ettevõtte tavamõiste ja Äriseadustikus defineeritud mõiste vahel?
2. Millised on erinevate ettevõttevormide eelised ja puudused alustava ettevõtja seisukohalt?
3. Mida tähendab piiratud vastutus ja kuidas see on seotud ettevõtte vastutuse määraga?
4. Millised on osahingu osaniku ja aktsiaseltsi aktsionäri õiguste ühisjooned, millised on erinevused?
5. Millised on väikeettevõtluse arengutendentsid Eestis?
6. Millised on ettevõtluse arengut toetavad organisatsioonid Eestis?
7. Kuidas riik toetab ettevõtlust?
8. Mis on äriinkubaator?

2. ÄRI KAVANDAMINE JA ÄRI KIRJELDUS

2.1. Millest alustada?

Millest alustada tulevase ettevõtte kavandamist? See on küsimuseks paljudele uustulnukatele ettevõtluses. Tundub, et esmalt on vaja asutada ja registreerida firma paljude põhikirjaliste tegevusaladega. Seda võiks pidada alustamiseks kesta loomisest, mille puhul tulevane sisu võib vormiga mitte vastavuses olla. Mida asutatud ettevõtte tegelikult tegema hakkab ehk milline on tulevase ettevõtte sisu, s.o äriidee, selgub siis, kui tegutsema hakatakse.

Ettevõtjaks saadakse erinevalt, samuti omatakse erinevaid ressursse ettevõtte alustamisel. On harv juhus kohata ettevõtjat, kellel tema oma sõnul alustades või juba tegutsedes oleks raha liiga palju olnud, ennemini vähe. Vaimsete ressursside puudumise või vähesuse üle kurtmine on veelgi harvem nähtus. Senine kuni 15-aastane ettevõtluspraktika Eestis annab meile piisavalt näiteid ebaõnnestumistest, mis tulenevad sellest, et ei mõisteta oma äri olulist sisu. Äriidee on läbi analüüsitud, ei mõisteta kliendi vajadusi ega ka seda, mis on see, mida kliendile pakutakse. Vaevast sellistele ettevõtmistele tehti reaalsusel põhinevat eelarvet või tasuvus-analüüsi. Näiteks kontsern X käivitas 199.... aastal provintsilinna lennujaamas, kuhu nädalas maandub maksimaalselt kolm reisilennukit viie reisijaga, restorani. Kas oli vajalik, et edukusega ärplevad kontsernijuhid oleksid oma eralennukilt maha astudes saanud isiklikus restoranis lõunat süüa? Lennuki omanikuks nad said olla vaid napi aasta kuni kontserni kokkuvarisemiseni.

Toodud ja paljudest teistest näidetest ilmneb, et edukuseks pole ettevõtte vormiline külg esmatähtis. Algaja ettevõtja jaoks on oluline mõista, millest sõltub tulevase ettevõtte edukus. Kui palju see sõltub valitavast äriideest? Mis tähendus on juhusel? Kas ebaedu on välditav?

Kas ebaõnnestunud juhid-ettevõtjad kavandasid ebaedu? Vastus saab olla – Ei! Nad olid ebaedukad oma äri kavandamisel. Ärilised katastroofid ei teki väikesest valearvestusest: ka konjunktuuri madalseisu võimalust ja konkurentsi peaks ette nägema. Kuid tüüpiline on elementaarprintsipi ignoreerimine: Kas sellele äri (tootele) on nõudlust? Kui suur on nõudlus? Kes vajab toodet konkreetses kohas ja ajal just selle hinnaga, mida ettevõtja pakub? Need on esmased küsimused, mida peaks esitama äriidee äriks kujundamisel. Järelikult äriidee tugevust saab hinnata teatavate kriteeriumide järgi enne selle ellu viimist. See tähendab vastust algaja jaoks kõige olulisemale, s.o strateegilisele küsimusele: Kas ma teen õiget äri?

See on küsimus, millele vastuse leidmisega ühel või teisel viisil tegeleb ettevõtja kogu oma ettevõtte eksistentsi jooksul. Vajadus strateegiliste edutegurite inventuuriks tekib ka tegutsevatel ettevõtetel uue toote turuletoomisel, olemasoleva toote uuendamisel, aga ka tulevase uue ettevõtte (äri) kavandamisel.

2.2. Äri analüüsi ja kavandamise protsess

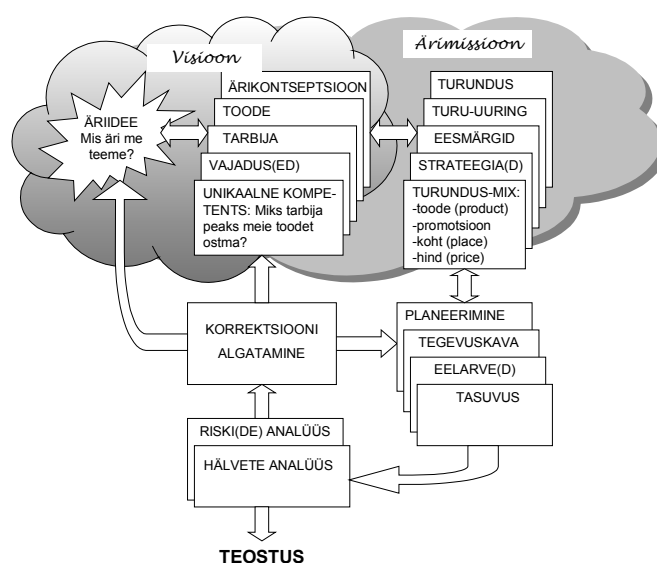
Äri mõistame kui väärtuste loomise ja vahetuse protsessi. Kliendi jaoks on selle protsessi tulemus toode/teenus olulisem sellest, milline see protsess ettevõtjale võib näida. Järelikult äri kavandamise üldskeem peab põhinema kliendi vajadusest lähtuval äriideel.

Äriidee teke on enam või vähem intuiitiivne protsess. See tekib mingil momendil ettevõtja peas. Ideega seondub esialgne visioon, millisena äri võiks olla realiseeritud. Kui vastsündinud ideed esimese tekkinud visiooni ajel hakata ellu viima, muutub see kindlasti enne teostumist oluliselt. Ilma korralikult ideed ja selle teostusviisi kaalumata on läbikukkumise võimalus suur. Isegi kui ideele vastav äri realiseerub, on planeerimisprotsessi valdamata võimalikud riskid ja kulud suuremad, kui oleks mõistlik. Idee analüüs ja äri kavandamine on koostoimuv analüüsi ja kavandamist vastastikku mõjutav protsess: enese arendamine selle protsessi käigus võimaldab täpsemat kavandamist ja jälle vastupidi: analüüsil ja kavandamisel on arendav toime ettevõtjale endale.

Äri analüüsi ja kavandamist käsitletakse siin üksteist vastastikku mõjutavate sündmuste arenguprotsessina alates ideest kuni elluviimiseni (joonis 4). Selle protsessi peamised elemendid on ühtlasi äri kirjelduse osadeks. Protsess koosneb järgmistest etappidest:

1. Äriidee leidmine ja esialgne sõnastamine.
2. Ärikontseptsioon, mis koosneb neljast komponendist:
 - toode,
 - tarbija,
 - vajadus, mida rahuldatakse,
 - unikaalne kompetents, mis eristab konkurentidest .
3. Turundus, milles sisaldub:
 - turu-uuring,
 - eesmärkide püstitamine, lähtudes võimalustest turul,
 - strateegiate (tegevusviiside) valik eesmärkide saavutamiseks,
 - turundusmeetmestikust, mis võtab kokku turule suunatud tegevuse.
4. Planeerimine, mis sisaldab nii tegevuste järjestamist ja koordineerimist, investeerimis- ja finantseerimiskavasid ning eelarveid, finantsprognose ja tasuvus-analüüsi.
5. Riskide ja hälvete analüüs.

Protsessis juhindutakse algsest ärivisioonist, mida protsessi käigus edasi arendatakse.



Joonis 4. Äri kavandamise ja analüüsi üldskeem

Kolme esimese etapiga jõutakse ärimissiooni, s.o ettevõtte eksistentsi põhiprintsiipide sõnastamiseni. Üksteisele järgnevad protsessiosad (etapid) on omavahel tagasisides-tatud: analüüsitakse, kas nad on omavahel nii kvalitatiivses kui kvantitatiivses vastavuses. See tähendab tulevase äri ja ettevõtte kõigi tahkude analüüsimist ja vastust küsimusele: Kas kavandatav äri on kõigis oma tahkudes ning etappides tasakaa-lustatud? See ei tähenda mingit staatilist seisundit, vaid seda, et kõiki komponente arendatakse piisaval määral. Kui analüüsi ja kavandamise järgmine etapp näitab puudujääke eelmises etapis, viitab see ühtlasi:

- esialgsete formuleeringute ja ülesande püstituse ebapiisavale mahule ja sisule;
- puuduvale infole, et korrigeerida eelnevas etapis tehtut;
- eelmises etapis arvesse võtmata olulistele teguritele.

Tagasipöördumine eelnevatesse faasidesse võimaldab täpsustada tulevase äri edutegu-reid ja korrigeerida seni väljatöötatut.

Lõpp-etapp: riskide ja hälvete analüüs annab meile vastuse riskide suuruse ja idee teostuse võimalikkuse kohta. Järgneb otsus kas korrigeerimiseks algatamiseks juba läbi-tud etappides või äriplaani elluviimiseks. Milline peaks olema kavandamisprotsessi sisu ja maht? Kui ammendavaks võiksime skeemi joonise 4 järgi pidada?

Kindlasti sõltub vastus valdkonna ärioloogikast ja investeringute suurusest. Oma ole-muselt on selline järk-järguline lõpptulemusele lähenemine keeruka planeerimis-ülesande ligikaudse lahendamise meetod. Esimeses lähenduses võiks pidada seda skeemi väike- ja keskmise suurusega ettevõtte äri kavandamise üheks tsükliks, mis on suurema – strateegilise kavandamistsükli osa. Algaja ettevõtja äriplaani võib seda skeemi järgides olla piisavalt edukas, veenmaks potentsiaalset investorit.

Sellise protsessi kvaliteet sõltub eelkõige kavandaja ettenägemisvõimest, analüüsi-oskusest ja teistest ettevõtjale vajalikest omadustest.

Vaevalt keegi on ebaõnnestunud selle kavandamisprotsessi väga hea valdamise tulemusel! Ennemini ikka vastupidi.

Äriidee analüüsi ja äri kavandamise üldine skeem ei anna vastust küsimusele, kuidas sünnivad äriideed. Äriideede sünnile aitavad kaasa nii intuitsiooni kui analüüsivõimet arendavad õpetused. Käesolev skeem on kasutatav eelkõige juba olemasoleva idee analüüsiks ja arendamiseks, kuid see võib viia uute ideede tekkimiseni ettevõtja peas.

2.3. Äriidee

Äriidee sõnastus on lühikirjeldus sellest, mis äri me teeme. Äriidee formuleeringut analüüsides tuleks arvestada järgmiste asjaoludega:

- 1) Äriidee on üldnimetus sellele, mida teeme – mitte liiga üldine ega kitsas. Kas idee on terviklik, kui seda laiendada? Aga kui kitsendada – valida osa sellest? Näiteks pole õige nimetada äriideeks elamuehitust, kui toodate ja paigaldate ainult palk-maju. Samuti on formuleering “palkelamute puittreppide ehitamine” liiga kitsas, kui teie ehitatavad trepid on kasutatavad ka mujal. Idee formuleering võiks viidata äri teostamise viisile, et olla üheselt mõistetav. Näiteks pole täpne “lilled müük”, kui kavatsete avada lillekaupluse. Järelikult parem on “lillekauplus”, mis sisaldab nii toodet/teenust, (müügi)tegevust, mida kavandati kui ka vormi, milles idee ellu viiakse.

- 2) Kuidas konkurendid on idee realiseerinud? Kui väikeettevõtja alustab äri, mida enne teda ei eksisteerinud või mis väga oluliselt erineb sellest, millega ollakse harjunud, võib juhtuda, et sellele tootele/teenusele pole (veel) vajadust. Kui taolise vajaduse tekitamiseks ja äriidee, st toote/teenuse väljaarendamiseks on ette näha suuri kulutusi, siis on vähetõenäoline, et väikeettevõtjal on alustamiseks piisavalt ressursi. Samuti on tal raske leida ideele sponsoreid. Mastaapsemad äriideed on ka raske suurtele ettevõtetele maha müüa, kui idee ei sisalda uut oskusteavet ja pole kaitstav patendiga leiutisele, kasulikule mudelile, tööstusnäidisele, kaubamärkile jms.
- 3) Milline on äriidee tulevik? Vastus sellele küsimusele eeldab kliendi vajaduste prognoosi näiteks viie aasta järel. Sõltuvalt äriidee ja sellega seotud toote elueast ja -faasist, saab ettevõtja kavandada perspektiivi oma ettevõttele. Näiteks suhkruvati tootmine ja müük oli mingil momendil hea äriidee, kuid praeguseks on selle kõrge ammumöödas. Samas ei saa kunagi välistada, et hea uus idee on "hästi unustatud vana".
- 4) Millised on oskused ja muud ressursid, mida ettevõtja vajab oma idee teostuseks? Öeldakse, et hea idee olemasolul on ressursside leidmine alati võimalik. Kuid ka siis on vaja potentsiaalset investorit kõigepealt veenda idee headuses. Veenmine on üks olulistest oskustest, kuigi mitte ainuke reas, kuhu kuuluvad nii toote kui tehnoloogia tundmine, ärialased teadmised ja oskused. Keegi meist pole täiuslik. Järelkult peab ettevõtja teadvustama, millist oskust tal on vajaka, millist ressursi ja oskust on vaja kaasata. Kuidas kompenseerida oma puudujääke? See tähendab oskust leida liitlasi.

Ettevõtja jaoks võib eduka äriidee leidmine olla põhiküsimuseks, millele vastuse leidmine eeldab vähem või rohkem põhjalikku enese- ja ärianalüüsi, sh vastavalt skeemile joonisel 4.

Mõningates allikates käsitletakse äriideed samade kriteeriumide kohaselt nagu ärimissiooni (vt p 2.6).

2.4. Visioon

Väga raske on määratleda, kumb tekib ettevõtja peas enne, äriidee või visioon ärist. Arvatavasti sõltub see eelkõige mõtlemise tüübist, kogemustest, loovusest ja paljudest muudest isikuga seotud asjaoludest. Visioon eelneb äri teostusele. Visioonil on erinevaid tõlgendusi. Siin kasutatakse järgmist määratlust.

Visioon on võimalikult realistlik kirjeldus, millisena ettevõtja tahab oma ettevõtet näha tulevikus.

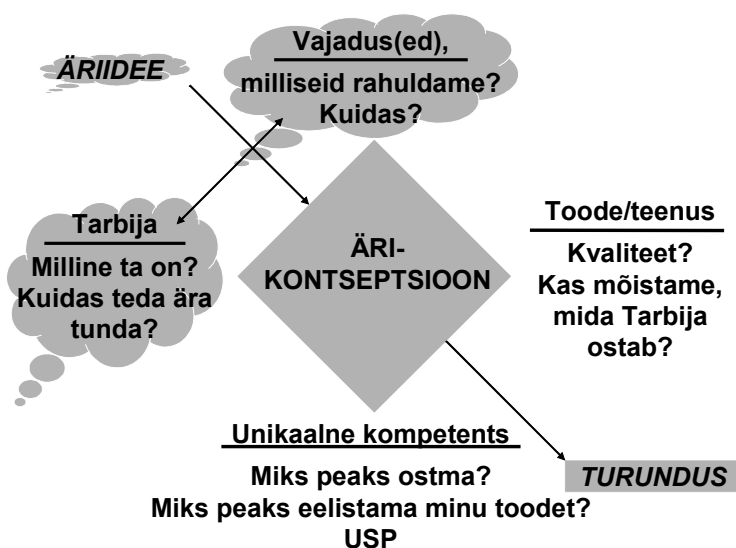
Mida see kirjeldus algselt sisaldab, sõltub äriidee omaniku kogemustest. Edasi toimub töö visiooni kirjelduse realistlikkuse ja sisu osas. Visioon võiks sisaldada näiteks ettevõtte asukohta ja turu kirjeldust, turu suurust, kliente, töötajate oskusi, müügimahtusid jne. Seega võime konstateerida, et äri kavandamise ja analüüsi järgmiste etappide jooksul visioon täieneb ja täpsustub, kuid jääb "nurgakiviks", millest kavandamine lähtub.

Tihti kasutatakse strateegiadokumendi alguses visiooni ühte või mõnesse lausesse kontsentreeritud lühiformuleeringut koos ajahorisondi äranäitamisega.

2.5. Ärikontseptsioon

2.5.1 Ärikontseptsiooni koostisosad

Ärikontseptsiooni sõnastamine ja analüüs on äri kavandamise teine etapp, mis järgneb äriidee formuleerimisele. **Ärikontseptsioon** (joonis 5) koosneb neljast komponendist: toode või teenus, tarbija, vajadus/vajadused, mida äriidee elluviimine rahuldab, ja unikaalne kompetents (profiil), mis eristab konkreetset ettevõtjat turul tema konkurentidest. Unikaalse kompetentsi tähistamiseks kasutatakse vahel lühendit USP (ingl *unique selling point/preposition*).



Joonis 5. Ärikontseptsioon.

Ärikontseptsiooni komponendid peavad olema omavahel harmoonilises tasakaalus. See nõue on saavutatud, kui pakutav toode vastab tarbija vajadustele ja sellel tootel on tarbija silmis just need omadused (USP), mis ergutavad ostma, eelistades seda konkurendi tootele. Idee faasis oleva äri kontseptsiooni täielikkus sõltub ettevõtja äri-alasest kompetentsusest, sh toote ja turu tundmisest ning analüüsioskusest. Need viimased on arendatavad oskused.

Sama võib märkida kontseptsiooni väljatöötamisele järgnevate turundusuuringute ja meetmete rakendamise kohta.

Ärikontseptsioon on aluseks turundusuuringute kavandamisele. Uuringu eesmärgiks on anda informatsiooni kontseptsiooni teostatavuse kohta. Vajadusel korrigeeritakse nii ärikontseptsiooni kui äriideed. Kokkuvõtteks. Ärikontseptsiooni määratlemine järgneb äriidee sõnastamisele. Ärikontseptsioon on oma olemuselt instrument, mõtle-misviisi kujundaja, mis aitab ettevõtjal täpsustada oma äriideed.

2.5.2 Toode

Toote mõiste tundub esmapilgul elementaarsena ja selle all mõeldakse eelkõige müügiobjekti, mille eest klient on valmis maksma. Alati ei tähenda see, et toode peaks

olema kaup ehk ese füüsilisel kujul. Selles mõistes on teenus toote sünonüüm. Toode peaks rahuldama kliendi mingit vajadust (vt p 2.5.3). Toote omadustest on kliendi silmis tähtsamad kvaliteet ja hind.

Ettevõtja võib kvaliteedi kirjeldamiseks kasutada oma toote väga erinevaid omadusi. Kõigi nende omaduste kirjeldused ja parameetrid võivad olla head müügiargumentid, kuid nendel tunnustel ei pruugi kliendi silmis olla väärtust, kui kliendile vajalikke tooteomadusi pole talle teadvustatud. Sedavõrd kui klient toodet tunneb, on tal (kordus)tarbimise eel ootused toote omadusele tema vajadusi rahuldada. Järjekordse ostu/tarbimise kogemuse vastavus ootustele on see, mille põhjal ta langetab otsuse toote/teenuse kvaliteedist. Kui järjekordne tarbimiskogemus jääb alla ootustele, on toote/teenuse kvaliteet järelikult madal. Siit tuleneb kvaliteedi tajumine tootega seotud uue kogemuse ja eelnevalt tekkinud ootuse suhtena:

$$\text{Kvaliteet} = \frac{\text{Kogemus}}{\text{Ootus}}.$$

Tülikamaks muutub toote/teenuse määramine, kui peaksime vastama küsimusele: mida klient ostab? Seda kontekstis: Miks klient ostab? Kui ettevõtja ei teadvusta viimast küsimust, võib ta jõuda valede järeldusteni ja langetada vale otsuse oma äri arendamiseks. Olgu probleemi iseloomustamiseks näide ühelt ettevõtluskonsultandilt: Mida müüb pirukamüüja raudteejaama perroonil? Kas pirukat või on ostu-otsuse langetamisel oluline mõni teine faktor? Arvatavasti on kiirustavale reisijale otsustamisel tähtsaim piruka kättesaadavus ja selle järel teised omadused: füüsiline kvaliteet, maitseomadused, pakend jne. Kui pirukamüüja langetab otsuse oma toote arendamiseks, näiteks sortimendi, maitse, pakendi osas, jättes tähelepanu alt välja toote kättesaadavuse, võib sel olla negatiivne tagajärg tema ärile tervikuna. Järelikult on toote olemuse mõistmine esmatähtis.

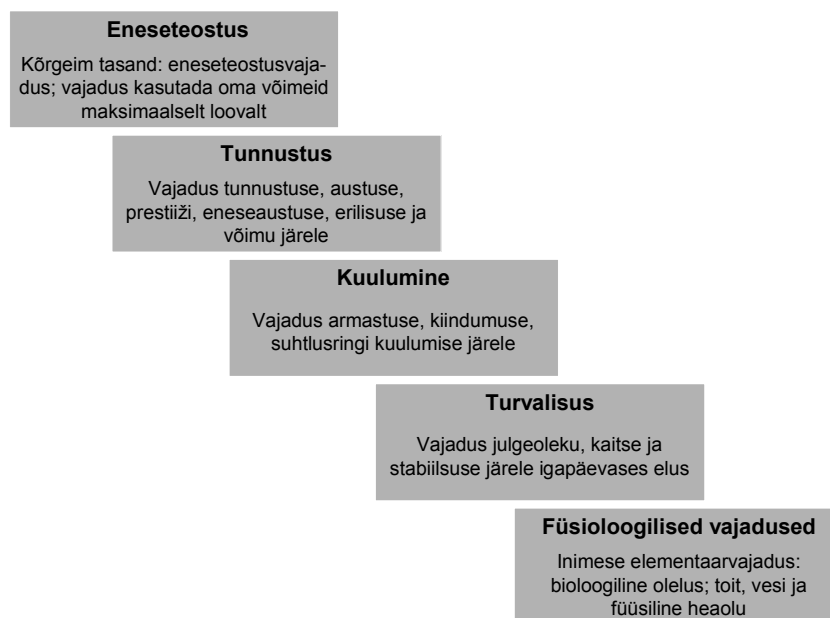
2.5.3 Vajadus

Vajadus peaks olema see, mis juhib klienti ostma toodet. Samas võime diskuteerida, kas toode tekitab vajaduse või vastupidi. Vajadus pole alati seotud sooviga (tahtmisega) tarbida. Vajadus on motiiv, mis ergutab tarbima. Kindlasti on vajadusi, mille rahuldamine on olulisem teistest. Vajaduste hierarhia paremaks mõistmiseks kasutame Abraham Maslow skeemi (joonis 6). Kuigi väidetavalt selle skeemi toimimise piire pole empiiriliseltselt (katseliselt) uuritud, kasutatakse seda edukalt inimese eesmärkidest ja vajadustest lähtuva tegutsemise (motivatsiooni), sh tarbimiskäitumise kirjeldamiseks.

Esmatarbevajaduste rahuldamine on regulaarne, see on inimese bioloogilise oleluse eelduseks. Turvatunde tekkimise aluseks on kindlustunne, et ka tulevikus on võimalik rahuldada erineva tasandi vajadusi. Selle eelduseks on, et keskkonnas, kus asutakse, püsib stabiilsus. Alles siis, kui eelneva tasandi vajadus on rahuldatud, luuakse eeldus järgmise tasandi vajaduse rahuldamiseks.

Kõrgeimaks vajaduseks loetakse eneseteostuse vajadust. Öeldakse, et inimene arvestab ühiskonnaga kõige vähem kõige madalama ja kõrgeima tasandi vajaduste rahuldamisel. Eelkirjeldatud on nn üldistatud vajadused. Kindlasti mahub nende üldistatud vajaduste alla palju spetsiifilisi vajadusi, mis määrab, kas toodet ostetakse. Ettevõtjat huvitab, kuidas ja millist vajadust tema toode rahuldab:

- 1) Kas tema tulevane klient on selle vajaduse rahuldamiseks valmis, milleks toode on mõeldud?
- 2) Kes ja milliste toodetega on kavandatavale äriideele konkurentideks kliendi vajaduste rahuldamisel? Millest lähtub kliendi otsus erinevate vajaduste rahuldamisel?
- 3) Milliseid erinevaid vajadusi kavandatav toode rahuldab?



Joonis 6. Maslow' vajaduste hierarhia.

Toiduained rahuldavad esmatarbevajadusi. Ometi ei tähenda see, et kõiki toiduaineid ostetakse just toitumise eesmärgil. Näiteks võib olla inimesi, kellele kalamari on igapäevane toiduaine. Siiski enamik meist ostab kalamarja harva. See ost tehakse mitte selleks, et kõhtu täita, vaid nautimaks seltskonda, kellega koos endale seda kulinaarset naudingut lubatakse. Võib-olla ka selleks, et pälvida kaaslaste heakskiitu – tunnustust.

Paljudel juhtudel peame arvestama asjaoluga, et ostu otsustajal ja toote tarbijal võivad olla erinevad vajadused. Näiteks beebirõivaste müügil pole tähtis ainult beebide heaolu, vaid samavõrra peavad rahuldatud saama noorte emade maitsest, ostujõust jm lähtuvad vajadused.

Peame arvestama, et meie klient ei pruugi olla meie toote lõpptarbija, vaid on vahendaja. Samuti võib ta kasutada meie toodet, näiteks mingit tööriista omakorda oma klientide vajaduste rahuldamiseks.

2.5.4 Tarbija

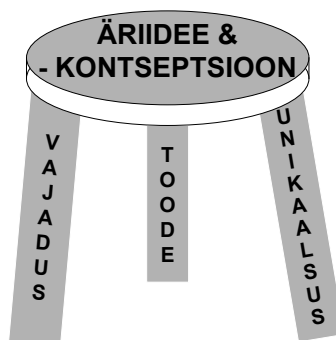
Tarbija ehk kliendi mõistmine on üheks võtmeks ärikontseptsiooni ülesehitusel ja analüüsil. Ainult arusaamine, kes turul on selle vajaduse kandja, mida kavatseme rahuldada, aitab meil leida parimat teed oma kliendini. Klientide hulk, keda saame pidada oma tarbijateks, lähtudes nende tarbimisvajaduse sarnasusest, moodustavad sihtrühma. Sihtrühma mõiste aitab nii äri asukoha, reklaamikanali kui ka turule antava

sõnumi valikul. Tarbija vajadused on need, millest lähtume samuti oma toote arendamisel. Tarbija eristamiseks sihtrühma kujundamisel on meil palju võimalusi:

- 1) Sooline ja vanuseline kuuluvus, perekonnaseis.
- 2) Sotsiaalne, geograafiline, kultuuriline, hariduslik jms päritolu ja kuuluvus.
- 3) Tarbimise iseloom – individuaalne või kollektiivne, seondub sellega, kas tarbija on isik või institutsioon (organisatsioon).
- 4) Tarbimisharjumused erinevates sihtrühmades jne.

Vähetõenäoline on, et pakutav toode rahuldab ühtemoodi kõigi kliendirühmade vajadusi ealisest, soolisest, hariduslikust, varanduslikust, kultuurilisest jm kuuluvusest sõltumatult. Sellest tuleneb tarbija mõju äriideele.

Tarbijate sihtrühma formuleerimisel peame olema sama hoolikad kui äriidee sõnastamisel. Sihtrühma mõiste ei tohi olla liiga lai ega liiga kitsas. Eksimine võib tähendada saamatajäätavat tulu kui ka täielikku läbikukkumist. Ärikontseptsioonis moodustavad klient ja tema vajadus terviku (joonis 7).



Joonis 7. Äriidee ja -kontseptsioon.

Skeemil (joonis 7) tähendab selle asjaolu mitteamvestamine “lonkavat” äriideed. Kui toode jõuab lõpptarbijani läbi vahendajate, tuleb vahendajat käsitleda samuti nagu klienti. Vahendajaks võib olla kaupmees, heategija, nende esindaja või mõni teine ostu otsustaja või mõjutaja, näiteks noor ema, kes ostuga rahuldab nii enda kui beebi vajadusi. Sõltuvalt vahendaja rollist on tegemist erinevate motiividega. Toode peab rahuldama oma logistilise teekonna kõigi lülide vajadusi. Motiveerimata vahendajaid lihtsalt ei eksisteeri.

2.5.5 Unikaalne kompetents

Äri unikaalsusena (USP) mõistetakse siin konkreetset ärieelist, miks klient eelistab osta just pakutavat toodet, aga mitte konkurentide oma. Kui konkurent kopeerib USP, siis lakkab see olemast USP konkreetse äri jaoks. Kui see eelis oleks juhuslikkus, siis poleks ettevõtjal võimalik kliendi ostuotsust mõjutada. Siis oleks ka edu juhuslik. Õnneks see pole nii. Kuid see tähendab vajadust tunda ärivaldkonna edutegureid ja mõista, millist neist ja millal ettevõtja saab ise mõjutada. Väikeettevõtte edutegurid on seotud väga erinevate asjaoludega, millest olulisemad võivad olla äri asukoht, toote hind, kujundus ja pakend, personali oskused ja motiveeritus, jpm.

Kui äri peamine ja võib-olla ainuke edutegur on asukoht, ei tohi ettevõtja teha asukohta suhtes järeleandmisi sentimeetritki.

Kui oluline edutegur on oskusteave või toote disain, tuleb kanda hoolt selle kaitsmise ja arendamise eest, vältimaks eduteguri kopeerimist konkurendi poolt. Toote tuntuse võib tagada kaubamärk. USP näiteks võib olla rahvusvaheliselt tuntud kaubamärgi esindamine koduturul.

USP on seotud toote nende aspektidega, mis aitavad õigesti mõista, mida klient tegelikult ostab (vt pirukamüüja näidet p 2.5.2). Kui USP on näiteks toote prestiiž, s.t klient ostab prestiiži, ei tohi seda toodet üldkättesaadavaks ja odavaks teha.

Edutegurite hulka kuulub ka toote hind. Ressursside vähesusest tulenevalt, väikeettevõtja suudab harva ennast kahjustamata hinnakonkurentsisis peale jääda.

Iseenda ja oma äri edutegurite õige mõistmine lubab ettevõtjal arendada USP-d. See tähendab ühtlasi nende põhjuste kasvatamist-arendamist, mille pärast klient peaks eelistama tema toodet. Oma USP kujundamine on uue äri strateegia nurgakivi.

Saamaks selgemaks, millised on kliendi jaoks olulisemad tegurid, tuleb koostada nende pingerida. Näiteks tervisespordikeskuse kümne külastaja küsitlemise tulemusel koostati järgmine pingerida³:

1. Kodulähedane asukoht.
2. Erinevate harjutusvõimaluste olemasolu.
3. Vabade harjutuskohtade olemasolu (s.o mõõdukas täituvus ettevõtja seisukohalt).
4. Hind.
5. Sauna kasutusvõimalus.
6. Lõõgastusvõimalus peale sportimist.

Järelikult saavutamaks klientide rahulolu, tuleb pöörata tähelepanu eelkõige neile asjaoludele, mis on kliendi jaoks tähtsad. Alati tuleb valmis olla selleks, et teatava vajaduse/tingimuse rahuldamise järel või trendi muutumisel muutub kliendi otsustuse argumentide pingerida.

2.6. Ärimissioon

Ärimissiooni käsitletakse siin kui ettevõtte kõikehõlmavat, ühendavat, aga ka juhtivat ideed, mis kujundab kogu protsessi joonise 1 järgi, olles samas selle produkt. Ärimissioon on ettevõtte eksistentsi põhiprintsiip, juhtmõte: Miks ettevõtte eksisteerib? Millised on ettevõttes kajastuvad väärtused? Mis eristab konkurentidest?

Ärimissioon – ettevõtte eksistentsi põhiprintsiip: kelle, milliseid vajadusi, kuidas ettevõtte rahuldab pikaajalises perspektiivis.

Missiooni mõistmine aitab ettevõtjal keskkonna muutustes säilitada oma äri arendamiseks vajalikku järjekindlust ja -pidevust. Ärimissioon põhineb oma äri, s.t turu ja oma toote, tuleviku ettenägemisel ja planeerimisel. Missiooni põhiküsimused: “Kuidas, kelle ja milliseid vajadusi me rahuldame pikaajalises perspektiivis?” – leidsid käsitlemist ärikontseptsiooni analüüsil. Missiooni tähenduse omandavad need kontseptsiooni komponendid peale põhjalikku analüüsi, lähtudes skeemist joonisel 4, ja kõige üldisemate äriliste eesmärkide sõnastamist. Siin ei tohi ära segada ettevõtja soovi ja eesmärki raha teenida ettevõtte turul olemise mõtte ja mõttekusega. Ehk teiste

³ Näide on tinglik, mitte tegelikkusest pärinev.

sõnadega: kala püüdes pannakse õngekonksu otsa see (uss), mis kalale meeldib, mitte see, mis võib-olla õngitsejale meeldib (nt torditükk).

Missioonil on sama funktsioon ärimaailmas kui kompassil looduses orienteerumisel. Üldistele olulistele küsimustele vastav äridefinitsioon on orienteeritud eelkõige kliendile. Selline lähenemine aitab näha äri tulevikuperspektiive ja õigeaegselt märgata kõrvalekaldeid turu vajadustes ja sellest lähtudes ümber orienteeruda. Väikeettevõtja ei sõnasta missiooni alati kirjalikult. Kuid ka suulise formuleeringu peaks ta ise kokku saama. See on oluline, kui äriplaani koostamisel kasutatakse konsultandi abi.

Suuremas ettevõttes, kus on mitmeid erinevaid tegevusvaldkondi ja majandusüksusi, on erineva tasandi missioonid – iga äri kohta eraldi ja erinevaid ärisid ühendades ettevõttele tervikuna.

Näiteks AS “Viisnurk”, börsiettevõtte, millel on neli erinevat omavahel seotud äri, on sõnastanud oma missiooni 1997. aastal järgmiselt: “Puidu vääristamine suuskade, mööbli, kiudplaatide ja soojusenergiana, nende arendamine, tootmine ja turustamine, luues konkurentsieeliseid koostööpartneritele ning pakkudes tarbijatele nende vajadusi rahuldavaid tooteid” (“Viisnurk”).

2001. a. missioon: “Puidu mitmekülgne vääristamine erinevate toodetena tõstmaks klientide elu kvaliteeti” (<http://www.viisnurk.ee/>).

Missiooni esimene versioon on täielikum. See kajastab sõnumit ettevõtte kõigile huvirühmadele:

1. Puidu vääristamine – ühiskondlik sõnum: me käitume mõistlikult rahvusliku ressursi – metsaga, isegi jäätmed vääristame (väärindame) soojusenergiaks.
2. Toodete, tootmisprotsessi ja turustamise arendamine – oleme innovaatiline ettevõtte.
3. Konkurentsieelised koostööpartneritele – meiega on kasulik koostööd teha.
4. Tarbija vajaduste rahuldamine.

Hilisemas versioonis jäävad rohkem kõlama esimene ja viimane sõnum. Uus sõnum kliendile on täpsem ja innustavam. Teised sõnumid on nendest kahest tulenevad. Kas missioon uuel kujul väljendab seda, mis on omane ainult “Viisnurgale” kui ühele suurimale suusatootjale maailmas? Arvatavasti võime oodata uut sõnastust lähemas tulevikus.

Kokkuvõtvalt võime nentida, et missiooni sõnastamine nõuab järjekindlat analüüsi ja ümbersõnastamist. Tulemuseks on kompromiss missiooni laiahaardelisuse ja sõnastuse lühiduse ning tabavuse vahel.

2.7. Ärilause

Ärimissiooniga peaks olema kooskõlas nn ärilause ehk moto ehk “slogan”, mida ettevõtte kasutab nii ettevõttesiseseks kui ka avalikkusega suhtlemiseks, reklaamis. Sõnastuse lihtsus ja tabavus ning turule atraktiivne sõnum on olulisemad kui missiooni tekstis, kuid samas peab olema välditud vastuolu missiooni ja tegelikkusega. Näiteks Tartu Kommertspanga ärilause “Sinu äri eduks” kõlas televisioonireklaamis ka peale pangale moratoriumi kehtestamist.

Samuti tuleb vältida mitmemõttelisust nagu juuksuril: “Pügame teid hästi”.

Ka “Philipsi” inglisekeelne äri lause “*Let’s make things better!*” (Tehkem asju paremini) pole täiesti vaba võib-olla soovimatust alltekstist – lauses sisaldub vihje järgija-, mitte liidrirollile turul.

Rahvusvahelises äris tuleb arvestada teksti tõlgendustega erinevates keeltes. Mõningal juhul on missioon ja äri lause ühtemoodi sõnastatud.

2.8. Toote ja äri elutsükkel

2.8.1 Elutsükli kontseptsioon

Ärikontseptsioon annab vastuse küsimusele, kes on meie toote tarbija, millist vajadust ta toote/teenusega rahuldab ja milles seisneb meie äri eelis konkurentide ees.

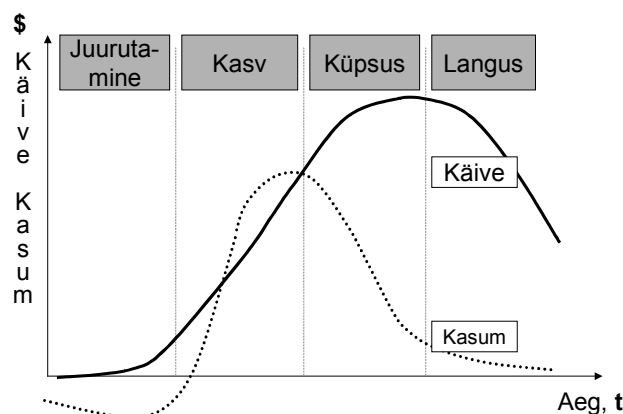
Milliseks kujuneb meie äri(idee) tulevikus, sõltub sellest, millises elutsükli faasis toode asub. Elutsükli (joonis 8), mille keskmises on toote müügiimaht ehk nn “elukõver”, käsitletakse siin neljafaasilisena: juurutamine, kasv, küpsus ja langus. Selles käsitluses algab toote elutsükkel turule tulekuga. Järelikult toote elutsükli eelnevad faasid tooteideest kuni tootmistehnoloogia ja turunduse ettevalmistamiseni. Toote ettevalmistus-periood on ettevõtja jaoks kulu, mis kajastub tema majandustegevuses jooksva perioodi kahjumina.

Ettevõtjat motiveerib turule tulema eelkõige potentsiaalne kasum (punktiiriga – joonis 5) tootest. Kas kasumi teenimine tegelikkuses realiseerub, selgub alles müügiimahu (käive – joonis 8) saavutamisega.

Juurutamisaasis ostavad toodet nn “pioneeritarbijad”, müügiimaht on tagasihoidlik. Selles faasis võib, seoses suurte toote tutvustuskuludega, müük tervikuna anda ettevõttele veel kahjumit. Turule tulevad konkurendid, kes aimavad uue toote potentsiaali.

Kasvufaasis, kus toode on turul juba tunnustatud, saavutatakse tavaliselt suuri kasumeid. Kasumlikkus meelitab turule paljusid konkurente. See on periood, kus ettevõtja püüab maksimeerida turu suurust. Selles faasis tehakse, vahel isegi kuludele vaatamata, kõik, suurendamaks turuosa ja kinnistamaks kliente. Ettenägelikumad valmistavad ette uut tooteideed.

Küpsusefaasi sisenemisel toote kasumlikkus väheneb, müügiimaht stabiliseerub.



Joonis 8. Toote elutsükkel.

Turul püsimise tingimuseks saab tootmise ja kogu äriprotsessi efektiivsus, oskus juhtida kulusid. On saabunud aeg suunata akumuleerunud kasum uude tootesse (toote uuendusse).

Langusfaasi jõudnud toote turule suudavad jääda tegutsejad, kelle kulud on kõige väiksemad. Enamik konkurente loobub. On tooteid, mille tarbimine võib jätkuda väikses mahus väga kaua.

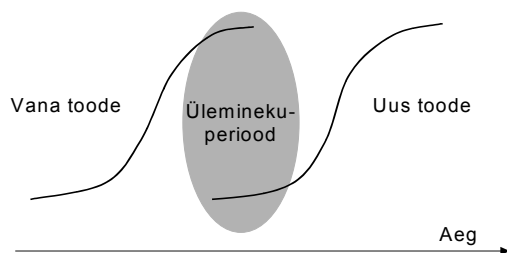
2.8.2 Äri uuendamine

Toote elutsükli analüüsil tekib vajadus mõtestada veelkord toote tähendus. Mida tarbija tajub tootena? Millal ta tunneb end ostvat uut toodet? Kuidas tarbija eristab väliselt ja sisult sarnaseid tooteid omavahel?

Iseloomulik on joogipiima turg Eestis 1990. aastatel. Esmapilgul tundub piim olevat aastatuhandeid vana toode. Toormena piimatööstustele see võibki mingis mõttes nii olla – aga ka siin tuleb teadvustada tööstuse poolt piimale kui toormele esitatavate nõuete arengut. Ainult väga väike osa piima (lõpp)tarbijatest ostab piima kui toodet sellisena, nagu farmis toodetakse. Ostetakse tooteid “Tere”, “Meieri”, “Alma” ja paljude teiste brändide nime all. Kui tuletame meelde, siis mingil perioodil kaasnes tootesarja turuletulekuga intensiivne reklaamikampaania – kõik selleks, et tarbija teaks konkreetset toodet valida, st eristada teistest.

Kindlasti mängib toote uuena tajumisel lisaks (brändi) marginimele olulist rolli pakend: suurus, materjal, kujundus jms.

Ühelt tootelt teisele ülemineku ehk uue toote “sissefaasimise” ja vana “väljafaasimise” ajastamine (joonis 9) sõltub eelkõige konkreetse äri loogikast.



Joonis 9. Vanalt tootelt uuele üleminek.

On ärisid, kus järgmise toote ettevalmistamine algab enne uue toote turuletoomist. Traditsioonilistes valdkondades võib moe ja tehnilise progressi mõju olla vähemärgatav. Mõnes valdkonnas jällegi uue toote turulepaiskamise periood üha lüheneb. Näiteks:

1. Rõivamoes vaheldub suur osa mudelid (tooteid) iga sesooniga, s.o minimaalselt kaks korda aastas. Järgmise sesooni mudelid töötatakse välja aasta varem.
2. Uue arvutiprotsessori kasutuselevõtt võtab aega mõned kuud.
3. Kirstutootja mudelid võivad kaua püsida traditsioonilised.

Äriloogikast sõltub ka erinevate elukõvera faaside kestus. Toote turumaht rahalises vääringus langeb küllastuse saabumisel isegi siis, kui arvuliselt müügimaht ei vähene. Lihtsalt konkurents sunnib hinnad minimaalseks. Püsima jäävad ainult kõige efektiivsemad ettevõtted.

Äri, mis on üles ehitatud ainult ühele tootele ilma edasiarenduse võimaluseta, võib olla määratud hääbumisele koos selle toote elukõveraga – siis on toote ja äri elukõverad kattuvad. Näiteks teenus – mikrokalkulaatorite remont, on kaotanud mõtte kalkulaatorite odavnemisega.

Äri teiseb tavaliselt koos toote arenguga. Kui turu võidab täiesti erinev asendus- toode, seisab ettevõtja valiku ees: Kas ettevõttesse uus äri või loobuda ettevõttest?

2.9. Küsimusi ja ülesandeid

1. Kirjeldage mõne eduka äriidee arengut Eestis. Miks idee on olnud edukas?
2. Kirjeldage mõnda ebaõnnestunud äriideed. Mis oli ebaõnnestumise põhjus? Kas teate veel mõnda ideed, mis teie arvates on ebaõnnestumisele määratud, miks?
3. Sõnastage oma äriidee.
4. Kirjeldage oma toodet või teenust ja tooge välja, mis on teil uut ja erinevat teistest (konkurentidest), sh funktsioneerimises, tehnilistes näitajates (tootlikkus, vastupidavus, energiatarve, keskkonnasäästlikkus jms), materjalis, tootmistehnoloogias, välimuses (disainis), pakendis (tähelepanu äratav, kasutusmugavus, keskkonnasäästlikkus jne). Milline teenindus ja garantii tootega kaasneb? Kaubamärk, bränd, logo? Milline on toote ja kaubamärgi maine teie sihtrühma jaoks? Milline on toote tulevikuperspektiiv? Kas tootel on oma USP? Millistel infoallikatel teie väited põhinevad ja kuidas te saate nende õigsust kontrollida?
5. Kirjeldage oma ettevõtet, sh klient, turg ja asukoht nende suhtes, milline on sõnum turule, kasutatavad reklaami- ja infokanalid, tootmisvahendid ja -ruumid, sisse- seade, kujundus. Kirjeldage, kes on teie tarnijad, milliseid materjale, kaupu ja tooret ostate. Milline on tarnimise viis, transport, kes maksab. Milline on personal: koosseis, töökohustused, ettevalmistus ja oskused, koolitus. Kuidas kujundate oma “meeskonda”, valiku printsiibid, koolitus. Milline on töökorraldus, kuidas toimub töö tulemuste ja protsesside kontroll, kuidas on jaotatud vastutus, otsustusõigused? Milline on ettevõtte USP, mida konkurendil on raske kopeerida?
6. Sõnastage oma ärikontseptsiooni kõik komponendid.
7. Sõnastage oma ärimissioon.
8. Sõnastage oma “äri lause”.
9. Millises arengufaasis on teie toote elutsükkel. Kui oluline on hooajalisus?

3. TURUNDUS

3.1. Turunduse mõistest

Turundus ehk inglise keelest pärinev sõna marketing on kaasaegses tähenduses hoopis uuem mõiste kui kaup, äri ja turg. Kaasajal käsitletakse turundust eelkõige kui turukeskset õpetust, mõtteviisi ja filosoofiat, samuti eeltoodul põhinevat ettevõtte turule suunatud tegevust. Turunduse põhiidee võtab kokku lause: “Igale kliendile õige toode õigel ajal ja õiges kohas piisaval hulgal”.

Turundusõpetus on alguse saanud USA-st 1950. aastatel. Marketingi klassik Philip Kotleri üks definitsioonidest: “Turundus on tegevus, mis on suunatud vajaduste ja soovide rahuldamisele vahetusprotsesside kaudu” (Leader, Kyritsis 1995).

Kotler on marketingi mõiste sisu ja tähendust avanud järgmiselt: Turundusidee on kliendile orienteeritus, mida toetab kliendi vajaduste rahuldamisele suunatud integreeritud turundustegevus kui ettevõtte eesmärkide teostamise võtmetegur (samas: 19).

P. Kotler on eduka turunduse sisu ja selle juhtimisprotsessi esitanud järgmiselt (2002):

TU → SSP → TM → T → K,

kus: TU – turu-uuring,
SSP – segmentatsioon, sihtturgude valik ja positsioneerimine,
TM – turundusmeetmestik (tuntud ka “4P”-na),
T – teostus,
K – kontroll.

Valemis toodud skeemi järgitakse käesolevas raamatus (joonis 4).

3.2. Turundusuuring

3.2.1 Turundusuuringu eesmärgid ja etapid

Turundusuuringu ülesanne on varustada ettevõtjat otsustamiseks vajaliku turuinformatsiooniga.

Turundusuuring on planeeritud süstemaatiline info kogumine ja korrastamine ning selle analüüs kõigis turunduse ja toote tarbimise aspektides.

Turundusuuring jaguneb:

- turu-uuring: turu suurus ja asukoht, tarbijate ostuharjumused, struktuur ja segmentid, tarbija isikuomadused, nõudluse trend, turuosa jne.
- muu turundusuuring: reklaami efektiivsus, tootearendus, jaotusvõrk, konkurents, väliskeskkonna trendid jne.

Turu-uuringu järel peaks ettevõtja suutma otsustada, kas p. 2 järgi kirjeldatud äril kavandatava ärikontseptsiooniga on eeldusi olla edukas ka tegelikkuses. Turu-uuringu tulemusena peaks ettevõtja suutma vähemalt ligikaudse täpsusega määrata, kui suures koguses ja millise hinnaga on võimalik toodet/teenust müüa, st kui suur on turg. Turu-uuringul võib lisaks üldisele – turu suuruse välja selgitamisele, olla mitmeid täiendavaid eesmärke ja ülesandeid, sh:

- turundusalaste hüpoteeside (vahel – müütide) kontrollimiseks. Näiteks, kas kliendid vajavad toote/teenuse muutmist-uuendamist, kas äri asukoha vahetus toob kliente juurde, kas hind on õige jne;
- kes ostab, millistes kogustes, millises kompleksuses, millist pakendit eelistatakse;
- konkurentide tootevalik ja hinnad, müügiargumendid, strateegia;
- millisena kliendid meid tajuvad, milline on meie ja meie toote maine kliendi silmis;
- turu prognoosimiseks vajaliku info hankimine jne.

Turu-uuring on tingimata vajalik enne oluliste turundusalaste otsuste langetamist. Näiteks enne võõrale (uuele) turule tungimist ja turu-uuringut seal võiks kontrollida, kas koduturu võimalused on ammendatud, kas ettevõtte ja toode on koduturul piisavalt tuntud. Uuringu tulemuslikkus sõltub eelnevast informeeritusest ja püstitatud ülesannetest.

1. Ülesande püstitamisel tuleks lähtuda kontseptsioonis formuleeritud sihtrühmast, vajadustest, USP-st, müügiargumentidest, konkurentidest jne. Turu-uuringu algetapis probleemi, sh täiendava infovajaduse õige sõnastamine säästab oluliselt aega ja energiat. Vastust ootavatel küsimustel on oma hierarhia. Järelikult tuleks alustada üldisemast ja tähtsamast. Näiteks juuksuritöökoja asutaja väikelinnas võiks oma turu-uuringus leida vastused järgmistele küsimustele:

- piirkonna elanike arv, sugu, vanus, sissetulek;
- juuksuriteenuse kasutamise sagedus, kus teenust tarbitakse ja millal, teenuse maht, kui palju ollakse valmis kulutama;
- kes on konkurendid, milline on nende asukoht, müügimaht, teenus jne;
- millised on konkurentide eelised uue ettevõtte ees? Jne.

Mida paremini on ärikontseptsioon sõnastatud, seda lihtsam on püstitada uuringu ülesandeid.

2. Situatsiooni analüüs, hüpoteesi(de) püstitamine, ülesannete täpsustamine. Selles etapis tehakse inventuur olemasolevale infole ja allikatele – kui vastav see on probleemile, kui värske, kas miski on vahepeal muutunud jms. Vahel piisab kaudsete seoste mõistmisest, et lihtsustada kogu uuringu käiku. Võimalusel langetatakse otsus olemasoleva teadmise baasil. Kui osutub, et info on aegunud, ebatäielik või pole lihtsalt usaldatav, tuleb täpsustada uuringu ülesandeid, koostada vastav küsimustik-nimekiri puuduolevatest andmetest.

3. Kavandamine, mahu, meetodi(te), teostajate ja allikate valik. Uuringu kavandamisel võib säästa aega ja ressursse, valides sobivad infoallikad ja meetodid. Alustada võiks nn teisestest allikatest, infost, mis on juba kellegi poolt talletatud:

Siseinfo: majandus- ja tegevusaruanded osakondadest, klientidelt ja partneritelt otse saadav info (see kehtib juba tegutseva ettevõtte kohta).

Välisinfo: tarnijad, tarbijad, vahendajad, konkurendid ja nende majandusaruanded, ajakirjandus, telefonikataloogid, omavalitsused, riiklike institutsioonide ja pankade valdkonna ülevaated, statistika aruanded ja ülevaated, konjunktuuri-uuringud, prognoosid, patendiinfo, erialaliidud, rahvusvahelised organisatsioonid jne.

Suur osa informatsioonist on kättesaadav internetist täiesti tasuta.

Esmase, s.o turuosalistelt ehk algallikatest konkreetsel eesmärgil info järele tekib vajadus, kui **teiseseid allikad** ei rahulda. Üldjuhul on esmaallikaks väikeettevõtjale

tema praegune või tulevane klient. Esmase info kogumise võtted: osalus-, kõrvalt-, avalik ja varjatud vaatlus, kvantitatiivne, kvalitatiivne, rühma- jne küsitlus, eksperiment jälgimaks reaktsiooni muutusele jne.

Selles etapis otsustatakse, kas ja millises mahus teostada uuring ise ja/või tellida. Viimase variandi korral toimub kavandamine koostöös uuringu läbiviijaga.

4. Turu-uuringu teostamine ja andmete esmatöötlus. Selles etapis peaks alustama teiseste allikate info kogumisest ja eelanalüüsist. Allikate kõrvutamise võimaldab vahel tuletada ettevõtja jaoks täiesti uutset informatsiooni, annab kinnituse juba olemasolevale seisukohale või lükkab selle ümber. Alles siis, kui teisesed allikad on end ammendanud ja olulistele küsimustele vastuseid puudu, tuleks alustada esmaallikatega. Paljudel juhtudel aitab lihtsalt telefoniküsitlusest. Kindlasti tuleb protsessi käigus jälgida, et see toimuks meetodiliselt õigesti.

5. Analüüs, järeldused ja soovitusel. Väga palju sõltub uurija oskusest andmeid omavahel seostada. Selle etapi tulemusena peaks saama vähemalt ligikaudsed andmed potentsiaalsete klientide arvu, ostujõu, tarbimisharjumuste, vajaduse suuruse jms kohta, mis võimaldab kokkuvõttes määratleda võimaliku müügi mahu konkreetsel turul praegu ja tulevikus, s.t tehakse müügi prognoos. **Prognoos** on oma olemuselt võimalikult objektiivne ja konstateriva iseloomuga, millisenä prognoosija näeb (prognoositavat nähtust) turu tulevikus. Prognoos erineb plaanist – **plaan** on tahtevaldus, kavatsus. Vajadusel segmenteeritakse turg enne uuringu alustamist (segmenteerimisest – vt p 3.2.2).

Väikeettevõtja ei peaks neid etappe võtma kui dogmat. Mõnikord õnnestub oluline ja piisav info saada kogu uuringu etappe läbi tegemata. Samas võib osutuda, et tuleb eelmisesse etappi tagasi pöörduda, kuna kavandamisel polnud piisavalt andmeid või jäeti mõni asjaolu tähele panemata. Vigadest tingitud ajakadude vähendamiseks kasutatakse vahel nn eelküsitlust, prooviintervjuud jne.

Informatsioonil on väärtus, kui seda töödeldakse, analüüsitakse, sünteesitakse ja kasutatakse juhtimisotsuste langetamisel. Väikeettevõtjal harilikult ei ole võimalik kasutada suuri ressursse turu-uuringuks. Mõningate probleemide puhul aitab leidlikkus.

Näiteks ettevõtja kavandas uut bensiinijaama maanteede ristumiskohta. Oli vaja teada, milline tuleb sellise jaama läbimüük. Läheduses paiknevatelt konkurentidelt polnud mõtet küsida. Ta nägi televiisoris uudist vastvalminud bensiinijaamast ligikaudu samasuguse konfiguratsiooniga ristmikul. Maanteeameti statistikast selgus, et liiklustihedus maanteedel oli ligilähedaselt võrdne. Sõitnud uude tanklasse oma autot tankima, esitas ta bensiinijaama töötajale küsimuse: “Kui palju teil seda petrooli päevas läheb kah?” Saadud vastuse põhjal tehtud müügi prognoosi viga oli ainult 10%.

3.2.2 Turu segmenteerimine

Juba äriidee ja ärikontseptsiooni sõnastamisel tekkis vajadus eristada kliente mitte-klientidest. Tekib küsimus, mille järgi peaks eristamine toimuma, kuidas on võimalik ära tunda ja seejärel leida klienti. See vajadus muutub oluliseks, kui ettevõtja tahab valida ettevõtte asukohta, reklaamida oma toodet, kohandada äriideed ja kontseptsiooni tootevaliku laiendamise või samale tootele kliendirühma laiendada.

Turu segmenteerimine – turu jaotamine mõttelisteks osadeks tarbijate ühiste tunnuste alusel turundusmeetmete rakendamiseks.

Ühe turusegmendi osalised – sihtrühm – reageerib konkreetsele turundusmeetmele sarnaselt. Turu segmenteerimise tulemused koondatakse toote-turu maatriksisse (joonis 10).

| Toode Turg | Toode 1 | Toode 2 | Toode 3 | Toode 4 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|
| Turg 1 | | | | |
| Turg 2 | | | | |
| Turg 2 | | | | |
| Turg 2 | | | | |

Joonis 10. Toote-turu maatriks.

Segmenteerimistunnused näiteks:

- geograafilised: rahvusvaheline, riiklik, kohalik turg;
- demograafilised: vanus, sugu, pere, sissetulek jne;
- majanduslikud-institutsionaalsed: füüsiline või juriidiline isik, ettevõtte suurus, müügimaht jne;
- sotsiaal-kultuurilised: elulaad, tarbimisstiil;
- ostukäitumine: millal ja kust ostab, vähe-palju, jne.

Turu segmenteerimine aitab ettevõtjal mõista, millised kliendigrupid on tema sihtrühmaks, millised mitte. See aitab vältida “hinnanakkuse” efekti, vastandlike huvide ja käitumistavadega klientide tarbimiskonflikti jne. Maatriksis määratletakse, milline toode (tootegrupp, äri, kaubamärk jne) millisele turu sihtrühmale on mõeldud.

3.3. Ettevõtte eesmärgid

Turu-uuring p 3.2.1 aitas selgitada, millisel turul tegutsetakse ja milline on selle **туру potentsiaal**. Lähtudes esialgsest visioonist, turu-uuringu tulemustest ja prognoosist, saab ettevõtja määratleda, millist tulu, s.o müügimahtu ta tahab turul saavutada. Kuigi ettevõtjal on äri seoses isiklikud eesmärgid nagu töökoha loomine, raha teenimine, eneseteostus jms, peavad ettevõtte eesmärgid olema seotud eelkõige turuga, s.o klientide vajaduste rahuldamisega. Samas on prioriteetsetele eesmärkidele allutatud kogu ettevõtte tegevus, mille täpsustamiseks ja sihipärasuse kindlustamiseks kasutatakse all- ehk osaesemärke. Nõuded eesmärkidele:

1. Juhitavad. Kui eesmärgi saavutamist ettevõtja olulises mahus ise mõjutada ei saa, ei ole mõistlik sellist eesmärki ka püstitada.

2. Realistlikud. Eesmärgi realistlikkuse nõue on seotud eelmisega. Eesmärk peab olema vastavuses turu suuruse ja ressurssidega, millega ettevõtja opereerib, konkurentsi tasemega valdkonnas.
3. Defineeritavad. See nõue on vajalik määratlemaks, millal eesmärk on saavutatud.
4. Mõõdetavad. Ainult defineeritava ja mõõdetava eesmärgi suunas liikumist on võimalik kontrollida: kas ja millises tempos lähenetakse oma sihile.
5. Liigendatavad. Liigendatavus võimaldab püstitada vahe-eesmärke, parandada ressursikasutust ja korrigeerida senist tegevust, sh muuta tegutsemisviisi, s.t strateegiat.

Eesmärgid ei ole dogmad. Kaugemad eesmärgid sõnastatakse üldisemana. Mida lähemale eesmärgile liigutakse, seda enam see täpsustub. Eesmärkide olemasolu vajadust põhjendatakse tunduvalt ütlusega, et kes ei tea, kuhu tahab minna, sellele on ükskõik, kuhu ta jõuab. Ettevõtja peab oma äri tulud ja kulud vähemalt tasakaalu saama ja ta ei saa olla ükskõikne valitud tee suhtes.

Liiga tagasihoidlikud eesmärgid ei motiveeri ettevõtjat ja töötajaid. Liiga kõrge eesmärk, mille saavutamisele ei usuta, ei motiveeri samuti kedagi. Nõrga või vale eesmärgiga antakse konkurendile põhjendamatu edumaa. Kuna eesmärgil on motiveeriv toime sellega seotuile, peab see olema teadvustatud kõigile asjaosalistele.

Mõningad tüüpilised eesmärgid, mida väikeettevõtja turu-uuringu tulemustest lähtudes saab püstitada seoses turu ja klientidega:

- üksikute toodete müügimaht nii naturaälühikutes kui rahalises mahus;
- turu või turusegmendi osa, mis tahetakse võita konkreetse toote/teenuse turul;
- toote/teenuse kohandamine sihtrühma tarbeks jms.

Eesmärkide olemasolul on võimalik kavandada meetmeid (vt p 3.4.1) nende saavutamiseks. Üldiste turuga seotud eesmärkide saavutamiseks peab ettevõtja määratlema, milliste vahenditega need on saavutatavad. See tähendab ettevõtte kui terviku erinevate valdkondade jaoks oma eesmärke, s.o eelduste loomist turunduseesmärkide saavutamiseks, sh näiteks:

- tootmise ja tehnoloogia moderniseerimine;
- tootmismahu ja tööviljakuse suurendamine;
- müügiketi, kaupluse jms väljaarendamine jne.

Eesmärgid ja nende saavutamise eeldused, võimalused ja teed moodustavad ühtse terviku strateegilises mõtteviisis, mida käsitletakse neljandas peatükis.

3.4. Turustamine

3.4.1 Turundusmeetmestik

Turundusmeetmestik ehk turundus-mix kui mõiste võtab kokku kõik selle, mille kaudu ettevõtja mõjutab klienti oma toodet ostma. Inglise keeles on need kokku võetud nn "4 P" teooriaga.

1. Toode (*product*) – seostab nii toote planeerimise, tootearenduse (*R&D*), testimise ja teenindamise.
2. Turg-müügikoht (*place*) – sisaldab nii äri asukohta, turustuskanali valikut kui logistikat.

3. Müügitoetus (*promotion*), mis on välja arendatud nn müügitoetus-meetmestikuks (*promotion-mix*): reklaam, avaliku arvamuse kujundamine (PR), isiklik müük ja müügiesendamine.
4. Hind (*price*): hinnastrateegia, -poliitika ja -kujundus.

Väikeettevõtja puhul lisanduvad klassikalistele turundusteguritele veel järgmised, mille tähtsus on suur ka esimese nelja "P" kujundamisel.

5. Stiil (*profile*) – nimi ja logotüüp.
6. Isik (*person*) – võtab kokku ettevõtja isikliku suhtluse, isiksuse mõju, oskused teenindada, kaubelda jne.

Kui väikeettevõtjal muud ressursid müügitoetuseks on piiratud, siis isiku mõju tegureid on raske üle hinnata. Need koosnevad hoiakust ja meeleolust: optimism, heatahtlikkus, kannatlikkus, lahkus; suhtlemisoskustest: oskus kuulata ja rääkida, läbirääkimise oskustest; välimusest: geenid, soeng, riided, kehakeel; staatuse sümbolitest: auto, mobiiltelefon, diplomaadikohver jms.

Philip Kotler (2002), kelle nime peetakse "turunduse sünonüümiks", peab vajalikuks eeltoodud neljale P-le lisada veel kaks:

- 5'. Poliitika – mõjutab oluliselt müüki, nt tubakasaaduste turustamine ja keskkonnakaitsega seotud tehnika.
- 6'. Avalik arvamus (*public opinion*) – üldsuse arvamused ja hoiakud muutuvad ning mõjutavad teatud toodete tarbimist.

4P-teooriat on palju kritiseeritud, sest see peab silmas müüja seisukohta. Ostja-tarbija seisukohta kajastaks vastav 4C-teooria:

1. Väärtus tarbijale (*customer value*).
2. Kulutused tarbijale (*cost to the customer*).
3. Mugavus (*convenience*).
4. Teave (communication).

Klassiku arvates "peaksid turustajad mõtlema eelkõige 4C ja alles siis 4P peale" (samas).

3.4.2 Turustuskanalid

Toode jõuab tarbijani erinevaid kanaleid pidi. Üldjuhul on võimalik valida hulgi- ja jaemüügi vahel, s.o vahendajate kaudu või lõpptarbijale otse müüki.

Hulgimüük on müük vahendajatele, kelleks võivad olla nii hulgilaod, kaupluste ketid kui üksikud kauplused.

Jaemüük, s.o müük lõpptarbijale, jaguneb omakorda:

- kaupluste kaudu,
- otsemüük.

Müük võib toimuda koos transporditeenusega või ilma, isikliku müügina kui ka kataloogi kaudu postimüügina, telefoni, aga samuti interneti teel. Kindlasti peab müügi-kanali valikul arvestama, kuidas toode jõuab sihtrühmani, s.o õige turusegmendini, kas kanal ja makseviis on kliendile sobiv, kas hind on õige jne.

3.4.3 Hinna kujundamine

Kuigi hinda kujundatakse mitut moodi, nii kuludest kui nõudmisest-pakkumisest lähtuvalt, jääb hinda lõpptulemusena määrama turg. Hinna kujunemise aluseks saab toote/teenuse väärtus kliendile, mis erinevates olukordades on kliendi jaoks erinev.

Näiteks Eiffeli torni vaateplatvormile pääsemise järjekorras kõrvetava päikese all seistes võib muidu kaupluses kahefrangise veepudeli väärtus tõusta kümne frangini, kui te juhuslikult pole vedelikku kaasa varunud. Kuludest lähtuv hinnakujunduse üldvalem:

$$\text{Hind} = \text{Kulud} + \text{Kasum}$$

Kulud tootjale ja edasimüüjale kujunevad nii sarnastest kui erinevatest põhjustest. On ilmne, et lõpphind kujuneb kõrgemaks suurema arvu vahendajate puhul. Hinna kujundamisel on tähtis nn psühholoogiline hind. Selle tähendust on paljud kogunud peale mõne toote/teenuse hinnatõusu või külastades mõnd välisriiki, kus hinnad oluliselt erinevad kodumaisest hinnatasemest. Väikeettevõtja ei saa endale lubada totaalset hinnakonkurentsi, tema võimalus on kliendile vastuvõetav hind ja hea kliendisuhetus.

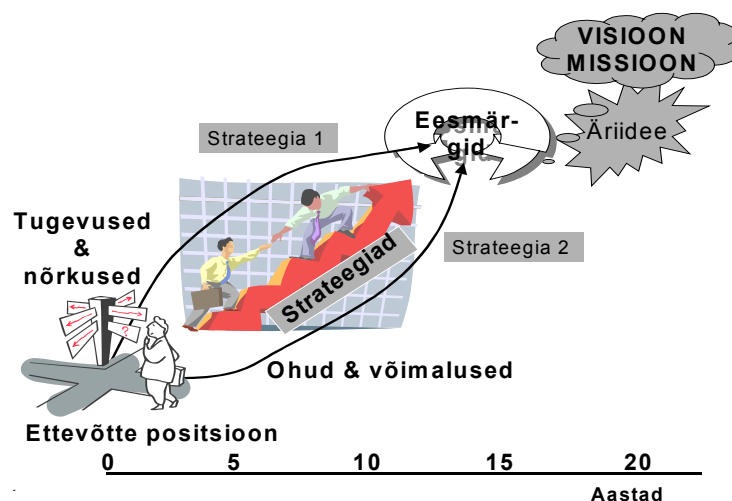
3.5. Küsimusi ja ülesandeid

1. Koostage oma turu ja konkurentsi kirjeldus, sh praegune seisund ja arengutrendid: majandusvaldkond tervikuna, turu suurus, ärioloogikaga seonduv, sesoonsus, tsükililisus, seos teiste valdkondadega, klientide käitumise mõjutajad, konkurendid praegu ja tulevikus.
2. Kirjeldage, kuidas sõltub turundusmeetmestik toote (äri) elutsükli faasist.
3. Koostage oma äri turu-uuringu kava, alustades uuringu eesmärkidest. Milliseid infoallikaid kasutate? Mida saate otsustada uuringu tulemusel?
4. Sõnastage oma äri eesmärgid.
5. Võrrelge oma toodet/teenust konkurentide omaga. Millised on eelised, millised vajakajäämised? Mis mõjutab teie toote hinda? Kui palju? Mille põhjal kehtestate hinna? Määrake oma toote hind.
6. Kirjeldage oma äri turundusmeetmestikku.

4. STRATEEGIA

4.1. Strateegiline mõtteviis

Strateegilise mõtteviisi teadvustamisel ja rakendamisel ettevõtete juhtimises on ligikaudu 40-aastane ajalugu. Strateegiline mõtteviis ettevõtte eksistentsi seisukohalt on kõikehõlmav ja pikaajalisse tulevikku suunatud (joonis 11). Millist ajahorisonti käsitletakse sõltub kindlasti ettevõtte elueast ja tegevusvaldkonnast. Alustavale ettevõttele võib ka pooleaastane tulevik olla eksistentsi (strateegiline) küsimus.



Joonis 11. Strateegiline mõtteviis.

Alustatakse situatsiooni, s.o olemasoleva positsiooni analüüsist. Lähtudes keskkonnas avanevatest võimalustest, liigutakse (tegutsetakse), jõudmaks eesmärgile. Mida kauem ollakse turul olnud, seda kaugemat eesmärki (ajahorisonti) osatakse kavandada. Eesmärki juhib visioon ja ärimissioon, mis arenevad koos ettevõttega. Eesmärgile jõudmiseks on ettevõtjal valida erinevate võimaluste, s.o strateegiate vahel.

4.2. Strateegia mõistest. Strateegiate liigitus

Strateegia mõiste pärineb algselt sõjandusest, kuigi selle mõiste sisu ja mahu suhtes on paljud autorid erineval arvamusel (Mintzberg, Quinn, Ghoshal 1999). Osa definitsioone sisaldavad visiooni, missiooni, eesmärgi ja sihti, osa mitte või ainult mõnda neist, kuigi kõigil neil koostisosadel on ettevõtte seisukohalt strateegiline tähendus. Siin kasutatakse järgmist määratlust:

Strateegia selgitab, kuidas ehk millisel viisil ettevõtte tegutseb, saavutamaks pikaajalisi eesmärgi. Strateegilises juhtimises toimub valik erinevate alternatiivide vahel.

Michael Porteri järgi on kolm üldist strateegiat (Karlöf 1989), millel ettevõtte konkurentsieelis põhineb:

Eristumine – ettevõtte püüab erineda konkurentidest mõnes kliendi seisukohalt olulises aspektis. Selleks võib olla toote kättesaadavus, kasutusmugavus, pakend, kaubamärk, kvaliteet, ohutus jne.

Hinnaliiderlus – see on üks eristavamaid ja kliendi silmis atraktiivsemaid strateegiaid. Strateegia eeldab kulude minimeerimist ja kõrget ressurside kasutamise efektiivsust, mida saab kasutada eelkõige suurtes ärides (mastaabiefekt). Paraku ei saa väikeettevõtte endale lubada ulatuslikku hinnakonkurentsi.

Fokuseerimine – seisneb kahe eelneva strateegia kontsentreerimises konkreetsele turusegmendi osale, vahel nišile. Näiteks kohalik väikekauplus eristub kliendi silmis oma asukohaga.

Teised strateegiad on nendest kolmest tulenevad. Ettevõtte strateegia sisaldab mitmeid valdkonna ehk alastrateegiaid, mis on seotud ettevõtte eesmärkidega valdkonnas. Nende hulgas on olulisemad:

- äri arendamise strateegia;
- turundusstrateegia, mis omakorda võib sisaldada erinevaid strateegiaid, sh turule sisenemise, hinna-, tootevaliku jm strateegiaid;
- konkurentsistrateegia;
- tootearendusstrateegia;
- tehnoloogiastrateegia;
- tootmisstrateegia;
- ressurside kasutusega seotud strateegiad (näiteks kulude juhtimine);
- personalistrateegia jne.

Eelloetletud strateegiad on omavahelises sõltuvuses ja koostoimes eesmärkide saavutamisel. Uue ettevõtte strateegia turule sisenemisel võib olla seotud uue tootega, sagedamini on see aga nn paralleelkonkurentsi tekitamine, s.o konkurendi järgimine või imiteerimine, frantsiis, idee ülekandmine uude keskkonda (uuele turule) jms.

Turundusstrateegia on ettevõtte olulisemaid ja sisaldab muuhulgas järgmisi võimalusi:

- kaitsestrateegia – välditakse kliendi kaotust. Uue kliendi võitmine on üldjuhul kallim kui vana hoidmine. Väikeettevõtja peab arvestama tarkust: “Rahulolev klient räägib oma rahulolust firma tootega (firmaga) kahele, rahulolematu klient räägib oma rahulolematuses tootega (firmaga) kümnele inimesele”;
- arengustrateegia – olemasolevale kliendile pakutakse laiemat tootevalikut;
- ründestrategie – turule sisenemine, uute klientide võitmine;
- tõuke- ja tõmbestrategie. Üldjuhul kasutatav suurfirma poolt, vajadus tekitatakse massiivse reklaamiga kas vahendajatele või lõpptarbijatele. Väikeettevõtja saab selleks kasutada näiteks individuaalset müügitehnikat jne.

Strateegia valikut ja turunduslikku käitumist mõjutab:

- üldine majanduslik konjunktuur,
- valdkonna konjunktuur,
- konkurentsitingimused (monopol, oligopol, puhas konkurent),
- toote elutsükli faas,
- ettevõtte elutsükli faas,
- roll turul (liider, järgija, väljakutsuja, nišitäitja,...),
- eesmärgid, ressursid jne.

Algaja ettevõtja alustab äri analüüsi ja strateegia kavandamist üldisematest olulistest teguritest, minnes erilise ja detailsema suunas. Korrates kavandamise protsessi, paraneb otsuste kvaliteet kõigis eeltoodud aspektides.

4.3. Strateegiline analüüs

4.3.1 Edutegurid

Strateegiline äri jaoks on kõik see, millel on sellele ärile laiaulatuslik ja pikaajaline tähendus ja mõju. Samasugust tähendust omavad ühe konkreetse äri seisukohalt just selle äri edutegurid. Edutegurid on erinevatel ettevõtetel erinevad, need on erinevad ka valdkonniti. Ettevõtete tegevusviis edu saavutamiseks ja omavaheline konkurents on tugevas seoses majandusharu äri loogikaga. **Äriloogika** mõistega seonduvad:

- tarbimise iseloom turul;
- äri valdkonna arengufaas, trendid ja liikumapanevad jõud, sh toote eluea tsükkel, tehnoloogiline, turunduslik jm innovatsioon;
- turul tegutsevate ettevõtete suurus ja konkurentsivõime;
- kulude struktuur, sh konkurentsivõimelise tootmise tööjõumahukus;
- äri sesoonsus, mis on seotud tarbimise või toormetootmise hooajalisusega, tarbimise mahuga erinevates tingimustes jne;
- turu külgetõmbavus kohalikele ja rahvusvahelistele konkurentidele (sõltub võimalikust müügi mahust);
- toorme ja valmistoodangu turu iseloom: kas hankija või ostja mõjuvõim;
- takistused turule sisenemiseks, sh seadusandlikud, äri minimaalsest suurusest tulenevad jne.

Konkreetses äri valdkonnas tegutsemiseks on tavaliselt eeldused, ilma milleta ettevõtte ei saa toimida, rääkimata edu saavutamisest konkurentide ees. Näiteks elektriühendustööde teostamiseks on vajalik vastav töötajate kvalifikatsioon ja litsents.

Ükski ettevõtja ei ole turul üksinda. Mis on see, mis aitab tal konkurentsivõimellu jääda, olla edukas ehk millised on ühe või teise ettevõtte edutegurid? Edutegurid võivad seondueda ettevõttega (tehnoloogia, tootmiskorraldus), personaliga, ettevõtja isikuomadustega, juhtimisega kõige laiemas mõistes, tootega, asukohaga, sh muidugi ärikontseptsioonis mainitud USPga. Edutegurit on raske kopeerida, konkurent ei saa seda päevapealt kasutusele võtta. Vastasel korral see ei oleks edutegur. Näiteks analüüsides ühe konkreetse väikefirma edutegureid, leiti, et need on järgmised:

- professionaalne personal, kes on pädev nii müügis kui erialas;
- ainuesinduslepinguga imporditav tooterühm;
- äri hea asukoht;
- tooterühmaga seonduva teenuse osutamine (seotud erialase professionaalsusega).

Turg ja äri valdkonnad on pidevas muutuses, kellelgi ei lasta “loorberitele puhkama jääda”. Kui ettevõtja tahab olla edukas, peab ta regulaarselt analüüsima oma äri valdkonda, konkurente ja oma firmat, saamaks vastust küsimustele, kuidas on muutunud valdkonna äriloogika, kuidas käituvad konkurendid ja millised on tema oma äri edutegurid. See võimaldab langetada paremaid otsuseid, kuidas saavutada eesmärke.

4.3.2 SWOT-analüüs

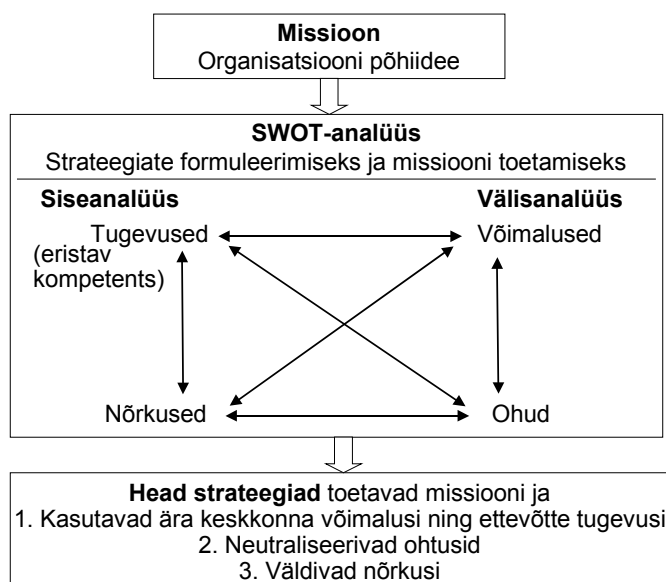
Ettevõtte edutegurid võivad olla seotud äri valdkonna ja muude asjaoludega, mis tulevad välisest keskkonnast – need on n-ö **välisegurid**, aga võivad olla seotud otseselt ettevõtte endaga – n-ö **sisetegurid**. Keskkonnas peituvad ettevõtjale **võimalused** ja

ohud (välistegurid), ettevõtte endaga seonduvad tema **tugevused** ja **nõrkused** (sise-egurid). Kindlasti peaks organisatsiooni analüüsima, lähtudes äriideest, visioonist ja missioonist (joonis 12). SWOT-analüüsi mõiste tuleb inglise keelest:

- Strengths – tugevused, organisatsiooni tugevused on oskused ning võime välja töötada ja ellu viia oma strateegiaid. Üldised tugevused on omased paljudele organisatsioonidele. Eriline tugevus on ettevõtte konkurentsieelis, seonduv USP ja eduteguritega.
- Weaknesses – nõrkused, organisatsiooni nõrkus on oskuste ja võime puudumine, mille tulemusena ettevõtte pole võimeline valima ja ellu viima eesmärgi toetavat strateegiat.
- Opportunities – võimalused, tulevad keskkonnast, mille rakendamisel ettevõtte võib olla väga edukas.
- Threats – ohud keskkonnas, mis takistavad ettevõtte edukust ja eesmärkide saavutamist.

Analüüsi etapiviisiline skeem võiks olla järgmine:

1. Selgitage välja ärivaldkonna edutegurid (vt p 4.3.1).
2. Selgitage välja ettevõtte edutegurid.
3. Jaotage ettevõtte edutegurid kahte gruppi: sise- ja välistegurid.
4. Leidke ettevõtte tugevused ja analüüsige neid. Kas tugevuste hulgas on eespool välja selgitatud edutegurid? Kas edutegurid sisaldavad leitud tugevusi? Täiendage loetelusid ja hinnake tegureid: mis on tugevused, mis neutraalsed. Ülejäänud tegurid, vt edasi järgmine punkt käesolevas loetelus.
5. Leidke ettevõtte nõrgad küljed. Kas nende hulgas on tegureid, mida parandamata pole võimalik pikaajalist edu saavutada?



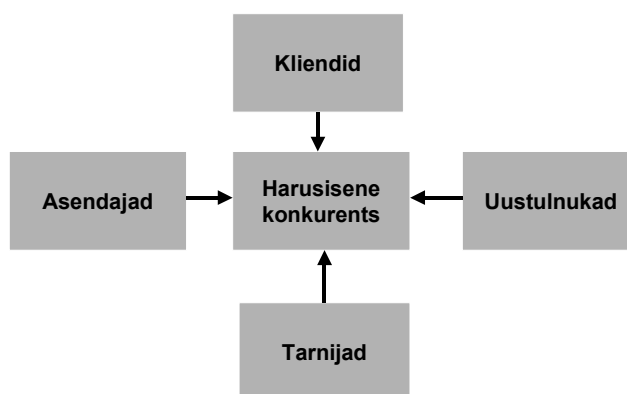
Joonis 12. SWOT-analüüsi kasutamine strateegia väljatöötamiseks. (Griffin 1996: 203)

6. Leidke keskkonnast tulevad võimalused ja ohud. Kui mõni oluline välistegur on jäänud arvestamata, lisage see tegurite loetellu.
7. Analüüsige eeltoodud võtteid kasutades süstematiseeritud tegurite kompleksi, valige strateegiad.

Strateegiad, mis sellise analüüsi järel valitakse, peavad võimaldama ettevõttel kasutada oma tugevaid külgi ja keskkonna võimalusi, samuti vältida või vähendada ohtusid ja nõrkade külgede mõju. SWOT-analüüsi tehes peaks vaatlema edutegureid muutavas ajas: millised need olid varem, on praegu ja tulevikus näiteks 5...10 aasta pärast.

4.3.3 Konkurentsijõudude analüüs

Ärivaldkonna konkurentsi struktureks analüüsiks pakub Michael Porter välja järgmise mudeli (Karlöf 1989: 176), mis teisendatud kujul on esitatud joonisel 13.



Joonis 13. Viis konkurentsijõudu. (Karlöf 1989: 176, autori muudatustega).

Konkureerimise reeglid on esitatavad viie konkurentsijõuna järgmiselt:

1. Tegutsevate ettevõtete omavaheline konkurents ärivaldkonnas.
2. Uustulnukate, s.o uute konkurentide sisenemine ärisse.
3. Asendajate turuletuleku oht, s.o oht, et kliendi vajadust hakatakse rahuldama uut moodi, s.o uuel tehnoloogial põhineval meetodil.
4. Kauplemissjõud tarnijatega. See on seda suurem, mida rohkem on tarnijaid (toorme)turul ja vähem harusiseseid konkurente.
5. Kauplemissjõud ostjatega on suurem väheste pakkujate ja suure klientide arvu juures.

Tarnijad ja kliendid on skeemil paigutatud vertikaalteljele⁴. Sellisena seondub skeem strateegiatega, mida sellistes konkurentsisisituatsioonides rakendatakse. Need on äri integreerimisega seotud strateegiad:

a) Vertikaalne integratsioon:

- ettevõtte strateegia tarnijate diktaadi vastu, haarates endale toorme tootmise, on allapoole suunatud vertikaalne integratsioon;
- strateegia klientide ja ettevõtte vahel olevate vahendajate vastu, luues oma otsesemad müügikanalid, on vertikaalne integratsioon üles.

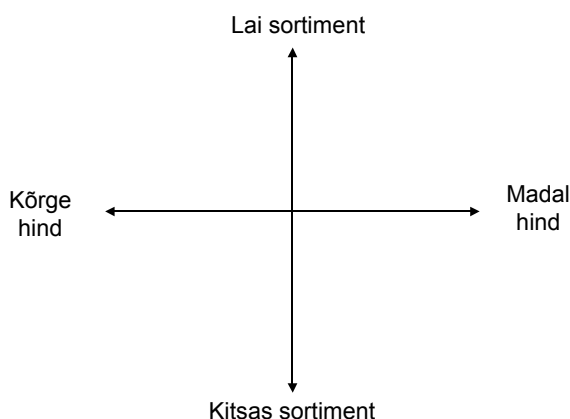
⁴ Minu täiendus – T. M.

- b) Horisontaalne integratsioon on tootevaliku või ärivaldkonna laiendamine, mille võib läbi viia ettevõtte ise või koostöös teiste firmadega. Koostegevusel on suurem efekt, säästetakse reklaami- ja müügikulusid.

Enamik strateegiaid on ühtlasi harusisese konkurentsi strateegiad.

4.3.4 Äri positsioneerimine

Nii ettevõtte üksikute äride kui ka ettevõtete-konkurentide omavaheliseks võrdluseks on kasutatav positsioneerimine, so äriloogika ja edukuse seisukohalt oluliste näitajate kõrvutamine tavaliselt kahedimensioonilises teljestikus (joonis 14).

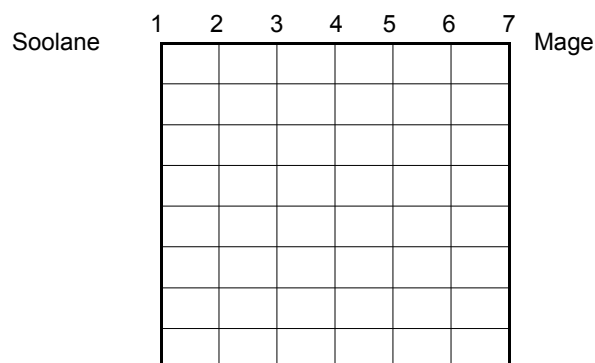


Joonis 14. Konkureerivate esmatarbekauba müügikohtade võrdlus.

Kuna igas valdkonnas on kindlasti rohkem kui kaks edutegurit-näitajat, tuleks keskenduda olulisematele. Lühike positsioneerimisparameetrite loetelu: hind, turuosa, tootesortiment, toote tehnilis-majanduslikud omadused, standardne, unikaalne, kitsas, lai, aeg, kestus, eluiga jne.

4.3.5 Profiildiagramm

Profiildiagrammi kasutatakse kahe objekti võrreldavate tunnuste kõrvutamiseks. Tunnuseid hinnatakse suhtelises skaalas, milles näiteks osa parameetreid võib olla füüsiliste näitajatega seoses ja otse mõõdetavad, osa – ekspertide, klientide jt hinnangud. Üks selline diagrammi näidis on esitatud joonisel 15.



Joonis 15. Profiildiagramm.

Profiildiagrammi parameetrid võivad olla samad, mis on kasutatavad positsioneerimisel (vt p 4.3.4). Profiildiagrammi kasutatakse tüüpiliselt konkurentide selliste parameetrite võrdluseks, mida on võimalik hinnata pallides: 0, 1, 2, ..., n. Näiteks *imago* võrdluse parameetriteks võivad olla järgmised polaarsused: kaasaegne-konservatiivne, tuntud-tundmatu, jäik-paindlik, adaptiivne-innovatiivne, staatiline-dünaamiline, avatud-suletud, kvaliteedi-hinnaorientatsioon, madal-kõrge hind jne.

4.4. Strateegiad

4.4.1 Äri arendamise maatriks

Strateegia kujundamiseks kasutatakse tervet rida mudeleid, millest osa on ühtlasi kasutatavad ka strateegiliseks analüüsiks.

Erinevad äri arendamise teed on ettevõtja jaoks erineva riskisusega. Üks analüüsi ja strateegia kavandamise instrumente on äritegevuse arendamise maatriks (joonis 15), mis vaatlleb nelja põhistrateegiat kahes dimensioonis “turg” ja “toode”:

1. Turuhõlvamine toimub juba olemasoleva toote koduturul müügi intensiivistamisega täiendavate müügitoetusvõtete kasutamise tulemusel.
2. Tootearendus – strateegia, mille tulemusel samal turul pakutakse täiendavaid ja/või uuendatud tooteid.
3. Turuarenduse strateegia tähendab olemasoleva toote viimist uuele turule.
4. Täiesti uue toote viimine uuele turule, s.o diversifikatsioon, nõuab suurimaid kulutusi ja on seotud suurimate riskidega. Edu korral on tulemused jällegi kõrgeima potentsiaaliga.

| | | | |
|-----------------------|--------------------------------------|--------------|-----------------------------------|
| T o o d e | U s | Tootearendus | Diversifikatsioon |
| | P r a e g u n e | Hõlvamine | Turuarendus (Turule tungimine) |
| | | Praegune | Turg |
| | | | Uus |

Joonis 15. Äritegevuse arendamise (Ansoffi) maatriks.

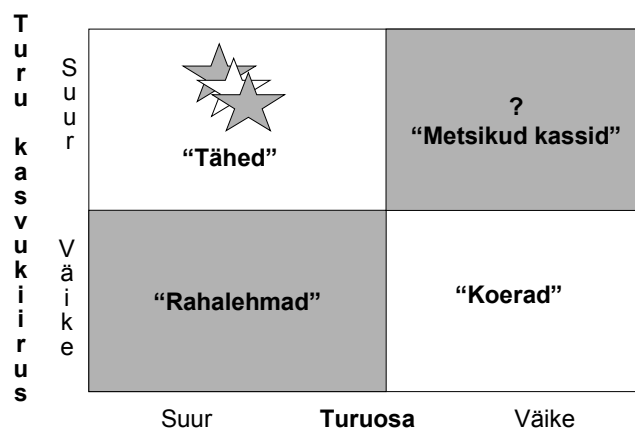
4.4.2 Bostoni maatriks

Maatriks kannab ka BCG portfolio maatriksi nime ja on kasutatav üksikute äride (äriüksuste, investeeringute jaotuse) hindamiseks ja omavaheliseks võrdlemiseks suurtes ettevõtetes (Karlöf 1989). Aga see võimaldab ka väikeettevõtjal hinnata näiteks oma üksikute toodete positsiooni turul.

BCG maatriks käsitleb ärisid kahes dimensioonis: suhteline turuosa ja turu kasvu kiirus (joonis 16). Maatriksi igale kvadrantile on omistatud meelde jäävad nimed.

1. “Täht” – suur turuosa ja kiire turu kasv. Äri sellises valdkonnas on paljulubav, sellesse investeeritakse.
2. “Rahalehm” – suure stabiilse turuga äri võimaldab stabiilset sissetulekut, mida on võimalik investeerida uutesse äridesse või kasumina ära tarbida.
3. “Küsimärk”, vahel ka “metsik kass” – äri kiirelt kasvaval turul. Sel äril võib kasvu jätkudes olla eeldusi saada “täheks”.
4. “Koer” – s.o stagneerunud turg väikese turuosaga, mis võib häebuda.

Mõnedel juhtudel võib “koera” kvadrantis olla uus toode, alles alustav äri, millel on eeldusi kasvada “metsikute kasside” faasi. Sel juhul võiks seda osa kvadrantist nimetada “kutsika” faasiks. Skeem võimaldab selgitada erinevate äride rahavoogusid, samuti on maatriks seostatav toote elutsükli kontseptsiooniga.



Joonis 16. BCG kasvu-turuosa maatriks.

4.4.3 Sihtgrupi turundusstrateegiad

Turu-uuring, turu segmenteerimine ja toote-turu maatriksi koostamine loovad eelduse toote ja turu valikuga seotud otsusteks. Sellest lähtudes võib sõnastada viis sihtgrupi strateegiat:

1. Toote-turu kontsentratsioon – pakutakse ühte toodet ühele turusegmendile-sihtrühmale.
2. Tootele spetsialiseerumine – pakutakse ühte toodet mitmele turusegmendile.
3. Turule spetsialiseerumine – pakutakse võimalikult laia tootevalikut ainult ühele konkreetsele turusegmendile laia vajaduste gamma rahuldamiseks.
4. Selektiivne spetsialiseerumine – mitu erinevat toodet, igauks neist erinevale sihtrühmale (vt joonisel 10 kujutatud situatsioon).
5. Täielik turu katmine – rahuldatakse kogu turu vajadusi laia tootegammaga.

Reaalne sihtgrupi strateegia kujuneb arvatavasti üksikute ülaltoodud strateegiate kombinatsioonina.

4.5. Küsimusi ja ülesandeid

1. Tooge näiteid hinnakonkurentsist suurte ettevõtete vahel.
2. Tooge näiteid eristumisstrateegiatest autotööstuses.
3. Loetlege oma ärivaldkonna edutegureid ja seejärel grupeerige need.
4. Viige läbi SWOT-analüüs punktis 4.3.2 toodud skeemi järgi.
5. Kirjeldage rahavoogusid erinevate äride vahel BCG-maatriksis.
6. Kas te leiata seoseid toote elukõvera faaside ja BCG maatriksi kvadrantide vahel?

5. PLANEERIMINE

5.1. Äriplaani. Plaanide liigitus

Ettevõtte registreerimisel p 1.3 järgi ei nõuta ettevõtjalt äriplaani olemasolu. Eesti praeguse ettevõtluse algaegadest 1990. aastate algusest on küllalt näiteid nii äriplaanide õnnestumistest kui ka ebaedust. Kirjaliku äriplaani puudumine ei ole veel iseenesest ebaõnnestumise põhjus. On olnud edukaid ärisid, mille kalkulatsioonid on piirdunud mõne reaga märkmikulehel või sigaretikarbi tagaküljel. Kuid ka nendest äridest pole edasise arengu käigus kasvanud edukaid ettevõtteid ilma põhjalikku analüüsi- ja planeerimissüsteemi juurutamata. Ka kõige suuremad planeerimise vastased on mõistnud katse-eksituse meetodi kõrget riski. Odavam kui lihtsalt pähetulnud ideesse investeerida ja vaadata, mis sellest välja tuleb, on eelnevalt olemasolev info läbi analüüsida ja kalkuleerida tulemit – see nõuab ainult paberit ja pliiatsit ning aega. Äriplaani on ettevõtte planeerimissüsteemi esimene alge. Kirjalik plaan sunnib kirjapandava korralduslikult läbi mõtlema. Äriplaani allkirja andes ettevõtja-juht kinnitab oma pühendumist selle elluviimisele. Pühendumine on üks võimsamaid ettevõtjat motiveerivaid tegureid.

Äriplaani võib määratleda kui ettevõtja(te) meeskonna dokumenti firma strateegia juhtimiseks ja/või investorite kaasamiseks (Fry 1993). See “on ennekõike kommunikatsioonivahend, mis on mõeldud info edastamiseks laiale inimeste ringile: rahastajatele, võimalikele äripartneritele, kaastöötajatele, mõjukatele firma peakorteris ametnikele ja paljudele teistele” (Finch 1999). **Plaan** on ettevõtja tahteavaldus, konkreetne kirjeldus, mida ta soovib saavutada ja kuidas ta teostab oma eesmärgid. Äriplaani koostamine aitab ettevõtjal läbi analüüsida muuhulgas kõik ohutegurid, kavandamaks õigeaegselt ohtude vältimise meetmeid ja suurendamaks õnnestumise võimalusi.

Äriplaani on üks juhtimise instrument. Äriplaanis kajastub nii ettevõtte/äri arendamise strateegiline kui ka finantsiline aspekt. Ühte neist kahest küljest olulisemaks pidades ja seda teisest põhjalikumalt käsitledes omandab äriplaani nimetus erineva tähenduse. Seega äriettepanek (ingl *business proposal*) ja finantseerimispakkumine (ingl *financing proposal*) on samuti äriplaani vormid.

Finantsplaani – orienteeritud eelkõige pankadele, riskikapitali firmadele ja muudele potentsiaalsetele investoritele (tabel 3).

Strateegiline plaan – keskendatud enam firma strateegilistele suundadele kui finantsaspektidele.

Tabel 3. Plaanide võrdlus

| Strateegilised plaanid | Finantsplaanid |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • valmistatakse ette tippjuhtkonna ja "võtmeisikute" poolt; • suunatud juhtkonnale ja "võtmetöötajatele"; • tähelepanu all strateegia ja toimimine; • vajalik eelkõige info majandusest, tööstus-harust ja konkurentsist; • ümberhindamine minimaalselt igaaastane; • dokumendi maht piisav strateegiaaruteluks; | <ul style="list-style-type: none"> • valmistatakse ette tippjuhtkonna poolt koostöös konsultatsioonifirmaga ja/või firma oma finantskoosseisuga; • orienteeritud investorile väljastpoolt firmat; • tähelepanu finantside allikatel ja kasutusel; • vajalikud eelkõige müügi-, kulude-, tulude- ja kasumiprojektsioonid; • hinnatakse ümber igal täiendaval finantseeringuvajadusel; • maht: 20–40 lk, soovitatavalt mitte üle 50 lk. |

Planeerimise kasulikkus ettevõtjale (Fry 1993):

- loob planeerimis-(aja)horisondi;
- nõuab väliskeskonna analüüsi;
- nõuab ettevõtte sisemiste tugevuste ja nõrkuste analüüsi;
- identifitseerib ärisuunad ja -riskid;
- võimaldab suunata ressursse erilistele eesmärkidele;
- loob kommunikatsiooni- ja motivatsioonikanali töötajatele ja info "autsaideritele".
- loob võrdlusbaasi hilisematele plaanidele.

Olulisemaks kui strateegilise ja finantsplaaniga olemasolu võib pidada strateegilise planeerimise protsessi, mille läbiviimise kvaliteedist ja milles osalejatest eelkõige sõltub, kas plaanid, sh äriplaan, täidavad püstitatud rolli. Planeerimise-kavandamise protsessi kvaliteedi võtab kokku järgmine mõte: *Ebaedu ei kavandata, kuid tihti ollakse ebaedukas kavandamisel.*

Äriplaan koostatakse harilikult mingi konkreetse projekti elluviimiseks. **Projekt** on ühekordne konkreetse eesmärgi ja sellega seotud ülesannete elluviimise kompleks, kasutades kindlaksmääratud ressursse. Ressurssideks on üldjuhul raha ja aeg.

Projektiks võib olla konkreetse äriidee käivitamine, sh uue toote turuletoomine, tootmisprotsessi täiustamine ja moderniseerimine, uuele turule tungimine jms. Vaatamata äriplaaniga nõu projektilisele iseloomule, ei pea see tähendama kitsasuunalist lühiajalist tegevust.

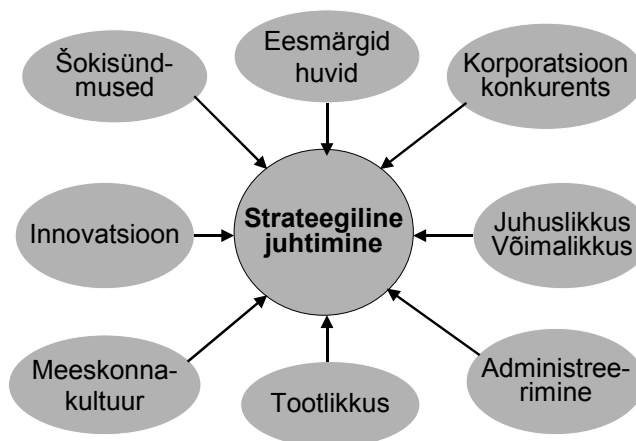
Oma struktuurilt ja esitlusviisilt sarnane, kuid eesmärgilt ja sisult osaliselt äriplaanist erinev on **tasuvusuuring** (ingl *feasibility study*). Tasuvusuuringu eesmärgiks on varustada otsustajate ringi (juhid, ettevõtjad, investorid, pangad jne) investeeringu otsustamiseks vajaliku informatsiooniga (Behrens, Hawranek 1991). Otsustamiseks vajaliku info hulka kuulub sageli projekti sotsiaal-poliitiline ja keskkonnahinnang, tasuvusaeg ja sisemine rentaablus. Tasuvusuuringu esimesteks etappideks võib olla **võimaluste uuring** (ingl *opportunity study*) ja **eeluuring** (ingl *pre-feasibility study*). Iga etapi järel langetatakse otsus, kas jätkata. Tasuvusuuring on ühe veel alustamata projekti hindamine kavatsusega analüüsida selle tagajärgi. Tasuvusuuringule võib

järgneda äriplaani. Äriplaani koostamine on äriidee teostamise eelapp, mille oskuslik läbiviimine suurendab äri eduvõimalusi.

5.2. Strateegilise planeerimise valdkonnad

Strateegilisel planeerimisel peetakse silmas võimalikult ulatuslikku planeerimisala. See sisaldab (joonis 17):

- huvirühmade eesmärgid: miks ettevõtte loodi, miks ollakse omanikud;
- nii ettevõtte enda kui ka konkurentsi arenguturul;
- keskkonnast tulenevate võimaluste ärakasutamist;
- juhtimist kui terviksüsteemi administreerimisest ja koordineerimisest;
- tootlikkust ja ressursikasutust;
- organisatsiooni kultuuri, sh sisemiste väärtuste süsteemi;
- innovatsiooni ehk tehnoloogilist ja organisatsioonilist uuenduslikkust;
- valmisolekut ettenägematuteks šokisündmusteks.

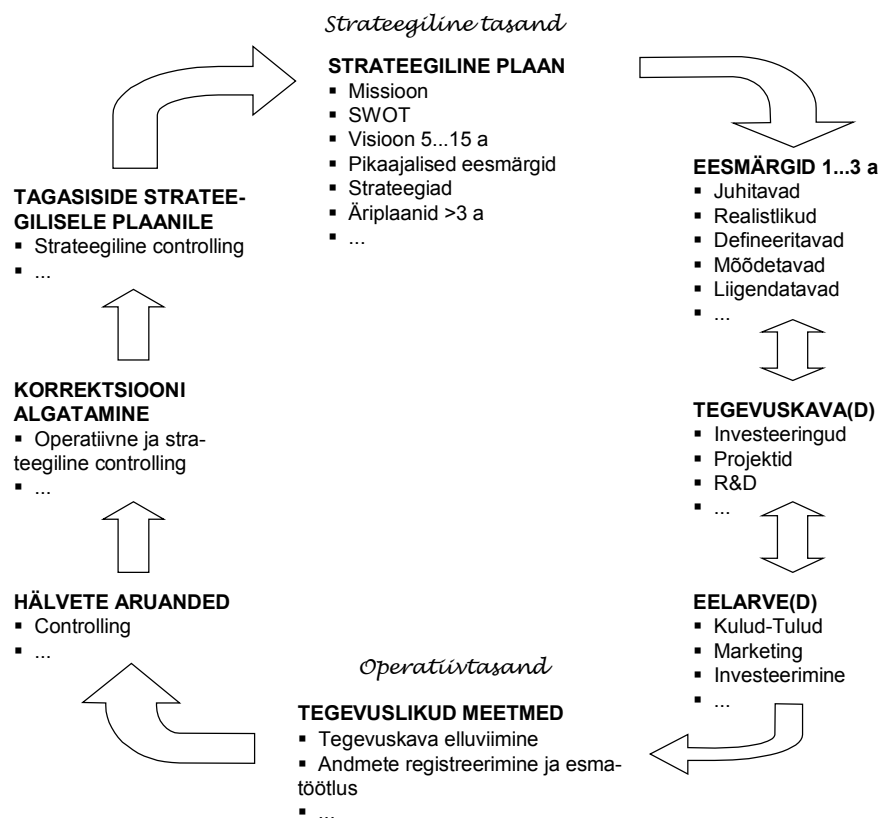


Joonis 17. Strateegilise planeerimise valdkonnad. (Richardson, Richardson, 1992 põhjal)

Alustades planeerimisest joonisel 4 toodud skeemi järgi, jõuab ettevõtja ettevõtte arenedes vajaduseni laiendada analüüsi valdkonda nii, nagu see on võetud kokku käesoleval joonisel 17.

5.3. Strateegilise planeerimise tsükkel

Strateegilise edu kava peaks sisaldama plaane eesmärkide ja huvide, organisatsiooni struktuuri, tootlikkuse jne. juhtimiseks kuni šokisündmuste võimalikkuse ja vastava tegevuskava planeerimiseni. Väike-ettevõttes tähendaks see äriplaani pidevat metoodilist uuendamist, suuremates on esikohal pikaajalised plaanid, mille täitumise jälgimine, korrigeerimine ja uuendamine on pidev protsess. Ettevõtte planeerimis- ja eelarvetsükli (vt joonis 18) käsitletakse tagasisidestatud protsessiahelana kahel tasandil: strateegilisel ja tegevuslikul ehk operatiivtasandil.



Joonis 18. Strateegilise planeerimise tsükkel.

Tsükli efektiivseks toimimiseks on vajalikud teatavad eeldused, sh:

1. Omanike/nõukogu selgelt väljendatud ootused juhatusele/tegevjuhtkonnale ettevõtte strateegiliste plaanide väljatöötamiseks.
2. Strateegilise mõtteviisi valdamine erinevatel juhtimistasanditel. See tähendab eelkõige ärimissiooni, -kontseptsiooni ja eesmärkide ning nendest tulenevate tegevusviiside teadvustamist personali hulgas.
3. Juhtide osavõtt ja vastutus plaanide väljatöötamisel ja täitmisel printsiibil “alt-üles ja ülevalt-alla”.
4. Kogu planeerimistsükli toetava infosüsteemi ja juhtimisarvestuse ning *controllingu*⁵ olemasolu.

Strateegilise mõtteviisi viljelemisel on arvestatav resultaat, kui ettevõtte oskab mõõta oma tulemuslikkust ja efektiivsust, s.o planeerimise eeldus. Joonisel 15 toodud skeemi võiks kasutada kui mudelit, millega võrdlus annab juhtidele infot oma ettevõtte planeerimisprotsessi(de) seisundist. Arengukava ja eelarved ei ole dogmad, neid korrigeeritakse sõltuvalt eelarve ja plaanide täitumisest regulaarselt. Perioodiliselt uuendatakse kogu strateegilist plaani. Planeerimistsükli periood sõltub eelkõige valdkonna ärioloogikast ja keskkonna muutuste kiirusest – ajast, mille jooksul trendi muutus on jääva iseloomuga. Paljudes valdkondades on see periood *ca* 0,5...1 aasta (ei arvestata krahhisündmuse). Strateegiline kavandamise tsükkel on juhi poolt kasutatav vahend

⁵ Controlling – juhtimisinstrument, süsteemne plaanide täitumise jälgimine ja tagasiside juhtimisele.

ettevõtte juhtimiseks. Planeerimisprotsessist osavõtjad tegutsevad õppiva organisatsiooni printsiibil: "Tegutseme õppides ja õpime tegutsedes".

5.4. Strateegia formuleerimine ja strateegiakava

Strateegia väljatöötamise eelduseks on turu tundmine ja ärikeskkonna ning ettevõtte analüüs, mida käsitlesime eespool. Strateegia formuleerimisel on abiks käesolevas raamatus kirjeldatud analüüsi ja kavandamise protsessi üldskeemid.

Strateegilise arengu lühikava struktuur võiks olla järgmine:

I Missioon.

II Lühiülevaade senistest arengutest, situatsiooni analüüs:

1. Turg, konkurents, konjunktuur.
2. Kliendid, tarnijad.
3. Ettevõtte seisund, SWOT-analüüs.

III Prognoosid ja stsenaariumid:

1. Üldised majanduslikud ja valdkonna trendid.
2. Arengusuundumused ettevõtte lähikeskkonnas.
3. Ettevõtte võimalused, eeldused võimaluste realiseerimiseks.

IV Eesmärgid:

1. Visioon kümneks aastaks.

Näiteks: Täiendavate investeeringutega tehnoloogiasse ja omakapitali kasvuga saavutatakse stabiilsus (ühtlasi ressurss võimaliku majandusliku madalseisu üleelamiseks oma valdkonnas Eestis). Luuakse tootmisvõimsus 3...4 korda suuremaks turustumahuks Eestis, Lätis ja Soomes.

2. Üldised eesmärgid viieks aastaks.

Näiteks:

- 1) Käibe kasv 1,75...2 korda, sisenemine Soome turule.
- 2) Palkade kasvu tingimustes tehnoloogia arendamisega säilitada või tõsta tootlikkust.

3. Eesmärgid lähemaks kaheks aastaks.

Näiteks:

- 1) Tootmistingimuste oluline parandamine, uus hoone.
- 2) Tootmistehnoloogia väljaarendamine: uus konveier ja stants.
- 3) Turustusterritooriumi laiendamine Lätti.

V Strateegiad:

1. Üldine strateegia – võtab kokku olulise, sh valdkondade strateegiad: valitud arengutee, vahendid ja toimimisviisid, mida kasutatakse eesmärkide saavutamiseks.

Näiteks: Kulude juhtimise, tehnoloogia arendamise ja turu laiendamisega tagatakse keskmisest kõrgem kapitali tootlikkus pikema perioodi vältel ja ühtlasi püstitatud eesmärkide saavutamine.

2. Valdkondade (turundus, tootmine, tehnoloogia, finantsid, personal) strateegiad.

VI Finantsprojektsioonid:

- a) Kasumiplaan.
- b) Rahavooplaan.
- c) Bilansiplaan.

Strateegia mõtestamine algab eelkõige äriidee, kontseptsiooni ja missiooni määratlemisest ja keskkonnas toimuva analüüsist.

5.5. Tegevuskava ja projektid

5.5.1 Tegevuskava sisu

Tegevuslike meetmete kavandamisel lähtutakse äri analüüsi ja kavandamise tulemusel määratletud eesmärkidest ja strateegiatest, mis sõnastavad tegevusviisi. See eeldab konkreetsete projektide ja nende organisatsioonilise ülesehituse ning eelarvete väljatöötamist ja analüüsi. Tegevuste planeerimisel nii ettevõtte käivitamiseks kui ka äriplaani eesmärkide saavutamiseks ja konkreetsete ülesannete täitmiseks on oluline:

- Tegevuste ajaline järjestus ja kestvus.
- Tegevuste hierarhia ja koordineerimine.
- Tegevuste-meetmete piisavus.
- Õigeaegne kindlustatus vajalike ressurssidega.

Kui planeeritavad tegevused väljuvad ettevõtte rutiinse tegevuse raamest ja nende juhtimine võib osutada keerukaks, peaks kasutama projektijuhtimise meetodeid (Perens 1999, Salla 2001). Äriplaaniga kaasneb vastav projekt, mis lisaks tehnilisele projektile sisaldab näiteks joondiagrammi ja investeringuetappide eelarveid. Tehniline projekteerimine tähendab ehitiste, seadmete, tootmisliinide, ruumide sisekujunduse jms minimaalselt vajalikku dokumentatsiooni, mis kooskõlastatakse institutsioonides, mille nõusolekut ettevõtte vajab enne tegevuse alustamist. Teostuse ja finantseerimise tähtaegade kõrvalekalletel võib olla konkreetsele ärile saatuslik tähendus.

Näiteks majutusasutuse ehitise ja sisustuse hilinemine hooaja hakul tähendab broneeringute ülesütlemist ja kahjutasusid turismifirmadele. Tulemuseks võib olla ettevõtte krahh enne alustamist.

Etappide ajaline jaotus ja järgnevus on olulised, kui on tegemist sõltuvate sündmustega. Ajaintervallid võiks olla kuu või nädala kaupa, vajadusel päevaste jaotustega. Üheks selliseks kavandamise meetodiks on joondiagramm ehk Gantti tehnika, mis visualiseerib planeerimist, võimaldab näidata ülesannete (protsesside) vahelisi seoseid ja ajavaru (tabel 4).

Tabel 4. Turu-uuringu kavandamine (näide)

| Tegevused | Nädal | | | | | | | |
|---------------------------------------|-------|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. |
| Uuringu eesmärkide määratlemine | ■ | | | | | | | |
| Infootsing, teiseste allikate analüüs | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Küsitluse kavandamine | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Küsimustiku koostamine | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Küsitluse läbiviimine, andmesisestus | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Küsitlustulemuste analüüs | | | | | | ■ | ■ | ■ |
| Turu-ülevaate koostamine | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Järelduste ja ettepanekute koostamine | | | | | | | | ■ |

Lihtsamal variandil võib kava kokku panna vahendite (ressursside) kasutamise plaanina näiteks maatriksi kujul (tabel 5).

Tabel 5. Lillekaupluse käivitamise ajakava ja eelarve (näide)

| | 1. Kuu | 2. Kuu | 3. Kuu | 4. Kuu | Meetme maksumus |
|-----------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|
| Kujundusprojekt | 8000 | 2000 | | | 10000 |
| Ruumide ehitus | | 20000 | 50000 | 30000 | 100000 |
| Kaupluse sisustus | | | 20000 | 30000 | 50000 |
| Kassasüsteem | | | | 20000 | 20000 |
| Töötajate koolitus | | | 10000 | 10000 | 20000 |
| Etapi maksumus | 8000 | 22000 | 80000 | 90000 | 200000 |

Äri teostatavuse seisukohalt on oluline meetmete piisavus kavandatava äri toimimiseks, vastavat analüüsi peaks tegema peale planeerimise iga etappi. Investeeringu- ja tegevuskavast tulenevate meetmete ja objektide maksumused ning ajagraafik on aluseks ettevõtte rahavajaduse väljaselgitamiseks.

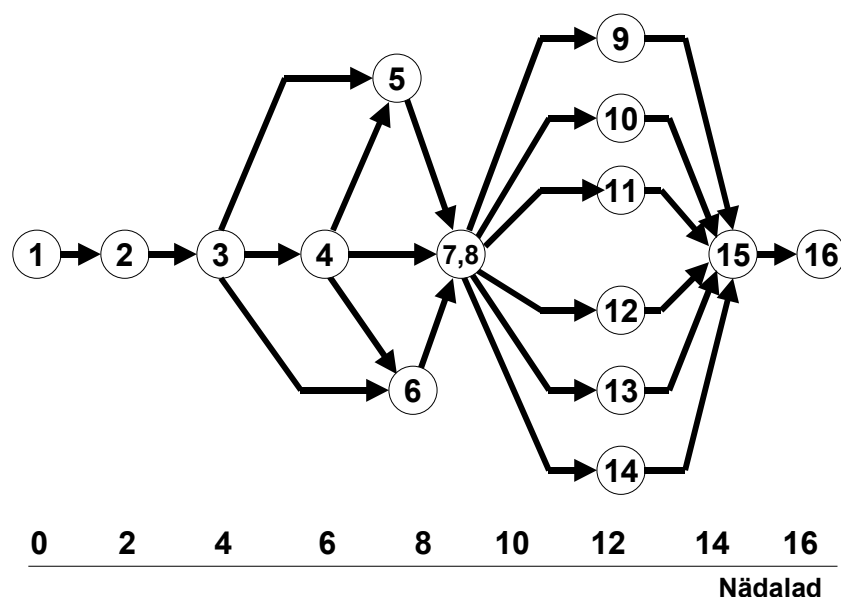
5.5.2 Äri kavandamise võrkgraafik

Võrkplaneerimine on vajalik keerukamate projektide kavandamisel. Kasutatakse mõisteid *sündmus* ja *tegevus*. Sündmus on mingi seisundi (eesmärgi, alleesmärgi) saavutamine. Tegevus sisaldab kõiki operatsioone (töid) kahe sündmuse (seisundi) vahel. Võrkgraafikus kajastub sündmuste omavaheline seos: üks või mitu neist on eelduseks järgmisele. Tegevused on erineva ajakuluga. Seega kogu projekti minimaalne kestus on määratud ajaliselt kõige pikema tegevuste ahela (jadaga), mida nimetatakse **kriitiliseks ahelaks (teeks)**. Kriitilise ahela määratlemine aitab mõista ja juhtida projekti, sh:

- nii ennetada võimalikke kõrvalekaldeid kui ka reageerida parimal viisil kõrvalekalletele;
- määrata ülesannete (tegevuste) prioriteete;
- vähendada projekti kulusid.

Ka siin võiks soovitada planeerimist tagantpoolt ettepoole.

Skeemile (joonis 4), mille järgi käesolevas raamatus äri analüüsitakse ja kavandatakse, vastab üsna hästi kirjanduses (Siropolis 1997) toodud võrkdiagramm joonisel 19.



Joonis 19. Äri kavandamise võrkgraafik. (Siropolis 1997: 98–99)

Sündmused kavandamisel (vt numbrid ringide sees joonisel 19):

- 1 – Ettevõtja enesekohane otsus ettevõtlusse (ärisse) sisenemiseks.
- 2 – Eneseanalüüs: tugevused, nõrkused, kogemused, haridus jne. Motivatsioon: Miks tahan?
- 3 – Toote/teenuse valik ja analüüs.
- 4 – Turu-uuring.
- 5 – Oma turuosa prognoos. Prognoosi realistlikkuse analüüs.
- 6 – Ettevõtte (äri) asukoha valik.
- 7 – Tootmise planeerimine⁶, sh suurus ja maht, tootmisprotsess, seadmed, juhtimine jms.
- 8 – Turundusplaan.
- 9 – Organisatsiooniplaan.
- 10 – Ettevõtte juriidilise vormi kavandamine.
- 11 – Raamatupidamise kavandamine.
- 12 – Riskikindlustuse kavandamine.
- 13 – Arvutikasutuse (infosüsteemi) kavandamine.
- 14 – TQM-i (terviklik kvaliteedijuhtimine) planeerimine.
- 15 – Finantsplaanid, sh rahavajadus ja -voog käivitamisel ning esimese kolme aasta jooksul, bilansid alustamisel ja esimese aasta lõpus, esimese aasta kasumiaruande plaan. Tasuvuspunkti graafik.
- 16 – Kokkuvõtte äriplaanist.

Ülaltoodud võrkgraafik erineb siin kasutatavast analüüsi- ja planeerimisskeemist selles, et viimane sisaldab tagasisidestatud seoseid. See on esmapilgul vastuolus võrkplaneerimise printsiibiga, mille kohaselt seisundite vahel on ainult ühesuunaline side – tulevikku suunduv. Meil on tegemist lähendusprotsessidega, mis teatava seisundi

⁶ S.o. tootmisettevõttele.

saavutamisel kulgeb samuti tulevikku – uude seisundisse. Järelikult kahe skeemi omavaheliseks vastavuseks peab käesolevasse võrkgraafikusse mahtuma ajavaru sündmusi korrigeerivateks tegevusteks.

5.5.3 Turundus- ja müügiplaan

Turundusplaani esmaülesanne on toetada müüki. Plaanides lähtutakse valdkonna äri- loogikast, turu prognoosist ja püstitatud turunduslikest eesmärkidest (p 3.3), meet- metest, turustuskanalitest, hinnakujundusest (p 3.4) ja strateegiatest (p 4 ja 5.4).

Turundusplaanide valdkonnad suur- ja väikeettevõtte jaoks võivad olla erinevad. Kotler (2002) üldistab, loetledes järgmisi valdkondi:

- Kaubamärgi turundusplaanid.
- Tooterühma turundusplaanid.
- Uudistooteid puudutavad plaanid.
- Turusegmente puudutavad plaanid.
- Geograafilised turundusplaanid.
- Klienti puudutavad plaanid.

Valdkondades on vajalikud nii strateegilised kui aastaplaanid. Turundusplaanis kavan- datavaid 4P-teooria valdkondi on käsitletud punktides 3.3 ja 3.4. Plaanid peaksid sisaldama kõiki strateegiakava elemente (p 5.4). Samuti on vajalik luua süsteem, hindamaks plaanide tõhusust (vt *controlling* – joonis 18). See võimaldab hinnata iga konkreetse projekti (plaani) puhul, kas projekti lähteidee, näiteks tehnoloogia täiustamine või uue kaupluse avamine, annab soovitud tulemusi, sh müüginäitajates.

Plaani koostamisel kasutatakse võimalikult realistlikke hinnanguid müüginahule eelseisvatel ajaperioodidel kuu (vajadusel nädala ja päeva), kvartali ja aasta arvestuses ning müügitoetuse meetmete kavast. Müügi planeerimine alustavas või juba tegut- sevas ettevõttes on üldjuhul erinevad lähteinfo olemasolu ja iseloomu poolest. Juba tegutsenud ettevõtte saab prognoosides kasutada oma senist müügistatistikat. Samuti on tegutsevas ettevõttes kogemustele tuginedes lihtsam prognoosida äriplaani projekti ning uute turundusmeetmete mõju müügikäibe. Mõningaid soovitusi prognoosimi- seks müügikogemustega ettevõttele (Fry 1993):

1. Joonistage välja (vähemalt) kolme viimase aasta müügigraafikud.
2. Määrake andmetekõvera maksimumide ja miinimumide põhjal sesoonsus.
3. Määrake trendid.
4. Leidke põhjendused kõrvalekalletele (kuum või vihmane suvi, uue konkurendi turuletulek jne).
5. Vaadeldge kuude müüginumbreid vähemalt kahel aastal.
6. Vaadeldge kolme aasta keskmist müügimahtu viimase viie aasta jooksul.
7. Määrake trend ja ekstrapoleerige kolm kuni viis aastat ettepoole.
8. Võtke arvesse olulisi sündmusi ja sagedasi juhtumeid, mis mõjutavad projekt- sioone.
9. Kontrollige eelmises punktis toodud müüginah näitajate vastavust sisulise (kva- litatiivse) infoga.
10. Kasutades ettevõtte ja valdkonna statistilisi näitajaid, koostage lähteandmed finantsprognoosideks.

Loomulikult kasutab ka kogenud ettevõtja turu-uuringu (p 3.2) tulemusi, kuid algajale on turu uurimine peamine viis saada infot müügiprognoosideks ja oma müügieesmärkide ning -plaanide kujundamiseks.

5.5.4 Tootmise ja tehnoloogia arendamise plaan

Tootmise arendamise plaan on spetsiifiline, eeldab konkreetse tehnilise valdkonna tundmist, samuti teadmisi tehnoloogiast, masinatest, töökorraldusest, materjalidest, transpordist, varustamisest jne. See on vajalik, kavandamaks tulevasele ettevõttele sobivat tootmisvõimsust: tootmismahu, masinate arvu ja võimsust, töötajate arvu ja kvalifikatsiooni. Kuna tootmisvõimsus seob ressursse ja ressursside omamine on ettevõtte jaoks püsikulu, on suur eksimine lubamatu. Tootmisplaani tuleks vaadelda laiemalt: ka teeninduses ja kaubanduses toimub teenuse või muu hüve “tootmine”, mis seob ressursse: müügiplaani, inventari, personali. Ettevõtte, mis on teinud oma investeeringud personali ja põhivarasse, on hiljem väga kulukas nii liigset ressursi “ülal pidada” kui sellest vabaneda. Samas peab arvestama, et sagedane toote vahetamine tekitab masinate ja tootmisliinide ümberseadistamiskulusid. Lai tootesortiment suurendab ühtlasi logistikakulusid kogu toote väärtusketi ulatuses, sh varustamisel.

Sellel kõigel on tihe seos müügiprognooside ja -plaanide ning toodete sortimendi-valikuga – ebaõiged otsustused turunduse valdkonnas maksavad kätte suurenenud kulutuste näol tootmises.

5.5.5 Organisatsiooni struktuurikavand, tööjaotus ja personal

Selle valdkonnaga tegelemine on vajalik, kui ettevõttes peale ettevõtja enda töötab kasvõi üks inimene, kes võib olla ühtlasi ka äripartner. Töökorralduse aluseks on tööjaotus, st ühtlasi volituste jaotamist, funktsioonide delegeerimist ja vastutust. Väike-ettevõttes on tavaliselt ettevõtja ise tegev. Tal peab olema tarkust tunda oma võimeid ja oskusi ning õigeaegselt delegeerida funktsioone. Tuleb pidada silmas, et kõiki vajalikke funktsioone ei pea täitma töölepinguga palgatud töötajad – väikeettevõtte ei jätku tipp-professionaali rakendamiseks ja palkamiseks piisavalt tööd ning ressursse. Mõistlik on osa teenuseid ja funktsioone alltöövõtuna sisse osta. Ettevõtte konkureerib lisaks muudele turgudele tööjõuturul. See tähendab vajadust ette näha ja planeerida kõike personaliga seotut:

1. Milline on tööjõuvajadus praegu ja tulevikus?
2. Kas personali kvalifikatsioon ja motiveeritus on piisavad?
3. Kuidas toimub väljaõpe, kes seda rahastab?
4. Kas töötingimused vastavad nõuetele ja töötajate vajadustele?
5. Kas pakutav tasu on motiveeriv jms.

Enne, kui värvatakse töötajaid, peab olema selge tehtava töö kirjeldus, valmis töölepingu ja ametijuhendite projekt. Personali valikul peaks arvestama riskidega seotud asjaolusid (vt p 6.1).

5.6. Eelarved

5.6.1 Finantsplaneerimise ja aruandluse seosed

Finantsplaneerimine järgneb tegevuskavale. **Finantsplaanid** peaksid sisaldama ressursse ja nende allikaid, tulude-kulude eelarveid ning ettevõtte finantsseisundi prognoosi. Ühtlasi peaks finantsplaanidest selguma ettevõtte jätkusuutlikkus tulevikus. Harilikult nõuavad potentsiaalsed investeerijad eelseisvate majandusperioodide raamatupidamisaruannete prognoose. Normatiivselt sätestatud aruannete struktuur (p 7.2) ei ole tavaliselt parimas vastavuses konkreetse äri planeerimise sisuliste vajadustega. Tihti on kasumiaruande loetavuse raskendamiseks, aga võib-olla ka kulude sisu varjamiseks ühele reale summeeritud sisuliselt erinevaid kuartikleid. Alustaval ettevõtjal on võimalik kohandada formaalsete aruannete ridade struktuuri ja pidada silmas planeerimisvajadust arvestussüsteemi väljatöötamisel ja sise-eeskirja kehtestamisel (vt tabel 20 ja märkus selle all). Juba tegutsevas ettevõttes võib vajaliku täpse minevikuinfo saamine olla probleem, kui kontoplaani ja sise-eeskirja koostamisel ei arvestatud planeerimisega. Tulevasteks vajadusteks on ka siis võimalik viia sisse hädavajalikke muudatusi, kuid varasemate aruannete põhjal planeerimine nõuab sel juhul põhjalikku eeltööd senise aruandlusega.

5.6.2 Investeeringute ja finantsallikate eelarve

Investeeringute ja finantseerimise eelarve koosneb kahest pooldest, ühelt poolt projektiga seotud investeeringud ja väljaminekud, teiselt poolt nende ressursside allikad. Vajalik investeeringute maht on otseselt sõltuvuses ettevõtte tootmis- ja müügi-võimsusest (vt p 7.3) ja vastavatest projektidest ning plaanidest. Harilikult eelneb finantsplaneerimisele konkreetne tehniline dokumentatsioon ja projekti maksumuse eelarve:

- pakkumisena alltöövõtjalt ja/või tarnija(te)lt;
- ettevõtja omakalkulatsioonina projekti teostamisel oma jõududega.

Üheks maatriksi vormis investeerimisgraafiku näiteks on tabel 5. Iga konkreetse investeeringu punkti kohta tabelis on ettevõtjal pakkumine või kalkulatsioon. Kuigi ettevõtluse tugistruktuuri riiklikud institutsioonid toetavad ainult põhivarasse tehtavaid investeeringuid, on ettevõtte seisukohalt investeering kogu põhi- ja käibevara, mis on äriks vajalik. Samuti on selge, et ettevõttel peab olema piisavalt **käibevara**: kaupa, tooret, mitmesuguseid kulumaterjale ja sularaha sellises mahus, et saaks normaalselt toimida – rahuldada klientide vajadused ja oma tarnijate nõuded. Stardi-perioodil ei pruugi laekumised müügist katta ettevõtte jooksvaid kulusid. Ka seda peab investeeringuplaanis ette nägema.

Finantsanalüüsi, -plaanide ja -prognooside koostamist vaatleme paralleelselt põhitextiga raamis toodud lihtsustatud näite põhjal⁷.

⁷ Näide on tinglik ja oluliselt lihtsustatud võrreldes reaalse ettevõttega ja äriplaanile esitatavate nõuetega

Osäühing “Piknikukorv”

Töötuks jäänud Asta osales Tööturuameti korraldatud ettevõtluskursusel. Kursuse käigus leidis ta äriidee: piknikukorvide müük suure toiduturu väravas. Vaatlus ja küsitlus näitas, et turu külastajate hulgas oli palju ostjaid, kellel puudus korv. Kuna huvi oli ka teiste punutud esemete vastu, laiendas ta oma ideed: vitspunutiste kauplus. Korve ja muid vitspunutisi olid valmis müügiks tooma Palutaguse korvi-meistrid. Astal oli võimalik saada ettevõtluse stardiabi toetust 10 000 kr Tööturuametist, samuti olid sõbrad nõus aitama laenuga. Ta koostas äriplaani ja asutas osäühingu “Piknikukorv”. Seejärel sõlmis rendilepingu viieks aastaks ja remontis müügipaviljon-kaupluse 12 m², mille ka sisustas.

Alustamisel, kui puudub kindlustunne müügiplaanide täitumiseks, on mõistlik investeerida ainult esmavajalikku pikaajalisse põhivarasse, mida pole võimalik rentida. See vähendab eksimise riske. Finantseerimisallikaid peab olema piisavas mahus, mis võimaldab teha kõik vajalikud väljaminekud, kuni ettevõtte hakkab ise piisavalt teenima. Allikateks võivad olla ettevõtja(te) säästud, toetusi jagavad fondid, laenuandjad, sh nii riiklikud kui erafondid, pangad, liisingfirmad jm.

Investeeringute finantseerimise kavandamisel on oluline arvestada aja aspekti:

1. Kunagi ei ole vaja kogu investeeringusummat kohe alguses.
2. Investeeringu järgmise etapi finantseerimise hilinemine või peatumine on suur risk ettevõttele.

Sõltumata asjaolust, millistest allikatest toimub esialgne finantseerimine, kõige olulisemaks investeeringu otsustamisel tuleb pidada selle otstarbekohasust ja suurust. Põhivara suurus määrab ära selle omaniku tulevaste kulutuste suuruse. Kui turg ei võimalda piisavaid tulusid nende kulutuste katmiseks, on investeering asjatu ja kasumi asemel ootab ettevõtjat oma vara kaotus. Samas kasumi teenimisele eelneb alati kulutamine.

Osäühing “Piknikukorv”, järg 1

Asta koostatud investeeringute plaan nägi ette kõik väljaminekud, mis olid vajalikud osäühingu käivitamiseks ja vitspunutiste kaupluse ehk nagu ta ise nimetas, korvipoe avamiseks. Ta tegi osa investeeringust mitterahalisena – personaalarvuti ja mööbel kaupluse sisustamiseks oli tal juba olemas.

Tabel 6. OÜ “Piknikukorv” investeeringute ja finantseerimise eelarve

| Investeeringud ja väljaminekud, kr | Finantseerimise liik, kr | | | Finantseerimise allikas | |
|------------------------------------|--------------------------|------------|-------|-----------------------------|-------------------|
| | Rahaline | Mitterahal | Kokku | | |
| Osäühingu asutamiskulud | 4500 | 10000 | 10000 | Tööturuameti stardiabi | |
| Ruumide remont | 20500 | 10000 | 10000 | Isiklikud säästud | |
| Arvuti, riulid ja mööbel | 20000 | | 20000 | Isiklik vara, mitterahaline | |
| Käibevahendid | 6000 | 11000 | 11000 | Laen sõpradelt | |
| Koguinvesteering | 51000 | 31000 | 20000 | 51000 | Kogufinantseering |

5.6.3 Kasumiplaani ja tasuvusanalüüs

Kasumiplaani ehk tulude-kulude eelarve peaks kajastama ettevõtte majandustegevuse arengut ja andma vastuse küsimusele, kas tegemist on kasu(m)liku äriaga. Tüüpilised küsimused, millele ettevõtja peaks suutma vastata, on järgmised:

1. Kas minu planeeritav äri on kasumlik? Kas minu ettevõtte majandab end ära? Kui palju peaksin müüma, et äri end ära tasuks? Millal planeeritav investeering end ära tasub?
2. Milline on ühe või teise toote/teenuse omahind? Kuidas kulud kokku hoida? Kas ja millise hinnaga võtta vastu täiendav tellimus?
3. Milliseid kulusid saab mõjutada? Millises ulatuses? Jne.

Kasumiplaani peaks algperioodil olema detailsem ja lühiajalisem, kaugemas tulevikus üldisem ja pikaajalisem. Lühim periood sõltub ärikeskkonnast (maksetähtajad, laenuintressid) ja ärioloogikast (sesoonsus, investeeringute periood jne). Tavaliselt soovitatakse eelarve esimeseks aastaks teha kuu kaupa, teiseks aastaks – kvartali kaupa, hiljem – aastaplaanina. Selliste intervallidega kulusid-tulusid saab kasutada lähteandmetena rahavoogude kavandamisel.

Eelarve read ja nende sisu (vt tabel 7 – üldisem, tabel 8 – detailsem) võib olla raamatupidamise kasumiaruandega (p 7.2) sarnase struktuuriga, kuid peaks eelkõige vastama äri loogikale, näiteks võtma arvesse, millistel turgudel ettevõtja tegutseb ja milline on sellest ning ettevõttest endast tulenev kulude struktuur.

Tabel 7. Väikeettevõtte tulude-kulude eelarve üldstruktuur, kr (näide)

| Periood Näitaja | I kvartal | | | II kvartal | | | 1.a. II p/a | | 2. aasta | | 3.aasta | 4.aasta |
|--|-----------|-------|-------|------------|-------|-------|-------------|--------|----------|--------|---------|---------|
| | 1.kuu | 2.kuu | 3.kuu | 4.kuu | 5.kuu | 6.kuu | III kv. | IV kv. | I p/a | II p/a | | |
| 1a NETOKÄIVE | | | | | | | | | | | | |
| 2 MUUTUVKULUD (materjalid&kaubad) | | | | | | | | | | | | |
| 3 JÄÄKTULU e MÜÜGIKATE: 1a-2 | | | | | | | | | | | | |
| Marginaal, %: 100*3/1a | | | | | | | | | | | | |
| 4 PÜSIKULUD, va kulum&intress: 20+22 | | | | | | | | | | | | |
| 24 KÄIBEKATE: 3-4 | | | | | | | | | | | | |
| 25 PÕHIVARA KULUM | | | | | | | | | | | | |
| 26 ÄRIKASUM: 24-25 | | | | | | | | | | | | |
| 27 finantskulud: intressid+valuutakursi... | | | | | | | | | | | | |
| 28 KOKKU PÜSIKULUD: 4+25+27 | | | | | | | | | | | | |
| 29 finantstulud: intressid+valuuta+... | | | | | | | | | | | | |
| 30 PUHASKASUM: 26-27+29 | | | | | | | | | | | | |

NB! Valemites **tume šrift** tähistab rea numbreid kasumiplaanis ja rahavooplaanis

Kui on tegemist keerukama tootmisettevõttega või on ettevõttes mitmeid erinevaid osakondi või tooteid, võiks konkreetse projektiga seotu eristada ülejäänust, mida projekt otseselt ei mõjuta. Selleks kajastatakse projektiga seotu eraldi ridadel. Samas näidatakse, kuidas projekt mõjutab ettevõtet kui tervikut või vastupidi, kuidas ettevõtte jooksev tegevus finantsiliselt mõjutab projekti.

Mõningad reeglid tulude-kulude plaani ehk kasumiplaani (ingl *income budget*) koostamiseks, mida tuleks arvestada:

1. Tulusid ja kulusid kajastatakse tekkepõhisel printsiibil (printsibiist – vt veel p 7.2), s.t neid arvestatakse sellesse ajavahemikku, mil need tekkivad, mitte raha tegeliku liikumise järgi. Näiteks jaanuari töötasu on jaanuarikuu kulu ka siis, kui see makstakse välja veebruaris.

Tabel 8. Väikeettevõtte kasumi eelarve ja selle täitmise kontrolli üldstruktuur, kr (näide)

| Periood | 1.kuu | | | 2.kuu | | | 3.kuu | | | II kvartal | | | II poolaasta | | |
|---------|---|-------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|------------|----------------|-------|----------------|--|--|
| | Näitaja | Plaan | Täitmine +/-,% | Plaan | Täitmine +/-,% | Plaan | Täitmine +/-,% | Plaan | Täitmine +/-,% | Plaan | Täitmine +/-,% | Plaan | Täitmine +/-,% | | |
| 1a | NETOKÄIVE | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | MUUTUVKULUD (materjalid&kaubad) | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | JÄÄKTULU e MÜÜGIKATE: 1a-2 | | | | | | | | | | | | | | |
| | Marginaal, %: 100* 3/1a | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | PÜSIKULUD (va 25, 27): 20+22 | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | palgakulu | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | sotsiaalmaks (SM): 0,33* 5 | | | | | | | | | | | | | | |
| 6a | SM erisoodustustelt: 0,33*erisood./0,76" | | | | | | | | | | | | | | |
| 7a | tulumaks erisoodustustelt: eris.*(1/0,76"-1) | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | töötuskindlustus: 0,005* 5 | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | personali koolitus | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Tööjõukulud kokku: 5+...+9 | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | üür, rent | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | jooksev remont | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | küte, elekter | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | abimaterjalid (pakkepaber, pesuvahendid,...) | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | väikevahendid (tööriistad, väikeinventar,...) | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | kontorikulud (side, kontoritarbed, paber...) | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | raamatupidamine (sh audiitor) | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | autokulud (autokütus, TH&remont) | | | | | | | | | | | | | | |
| 19 | kindlustus (auto, vara, jm) | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | Üldkulud KOKKU: 10+...+19 | | | | | | | | | | | | | | |
| 21 | reklaamikulud | | | | | | | | | | | | | | |
| 21a | muud müügikulud (komandeering,...) | | | | | | | | | | | | | | |
| 22 | Müügikulud KOKKU: 21+21a | | | | | | | | | | | | | | |
| 24 | KÄIBEKATE: 3-4 | | | | | | | | | | | | | | |
| 25 | PÕHIVARA KULUM | | | | | | | | | | | | | | |
| 26 | ÄRIKASUM: 24-25 | | | | | | | | | | | | | | |
| 27 | finantskulud (intressid+valuuta+väärtpaberid) | | | | | | | | | | | | | | |
| 28 | KOKKU PÜSIKULUD: 4+25+27 | | | | | | | | | | | | | | |
| 29 | finantstulud (intressid+valuuta+väärtpaberid) | | | | | | | | | | | | | | |
| 30 | PUHASKASUM: 26-27+29 | | | | | | | | | | | | | | |

NB! Valemities **tume šrift** tähistab rea numbreid kasumiplaanis ja rahavooplaanis
 "- s.o. 2005. aastal, väärtused järgmistel aastatel - vt. Tulumaksuseadus

2. Planeerimisel tuleb kasuks ettevaatlikkuse printsiip – kulud ennemini üle- ja tulud alahinnatud. Sellega vähendatakse eksimise ja ebaõnnega seotud riske.
3. Raamatupidamise printsiipe ei saa alati rakendada lihtsustatud arvestusviisi tõttu. Kuigi raamatupidamisreeglid lubavad äri alustamisel väikevahendid kohe kulusse kanda, on nende eluiga tihti samaväärne põhivaraga (nn väheväärtuslik põhivara). Väikevahendeid on mõistlik kulusse kanda selles ulatuses, milles neid uuendatakse arvestusperioodil. Näiteks põhivara kulumi arvestamisel tuleks lähtuda iga konkreetse põhivara tõelisest eest, mitte raamatupidamises kasutatavast väärtusest.
4. Käibemaks on käibemaksukohustuslasele võõras raha ja see ei kajastu üldjuhul kulude-tuludena. Mittekäibemaksukohustuslane kannab kõik käibemaksu sisaldavad kuluarved kulusse koos käibemaksuga.
5. Saadud laenud kajastuvad ainult finantskuludena (intressimaksetena).

Tabel 8 on kasutatav nii erineva perioodi (kuu, kvartal, aasta) eelarve koostamisel kui ka hälvete fikseerimisel analüüsimaaks neid, s.o kontrolli (*controllingu*) funktsioon. Eelarve ridadel, kus võimalik, on toodud arvutusvalemid ja ridadevahelised seosed. Lisaks otsestele tulu-kulu näitajatele võiks planeerimisel kasutada suhtarvusi (p 7.4), mis ärivaldkonda iseloomustavad ja võimaldavad ettevõtjal võrrelda oma äri konkurentidega ja majandusharuga üldse. Näiteks müügi- ehk tooteturu tingimusi kajastab “Käive”, toorme(hulgi)turutingimusi – “Muutuvkulud”, mis kokku kirjeldavad suhtelist müügitulust real “Marginaal”. **Muutuvkulud** on siin defineeritud kuludena, mis on otseselt tootega (müügiga) seotud ja/või kanduvad otse üle tootesse (näiteks materjal). **Püsikulud** on seotud ettevõtte eksisteerimisega ning pole otseselt seotud müügiga (tootega). Püsikuludeks on kütte- ja valgustuskulud, püsitöötasu, ruumide rent, põhivara kulum, laenuintressid jms. Püsikulud on seotud eelkõige ettevõtte suurusega, sellepärast võiks selle tähistamiseks kasutada ka mõistet **võimsuskulu**.

Prognoosides tulevast marginaali väärtust saab turumahu järgi planeerida ettevõtte jääktulu ehk müügikatet ehk müügitulemit. Loomulikult tuleks arvestada, et summaarne müüгимarginaal võib sisaldada toote muutuvkulude erineva turu-iseloomuga komponente.

Jääktulus kajastub see osa müügisummast, millega ettevõtte katab oma püsikulud ja teenib kasumit.

Püsikulude kirjeldus eelarves sisaldab kolme põhiplokki ehk moodulit:

- tööjõukulud,
- muud üldkulud,
- müügikulud.

Näeme, et tööjõuga seotud kuludes kajastuvad sotsiaalmaks töötasult ja erisoodustustelt, tulumaks erisoodustustelt ja töötuskindlustus. Mahaarvamised töötasust (tulmaks palgalt ja töötuskindlustus) ettevõtte eelarves ei kajastu.

Kui on selge, et toimiva ettevõtte püsikulused ei saa enam vähendada, jääb üle kontrollida: Kui palju peaks müüma, et jõuda kasumisse? Saavutada tasuvus?

Esimene eelarveprojekt ei pruugi anda ettevõtjale positiivset (kasumlikku) resultaati. See on viide vajadusele põhjalikult analüüsida kõigi kulunumbrite põhjendatust. Püsikulude põhjendatuse kontrolliks võiks ettevõtja esitada endale järgmised küsimused:

1. Kas ettevõtte suurus vastab kavandatava turu suurusele?
2. Kas kavandatava suurusega ettevõtte kulud ja nende struktuur on põhjendatud?
3. Kui püsikulused suurendada, kas müügiimaht võiks kasvada suuremal määral?

Osaühing “Piknikukorv”, järg 2

Asta näitas tulude-kulude eelarves kavandatud müügimahtu nii naturaallühikutes (tk vastaval ajaperioodil) kui ka rahas. Naturaallühikuks valis ta piknikukorvi, teiste punutiste arvu taandas korvile läbi hinna. Esimese kolme kuu müügiplaan sai tagasihoidlikum, kui turu-uuringu järgi oleks võinud eeldada. Laenuintressid arvestati kulusse nende maksmise ajaks, s.o aasta lõppu. Kasumiplaan sai koostatud alguses kuude kaupa, hiljem kvartali ja aasta kohta. Kuna stardiperioodi plaan näitas kahjumit, kordas Asta arvutusi, leidmaks tasuvuspunkti. See pidi saabuma kolmandal kuul. Esimese majandusaasta pidi firma lõpetama väikese kasumiga.

Tabel 9. OÜ “Piknikukorv” tulude-kulude eelarve esimeseks aastaks

| Period | 1. Kuu | 2. Kuu | 3. Kuu | 2. Kvartal | II poolaasta | Aasta kokku |
|--------------------|--------|--------|--------|------------|--------------|-------------|
| Müük, tk | 60 | 100 | 140 | 450 | 1000 | 1750 |
| Müügihind, kr/tk | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| Ostuhind, kr/tk | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Müügikäive, kr | 9000 | 15000 | 21000 | 67500 | 150000 | 262500 |
| Muutuvkulud, kr | 6000 | 10000 | 14000 | 45000 | 100000 | 175000 |
| Müügitulem, kr | 3000 | 5000 | 7000 | 22500 | 50000 | 87500 |
| Tööjõukulud, kr | 4000 | 4000 | 4000 | 12000 | 24000 | 48000 |
| Põhivara kulum, kr | 1000 | 1000 | 1000 | 3000 | 6000 | 12000 |
| Laenuintressid, kr | | | | | 1000 | 1000 |
| Reklaam, müük, kr | 300 | 300 | 300 | 900 | 1800 | 3600 |
| Kontorikulud, kr | 500 | 500 | 500 | 1500 | 3000 | 6000 |
| Rent, kr | 1200 | 1200 | 1200 | 3600 | 7200 | 14400 |
| Püsikulud, kr | 7000 | 7000 | 7000 | 21000 | 43000 | 85000 |
| Kasum, kr | -4000 | -2000 | 0 | 1500 | 7000 | 2500 |

Kui ettevõtte suurus ja kulud paistavad mõistlikud olevat, jääb küsida: kui palju on vaja müüa, et saavutada **tasuvuspunkt** ehk **kasumilävi** (vt ptk 7). Seda arvutatakse järgmiselt:

$$\text{Vajalik müügimaht} = \text{Püsikulud} / \text{Marginaal}.$$

Kui vajalik müügimaht on ilmselt ebareaalne, tuleb pöörduda analüüsi algfaasidesse tagasi, s.t tuleb analüüsida äriideed ja –kontseptsiooni ning turundust järgides kavandamisskeemi joonisel 1. Kas teeme õiget äri õiges kohas? Kas on kasutamata võimalusi?

Planeerimisel võiks kasutada suhtelisi ja absoluutseid tööviljakuse näitajaid: “käive/tööjõukulud” või “käive/töötajate arv”. Nende võrreldavad suurused on leitavad kas statistikast või konkurentide majandusaruannetest. Selliste näitajate (aegridade) analüüs pikemal perioodil võimaldab teha prognoose tulevikuks.

5.6.4 Rahavoo prognoos

Kasumiplaani põhjal kasumlik projekt ei hakka kunagi kasumit tootma, kui selleks pole ettevõttes piisavalt raha. Rahavoo ehk rahakäibe (ingl *cash flow*) aruanne on raamatupidamises võrdlemisi uus nähtus, see võeti USA-s kohustuslikuna kasutusele alles 1988. aastal (Alver, Reinberg 1999).

Rahakäibe prognoos on kindlaks perioodiks koostatud raha laekumiste ja väljamaksete koondprognoos (Karu 1999). Kuigi rahakäibe aruande (prognoosi) koostamiseks on meetodeid, milles lähtutakse kasumiplaanist ja kavandatavast bilansist, eelistab autor siin alustada kasumiplaanil ja vastavate laekumiste-väljamaksete prognoosil põhineva nn otsese meetodiga.

Autori arvates on meetodil järgmised eelised:

1. Algajal ettevõtjal-planeerijal on võimalik rahakäibe plaan koostada raamatupidamist ja bilanssi (põhjalikumalt) tundmata. Metoodiliselt õigesti koostatud kasumi- ja rahakäibeplaan võimaldavad üldjuhul kvaliteetseid otsuseid langetada bilanssi kasutamata (FIE-l, kes peab kassapõhist raamatupidamist, ei pruugi bilanssi olla).
2. Alustamise perioodil saab ettevõtja täpsema ettekujutuse nii põhitegevuse kui ka investeeringute ja finantseerimisega seotud raha liikumisest, kuna **rahavooplaan**⁸ kajastab raha tegelikku liikumist (laekumist-väljamakset), sõltumata selle aluseks oleva kulu või tulu tekkimise momendist.
3. Lihtsam on hinnata käibemaksuga maksustavate ühekordsete suurte tehingute mõju rahavoole, näiteks põhivara ostul ja impordil.

Rahavooplaani koostamise eesmärgiks on välja selgitada ettevõtte normaalse toimimise võime planeeritaval perioodil: kas ettevõttes olev ja ettevõttesse laekuv rahakogus on piisav, tagamaks jätkusuutlikkust. Võib osutada, et näiteks pikast laekumisperioodist tingituna pole ettevõttes piisavalt raha oma kohustuste täitmiseks ja kauba või toorme hankimiseks. See seiskab äritegevuse ka siis, kui kasumiplaan näitab äri kasulikkust. Raharinglusel majanduses on sama tähendus kui vereringlusel elusorganismis. Mitterahalised kulud, näiteks põhivara kulum, rahavoos ei kajastu. Rahavooplaan võimaldab aegsasti olla valmis täiendava finantseeringu hankimiseks või tarnijatega maksetähtaegades läbi rääkimiseks. Samuti saab sellest infot vaba raha tekkimise, s.o laenu tagastamise või uute investeeringute võimalustest.

Enamik rahavooplaani põhitegevust kajastavaid ridu on vastavuses tulude-kulude eelarve struktuuriga (tabel 10). Lisanduvad investeeringute ja finantseerimistegevuse moodulid, mida kasumiplaanis kajastavad vaid põhivara kulum ja finantskulud. Rahakäibeplaanil võib koostada üldisemana või detailsemana.

Tabel 10. Ettevõtte rahakäibeplaanil üldstruktuur, kr (näide)

| Periood Näitaja | 1. a. I kvartal | | | 1. a. II kvartal | | | 1. a. II p/a | | 2. aasta | | 3. aasta | 4. aasta |
|---------------------------------------|-----------------|--------|--------|------------------|--------|--------|--------------|--------|----------|--------|----------|----------|
| | 1. kuu | 2. kuu | 3. kuu | 4. kuu | 5. kuu | 6. kuu | III kv. | IV kv. | I p/a | II p/a | | |
| 0 PERIOODI ALGSALDO: 40 (eelmine kuu) | | | | | | | | | | | | |
| 1 RAHAVOOD ÄRITEGEVUSEST: 1a-2-4-27 | | | | | | | | | | | | |
| 1a LAEKUMISED MÜÜGIST (NETOKÄIBE) | | | | | | | | | | | | |
| 2 MATERJAL&KAUP (MUUTUVKULU) | | | | | | | | | | | | |
| 4 PÜSIKULUD, va kulum&intressid | | | | | | | | | | | | |
| 27 Finantskulud, sh intressid | | | | | | | | | | | | |
| 31 RAHAVOOD INVESTEERIMISEST: 32+33 | | | | | | | | | | | | |
| 32 Hooned | | | | | | | | | | | | |
| 33 Seadmed | | | | | | | | | | | | |
| 35 RAHAVOOD FINANTSEERIMISEST: 36-37 | | | | | | | | | | | | |
| 36 Saadud laenud | | | | | | | | | | | | |
| 37 Laenu kustutamine | | | | | | | | | | | | |
| 40 PERIOODI LOPPSALDO: 0+1-31+35 | | | | | | | | | | | | |

NB! Valemites **tume šrift** tähistab rea numbreid kasumiplaanis ja rahavooplaanis

⁸ Nimetatakse ka kassavoo- ja kassakäibeplaaniks, kuigi kajastatakse raha liikumist nii panga kui kassa kaudu.

Üldisem plaan võib põhineda raamatupidamise aruannetel. Detailne nn “naturaalse” rahavoo kavandamine põhineb üksikute tehingutega seotud laekumiste ja väljamaksete prognoosidel. Üldisem lihtsustatud käsitus sobib enam pikemate arvestusperioodide puhul stabiilse käibe ja väljakujunenud rahavooga firmas, kuna:

1. Eelmiste perioodide bilansid (rahavooaruanded) sisaldavad eelseisvate perioodide nõudeid (laekumisi) ja kohustusi (väljaminekuid), saab kasutada suhtarvudel põhinevat nn kogemuslikku planeerimist.

Stabiilse käibega ettevõttel ei teki järske muudatusi maksukohustuses.

Keerukam on rahavoo juhtimine kiire kasvuga, sh alustavas firmas, samuti suurtehingute (nt investeeringud) puhul.

Plaani struktuuris (tabel 11) kajastatakse eraldi moodulis maksude planeerimist, mida rahavooplaanis tavaliselt ei käsitleta.

Mõningaid reegleid lihtsustatud rahavooplaani koostamiseks:

1. Kavandatakse kuude netokäibed kantakse kasumiplaanist otse müügilaekumistena üle arvestamata arvete laekumisperioodi. Laekuvat käibemaksu ei arvestata.
2. Nii käivet kui kulusid kavandatakse sesoonsetena, kui see tuleneb ärioloogikast.
3. Ostetavate kaupade ja materjali kogus võetakse kasumiplaani muutuvkulude reall, laoseisu muutust ei kavandata.
4. Tööjõukuludega seonduvate maksude väljaminekut näidatakse samas perioodis, mil töötasudki.
5. Kuludele vastavaid väljaminekuid näidatakse nende tekkimise perioodil (võetakse otse kasumiplaanist), kuludega seotud käibemaksu ei arvestata.
6. Investeeringute (põhivara) käibemaksu arvestatakse väljamakse perioodil, kuid nn sisendkäibemaksu tagasiarvestusel ei ole olulist mõju üldistele rahavoogudele.
7. Finantseerimise rahavoogusid kajastatakse vastavalt laenu- või liisinglepingu graafikule, kust saadakse makstav intress (kavandatakse maksegraafikud võib ka ise arvutada).

Detailsemat plaani vajatakse harilikult käivitamisperioodil, mil laekumiste vähesus võib ettevõtte seisata. Sellisel juhul reeglistik osaliselt muutub ja täieneb:

1. Müügilaekumisi kavandatakse arvete laekumisperioodil. Laekuv käibemaks arvestatakse samasse perioodi.
2. Kaupu ja materjali ostetakse esimestel kuudel suuremas koguses, kui realiseeritakse – laovarude täiendamiseks.
3. Tööjõukuludega seonduvate maksude väljaminekut näidatakse perioodis, mil see tuleb tasuda seaduse järgi (töötasu maksmisele järgneval kuul).
4. Püsikuludele vastavaid väljaminekuid näidatakse nende tasumise perioodil koos nendega seotud käibemaksuga.
5. Klientide ja tarnijatega arveldamisel käibemaksu rahavoog kajastub nn kassa-põhisel printsiibil, käibemaksukohustus riigile – tekkepõhisel printsiibil: vastavalt sissetulnud ja väljaläinud eelmise kuu arvetele. Käibemaksusaldo kujundatakse tekkepõhisel printsiibil. Võimalusel tehakse tasaarveldus maksuametiga teiste maksude osas. Põhivara nn sisendkäibemaksu tagasiarvestamine toimub kuni viie-aastaselt perioodil.

Tabel 11. Väikeettevõtte rahavooplaani struktuur, kr (näide)

| Periood | Näitaja | 1.a. I kvartal | | | 1.a. II kvartal | | | 1.a. II p/a | | 2. aasta | | 3.aasta | 4.aasta |
|---------|---|----------------|-------|-------|-----------------|-------|-------|-------------|--------|----------|--------|---------|---------|
| | | 1.kuu | 2.kuu | 3.kuu | 4.kuu | 5.kuu | 6.kuu | III kv. | IV kv. | I p/a | II p/a | | |
| 0 | PERIOODI ALGSALDO: eelmine kuu 40 | | | | | | | | | | | | |
| 1 | RAHAVOOD ÄRITEGEVUSEST: 1a+1b-2-4-23-27 | | | | | | | | | | | | |
| 1a | LAEKUMISED MÜÜGIST (NETOKÄIVE) | | | | | | | | | | | | |
| 1b | Käibemaks(KM) saadud: 0,18* 1a | | | | | | | | | | | | |
| 2 | MATERJAL&KAUP, makstud (MUUTUVKULU) | | | | | | | | | | | | |
| 4 | PÜSIKULUD, makstud,va kulum&intressid: 20+22 | | | | | | | | | | | | |
| 5 | väljamakstav palk: 0,99*töötasu- 7 | | | | | | | | | | | | |
| 6 | sotsiaalmaks,sh erisoodustuselt järgm.kuu 10-l | | | | | | | | | | | | |
| 7 | tulumaks töötasult: 0,24*(töötasu-maksuvaba) | | | | | | | | | | | | |
| 7a | tulumaks erisoodustustelt | | | | | | | | | | | | |
| 8 | töötuskindlustus: 0,015* 5 järgm.kuu 10.kp-l | | | | | | | | | | | | |
| 9 | personali koolitus | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Tööjõuga seotud väljaminekud kokku: 5+...+9 | | | | | | | | | | | | |
| 11 | üür, rent | | | | | | | | | | | | |
| 12 | jooksev remont | | | | | | | | | | | | |
| 13 | küte, elekter | | | | | | | | | | | | |
| 14 | abimaterjalid | | | | | | | | | | | | |
| 15 | väikevahendid | | | | | | | | | | | | |
| 16 | kontorikulud | | | | | | | | | | | | |
| 17 | raamatupidamine | | | | | | | | | | | | |
| 18 | autokulud (vt KM tagasiarvestus-reeglid) | | | | | | | | | | | | |
| 19 | kindlustus | | | | | | | | | | | | |
| 20 | Üldkulud, makstud, KOKKU: 10+...+19 | | | | | | | | | | | | |
| 21 | reklaamikulud | | | | | | | | | | | | |
| 21a | muud müügikulud (komandeering,...) | | | | | | | | | | | | |
| 22 | Müügikulud, makstud, KOKKU: 21+21a | | | | | | | | | | | | |
| 23 | KM makstud (ostud): 0,18*(2+11+...+18) | | | | | | | | | | | | |
| 27 | Intressid, makstud | | | | | | | | | | | | |
| 31 | RAHAVOOD INVESTEERIMISEST: 32+33+34 | | | | | | | | | | | | |
| 32 | hooned | | | | | | | | | | | | |
| 33 | seadmed | | | | | | | | | | | | |
| 34 | KM makstud põhivaralt (reeglid vt KM-seadus) | | | | | | | | | | | | |
| 35 | RAHAVOOD FINANTSEERIMISEST: 36-37 | | | | | | | | | | | | |
| 36 | Saadud laenud | | | | | | | | | | | | |
| 37 | Laenu kustutamine | | | | | | | | | | | | |
| 39 | Käibemaks (eelmine kuu), tekkepõhiselt: | | | | | | | | | | | | |
| 40 | PER. LOPPSALDO: 0+1-31+35-39 | | | | | | | | | | | | |

NB! Valemities **tume šrift** tähistab rea numbreid kasumiplaanis ja rahavooplaanis

Osaühing “Piknikukorv”, järg 3

Asta märkas rahavooplaani koostades, et kohe alustamisel peab firma laos olema piisavalt kaupa. See tähendas, et esimestel kuudel tuleb tooteid rohkem sisse osta, kui ta suudab müüa. Tema õnneks olid korvimeistrid valmis kaubavarusid täiendama iganädalaselt, see sidus mõnevõrra vähem raha. Rahavoogudest oli näha, et kriitiline moment võib saabuda teisel kuul, mil ta oleks pidanud maksma endale töötasu ja sellega seotud makse. Siit selgus, et alustamisel vajalik minimaalne rahasumma on 6000 krooni. See võimaldas tal lõplikult korrigeerida investeerimis- ja finantseerimiseelarvet (vt tabel 6) ja leppida sõpradega kokku laenusummas. Samuti selgus, et plaanide täitumise korral saaks tema firma tagastada laenu 11 000 kr aasta lõpuks, vaatamata sellele, et majandusaasta kasum oli eelarve kohaselt vaid 2500 kr. Jäi veel koostada OÜ “Piknikukorv” alg- ja lõppbilanss.

Tabel 12. OÜ “Piknikukorv” rahavooplaan

| Periood | 1. Kuu | 2. Kuu | 3. Kuu | 2. Kvartal | III poolaasta | Aasta kokku |
|----------------------------|--------|--------|--------|------------|---------------|-------------|
| Algsaldo, kr | 6000 | 5000 | 0 | 1000 | 5500 | 6000 |
| +Müügilaekumine, kr | 9000 | 15000 | 21000 | 67500 | 150000 | 262500 |
| Kauba ost, tk | 80 | 140 | 140 | 450 | 1000 | 1810 |
| -Kauba ost, kr | 8000 | 14000 | 14000 | 45000 | 100000 | 181000 |
| -Tööjõule väljaminekud, kr | 0 | 4000 | 4000 | 12000 | 24000 | 44000 |
| Reklaam, müük, kr | 300 | 300 | 300 | 900 | 1800 | 3600 |
| Kontorikulud, kr | 500 | 500 | 500 | 1500 | 3000 | 6000 |
| -Rent, kr | 1200 | 1200 | 1200 | 3600 | 7200 | 14400 |
| -Laenuintressid, kr | | | | | 1000 | 1000 |
| Lõppsaldo, kr | 5000 | 0 | 1000 | 5500 | 18500 | 18500 |

Tavaliselt ainult ühte projekti käsitleva äriplaani rahavooplaani (prognoosi) rahasaldo kasvab väga suureks – see on loomulik, kuna kavandati kasumlikku projekti. Praktikas tähendab see võimalust uuteks investeeringuteks akumulierenud põhivara kulumi ja kasumi arvel. Akumulierenud kasumist saab maksta ka dividende. Prognoosi on mõistlik sisse kirjutada uusi investeeringuid vähemalt amortiseerunud põhivara taastamise maksumuse (kulumi) ulatuses. Uute tulevaste investeeringute mõju kasumlikkusele ja rahavoole on käsiloleva projekti raames harilikult võimatu üksikasjaliselt hinnata. Seda otstarvet täidab järgmine äriplaani.

5.6.5 Bilansi prognoos

Bilanss (vt ka p 6.2) on kokkuvõtte ettevõtte majanduslikust seisukorrast kindlal ajamomendil. Bilansi vasak pool (aktiva) sisaldab vara struktuuri kirjeldust, paremal pool (passiva) on kajastatud selle vara finantseerimisallikad. Bilansi kavandamine kasumi- ja rahavooplaani põhjal eeldab algbilansi olemasolu ja nende kahe plaani nn tekke- ja kassapõhisuse arvestamist. Kasutame esialgsetes selgitustes kõigi kolme (aruande) plaanivormi lihtsustatud skeemi.

Mõningaid reegleid bilansi kavandamiseks käsitleme kolmes grupis (tekstis kasumiplaani rida tähistab K, rahavooplaani rida R):

I Perioodi rahavooplaanist saame tuletada järgmised bilansiread (tabel 13):

1. Raha “algsaldo” (rida: R0) vastab algbilansi, “lõppsaldo” (rida: R40) – lõppbilansi “raha reale” (s.o aktiva).

- Laekuvad finantseeringusummad R35 kajastuvad vastavalt päritolule pikaajaliste kohustuste real või võlgade R35' real või omanike sissemakse korral osa- või aktsiakapitali suurenemises osakapitali real (rahasaldo muutus aktivas võeti eelmise sammuga arvele) – passivas.
- Laenu tagasimakse vähendab võlgasid (üldjuhul lühiajalisi): R35', või pikaajalisi: R35. Eelseisva aasta jooksul tagasimakstav laenusumma kajastub lühiajalise võlana R35' (passiva).

Tabel 13. Bilansi kujundamine kasumi- ja rahavooplaani ridadest

| Aktiva (varad) | Muutus perioodil | Passiva (kohustused ja omakapital) | Muutus perioodil |
|-----------------------|-------------------------|--|-------------------------|
| <i>Käibevara</i> | <i>Valem</i> | <i>Kohustused</i> | <i>Valem</i> |
| Raha | =R40 | Lühiajalised kohustused | R35' |
| Nõuded ostjate vastu | R1a-K1a | Võlad hankijatele | |
| Varud | | Muud lühiajalised võlad, va maksuvõlad | K4-R4 |
| | | <i>Maksuvõlad (KM - vt märkus tekstis)</i> | <i>R38*</i> |
| | | Pikaajalised kohustused | R35 |
| <i>Põhivara</i> | R31 | <i>Omakapital</i> | |
| Põhivara kulum | -K25 | sh osa- või aktsiakapital | sissemakse |
| | | sh puhaskasum | =K30 |
| Kokku aktiva | Summa | Kokku passiva | Summa |

Valemis: kasumiplaani rida K, rahavooplaani rida R

Investeeringud – põhivara soetamine suurendab sama summa võrra põhivara jääki aktivas: 31.

II Perioodi kasumiplaani saame tuletada järgmised bilansiread:

- Puhaskasum kajastub perioodi kasumina K30 omakapitalis (passiva).
- Põhivara kulum K25 vähendab põhivara jääkmaksumust bilansis (aktiva).

III Perioodi kasumi- ja rahavooplaanist ühiselt saame tuletada järgmisi bilansiridu:

- Nõuded ostjate (deebitorid) vastu kujunevad laekunud summa R1a ja esitatud arvete (käibe) K1a vahena. Samas on võimalikud ostjate ettemaksed (passiva), mille tulemusena vahe R1a – K1a viitab sellele, kumb kasvab enam, kas nõuded ostjate vastu või ostjate ettemaksed.
- Varude muutust (aktiva) ja võlgade muutust hankijate ees (passiva) ei saa hinnata ühemõtteliselt, maksete R2 ja kulu K2 vahe viitab sellele, kumb neist rohkem muutub:
 - kui $K2 > R2$, siis võlad hankijatele kasvavad perioodil vahe $K2 - R2$ võrra enam;
 - kui $R2 > K2$, siis varud (käibevara) kasvab perioodil vahe $R2 - K2$ võrra enam.

Muutuste suurus seondub eelkõige ärioloogikaga valdkonnas – kui suuri krediidisummasid võimaldatakse ja millised varud on mõistlikud (kajastub tegutseva ettevõtte bilansis). Algaja ettevõtja ei saa tavaliselt arvestada tarnijatepoolse suure krediteerimissooviga.

- Lühiajaliste võlgade muutus kajastub püsikulu tegeliku suuruse K4 ja selle katteks mineva rahavoo R4 vahena.
- *Maksuvõlgade suuruse, aga võib-olla ka ettemakse arvestamine ettevõttes nõuab eraldi tekkepõhist käibemaksuarvestust, mis ei kajastu täielikult kahes eelnevas.

OÜ “Piknikukorv”, järg 4

Asta koostas firma bilansi asutamise momendil, st Äriregistrisse kandmisel (tabel 14) vastavalt raamatupidamise reeglitele. Algammed pärinesid investeringute eelarvest (tabel 6). Äriseadustikule vastavalt oli alustamisel ettevõttes vara täpselt osakapitali ulatuses.

Tabel 14. OÜ “Piknikukorv” asutamisbilanss

| Aktiva (varad) | | | Passiva (kohustused ja omakapital) | | |
|----------------|--------------------------|--------------|------------------------------------|--------------------------------|--------------|
| | Käibevara | | | Lühiajalised kohustused | |
| 1 | Raha ja pangakontod | 20000 | | Pikaajalised kohustused | |
| | Käibevara kokku | 20000 | | | |
| | Põhivara | | | Omakapital osaühingus | |
| 9 | Materiaalne põhivara | 20000 | 22 | Osakapital nimiväärtuses | 40000 |
| | Muu inventar, sisseseade | 20000 | | | |
| | Põhivara kokku | 20000 | | Omakapital kokku | 40000 |
| | Aktiva kokku | 40000 | | Passiva kokku | 40000 |

Järgmised sammud:

1. Asutamiseväljaminekute (4500 kr) arvelevõtmine (võimalik amortiseerida viie aasta jooksul).
2. Alustuseks vajaliku täiendava sularaha 6500 kr kandmine kassakontole.
3. Pikaajalise laenulepingu sõlmimine sõpradega summale 11 000 kr (Asta soovis, et intressid läheksid tulevikus firma kulusse), kanne kajastus real 19 “pikaajalised võlakohustused”.
4. Asta võttis ruumide remondi väljaminekud 20 500 kr arvele kui põhivara, mida saab amortiseerida rendilepingu perioodi (viie aastat) jooksul.

Bilanss võttis kuju, mis vastas Asta esialgsele eelarvele (tabel 6) ja rahavooplaani algseisule (tabel 12) Majandusaasta algbilanss oli järgmine (tabel 15):

Tabel 15. OÜ “Piknikukorv” bilanss majandustegevuse alustamisel

| Aktiva (varad) | | | Passiva (kohustused ja omakapital) | | |
|----------------|------------------------------|--------------|------------------------------------|--------------------------------|--------------|
| | Käibevara | | | Lühiajalised kohustused | |
| 1 | Raha ja pangakontod | 6000 | | | |
| | Käibevara kokku | 6000 | 19 | Pikaajalised võlakohustused | 11000 |
| | Põhivara | | | Kohustused kokku | 11000 |
| 9 | Materiaalne põhivara | 40500 | | | |
| | Maa ja ehitised | 20500 | | | |
| | Muu inventar, sisseseade | 20000 | | Omakapital osaühingus | |
| 10 | Immateriaalne põhivara kokku | 4500 | 22 | Osakapital nimiväärtuses | 40000 |
| | Asutamiseväljaminekud | 4500 | | | |
| | Põhivara kokku | 45000 | | Omakapital kokku | 40000 |
| | Aktiva kokku | 51000 | | Passiva kokku | 51000 |

Asta koostas tulevase kasumiaruande vastavalt raamatupidamise reeglitele, kasutades mõlemat kasumiaruande skeemi (täidetud aruande vormid – vt tabel 20). Ta valis skeemi 2, mille read planeerimise eesmärgil viis vastavusse oma skeemiga (tabel 9).

Viimase bilansiridade grupi kavandamise katse näitab, et lisaks nõ rangetele reeglitele tuleb arvestada teatava määramatusega, mis on tingitud bilansi “kahepoolsusest”. Samas peame arvestama, et bilansi põhivõrdus Aktiva = Passiva jääb kogu protsessi jooksul püsima ja bilansi struktuur allub ärioloogika reeglitele. Eelnimetatud viimase bilansiridade grupi prognoosimiseks sobib bilansi proportsioonide (iga bilansirea osakaal bilansimahus) prognoosimine eelmiste perioodide põhjal, arvestades juba loetletud asjaolusid.

OÜ “Piknikukorv”, järg 5

Lähtudes kasumiplaanist (tabel 9) ja rahavooplaanist (tabel 12), pani Asta kokku bilansiprognooosi esimese majandusaasta lõpuks. Kuna ta planeeris käibe alla 250 tuh krooni, siis käibemaksu prognoosimise vajadust ei ole (tabel 16). Ta täiendas algbilanssi ja sai järgmise tulemuse:

1. Rahakonto (rida 1) tuli rahavoo lõppsaldost (tabel 12).
2. Varud kujunesid kauba ostu (rahavooplaanist) ja realiseeritud koguse (kasumiplaan) vahena. Kuna esialgu krediivõimalust hankijatelt ei näinud, siis varud: 6000 kr.
3. Põhivara kulum (kasumiplaanist) kandus otse bilanssi.
4. Lühiajalise võlana kajastus passivas välja maksmata palk (rida 16) ja sotsiaalmaks (rida 15), so kulude ja väljaminekute vahe.
5. Kasum (rida 28) tuli bilanssi otse kasumiplaanist.

Kuna passiva ja aktiva võrdsus säilis, võis kindel olla, et kajastatud sai kõik vajalik. Lõpuks ettevõtja kustutas bilansiread, mida ta ei vajanud.

Tabel 16. OÜ “Piknikukorv” bilanss majandusaasta lõpuks

| Aktiva (varad) | | | Passiva (kohustused ja omakapital) | | |
|----------------|---------------------------------------|--------------|------------------------------------|--------------------------------------|--------------|
| Käibevara | | | Lühiajalised kohustused | | |
| 1 | Raha ja pangakontod | 18500 | 15 | Maksuvõlad | 1000 |
| 7 | Varud kokku | 6000 | 16 | Viitvõlad (maksmata kulud) | 3000 |
| | Ostetud kaubad müügiks | 6000 | | Lühiajalised kohustused kokku | 4000 |
| | Käibevara kokku | 24500 | 19 | Pikaajalised võlakohustused | 11000 |
| | Põhivara | | | Kohustused kokku | 15000 |
| 9 | Materiaalne põhivara | 40500 | | Omakapital osaühingus | |
| | Maa ja ehitised | 20500 | 22 | Osakapital nimiväärtuses | 40000 |
| | Muu inventar, sisseseade | 20000 | 26 | Reservid | 0 |
| | Akumuleeritud põhivara kulum (miinus) | -12000 | 27 | Eelmiste perioodide jaotamata kasum | 0 |
| 10 | Immateriaalne põhivara kokku | 4500 | | | |
| | Asutamiseväljaminekud | 4500 | 28 | Aruandeaasta kasum (kahjum) | 2500 |
| | Põhivara kokku | 33000 | | Omakapital kokku | 42500 |
| | Aktiva kokku | 57500 | | Passiva kokku | 57500 |

Mõningad bilansi struktuuriga seotud ärioloogika reeglid:

1. Võlgade suurus on määratud võlausaldajate (kreditorid) taluvusega krediitühikute osas ja varade ringluskiirusega ettevõttes. Kui tarnijatele makseajad sõltuvad lepingutest (viimased jälle ärikeskkonnast ja traditsioonidest), siis maksumenetile maksetähtaeg on seadusega määratud.
2. Käibe kasvades teatud (ettevõtte võimsuse) piirides võib põhivara suurus jääda muutumatuks.
3. Olles ise võlausaldaja, lähtub ettevõtja samuti konkurentsist ja äritavast ning loomulikult oma võimalustest tingimusi klientidega kokku leppida.

6. RISKIDE JA HÄLVETE ANALÜÜS

6.1. Riskide analüüs

Ettevõtja jaoks tähendab risk võimalust tervise, maine, vara jm kaotuseks, mis lõpptulemusena kajastub ettevõtte bilansis ning kasumiaruandes (Siropolis 1997):

- vähenenud müügitulus;
- kasvavates tegevuskuludes;
- varade vähenemises;
- kohustuste suurenemises.

Riskid jaotuvad:

1. Lihtne risk on seotud sündmusega, mis võib toimuda, võib ka mitte (nt tulekahju, autoavarii, vargus, kliendi pankrott, võtmeisiku hukkumine jne). Ettevõtja saab tavaliselt vähe mõjutada taolise sündmuse toimumist. Alati on see seotud kahjuga.
2. Spekulatiivne risk seondub ettevõtja võimalusega võita või kaotada tehinguga, näiteks kinnisvara või aktsiate hind võib langeda, võib ka tõusta.
3. Üldine keskkonna risk ohustab kõiki ettevõtteid, see on seotud looduskatastroofidega, majanduslike, poliitiliste ja sotsiaalsete kriisidega.

Riskide analüüsimiseks ja otsuste kujundamiseks võiks kasutada skeemi joonisel 17. Riske saab jaotada valdkondade järgi:

1. Tooterisk – seondub toote kasutuse ja tarbijakaitsega, mõjuga keskkonnale.
2. Maa- ja tururisk – avaldub, tegutsedes ebastabiilsete majandustingimustega maade turgudel kreditorina. Samuti on oht ettevõtte seiskumisega kaotada investeeringud konjunktuuri järsul muutumisel.
3. Personalirisk – väikeettevõtte suur sõltuvus üksikisikust, tema oskustest ja isiklikest sidemetest.
4. Kultuuririsk – avaldub, sisenedes uuele turule või asutades ettevõtet välismaal.
5. Krediidi-, valuuta- ja muu finantsrisk – seotud laenu tagasimaksega, tehingu valuuta kursi muutusega, inflatsiooniga eri valuutade piirkondades jne.
6. Kuritegevus – ebaausad töötajad, vargused, väljapressimine, korruptsioon jms.
7. Poliitiline risk – seondub seadusandluse muudatustega, poliitilise stabiilsuse ja rahvusvaheliste suhetega.

Ülaltoodud loetelu pole ammendav. Iga konkreetse äri korral on vajalik ulatuslik sisuline analüüs.

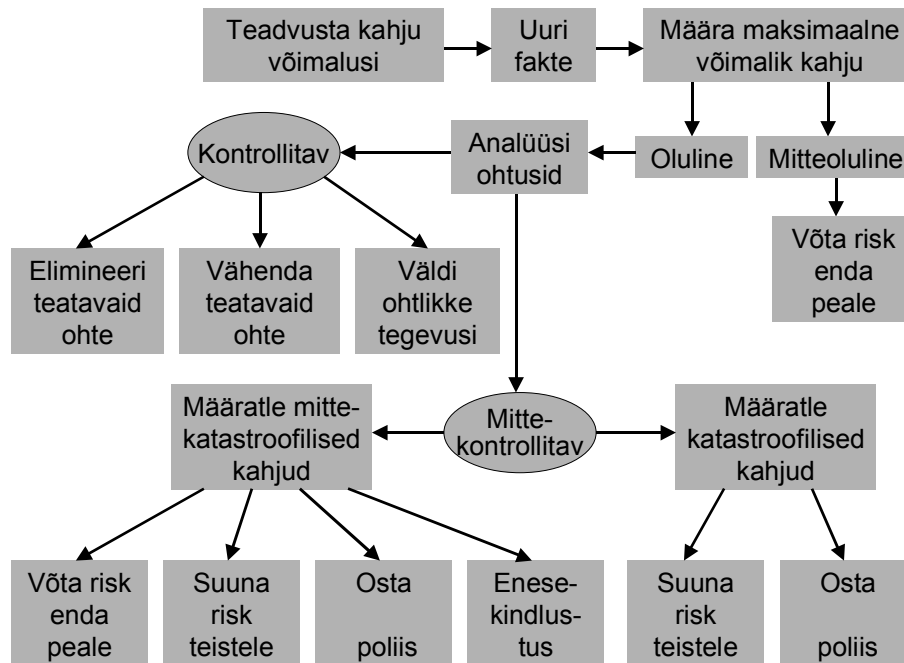
Ettevõtja saab teadvustada, millised riskid tulenevad tema ärist ja ärivaldkonna eripärast. Need võivad olla:

- sesoonsus ja sõltuvus ilmast,
- sõltuvus tarnijatest,
- tööõnnetuse võimalus,
- kauba kahjustused transpordil jne.

Riskide analüüsi joonise 20 skeemi järgi võiks alustada nende kaardistamisest. Iga riski- ja ohuteguri puhul peaks hindama võimalikku kahju ja langetama otsuse. Riskidega seotud kahjude vähendamiseks saab ettevõtja valida järgmiste tegevusviiside vahel (Siropolis 1997):

- riske välditakse täielikult: omamisega seotud riskid välditakse rendi või liisinguga, sularahata arveldus väldib näiteks kassaröövi jne;

- vähendatakse või hajutatakse riske enesekindlustusega: reservide loomisega seonduv meetod on kulukas;
- ennetatakse kahjusündmuste võimalust ja/või vähendatakse nende suurust: töö- ja tuleohutuse tagamine, turvakoolitus töötajatele, turvaseadmete korrashoid ja turvafirmaga lepingu sõlmimine;
- suunatakse riskid teistele sh kindlustusfirmadele: põhineb vastaval töö- ja äriprotsesside ümberkorraldamisel, kindlustuslepingute sõlmimisel.



Joonis 20. Riskide analüüsi ja otsustuste skeem. (Siropolis 1997: 591).

Erinevate riskisündmuste puhul kasutatakse eri liiki kindlustuslepinguid: elu-, vara-, auto- ja tervisekindlustus, kindlustus varguste vastu, vastutuse kindlustus jms.

Ameeriklaste uurimuse kohaselt ainult 2% väikeettevõtetest äparduvad põhjustel, mida ettevõtja ei saa kuidagi mõjutada (Entrepreneurship). Ülejäänud 98% kohta toob sama allikas järgmised läbikukkumise põhjused:

| | |
|-------------------------------|-----|
| Juhtimisalane ebakompetentsus | 45% |
| Kogenematus valdkonnas | 9% |
| Kogenematus juhtimises | 18% |
| Ühekülgsed oskused | 20% |
| Pettus | 2% |
| Katastroof | 1% |

Õeldakse, et:

Oskamatu teostusega kukutatakse läbi ka hiilgav äriidee ja oskusliku tegutsemisega võib tagasihoidlikust äriideest kasvatada hiilgava ettevõtte.

6.2. Hälvete analüüs

Äri planeerimisel on mõistlik arvesse võtta tulude-kulude hälbeid, mis võivad olla tingitud ilmastikust (põllumajandus, turism – puhkemajandus), konjunktuurist jne. See tähendab erinevate prognooside ja eelarvete koostamist: pessimistlik, keskmine, optimistlik. Ettenägematud hälbed kavandatavast müüginahust ja kuludest võivad olla põhjustatud nii ärivaldkonna vähesest tundmisest kui ka riskidest, mida käsitleti punktis 6.1. Hälvete analüüs põhineb oletusel, et ilmneb üks või mitu tasuvuspunkti oluliselt mõjutavat tegurit. Hälvete analüüsil on mõtte ainult nn mittekatastroofiliste sündmuste puhul. Näiteks sesoonsuse või ilmastikuga seotud äris – läbimüük on oluliselt väiksem prognoositust. Muutes vastavat näitajat võimaliku hälbe ulatuses (sisendsuurus) finantsprognoosides, leitakse kasumlikkuse ja rahavoogude muutus (väljundsuurus). Väljund- ja sisendparameetrite muutuste suhe iseloomustab ettevõtte kasumlikkuse, tasuvuspunkti, rahavoogude lõppsaldo jne tundlikkust sisendparameetri muutuse suhtes. Sellise tundlikkuse analüüsi realistlikkuse eelduseks on valdkonna ärioloogika tundmine.

6.3. Küsimusi ja ülesandeid

1. Kuidas ettevõtja saab juhtida oma äririske?
2. Milliste riskide vastu on võimalik kindlustada Eestis? Teistes maades?

7. ERIPEATÜKID

7.1. Finantsjuhtimine

Alustava ettevõtja esimesteks majandusalasteks probleemideks kujuneb harilikult ettevõtte raamatupidamise korraldamine ja majandusotsuste ettevalmistamine, s.o finantsmajandus.

Finantsraamatupidamine ja juhtimisarvestus tuginevad mõlemad ettevõtte arvestussüsteemi infobaasile, kuid nende roll ettevõtte seisukohalt on erinev (tabel 17).

Tabel 17 . Finantsarvestuse ja juhtimisarvestuse erinevused (Alver, Reinberg 1999)

| Tunnus | Finantsarvestus | Juhtimisarvestus |
|---------------------------------------|---|---|
| Eesmärk | Varustada erinevaid info välistarbijaid finantsseisundit ja äritegevuse tulemusi iseloomustava infoga | Varustada juhte planeerimise ja kontrolli teostamiseks ning juhtimisotsuste langetamiseks vajaliku infoga |
| Info kasutajad | Välistarbijad | Sisetarbijad (eri taseme juhid) |
| Ajaline suunitus | Minevik | Tulevik |
| Põhinõue infole | Rangelt määratletav ja kontrollitav | Olulisus (objektiivsus ja kontrollitavus on sellega võrreldes teisejärguline |
| Täpsus | Andmed täpsed, info põhiliselt mone- taarne | Info saamise kiirus on sageli suurema tähtsusega kui andmete täpsus. Palju mitte-monetarset infot. |
| Objektid | Organisatsioon kui tervik | Organisatsiooni või selle tegevuse lülid (struktuurne allüksus, vooluliin, territoorium jne), kuid ka organisatsioon tervikuna |
| Arvestussüsteem | Kahekordne kirjendamine | Iga kasulik süsteem |
| Mõõtühikud | Rahalised | Iga kasulik rahaline või mitterahaline mõõtühik |
| Info esitamise (aru- andluse sagedus) | Perioodiline, korrapäraselt | Millal vajadus tekib, võib olla ka korrapä- ratu |
| Reglementeeritus | Reguleeritud riiklike ja rahvusvaheliste normatiivaktidega (raamatupidamise sea- duse ja rahvusvaheliste standarditega) | Reglementeeritud organisatsiooni sisekor- raeeskirjadega; ainsaks kriteeriumiks on kasulikkus |
| Kohustuslikkus | Kohustuslik | Mittekohustuslik |
| Sõltuvus teistest distsipliinidest | Monodistsiplinaarne | Interdistsiplinaarne (seotud majandusteadu- se, rahanduse, statistika, operatsiooniana- lüüsi, tootmise juhtimise ja töökorraldusega) |

Juhtimisarvestuse ülesandeks on finantsinfo registreerimine, interpreteerimine ja analüüs sisemiseks planeerimiseks, kontrolliks ja otsustusteks. Juhtimisinfosüsteemile esitatavate nõuete hulgas on kasutajasõbralikkus ja paindlikkus esimesi.

Raamatupidamise aruanded on avalikud dokumendid ja nende infotarbijateks on maksuamet, äriregister, statistikaamet, kreditorid, aktsionärid jt välistarbijad. Juhti- misarvestusinfo on ettevõtte siseinfo otsuste langetamiseks – tavaliselt on see firma ärisaladus.

7.2. Raamatupidamine

Kõik ettevõtted Eestis on raamatupidamiskohustuslased. Eestis reguleerib raamatupidamist Raamatupidamise Seadus (vt link aadressil: <http://www.aktiva.ee/>), mis kehtib 1995. aastast. Seadust täiendavad rahandusministri määrused ja Raamatupidamistoimkonna soovitused. Nii seadus kui seda täiendavad aktid tuginevad rahvusvaheliselt tunnustatud raamatupidamise arvestuse ja aruandluse põhimõtetel, mille allikateks on Euroopa Ühenduse raamatupidamise direktiivid ja Rahvusvahelise Raamatupidamise Standardite Komitee (IASC – *International Accounting Standards Committee*) poolt kinnitatud ja väljatöötatud printsiibid, standardid ja soovitused.

Ettevõtjal ja ettevõtte juhil on raamatupidamiseks mitu võimalust:

- töölepingu alusel palgatud raamatupidaja (raamatupidamisosakond);
- raamatupidamisettevõtte (või FIE-st raamatupidaja) teenuste kasutamine.

Ettevõtja, kes tegutseb FIE-na ja pole maksuametis registreeritud käibemaksukohustuslasena (s.t, et käive ei ületa 250 tuh kr/a), võib pidada kassapõhist raamatupidamist, ülejäänud FIE-d ja ettevõtted peavad tekkepõhist raamatupidamist.

Kassapõhise raamatupidamise (arvestusprintsibi) korral kajastatakse majandustehinguid siis, kui raha on tegelikult laekunud või on tegelikult tasutud. FIE peab dokumenteerima oma tehingud ja säilitama algdokumendid, kuid ei pea koostama ja esitama bilanssi. Ta esitab maksuametile ainult tuludeklaratsiooni.

Tekkepõhise raamatupidamise (arvestusprintsibi) korral kajastatakse tehingud nende toimumise momendil, sõltumata raha tegelikust liikumisest. Tulud ja kulud aruandes saadakse nn reguleerimis- ja lõpetamiskannetega. Võimaldab lihtsamalt saada ülevaate ettevõtte majandusseisust ja teha analüüsi.

Ettevõtte raamatupidamisarvestusele esitatavad põhinõuded:

- tagatud on aktuaalse, olulise, objektiivse ja võrreldava info saamine ettevõttest, s.o lähtumine heast raamatupidamistavast;
- dokumenteeritakse kõik majandustehingud;
- kirjendamine toimub algdokumentide põhjal raamatupidamisregistrites;
- koostatakse ja esitatakse aastaaruanded;
- säilitatakse raamatupidamisdokumendid.

Raamatupidamisaruannete koostamise põhimõtted:

- 1) majandusüksuse printsiip – ettevõtte vara ja kohustused arvestatakse lahus teiste ettevõtete ja isikute varast ning majandustegevusest;
- 2) jätkuvuse printsiip – majandusüksust (ettevõtet) käsitletakse jätkuvalt tegutseva organisatsioonina;
- 3) objektiivsuse printsiip majandustehingute fikseerimisel;
- 4) monetaarsuse printsiip;
- 5) realiseerimise printsiip – tulud arvestatakse tehingu momendi järgi;
- 6) tulude ja kulude vastavuse printsiip, muud tuludega mitteseotud perioodi väljaminekud kajastatakse kuludena;
- 7) soetusmaksumuse printsiip – varad võetakse arvele soetamise hinnas;
- 8) olulisuse printsiip – ainult väheolulisi objekte saab arvestada lihtsustatud korras;
- 9) arvestuse ja aruandluse järjepidevus ja võrreldavus;
- 10) konservatiivsuse printsiip – erinevusel reaalkaardist varade väärtus hinnatakse alla ja arvesse võetakse kõik teadaolevad kohustused;

11) avalikkuse printsiibi järgi peavad aruanded, milleks on bilanss, kasumiaruanne jm, kajastama kogu informatsiooni raamatupidamiskohustuslase majandusseisust.

Algdokument on kirjalik tõend majandustehingust (sh arve), see peab sisaldama:

- 1) dokumendi nimetust, (järje)numbrit ja koostamise kuupäeva;
- 2) andmed dokumendi väljastaja kohta: (ettevõtte) nimi, asukoht, registri ja käibemaksukohustuslase number;
- 3) tehingu kirjeldus ja arvulised näitajad: kogus, hind ja summa, käibemaks, kogusumma;
- 4) tehingu teise poole nimi ja aadress.

Raamatupidamise algdokumentide säilitamisaeg on seitse aastat, teistel dokumentidel – üldjuhul 10 aastat.

Alljärgnevalt käsitleme eelkõige tekkepõhise raamatupidamisega seotut ja anname mõned kommentaarid kassapõhisele arvestusele käesoleva alajaotuse lõpus. Raamatupidamisarvestust peetakse kahekordse kirjendamise põhimõttel. Tehinguid ja reguleerimiskandeid kirjendatakse kontodel. **Kontot** võiks defineerida kui üheliigilise finantsinfo kogumit. Kontoplaani (kontode loetelu) ja raamatupidamise sise-eeskirjad koostab ettevõtte endale ise.

Peetakse tehingute kronoloogilisi ja süstemaatilisi registreid, mida võib ühendada üheks žurnaal-pearaamatuks.

Ettevõtte esitab **majandusaasta aruande** maksuametile, äriregistrile ja statistikaametile. Majandusaastana registreeritakse üldjuhul kalendriaasta 12 kuud algusega 1. jaanuarist, lubatud on ka 12-kuune majandusaasta alates teise, kolmanda või neljanda kvartali alku kuupäevast.

Raamatupidamise aastaaruanne koosneb bilansist, kasumiaruandest ja aruande lisadest.

Ettevõtte finantsmajanduslikku olukorda kirjeldab **bilanss**, mis võtab kokku seose:

$$\text{Varad} = \text{Kohustused} + \text{Omakapital}.$$

Sellel valemil on tõlgendus: “varad = allikad” ehk “aktiva = passiva”. Valem ise on universaalne nagu materiaa jäävuse seadus. Ettevõtte varad, kohustused ja omakapital on muutuvad suurused, bilanss kui aruanne kajastab olukorda kindlal ajamomendil.

Ettevõtte **varad** valemi vasakus pooles moodustavad:

- 1) **Käibevarad**, millele on omane ringlus igapäevases majandustegevuses ja realiseeritavus tähtajaga kuni 1 a: raha, kaubeldavad väärtpaberid, lühiajalised nõuded, toore, varud jms.
- 2) **Põhivarad**, mis on kasutuses pikema aja vältel, ei muuda oma vormi ja ei kandu otse tootesse üle: pikaajalised finantsinvesteeringud, immateriaalne põhivara (nt kaubamärk, patent, mingi õigus), masinad ja seadmed ning kinnisvara.

Valemi parem pool näitab, millistest allikatest ettevõtte varad on finantseeritud. Finantseerimiseks on kaks üldistatud allikat:

- 1) **Kohustused** – võlad, mis nõuavad tulevikus varast loobumist (võlausaldajaile tasumist):
 - **lühiajalised kohustused** – tähtajaga kuni üks aasta;
 - **pikaajalised kohustused** – tähtajaga üle aasta.
- 2) **Omakapital**, mis kuulub ettevõttele ja koosneb:

- **põhikirja-** ehk **põhikapitalist**, mille vormiks aktsiaseltsis ja osühingus on vastavalt aktsia- ja osakapital,
- **kasumist, reservkapitalist** ja **ülekursist** (nimetatakse ka **aažioks** – tekib nimiväärtust ületavast põhikapitali sissemaksest).

Bilanss lihtsustatud skeemi kohaselt (Eestis kasutatav täielik bilansi skeem – vt link aadressil: <http://www.aktiva.ee/>) alustavale osühingule on esitatud tabelis 18.

Tabel 18. Alustava ettevõtte bilanss, näide, kr

| Aktiva (varad) | | Passiva (kohustused ja omakapital) | |
|-----------------------|--------------|---|--------------|
| <i>Käibevara</i> | | <i>Kohustused</i> | |
| Raha | 20000 | Lühiajalised kohustused | |
| | | Pikaajalised kohustused | |
| <i>Põhivara</i> | 20000 | <i>Omakapital</i> | |
| | | Osakapital | 40000 |
| Kokku aktiva | 40000 | Kokku passiva | 40000 |

Ettevõtte raamatupidamisaruanne peab järgima seaduses loetletud bilansiridade järjestust, kuid ei pea sisaldama kõiki neid ridu. Bilansiridu võib liigendada vastavalt ettevõtte vajadustele. Siintoodud näites (tabel 19) on illustratsiooniks paljude ridade väärtusena näidatud "0".

Kasumiaruande koostamiseks on kaks skeemi, mille järgi ühesugune lõpptulemus kujuneb välja erinevate vahearvutuste kaudu (tabel 20). Esimest skeemi soovitatakse mõnikord rohkem tootmisettevõtetele, kuid eelkõige sõltub valik kulude arvestamise põhimõtetest. Skeemi esialgse valiku saab ettevõtte iseseisvalt otsustada, muutmiseks on vajalik Raamatupidamise Toimkonna otsus. Nagu näha, esimese skeemi järgi arvestatakse kuludesse kõik kauba- ja toormekulud, sõltumata sellest, kas need on realiseeritud (müüdnud) ja korrigeeritakse müügikäivet laoseisu muutusega. Teises skeemis käsitletakse tootega seotuna kõiki kulusid, mis ei ole turustus-, haldus- või muu ärikulu. Ettevõtte tulumaksu praeguste maksuseaduste järgi Eestis ei ole.

Kasumiaruannet võiks vaadelda kui finantsilist majandusaasta kulgemise kirjeldust aasta alguse bilansist lõppbilanssi. Puhaskasum ja põhivara kulumi väärtus kajastuvad mõlemas raamatupidamisaruandes. Puhaskasum kui majandusaasta lõpptulemus on kasumiaruande ja bilansi ühisosa.

Igapäevases raamatupidamises toimub majandustehingute registreerimine kontodel kahekordse kirjendamise meetodil. Kuna kontot käsitletakse kahepoolse tabelina – deebet (vasakul) ja krediid (paremal), tähendab see tehingu kandmist samas summas ühe (või osasummana mitme) konto deebetisse ja ühe (või osasummana mitme) konto krediidisse. Tehingute kirjendamisel võiks soovitada keerukate tehingute lahutamist lihtsamateks.

Kontod nummerdatakse, kontonumbri esimene positsioon näitab selle kohta kontoplaanis ja arvestussüsteemis: 1 ja 2 on vastavalt aktiva- ja passivakonto, 3 ja 4 – tulu- ja kulukonto. Esimesed kaks on nn bilansikontod, teised – tulemuskontod. Iga bilansireale vastab üks või mitu kontot. Iga kontokanne sisaldab tavaliselt järgmist infot: kuupäev, kirjendi number, tehingu sisu ja vastav summa deebetis või kreditis. Aktivakonto kasv toimub deebet, passivakontol – krediti poolel, kahanemine – vastupidi. Aktivakonto jääk ehk saldo on alati deebetis, passivakontol – kreditis.

Analoogiliselt aktivakontoga käitub kulukonto, samas tulukonto käitub nagu passivakonto.

Tabel 19. Ettevõtte bilanss majandusaasta lõpuks, näide, kr

| Aktiva (varad) | | | Passiva (kohustused ja omakapital) | | |
|----------------|--|--------------|------------------------------------|---|--------------|
| | Käibevara | | | Lühiajalised kohustused | |
| 1 | Raha ja pangakontod | 18500 | 11 | Võlakohustused | 0 |
| 2 | Aktsiad ja muud väärtpaberid | 0 | 12 | Ostjate ettemaksud | 0 |
| 3 | Nõuded ostjate vastu | 0 | 13 | Võlad hankijatele | 0 |
| | -Ebatõenäoliselt laekuvad arved | 0 | 14 | Mitmesugused võlad | 0 |
| 4 | Mitmesugused nõuded | 0 | 15 | Maksuvõlad | 1000 |
| 5 | Viitlaekumised | 0 | 16 | Viitvõlad (maksmata kulud) | 3000 |
| | Intressid | 0 | 17 | Lühiajalised eraldised | 0 |
| 6 | Ettemakstud tulevaste perioodide kulud | 0 | 18 | Muud ettemakstud tulevaste perioodide tulud | 0 |
| | | | | Lühiajalised kohustused kokku | 4000 |
| 7 | Varud kokku | 6000 | 19 | Pikaajalised võlakohustused | 11000 |
| | Tooraine ja materjal | 0 | 20 | Muud pikaajalised võlad | 0 |
| | Ostetud kaubad müügiks | 6000 | 21 | Pikaajalised eraldised | 0 |
| | Ettemaksud hankijatele | 0 | | Pikaajalised kohustused kokku | 11000 |
| | Käibevara kokku | 24500 | | Kohustused kokku | 15000 |
| | Põhivara | | | Omakapital osaühingus | |
| 8 | Pikaajalised finantsinvesteeringud | 0 | 22 | Osakapital nimiväärtuses | 40000 |
| 9 | Materiaalne põhivara | | 23 | Aazio | 0 |
| | Maa ja ehitised | 0 | 24 | Annetatud kapital | 0 |
| | Muu inventar, sisseseade | 40500 | 26 | Reservid | 0 |
| | Akumuleeritud põhivara kulum (miinus) | -12000 | 27 | Eelmiste perioodide jaotamata kasum | 0 |
| 10 | Immateriaalne põhivara kokku | 4500 | 28 | Aruandeaasta kasum (kahjum) | 2500 |
| | Asutamiseväljaminekud | 4500 | 29 | Oma osad (miinus) | 0 |
| | Põhivara kokku | 33000 | | Omakapital kokku | 42500 |
| | Aktiva kokku | 57500 | | Passiva kokku | 57500 |

Tabel 20. Ettevõtte kasumiaruanne, näide (kaks varianti), kr

| Skeem 1 | | | Skeem 2 | | |
|---------|--|---------------|---------|---|-------------|
| 1 | Realiseerimise netokäive | 262500 | 1 | Realiseerimise netokäive | 262500 |
| 2 | Valmis- ja lõpetamata toodangu varude jääkide muutus | 6000 | 2 | Realiseeritud toodete (kaupade, teenuste) kulu ⁹ | 249400 |
| 3 | Kapitaliseeritud väljaminekud oma tarbeks põhivara valmistamisel | 0 | | <i>s.h. kaubad</i> | 175000 |
| 4 | Muud äritulud | 0 | | <i>s.h. kulum</i> | 12000 |
| | Kokku äritulud: (1+2+3+4) | 268500 | | | |
| 5 | Kaubad, toore, materjal ja teenused | 181000 | | <i>s.h. teenused, rent</i> | 14400 |
| 6 | Mitmesugused tegevuskulud | 24000 | | <i>s.h. materjal</i> | 0 |
| 7 | Tööjõu kulud | 48000 | | <i>s.h. tööjõukulu</i> | 48000 |
| | a) palgakulu | 36000 | | Brutokasum (-kahjum): (1-2) | 13100 |
| | b) sotsiaalmaksud | 12000 | 3 | Turustuskulud | 3600 |
| | | | 4 | Üldhalduskulud | 6000 |
| 8 | Kulum | 12000 | 5 | Muud äritulud | 0 |
| 9 | Muud äriikulud | 0 | 6 | Muud äriikulud | 0 |
| | Äri kasum (-kahjum): (Äritulud-Äriikulud) | 3500 | | Äri kasum (-kahjum): (Brutokasum-3-4+5-6) | 3500 |
| 10 | Finantstulud | 0 | 7 | Finantstulud | 0 |
| 11 | Finantskulud | 1000 | 8 | Finantskulud | 1000 |
| | Kasum (kahjum) majandustegevusest | 2500 | | Kasum (kahjum) majandustegevusest | 2500 |
| 12 | Erakorralised tulud | | 9 | Erakorralised tulud | 0 |
| 13 | Erakorralised kulud | | 10 | Erakorralised kulud | 0 |
| | Kasum (kahjum) enne tulumaksustamist | 2500 | | Kasum (kahjum) enne tulumaksustamist | 2500 |
| 14 | Tulumaks | 0 | 11 | Tulumaks | 0 |
| | Aruandeaasta puhaskasum (-kahjum) | 2500 | | Aruandeaasta puhaskasum (-kahjum) | 2500 |

Kontokandeid illustreerime alljärgneva näitega (tabel 21).

Tabel 21. Materjali ostutehingu kontokanded (näide)

| Bilanss Konto | Aktiva | | | | Passiva | | | |
|----------------------|--------|---------|--------|---------|---------|---------|------------|---------|
| | Raha | | Ladu | | Võlad | | Osakapital | |
| | Deebet | Kreedit | Deebet | Kreedit | Deebet | Kreedit | Deebet | Kreedit |
| Algsaldo | 40000 | | 0 | | | 0 | | 40000 |
| 1 Materjali ost | | | 25000 | | | 25000 | | |
| 2 Materjali tasumine | | 25000 | | | 25000 | | | |
| Lõppsald | 15000 | | 25000 | | | 0 | | 40000 |

⁹ Rida 2 alajaotused on autori praktika kohaselt finantsplaneerimist soodustav täiendus normitud aruandeskeemi.

Olgu tegemist situatsiooniga peale ettevõtte asutamist. Osakapitali sissemaks kajastub rahakonto algsaldo deebetis ja osakapitali konto kreditis. Aktiva, mis võrdub aktiva kontode saldodega 40 000 kr on võrdne passivaga 40 000 kr, mis on ühtlasi bilansimaht.

Esimene tehing – materjali ost, kajastub käibena konto “ladu” deebetis ja konto “võlad” kreditis käibena ühes ja samas summas. Bilansimaht kasvas 65 000 kroonini, sellest 25 000 kr on võõrkapital.

Teine tehing – materjali eest tasumine, kajastub “raha” kreditis ja “võlad” deebetis.

Konto “osakapital”, mis näitab raha päritolu, jääb samaks. Saldode kujunemine toimub järgmise valemi järgi:

$$\text{Lõppsaldo} = \text{Algsaldo} + \text{Sama poole käive} - \text{Teise poole käive}.$$

Tehingute jätkumist vaatleme tabelis 22. Kuna osakapitali konto ei muutu, siis seda enam ei kajastata.

Tabel 22. Kauba müügitehingu ja majandamisperioodi lõpetamise kontokanded

| Konto tüüp | Aktiva | | | | Tulemuskontod | | | | Passiva | |
|------------------------|--------|---|-------|-------|---------------|-------|-------|-------|---------|-------|
| | Raha | | Ladu | | Kulud | | Tulud | | Kasum | |
| | D | K | D | K | D | K | D | K | D | K |
| Algsaldo | 15000 | | 25000 | | 0 | | | 0 | | 0 |
| 1 Laekumine kauba eest | 35000 | | | | | | | 35000 | | |
| 2 Kauba väljastamine | | | | 25000 | 25000 | | | | | |
| 3 Kulukonto sulgemine | | | | | | 25000 | | | | 25000 |
| 4 Tulukonto sulgemine | | | | | | | 35000 | | | 35000 |
| Lõppsaldo | 50000 | | 0 | | 0 | | | 0 | | 10000 |

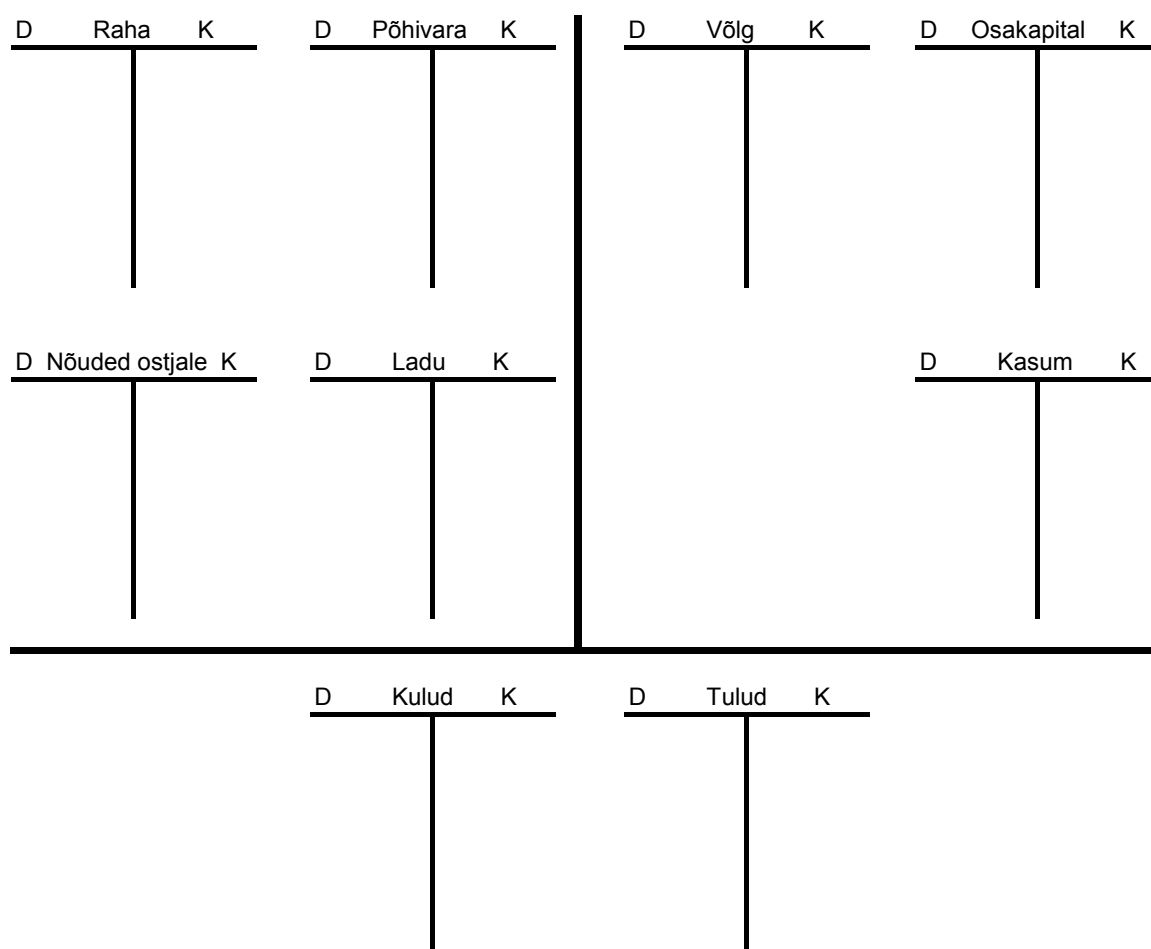
1. Toimub sularaha-müügitehing, laekub summa 35 000 “raha” deebetis, mis on ettevõtte tulu konto “tulud” kreditis.
2. Kaup väljastatakse laost omahinnas, kajastub “ladu” kreditis ja tulude-kulude vastavusest lähtudes konto “kulud” deebetis.
3. Kreditkandega suletakse (viiakse nulli) kulukonto, seda tasakaalustab sama suur kanne passivakonto “kasum” deebetisse.
4. Deebetkandega suletakse tulukonto, see kajastub konto “kasum” kreditis. Ettevõttes tekkis kasum 10 000 kr. Bilansimaht ja ühtlasi omakapital suurenesid kasumi võrra ja on 50 000 kr. Tulemuskontod on viidud nulli, ettevõtte on valmis uueks majandusperioodiks.

7.3. Küsimusi ja ülesandeid raamatupidamises

1. Millised on tekke- ja kassapõhise arvestusprintsipi erinevused?
2. Loetle raamatupidamise üldised põhimõtted.
3. Millised on nõuded raamatupidamise algdokumendile?
4. Milline on erinevus käibe- ja põhivaral?
5. Mis on erinevus kahe kasumiaruande skeemi vahel?
6. Ülesanne. Tehke vajalikud kontokanded allolevatele kontodele, koostage alg- ja lõppbilanss ning kasumiaruanne. Tähistage kontokanded toimumise järjekorras.

Vajadusel lihtsustage tehinguid:

- 0) Asutati OÜ "Aiamööbel", milleks osanikud tegid rahalise sissemakse 20 tuh kr ja mitterahalise sissemakse tööpinkide näol 20 tuh kr.
- 1) Võeti laenu 10 000 krooni.
- 2) Osteti materjali 25 tuh kr eest, tasuti kohe sularahas.
- 3) Kogu materjalist valmistasid töölised 25 komplekti ajamööblit, töölistele maksti töötasu 5 tuh kr.
- 4) 25 komplekti aiamööblit müüdi välisfirmale a' 2000 kr, millest 50% laekus kohe, ülejäänud summa maksetähtaeg on 30 päeva. Kaup väljastati.
- 5) Tasuti ruumide rent ja elektri eest 5000 krooni.
- 6) Maksti intressi 1000 krooni.



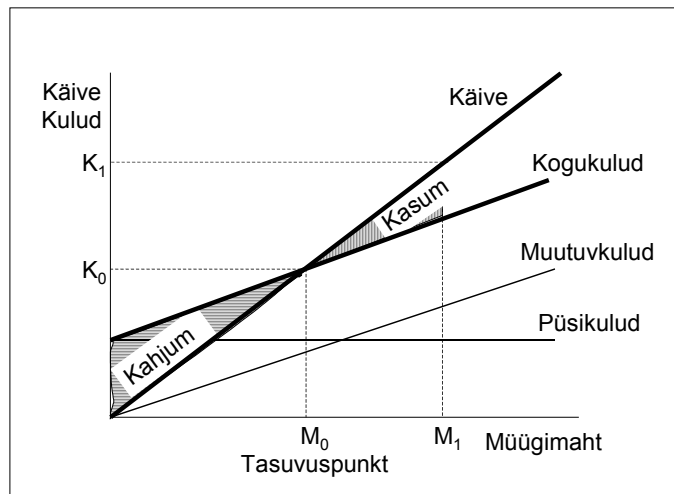
7.4. Tulud, kulud ja tasuvusanalüüs

Ettevõttel on ainult üks tuluallikas – see on klient, ning palju kuluallikaid. Kulud on seotud nii toorme ja kauba kui teenuste ja energia tarnijatega, samuti töötajatega. Seoses kuludega peab ettevõtja langetama otsuseid, millises mahus midagi toota, kui sageli vahetada toodet, milline peaks olema laoseis jpm. Sõltuvalt otsuste eesmärkidest liigitatakse kulused erinevalt. Sellest tulenevalt on järgnevas loetelus liigitus enam või vähem tinglik.

1. Tootmiskulu – mittetootmiskulu.
2. Otsene – kaudne kulu: oluline omahinna arvutamisel.

3. Püsi- ja muutuvkulu.
4. Soetus – asendus – kavandatav kulu: oluline on ajaline dimensioon.
5. Täiendkulu, s.o lisakulu täiendava koguse tootmisest või müügist.
6. Loobumis- ehk alternatiivkulu, s.o saamata jääv (potentsiaalne) tulu alternatiivist, millest loobutakse teise alternatiivi kasuks.
7. Pöördumatu ehk nn “uppunud” kulu on juba tehtud kulu, mida ei muuda mingid uued otsused jne.

Ettevõtte eksisteerimisega on seotud rida kulusid, näiteks rendimaksud vastavalt rendilepingule, töötasu, maksed telefoni, elektrienergia, kütte jms eest. Nende kulude suurus on määratud ettevõtja otsusega, kui suurt pinda rentida, mitu töötajat palgata töö tegemiseks jms. Need on kulud, mida keegi ettevõttele kompenseerima ei pea. Nendest kuludest loobumine on aeganõudev ja kallis: kehtivad jätkuvalt lepingu ülesütlemise või muutmise etteteatamise ajal, vallandamishüvitised jms. Ettevõtte eksistentsiga seotud kulusid nimetatakse **püsikuludeks**, need kulud on ettevõttel sõltumata müügitahust, so asjaolust, kas kliendid ostavad ettevõtte kaupa või mitte (joonis 21).



Joonis 21. Tasuvusdiagramm

Need kulud, mille tekitajad, materjal näiteks, kanduvad otse müüdavasse tootesse, on muutuvkulud. Muutuvkulud sõltuvad tootmis- ja müügitahust ehk käibest, on sellega proportsionaalsed. Ettevõtte kogukulud (vt joonis 18), kr/kuu, kr/a.:

$$\text{Kogukulud} = \text{Muutuvkulud} + \text{Püsikulud} . \quad (1)$$

Ettevõtte saab tulu oma toodangu müügist ehk käibest. Ettevõtte äri kasulikkust näitab kasum, kr/kuu, kr/a.:

$$\text{Kasum} = \text{Käive} - \text{Kogukulud} = \text{Käive} - \text{Muutuvkulud} - \text{Püsikulud} . \quad (2)$$

Ühelaadsete toodete müügil $\text{Käive} = \text{Hind} \times N$, kus N on müügiarv tk/kuu, tk/a. Siis omandab valem (2) kuju:

$$\text{Kasum} = N(\text{Hind} - \text{Ostuhind}) - \text{Püsikulud} . \quad (2a)$$

Kui avaldises kogukulud ületavad käivet, omandab kasum negatiivse väärtuse, seda nimetatakse kahjumiks. Kahjumi puhul raha voolab ettevõttest välja ja ettevõtja kaotab oma investeeringud.

Viimasest valemist saame brutokasumi (ingl *gross profit*) ehk müügitulemi ehk müügikatte:

$$\text{Müügitulem} = \text{Käive} - \text{Muutuvkulu}. \quad (3)$$

Valem annab ühtlasi piirkasumi, so kasum, kui $Püsikulud = 0$. Suhteline müügikatte ehk marginaal (ingl *gross profit margin*):

$$\text{Marginaal} = \frac{\text{Käive} - \text{Muutuvkulu}}{\text{Käive}}. \quad (4)$$

Marginaali valem (4) omandab üheliigiliste toodete puhul kuju:

$$\text{Marginaal} = \frac{\text{Hind} - \text{Ostuhind}}{\text{Hind}}. \quad (4a)$$

Marginaaliga sarnaselt arvutatakse suhteline juurdehindlus ehk juurdehindlusmäär:

$$\text{Juurdehindlusmäär} = \frac{\text{Käive} - \text{Muutuvkulu}}{\text{Muutuvkulu}}. \quad (5)$$

Nii marginaali kui juurdehindlusmäära avaldatakse tavaliselt protsendina, mis ühetüübiliste sama valdkonna konkreetsete ettevõtete lõikes võib väga vähesel määral erineda, kuid on määratud eelkõige valdkonna ärioloogikaga. Loogika seisneb selles, et üldjuhul on marginaal enamikule ettevõtetest samadel tingimustel ühesugune. Järelikult käive sõltub müügihinast ja müügihahust – määratud valmistoodangu turu tingimustega, muutuvkulud on määratud toormeturu tingimustega. Müügihahut, mille puhul ettevõtte puudub nii kasum kui kahjum, st $Kasum = 0$, nimetatakse tasuvuspunktiks ehk murdepunktiks ehk kasumiläveks. Kasumiläve müügihahut tähistab M_0 , millele vastab käive K_0 (joonis 21). Kui müügihahut mõõta rahalises väljenduses, siis $M_0 = K_0$. Kasumiläve punktis, kr/kuu, kr/a.:

$$K_0 - \text{Muutuvkulud}(K_0) = \text{Püsikulud}. \quad (6)$$

Jagades ja korrutades võrrandi vasakut poolt ühe-sama arvuga K_0 , saame avaldada püsikulud tasuvuspunktis:

$$\text{Püsikulud} = K_0 \times \frac{K_0 - \text{Muutuvkulud}(K_0)}{K_0}.$$

Murd võrrandi paremal poolel on valemist (5) tuntud kui marginaal, selle väärtus on määratud ettevõtte ärivaldkonna loogikaga. Saame avaldada käibe tasuvuspunktis ehk kasumiläve müügihahut, kr/kuu, kr/a.:

$$K_0 = \frac{\text{Püsikulud}}{\text{Marginaal}}. \quad (7)$$

See valem annab vastuse küsimusele, kui suur peab olema ettevõtte müügihahut tasuvuspunkti saavutamiseks. Valemi (7) teisendamisel saame tasuvuspunkti tootmismahut naturaühikutes, tk/kuu, tk/a.:

$$N_0 = \frac{\text{Püsikulud}}{\text{Hind} - \text{Ostuhind}}. \quad (7a)$$

Tasuvuspunkti ületav müügimaht (käive) on turvavaru. Turvavaru määr, %:

$$\text{Turvavaru määr} = \frac{\text{Käive} - K_0}{K_0} \times 100, \quad \% \quad (8)$$

Näitamaks müügimahu ja tasuvuspunkti suhet, kasutame mõistet *suhteline turvavaru*, X :

$$\text{Suhteline turvavaru} = \frac{\text{Käive}}{K_0}, \quad X. \quad (9)$$

Toote omahinna arvutamisel on oluline teada tootega seotud kulude struktuuri. On ilmne, et otseseks kuluks on tootesse minev materjal (s.o ühtlasi muutuvkulu) ja ka vastav energiakulu ning tööjõukulud. Kas kaks viimast kuluartiklit kuuluvad muutuv- või püsikulude hulka, sõltub nende suurusest (osatähtsusest kulude struktuuris) ja ettevõtte arvestussüsteemist. Lihtsamal juhul ühe tootenimetuse korral, kr/tk:

$$\text{Omahind} = \frac{\text{Kogukulud}}{N} = \frac{\text{Muutuvkulud} + \text{Püsikulud}}{N} = \text{Ostuhind} + \frac{\text{Püsikulud}}{N}. \quad (10)$$

Nagu näha, muutuvkulu tooteühiku kohta on konstant (püsiv), püsikulu tooteühiku kohta muutub pöördproportsionaalselt müügimahuga. Ettevõtjal on võimalik asendada tootmise püsikulud, mis on seotud seadme (põhivara) omamise ja vastava tööjõuga (amortisatsioon ja tööjõukulud), osaliselt muutuvkuludega, ostes seadmega toodetavat pooltoodet.

Näiteks turismitalu otsesed kulud puhkajale on 113.00 kr ööpäevas. Ööpäeva müügihind: 230.00 kr. Talu püsikulud on 44 000 kr/a. Planeeritud on vastu võtta 150 klienti keskmise peatumisajaga 3 ööpäeva. Kui palju peaks talu välja müüma, saavutamaks tasuvuspunkti? Millist turvavaru ja kasumit plaanitakse?

Lahendus: Tasuvuspunkti müügimaht aastas: $44000 / (230 - 113) = 376$ ö/p, ehk käive ehk rahaline müügimaht: $376 \times 230 = 86480$ kr.

Suhteline turvavaru = $150 \times 3/376 = ca 1,2 \times$.

Kasum = $(150 \times 3 - 376) \times (230 - 113) = 8658$ kr.

7.5. Ülesanded

1. Tuletage marginaali ja juurdehindlusemäära vaheline seos.
2. Kaupade keskmine juurdehindlus kaupluses on 25%. Käive koos käibemaksuga: 129 800 kr/kuu. Kasum: 2 500 kr/kuu. Leidke püsikulud ja suhteline turvavaru.
3. Tehase tootmiskaht kuus ületas tasuvus-punkti 5000 (s.o turvavaru) tootega. Ühe toote müügihind on 1200.00 kr. Materjali (muutuvkulu) osakaal müügihinna on 40%. Püsikulud on 3,456 mln kr kuus. Leidke tehase tootmiskaht (kogukäive) ja kasum.
4. Keskmine müügi-marginaal kaupluses on 20%. Juulikuu jooksul müüdnud kauba sisseostuhind oli 875 000 kr, kahjum: 43 600 kr. Leidke püsikulude tase kuus ja tasuvus-punkti saavutamiseks puudujääv käive juulis.
5. Kaupade keskmine juurdehindlus kaupluses on 1/3 sisseostuhinnast. Kaupluse püsikulud on 14 300 kr/kuu, käive koos käibemaksuga: 123 310 kr/kuu. Leidke kasum ja suhteline turvavaru.

6. Ettevõtte keskmine kuukäive on 300 000 kr, müügin marginaal: 25%, keskmine tooraine laoseis: 150 000 kr. Tooret täiendatakse partiidena 90 000 kr. Kui sageli täiendatakse toormevarusid?
7. Väikefirma tootis 100 toodet kuus, mida müüs a' 1000 kr/tk. Firma teenis iga kuu kasumit 20 tuh.kr, püsikulud olid 30 tuh.kr ja toote omahind 800 kr/tk. Tuli müügilmees, kes pakkus täiendava 50 toote eest kuus hinda 750 kr/tk. Firmajuht teadis, et vaba tootmisvõimsust jätkub ja püsikulud jäävad endiseks. Kas tehing on firmale kasulik või kahjulik? Põhjenda arvudega.

7.6. Finantsanalüüs ja -näitajad

7.6.1 Finantsanalüüsist ja -näitajatest üldiselt

Finantsaruannete analüüsil ja planeerimisel on oluline roll ettevõtte seisundi hindamises ja kavandamises. Järjestikuste perioodide finantsaruannete (s.o aegridade) võrdlev hindamine, näiteks aruanderidade esitamisel protsentuaalsel kujul, võimaldab märgata nii ettevõttesiseseid muutusi kui ka muutusi ärioloogikas ja keskkonnas. Tagamaks analüüsi usaldusväärsust, on vajalik, et aruandlussüsteem ja näitajad, mida arvutused kasutaksid, oleksid stabiilsed.

Finantsanalüüs võimaldab:

- hinnata ettevõtte oma näitajate muutusi ajas;
- võrrelda ettevõtet teiste sama majandusharu ettevõtetega;
- võrrelda konkreetset ettevõtet ja majandusharu ettevõtteid ülejäänud majandusosalistega.

Analüüs võimaldab avastada trende ja prognoosida arengut tulevikus. Milliseid näitajaid kasutatakse, sõltub eelkõige analüüsi eesmärkidest. Käesolevaga käsitletakse mõningaid VKE-le olulisemaid, sh neid, mida võiks hinnata nii äripartner kui ka potentsiaalne laenuandja. Enamik näitajaid on finantsuhtarvud, mida võib avaldada lihtsalt kümnendmurruna või protsendina. Erinevates allikates võib kohata ühesuguse nimetusega finantsnäitajaid, mille arvutusviis võib olla erinev. Näiteks kasum enne intresse, enne makse, peale makse, jne. Sellepärast on soovitatav igal konkreetset juhul kontrollida, kuidas konkreetset finantsnäitajat arvutatakse.

7.6.2 Maksevõime

Maksevõime iseloomustab ettevõtte võimet toime tulla oma võlgnevustega.

Käibekapital, vahel ka töökapital, näitab, millises rahalises mahus ettevõtte on finantseeritud pikaajalistest allikatest:

$$\text{Käibekapital} = \text{Käibevarad} - \text{Lühiajalised kohustused}.$$

Maksevõime üldine tase, suhtarv, võib avaldada ka protsentides:

$$\text{Maksevõime tase} = \frac{\text{Käibevarad}}{\text{Lühiajalised kohustused}}.$$

Kiireloomuliste maksete tase ehk likviidsus:

$$\text{Likviidsus} = \frac{\text{Käibevarad} - \text{Varud}}{\text{Lühiajalised kohustused}}.$$

Varud on likviidsete varade hulgast välja arvatud nende võimaliku pikema realiseerimisaja tõttu. Likviidsus alla 0,6 on mitterahuldav, 0,6-0,9 – rahuldav ja üle 0,9 – hea (Kitvel 1993).

7.6.3 Kapitali struktuur

Kapitali struktuuri näitajad seovad oma- ja võõrkapitali või oma- ja kogukapitali.

Omakapitali osakaal kogukapitalis ehk -varades:

$$\text{Omakapitali osakaal} = \frac{\text{Omakapital}}{\text{Kogukapital}}.$$

Omakapitali osakaalu üle 33% loetakse Soome tingimustes heaks, 20–32% rahuldavaks ja alla 20% mitterahuldavaks. Kindlasti sõltub hinnang ärivaldkonnast ja konjunktuurist.

Võlakordaja:

$$\text{Võlakordaja} = \frac{\text{Võlad}}{\text{Omakapital}}.$$

Mõlemad kapitali struktuuri näitajad on teineteisest tuletatavad.

7.6.4 Efektiivsuse näitajad

Varade käibesagedus iseloomustab ettevõtte vara kasutamise tõhusust käibe tekitamiseks. Kui käibe periood erineb aastast, tuleb käive taandada aastale. Sama kehtib ka teiste valemite kohta, mis sisaldavad käibe või kulu suurusi teatavas perioodis. Mõõtühik: korda aastas (X/a).

$$\text{Varade käibesagedus} = \frac{\text{Netokäive}}{\text{Varad}}.$$

Arvete keskmine laekumisaeg ehk -periood päevades:

$$\text{Laekumisaeg} = \frac{\text{Keskmine debitoorne võlgnevus}}{\text{Netokäive}} \times 360.$$

Laekumisaega loetakse heaks, kui see on alla viie päeva üle lepingulise tähtaja, rahuldavaks – kuni 10 päeva, ebarahuldavaks – üle 10 päeva.

Keskmine arvete makseag ehk -periood päevades:

$$\text{Makseag} = \frac{\text{Keskmine kreditoorne võlgnevus}}{\text{Kaubakulu}} \times 360.$$

Varude periood ehk varude suurus (kestvus) laos päevades – sõltub ärivaldkonnast:

$$\text{Varude periood} = \frac{\text{Keskmine laoseis}}{\text{Kaubakulu}} \times 360.$$

Lisaks finantsilistele efektiivsusnäitajatele kasutatakse ärioloogikast tulenevaid naturaallühikutel põhinevaid efektiivsusnäitajaid. Näiteks toodangumaht, käive ja kasumitootlus töötaja kohta, seadme kohta, põhivara krooni jne kohta. Vahel kasutatakse tööviljakuse iseloomustamiseks käibe ja tööjõukulude suhtarvu (vt äriplaani finantsprojektsioonid – lisa).

7.6.5 Rentaablus

Rentaabluse näitajad seovad ettevõtte kasumi muude finantse iseloomustavate numbritega. Käiberentaablus, vahel ka tegevustulukus, %/a:

$$\text{Käiberentaablus} = \frac{\text{Kasum}}{\text{Netokäive}} \times 100.$$

Sõltuvalt murru lugejas kasutatavast kasuminäitajast – äri- või puhaskasum, näitab valem äri- või puhasrentaablust.

Investeeringute, vahel ka varade rentablus ehk kasumitootlus (ROI või ROA), %:

$$\text{Varade rentablus} = \frac{\text{Kasum}}{\text{Koguvaramad}} \times 100.$$

Sõltuvalt kasuminäitajast on valemi järgi arvutatav näitaja varade puhas- või ärirentaablus. ROI loetakse heaks, kui see ületab deposiidi intressi 5–10% ja halvaks – alla deposiidi intressi.

Omakapitali või -varade rentablus (tähistatakse vahel ka ROE või ROSE), %:

$$\text{Omakapitali rentablus} = \frac{\text{Puhaskasum}}{\text{Keskmise omakapital}} \times 100.$$

Üle 15%-line ROE loetakse heaks, alla 10%-line – mitterahuldavaks.

7.6.6 Laenu analüüsil kasutatavaid finantsnäitajaid

Intresside kattekordaja näitab ettevõtte võimet maksta intresse jooksva majandustegevuse kasumist:

$$\text{Intresside kattekordaja} = \frac{\text{Kasum enne intresse}}{\text{Intressid}}.$$

Kuna intressimakse on ettevõttele finantskulu, ei maksustata seda tulumaksuga. Laenu kattekordaja näitab ettevõtte võimet maksta intresse ja laenu tagasimakseid jooksva majandustegevuse kasumist:

$$\text{Laenu kattekordaja} = \frac{\text{Kasum enne intresse}}{\text{Intressid} + (\text{Laenu tagasimakse} / (1 - \text{Maksumäär}))}.$$

Maksumäär valemis võtab arvesse asjaolu, et laenu tagasimakse toimub ettevõtte omakapitalist, mis jääb firmasse peale tulumaksu tasumist.

7.7. Investeeringute analüüs ja eelarvestamine

Investeering on tarbimist edasi lükkav ressursikasutus tulevikus saadava kasu teenimiseks. Investeeringute tagasi teenimine ja investeeringutelt tulu teenimine on üks ettevõtja loomulikku ootusi. Kas tulu väljub dividendide rahavoos või ettevõtte (aktsiate/osa) müügihinna, aga võib-olla mõlemas, ei ole investeeringu hindamise seisukohalt põhimõttelist vahet. Investeeringu tasuvuse hindamise meetodid:

1. Lihtne rahavoogude analüüs. Võrreldakse projekti investeeritud ja projektist teenitud (saadud) rahavoogusid.
2. Tasuvusaeg – eelmise meetodi edasiarendus. Hinnatakse aega, mille jooksul projektist teenitud rahasumma saab võrdseks investeeringuga.

Mõlema meetodi puuduseks on asjaolu, et raha väärtus ajas muutub. Kahe erineva projekti võrdlemisel lihtsal meetodil saadud hinnangud ei ole asjakohased ja võrreldavad, kui teenitavad rahavood ajas ei ole identsed.

3. Rahavoo ajaldatud väärtus. Meetod võimaldab hinnata ja võrrelda erinevaid projekte ajas.

Raha hinda mõõdetakse intressimääraga, mida raha kasutamise (laenamise) eest aja- perioodis küsitakse. Tüüpiline arvestusperiood on aasta, siis intressimäär¹⁰ aastast i , %:

$$i = \frac{\text{Intressimakse}}{\text{Laenusumma}} \times 100.$$

Praegune summa ehk raha praegusväärtus PV omandab n aasta pärast tulevikuväärtuse FV :

$$FV = PV(1 + i)^n.$$

Praegusväärtusest tulevikuväärtuse arvutamist nimetatakse **protsenteerimiseks**.

Näide 1. Milline on 100 kr viieprotsendise deposiidi väärtus kahe aasta pärast?

Lahendus: $FV = 100(1 + 0,05)(1 + 0,05) = 110,25$ kr.

Teades tulevikus laekuvat summat, annab **diskonteerimine** raha praegusväärtuse:

$$PV = \frac{FV}{(1 + i)^n}.$$

Näide 2. Naabrimees pakub 100-kroonist vekslit (võlakiri) aastase tähtajaga. Leidke piirhind (praegusväärtus), millest allpool on vekslit ost kasulikum aastastest viieprotsendisest deposiidist pangas? Lahendus: piirhind = $100 / (1 + 0,05) = 95,24$ kr.

Annuiteet – sari võrdseid makseid ehk maksete seeria võrdsetes osades võrdsetes ajavahemikes. Annuiteediprintsiipi kasutavad pangad sageli laenu tagastusgraafikus. Makse suurus on määratud intressimäära ja tagastusperioodi pikkusega.

Laenuamortisatsioon = Põhivõla tagasimakse + Intress

Perpetuiteet – lõputu annuiteet ehk investeering, millelt saab piiramata aja jooksul perioodilisi tulusid.

Alginvesteeringuga I_0 projekti praegune netoväärtus NPV:

$$NPV = PV - I_0.$$

¹⁰ Arvutustes kasutatakse intressimäära kümnendmurrulist väärtust.

Näide 3. Oletame, et ostime naabrimehe vekslit eelmises näites hinnaga 90 krooni, s.t investeerisime vekslisse. Investeeringu netoväärtus $NPV = 95,24 - 90 = 5,24$ kr. Kasumiindeks:

$$PI = \frac{PV}{I_0} = \frac{NPV + I_0}{I_0}.$$

Sisemine rentaablus – intressimäär, mille juures esialgse investeeringu suurus võrdub rahavoogude nüüdisväärtusega. Arvutamiseks diskonteeritakse saadav rahavoog üle perioodi t projekti kestuse n jooksul, intressimäär IRR on leitav võrrandist:

$$I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{A_t}{(1 + IRR)^t},$$

kus A – iga-aastane rahavoog (peale tulumaksu).

Võrrand on lahendatav järk-järguliste lähenduste (iteratsiooni) meetodil. Otsus lange-tatakse, lähtudes tingimusest: $IRR \geq Tulunorm$. Tulunorm sõltub investeerija jaoks alternatiivsetest võimalustest, näiteks pangadeposiit, ja projekti riskitasemest. Lihtne reegel ütleb, et mida riskantsem projekt, seda suurem on tulunorm. Kehtib ka vastupidine: mida kõrgemat tulu projektist taotletakse, seda suuremad võivad olla riskid.

Ülesanne. Projekti A kolme aasta järjestikune rahavoog on 100, 150 ja 100 kr. Projektil B samadel tingimustel: 60, 230 ja 60. Milline on projektide nüüdisväärtus, kui tulunorm on 1) 10%; 2) 20%?

7.8. Maksud ettevõttes

Käesolevas punktis vaadeldakse väikeettevõtte jaoks olulisemaid momente seoses maksudega. **Käibemaks** (KM – üldjuhul 18%, ekspordil 0% käibemaksuta hinnast) on eesti seadusandluse kohaselt lisandunud väärtuse maks. Seda maksavad registreeritud käibemaksukohustuslased käibemaksuga maksustatavalt käibelt. Osa teenuseid on käibemaksuvabad (näiteks meditsiini- ja koolitusteenused), nendelt ei ole lubatud arvestada käibemaksu. Raamatute käibemaks on 5%. Käibemaksu maksavad ettevõtted järgmise skeemi järgi:

Ostuarve: Ostuhind + SKM – Sisendkäibemaks tasutakse müüjale

Müügiarve: Müügihind + RKM – Käibemaks realisatsioonilt laekub ostjalt

Maksumetile makstakse kahe ülemise rea käibemaksude vahe RKM-SKM, kui vahe on suurem kui “0”. Negatiivne käibemaksusumma tähendab käibemaksu ettemaksu, juhtub vaid suure sisseostu või ekspordi tulemusena. Maksuamet tagastab liigselt tasutud käibemaksu (või arvestatakse teiste maksude katteks). Käibemaksu arvestus toimub tekkepõhiselt igakuiselt, käibeks loetakse ühe alljärgneva sündmuse toimumine:

- arve esitamine,
- kauba või teenuse üleandmine,
- raha saamine kauba või teenuse eest.

Põhivara soetamise sisendkäibemaksu saab deklaratsiooni alusel realisatsiooni käibemaksust maha arvata (“tagasi arvestada”) selle vara kasutamise jooksul proportsionaalselt kuni viie aasta jooksul. Kui ettevõtte käive sisaldab käibemaksuvaba ja maksustatavat käivet, saab sisendkäibemaksu “tagasi arvestada” kahte tüüpi käibe

proportsiooni või käibemaksuga ostuarvete otstarbe (millise käibetüübi tekitamiseks kasutatakse) järgi. Käibemaks makstakse käibedeklaratsiooni alusel käibele järgneva kuu 20. kuupäevaks.

Sotsiaalmaks (sisaldab ravi- ja sotsiaalkindlustust) on 33% brutotöötasust ja makstakse töötasu väljamaksmisele järgneva kuu 10. kuupäevaks.

Sotsiaalmaks erisoodustustelt 33% arvutatakse töötajale tööandja poolt võimaldava erisoodustuse ja erisoodustuse tulumaksu summalt ning tasutakse Maksuametile hüve kasutamisele järgneval kuul koos eelmise maksega. Erisoodustus on tööandja poolt võimaldatav hüve, mida ei arvestata töötaja maksustatavate tulude hulka.

Tulumaks töötasult, 24% brutotöötasust, on oma sisult töövõtja kulu (tulumaksumäär võib muutuda – vt Tulumaksuseadus). Tööandja peab tulumaksu (TM) kinni töötaja töötasult ja kannab Maksuametile üle väljamaksele järgneva kuu 10. kuupäevaks. Tulumaksustamisele ei kuulu tulumaksuvaba miinimum (TMM).

Tulumaks erisoodustustelt, 24% erisoodustuse ja tulumaksu summast, tasutakse hüve kasutamisele järgneva kuu 10. kuupäevaks.

Töötuskindlustus on maks, mida maksavad tööandja (alates 2002. a: 0,5% brutotöötasust) ja töötaja (1%). Töötaja makse peab tööandja kinni ja kannab mõlema makse üle iga kuu 10. kuupäevaks.

Äriühingud Eestis ei maksa tulumaksu kasumilt, määraga 24/76 on tulumaksuga maksustatud osanikele/aktsionäridele väljamakstavad dividendid.

Lisaks loetletule seonduvad ettevõtte tegevusega maamaks, aktsiisimaksud jm ning **riigilõivud**, sh äriregistri-, tolli- ja kinnistusraamatutoimingute eest, mootorsõiduki registreerimisel, tegevusloa eest jne, sõltuvalt tegevusspetsiifikast.

FIE tulud on maksustatud äriühingutest erinevalt: FIE maksab äritulude ja kulude vahelt (vastab kasumile äriühingus) sotsiaalmaksu ja tulumaksu. Erandiks on tulu, mille FIE 10 päeva jooksul laekumisest kannab nn investeeringute erikontole. FIE saab kõik ettevõtlusega seotud väljaminekud, sh põhivara soetamise kanda kulusse (äriühingus toimub see amortiseerimisega). FIE maksab avansilisi makseid iga kvartali kolmanda kuu 15. kuupäevaks sotsiaalmaksu riigieelarveaastaks kehtestatud määras (minimaalselt $3 \times 231 = 693$ kr) ja tulumaksu makseid $\frac{1}{4}$ eelmisel aastal arvestatud tulumaksust. FIE maksustamisperiood on aasta.

8. ÄRIPLAAN

8.1. Äriplaani vajadusest

Metoodiline materjal on koostatud, lähtudes eesti keskmise ja väikeettevõtluse praktikast, ettevõtluse ja äriplaani õpetamise kogemusest algajatele ja edasijõudnud ettevõtjatele ja ärijuhtimise eriala esimeste kursuste üliõpilastele, kellele ettevõtlus kui õppeaine on üheks esimeseks sissejuhatajateks erialasse.

Ettevõtja peaks vähemalt enda jaoks sõnastama äriplaani eesmärgi: Miks ja kelle jaoks ta äriplaani vajab? Pikka aega on väikeettevõtjate hulgas valitsenud arvamus, et äriplaani on vajalik vaid pangale selleks, et põhjendada laenu taotlust. Kahjuks pole see mõtteviis ainult minevikuprobleem.

Äriplaani koostamise tava Eestis ei ole pikem kui turumajanduse ajajärk. Selle kuni kümneaastase perioodi jooksul ollakse õppinud nõudma äriplaani olemasolu, kuid alati ei mõisteta selle tähendust, eriti kaasaegses kiiresti muutuvas majanduses. Selles valguses on valdavaks saanud kaks põhilist seisukohta:

1. Ükskõik millist (ettevõtte, omavalitsuse, riigi) majandamisega seotud otsust tuleb põhjendada äriplaaniga.
2. Äriplaani nõudmine on võtte otsustamisest kõrvalehoidmiseks, kuni otsuse langetamisega ollakse lootusetult hiljaks jäänud ja juba valmis äriplaani kaotab mõtte.

Pole alust väita kummagi seisukoha täielikku ekslikkust või paikapidavust. Vastuse saaks arvatavasti investorilt, kes peaks vastama küsimusele, keda ta muude võrdsete tingimuste juures rohkem usaldab, kas sellist ettevõtjat, kellel on äriplaani või sellist, kel see puudub. Kindlasti sõltub palju äriplaani eesmärgist ja sellest, milline on äriplaani tagamaa: ideed, isikud, ressursid, senine tegevus jne.

8.2. Äriplaani koostamine

Äriplaani koostamine eeldab, et läbitud on kõik äri kavandamisega seotud protsessi etapid: äriideest kuni riskide ja hälvete analüüsini, ettevõtte võimaluste analüüsist strateegilise plaani ja tegevuskavani (Fry 1993).

Käesolev metoodiline materjal on kasutatav:

- Tutvumaks üldkasutatavate nõuetega äriplaanile.
- Metoodilisel äri ja ettevõtte analüüsil ja plaanide korrastamisel.
- Oma ettevõtte äriplaani kujundamisel.
- Finantseeringuvajaduse analüüsil ja põhjendamisel ning investeeringute taotlemisel.

Alltoodud soovitusi ja näiteid tuleks kasutada paindlikult ja sobitada oma äri/ettevõtte vajadustega. Erinevad investorid ja institutsioonid, näit. pangad, stardiabi- ja regionaalarengufondid, sihtasutused, Tööturuamet, Euroopa Liidu Phare ja SAPARD-i programmid jne., esitavad üksteisest detailides erinevaid nõudeid äriplaani vormistuse osas. Äriplaani sisu erinevaid osasid soovitakse näha esitatuna erinevas vormis ja mahus sõltuvalt investori eesmärgist ja äriplaani hindaja püstitatud kriteeriumidest. Tihti esitatakse siis ka omapoolne äriplaani struktuur ja sisukord: vt näited lisades.

Samuti sõltub äriplaani ülesehitus ettevõtja tegevuskavast ja -sihist. Selleks võib olla:

- Uue äri/ettevõtte käivitamine.
- Eksisteeriva ettevõtte arendamine, seisundi parandamine.
- Raha hankimine investoritelt, laenamine pangast.
- Eksisteeriva ettevõtte müük, ülevõtmine.
- Toetuse ja/või dotatsiooni taotlus riiklikust institutsioonist.

Nimetatutele võib lisanduda täiendavaid eesmärke ettevõtja poolt püstitatud prioriteetidega.

Kokkuvõtteks: Äriplaani üksikasjalise struktuuri ja ülesehituse määrab ära eelkõige eesmärk ja otstarve, milleks konkreetne äriplaan koostatakse.

8.3. Nõudeid äriplaanile

Potentsiaalsel adressaadil võib olla oma standard äriplaani sisu ja vormistuse kohta, mida koostaja peab järgima. Lisaks sellele, püstitatud eesmärke täitva äriplaani koostaja arvestab potentsiaalse lugejaga: kes ta on, milliseid huvisid esindab ja milline on otsustajate mõtteviis? Regionaalarengu sihtprogrammi toetust taotleval plaan rõhutab piirkondliku arengu aspekti, tootmisettevõtte – efektiivsust ja omahinda, müügi-firma – turundust. See kõik ei tähenda ülejäänud valdkondade mahavaikimist, vaid seda, et:

- Äriplaani peab olema loetav ja mõistetav adressaadile nii sisult kui keelelt. Sõnastus olgu loogiline, keelekasutus ka mitteprofessionaalile arusaadav.
- Äriplaani ülesehitus peab kontsentreerima äriideele, tootele, projektile jne, mis on esitletava äriplaani põhisisuks. Sellega seotud ärikirjeldus ja finantsprojektsioonid peavad olema eristatavad ettevõtte muust majandustegevusest, mis omakorda ei tohi sisaldada vasturääkivusi äriplaani ideega.
- Eesmärgid peavad olema sõnastatud konkreetsete ja mõõdetavatena. Ainult mõõdetav ja liigendatav kulgemine eesmärgini võimaldab määrata, kui kaugel me äri/ettevõtte eesmärgist oleme.
- Äriplaani teostamisega saavutatavad tulemused peavad olema põhjuslikus seoses kavandatavate meetmetega.
- Kokkuvõtte (tekstilise osa alguses) sisaldab ettevõtte lühikirjelduse, äriplaaniga seotud äriidee, eesmärgid, vajalikud vahendid ja finantseeringu (investeering, laen), strateegilised edutegurid ja saavutatavad tulemused. Tiitelleht ja kokkuvõtte on tihtipeale ainsad, mida potentsiaalne investor vaevub lugema ja millega saame teda mõjutada meiega kontakti jätkama.
- Illustreerige teksti graafikute, skeemide, fotodega. Kui võimalik, esitage andmeid tabelitena, mis loob ülevaatlikkuse ja võrdlusvõimaluse.
- Vormistamisel arvestage äriplaani adressaadi nõudeid, puudujäävad vormistusreeglid leiate näiteks üliõpilaste kirjalike tööde juhendist.

8.4. Äriplaani struktuur

Äriplaani struktuur, nagu eelpool mainitud, sõltub paljudest otstarbe ja adressaadiga seotud asjaoludest. Sellele vaatamata, on rida elemente, mis kõik kokku tervikuna moodustavad äriplaani. Alljärgnevad struktuurid on näited võimalustest.

I Äriplaani struktuur

1. Tiitelleht: Ettevõtja või ettevõtte nimi, juhi/juhtide nimed, aadress(id), sidevahendite numbrid/aadressid, äriplaani nimetus/pealkiri (kajastab äri, milleks koostatud), koostaja andmed, koostamise aeg.
2. Ülevaade/lühikokkuvõte äriprojektist.
3. Sisukord.

Äri kirjeldus

1. Ettevõtte ülevaade, senise tegevuse kirjeldus.
2. Ettevõtte omanikud, juhtimine, personal.
3. Äriprojekti iseloomustus.
4. Tooted/teenused.
5. Turustamine ja konkurents
 - turu kirjeldus,
 - edutegurid,
 - müügi prognoos.
6. Finantseerimisvajadus ja oodatav tulemus.
7. Kokkuvõte.

Finantsanalüüs ja -projektsioonid

1. Finantseerimisvajadus ja -allikad.
2. Põhivarade loetelu.
3. Bilanss.
4. Tasuvusanalüüs.
5. Kasumiaruande (tulude-kulude) plaan, tegutseval ettevõttel – realiseerumine kuni finantseeringu alguseni, koos vastavate finantsnäitajatega
 - kogu finantseeringu (tasuvus)periood,
 - kuude lõikes esimene aasta,
 - kvartaalsena teine-kolmas aasta, edasi aastaplaanina,
 - selgitused kasumiaruandele.
6. Rahavoogude plaan
 - detailne kuude lõikes esimeseks aastaks,
 - kvartaalsena järgnevatel aastatel,
 - selgitused rahavooplaanile.
7. Hälvete analüüs.
8. Viimase kolme majandusaasta aruanded koos audiitori hinnanguga (olemasolul).

Lisad

Võtmeisikute eluloo kirjeldused (CV-d), isiklikud bilansid ja tulude-kulude eelarved, krediidiraportid, soovituskirjad, töökirjeldused, kavatsuste protokollid, varustus- ja turustus(eel)lepingud, pädevate organite otsuste koopiad, rendi- ja liisingulepingud, pakkumised, omandit tõendavad dokumendid, (eel)projektid-eskiisid, krundi ja hoonete) asendiplaanid, eksperthinnangud, jne, kõik asjassepuutuvad olulised dokumendid.

Tiitelleht

Tiitellehel on otstarve identifitseerida:

- Ettevõtet ja dokumenti, vajadusel ka adressaati.
- Ettevõtte ja juhtide/kontaktisikute kontaktandmeid, aadresse.
- Dokumendi koostajat ja koostamisega.
- Äriprojekti (teema pealkirja), mille kohta dokument on koostatud.

Tiitelleht peaks olema pilkupüüdev, kuid lakooniline. Halvaks tooniks tuleks pidada “salatsemist” ettevõtte, juhtfiguuride või koostaja andmetega. Erinevate adressaatide (pank, fond, äripartner jne) korral piisab tihti vaid tiitellehe vahetusest.

II Äriplaani struktuur¹¹

1) Tiitelleht peaks kajastama (joonis 1):

- ettevõtet, vajadusel ka äriplaani adressaati ja eesmärki;
- ettevõtte ja juhtide/kontaktisikute kontaktandmeid, aadresse;
- dokumendi koostajat ja koostamisaega;
- äriprojekti (teema pealkirja), mille kohta dokument on koostatud.

2) Sisukord

3) **Kokkuvõte äriprojektist** (tavaliselt kirjutatakse lõpus peale äriplaani ülejäänud alapunktide valmimist) annab üldinformatsiooni projekti ja selle teostamise kohta, milleks plaan on koostatud, sh:

- ettevõtte lühikirjeldus ja projekti eesmärk;
- lühikirjeldus, kuidas kavandatavat projekti ellu viiakse;
- onvesteeringute iseloom ja kogumaht;
- finantseerimisallikad;
- projekti oodatavad tulemused, nende tähtajad.

4) Ettevõtte ülevaade

- põhilised ettevõtte andmed: ärinimi, ettevõtte vorm, aadress, sidevahendid, registrinumber, asutamisaeg, tegevusalad, pangaarve number jms;
- lühike ajalugu, ärimissioon, eelnev ja praegune majandustegevus, sh turg, tooted, sihtrühmad;
- praegune finantsseisund, selle muutused, kui on tegutsenud, viimasel kahel-kolmel aastal.

5) Juhtkond, organisatsioon, personal ja omanikud

- juhtkonna liikmed, nende haridus, täiendõpe, varasem teenistuskäik (eluloo kirjeldus lisades), osalus ettevõtetes, kogu oluline taustinformatsioon;
- omanike andmed (kui ei lange kokku juhtkonna andmetega);
- organisatsioon ja personal: struktuur, suurus, kvalifikatsioon ja põhilised oskused.

6) Projekti iseloomustus

- äriidee: idee määratlus, mitte liiga kitsas ega lai. Äritegevusvaldkonna ja äri kirjeldus, sh olulised arengusuunad ja tulevik. Visioon ettevõttest tulevikus;
- projekti kirjeldus, sisu, vahendid, tegevused, mida saavutatakse;
- tootmis- või teenindusruumid, masinad-seadmed, muu sisseseade;
- lisatööjõu vajadus, väljaõpe jne.

7) Tooted (teenused)

- toodete (teenuste) kirjeldus, mis on eriline võrreldes konkurentidega;
- toodete hind (võrdlus konkurentidega), omahind.

8) Turustamine

- turu kirjeldus (kui võimalik: potentsiaalsed tarbijad, turu suurus, pakkumise ja nõudluse vahetused jne);

¹¹ Äriplaani struktuuri põhiskeem peatüki autori oluliste täiendustega pärineb Regionaalarengu Agentuuri koduleheküljelt: <http://www.erd.ee/>.

- põhikonkurendid, nende turuosa ja edutegurid;
- kuidas käesolev äriprojekt muudab ettevõtte situatsiooni turul (kas turuosa suureneb jne);
- vajalikud sertifikaadid (oluline alustavale ettevõttele);
- olemasolul eelkokkulepped toodangu turustamiseks.

9) Projekti finantseerimine

- projekti maksumus väljaminekute-kulude lõikes;
- finantseerimise vajadus ja planeeritavad allikad;
- projekti finantseerimise ja käivitamise ajakava.

10) Finantsprognosid¹² kolmeks aastaks

- rahavoo prognoosid (esimene aasta kuude lõikes, edaspidi aasta lõikes);
- prognoositavad kasumiaruanded;
- prognoositavad bilansid (kohustuslik äriühingule).

11) Projekti keskkonnaalne aspekt

- kas projekti realiseerimise tulemusena võib ette näha ohte keskkonnale.

12) Äriprojekti riskid

13) Lisad sisaldavad dokumente, mis veenaksid potentsiaalset investorit ja täiendaksid põhiteksti infot, sh: võtmeisikute elulookirjeldused, isiklikud tulude-kulude eelarved, krediidiraportid, soovituskirjad, töökirjeldused, kavatsuste protokollid, varustus- ja turustus(eel)lepingud, pädevate organite otsuste koopiad, rendi- ja liisingulepingud, pakkumised, omandit tõendavad dokumendid, (eel)projektid-eskiisid, krundi ja hoone(te) asendiplaanid, eksperthinnangud jne, kõik asjassepuutuvad olulised dokumendid.

¹² Kasutatakse nii finantsplaani kui –prognoosi mõistet. Prognoos on objektiivsust taotlev hinnang. Finantsplaan ehk eelarve on tahte avaldus. Hea planeerimise tulemusel ei tohiks plaan ja prognoos omavahel erineda.

9. KIRJANDUSE JA ALLIKATE LOETELU

- Alustades oma äri. Koostaja G. H. Poteet. Tln: Sinisukk & Co, 1994, 269 lk.
- Behrens, W., Hawranek, P.** Manuel for the Preparation of Industrial Feasibility Studies. UNIDO, Vienna, 1991, 386 p.
- Casson, M.** Ettevõtja. Majanduslik käsitus. I-II. Tln: AS LetraSepp, 1994, 397 lk.
- Entrepreneurship and Enterprise. Business Planning Guide. Upstart Publishing Comp. Inc., 142 p.
- Eesti riiklik arengukava Euroopa Liidu struktuurifondide kasutuselevõtuks. Vastu võetud Vabariigi Valitsuse 28. jaanuari 2004. a korraldusega nr 37-k.
- Eesti elanike ettevõtlikkus. Eesti Konjunkturiinstituut, Tallinn, 2004, 133 lk.
- Ettevõtlik Eesti. Eesti väike- ja keskmise suurusega ettevõtete arendamisele suunatud riiklik poliitika 2002–2006.
- Ettevõtluse alused. Tln: Varrak, 1995, 80 lk.
- Finantsanalüüs. Koostaja Peterson, M. Tln: Külüm, 2000, 168 lk.
- Finch, B.** 30 minutiga... Äriplaan. Tln: TEA, 1999, 77 lk.
- Flash Eurobarometer no 160 "Entrepreneurship" European Commission, June 2004, 124 lk.
- Fry, F. L.** Entrepreneurship: a planning approach. St. Paul: West Publishing Company, 1993, 680 p.
- Griffin, R. W.** Management. 5-th Edition. Boston: Houghton Mifflin Company, 1996, 764 p.
- Hill, C. W., Jones, G. R.** Strategic Management Theory. An integrated approach. Fifth edition. Boston: Houghton Mifflin Company, 2001, 537 p.
- Investeeringuarvutus. Tln: Külüm, 1999, 143 lk.
- Johnson, L.K.** Manage like an entrepreneur. Debriefing William Sahlman. *Harvard Management Update*, Jan. 2005, pp. 3-4.
- Johnsson R., L.** Karjalainen. Abiks väikeettevõtjale. Tln: Uusettevõtluse Keskus, 1996, 199 lk.
- Karlson, D.** Vigade vältimine ettevõtluses. Elmatar, 1999, 124 lk.
- Karlöf, B.** Business strategy in practice. Chichester, New York,...: John Wiley & Sons, 184 p.
- Karu, S.** Rahakäibe juhtimine. I osa, Tartu: Rafiko, 2000, 240 lk.
- Kirsipuu, M., Teder, J.** (2005) Sole traders' role in the Estonian economy and regulation of their activity. - Entrepreneurship in Estonia: Practices, policies, education and research, Tartu.
- Kitvel, E.** Ettevõtte finantsaruandluse analüüs. Tln: RAS Logistika Maja, 1993, 66 lk.
- Kotler, P.** Kotleri turundus. Pegasus OÜ, 2002, 236 lk.
- Kuura, A.** Väikeettevõtlus. Tartu, 2001, 190 lk.
- Laas, A.** Ettevõtlus on elamise viis. Tartu: Peipsi Koostöö Keskus, 292 lk.
- Lagerström, M.** Ideest oma ettevõtteni. NUTEK jt., 151 lk. + lisad 20 lk.
- Leader, W. G., Kyritsis, N.** Fundamentals of Marketing. Avon: The Bath Press, 1995, 276 p.
- Liebster, L., Horner, C.** The Hamlyn dictionary of business terms. London: Hamlyn, 1989, 280 p.
- Linnaks, E.** Ettevõtte raamatupidamine. Tln: Külüm, 1994, 174 lk.
- Lukjanov, A.** Oma äri alustamine. Tln: Eesti-Ameerika Ärikolledž, 2001, 183 lk.
- Mintzberg, H. J. B., Quinn, S.** Ghoshal. The Strategy Process. Harlow: Prentice Hall, 1999, 1036 p.
- Perens, A.** Projekti juhtimine. Tln: Külüm, 1999, 166 lk.

- Pickle, H. B., Abrahamson, R. L.** Loo ja arenda oma firmat. I-III osa, Tln 1991,1992.
- Raudsepp, P., Raudsepp, V.** Lühiajaline finantskavandamine. Tln: Külim, 1996, 46 lk.
- Rebane, M., Visberg, A.-E.** Sissejuhatus raamatupidamisse. Tln: Külim, 1996, 75 lk.
- Richardson, B., R.** Richardson. Business Planning. An Approach to Strategic Management. Second Edition, London: Pitman Publishing, 1992, 290 p.
- Rünkla, J.** Ettevõtte finantsseisund, konkurents ja strateegia. Tln: Külim, 1996, 94 lk.
- Salla, S.** Projekti planeerimine ja juhtimine. Tln: TPÜ Kirjastus, 58 lk.
- Sathe, V.** Corporate entrepreneurship. Top Managers and new business creation. Cambridge University Press, 2003, 387 p.
- Sirkel, R.** Turundusuuring. Tln: Ilo, 2001, 141 lk.
- Siropolis, N.** Small business management. Sixth edition. Boston: Houghton Mifflin Company, 1997, 642 p.
- Talutoodete otseturundus. Käsiraamat. Tln: Põllumajandusministeerium, 2001, 107 lk.
- Teder, J.** Eestlaste ettevõtlikkust on tublisti alahinnatud – Äripäev 24.01.2002.
“Viisnurk” eile, täna, homme. AS “Viisnurk” 1997/98.
- Vihalem, A.** Marketing. Turg, toode, tarbija. Tln: Külim, 1997, 315 lk.
- Vihalem, A.** Marketing. Hind, müük, reklaam. Tln: Külim, 1996, 164 lk.
- Vihalem, A.** Turundusuuringu alused. Tln: Külim, 2001, 152 lk.
- Westwood, J.** 30 minutiga... Turundusplaan. Tln: TEA, 1999, 72 lk.
- <http://www.viisnurk.ee/>
<http://www.aktiva.ee/>

10. Lisa: Äriplaan (näide)

| ÄRIPLAAN | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|-----------------|--|--------------------|--|--|--|-------------------------------|--|-----------------|--|------------------------|--|
| Kastitööstuse tootmiskompleksi rekonstrueerimine | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"><thead><tr><th colspan="2">Ettevõte</th></tr></thead><tbody><tr><td colspan="2" style="text-align: center;">OÜ PAKKKAST</td></tr><tr><td colspan="2">Aadress: Tamme pst. 18-22, 99022 Juhma-Jõe Lääne-Asumaa</td></tr><tr><td colspan="2">Telefon: 293 88645, 295 72477</td></tr><tr><td colspan="2">Faks: 293 71477</td></tr><tr><td colspan="2">Kontaktisik: Siim Vile</td></tr></tbody></table> | | Ettevõte | | OÜ PAKKKAST | | Aadress: Tamme pst. 18-22, 99022 Juhma-Jõe Lääne-Asumaa | | Telefon: 293 88645, 295 72477 | | Faks: 293 71477 | | Kontaktisik: Siim Vile | |
| Ettevõte | | | | | | | | | | | | | |
| OÜ PAKKKAST | | | | | | | | | | | | | |
| Aadress: Tamme pst. 18-22, 99022 Juhma-Jõe Lääne-Asumaa | | | | | | | | | | | | | |
| Telefon: 293 88645, 295 72477 | | | | | | | | | | | | | |
| Faks: 293 71477 | | | | | | | | | | | | | |
| Kontaktisik: Siim Vile | | | | | | | | | | | | | |
| Mai 2000.a. | | | | | | | | | | | | | |
| Äriplaani makett: OÜ LAO, Toomas Moorus 259 99466 | | | | | | | | | | | | | |

1. KOKKUVÕTE ÄRIPROJEKTIST

Osaühing "Pakkkast", mille põhitegevus on puidust kaubakastide tootmine, planeerib välja arendada oma tootmisbaasi ja suurendada tootmistahtu. Selleks omandatakse praegu renditav tootmishoone 300 m² ja -maa 3500 m² Kohvis aadressil Kohvi küla 15 ning ehitatakse lõpuni alustatud juurdeehitus ja soetatakse täiendavalt uusi seadmeid. Ettevõtja soovib ettevõtluslaenu kui täiendava finantsallika abil viia lõpule nimetatud tootmiskompleksi ca 220 m² juurdeehituse ja täiendava seadmetamise. Rekonstrueeritud tootmiskompleks kavatakse käivitada III kvartalis 2000. a. Luuakse täiendavalt kaks töökohta, tootmistööliste arv kasvab kolmelt viiele. Laenuvajadus: 200 tuh kr. Laenu tähtaeg: viis aastat. Planeeritav omafinantseering: kuni 100 tuh kr.

2. ETTEVÕTTE ÜLEVAADE

OÜ "Pakkkast"

Tegutsemise aadress: Kohvi küla 15, Kohvi, Lääne-Asumaa

Postiaadress: Tamme pst. 18–22, 99022 Juhma-Jõe

Registrikood: 10063188

Osakapital 1999. a: 150 000 kr

Põhiline tegevusala: puidust konstruktsioonide tootmine.

Majandustegevuse algus: 1995

Käive 1999. a: 940,1 tuh. kr

Bilansimaht (30.04.2000): 407,3 tuh. kr

Mõned finantsnäitajad 1999. a lõpuks (vt samuti tabel 2 lisades):

- omakapitali osakaal varades: 64,5%
- omakapitali rentaablus: 32,6%
- maksevõime: 2,42 X
- likviidsus (kiireloomuliste maksete tase): 0,78 X (apr.00: 1,11 X).

Ettevõtte põhiline majandustegevus algperioodil toimus metsavarumise valdkonnas. 1998. a teisel poolel renditi tootmishooneid ja -maa praeguses tegevuskohas ja alustati puidust kaubakastide tootmist. Klientideks on põhiliselt Ida- ja Lääne-Asumaa tootmisettevõtted (vt lisa Kliendid). Uues tegevusvaldkonnas tegutsedes on ettevõtte suurenendanud oma põhikapitali ja varasid, kasumlikkus on hea. Ettevõtte tootmispõhivara moodustavad hõõvelpink-paksusmasin, saepink, mootortõstuk ning töövahendid (naelapüstol jms). Ettevõtte kohustused 155,1 tuh kr (30.04.00) on seotud põhiliselt hankijatega.

3. ETTEVÕTTE OMANIKUD, JUHTKOND JA PERSONAL

OÜ "Pakkkast" juhatuse liikmed ja osanikud on Siim Vile (hariduselt autoinsener-mehhaanik, CV lisatud): ca 90% ja Saima Vile (raamatupidaja, töötab põhikohaga AS-is "Meierei"): ca 10%. Hr. Vile on ühtlasi tegevjuht. Tootmistöölisi on kolm, nende tootmisalane ettevalmistus universaalne: kõik on võimelised täitma kõiki funktsioone.

4. PROJEKTI ISELOOMUSTUS

Äriidee: Kaubakastide tootmine tööstustarbijatele.

Projekti kirjeldus: Äriidee on teostatud renditud tootmishoonetes ja -maal (vt Lisa: joonis). Saematerjal kaubakastide valmistamiseks varutakse erinevatelt tootjatelt. Kuna kastide materjalile ei esitata kõrgeid nõudeid, on rohkelt pakutava madal-kvaliteedilise (sh jäätmete) saematerjali hind suhteliselt madal. Erinevas mõõdus tooret hoitakse laoplatsil, kust see transporditakse tõstukiga paksusmasina juurde. Viimasega töötlemine tagab kaubakastide paksusmõõtmete ühtluse. Järgmine operatsioon – mõõtu lõikamine, toimub saepingil. Seejärel kastide detailid komplekteeritakse ja naelutatakse. Valmis kastid paigaldatakse partiidena laoplatsile kliendile lähetamiseks. Praegu toodetakse 600-800 kasti kuus.

Tootmis- ja laopind ning ruumid asuvad ettevõtja tegevusaadressil, Kohvi küla 15, Kohvis. Kasutatava hoone (Lisad: fotod ja joonis) kasulik pind on 300 m², osaliselt kõvakattega krunt – 3500 m² – on kasutusel laoplatsina. Kuna suveperioodil juulis on tellimuste maht eeldatavalt väiksem (kollektiivpuhkus “Kaldholmis”), loob see eeldusi suvisel pika päeva perioodil enamik ehitus-rekonstrueerimistöid ja seadmestamist teostada tootmise põhiprotsessi oluliselt segamata.

Lisatööjõu vajadus on kujunenud ettevõtte töömahu olulise kasvamise tulemusena ko aasta esimese nelja kuu jooksul (vt Lisa: Kasumiaruanne), kuna tegemist on kasvava tööstustarbijate turuga. Tööjõuvajaduse kasvuga on arvestatud eelarvetes (kaks in). Töö ei nõua kõrgkvalifikatsiooni, tootmisväljaõpe on võimalik ettevõttes ca 1–2 kuu jooksul.

5. TOOTED

Põhitooteks on erinevas mõõdus kaubakastid vastavalt kliendi vajadustele. Kuna klientide toodangust tingitud vajadused on erinevad: toiduainete-, tsemendi-, tekstiilitööstus jne ning nende turustuspiirkonnad on erinevad: Ukraina, EL, USA jne, on kõige olulisem tootmise paindlikkus. On spetsialiseerunud põhiliselt mitte-eurokastidele, kuigi ollakse võimelised tegema ka eurokaste. Põhjus – oluliselt odavam materjal nn ühekordse kasutusega kaubakastide tootmiseks (näiteks kasutatakse tavaliisi, mitte keermesnaelu) ja vastavate klientide lähedus. Sellega vähendatakse kulusid (pole vaja hankida sertifikaati eurokastide tootmiseks) ja riski: eurokaste tellivad kliendid on kaugel (näit. Rootsis või Saksamaal) ja võimalik kvaliteedivaidlus väikeettevõtte jaoks selliselt distantsilt kulukas.

Konkurentide hinnapakumised on praktiliselt samad ja müügiedu tagavad teised tegurid, sh klientide lähedus, kohalevedu, isiklik suhtlus jms.

Mitteolulises mahus on osutatud tellijaile puidutöötlemisteenuseid (hööveldamine, lõikamine), kuid see on peale praeguse tootmisvõimsuse ärakasutamist ko aasta aprillis-mais praktiliselt olematu (vt lisa Klientide nimekiri): alla 10%.

6. TURUSTAMINE

Ettevõtte põhiline turu-piirkond Pakperest-Servani on traditsiooniline tööstuspiirkond paljude erineva valdkonna tootjatega (vt lisa – Klientide nimekiri). Kuna suurtel tööstustel nagu AS “Unda Kordic Lament” on tavaks mitte end siduda ainult ühe tarnijaga (seda ka näit. transporditeenuse valdkonnas), annab see võimalusi paljudele väike-ettevõtetele, sh “Pakkast”-ile, kes on tarnijaks mahus 10...30% konkreetse tööstuse vajadusest. Kuna võrreldes 1999. a-ga Eestis tööstustoodangu maht on

oluliselt kasvanud ("Äripäev"), seda eriti ekspordi osas, on ettevõtte head eeldused oma müüginahu suurendamiseks. Täiendava eelduse kasvuks loob ka Kaldholmi Valduse AS, mis käivitab II poolaastal 2000.a. sukavabriku. Viimane toodab teatavasti praktiliselt 99% ekspordiks. Suuremate klientide kuuvajadus kastide järele on 300...1500 tk. "Pakkast"-i põhitoodang on kasvanud tänavu esimese nelja kuuga rohkem kui 56%. Kuigi valdkonnas tegutsevaid ettevõtteid on Eestis telefonikataloogide andmetel vähemalt 22, asuvad need põhiliselt Tallinna, Tartu või Pärnu ümbruses. Lääne-Asumaal on konkurente ainult üks: Woodbox Trading AS, spetsialiseerunud eurokastidele.

OÜ "Pakkast" strateegilised tugevused:

- hea asukoht klientide läheduses tööstusrajoonis, see annab olulise konkurentsieelise teiste eesti tootjate ees, kuna kastide vedu on rohkem kui 4/5 osas "õhu vedu";
- paindlik ja lai tootegamma valdkonnas;
- piisavalt kvaliteetne toodang tööstustarbijale;
- võrreldes teiste saematerjali tarbijatega oluliselt suurem "tingimisjõud" tarnijatega madalaväärtusliku saematerjali ülepakkumise tingimustes;
- madalad püsikulud võrreldes suuremate tootjatega.

Ettevõtte nõrkused on seotud tootmisbaasi arendamisvõimaluste määramatusega rendisuhetest tulenevalt ja suhteliselt vanade masinatega, sh piiratud võimsusega rahuldada praegu kasvavat tööstuse vajadust kastide järele. Käesoleva äriprojekti teostamine võimaldab ettevõtjal/ettevõttel täita järgmisi eesmärke:

- minna kaasa turu kasvuga ja säilitada turuosa;
- kasvatada tootmismahu üle kahe korra ning säilitada konkurentsivõime;
- parandada töötingimusi ja luua kaks uut töökohta.

7. PROJEKTI FINANTSEERIMINE

Projekti maksumus vastavalt eelarvele (lisatud): 278 000 kr.

Vajalik finantseerimise maht: 278 000 kr.

Projekti vajadusest planeeritakse katta kuni 200 000 kr ettevõtluslaenu ja kuni 98 000 kr omaniku omafinantseeringu arvel. Omafinantseering planeeritakse osaühingu omavahenditest, vajadusel osanike täiendava sissemaksuga.

8. FINANTSPLAANID JA -PROGNOOSID

8.1. Tasuvus-analüüs

Finantsanalüüsi ja aruannete-eelarvete struktuur (Lisa: tabelid 1–3) lähtub ettevõttes kasutatud raamatupidamisaruannetest. Vajadusel on üksikuid kulusid täpsustatud. Senise kulumimäära 20...25% asemel on arvestatud väiksema amortisatsiooniga uutel masinatel 10...20% ja 4...8% rajatistel. Ettevõtte püsikuludeks 2000. a (tabel 3 – kuluartiklid allpool rida "Brutokasum") on planeeritud ca 471 tuh kr ja 2001. a – 550 tuh kr. Marginaal (suhteline müügikate) pikemal perioodil on olnud ca 41%. Sellest tuleneb käive tasuvus-punktis vastavatel ajaperioodidel: $471:0,41=1148,8$ tuh kr/a ja $550:0,41=1341,5$ tuh kr/a. Planeeritav käive nimetatud perioodidel tagab ca 1,2-kordse turvavaru.

8.2. Finantsaruannete prognoosid

Finantsprognoosid lähtuvad ettevõtluslaenu tähtajast viis aastat. Rahavoo prognoosid on koostatud eeldusel, et laekumised toimuvad käibekuul. Tegelik ajanihe rahavoos

pole oluline, kui tarnijate ja klientidega arveldamise praegune tava jätkub tulevikus. Ligikaudu samal eeldusel on planeeritud varade ja kapitali struktuur bilansis.

Tegevjuhi esialgne hinnang tulevasele käibekasvule oli äärmiselt tagasihoidlik: 8%/a., mis jäi oluliselt alla tänavusele senisele kasvule (56%). Põhjust optimismiks annab tellimuste maht mais, mis pole väiksem aprillikuu mahust. Prognoosis tänavusele aastale on siin valitud kasvuks 45% võrreldes eelmise aastaga, mis on põhjendatav mitme teguriga:

- senine tegelikkus – 56%;
- uue tööstuse käivitamine Kaldholmi poolt;
- ettevõtte suhteliselt lühikeseajaline turulolek pole veel avanud kõiki tema võimalusi.

Edasine käibekasv järgmistel aastatel on valitud ettevõtja hinnangu kohane: 8%, see peaks olema reaalne tootmisvõimsuse ja turu kasvu tulemusena.

Rahavoogude prognoosis nähakse ette uute investeeringute tegemist 2002. aastal. Nende investeeringute ja dividendide väljamakse otsustamine ja vajadusel edasilükkamine jätab ettevõtjale täiendava ressursi, maksimaks intressi ja tagastamaks laenu. Kuigi tuleviku-investeeringud võimaldaksid arvatavasti parandada ettevõtte tööviljakust (naturaalühikutes, s.o nt tk töötaja kohta), pole nende majanduslik efekt praegu hinnatav ja need on kajastatud rahavooplaanis kui normaalsed ettevõtjapoolsed sammud finantside juhtimisel.

Rahavoogude prognoosis lähiperioodil on tööviljakust käsitletud suhtena käive/tööjõukulud, mis peaks ettevõtjale olema indikaatoriks töötasude ennakkasvu vältimiseks ja konkurentsivõime säilitamiseks.

9. LAENU TAGATISED JA HINNANG NENDE VÄÄRTUSELE

Võimalikeks laenu tagatisteks võivad olla OÜ “Pak³ast” olemasolevad ja käesoleva projekti kohaselt soetatavad põhivarad, mille väärtus võib olla suurem bilansilisest (ca 306 tuh kr peale rekonstrueerimist ja maa soetamist). Arvatavasti on esialgu kiiremini teostatav hoone ja seadmete pantimine, kuna hüpoteegi seadmine eeldab kindlasti vormistamist – see on aeganõudev protsess.

Mõeldav on täiendavate tagatiste esitamine juhtkonna poolt.

10. ÄRIPROJEKTI RISKID

Põhiliselt on riskid seotud majandusolukorra ja konjunktuuri olulise halvenemisega Eestis (viimased Eesti Panga jt ekspertide prognoosid lubavad majanduskasvu üle 5% lähiperioodil). Samuti on riskid seotud suurte riiklike ettevõtete krahhidega piirkonnas ja sellest tulenevate sotsiaalsete pingetega. Nimetatud riski tõenäosus on riigi sotsiaalse ja majanduspoliitikast lähtudes madal.

Piirkonna tööstuse ebaedu kõigis harudes üheaegselt ja klientide madalast maksevõimest tingitud likviidsusrisk on suhteliselt vähetõenäoline. Sama võib öelda ka klientide ekspordivõimekuse kohta seoses valuutariskidega: nende ärid on väga erinevates valuutapiirkondades (nn dollari- ja euromaad).

Ettevõtja on kõrgharidusega insener ning on senise tegevusega tõestanud võimet oma ettevõtet juhtida – see vähendab ettevõtja isikuga seotud riske ja juhtimisriske.

Ettevõtte oma riskid on seotud eelkõige puidu-ettevõtte ohutus-spetsiifikaga. Riskide vähendamiseks on ettevõttes rakendatud järgmised meetmed: regulaarne tööohutuse intruktaaž, tuletõrjevahendite paigaldamine töökohtadesse ja puhkekohtade ning

suitsetamisnurga väljaehitamine. Kõik töötajad on kindlustatud õnnetusjuhtumite vastu tööl. Ettevõtte vara on kindlustatud õnnetusjuhtumite ja vandalismi vastu (poliisi koopia lisatud).

Lisade loetelu¹³:

1. Bilanss 1997...2005
2. Mõningaid finantsnäitajaid
3. Kasumiaruanne 1996 ja -plaan kuni 2005 (variant 1)
4. Rahavoogude prognoos 2000...2001. a.
5. Rahavoogude prognoos 2002...2005. a.
6. Laenugraafik
7. CV – 1 lk.
8. Tootmiskompleksi asukoha plaan-joonis
9. Rekonstrueerimisprojekti eelarve
10. Peamiste klientide nimekiri
11. Fotod

Käesoleva äriplaani koostas ja analüüsi teostas OÜ “Pakkkast” info põhjal:

Toomas Moorus
Ettevõtluskonsultant
259 99 466
Tartus 25. mail 2000

¹³ Käesolev näidis ei sisalda loetelus toodud äriplaani lisanid 7–11.

Tabel 1

| Bilanss, tuh kr | | | | | | | | | | |
|---|---------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | dets.97 | dets.98 | dets.99 | apr.00 | dets.00 | dets.01 | dets.02 | dets.03 | dets.04 | dets.05 |
| Varad (Aktiva) | | | | | | | | | | |
| Käibevara | | | | | | | | | | |
| 1 Raha ja pangakontod | 7,1 | 37,1 | 5,9 | 38,6 | 25,5 | 95,1 | 11,5 | 29,2 | 21,1 | 8,0 |
| 2 Nõuded ostjate vastu | 75,1 | 103,9 | 82,3 | 119,0 | 75,0 | 114,1 | 145,0 | 139,2 | 151,0 | 176,2 |
| 3 Ettemakstud kulud | 7,1 | 8,7 | 12,4 | 14,2 | 16,3 | 17,0 | 27,5 | 19,0 | 21,0 | 20,0 |
| 4 Varud | 71,5 | 192,4 | 210,8 | 188,6 | 174,3 | 154,0 | 197,0 | 222,0 | 231,0 | 248,0 |
| 5 Käibevara kokku | 160,8 | 342,2 | 311,4 | 360,3 | 291,1 | 380,2 | 381,0 | 409,4 | 424,1 | 452,2 |
| Põhivara | | | | | | | | | | |
| 6 Maa ja ehitised, põhivara | 25,0 | 25,0 | 57,4 | 57,4 | 327,4 | 327,4 | 477,4 | 527,4 | 577,4 | 647,4 |
| 8 Kulum (-) | -7,4 | -16,6 | -6,6 | -10,4 | -21,2 | -45,2 | -75,2 | -111,2 | -153,2 | -201,2 |
| 9 Põhivara kokku | 17,6 | 8,4 | 50,8 | 47,0 | 306,2 | 282,2 | 402,2 | 416,2 | 424,2 | 446,2 |
| Varad kokku | 178,4 | 350,5 | 362,1 | 407,3 | 597,3 | 662,4 | 783,2 | 825,5 | 848,3 | 898,4 |
| Kohustused ja omakapital (Passiva) | | | | | | | | | | |
| Lühiajalised kohustused | | | | | | | | | | |
| 10 Võlakohustused va r 11 | | | | | | | | | | |
| 11 Laenu tagastus | | | | | 21,7 | 46,0 | 49,8 | 53,9 | 28,6 | |
| 12 Ostjate ettemaksud | | | | | | | | | | 10,0 |
| 13 Võlad hankijatele | | 127,8 | 90,1 | 127,7 | 66,5 | 77,6 | 200,6 | 209,2 | 225,3 | 232,7 |
| 14 Maksuvõlad | 1,9 | 16,2 | 5,6 | 9,3 | 13,0 | 21,0 | 15,0 | 22,7 | 31,9 | 44,0 |
| 15 Võlad töövõtjatele | 75,2 | 9,1 | 3,4 | 4,7 | 6,8 | 7,2 | 8,4 | 9,3 | 12,9 | 14,2 |
| 16 Viitvõlad | 60,0 | | 29,5 | 13,4 | | | | | | 17,0 |
| 17 Lühiajal. koh. kokku | 137,2 | 153,2 | 128,6 | 155,1 | 108,0 | 151,8 | 273,8 | 295,1 | 298,7 | 317,9 |
| Pikaajalised kohustused | | | | | | | | | | |
| 18 Ettevõtluslaen | | | | | 178,3 | 132,4 | 82,6 | 28,6 | | |
| 19 Pikaajal. koh. kokku | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 178,3 | 132,4 | 82,6 | 28,6 | 0,0 | 0,0 |
| Kohustused kokku | 137,2 | 153,2 | 128,6 | 155,1 | 286,3 | 284,1 | 356,4 | 323,8 | 298,7 | 317,9 |
| Omakapital | | | | | | | | | | |
| 20 Osakapital nimiväärtuses | 40,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 400,0 | 400,0 | 400,0 |
| 21 Reservid + aazio | 0,3 | 0,3 | 2,6 | 2,6 | 2,6 | 17,6 | 17,6 | 17,6 | 42,6 | 42,6 |
| 22 Eelmiste aastate kasum | 1,0 | 0,9 | 4,7 | 83,3 | 83,3 | 143,4 | 185,6 | 9,2 | 29,1 | 56,9 |
| 23 Aruandeaasta kasum | -0,2 | 46,1 | 76,2 | 16,2 | 75,1 | 67,2 | 73,6 | 74,9 | 77,8 | 80,9 |
| Omakapital kokku | 41,2 | 197,3 | 233,6 | 252,2 | 311,0 | 378,3 | 426,8 | 501,7 | 549,5 | 580,5 |
| Kohustused ja omakapital | 178,4 | 350,5 | 362,1 | 407,3 | 597,3 | 662,4 | 783,2 | 825,5 | 848,3 | 898,4 |

Mõningaid finantsnäitajaid

Tabel 2

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Omakapitali osakaal, % | 23,1 | 56,3 | 64,5 | 61,9 | 52,1 | 57,1 | 54,5 | 60,8 | 64,8 | 64,6 |
| Varade rentaablus, % | -0,1 | 13,2 | 21,1 | 12,0 | 12,6 | 10,1 | 9,4 | 9,1 | 9,2 | 9,0 |
| Omakapitali rentaablus, % | -0,4 | 23,4 | 32,6 | 19,3 | 24,1 | 17,8 | 17,2 | 14,9 | 14,2 | 13,9 |
| Intresside kattekordaja, X | | | | | 10,4 | 5,3 | 6,8 | 9,5 | 17,7 | 121,5 |
| Laenu kattekordaja, X | | | | | | 2,2 | 1,5 | 1,4 | 1,4 | 2,8 |
| Maksevõime, X | 1,17 | 2,23 | 2,42 | 2,32 | 2,70 | 2,50 | 1,39 | 1,39 | 1,42 | 1,42 |
| Likviidsus, X | 0,65 | 0,98 | 0,78 | 1,11 | 1,08 | 1,49 | 0,67 | 0,63 | 0,65 | 0,64 |
| Varade käibesagedus, X/a | 1,6 | 2,7 | 2,6 | 3,1 | 2,3 | 2,3 | 2,1 | 2,1 | 2,2 | 2,3 |
| Käibevarade sagedus, X/a | 1,8 | 2,7 | 3,0 | 3,5 | 4,7 | 3,9 | 4,3 | 4,3 | 4,5 | 4,5 |

Tabel 3

| Kasumiaruanne 1996/apr.00 ja -plaan kuni 2005, tuh kr (variant 1) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------------|-------|-------|-------|--------|--------|-----------|----------|-------|---------|----------|-----------|----------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | apr.00 | m-j 00 | III kv 00 | IV kv 00 | 2000 | I kv 01 | II kv 01 | III kv 01 | IV kv 01 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | |
| Äritulud | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Real. netokäive | 139,2 | 289,3 | 932,0 | 940,1 | 414,8 | 226,7 | 356,0 | 371,0 | 1368,5 | 326,4 | 374,0 | 391,6 | 408,1 | 1500,1 | 1620,1 | 1749,7 | 1889,7 | 2040,9 |
| 2 | Äritulud kokku | 139,2 | 289,3 | 932,0 | 940,1 | 414,8 | 226,7 | 356,0 | 371,0 | 1368,5 | 326,4 | 374,0 | 391,6 | 408,1 | 1500,1 | 1620,1 | 1749,7 | 1889,7 | 2040,9 |
| Äriikulud | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Realis. toodete kulu | 94,3 | 229,8 | 720,2 | 635,8 | 294,0 | 148,7 | 244,1 | 260,7 | 947,5 | 232,6 | 262,6 | 273,7 | 284,1 | 1052,9 | 1146,0 | 1246,1 | 1353,7 | 1469,5 |
| 3a | sh materj., teenused | 47,3 | 154,8 | 581,0 | 541,5 | 261,3 | 132,8 | 209,2 | 218,7 | 822,0 | 190,6 | 220,6 | 231,7 | 242,1 | 884,9 | 960,5 | 1042,2 | 1130,3 | 1225,5 |
| | Brutokasum (2-3a) | 91,9 | 134,5 | 351,0 | 398,7 | 153,5 | 93,9 | 146,8 | 152,3 | 546,5 | 135,8 | 153,4 | 159,9 | 166,0 | 615,2 | 659,6 | 707,6 | 759,4 | 815,3 |
| 3b | sh tööjõukulud | 31,5 | 41,7 | 41,5 | 28,7 | 28,9 | 14,0 | 32,0 | 36,0 | 110,9 | 36,0 | 36,0 | 36,0 | 36,0 | 144,0 | 155,5 | 168,0 | 181,4 | 195,9 |
| 3c | sh kulum | 0,6 | 5,3 | 8,5 | 15,0 | 3,8 | 1,9 | 2,9 | 6,0 | 14,6 | 6,0 | 6,0 | 6,0 | 6,0 | 24,0 | 30,0 | 36,0 | 42,0 | 48,0 |
| 4 | Turustuskulud | 14,8 | 29,5 | 96,2 | 184,9 | 81,5 | 44,5 | 69,9 | 72,9 | 268,9 | 64,1 | 73,5 | 76,9 | 80,2 | 294,7 | 318,3 | 343,8 | 371,3 | 401,0 |
| 5 | Üldhalduskulud | 22,7 | 28,3 | 51,8 | 40,9 | 23,0 | 11,5 | 17,3 | 17,3 | 69,0 | 17,4 | 17,4 | 17,4 | 17,4 | 69,6 | 69,6 | 76,2 | 82,3 | 88,8 |
| 6 | Muud äritulud | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Muud äriikulud | 0,3 | 1,9 | 0,7 | 0,0 | | | | | | | | | | | | | | |
| Ärikasum | | 7,2 | -0,2 | 63,1 | 78,5 | 16,3 | 21,9 | 24,7 | 20,2 | 83,1 | 12,3 | 20,5 | 23,6 | 26,5 | 82,9 | 86,2 | 83,7 | 82,5 | 81,6 |
| 8 | Finantstulud | 0,1 | 0,3 | 0,1 | 0,1 | | | | | 0,0 | | | | 0,0 | | | | | |
| 9 | Finantskulud | | | | | | | 4,0 | 4,0 | 8,0 | 4,0 | 4,0 | 3,9 | 3,7 | 15,6 | 12,6 | 8,8 | 4,7 | 0,7 |
| Kasum maj.-tegevusest | | 7,3 | 0,0 | 63,2 | 78,6 | 16,3 | 21,9 | 20,7 | 16,2 | 75,1 | 8,3 | 16,5 | 19,7 | 22,7 | 67,2 | 73,6 | 74,9 | 77,8 | 80,9 |
| Tulumaks | | 0,7 | 0,2 | 17,1 | 2,4 | | | | | | | | | | | | | | |
| Puhaskasum (kahjum) | | 6,6 | -0,2 | 46,1 | 76,2 | 16,3 | 21,9 | 20,7 | 16,2 | 75,1 | 8,3 | 16,5 | 19,7 | 22,7 | 67,2 | 73,6 | 74,9 | 77,8 | 80,9 |
| Akumuleer. puhaskasum | | 6,6 | 6,5 | 52,6 | 128,8 | 145,1 | 167,1 | 187,8 | 203,9 | 203,9 | 153,4 | 183,6 | 207,4 | 226,7 | 271,1 | 344,7 | 419,6 | 497,4 | 578,4 |
| Akumuleerunud kulum | | 0,6 | 5,9 | 14,4 | 29,4 | 33,2 | 35,1 | 38,0 | 44,0 | 44,0 | 39,2 | 41,1 | 44,0 | 50,0 | 68,0 | 98,0 | 134,0 | 176,0 | 224,0 |
| Akumuleerunud allikad | | 7,3 | 12,3 | 67,0 | 158,2 | 178,3 | 202,2 | 225,7 | 247,9 | 247,9 | 192,6 | 224,7 | 251,4 | 276,6 | 339,1 | 442,7 | 553,6 | 673,4 | 802,3 |

Tabel 4

Rahavoogude prognoos 2000-2001.a., tuh kr

| | 2000.a. | | | | | | | | | | 2001.a. | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|--|
| | jaan-apr | mai | juuni | juuli | aug | sept | okt | nov | dets | Kokku | jaan | veebr | märts | apr | mai | juuni | III kv | IV kv | Kokku | |
| Raha algsaldo | 5,9 | 38,6 | 51,8 | 32,4 | 196,3 | 105,7 | 16,0 | 25,3 | 22,3 | 5,9 | 25,5 | 27,4 | 34,0 | 39,8 | 46,5 | 55,8 | 62,3 | 77,3 | 25,5 | |
| 1 Saadud laenud | | | | 200,0 | | | | | | 200,0 | | | | | | | | | | |
| 2 Laekumised müügist | 414,8 | 120,7 | 106,0 | 92,0 | 124,0 | 140,0 | 135,0 | 136,0 | 100,0 | 1368,5 | 92,4 | 119,0 | 115,0 | 120,0 | 135,0 | 119,0 | 391,6 | 408,1 | 1500,1 | |
| 3 Rahalised allikad kokku | 414,8 | 120,7 | 106,0 | 292,0 | 124,0 | 140,0 | 135,0 | 136,0 | 100,0 | 1568,5 | 92,4 | 119,0 | 115,0 | 120,0 | 135,0 | 119,0 | 391,6 | 408,1 | 1500,1 | |
| Väljuv rahavoog | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 Kaubad, materj., teenused | 261,3 | 71,0 | 61,8 | 53,0 | 73,1 | 83,2 | 80,0 | 80,7 | 58,0 | 822,0 | 53,2 | 70,0 | 67,4 | 70,6 | 80,0 | 70,0 | 231,7 | 242,1 | 884,9 | |
| 5 Tööjõukulud | 28,9 | 7,0 | 7,0 | 10,0 | 10,0 | 12,0 | 12,0 | 12,0 | 12,0 | 110,9 | 12,0 | 12,0 | 12,0 | 12,0 | 12,0 | 12,0 | 36,0 | 36,0 | 144,0 | |
| 6 Turustuskulud (transport) | 81,5 | 23,7 | 20,8 | 18,1 | 24,4 | 27,5 | 26,5 | 26,7 | 19,6 | 268,9 | 18,2 | 23,4 | 22,6 | 23,6 | 26,5 | 23,4 | 76,9 | 80,2 | 294,7 | |
| 7 Üldhalduskulud | 23,0 | 5,8 | 5,8 | 5,8 | 5,8 | 5,8 | 5,8 | 5,8 | 5,8 | 69,0 | 5,8 | 5,8 | 5,8 | 5,8 | 5,8 | 5,8 | 17,4 | 17,4 | 69,6 | |
| 8 Investeeringud | | | 30,0 | 40,0 | 100,0 | 100,0 | | | | 270,0 | | | | | | | | | | |
| 9 Omanikutulu | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0,0 | |
| 10 Laenu intress | | | | 1,3 | 1,3 | 1,3 | 1,3 | 1,3 | 1,3 | 8,0 | 1,3 | 1,3 | 1,3 | 1,3 | 1,3 | 1,3 | 3,9 | 3,7 | 15,6 | |
| 11 Laenu tagastamine | | | | | | | | | | | | | | | | | 10,7 | 10,9 | 21,7 | |
| 12 Allikate hälbed | -12,6 | | | | | | | 12,6 | | 0,0 | | | | | | | | | 0,0 | |
| Raha kasutamine kokku | 382,1 | 107,5 | 125,3 | 128,1 | 214,6 | 229,8 | 125,6 | 139,1 | 96,7 | 1548,8 | 90,5 | 112,5 | 109,2 | 113,3 | 125,7 | 112,5 | 376,7 | 390,3 | 1430,5 | |
| 13 Allikate ja kasutamise vahe | 32,7 | 13,2 | -19,3 | 163,9 | -90,6 | -89,8 | 9,4 | -3,1 | 3,3 | 19,7 | 1,9 | 6,5 | 5,8 | 6,7 | 9,3 | 6,5 | 14,9 | 17,8 | 69,6 | |
| Perioodi lõppsaldo | 38,6 | 51,8 | 32,4 | 196,3 | 105,7 | 16,0 | 25,3 | 22,3 | 25,5 | 25,6 | 27,4 | 34,0 | 39,8 | 46,5 | 55,8 | 62,3 | 77,3 | 95,1 | 95,1 | |
| Tööviljakus, kr/kr | 14,4 | 17,2 | 15,1 | 9,2 | 12,4 | 11,7 | 11,3 | 11,3 | 8,3 | 12,3 | 7,7 | 9,9 | 9,6 | 10,0 | 11,3 | 9,9 | 10,9 | 11,3 | 10,4 | |

Tabel 5

| Rahavoogude prognoos 2002-2005.a., tuh kr | | | | | | | | | |
|--|-----------|------------|-------------|------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| | I kv 2002 | II kv 2002 | III kv 2002 | IV kv 2002 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | Periood |
| Raha algsaldo | 95,1 | 100,4 | 114,6 | 15,9 | 95,1 | 11,5 | 29,2 | 21,1 | 95,1 |
| 1 Saadud laenud | | | | | 0,0 | | | | 0,0 |
| 2 Laekumised müügist | 352,5 | 403,9 | 422,9 | 440,7 | 1620,1 | 1749,7 | 1889,7 | 2040,9 | 7300,4 |
| 3 Rahalised allikad kokku | 352,5 | 403,9 | 456,8 | 440,7 | 1653,9 | 1749,7 | 1889,7 | 2040,9 | 7334,2 |
| Väljuv rahavoog | | | | | | | | | |
| 4 Kaubad, materjalid, teenused | 207,0 | 239,4 | 251,4 | 262,6 | 960,5 | 1042,2 | 1130,3 | 1225,5 | 4358,5 |
| 5 Tööjõukulud | 38,9 | 38,9 | 38,9 | 38,9 | 155,5 | 168,0 | 181,4 | 195,9 | 700,8 |
| 6 Turustuskulud (transport) | 69,3 | 79,4 | 83,1 | 86,6 | 318,3 | 343,8 | 371,3 | 401,0 | 1434,3 |
| 7 Üldhalduskulud | 17,4 | 17,4 | 17,4 | 17,4 | 69,6 | 69,6 | 76,2 | 82,3 | 297,6 |
| 8 Investeeringud | | | 150,0 | | 150,0 | 50,0 | 50,0 | 70,0 | 320,0 |
| 9 Dividendid+TM | | | | 25,0 | 25,0 | | 30,0 | 50,0 | 105,0 |
| 10 Laenu intress | 3,5 | 3,3 | 3,0 | 2,8 | 12,6 | 8,8 | 4,7 | 0,7 | 26,7 |
| 11 Laenu tagastamine | 11,2 | 11,4 | 11,6 | 11,8 | 46,0 | 49,8 | 53,9 | 28,6 | 178,3 |
| 12 Liisingu intress | | | | | | | | | 0,0 |
| Raha kasutamine kokku | 347,2 | 389,7 | 555,4 | 445,1 | 1737,5 | 1732,1 | 1897,7 | 2054,0 | 7421,3 |
| 14 Allikate ja kasutamise vahe | 5,3 | 14,2 | -98,7 | -4,4 | -83,6 | 17,6 | -8,0 | -13,1 | -87,1 |
| Perioodi lõppsaldo | 100,4 | 114,6 | 15,9 | 11,5 | 11,5 | 29,2 | 21,1 | 8,0 | 8,0 |

Laenugraafik 5 a.

200000,00 ,%: 8,00 ,1 a. maksepuhkust

| Kuu | 2000.a. | | | | | | 2001.a. | | | | | | 1.aasta |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 1.a. |
| Intress | 1333,33 | 1333,33 | 1333,33 | 1333,33 | 1333,33 | 1333,33 | 1333,33 | 1333,33 | 1333,33 | 1333,33 | 1333,33 | 1333,33 | 16000,00 |
| Kokku | 1333,33 | 2666,67 | 4000,00 | 5333,33 | 6666,67 | 8000,00 | 9333,33 | 10666,67 | 12000,00 | 13333,33 | 14666,67 | 16000,00 | 16000,00 |

| Kuu | 2002.a. | | | | | | | | | | | | 2.aasta |
|-------------|---------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 2.a. |
| Jääk | 200000 | 196450,8 | 192877,84 | 189281,1 | 185660,4 | 182015,6 | 178346,4 | 174652,80 | 170934,57 | 167191,55 | 163423,57 | 159630,48 | 155812,10 |
| Tagasimakse | 3549,25 | 3572,91 | 3596,73 | 3620,71 | 3644,85 | 3669,15 | 3693,61 | 3718,23 | 3743,02 | 3767,97 | 3793,09 | 3818,38 | 44187,90 |
| Intress | 1333,33 | 1309,67 | 1285,85 | 1261,87 | 1237,74 | 1213,44 | 1188,98 | 1164,35 | 1139,56 | 1114,61 | 1089,49 | 1064,20 | 14403,10 |
| Kokku | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 58591,00 |

| Kuu | 2003.a. | | | | | | | | | | | | 3.aasta |
|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 3.a. |
| Jääk | 155812,10 | 151968,26 | 148098,80 | 144203,54 | 140282,32 | 136334,95 | 132361,27 | 128361,09 | 124334,25 | 120280,56 | 116199,85 | 112091,93 | 107956,63 |
| Tagasimakse | 3843,84 | 3869,46 | 3895,26 | 3921,23 | 3947,37 | 3973,68 | 4000,17 | 4026,84 | 4053,69 | 4080,71 | 4107,92 | 4135,30 | 47855,47 |
| Intress | 1038,75 | 1013,12 | 987,33 | 961,36 | 935,22 | 908,90 | 882,41 | 855,74 | 828,89 | 801,87 | 774,67 | 747,28 | 10735,53 |
| Kokku | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 58591,00 |

| Kuu | 2004.a. | | | | | | | | | | | | 4.aasta |
|-------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 4.a. |
| Jääk | 107956,63 | 103793,75 | 99603,13 | 95384,57 | 91137,88 | 86862,88 | 82559,39 | 78227,20 | 73866,13 | 69475,99 | 65056,58 | 60607,70 | 56129,17 |
| Tagasimakse | 4162,87 | 4190,62 | 4218,56 | 4246,69 | 4275,00 | 4303,50 | 4332,19 | 4361,07 | 4390,14 | 4419,41 | 4448,87 | 4478,53 | 51827,45 |
| Intress | 719,71 | 691,96 | 664,02 | 635,90 | 607,59 | 579,09 | 550,40 | 521,51 | 492,44 | 463,17 | 433,71 | 404,05 | 6763,55 |
| Kokku | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 58591,00 |

| Kuu | 2005.a. | | | | | | | | | | | | 5.aasta |
|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|---------|----------|
| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 5.a. |
| Jääk | 56129,17 | 51620,78 | 47082,34 | 42513,64 | 37914,48 | 33284,66 | 28623,97 | 23932,22 | 19209,18 | 14454,66 | 9668,44 | 4850,31 | 0,00 |
| Tagasimakse | 4508,39 | 4538,44 | 4568,70 | 4599,16 | 4629,82 | 4660,69 | 4691,76 | 4723,04 | 4754,52 | 4786,22 | 4818,13 | 4850,31 | 56129,17 |
| Intress | 374,19 | 344,14 | 313,88 | 283,42 | 252,76 | 221,90 | 190,83 | 159,55 | 128,06 | 96,36 | 64,46 | 32,34 | 2461,89 |
| Kokku | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,58 | 4882,65 | 58591,06 |

Laenu summa: 200000,00
 Laenu tagasimaksed: 200000,00
 Intressimaksed: 50364,06
 Maksed kokku: 250364,06