

IDEEST EDUKA ETTEVÕTTENI

ÕPPEMATERJAL





Toetab Euroopa Liit



RAK

Eesti Riiklik Arengukava

IDEEST EDUKA ETTEVÕTTENI ÕPPEMATERJAL

Haridus- ja Teadusministeerium



Koostajad: Rein Sirkel, Kaire Uiboleht, Juhan Teder, Monika Nikitina-Kalamäe

Õppematerjali „Ideest eduka ettevõtte“ (ettevõtlusmoodul ESM2) väljatöötamist toetavad:

Euroopa Sotsiaalfond

Haridus- ja Teadusministeerium

Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutus Innove

© SA Innove, 2008

Trükk OÜ Infotrükk

Kujundus ja küljendus Perioodika Repro OÜ

ISBN 978-9949-15-357-2

SAATEKS

Hea kasutaja!

Õppematerjal koosneb viiest peatükist. Esimeses peatükis alustame üldisema ülevaatega ettevõtlusest, ettevõtjatest ja ettevõtluskeskkonnast. Selguvad ettevõtluse olemus ja tähtsus, ettevõtjaid iseloomustavad omadused ja ettevõtjaks kujunemise tõukejõud. Õpitakse tundma ka ettevõtluskeskkonda, selle muutuste mõju ettevõttele.

Ettevõtlusega alustamiseks ja ettevõtte arendamiseks on vaja äriideid. Järgmine peatükk selgitab äriidee olemust ja allikaid, õpetab seda, kuidas äriideed kirjeldada ja hinnata. Äriideest üksi on siiski vähe – enne äritegevusega alustamist on otstarbekas koostada äriplaan. See võimaldab rajatava ettevõtte tegevust mitmekülgselt läbi mõelda, hinnata äriidee realiseerimiseks vajalikke ressursse ning äriidee elluviimise oodatavat tasuvust. Äriplaani koostamist käsitleb õppematerjali kolmas peatükk.

Ettevõtte tulevase edukuse seisukohalt on tähtsal kohal turundus- ja finantsküsimuste põhjalik läbimõtlemine. Nendele küsimustele on pühendatud vastavalt neljas ja viies peatükk.

Kõigis peatükkides on arvukalt ülesandeid, mis teevad õppimise mitmekesisemaks ning võimaldavad teooriat praktikaga siduda. Ettevõtlusmooduli läbimine tõukab õpilasi mõtlema võimalusele valida kunagi ettevõtja karjäär. Õppevahendile on lisatud läbiv ülesanne, mida täidetakse kõigi peatükkide käsitlemise käigus. Õpilasel tuleb hinnata ennast kui potentsiaalset ettevõtjat, mõelda välja konkreetne äriidee ning mõelda täpsemalt läbi, kuidas võiks toimuda selle elluviimine. Kindlasti jõuab osa õpilastest tulevikus ettevõtlusega alustamiseni. Usume, et ettevõtlusmooduli läbimine jätab neisse jälje, mis suurendab edaspidi edu tõenäosust.

Õppematerjal on eelkõige mõeldud õppuritele, kellel on keskharidus ning kes omandavad kutseõppeasutustes erinevaid ameteid, kuid kindlasti leiavad siit ühteist kasulikku ka teised.

Õppematerjali autorid on:

Esimene peatükk: Rein Sirkel, Tallinna Majanduskool.

Teine peatükk: Kaire Uiboleht, Eesti Maaülikool, Henn Tarro, Võrumaa
Kutsehariduskeskus.

Kolmas, neljas peatükk: Juhan Teder, Tallinna Tehnikaülikool.

Viies peatükk: Monika Nikitina-Kalamäe, Tallinna Majanduskool.

Sihtasutus Innove tänab kõiki, kes aitasid kaasa käesoleva õppematerjali valmimisele.

SISUKORD

1. ETTEVÕTLUS, ETTEVÕTJAD JA ETTEVÕTLUSKESKKOND	5
2. ÄRIIDEE LEIDMINE JA HINDAMINE	39
3. ÄRIPLAANI KOOSTAMINE	75
4. TURUNDUS	87
5. FINANTSPLANEERIMINE	103
LÄBIV ÜLESANNE	138



peatükk

**ETTEVÕTLUS,
ETTEVÕTJAD JA
ETTEVÕTLUS-
KESKKOND**

SISUKORD

1 ETTEVÕTLUS, ETTEVÕTJAD JA ETTEVÕTLUSKESKKOND	8
1.1 ETTEVÕTLUSE OLEMUS JA DEFINITSIOON	8
1.2 ETTEVÕTJA OMADUSED	12
1.3 ETTEVÕTJAKS KUJUNEMINE	15
1.4 ETTEVÕTLUSKESKKOND	19
1.5 OLULISEMAD 21. SAJANDI MAJANDUSARENGUT MÕJUTAVAD TEGURID	23
1.6 SOTSIAALNE VASTUTUS JA EETIKA	28
1.7 ETTEVÕTLUSE ARENG EESTIS	32
KOKKUVÕTE	35

LISA

MÕNED ETTEVÕTLUSEGA SEOTUD PÕHIMÕISTED JA ETTEVÕTLUSE JURIIDILISED VORMID	36
--	-----------

JOONISED

Joonis 1-1 Ettevõtja võimaluste märkajana ja ärakasutajana.	9
Joonis 1-2 Ettevõtluskompetents.	10
Joonis 1-3 Eesti elanike eelistused palgatöötaja või ettevõtjana töötamisel.	12
Joonis 1-4 Ettevõtlusega alustamise motiivid Eestis.	17
Joonis 1-5 Tänapäeva majanduskeskkonna iseloomustus.	23
Joonis 1-6 Erineva suurusega ettevõtete osa 2005. a tööhõivest (FIE deta).	33

TABELID

Tabel 1-1 Elustiili ettevõtte ja kasvupotentsiaaliga ettevõtte võrdlus.	11
Tabel 1-2 Ettevõtjaks olemise hüved ja probleemid.	14
Tabel 1-3 Makrokeskkonna analüüsis jälgitavad põhinäitajad.	22
Tabel 1-4 Majanduslikult aktiivsete ettevõtete arv.	32

ÜLESANDED

Ülesanne 1-1 Diskussioon ettevõtlusmüütide kohta.	11
Ülesanne 1-2 Ankeet ettevõtjaks sobivuse kohta.	15
Ülesanne 1-3 Perspektiivsed ettevõtted.	19
Ülesanne 1-4 Teostada PEST-analüüs iluteeninduse tegevusharu kohta Eestis.	22
Ülesanne 1-5 Juhtumi analüüs. Globaliseerumisvõimaluste kasutamine Eesti ettevõtjate poolt.	26
Ülesanne 1-6 Äripäeva ajakirjaniku eetikakoodeks.	29
Ülesanne 1-7 Tutvumine ettevõtluse tugisüsteemi komponentidega.	34
Läbiv ülesanne	35

1 ETTEVÕTLUS, ETTEVÕTJAD JA ETTEVÕTLUSKESKKOND

SIIN ÕPID

Mis on ettevõtlus ja milline on selle majanduslik tähtsus?
Kes on ettevõtja ja millised on tema tähtsamad omadused?
Milles seisneb ettevõtja ja palgatöötaja vahe?
Mis on ettevõtluskeskkond ja kuidas see mõjutab ettevõtlust?
Milline on sotsiaalse vastutuse ja eetika roll ettevõtluses?
Kuidas on toimunud ettevõtluse areng Eestis?

1.1 ETTEVÕTLUSE OLEMUS JA DEFINITSIOON

ETTEVÕTLUS • UUED VÕIMALUSED • ETTEVÕTLUSKOMPETENTS
• ETTEVÕTJA • SISEMINE ETTEVÕTLUS • ELUSTIILETTEVÕTE •
KASVUPOTENTSIAALIGA ETTEVÕTE

Pea iga päev loeme või kuuleme midagi ettevõtjatest ja ettevõtlusest. Ettevõtlus on tänapäeval populaarne teema. Ettevõtluse defineerimine tundub esmapilgul olevat lihtne, kuid tegelikult see nii ei ole. Erinevad autorid on pakkunud välja arvukalt ettevõtluse definitsioone. Toome neist ära vaid mõned.

Eesti tulumaksuseaduse kohaselt on ettevõtlus isiku iseseisev majandus- või kutsetegevus, mille eesmärk on tulu saamine kauba tootmisest, müümisest või vahendamisest, teenuse osutamisest või muust tegevusest, kaasa arvatud loominguline või teaduslik tegevus.

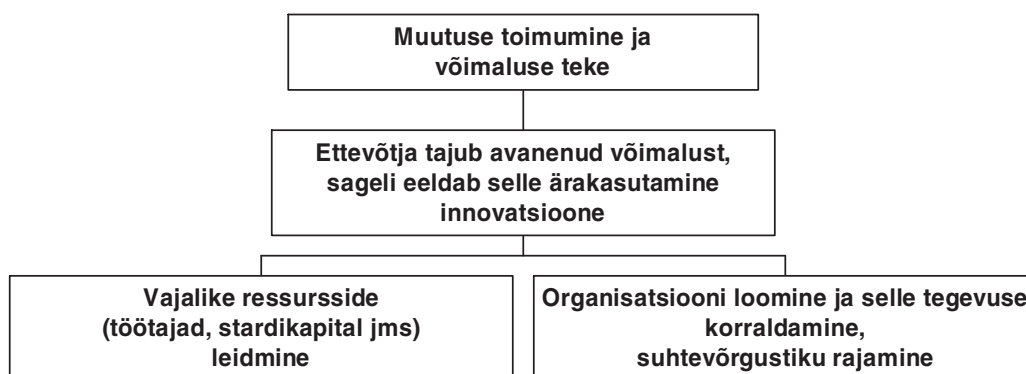
Ettevõtluse peamise funktsioonina ühiskonnas on nähtud esmaste ressursside efektiivset ümberkujundamist tarbimiseks sobivasse vormi, kusjuures ettevõtjat motiveerib individuaalse kasu saamise võimalus tasuna ettevõtlikkuse ülesnäitamise eest.

Majandusteadlased rõhutavad ettevõtluse juures sageli uute võimaluste nägemist ja ärakasutamist, kusjuures vajaduse korral tuleb selleks koondada erinevaid ressursse ja üles ehitada uusi organisatsioone. Näiteks Stevenson ja Jarillo on välja pakkunud sellise määratluse:

“Ettevõtlus on protsess, mille abil inividid – kas omal käel või organisatsioonisiselt – püüdleval võimaluste poole ja kasutaval neid ära, sõltumata ressurssidest, mis sel hetkel on nende käsutuses”. Uute võimaluste allikaks on seejuures sageli mingid tegevuskeskkonnas toimuvad muutused. Sellist lähenemist illustreerib joonis 1-1.

Tahtmata lugejat siinkohal erinevate definitsioonidega üle külvata, piirdume kokkuvõttega, et sageli rõhutatakse ettevõtluse defineerimisel järgmisi tegureid:

- ettevõtja isiklik huvi, kasumi teenimise motiiv;
- loovus, innovaatus;
- initsiatiivi ülesnäitamine, aktiivne tegutsemine;
- millegi uue planeerimine, käivitamine, organiseerimine;
- erinevus kapitali andja funktsioonidest, st isik, kes paigutab oma raha mingisse ettevõttesse, ei ole veel ettevõtja, vajalik on ka aktiivne osalemine ettevõtlustegevuses;
- riski, vastutuse võtmine.



Joonis 1-1 Ettevõtja võimaluste märkajana ja ärakasutajana.

Oslos Euroopa Komisjoni organiseeritud konverentsil oktoobris 2006 esitati järgmine ettevõtluse definitsioon. **Ettevõtlus on dünaamiline ja sotsiaalne protsess, kus inimesed üksi või üheskoos määratlevad uuendusvõimalused ja tegutsevad sihipäraselt nende elluviimiseks kas sotsiaalses, kultuurilises või ärilises kontekstis.**

Eestis on tähtsaimad ettevõtlust reguleerivad seadused **äriseadustikus**. Seal on esitatud ettevõtja kohta järgmine definitsioon: **ettevõtja on nii äriühing kui ka füüsiline isik, kes pakub oma nimel tasu eest kaupu või teenuseid ning kaupade ja teenuste müük on talle püsivaks tegevuseks.** Äriühingud on täisühing, usaldusühing, osaühing, aktsiaselts ja tulundusühistu. Juhime siinkohal tähelepanu juriidilises ja majanduskirjanduses kasutatava keele vastuolule. Viimases peetakse ettevõtja all alati silmas üksikisikut. Nii on see ka käesolevas õppevahendis.

ETTEVÕTLUS, ETTEVÕTJAD JA ETTEVÕTLUSKESKKOND

Tänapäeval tunnetatakse ettevõtlikkuse vajadust mitte ainult äritegevuses, vaid väga erinevates tegevusvaldkondades. Seepärast on ka ettevõtlusõppe eesmärk ettevõtlike inimeste kasvatamine, kes tegutseksid ettevõtlikult ning uuenduslikult mitte üksnes ärivaldkonnas.

Ettevõtluskompetents aitab muuta ideed tegelikkuseks, seda nii üksikisiku, kohaliku kogukonna kui ka ettevõtte tasandil. Ettevõtluskompetentsi kujundamise all peetakse silmas nii loova, uuendusliku ja riskijulge hoiaku arendamist kui ka konkreetsete (äri)ideede realiseerimiseks vajalike oskuste õpetamist (joonis 1-2). Ettevõtluskompetentsi arendamine on hariduse üks prioriteete ja ettevõtlusvaimu kasvatamine peab algama võimalikult vara.



Joonis 1-2 Ettevõtluskompetents

Rajatavad ettevõtted on erineva kasvupotentsiaaliga. Kuigi valitsused sooviks näha rohkem innovaatilisi, suure kasvupotentsiaaliga ja ekspordile orienteeritud ettevõtteid, vastab sellistele nõuetele vaid väike osa. Enamik ettevõtteid jääb nn elustiili ettevõtteks, mida iseloomustab väike töötajate arv, suhteliselt lihtne tehnoloogia ja orienteeritus pigem kohalikule turule. Kindlasti on aga ka sellise ettevõtte rajajale oluline iseseisvus, täielik kontroll oma ettevõtte üle, ettevõtja elustiil. Elustiili ettevõtte ja kasvupotentsiaaliga ettevõtte võrdlus on toodud tabelis 1-1.

Rõhuv enamik ettevõtteid maailmas on väikeettevõtted. Statistikaameti andmetel oli 2006. aastal Eestis 71 012 majanduslikult aktiivset ettevõtet, sh 14 447 füüsilisest isikust ettevõtjat (FIEt), 56 370 äriühingut (kellest enamuse moodustasid osaühingud) ja 195 välismaa äriühingu filiaali. Neist 88% oli mikroettevõtted (alla 10 töötaja) ning 10% väikeettevõtted (10-49 töötajat). Sarnane on pilt paljudes Euroopa Liidu liikmesriikides, aga ka näiteks USAs ja Jaapanis. Eeltoodud andmetes ei kajastu need FIEd, kes on arvel vaid maksuametis ega ole äriregistrisse kantud. 2007. aasta detsembri alguses oli FIEsid registreeritud kokku 59 783, sh äriregistris 19 806.

Suurtes tegutsevates ettevõtetes on tähtis arendada ja toetada töötajate ettevõtlikkust – orienteeritust uute äri võimaluste leidmisele ja innovatsioonile. See on **sisemine ettevõtlikkus** (*intrapreneurship*), kus töötajatel on ärikeskkonna muutustest lähtudes võimalik näidata niisuguseid ettevõtjalikke omadusi nagu loovus, edasipüüdlikkus ja initsiatiiv. Nad võivad välja tulla ettepanekutega uute äri võimaluste ära kasutamiseks ja osaleda nende ideede realiseerimisel.

Tabel 1-1 Elustiili ettevõtte ja kasvupotentsiaaliga ettevõtte võrdlus.

Elustiili ettevõtte	Kasvupotentsiaaliga ettevõtte
Väike töötajate arv	Orienteeritus kasvule, suurem töötajate arv (vähemalt perspektiivis)
Stabiilne tegutsemine, ei rõhuta innovatsioonile	Innovaatilisus, uute võimaluste otsing
Eesmärgiks püsima jäämine ja omanikele piisava sissetuleku tagamine	Eesmärgiks kasvav kasum ja ettevõtte tegevuse laienemine
Valmisolek võtta mõõdukaid riske	Valmisolek uuenduste ja laienemisega kaasnevateks suuremateks riskideks
Rutiinne, taktikaline juhtimine	Strateegiline juhtimine

ÜLESANNE 1-1 Diskussioon ettevõtlusmüütide kohta.

Diskuteerige väiksemas grupis järgnevate ettevõtlusmüütide üle.

1. Ettevõtjaks sünnitakse, mitte ei saada.
2. Ettevõtjaks olemine on ainus võimalus olla täielikult sõltumatu, iseenese boss.
3. Ettevõtlusega võib üleöö rikkaks saada.
4. Parem on olla ettevõtte ainuomanik, kuna siis jääb kogu teenitav tulu endale.
5. Ettevõtte võib rajada, kasutades teiste inimeste raha (nt võttes pangalaenu või saades hankijatelt krediiti) ja riskides ise vähesega.
6. Raha teeb raha.
7. Ettevõtja edu määrab suuresti õnn – ta oli kogemata õigel ajal õiges kohas. Teadmised ja oskused on seejuures vähe olulised.
8. Ettevõtja peamine motivaator on raha, ta tahab teenida suurt kasumit, et saaks seda kulutada.
9. Ettevõtja on tegutseja, mitte mõtleja. Ettevõtja võtab suuri riske.
10. Ettevõtte rajamise järel saab oma ärist kohe ära elada.

Grupp saab 20 min aega ülesande lahendamiseks. Grupi esindajad teevad presentatsioonid, millele järgneb õpetaja juhendamisel diskussioon erinevate arvamuste üle. Selle käigus püütakse jõuda ühistele seisukohtadele.



1.2 ETTEVÕTJA OMADUSED

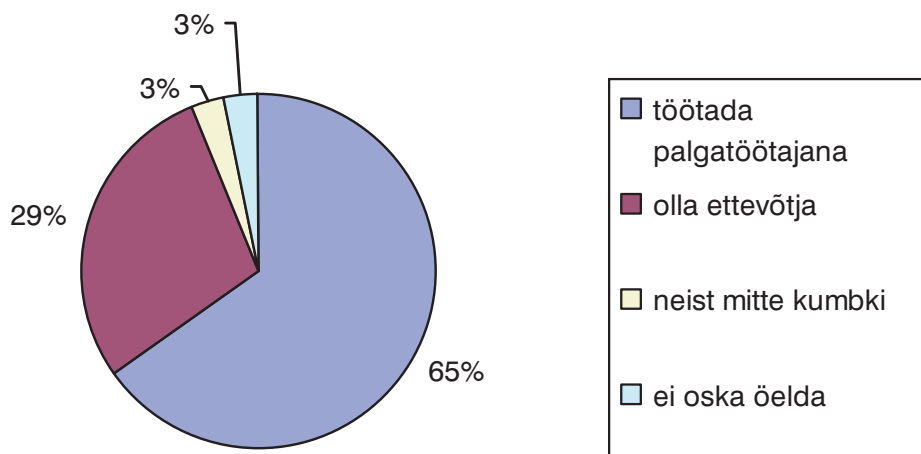
ETTEVÕTJA • PALGATÖÖTAJA • ETTEVÕTJA DEMOGRAAFILINE PROFIIL • ETTEVÕTJA ISIKSUSE PROFIIL • ETTEVÕTLUSEGA KAASNEVAD HÜVED JA VÄLJAKUTSED

Inimesed jagunevad oma suhetelt majandustegevusega kahte gruppi: **ettevõtjad** ja **palgatöötajad**. Põhimõtteline erinevus nende vahel on järgmine.

- Ettevõtja on iseendale nii tööandja kui palgamaksja, saades samal ajal tulu ka kasumi arvelt. Viimane on tasuks ettevõtlikkuse rakendamise ja tehtud investeeringute eest.
- Palgatöötaja müüb oma võimet teha tööd ja saab ettevõtja käest palka.

Eesti Konjunkturiinstituudi poolt 2004. aastal läbi viidud uuring (joonis 1-3) näitas, et Eestis on märksa rohkem neid, kes eelistavad töötada palgatöötajana, kui neid, keda ahvatleb ettevõtja riskirohke tulevik. Eesti ei ole erand - enamikku Euroopa Liidu liikmesriike iseloomustab see, et palgatöötaja karjääri eelistavaid inimesi on rohkem. Teistsugune on pilt USAs, kus ettevõtjaks olemist eelistab üle 60% inimestest.

Hoiakutes toimuvaid muudatusi on raske prognoosida. Ühelt poolt võib ettevõtjale vajalike omaduste arendamine haridusasutustes tuua kaasa ettevõtlikkuse suurenemise, sama mõju võib avaldada ka ettevõtluse tugisüsteemi areng. Majandusareng ning üldise elatustaseme, sh nt riigiametnike palgataseme tõus võib aga avaldada ka vastupidist mõju. Milleks riskida oma ettevõtte käivitamisega, kui piisavalt hea sissetuleku (märksa väiksema riski juures) annab töötamine riigiasutuses või suuremas ettevõttes? Ettevõtlusaktiivsust võib vähendada ka elanikkonna vananemine.



Joonis 1-3 Eesti elanike eelistused palgatöötaja või ettevõtjana töötamisel.

Allikas: Eesti Konjunkturiinstituudi uuring „Eesti elanike ettevõtlikkus”, Tallinn 2004.

Kes on ettevõtja ja mis teda iseloomustab?

Ettevõtja iseloomustamiseks kasutatakse kolme lähenemist:

- demograafilist, kirjeldades tema päritolu;
- isiksuse kirjeldust;
- kirjeldades soovi, kavatsust saada ettevõtjaks – mis motiveerib ettevõtjaks hakkama.

Demograafilist profiili uuritakse järgmiste näitajate alusel.

- **Sündimise järjekord.** Uuringud on näidanud, et perekonda esimesena sündinud lapsed kalduvad olema suurema vastutustundega ja enim saavutustele orienteeritud, nende hulgas on ettevõtjate protsent kõrgem.
- **Sugu.** Riigiti on erinevusi, kuid keskmiselt on meeste seas ettevõtjaid kaks kuni kolm korda rohkem kui naiste seas. Eestis on naisettevõtjate osa umbes kolmandik.
- **Töökogemus.** Töökogemus väikeettevõtetes või varasem ettevõtluskogemus soodustab oma äri alustamist.
- **Haridus.** Kõrgema haridustasemega inimeste seas on reeglina keskmisest rohkem ettevõtjaid.
- **Perekond.** Ettevõtjatest vanemate laste seas on ettevõtjaid rohkem kui palgatöötajate laste hulgas.

See ei tähenda muidugi, et kirjeldatud omadustega inimestest saaksid automaatselt ettevõtjad, kuid statistiline tõenäosus ettevõtjaks kujuneda on neil kõrgem. Oma roll on aga ka teistel teguritel.

Isiksuse profiili uurides püütakse anda vastused järgmistele küsimustele. Millised iseloomujooned eristavad ettevõtjat mitte-ettevõtjast? Millised on eduka ettevõtja iseloomujooned? Kas on olemas ettevõtja isiksuse klassikaline mudel? Erinevate autorite arvamus üldistades võib välja tuua, et ettevõtjal on sageli järgmised isiksuseomadused:

- **vaimne võimekus** – loovus, intelligentsus, analüüsivõime;
- **saavutusvajadus ning teotahe** – valmisolek midagi ära teha koos sooviga ka vastutada - ideed on vaja ellu viia;
- **sõltumatuse taotlus** – ettevõtja tahab olla “ise enda boss”, ta on sageli küllaltki individualistlik tüüp,
- **suhtlemisoskus** – ettevõtja suhtleb sageli isiklikult nii hankijate, pangatöötajate, klientide kui ka muidugi oma töötajatega, hea suhtlemisoskus soodustab edu;
- **enesekindlus koos otsustusvõimega, optimism;**
- **eesmärkide seadmise oskus**, millega kaasneb agressiivne, fookustatud ja sihikindel tegutsemine nende eesmärkide saavutamise nimel;
- **valmisolek riskida ning tegutseda ebakindluse tingimustes;**
- **kalduvus kiiresti otsuseid langetada ja tegutseda.**

ETTEVÕTLUS, ETTEVÕTJAD JA ETTEVÕTLUSKESKKOND

Taas tuleb olla mõnevõrra ettevaatlik – vaid isiksuseomadusi testides ei saa tulevasi palgatöötajaid ettevõtjatest eristada. Ka on ettevõtlusmaailm mitmekesine ning ettevõtjate hulgas võib kohata väga erinevaid isiksusi. Paljud ettevõtted rajatakse mitme ettevõtja poolt koos ning nende erinevad omadused võivad vahel üksteist edukalt täiendada. Kui aga leiad, et loetletud omadused on sulle iseloomulikud, siis on tõenäosus ettevõtjaks kujuneda ja ka ettevõtluses edu saavutada suurem.

Ülaltoodud eelduste kõrval on määravaks siiski **inimese soov (kavatsus) saada ettevõtjaks**, mille teostamiseks astutaksegi konkreetseid samme. Ettevõtlusega alustamisele eelneb vastav soov, mille väljakujunemine omakorda sõltub nii personaalsetest (demograafilised näitajad, isiksuseomadused, võimed) kui ka keskkonnateguritest (nt sotsiaalsed, poliitilised ja majanduslikud tingimused).

ETTEVÕTJAKS OLEMISE HÜVED JA VÄLJAKUTSED

Edukaks ettevõtjaks saades on võimalik nautida ettevõtjaks olemist. Samas esitab see rea väljakutseid – ettevõtjaks olemisega kaasneb rida probleeme. Põhilised nendest on esitatud tabelis 1-2. Osa probleeme (nt suur töökoormus, vähene vaba aeg) on sageli eriti iseloomulikud ettevõtlustegevuse algusperioodile, kogemuste lisandudes ning ettevõtte sissetöötamise korral võib olukord paraneda. Esialgu peab väikeettevõtja tegema paljusid või koguni kõiki asju ise, koos tegevuse laienemisega tekib võimalus palgata kitsamate valdkondade spetsialiste.

Tabel 1-2 Ettevõtjaks olemise hüved ja probleemid.

Hüved	Väljakutsed/probleemid
Sõltumatus, suurem otsustusvabadus Eneserealiseerimine, oma annete rakendamine Uhkus saavutatu üle Suurema sissetuleku võimalus Rahuldust pakkuv töö Ühiskonna tunnustus	Kohanemine muutuste ja ebakindlusega Valmisolek riskide võtmiseks Mitmekesiste oskuste vajadus Läbikukkumise, pankrotistumise võimalus Suurem töökoormus, pinge, stress Vähem aega pere, sõprade ja hobide jaoks Administratiivse töö suur koormus, bürokraatia

ÜLESANNE 1-2 Ankeet ettevõtjaks sobivuse kohta.



Täitke õpetaja antud ettevõtjaks sobivuse ankeet kahes variandis:

- 1) kõigepealt enda kohta, tõmmates ringid ankeedi vastava lahtri ümber, siis arvutage punktid kokku, märkige need ankeedile, **jätke punktid meelde** ja tagastage ankeet õpetajale. Nime ankeedile ei kirjutata ning oma ettevõtlusalaste eelduste hinnangu saate teada õpetaja esitatud hindamisskaala alusel;
- 2) täitke ankeet, hinnates oma naabrit, kes peaks olema suhteliselt hästi tuttav (soovitav on istuda kõrvuti sõbraga), arvutage samuti punktid kokku ja esitage ankeet õpetajale.

Kuni õpetaja teeb kokkuvõtteid, analüüsige mõne tuntud ettevõtja kujunemist ettevõtjaks ja edu saavutamist, kasutades selleks õpetaja antud materjale. Püüdke välja tuua tegurid, mis aitasid nendel inimestel saada kuulsaks ettevõtjaks ja olge valmis lühidalt ka teisi oma töö tulemustega tutvustama. Tähelepanu võiks pöörata alljärgnevatele küsimustele (kui konkreetne artikkel seda võimaldab):

- Lühitaust: ettevõtja päritolu, perekond, sünniaeg, haridus jms.
- Ettevõtjaks kujunemine – millised motiivid, isiksuseomadused ning pöördepunktid eluteel viisid ettevõtlusega alustamiseni.
- Edu alus – mis eelkõige tagas ettevõtja läbilöömise – oli selleks ettevõtlikkus, eriline juhtimistalent, originaalne äriidee, tehniline leiutus vms?
- Kuidas sündis äriidee ja kas turg oli selleks kohe valmis?
- Millised olid need isikuomadused, mis aitasid läbi lüüa (konkreetsed isiku näited)?
- Kokkuvõtteks – mida võib antud ettevõtjalt eelkõige õppida, millest eeskuju võtta?

1.3 ETTEVÕTJAKS KUJUNEMINE

PÖÖRDEPUNKTID ELUS • SOOV ETTEVÕTJAKS SAADA • ETTEVÕTJAKS HAKKAMISE MOTIIVID • NAISTE ROLL ETTEVÕTLUSES

Mis tõukab erinevaid inimesi ettevõtjaks hakkama? Mõne autori arvates ettevõtjaks sünnitakse, teiste arvates on määravaks tõukejõuks sobiva äriidee leidmine, kolmandad on seisukohal, et teatud majanduslikud olud lihtsalt sunnivad ettevõtlusega alustama. Tegelikkuses kohtab ilmselt erinevaid näiteid, tõde on kusagil keskel.

Ettevõtjaks saamise otsust mõjutab sageli mingi **pöördepunkt elus**, mis

seab inimese teelahkmele, kus tuleb otsustada, kuidas edasi minna. Selliseks pöördepunktiks võib olla

- töökoha kaotus;
- õppeasutuse lõpetamine, sh mittestatsionaarses vormis;
- konflikt ülemusega, võimetus senisel töökohal oma ideid realiseerida;
- elukohavahetus (näiteks abiellumise või abikaasa karjääriga seoses);
- isikliku elu muutused (abiellumine, lahutamine, vananemine, laste täiskasvanuks saamine jne);
- suured muutused riigi või piirkonna majanduses;
- rahulolematuse süvenemine oma sotsiaalse positsiooniga.

Kõik pöördepunkti sattunud inimesed ei hakka veel ettevõtjaks. Otsuse langetamine sõltub sellest, kas antud isik tahab ettevõtjaks saada ja kas tal on võimalus ettevõtjaks hakata.

Soovi ettevõtjaks saada mõjutavad

- rahvuslik kultuur ja kohalikud traditsioonid – eri riikides ja ka sama riigi eri piirkondades on erinev ettevõtluskultuur ja suhtumine ettevõtjatesse;
- perekond – olulised on ettevõtlustraditsioonid perekonnas, pereliikmete suhtumine ettevõtlusega alustamisesse, valmisolek ettevõtlusega kaasnevateks riskideks ja ohverdusteks;
- läbitud õppeasutused – oluline on see, kas need on andnud ettevõtjale vajalikke oskusi ning kujundanud vastavaid hoiakuid;
- sõbrad ja eeskujud – inimesed, kelle tutvusringkonnas on mitmed ettevõtjad, kalduvad suurema tõenäosusega ka ise ettevõtlusega alustama.

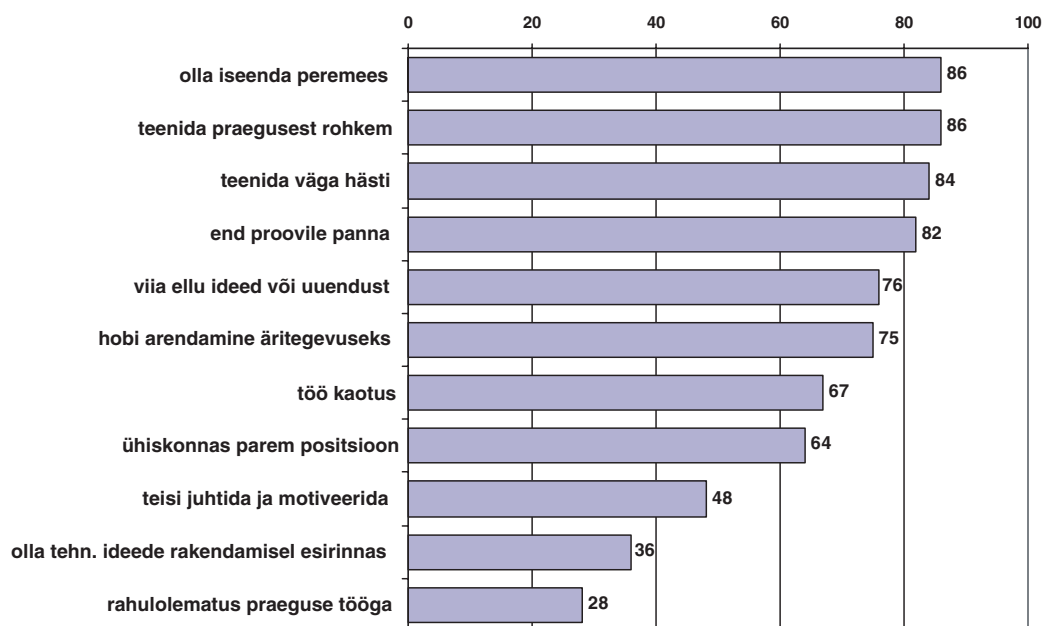
Mõne isiku soov ettevõtlusega alustada on nii tugev, et ta murrab läbi igasugustest raskustest. Paljud on siiski mõjutatud erinevate tegurite poolt.

Ettevõtjaks hakkamise võimalikkus sõltub järgmistest teguritest:

- majanduslik olukord, majanduspoliitika ja ettevõtluse tugisüsteem – näiteks ettevõtlusalane seadusandlus, maksustamine, alustavale ettevõtjale osutatav abi (koolitus, nõustamine, finantstoetus), laenu saamise võimalus;
- algkapitali ja teiste vajalike ressursside olemasolu või kättesaadavus – kavandataval tootel võib ju turgu olla, kuid kui ei ole võimalik hankida vajalikku stardikapitali või leida vajalike oskustega töötajaid, jääb tegevuse alustamine katki;
- erialane ettevalmistus – haridus, töökogemus, vajaliku ärialase ja tehnilise kompetentsuse olemasolu;
- turunduskogemused ja -teadmised – edukas saab olla ettevõtja, kelle tegevus on orienteeritud turule, tarbija vajaduste rahuldamisele ja tema probleemide lahendamisele. Sellise hoiaku kujunemist mõjutab varasem kokkupuude müügitegevusega, see soodustab ka tarbijate ja konkurentide paremat tundmist.

Eesti Konjunkturiinstituudi uuring näitab (joonis 1-4), et Eestis on ettevõtlusega alustamisel põhimotiivideks **soov olla iseenda peremees, teenida rohkem raha, panna end proovile ning saada enam tegutsemisvabadust.**

Potentsiaalsed ettevõtjad, vastanute protsent.



Joonis 1-4 Ettevõtlusega alustamise motiivid Eestis.

Allikas: Eesti Konjunkturiinstituudi uuring „Eesti elanike ettevõtlikkus”, Tallinn 2004.

Traditsioonilistest soorollidest tulenevalt on naistel raskem ettevõtlusega alustada. Tänapäeval küll hoiakud ja eelarvamused muutuvad, kuid see on aeganõudev protsess. Samas on naistes peituva ettevõtluspotentsiaali ärakasutamine üldise majandusarengu seisukohalt oluline. See võib olla üks põhjusi, miks neile pööratakse eraldi tähelepanu. Paljudes riikides on läbi viidud arvukaid naisettevõtlusuuringuid, naiste ettevõtlusaktiivsuse suurendamiseks on rakendatud spetsiaalseid tugimeetmeid ning loodud on naisettevõtjate organisatsioone.

Eestis on naisettevõtjaid umbes kolmandik. Teiste riikidega võrreldes on see küllaltki tüüpiline näitaja. Naisettevõtjate osa näitab samal ajal kasvutendentsi, seda nii meil kui ka paljudes teistes riikides.

Välismaiste kirjandusallikate ja Eesti ettevõtjate seas läbi viidud uuringute alusel võib välja tuua järgmised naisettevõtjate ja nende ettevõtete iseärasused.

ETTEVÕTLUS, ETTEVÕTJAD JA ETTEVÕTLUSKESKKOND

- Raskendatud tõus karjääriredelil (meestega võrreldes) on naistel sageli ettevõtlusega alustamise tõukejõuks.
- Ettevõtte rajamise finantseerimisel on naisettevõtjatel suhteliselt suurem säästude osa, lisanduvad sugulaste ja sõprade vahendid. Naised alustavad oma äritegevust meestest keskmiselt väiksema stardikapitaliga.
- Naised taotlevad ettevõtte rajamisel suuremat paindlikkust, on vähem valmis ettevõttele pühenduma, meesettevõtjatega võrreldes on neil lühemad tööpäevad ja -nädalad. Tavaliselt on see nii perekonna ja koduste töödega seotud lisakoormuse tõttu.
- Naised omavad vähem kasulikke tutvusi ja kontakte (õpingukaaslased, klubid, golf, poliitika, spordiseltsid jms), nende mõju ettevõtlustegevusele on väiksem, kuna mehed on üldiselt mitmetes valdkondades tähtsamatel positsioonidel. Teiste sõnadega – naistel on meestest erinevad koostöövõrgustikud.
- Naisettevõtjate seas on suur traditsiooniliselt naistepäraseks peetud tegevusalade – kaubandus, koolitus, iluteenindus, tervishoid, majutus ja toitlustus, mõned tööstusharud (nt rõivatööstus) – osakaal, kuid nende tegevus kasvab ka muudes sfäärides.
- Ettevõtted on keskmisest väiksemad, rutiinsemad. See võib tuleneda eespool toodud teguritest: väiksem pühendumine ettevõttele, traditsioonilisemad tegevusalad, raskused stardikapitaliga. Suhteliselt suurem on nn elustiiliettevõtete osa.
- Paljud naisettevõtjatest alustavad keskmisest ettevõtjast vanemas eas (sageli vanuses 35-45 a), tihti on see seotud laste iseseisvumise või vähemalt suuremaks kasvamisega, mis annab emale võimaluse uusi väljakutseid otsida.
- Ettevõtlusega alustamise tõukejõuks on sageli rahulolematuse endise tööga (kutsega), sellisel juhul ei rajata ettevõtet senise tööga seotud valdkonnas.
- Eestis on naisettevõtjate juhitud ettevõtete tegevus orienteeritud keskmisest märksa enam siseturule, st naisettevõtjad tegelevad meestest märksa vähem impordi ja ekspordiga. Osalt võib see olla tingitud erinevatest tegevusaladest, osalt väiksemast enesekindlusest rahvusvaheliste suhete arendamisel.
- Ettevõtjaks saamist võib takistada madalam enesehinnang, puudub valmisolek vastutada, võib puududa perekonna toetus (erinevad soorollid).

ÜLESANNE 1-3 Perspektiivsed ettevõtted.

Millises valdkonnas (tegevusalal) näete kõige suuremat perspektiivi ettevõtlusega alustamiseks Eesti praegustes tingimustes? Miks?



Erinevatele tegevusaladele mõeldes võiks arvestada näiteks järgmiste teguritega (kuid kindlasti võib lisada ka muid kaalutlusi).

- Kas tegevusala on kiirest arenev ja laienev (turg kasvab)?
- Kas tegevusharu on suhteliselt uus või pikkade traditsioonidega?
- Kui tihe on konkurents?
- Kas väikeettevõtjal on võimalik alustada suhteliselt väikese stardikapitaliga?
- Kas tegevusharu kontrollivad mõned üksikud suurettevõtted või on seal tegevad paljud väikeettevõtted?
- Millised on tegevusharu ettevõtete majandustulemused viimastel aastatel – kas läheb hästi (teenitakse kasumeid, laienetakse) või on hoopis arvukalt pankrotte?
- Kas on mingil põhjusel karta konkurentsi tihenemist (nt rahvusvaheliste ettevõtete sisenemise tõttu Eesti turule)?
- Kas tarbijate ootused pakutavate toodete/teenuste suhtes on erinevad ja seega on võimalik sobivaid turunišše leida?
- Kas on mingeid seadustest tulenevaid barjääre, mis takistavad uute ettevõtete starti?
- Kas olemasolevate ettevõtete sidemed klientidega on pikaajalised ja püsivad (kas neilt on raske kliente „üle lüüa”)?
- Kas sellel tegevusalal on Eesti ettevõttel reaalne lüüa läbi välisturul?

1.4 ETTEVÕTLUSKESKKOND

POLIITILINE KESKKOND • MAJANDUSLIK KESKKOND • SOTSIAALNE KESKKOND • TEHNOLOOGILINE KESKKOND • PEST-ANALÜÜS

Edukad ettevõtjad jälgivad tähelepanelikult ettevõtet ümbritseva pidevalt muutuva keskkonna mõju ettevõtte tegevusele. Vajalik on põhjalikult tundma õppida seda, millised on keskkonna arengutrendid ning kuidas need mõjutavad konkreetset tegevusala ja ettevõtet. Muutused võivad pakkuda nii uusi võimalusi kui ka tuua endaga kaasa suuri ohte. Edukad on need, kes muutusi ette näevad või neid vähemalt varakult märkavad ja neile reageerivad. Kui oma tegevust muudetakse alles siis, kui enam muud üle ei jää, on sageli juba hilja.

Vaatleme ettevõtte tegevuskeskkonna üht osa – makrokeskkonda, mis käsitleb kõige üldisemaid, kogu majandust ja ka ühiskonda laiema

ETTEVÕTLUS, ETTEVÕTJAD JA ETTEVÕTLUSKESKKOND

mõjutavaid keskkonnategureid. Need on tegurid, mis mõjutavad erinevaid tegevusharusid, kuid iga ettevõtja peaks nende mõju lahti mõtestama konkreetse haru ja oma ettevõtte keskselt. Täiendavalt on vaja analüüsida konkurentsitingimuste muutumist konkreetsetes tegevusharus.

Makrokeskkonna analüüsimiseks sobib enam levinud üldine lähenemisiis, nn **PEST-analüüs**. Nimetus tuleneb järgmiste ingliskeelsete sõnade esitähtedest: *political, economic, social & technological change*. Seega keskendutakse poliitiliste, majanduslike, sotsiaalsete ja tehnoloogiliste muutuste analüüsimisele.

Poliitiline keskkond. Poliitilised muutused, mida ettevõtted jälgivad ja analüüsivad, on seotud muutustega Eesti seadustes ja Euroopa Liidu regulatsioonides, oma roll on valitsuste vahetumisel ja majanduspoliitika muudatustel. Olulised on rahvusvahelised suhted, rahvusvaheliste organisatsioonide tegevus ning ka naaberriikide valitsuste vahetumised ja sealsed poliitilised muutused, näiteks sellised protsessid Venemaal.

Ühiskonnas kehtivad seadused ja regulatsioonid loovad raamistiku, milles tema kodanikud ning ka ettevõtted võivad või ei tohi teha teatud asju. Seetõttu peab ettevõtja olema teadlik seadustest tulenevatest reeglitest ja piirangutest. Seadusandluse ja muude regulatsioonide muutumine puudutab sageli paljusid või isegi kõiki ettevõtteid. Regulatsioonide muudatustest teatatakse tavaliselt aegsasti ette ning ettevõtted saavad nende muutmisel kaasa rääkida ja vastavaid ettevalmistusi teha. Olulist mõju võivad avaldada muudatused ettevõtlust reguleerivates seadustes, maksuseadustes, töökeskkonna ja ohutuse nõuetes, impordi-eksporti regulatsioonides, riigihanke regulatsioonides jne.

Juba ettevõtte asutamisel puutub ettevõtja kokku terve rea seadustega. Need on seotud ettevõtlusvormi valikuga, finantseerimis- ja liisingulepingute sõlmimisega, maksude maksmisega, töötajate tasustamisega, kaubamärkide kasutamisega, konkurentsiga jne. Eestis on tähtsaimaks ettevõtlusalaseks seadustekoguks äriseadustik.

Majanduslik keskkond. Majanduskeskkonnas toimuvad muudatused, mida enim jälgitakse ja analüüsitakse, on seotud majanduskasvu ja majanduskriisidega erinevates regioonides ja riikides, valuutakurssidega, intressimääradega, maailmaturu hindadega, inflatsiooniga jne. Maailma regioonide haaravate majandustsüklite mõju avaldub Eesti ettevõtetes enamasti teatud hilinemisega. Maailmamajanduse langus avaldab meie ekspordipartnerite kaudu meile mõju tavaliselt mõni kvartal hiljem.

Eesti siseturгу teenindavad ettevõtted jälgivad ja analüüsivad eelkõige selliseid näitajaid nagu Eesti majanduskasv, sissetulekute, keskmise palga ja tööpuuduse muutumine, laenutingimused, regionaalsete majandusnäitajate erinevused. Eesti oluliseks tugevuseks võib lugeda stabiilset makromajanduslikku keskkonda. Seda iseloomustab valuutakomitee süsteem ja krooni fikseeritud vahetuskurss euro suhtes, samuti see, et valitsussektor järgib tasakaalustatud eelarve põhimõtteid ning tagab soodsa investeerimiskliima ja mõõdukad maksumäärad.

Sotsiaalne keskkond. Sotsiaalsed muutused avalduvad paljudes erinevates näitajates. Nimetagem mitmesuguseid demograafilisi näitajaid nagu sündivus, elanikkonna vanuseline struktuur, rahvuslik ja religioosne koosseis, piirkondlik paiknemine, perekondade suurus. Enamasti pakuvad huvi mitmesugused sissetulekute jagunemist ning inimeste haridust iseloomustavad näitajad. Sotsioloogilised uuringud annavad vajalikku informatsiooni inimeste eelistuste ja suhtumise kohta vaba aja veetmisse, säästmisesse, investeerimisse jne. Demograafilised muutused on pikaajalised ja suhteliselt hästi prognoositavad. Tarbijate eelistused võivad samas muutuda kiiresti, pakkudes sageli ootamatusi. Sotsiaalse keskkonnaga koos käsitletakse ka kultuurilisi tegureid.

Eesti rahvaarv on väike ning ettenähtavas tulevikus kahanev. Nagu enamiku Euroopa riikide, nii ka Eesti rahvastik vananeb. Asustus on hõre, suurlinnad puuduvad. Esineb struktuurset tööpuudust: madala kvalifikatsiooniga töötud ei leia sobivaid töökohti, kuid samal ajal on kvalifitseeritud töötajate, sh oskustöölise vähesus takistuseks äritegevuse arengule. Eesti rahvastiku tervis on nõrk. Kõik see mõjutab otseselt või kaudselt äritegevust.

Tehnoloogiline keskkond. Tehnoloogilised muutused toovad endaga kaasa toodete, teenuste, protsesside, turustuskanalite ja müügiviiside ning äritegevuse ülesehituse muutusi. Nii näiteks on kogu tegevuskeskkonda ja pea iga ettevõtet oluliselt mõjutanud info- ja kommunikatsioonitehnoloogia areng.

Ülevaade peamistest PEST-analüüsi käigus jälgitavatest teguritest on koondatud tabelisse 1-3. Makrokeskkonna informatsiooni tuleb jälgida pidevalt, oluline on sellest just tulevikku kajastavate osade leidmine ja nendest järelduste tegemine. Erilist tähelepanu peaks konkreetne ettevõtte pöörama arengutele, mille toimumise tõenäosus on suur ja mis antud ettevõtte tegevust oluliselt mõjutaksid. Eeltoodud käsitus ei kata ideaalselt kõiki makrokeskkonna tegureid, seetõttu tuleb analüüsi teha avatud silmadega, klammerdumata vaid ühte skeemi. Näiteks loodusvarade ammendumine (või ka juurdeleidmine), keskkonna saas-

ETTEVÕTLUS, ETTEVÕTJAD JA ETTEVÕTLUSKESKKOND

tatus ning kliimamuutused ei sobi päris puhtalt ühegi teguri alla, kuigi neid on püütud jagada majanduslike ja sotsiaalsete tegurite vahel.

Tabel 1-3 Makrokeskkonna analüüsis jälgitavad põhinäitajad.

Poliitiline keskkond	Majanduslik keskkond	Sotsiaalne keskkond	Tehnoloogiline keskkond
•Maksuseadused •Keskkonnakaitse regulatsioonid •Konkurentsi reguleerimine •Väliskaubanduse reguleerimine •Töösuhteid reguleerivad seadused •Poliitiline stabiilsus •Riiklikud subiidiumid jms •Rahvusvahelised lepingud •Rahvusvahelised suhted •Valimised	•SKP muutumine •Inflatsioon •Intressimäärad •Sissetulekute tase •Tööpuuduse tase •Valuuta stabiilsus •Elanike säästud ja laenukoormus •Eelarve tasakaal •Välisriikide majandusolukord •Sissetulekute kihistumine •Regionaalse majandusarengu eripärad	•Elanike arvukuse muutumine (sh regionaalselt) •Sündivus •Perekondade karakteristikud •Elustiilimuutused •Tarbijakaitse liikumine •Vanuseline koosseis •Hariduslik koosseis •Rahvuslik koosseis •Migratsioon •Eetilised hoiakud •Sotsiaalsed programmid	•Uued tehnoloogiad •Patendikaitse •Tootlikkuse tõus •Uued tooted, materjalid, tootmis-sisendid •Uurimis- ja arendustööde kulud ja tase •Standardid



ÜLESANNE 1-4 Teostada PEST-analüüs iluteeninduse tegevusharu kohta Eestis.

Teostage PEST-analüüs iluteeninduse tegevusharu kohta Eestis vastavalt alapeatükis 1.4 esitatud näpunäidele. Iluteeninduse alla kuuluvad juuksehooldus, küüntehoodus ja küünetehnika, jumeitus, massaaž jms. Maailmas areneb see valdkond eriti tormiliselt, turule tuuakse pidevalt uusi tooteid, nagu juuksepidendused, šinjoonid, afropatsid, geel- ja akrüülküüned, kangastehnika jne. Ka Eestis peaks selles valdkonnas ettevõtlusega tegelemine olema perspektiivne. PEST-analüüsi ülesande võib teha ka mõne teise tegevusharu kohta, näiteks ehituse, tootlustuse, turismi, majutustegevuse, põllumajanduse, autoremondi, autolaenuituse, erinevate tööstusharude jne kohta.

1.5 OLULISEMAD 21. SAJANDI MAJANDUSARENGUT MÕJUTAVAD TEGURID

INFORMATSIOON • KAASAEGNE TEHNOLOOGIA • GLOBALISEERUMINE • MUUTUV DEMOGRAAFILINE SITUATSIOON

Kuna majanduslik keskkond on üks tähtsamaid ettevõtlust mõjutavaid tegureid, siis käsitleme seda allpool põhjalikumalt. Uue sajandi algul puutub ettevõtja kokku varasema ajaga võrreldes hoopis erinevate majanduslike võimalustega. Millised on peamised majanduse arengut mõjutavad jõud ja milline on nende mõju? Ülevaate sellest annab joonis 1-5.

Majanduses võib eraldada neli kõige kriitilisemat mõjutegurit: 1) informatsiooni roll, 2) tehnoloogia tormiline areng, 3) globaliseerumine, 4) kiiresti muutuv demograafiline situatsioon.

Kaasaegse majanduse liikumapanevad jõud

- Inforevolutsioon • Tehnoloogilised saavutused ja läbimurded
- Globaliseerumine • Pidevalt muutuv demograafiline situatsioon

Liikumapanevate jõudude tagajärjed:

- pidevad ja kiirenevad muutused;
- vähenenud vajadus füüsiliste varade järele;
- geograafiliste vahemaade rolli vähenemine;
- kokkusurutud aeg

Kriitilised edutegurid:

- muutuste omaksvõtmine;
- loovus ja innovaatus;
- visioon ja eestvedamine;
- terviklik kvaliteedile orienteeritud kultuur.

Joonis 1-5 Tänapäeva majanduskeskkonna iseloomustus.

Informatsioon on esmane majandusarengut liikumapanev jõud. Kaasajal on juurdepääs infole kättesaadav pea igaühele igas maakera punktis ja igal ajal. Võimalus reaalselt saada igat tüüpi informatsiooni on radikaalselt muutnud majanduse olemust ja ettevõtluskeskkonda. Kaasaegset ühiskonda nimetatakse üha sagedamini infoühiskonnaks. Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia areng on teinud võimalikuks töötamise kodukontoris ja virtuaalsete organisatsioonide loomise ning andnud võimaluse jõuda Interneti abil geograafiliselt kaugete või nišiturgudeni.

Kõik ettevõtted, sõltumata oma suurusest, tüübist või asukohast, kasutavad oma töös mingil kujul **kaasaegset tormiliselt arenevat tehnoloogiat**. Ettevõtlust mõjutavat neli põhilist tehnoloogilist trendi on järgmised: tehnoloogiliste muutuste kiirenemine, innovatsioonide kommersialiseerumine, suurem teadmismahukus ning arusaam, et kaasaegse infotehnoloogia kasutamine on eduka äritegevuse nurgakivi. Innovatsioon on loova idee kasutuselevõtt ja selle muutmine tooteks/teenuseks, mida saab kasutada või müüa. Üheks innovatsioonide kommersialiseerumise mõõdupuuks on üha kasvav patentide registreerimine.

Tänapäeva majanduse kolmas liikumapanev jõud on **globaliseerumine**, so majanduste ja kultuuride liitmine nii, et uues konkurentsituatsioonis on ettevõtted vähem mõjutatud riigipiiridest. Sellised organisatsioonid nagu näiteks Euroopa Liit ja NAFTA (Põhja-Ameerika Vabakaubanduse Assotsiatsioon, *North American Free Trade Agreement*) on realselt loonud keskkonna, kus paljud väikesed ettevõtted saavad osaleda suurtes rahvusvahelistes projektides. Globaliseerumine tähendab enamat kui oma toodete ja teenuste turustamist üle maailma. See on uus mõtlemisviis – orienteeritus tarbijate vajaduste rahuldamisele sellest sõltumata, kus tarbija asub. Sobivaid sihtturge, sh ka väikeettevõttele sobivaid turunišše, võib leida kogu maailmast. Ka vajalike ressursside (inimeste, kapitali, tehnoloogia ja ideede) allikateks võivad olla erinevad piirkonnad.

Viimane tähtis majanduse mõjutegur on **pidevalt muutuv demograafiline situatsioon**. Kõik arenenud riigid koguvad demograafilist informatsiooni, millele lisandub ÜRO poolt üle kogu maailma kogutav teave. Selle kogutud informatsiooni põhjal on võimalik välja tuua järgmised põhilised demograafilised arengutrendid.

- **Maailma elanikkond kasvab jätkuvalt väga kiiresti.** Kui 1994. aastal oli elanikkond jõudnud 5 miljardi inimeseni, siis 2020. aastaks (vaid 26 aasta jooksul) prognoositakse elanikkonna suurenemist veel 3 miljardi võrra.

- Maailma elanikkond **muutub samal ajal nii vanemaks kui nooremaks**. Paljusid arenenud riike iseloomustab elanikkonna kiire vananemine. Kiiresti toimub see ka näiteks Soomes ja Eestis. Mitmetes vähemarenenud maades aga püsib sündivus kõrge, seega on neis riikides kõrge noorte tarbijate kontsentratsioon ja kõige enam rahuldamata vajadusi.
- Maailma **elanikkond on pidevas liikumises**. Rahvus ei määra inimese elukohta enam nii oluliselt kui varem. Inimesed otsivad paremaid töövõimalusi ja soodsamaid elamistingimusi. Osa elukohavahetusi on ajutised (õppeperioodiks, piiratud tööperioodiks), osa lõplikud.
- Enamik aktiivseid inimesi maailmas **elab linnades või linnalähedastes piirkondades**. Nad võtavad aktiivselt osa majanduslikust elust – nii toodete/teenuste loomisest, müügist kui ka tarbimisest.

Ülal kirjeldatud kaasaegse majanduse liikumapanevate jõudude tähtsaimad tagajärjed väljenduvad järgmiselt.

Ärikeskkonna kiired muutused on tänapäeva reaalsus, millega ettevõtjal tuleb pidevalt kokku puutuda. Et väliskeskkonna muutustele reageerida, tuleb tihti teha muudatusi ettevõtte sees, näiteks ettevõtte struktuuris ja töökorralduses. Interneti areng on tekitanud parema juurdepääsu informatsioonile, võimaldanud ettevõtet ja tema tooteid paremini sihttarbijatele tutvustada ning muutnud suhtlemise klientide ja äripartneritega kiiremaks ning odavamaks. Mõnes valdkonnas on muutused lühikese aja jooksul eriti ulatuslikud – sobivaks näiteks on siinkohal elektroonilise panganduse kiire areng.

Väheneb vajadus füüsiliste varade (laod, tehased, sisseseade, varud jne) **omamise järele**, neid saab vajaduse korral rentida või vajalikke teenuseid sisse osta (*outsourcing*). Selle asemel sõltub edu tänapäeval üha enam mittemateriaalsetest teguritest, nagu näiteks informatsioon, inimesed, ideed ja teadmised. 21. sajandi eduka ettevõtluse heaks näiteks on Interneti oksjonifirma eBay (Eesti analoog on osta.ee). Väikeste stardikuludega rajati ka näiteks sellised internetikeskkonnad nagu Google, YouTube või Eestis rate.ee. Kõigil neil juhtudel on ettevõtjad teeninud lühikese ajaga suurt tulu.

Füüsiliste vahemaade mõju on organisatsiooniliste otsuste puhul vähenenud. Konkurentide ja klientide geograafiline paiknemine mängib varasemast väiksemat rolli. Ettevõtja võib potentsiaalset turgu leida igal pool – kogu maailm võib olla sinu kliendiks, paraku ka konkurendiks.

Ajalised piirangud muutuvad üha kokkusurutumaks. Informatsiooni edastamist saab oluliselt kiirendada elektronposti ja interaktiivsete veebilehekülgede abil. Interaktiivsus hankijate ja tootjafirma, tootjafirma ja jaotajate ning tarbijate vahel võimaldab kiiresti täita tellimusi ning reageerida muutustele.

Selleks, et muutunud majanduskeskkonnas ellu jääda ja läbi lüüa, soovitatakse arvestada nelja põhilise kriitilise eduteguriga.

Võime muutused omaks võtta, neid ära kasutada. Paljud inimesed eelistavad stabiilsust ning muutused tunduvad neile hirmutavad. Et aga muutuv majanduskeskkonnas edukas olla, tuleb muutusi mitte ainult taluda, vaid neid lausa otsida ja ära kasutada. Muutused pakuvad ettevõtjatele uusi väljakutseid, uusi võimalusi. Edukad ettevõtjad naudivad seda, kui saavad teha midagi uut ja varasemast erinevat.

Teiseks kriitiliseks eduteguriks on võime olla **loov ja innovaatiline**. „Loo ja uuenda või kaotad!“ Tänapäeva dünaamilises majanduskontekstis peab ettevõtja olema valmis looma uusi tooteid ja teenuseid ning ära kasutama kaasaegset tehnoloogiat. Loovus tähendab võimet kombineerida ideid unikaalsel viisil, leida originaalseid lahendusi erinevatele probleemidele.

Kolmas kriitiline edufaktor sisaldab **visiooni ja eestvedamist**. Visioon on laiahaardeline formuleering selle kohta, kuhu ettevõtte tahab tulevikus välja jõuda. Kui ettevõtja on võimeline sõnastama selge visiooni, siis kõik jooksvad otsused langetatakse seda arvestades. Selleks on vaja tugevat liidrit ja efektiivset eestvedamist.

Viimaseks kriitiliseks eduteguriks on organisatsioonis **kvaliteedi tagamisele orienteeritud tervikliku kultuuri** loomine. Kõik ettevõtte ressursid ja võimed peavad olema suunatud parema kvaliteedi tagamisele organisatsiooni kõigis osades. See on see, mida kliendid ootavad.



ÜLESANNE 1-5 Juhtumi analüüs. Globaliseerumisvõimaluste kasutamine Eesti ettevõtjate poolt.

Lugege juhtum läbi ja mõelge läbi omapoolsed vastused juhtumi lõpus esitatud küsimustele. Erilist tähelepanu pöörake uute globaliseerumisvõimaluste väljapakkumisele.

Eesti laevaremondi väikeettevõtte osalemine rahvusvahelises projektis Bahamal

Pärast Eesti saamist EL liikmeks avanesid eestlastele töøjõu vaba liikumisega seoses uued võimalused töö leidmiseks. Üldtuntud on üksiküritajate tööleminek lirimaale, Inglismaale ja mujale, eriti Soome, arstideks, meditsiiniõdedeks, bussijuhtideks, ehitajateks jne. Palgad on seal oluliselt kõrgemad ja see motiveerib.

Riigile on hoopis kasulikum Eesti ettevõtete minek välisturgudele. Suhteliselt laialt on levinud allhanketööde tegemine Soome jt riikide ettevõtetele. Viimased on siiani veel huvitatud Eesti ettevõtetest eelkõige nende madalamate kulude tõttu, mis võimaldab tellijatel (välisfirmadel) sõlmida suhteliselt soodsad lepingud. Samas on Eesti töötajate kvaliteet ja pealehakkamine üldtuntud. **Suur väljakutse Eesti väikeettevõtetele on osalemine globaalsetes projektides.** Soodus võimalus on seda teha mingi rahvusvahelise suurettevõtte allettevõtjana. Allpool tutvustame üht niisugust juhtumit.

Ameerika inimestele pakuvad suurt huvi Kariibi meres korraldatavad kruiisid. Ilmastik on seal soodne, isegi keset talve on sooja üle 20 kraadi ja meres saab supelda aastaringi. Reisid algavad USA lõunaosast, nt Miami, külastatakse Kariibi mere saari, eelkõige Bahamat. Kruiisilaevad on äärmiselt suured ja mahukad. Ühed levinumad on *Majesty of the Seas*-tüüpi laevad. Aeg-ajalt on vaja neid laevu uuendada ja remontida ning seda püütakse teha võimalikult lühikese ajaga, seega suurte jõududega. Raha selleks on piisavalt, sest laevade omanikud teenivad hästi.

Alates 12. jaanuarist 2007 oli kuu aja jooksul ette nähtud ühe niisuguse laeva renoveerimine. Selleks toimetati laev Bahamale kui suhteliselt odavasse paika, Grand Bahama saare ühte dokki. Põhiline töö oli kajutite sisu (seinakatted, kapiuksed, duširuumide seinad, põrandad, peeglid, kraanid jne) väljavahetamine, samuti ühiskondlike ruumide (restoranid, kasiinod jne) sisu täielik uuendamine ning kommunikatsioonide täiustamine. Palju oli ka keevitustöid, sest laev ju roostetab.

Nendele töödele kuulutati välja rahvusvaheline konkurss, kus said osaleda kõik üle maailma. Nagu selgus, olid põhitegijateks soomlased kui tuntud laevaehitajad, samuti poolakad kui tuntud (odavad) ehitajad, rootslased, venelased, ukrainlased, hiinlased jt, kokku ligi 50 rahvust ja ca 700-800 inimest. Arvukalt olid esindatud ka eestlased, põhiliselt Soome ja teiste riikide firmade allettevõtjatena. Esindatud olid nii suured firmad (näiteks Almaco) kui ka ühemehefirmad (Juhani Peltonen Soomest).

Küsimused arutluseks

1. Milliseid uusi võimalusi pakub globaliseerumine erinevate riikide ettevõtjatele?
2. Miks oli vaja teha kulutusi tööjõu toomiseks Euroopast Ameerikasse, kui Mehhikos ja teistes Ameerika maades on suur tööpuudus (lisakulu vähemalt ca 12 000–13 000 krooni inimese kohta)?
3. Kas teie arvates oli laevaremonditöödel suhtlemisprobleeme ja kuidas võiks neid lahendada?
4. Kas teid huvitaks osalemine taolistes projektides ja miks?
5. Millistes valdkondades näeksite eestlaste võimalusi osaleda globaalsetes projektides?

1.6 SOTSIAALNE VASTUTUS JA EETIKA

SOTSIAALNE VASTUTUS • HUVIGRUPID • ETTEVÕTTE OMANIKUD • EETIKA • EETILISED DILEMMAD • EETIKAKOODEKS

Sotsiaalne vastutus seisneb organisatsioonide ja ühiskonna teineteisega arvestamises. Ettevõtetelt oodatakse aktiivset sotsiaalselt vastutustundlikku käitumist, mis väljendub erinevates sotsiaalprogrammides, abistamisprojektides, ühiskonna nõrgemate elanike ja riskirühmade aitamises, sponsorluses.

Sotsiaalne vastutus eeldab **huvigruppide** (*stakeholders*) arvestamist – nendeks on üksikisikud või nende grupid, kes on mõjutatud ettevõtte tegevusest või kes, vastupidi, mõjutavad ise organisatsiooni tegevust. Traditsiooniline vaade sotsiaalsele vastutusele oli selline, et ettevõtte luuakse ainult ühe huvigrupi – ettevõtte omanike huvide teenimiseks. Omanikke huvitab suurenev kasum ja selle edasine investeerimine.

Tänapäeval on tulnud järeldusele, et edukas ettevõtte peab täitma laiemat sotsiaalset rolli kui ainult omanike tulude tõstmine. Samas võib sotsiaalse vastutuse laiendamisega omanike tulu isegi tõusta. Huvigrupid omavad erinevaid ja tihti vastuolulisi vajadusi ning seepärast on tasakaalu leidmine nende nõudmiste vahel praktikas raske ülesanne. Eestis on häid näiteid ettevõtetest, kes tunnetavad oma vastutust ühiskonna ees. Näiteks toetab Hansapank SOS-lastekodusid. AS Triip tutvustab Eesti turul Rohelist Trükist. Samuti toetatakse palju tippsporti: Saku Õlletehas ja Cramo toetavad korvpalli, SEB Eesti Ühispank, Saku Õlletehas ja TERE suusatamist, Kalev väravpalli jne.

Eetika sisaldab reegleid ja printsiipe, mis määravad inimese õige ja vale käitumise. Need on ühiskonna poolt tunnustatud käitumise standardid. Iga inimene puutub oma elus pidevalt kokku eetiliste dilemmaadega, kus ühed tehtud otsused on eetiliselt „õiged“ ja teised eetiliselt „valed“. Kas näiteks on eetiline anda oma kodutöö grupikaaslasele mahakirjutamiseks või ostetud tarkvaraprogramm sõbrale kopeerida?

Eriti tähtsat rolli mängivad eetilised kaalutlused äritegevuses ja otsustustes, kus tuleb pidevalt kokku puutuda erinevate eetiliste dilemmaadega. Näiteks kui mõnes riigis on raske tegutseda ametnikele altkäemaksu andmata, kas siis tuleks seda anda? Või kui tead, et konkurendid vähendavad kulusid, makstes ümbrikupalka, kas siis tuleks käituda samamoodi, et mitte jääda ebavõrdsesse konkurentsituatsiooni?

Ettevõtjad peavad arvestama oma tegevuste ja otsuste eetiliste tagajärgedega. Eriti tähtsad on eetikaprobleemid turundustegevuses, mille üks tähtsamaid ülesandeid on tarbija käitumise mõjutamine, arvestades samas ka teiste huvigruppide vajadusi ja soove. Kuidas seda teha, oleneb paljuski ettevõtja eelistest seisukohtadest, mis peavad tagama ettevõtte usaldusväärsuse ja maine ning toetama selle edasist arengut. Eetika on äri edukuse üks tähtsamaid nurgakive. Seepärast pööravad maailma edukad suurfirmad, nagu Coca-Cola, IBM, Kodak, 3M, tõsist tähelepanu eetilisele käitumisele, mis on aidanud neil saavutada olulist kasvu viimase viiekümne aasta jooksul. Ajades äri ebaeetiliselt, ei saavuta ettevõtte head reputatsiooni ja kliendid hakkavad üle minema konkurentide juurde ning ka suhted teiste huvigruppidega halvenevad. See on põhjus, miks paljud, eriti suuremad ettevõtted, töötavad välja eetilise käitumise juhendid ehk eetikakoodeksid oma töötajatele. Eetikakoodekseid on välja töötanud ka Eesti ettevõtted ja organisatsioonid – ühe näitega saad tutvuda ülesandes 1-6.

Ülesanne 1-6 Äripäeva ajakirjaniku eetikakoodeks.

1. Tutvuge Äripäeva ajakirjaniku eetikakoodeksiga. Kas leiate midagi üllatavat? Kas teie arvates tuleks eetikakoodeksit kuidagi muuta või täiendada?
2. Arutlege grupitöö käigus, mida peaks sisaldama mõne teise elukutse töötajate eetikakoodeks (või milliseid eetilisi põhimõtteid nad peaksid jälgima ka siis, kui eetikakoodeksit pole kehtestatud).



ETTEVÕTLUS, ETTEVÕTJAD JA ETTEVÕTLUSKESKKOND

1. Ajakirjanik taotleb objektiivsust

Ajakirjaniku kogu tegevus on suunatud lugeja huvi teenindamisele. Ajakirjanik ei kirjuta allikatele, reklaamiklientidele, lehe omanikele või toimetajatele, vaid lugejatele.

Ajakirjaniku esmane kohus on esitada oma lugejatele tõest informatsiooni, niivõrd kui see on vähegi võimalik. Ajakirjanik edastab infot, millesse ta ise usub.

Igasugune omakasu taotlemine informatsiooni avaldamisel või selle kinnihoidmisel on lubamatu. Ka on lubamatu info kinnihoidmine ilma muu mõjuva põhjusega.

Uudise kirjutamisel taotleb ajakirjanik alati objektiivsust. Ajakirjanik peab tegema kõik endast oleneva, et artiklis oleks kajastatud kõikide oluliste osapoolte seisukoht.

2. Huvide konflikti vältimine

Ajakirjanik ei võta allikatelt vastu kingitusi. Lubatud on vastu võtta nt firma logoga väheväärtuslikke meeneid (hinnaklassis kuni 200 krooni), kuid igasugune kaupade või teenuste vastuvõtmine on lubamatu.

Allika kulul reisimine on keelatud, erandjuhul vaid otsese juhi loal konkreetse tööülesande täitmiseks (teatud tööülesanded transpordi- ja tehnoloogiavaldkonnas). Kui sõidul saadud infost ilmub Äripäevas või selle lisades artikkel, märgitakse alati artiklis, kelle toetusel sõit toimus.

Tasuta osalemine allikate korraldatud tasulistel üritustel (koolitustel, seminaridel, silmaringi laiendavad reisid), mis teenivad ka kaudselt allika huve, on keelatud. Kui toimeetus peab osalemist vajalikuks, eraldatakse raha toimetuse eelarvest. Kui seminar on seotud konkreetse tööülesandega, mille täitmata jätmisest jääks Äripäeva lugeja ilma mõjukast infost, registreerutakse ajakirjanikuna või kui seda võimalust pole, tasub osalemiskulud Äripäev.

Äripäeva ajakirjaniku pressikaarti kasutatakse vaid tööülesannete täitmiseks.

Tööülesanded, mis vajavad sündmusele akrediteerumist (meelelahutus, sport, konverentsid-seminarid jms) kooskõlastatakse tööülesande andnud osakonnajuhil või toimetajaga.

Ilma otsese juhi nõusolekuta ei tööta ajakirjanik kellegi muu kui ainult Äripäeva jaoks.

Ajakirjanik ei aita koostada ettevõtete aastaaruandeid, kirjutada jutukesi firmade infolehtedesse jms.

Ajakirjanik ei osale firmade koolitustel ja meediatreeningutel, õpetades, kuidas koostada pressiteadet või kuidas suhelda ajakirjandusega. Lubatud on firmakoolitustel osalemine siis, kui ajakirjanik tutvustab Äripäeva tööpõhimõtteid, mis aitab meie allikatel ja kaasautoritel muuta koostööd Äripäevaga ladusamaks.

Ajakirjanik avalikustab oma väärtpaberiportfelli otsesele juhile ja informeerib kohe kõigist muutustest.

Ajakirjanik ei kirjuta asjadest, millega ta kodanikuna on seotud. Ka on lubamatu ajakirjaniku positsiooni ärakasutamine enda isiklikes huvides.

Ajakirjanik ei tohi kuuluda poliitilisse erakonda või mõnda teise organisatsiooni, millesse kuulumine seab kahtluse alla ajakirjaniku sõltumatuse.

Reeglina ajakirjanik ei kasuta allikatena oma sugulasi ja sõpru, kes kas või näiliselt seavad kahtluse alla ajakirjaniku objektiivsuse.

3. Investeeringute deklareerimine

Äripäeva ajakirjanikud (reporterid, toimetajad, analüütikud, fotograafid, kujundajad, keeleteoimetajad ja küljendajad) avalikustavad investeeringud (aktsiad, fondid, tuletisväärtpaberid, lühikeseks müümine) Äripäeva koduleheküljel. Ajakirjanike investeeringute avalikustamist kureerib börsitoimetuse juht. Avalikustamisele kuulub ainult väärtpaberi omamine, mitte selle hulk ega väärtus.

Äripäev propageerib avatust, mis tähendab, et me peame olema avatud ka ise, kuna börsiettevõtete aktsiad on tundlik informatsioon.

Kui ajakirjanik omab ettevõtte kohta informatsiooni, mis võib mõjutada selle ettevõtte aktsia hinda, on aktsiatehingu sooritamine keelatud informatsiooni ilmuniseni. Kui informatsioon ei ole leidnud kinnitust, võib aktsiatehingu sooritada.

Kuna Äripäeva ajakirjanikud, aga ka fotograafid ja kujundajad, saavad tihti ettevõtte aktsia hinda mõjutavast informatsioonist teada enne selle avalikustamist ajalehes, peame selle info kasutamist enne avalikustamist lubamatuks.

4. Allikatega suhtlemine

Ajakirjanik reeglina ei kasuta artiklis anonüümseid allikaid, nende kasutamise korral aga kaitseb allika anonüümsust. Ajakirjanik avaldab alati anonüümse allika vastutavale toimetajale või osakonnajuhatajale.

Ajakirjaniku valenime või –isikuna esinemine on viimane võimalus info hankimisel. Enne vale isiku nime või ameti all esinemist kaalub ajakirjanik vastutava toimetajaga või osakonnajuhiga põhjalikult läbi, kas vale isiku nime all esinemine on õigustatud avalikkuse/lugejate huve silmas pidades.

Ajakirjanik ei jaga kergekäeliselt lubadusi, lubaduste andmisel aga täidab neid.

Ajakirjanik reeglina ei luba ega maksa raha informatsiooni eest. Erandina võib info eest maksta sõltumatule eksperdile analüüsi tegemiseks või temalt info saamiseks.

Ajakirjanik reeglina ei näita enne avaldamist allikatele artikleid. Erandina eelneva kokkuleppe korral saab allikas näha ainult tema enda antud info kajastamist ja parandada ainult fakte.

1.7 ETTEVÕTLUSE ARENG EESTIS

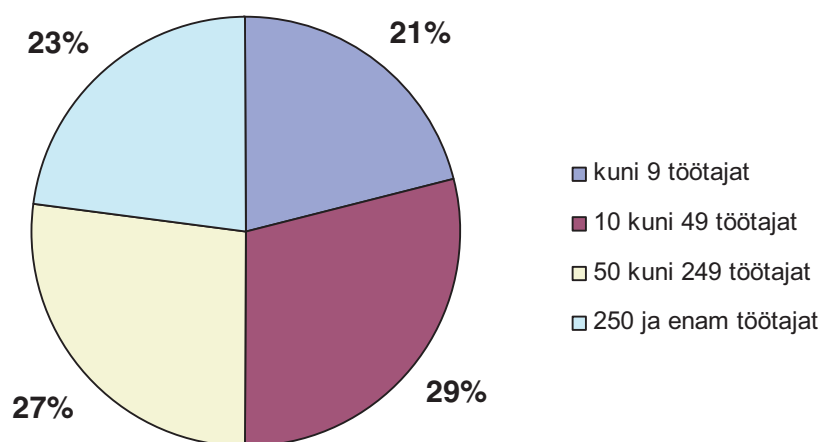
MAJANDUSREFORMID • PRIVATISEERIMINE • ÄRISEADUSTIK • VÄIKE- JA KESKETTEVÕTTED • ETTEVÕTLUSE TUGISÜSTEEM

Eraettevõtete asutamine sai Eestis võimalikuks koos majandusreformide algusega Nõukogude Liidus 1986. a. Esialgu asutati enamik uutest eraettevõtetest kooperatiivide vormis, 1989. a lõpul sai võimalikuks aktsiaseltside asutamine. Suur osa endistest ettevõtetest privatiseeriti. Kiiresti kasvas ettevõtete üldarv ja seda väike- ja keskettevõtete arvel. Vastavalt andsid viimased ka üha suureneva osa tööhõivest. Tabelis 1-4 on ära toodud erineva suurusega ettevõtete arvu muutumine. Suurettevõtteid on arvuliselt küll vähe, kuid nende osa tööhõives on olulise kaaluga (joonis 1-6). Siiski töötab üle kolmveerandi töötajatest väike- ja keskettevõtetes.

Tabel 1-4 Majanduslikult aktiivsete ettevõtete arv.

	Töötajaid	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Mikro-ettevõtted	0-9	22976	39235	46441	49484	48216	53153	57387	62609
Väikeettevõtted	10-49	5980	6313	6254	6386	6456	6304	6519	6901
Keskettevõtted	50-249	1348	1134	1168	1157	1207	1258	1288	1323
Suurettevõtted	250 ja rohkem	223	171	152	156	156	167	168	179
Kokku		30527	46853	54015	57183	56035	60882	65362	71012

Märkus: Statistikaameti andmed (statistiline profiil). Tabelis kajastuvad äriregistris registreeritud majanduslikult aktiivsete äriühingute ja füüsilisest isikust ettevõtjate andmed (ei kajastu nende füüsilisest isikust ettevõtjate andmed, kes on ainult maksukohustuslaste registris).



Joonis 1-6 Erineva suurusega ettevõtete osa 2005. a tööhõivest (FIEdet).

Allikas: Statistikaamet, 2005

Ettevõtlusalase seadusandluse arengu seisukohalt oli oluline äriseadustiku kehtima hakkamine 1995. aastal. Siis suurendati osaühingute ning aktsiaseltside miinimumkapitali suurust ja koos sellega muutusid populaarseimateks äriühinguteks osaühingud.

Kahtlemata soovitakse alati enamat, kuid realistlikult hinnates võib öelda, et Eesti majandusareng iseseisvusaastatel on olnud üllatavalt kiire. Positiivsete tulemuste eest oleme tänu võlgu eelkõige stabiilsele ja ettevõtjasõbralikule majanduspoliitikale ning ettevõtjatele, kes on avanenud võimalused ära kasutanud.

Ettevõtluse arengus on kindel roll ettevõtluse tugisüsteemil. Eestis on tugisüsteem suunatud eelkõige väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete abistamiseks. Lisaks olemasolevate ettevõtete toetamisele on mitmeid tugimeetmeid alustavatele ettevõtetele ja ettevõtjatele.

Olulisemad ettevõtluse toetuseks rakendatavad meetmed on loetletud alljärgnevalt.

Alustavate ettevõtjate starditoetus. Eesmärk on toetada alles rajatavaid või tegevuse algfaasis olevaid ettevõtteid, kellel sageli napib kapitali. Starditoetust eraldavad Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS), kohalikud omavalitsused ja ka Tööturuamet. Reeglina saab vastavat toetust kasutada ettevõtluseks vajaliku põhivara soetamiseks või hoonete renoveerimiseks ja nõutav on ka teatud omafinantseerimine (v.a töötule suunatud starditoetuse puhul). EAS jagas 2005. a selle toetuse kaheks: 1) alustamistoetus kuni 50 000 kr ja 2) kasvutoetus kuni

160 000 kr. Viimane on mõeldud ettevõtetele, mille prognoositav kolme aasta keskmine käive on üle 500 000 krooni.

Ettevõtlusinkubaatorid. Nende abil püütakse ergutada ettevõtlus- initsiatiivi, soodustada tehnoloogiasiiret, suurendada uute ettevõtete ellujäämise tõenäosust ja elavdada majandustegevust konkreetses piirkonnas. Tallinnas on 2007. a seisuga kolm inkubaatorit: Mustamäel, Koplis ja Lasnamäel Mainori Ärikeskuses. Nendele lisaks paikneb ettevõtlusinkubaatoreid mitmes linnas üle Eesti. Inkubaator pakub alustavale ettevõttele teatud aja jooksul tegevuseks sobivaid ruume koos mitmesuguste tugiteenustega.

Koolitustoetus. Eesmärk on stimuleerida ettevõtjaid investeerima oma töötajate koolitusse ning seeläbi tõsta tootlikkust ja konkurentsivõimet.

Nõustamistoetus Võimaldab ettevõtjatel osta professionaalsetelt konsultantidelt soodustingimustel ettevõtluskonsultatsioone, mis teevad ettevõtjatele kättesaadavaks vajaliku oskusteabe ja aitavad neid uute turgude leidmisel.

Informatsiooni edastamine. Olulisema ettevõtjale suunatud info- allikana tuleb nimetada ettevõtja infoväravat **aktiva.ee**. Selle eesmärk on võimaldada ettevõtja juurdepääs vajalikele teabeallikatele ja teenustele, anda nõu ettevõtte rajamisel, arendamisel ja igapäevatöö korraldamisel.

Ekspordi toetamine. Toetused jagunevad kaheks, et arvestada nii ekspordis algajate kui kogenumate vajadusi: 1) ekspordiplaani koostamise toetus ja 2) ekspordiplaani elluviimise toetus. Ekspordiga kaasnevate riskide vähendamisel on oluline Krediidi ja Ekspordi Garanteerimise Sihtasutuse KredEx ekspordigarantii.



ÜLESANNE 1-7 Tutvumine ettevõtluse tugisüsteemi komponentidega.

Analüüsige põhjalikumalt mõnda järgmistest ettevõtluse toetus- meedetest.

- Stardiabi saamise võimalused, tingimused ja kord.
- Lähima ettevõtlusinkubaatori pakutavad teenused ja nende saamise tingimused.
- Lähima maakondliku arenduskeskuse teenuste ülevaade.
- Koolitustoetuse saamise tingimused ja kord.
- Nõustamistoetuse saamise tingimused ja kord.

Vajalikku informatsiooni võib saada nende organisatsioonide kodulehekülgedelt, võimaluse korral võiks neid organisatsioone ka külastada. Valmistage ette esitus tunnis ettekandmiseks.

KOKKUVÕTE

Peatüki läbimisel õppisite tundma ettevõtluse olemust ja tähtsust turumajanduses. Eduka ettevõtjana tegutsedes on võimalik nautida oluliselt suuremaid hüvesid kui palgatöölisena. Ettevõtjad väärtustavad iseisivsust ja eneseteostust ning ka materiaalselt tulu. Samas nõuab ettevõtlusega tegelemine, eriti stardiperioodil, suurt pühendumist ja rasket tööd ning on seotud paljude riskidega. Saite teada, millised on eduka ettevõtja tähtsamad iseloomuomadused ja hindasite enda sobivust ettevõtjaks. Õppisite tundma ettevõtluskeskkonda, mis mõjutab ettevõtjat, ning oskate hinnata sellest keskkonnast tulenevate muutuste mõju oma äriks. Selgus ka, et tänapäeval on oluline ettevõtja oskus hinnata oma sotsiaalset rolli ühiskonnas. Huvigruppidega suheldes tuleks tal lähtuda eetilistest kaalutlustest, need on tema äri usaldatavuse, pikaajalisuse ja pideva arengu nurgakivid. Väga tähtis on teadvustada, et Eesti riigis pole algaja ja kasina kapitaliga ettevõtja jäetud üksi, vaid riik on loonud küllaltki tõhusa ettevõtluse tugisüsteemi. Ettevõtjaks saamisel on aga kõige tähtsam ikkagi hea ja teostatava äriidee leidmine, sihikindel töö ja suur tahtmine.

Läbiv ülesanne



Täitke õppevahendi lõpus olevate töövormide osa “Ettevõtja enesehinnang” (punktid 1.1-1.5).

Kodutöö tuleb esitada kirjalikult õpetaja määratud tähtajaks.

Kasutatud allikad

1. Coulter, M., Entrepreneurship in Action. Prentice Hall. 2003.
2. Fry, F. L., Entrepreneurship: A Planning Approach. West Publishing Company. 1993.
3. Leimann, J., Skärvad, P.-H., Teder, J., Strateegiline juhtimine. Külim 2003.
4. Miettinen, A., Teder, J., Ettevõtlus I: ettevõtlusest, ettevõtjatest, ettevõtluspoliitikast. Külim 2006.

LISA ¹

MÕNED ETTEVÕTLUSEGA SEOTUD PÕHIMÕISTED JA ETTEVÕTLUSE JURIIDILISED VORMID

Ettevõtlus on regulaarne majandustegevus, mille eesmärk on tulu saamine kauba või teenuse tootmisest ja müügist. Ettevõtlus toimub ettevõtte asutamise ja selle käigushoidmise kaudu.

Ettevõtte on iseseisev majandusüksus, mille kaudu ettevõtja tegutseb.

Ettevõtja saab oma äriideed realiseerida erinevaid ettevõtlusvorme kasutades. Ettevõtja otsustada on, kas ta teeb majandustehinguid iseenda nimel või ta osaleb ettevõtluses äriühinguna, üksi või koos partneritega.

Füüsiline isik on inimene. Majandustegevuses saab füüsiline isik osaleda iseenda nimel. Füüsilisest isikust ettevõtjaks (FIE) registreeritakse Maksu- ja Tolliametis või Äriregistris. Registreerimisega antakse riigile teada, et hakatakse teenima tulu ettevõtlusest ning saadakse õigus ettevõtlusega seotud kulusid saadud tuludest maha arvestada. Kohustuslik on füüsilisest isikust ettevõtja Äriregistris registreerimine, kui FIE käive ületab 250 000 krooni aastas.

Äriühing on **juriidiline isik**, mis on loodud omaniku või omanike tahtel kasumi saamise eesmärgil.

Täisühing on äriühing, milles on kaks või enam osanikku, kes tegutsevad ühise ärinime all ning vastutavad kogu oma varaga ühingu kohustuste eest.

Usaldusühing on äriühing, milles vähemalt kaks isikut tegutsevad ühise ärinime all. Vähemalt üks osanikest vastutab ühingu kohustuste eest kogu oma varaga ja vähemalt üks osanik (usaldusosanik) vastutab kohustuste eest oma sissemakse ulatuses.

Täis- ja usaldusühing asutatakse osanikevahelise ühingulepinguga, mida ei pea kohtu registriosakonnale esitama. Sissemaksete väärtusel ei ole alampiiri.

¹ „Ettevõtluse alused“, SA Innove 2007

Osaühing on äriühing, millel on osadeks jaotatud osakapital. Osakapitali suurus on minimaalselt 40 000 krooni. Iga osaniku osa väärtus sõltub sissemakse suurusest. Osanik ei vastuta isikliku varaga osaühingu kohustuste eest. Osaühingu võib asutada üks või mitu isikut.

Aktsiaselts on äriühing, millel on aktsiateks jaotatud aktsiakapital. Aktsiakapitali väärtus on minimaalselt 400 000 krooni. Aktsionärid on piiratud vastutusega omanikud, kes vastutavad aktsiaseltsi tegevuse eest ainult aktsiakapitali ulatuses.

Tulundusühistu on äriühing, mis on loodud eesmärgiga toetada oma liikmete tegevust ühise majandustegevuse kaudu. Liikmed saavad kasu ühisest koostevusest. Ühistu vastutab oma kohustuste eest oma varaga. Kui põhikirjaga ei ole ette nähtud ühistu liikmete isiklikku vastutust ühistu kohustuste eest, peab osakapital olema vähemalt 40 000 krooni.

Äriühingute tegevuse alustamiseks vajalik minimaalne algkapital peab ettevõttes olemas olema alustamise hetkel ja säilima kogu tegutsemise aja reaalse varana.



peatükk

ÄRIIDEE LEIDMINE JA HINDAMINE

SISUKORD

2 ÄRIIDEE LEIDMINE JA HINDAMINE 41

SISSEJUHATUS 41

2.1 ÄRIIDEE OLEMUS JA VAJADUS 42

2.2 ÄRIIDEEDE ALLIKAD 44

2.3 ÄRIIDEE KIRJELDAMINE 49

2.4 ÄRIIDEEDE HINDAMINE 51

KOKKUVÕTE 61

LISA 1 ÄRIIDEEDE LEIDMINE 63

LISA 2 ÄRIIDEEDE KIRJELDUSED 64

TABELID

Tabel 2-1 Arvamused äriideede leidmise kohta. 47

Tabel 2-2 Hinnanguleht äriidee turukõlblikkuse analüüsimiseks. 57

Tabel 2-3 Äriideede hindamine punktmeetodi abil. 60

JOONISED

Joonis 2-1 Äriidee allikad. 44

Joonis 2-2 Toote elutsükel. 52

ÜLESANDED

Ülesanne 2-1 Populaarsuse kaotanud tooted. 43

Ülesanne 2-2 Ressursside rakendamisvõimalused. 47

Ülesanne 2-3 Laserkiire kasutamisevõimalused. 48

Ülesanne 2-4 Äriidee leidmine. 48

Ülesanne 2-5 Äriideede analüüs. 50

Ülesanne 2-6 Asenduskaubad. 55

Ülesanne 2-7 Äriidee hindamine. 61

Läbiv ülesanne 62

2 ÄRIIDEE LEIDMINE JA HINDAMINE

**Tulevikku ei pea tahtma ette näha, vaid ka võimalikuks teha.
(Antoine de Saint-Exupery „Linn kõrbes”)**

SISSEJUHATUS

Majanduse arengu seisukohast on ettevõtetel väga vajalik uusi ideid genereerida, neid õigesti hinnata ja arendada. Ei ole olemas toodet, mida saaks müüa väga pikka aega ilma seda arendamata või muutmata. Tehnoloogiad muutuvad kiiresti, üha enam tuleb uusi variante ja võimalusi – alles hiljuti suurt revolutsiooni tekitanud CD-tehnoloogia kasutuselevõtt info salvestamisel kipub tänaseks päevaks juba minevikku vajuma. Samas on CD eluiga olnud lühem kui aastaid tagasi kasutusele võetud flopiketaste eluiga.

Järjest kiiremini toimuvad muutused ka teistes valdkondades. Selleks, et ettevõtte eluiga ei oleks sama lühike kui tema pakutavatel toodetel, tuleb ettevõtjal pidevalt genereerida uusi äriideesid, täiustada neid. Kuna ettevõtjad teevad oma otsuseid piiratud ressursside tingimuses, siis on oluline, et paljudest ideedest valitaks välja parim, optimaalsem.

Edukate ideede väljaarendamine ja elluviimine aitavad kaasa ettevõtte tuleviku kujundamisele. Meid ümbritsev maailm pakub meile tohutul hulgal võimalusi, mis on vaja ainult üles leida. Avage oma silmad ja hakake aktiivselt otsima edu töotavaid ärivaldkondi – need on allikad, mis võivad luua teile olulise eelise, võrreldes ettevõtetega, mis jäikades struktuurides muutumatuna püsivad.

Headest ideedest üksi on aga vähe. Sama tähtis on leida paljude ideede hulgast kõige arendamisväärsim ning see ellu viia. Idee hindamisel ja elluviimisel tekib alati palju küsimusi: kust leida häid ideid, kas idee võib olla edukas, kuidas leida potentsiaalseid kliente jne.

Nendel teemadel peatuksimegi järgnevalt.

SIIN ÕPID

Mida mõeldakse äriidee all?

Millised on põhilised tingimused äriidee realiseerumiseks?

Miks on pidevalt vaja genereerida uusi äriideesid?

Kust tulevad äriideed?

Millised on äriideede tekkepõhjused?

Kuidas näevad erinevad inimesed äriideid?

Mis on kõige olulisem äriideede genereerimisel?

Kuidas tuleks oma äriideed hakata kirjeldama?

Millised on äriidee kirjeldamise tuumküsimused, millised täiendavad küsimused?

Mis on äriidee realiseerumisel kõige olulisem?

Miks on vaja äriideid hinnata?

Milliseid meetodeid on äriidee turukõlblikkuse hindamiseks?

Millised on võimalused kahe äriidee võrdlemiseks punktmeetodi abil?

2.1 ÄRIIDEE OLEMUS JA VAJADUS

ÄRIIDEE • TARBIJATE VAJADUSTE RAHULDAMINE • UUTE ÄRIIDEEDE GENEREERIMISE VAJADUS

Kõik inimeste tegevused algavad ideest. Idee ei ole lihtsalt mõte, vaid see on leidlik mõte, mille realiseerumisel on võimalik teenida kasumit.

Äriideena käsitletakse võimalikke planeeritavaid tegevusi kasumi saamiseks – see on kirjeldus sellest, mida ja kellele me midagi pakume ning kuidas me seda teeme. Äriidee rõhutab eelkõige kasumi teenimist klientide vajaduste rahuldamise kaudu. Äriidee sõnastamisel peaks püüdma kõigepealt selgitada, kelle vajadusi püütakse rahuldada, millist mugavust või naudingut pakutakse. Klientide olemasolu on äriidee realiseerumise esimene ja kõige olulisem tingimus.

Äriidee realiseerumiseks vajalike klientide arv ei pea alati olema suur. Näiteks laevaehitustehasele võib aastaks anda tööd ka üks klient ühe tellimusega.

Erinevad majandustegevuses osalejad näevad protsesse sageli erinevalt. Äriideede realiseerijad rüütavad sageli avalikkuse ees oma eesmärgid hoopis teistsugusesse vormi. Näiteks otsivad kasumi suurendamisest huvitatud

telejaamad oma vaadatavuse suurendamiseks mitmesuguseid ideid uute ja inimesi paeluvate saadete jaoks. Vaadatavuse suurenedes on aga lootust saada rohkem tulu müüdavast reklaamiajast.

Sageli võib ühe äriidee realiseerimine anda võimaluse uute ideede tekkeks ja nende ühendamiseks. Laevafirma, mis tegeleb reisijate veoga, võib sageli suuremat kasumit saada hoopis laeval toimuvast kaubandustegevusest või pakutavast toitlustusteenusest. Fotograaf pildistab laevale minejaid ja müüb hiljem laeval neid pilte juba väärtuslike meenetena.

Ettevõtte äriideed kirjeldades tuleks mõelda ka sellele, mida pakutakse oma tarbijatele ja ühiskonnale laiemalt. Kirjeldades, milliseid tarbija vajadusi, mugavusi rahuldatakse, tuleks mõelda ka selle, milliste toodete abil seda tehakse. Näiteks inimeste liikumisvajadust on ajaloo vältel rahuldatud väga erinevaid tooteid kasutades – alates hobusest kuni raketini. Kuna maailm muutub ja areneb pidevalt, siis tuleb ka tooteid pidevalt täiustada ja uusi tootelahendusi välja töötada.

Miks on vaja pidevalt genereerida uusi äriideid?

Keskond, kus ettevõtte tegutseb, muutub pidevalt. Järjest kiiremini võetakse kasutusele uued tehnoloogiad, paljude kaupade ja teenuste eluiga jääb väga lühikeseks. Toimuvad muutused ühiskonnas – näiteks Eesti liitumine ELiga –, tulevad uued õiguslikud regulatsioonid, järjest suureneb keskkonna säästmise vajadus, muutuvad inimeste elustiilid ning väärtused. Samas soovivad ettevõtjad teenida kasumit. Selleks, et ettevõtted oleks jätkusuutlikud ja suudaks hoida (või juurde võita) kliente, peavad nad pidevalt uuendama ja täiustama ka pakutavaid tooteid.

ÜLESANNE 2-1 Populaarsuse kaotanud tooted.

Arutlege rühmas järgnevate küsimuste üle ja püüdke leida vastused.

1. Millised kaubad või teenused on oma populaarsuse müügiartiklina praeguseks kaotanud?
2. Mis võib olla selle põhjuseks?
3. Uurige, millega tegeleb kunagi väga eduka kauba või teenuse tootja või müüja praegu?



2.2 ÄRIIDEEDE ALLIKAD

ÄRIIDEEDE ALLIKAD JA TEKKEPÕHJUSED • EKSIARVAMUSED ÄRIIDEEDE KOHTA • ÄRIIDEEDE GENEREERIMISE MEETODID • LOOVUS

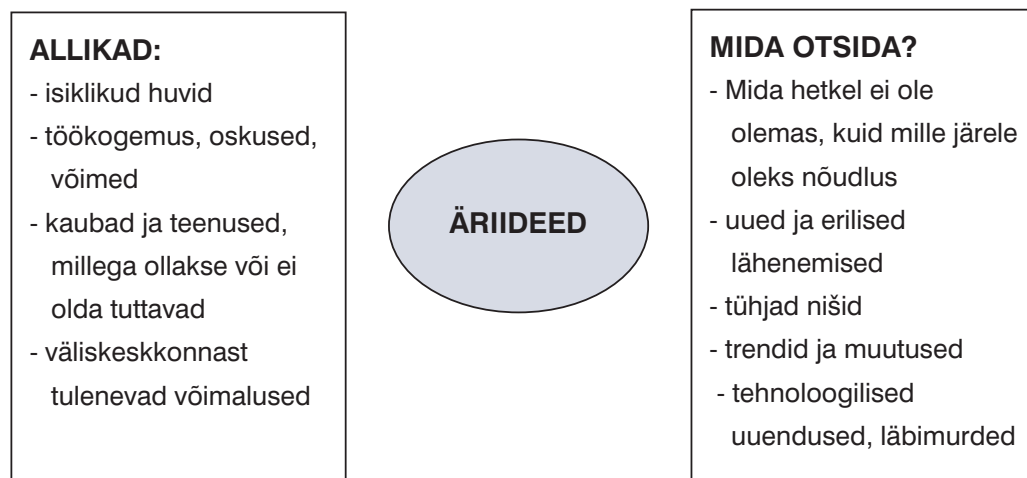
Lisas 1 on toodud õppematerjalist “Ettevõtluse alused” (SA Innove 2007) äriidee leidmist puudutav osa.

Kust äriideed tulevad?

Ettevõtjad vajavad ettevõtete alustamiseks ja kasvuks äriideid. Üha kiiremini arenevas maailmas vananevad tooted kiiresti. Ettevõtted peavad pidevalt mõtlema nende täiustamisele, uuendamisele või väljavahetamisele. Ideede genereerimine on innovatiivne ja loov töö ning ettevõtja peab sellega pidevalt tegelema, tagamaks ettevõtte jätkusuutlikkust.

Äriideede allikad on väga erinevad ja seotud inimestega, kes ideed näevad ja kirjeldavad (joonis 2-1). Kus keegi näeb ainult probleemi, võib ettevõtlik inimene näha suurt võimalust. Toitlustuskoha puudumine piirkonnas on külastajate jaoks probleem, aga ettevõtlikule inimesele võimalus. Mitmetes ettevõtlusuuringutes on selgitatud äriideede allikaid.

Ühe uuringu vastajatest 60% väitis, et peamiseks äriidee allikaks oli hetkel kasutatava tehnoloogia edasiarendus. Samas leidis vastajatest 20%, et nende idee sai alguse juhusest või kokkulangevusest. Selle alla kuuluvad väited „oleksin ise kliendina seda toodet soovinud osta”, „juhtusin lihtsalt lugema ühte probleemartiklit”, „idee tuli pähe puhkusel olles” jne. Sellest võib järeldada, et ettevõtjal on vaja olla ideedele avatud igal ajal ja igas kohas.



Joonis 2-1 Äriidee allikad.

Äriideedel on erinevad tekkepõhjused.

Sageli tiivustab äriideid otsima soov olla ettevõtjana vaba, ise planeerida oma elu ja tegevust, kaotades samal ajal igakuise kindla sissetuleku. 1990. aastate lõpust on Lääne-Euroopas kasvanud oskustööliste arv, kes on asutanud enda ettevõtte. Suurbritannias oli aastaks 2000 tähtajata lepingutega tööhõive langenud 40%-le ning vähem kui 5 töötajaga mikroettevõtted moodustasid 90% kõikidest äriettevõtetest (Handy, C. Saldo 2007, nr 4). Sageli on äriideede allikaks isiklikud huvid või hovid (fotograafia, kokandus).

Järgnevalt on toodud mõned näited, kuidas on äriideed leitud (Kivistik, T. www.aktiva.ee).

1) **Juhus** – on palju edukaid ärisid, mis on alguse saanud juhusest. Piisanud on mõne inimese täiesti tavalisel päeval tehtud avastusest, et tema välja mõeldud asja eest ollakse nõus raha maksma. Tihti on need olnud ka kõrvalseisjad, kes on leidnud, et mõne teise inimese väljamõeldu eest oleks kliendid nõus maksma.

Legend räägib, et 1876. aastal tilgutas Bostoni Ülikooli häälefüsioloogia professor Alexander Graham Bell katseid tehes endale pükste peale hapet ning oli sunnitud appi hüüdma. Professori karjumist kuulis teises ruumis tema assistent härra Watson ning tõttas kiiresti kohale. Paraku ununesid aga auklikud püksid sedamaid, kui selgus, et professor Belli hääli kandus Watsonini mitte läbi seinte, vaid üheks teiseks katseks valmis seatud mikrofoni, juhtme ja valjuhääldi kaudu. Sellist heli edastamise viisi hakatigi nimetama telefoneerimiseks.

2) **Ränk töö** – on ka äriideid, milleni on jõutud raske ja pikaajalise töö tulemusena. On nähtud vajadust mõne olemasoleva probleemi uue lahenduse järele ja päev päeva ning aasta aasta järel on katsetatud ja proovitud, kuni on jõutud toimiva lahenduseni.

Näitena võib siin tuua Gillette firma looja, kes polnud rahul sellega, et habemenoaga habemeajamine on rongis reisides väga ebamugav. Ta töötas pikalt erinevate materjalide ja tootmisvõtetega, kuni jõudis toimiva žiletiterani, mille kolme- või neljateralisi edasiarendusi me tänapäevalgi kasutame. Ränk töö viis sihini!

3) **Kaine analüüs** – head äriideed on võimalik ka tuletada, analüüsides ja võrreldes erinevaid statistilisi andmeid - elanikkonna vanust, haridust, autode hulka, toitumisharjumusi, haridustaset jne.

Näiteks autode hulka, nende hoolduseks kuluvat aega ja olemasolevate hooldusjaamade arvu omavahel võrreldes võib hinnata, kas hooldusjaamu

ÄRIIDEE LEIDMINE JA HINDAMINE

on palju või vähe. Kui neid on vähe, võib selle analüüsi põhjal asutada autohooldusettevõtte.

Teise näitena võib tuua pakendite arendustöö toiduainetööstuses. Aastad tagasi turule tulnud kilepakenditel (piim, keefir, hapukoor) puudub taas-sulgemise võimalus, kuid loogiliselt võttes võiks ju olla võimalik neid õhukindlalt sulgeda. Aga kuidas seda teha?

Kogemustel põhinev analüüs toimib siis, kui potentsiaalne ettevõtja omab x valdkonnas mingisugust kogemust ja tal on sellele toetudes võimalus luua efektiivsem, paremini toimiv ettevõtte.

4) **Vajadus kasvada** – juba toimivate ettevõtete puhul on äriideede algpunktiks kasvuvajadus. Ettevõttel on olemas rahulolevad kliendid ja head tooted, kuid konkurentsisis püsimiseks tuleb läbimüüki tõsta. Väljakujunenud turul võib uute klientide saamine olla liiga kallis – kulud reklaamile, allahindlustele ja muudele uute klientide saamiseks suunatud tegevustele võivad ületada uutelt klientidelt saadava tulu. Seega tuleb ühe võimalusena mõelda, kuidas olemasolevatelt klientidelt rohkem raha saada.

Kasutades jäätise tootmisel erinevaid pakendisuurusi ning maitseid, on võimalik suurendada klientide hulka. Mõned tarbijad soovivad jäätist osta väiksemas koguses ning teised tahavad proovida erinevaid maitseid ja lisandeid.

5) **Vajadus uute keskkonnasõbralike tehnoloogiate järele** – paljud unustatud tehnoloogiad leiavad taas kasutamist uutes olukordades. Ehitusviimistluses kasutatakse üha enam looduslikke materjale, nagu näiteks savi, linaõli ja kohupiimavärvid. Huvi biodiisli vastu on põllumeestele loonud uue võimaluse rapsi kasvatamisest tulu teenida.

Sooja õhu kuivatavat toimet on aastaid kasutatud foonide valmistamisel. Tõstes puhurist väljuva õhu temperatuuri, võib samal tehnoloogial põhinevat seadet kasutada pindadelt vana värvi eemaldamiseks (kuumaõhupuhur) ning veelgi kõrgemal temperatuuril saab süütevedelikku kasutamata süüdata grillsütt (näite taolisest tootest leiate aadressilt www.looftlighter.com). Traditsiooniliselt kasutatavad grillsöe süütevedelikud on keskkonnakahjulikud.

ÜLESANNE 2-2 Ressursside rakendamisevõimalused.

Leidke ülesandes toodud ressurssidele võimalikult efektiivne kasutus.

Aednik kasvatab oma talus poolel hektaril enda ja oma sugulaste tarvis porgandeid. Porgandikasvatuseks sobilikku maad on veel üks hektar, piisavalt on ka muud kasvatamiseks vajalikku, et tootmist laiendada.

1. Millised ressursid (maa, töö, kapital, ettevõtlikkus) on aedniku talus olemas? Loetlege need.
2. Milliseid võimalusi te näete suurendada kasumit antud ressursside rakendamisel?

Eksiarvamused suurepäraste äriideede kohta ja tegelikkus

Mitmed ettevõtlust puudutavad raamatud ja ajakirjad on täis lugusid sellest, kuidas ettevõtjad said tänu suurepärasele äriideele väga rikkaks ja edukaks. Siiski levitavad need lood äriideede saamise ja genereerimise kohta ka ekslikke arvamusi.

Järgmises tabelis on toodud suurepäraste ideede saamise kohta viis peamist eksiarvamust.

Tabel 2-1 Arvamused äriideede leidmise kohta.

Eksiarvamus	Tegelikkus
1. Äriideed tekkivad iseenesest.	1. Edukad ideede genereerijad näevad ideede saamiseks palju vaeva – nad teevad struktureeritud ja sihipärast tööd.
2. Kõik rumalana tunduvad ideed on väärtusetud.	2. Paljud alguses rumalaks peetud ideed on hiljem osutunud väärtuslikuks.
3. Kliendid ütlevad alati, mida tuleks neile pakkuda, tootja asi on toodet pakkuda.	3. Kliendid võivad küll aidata määratleda rahuldamata vajadusi, kuid tootjal tuleb idee teostamiseks ja kasutuskõlblikuks muutmise nimel palju vaeva näha.
4. Häid ideid saab genereerida, istudes lihtsalt korraks maha.	4. Suurepäraseid ideed on välja kujunenud pikaajalise pideva töö ja arutelu käigus.
5. Ideede leidmine ei ole probleem, probleemiks on vaid nende elluviimine.	5. Probleemiks on nii ideede leidmine kui ka teostatava ja kasutuskõlbliku idee väljasõelumine ning selle realiseerimine.

1. *Äriideed tekivad iseenesest.* Äriideed ei tekki nii, nagu süttib põlema elektripirn. Äriideede genereerimiseks (tuletamiseks) tuleb teha tööd ja näha vaeva. Äriideede genereerimine peaks ettevõttes olema kõige olulisem tegevus, sest see aitab ettevõttel pikas perspektiivis ellu jääda.
2. *Kõik rumalana tunduvad ideed on väärtusetud.* Selleks, et ideede genereerimisel ei tunneks ennast keegi rumala või kasutuna, ei soovitata kohe ideede vääruslikkuse kohta hinnanguid anda. Maailma ajaloos on mitmed suurepärased ideed esialgu tundunud väga rumalad ja/või võimatud realiseerida.
3. *Kliendid ütlevad alati, mida tuleks neile pakkuda, tootja asi on toodet pakkuda.* Kellel veel võiks olla paremad ideed, kui neil, kes tooteid tegelikult ostavad? Ainus eksitus on siinjuures see, et kuigi kliendid võivad aidata oma rahuldamata vajadusi kindlaks määrata, tuleb idee rakendumiseks ikkagi väga palju tööd teha. Ning seda on palju enam kui lihtsalt klientide jutu ärakuulamine.
4. *Häid ideid saab genereerida, istudes lihtsalt korraks maha.* Kutsuda inimesed koosolekuks kokku, et arutleda ideede üle ning õhutada loovust koosolemisest tekkiva entusiasmiga, võib tunduda esialgu suurepärase tegevus. Siiski ei pea ideede genereerimiseks organiseerima klassikalist ranget koosolekut. Suurepärased ideed on välja koorunud jätkuva arutelu käigus, mitte lihtsalt kindlal ajal ühes koosolekuruumis istudes.
5. *Ideede leidmine ei ole probleem, probleemiks on vaid nende elluviimine.* Esineb eksiarvamust, et ideede genereerimine on väga lihtne tegevus, raske on ideede ellurakendamine. Pigem on keeruline õigete ideede väljavalimine paljude heade ideede seast.

Näiteks kohupiima võib lisaks toiduainena tarvitamisele kasutada sisevärvi koostisosana, sest ta sisaldab piimavalgu – kaseiini (<http://et.wikipedia.org/wiki/Kaseiin%C3%A4rv>).

ÜLESANNE 2-3 Laserkiire kasutamise võimalused.



Laserkiir on leidnud laialdast kasutust väga erinevates valdkondades. Selle abil on mõõdetud taevakehade kaugust, seda kasutatakse laialdaselt meditsiinis, ehituses, lennunduses, laevanduses jne. Kindlasti on laserkiire kasutusvaldkondi, mida praegu veel ei tunta. Uudne idee võib olla suurepärase äriidee allikas. Pakkuge välja, millistes valdkondades võiks veel laserkiirt kasutada.

ÜLESANNE 2-4 Äriidee leidmine.



Otsi sõprade või tuttavate käest lugusid, kuidas nende äriidee tekkis või kuidas nad selle leidsid. Pane lood kirja. Püüdke tunnis koos leida vastused, kuidas üks või teine äriidee tekkis ja millega oli äriidee tekkimine seotud?

Äriideede väljatöötamisest

Äriideede väljatöötamiseks kasutatakse mitmeid meetodeid. Siinkohal nimetame mõned:

- 1) ajurünnak,
- 2) keskkonna analüüs,
- 3) fookusgrupid.

Äriideede genereerimisel on kõige olulisem **loovus**. Mis on loovus?

Eelkõige on loovus oskus kasutada olemasolevaid vahendeid uute eesmärkide saavutamiseks. Loovus aitab inimesel mõista uuendusi, näha võimalusi ise uuendusi luua ning erinevaid lahendusi otsida. Loovad inimesed arendavad pidevalt ideesid.

2.3 ÄRIIDEE KIRJELDAMINE

ÄRIIDEE TUUMKÜSIMUSED • ÄRIIDEE ANALÜÜSIMINE

Äriideede genereerimine ja hindamine on oluline ettevõtlustegevus. Mõned alustavatest ettevõtjatest teavad täpselt, mida ja kellele nad pakkuma hakkavad, teised teavad valdkonda, milles nad sooviksid tegutseda, ning kolmandatel on vaid unistus saada ettevõtjaks. Hoolimata sellest, kui küps on ettevõtja äriidee, on võime äriideid leida ja hinnata väga oluline.

Ettevõtjal on alati kasulik analüüsida oma äriideed, sest see võimaldab näha potentsiaalse toote vigu enne, kui tootmist alustatakse, ning seega hoida kokku nii rahalisi kui ka inimressursse. Esialgseks äriidee hindamiseks ei pea selle kirjeldus olema väga detailne. Järgnevalt on toodud peamised küsimused, millele peaks äriideed kirjeldades vastama.

Äriidee kirjeldamise võib jagada kahte etappi. **Esimeses etapis** tuleks leida vastused nn tuum- või põhiküsimustele.

1. Millist kaupa või teenust kavatsete müüa?
2. Kes on teie kauba või teenuse tarbijad?
3. Miks tarbijad peaksid kaupa või teenust ostma?
4. Kui palju võiks teie kauba või teenuse ostjaid olla?
5. Kuidas te kavatsete kaupa või teenust toota?
6. Kuidas te kavatsete kaupa või teenust tarbijatele pakkuda?

Kui olete nendele küsimustele suutnud anda vastused, mis teile tunduvad mõistlikud, siis kirjeldage oma ideed ka heale tuttavale või sõbrale – kui ka talle tundub kõik loogiline, võiks mõttetööga jätkata.

Teises etapis, koostades äriidee põhjalikumat kirjeldust, tuleks leida vastused järgmistele küsimustele.

1. Millised on võimalikud arengud tegevusharus, kuhu äriidee kuulub?
2. Millised on teie oskused ja teadmised selles valdkonnas?
3. Millistel tingimustel ostaksid tarbijad teie pakutavat kaupa või teenust?
4. Kas on võimalik teie pakutavat kaupa või teenust asendada?
5. Tooge välja konkureerivate kaupade ja teenuste tugevad ja nõrgad küljed.
6. Kas kaupade ja teenuste tarbijateni toimetamiseks on vajalik kasutada vahendajaid?
7. Millised on vahendajate huvid?
8. Kuidas mõjutab ettevõtte asukoht äriidee realiseerimist?
9. Kuidas on võimalik tarbijaid juurde võita?
10. Kuidas leida oma kaupade ja teenuste arendamiseks ning turundamiseks koostööpartnereid?
11. Kui suured on äriidee realiseerimiseks vajalikud investeeringud? Mille arvelt kavatsete neid katta?
12. Kui kiiresti muutub antud valdkonnas tehnoloogia?
13. Millised on tootmise, teenuse pakkumise alustamise ja arendamise riskid?
14. Kuidas neid riske vähendada või vältida?

Kindlasti tõstatab nendele küsimustele vastamine hulgaliselt uusi kõhklusi ja probleeme, millele te ei ole valmis kohe vastama. Mõeldes aga nendele praegu, säästate end hiljem suurematest ebameeldivustest. Probleeme ja riske teadvustades olete te valmis neid ka ületama. Samas ei ole olemas absoluutselt riskivaba suure raha teenimise võimalust – majanduseduks on sageli vaja ka õnne ja vedamist, mida on raske kirjeldada. Seetõttu ei saa keegi anda ühest ja ainuõiget vastust küsimusele – milline on hea ja kindlalt kasumit toov äriidee.

Ka parim äriidee kirjeldus ei taga veel selle realiseerumist. Äriidee edukas realiseerimine sõltub eelkõige selle elluvijatest

ÜLESANNE 2-5 Äriideede analüüs.

Lisas 2 on toodud neli äriidee kirjeldust. Analüüsige nende hulgast teie enda või õpetaja valitud kahte äriideed.

1. Leidke nendest kirjeldustest vastused eespool toodud kuuale põhiküsimusele ning 14 lisaküsimusele.
2. Leidke valdkonnad, millele ei ole kirjeldustes piisavalt tähelepanu pööratud.
3. Leidke mõlema äriidee tugevad ja nõrgad kohad.

2.4 ÄRIIDEEDE HINDAMINE

ÄRIIDEE TURUKÕLBLIKKUS EHK TOOTE KONKURENTSIVÕIMELISUS • TOOTE ELUTSÜKKEL JA SELLE ETAPID • ASENDUSKAUBAD • HINNANGULEHED

Idee hindamisel on alati **tagasimõju ideele endale**. Ärge olge pettunud, tehes idee läbitöötamisel kindlaks, et peate oma ideed või plaane veel muutma – see on igati normaalne ja lõppude lõpuks asja mõte. Millise edu osaliseks teie äriidee turul saab, oleneb väga paljudest asjaoludest. Raske on ennustada, kuidas teie ideed turul vastu võetakse, samuti seda, kui palju tuleb aega ja raha investeerida, et hakata kasumit teenima. Hea idee üksi ei taga edu!

Vaatamata kogu ettevaatusele, ei anna hindamine teile sajaprotsendilist kindlust. Ebaõnnestumise oht on alati olemas. Hinnates äriideed, saate vähendada riske ja vältida vigu. Samuti saate teadvustada aspekte, mis võivad viia ebaõnnestumiseni. Ebaõnnestunud äriideede puhul on umbes 70% juhtudel põhjuseks ebapiisav turu tundmine. Seepärast pühendame järgnevalt rohkem tähelepanu just äriidee turukõlblikkuse hindamisele. **Turukõlblikkus on toote konkurentsivõimelisus.** Lihtsamalt öeldes tähendab turukõlblikkus toote müüdavust.

Lisaks turukõlblikkuse hindamisele on oluline ka äriidee realiseerimiseks vajalike ressursside hindamine. Samuti tuleks mõelda eeldatavale tootlusele ja tasuvusele. Nende teemade kohta saate lähemalt lugeda Andro Kullerku pu raamatust „Äriplaneerimine” (Äripäeva Kirjastus 2007).

2.4.1. Äriidee hindamine toote elueast lähtuvalt

Ideed hinnates kontrollitakse teiste faktorite seas kõige põhjalikumalt majanduslikke raamtingimusi. Et analüüsi läbi viia, selgitatakse idee sobivust majanduskeskkonnaga. Idee sobivus majanduskeskkonda on aluseks täpsemale hindamisele.

Toote elutsükkel on käibe ja kasumi arengukõver toote eluaja jooksul. Elutsükkel sisaldab rea faase, alates kujundamisest kuni tootmisest mahavõtuni, mida toode oma arengus läbib.

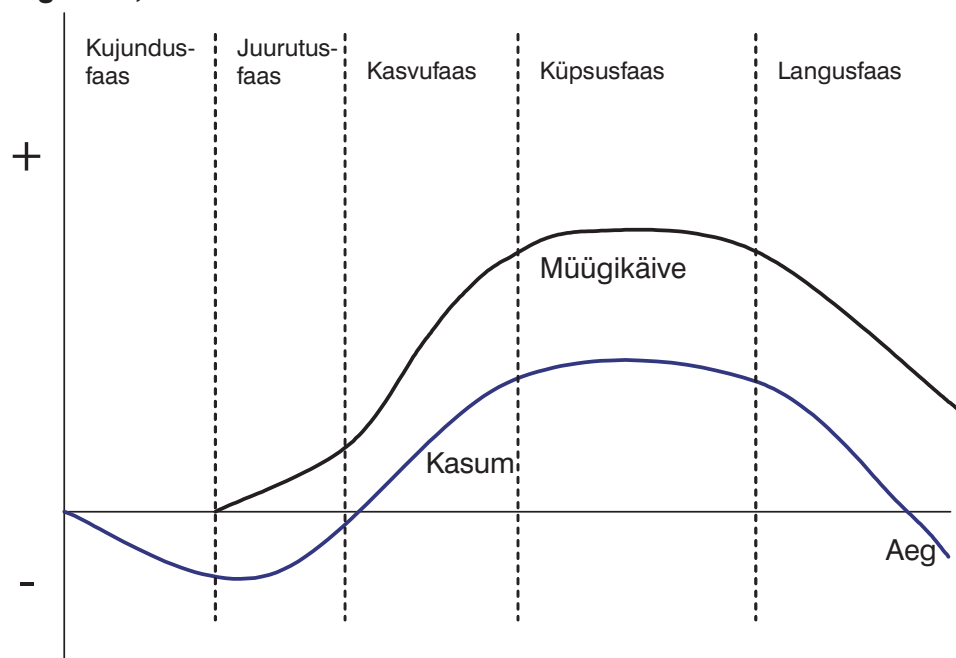
Toote elutsükli faasid on järgmised.

1. **Kujundusfaas** – ettevõtte otsib uue toote ideed ja arendab seda välja. Kulutusi tehakse, kuid käive puudub.
2. **Juurutusfaas** – elutsükli lõik, kus uus toode ilmub müügile

ja hakkab turgu vallutama. Seda söandavad osta ainult uuearmastajad ja novaatorid. Toote tutvustamis- ja reklaamikulud on suured. Vähesed tuntuse tõttu on ka käive väike, kuid kulud on suured.

3. **Kasvufaas** – toote müügimaht ja kasum kasvavad kiiresti. Kaupa ostab ja tunnustab esmatarbija. Kasumi kasv võib aeglustuda seetõttu, et turule sisenevad konkurendid. Võistlejad loovad analoogseid tooteid ja see teravdab konkurentsi.
4. **Küpsusfaas** – käibe ja kasumi kasvutempo aeglustuvad ning faasi lõppjärgus võivad väheneda nii müügimaht kui kasum. Kaupa ostab masstarbija.
5. **Langusfaas** – toodet ostavad hilinevad ja konservatiivsed tarbijad. Toote järsu müügilanguse põhjustavad uute tehnoloogiate kasutuselevõtt (näiteks plasmateleer kinekoopteleeri vastu), väärtushinnangute ja sisestulekutemuutused. Turul konkureeritakse põhiliselt hinna ja kvaliteedi osas. Kaupa moderniseerides, hinda alandades ja müüki stimuleerides saab ettevõtte ajutiselt pidurdada täielikku langust, mõnel juhul õnnestub toode isegi teistkordselt kasvufaasi viia. Elutsükkel lõpeb tavaliselt tootmise kokkutõmbamisega ja lõpetamisega, toote lahkumisega turult.

Müügikäive, kasum



Joonis 2-2 Toote elutsükkel.

Eelnev joonis näitab toote elutsükli. Selline elutsükkel kehtib igat liiki toodetele (kaubad ja teenused). Toote elutsükli tunnetavad paremini tegutsevad ettevõtted. See võib olla väga erineva pikkusega. Kokkuvõtvalt näitab

elutsükkel, et on algusfaas vähese käibekasvuga ning sellele järgneb kasvufaas suure käibekasvuga. Seejärel, turu küllastudes, käive langeb kiiresti.

Mida peaks joonisest järeldama? **Uut ideed on vaja arenda selleks, et kompenseerida vana toote langevat kasumit ja käivet.** Hinnates toote võimalikku eluiga ja uue toote väljaarendamiseks kuluvat aega, võib jõuda järeldusele, et uue toote turule toomise järgselt peab kohe hakkama välja arendama järgmist ideed. Aastaid tagasi arvutites populaarset flopiketast asendavad hoopis teised infokandjad, veel täna kasutatav CD-tehnoloogia taandub uute lahenduste ees.

Järgnevalt vaatame kasvufaasis oleva DVD-andmekandjate näidet.

Esimesed DVDd ilmusid müügile 1998. aastal. Viimastel aastatel on nad võitnud suurt populaarsust videosalvestuste kandjana ning võib öelda, et toode on kasvufaasis. DVD-tehnoloogia võimaldab oluliselt paremat pildi ja heli kvaliteeti kui videokassette kasutatav (VCR) süsteem, mis on juba üle 25 aasta vana.

Suurbritannias müüdi DVDsid kolme aasta jooksul turule sisenemisest alates kolm miljonit tükki. Samas oli 2002. aasta alguses 90%-s kodudest kasutusel ikka veel vana videomängija ning ainult 10% inimestest olid olnud valmis DVD-mängija muretsema. Tänu sellele, et oli võimalik võita palju uusi kliente, toodi turule lai valik erineva hinnaga DVD-mängijaid. Just tänu turu suurenemisele turg segmenteeriti ning loodi vastavad tooted igale segmendile – kõige odavam DVD-mängija võib poest leida 750 krooni eest ning kõige kallimad maksavad ligikaudu 25 000 krooni. Suurbritannias müüakse kõige enam sellist DVD-mängijat, mis maksab ligikaudu 3750 krooni. Odavamad DVD-mängijad ongi mõeldud neile, kellele ikkagi meeldib kasutada vana videomängijat.

DVD-mängija kasutajate hulk ei kasvanud siiski nii kiiresti, kui loodeti. Tekkisid järgmised probleemid:

- 1) DVDde hind kujunes ikkagi oluliselt kallimaks videokassettide hinnast, seega tekkisid tarbijal ühelt tehnoloogialt teisele üleminekul täiendavad kulud lisaks DVD-mängija ostmisele;
- 2) DVD-le salvestamine – kui linti kasutatav videomängija võimaldas tarbijal ise talle meeldivat telesaadet lihtsalt salvestada, siis DVD-mängijatel see funktsioon kaua aega puudus.

Vaatamata toodud probleemidele oli DVD-mängijate müük edukas. Aastaks 2005 oli DVD-mängija kasutusel 75%-l Suurbritannia kodudest. DVD-mängijate hind langes aastatel 2000-2005 üle 65%. Mitmed kaupluseketid on loobunud videokassettide müümisest. Võib väita, et aastaks 2007 on

DVD-mängijad jõudnud küpsusfaasi. Seda iseloomustab suur konkurents nii hindade kui tootjabrändide seas. Kindlasti jõuab ka DVD-tehnoloogia varsti langusfaasi, sest juba on turule tulemas uuemat tehnoloogiat kasutavad Blu-ray Disc ja HD DVD süsteemi videoseadmed.

Kassetti kasutava videomagnetofoni kasutuselevõtt muutis oluliselt maailma ja inimeste elustiili. Ka DVD-tehnoloogia on vaid üks etapp infokandjate arengus.

Selleks, et hinnata oma äriideed, küsige endalt, kas teie arendatav toode või teenus püsib turul pikemat või lühemat aega. Lühike eluiga on kõrgtehnoloogilise valdkonna toodetel (nt arvutite tarkvara, riistvara, mobiilside jne). Pikem eluiga on toodetel, mis kuuluvad kinnisvara ja nn investeerimiskaupade (näiteks kuld) hulka.

Toote elutsüklis peitub järgmine tähtis tõde – kui minna turule tootega, mis on juba mõnda aega tõusufaasis, siis peate arvestama sellega, et see turg saavutab varsti küllastusfaasi ja käive tõenäoliselt langeb. Eriti oluline on see tõde alustavatele ettevõtjatele.

Samas ei tähenda toote langusfaas alati seda, et väikestel ettevõtetel, kes on kiiremini võimelised orienteeruma turusituatsiooni muutudes, ei oleks võimalust kasumit teenida. Paljud väikesed ettevõtted teenivad kasumit vananenud tooteid hooldades ja remontides ja/või edasi müües. Suureettevõtete jaoks ei ole see piisavalt perspektiivne ega huvipakkuv.

2.4.2. Äriidee hindamine toote asendatavusest lähtuvalt

Andmaks hinnangut äriideele võiks analüüsida, kuivõrd on pakutav toode asendatav teiste kaupade või teenustega. Asenduskaubad rahuldavad inimese samu vajadusi, need on sama funktsiooniga. Janu kustutamiseks võib osta kas mahla või vett. Tartust Tallinnasse saab sõita isikliku sõiduautoga, kuid võib kasutada rongi või liinibussi.

Järgnevalt vaadeldakse, millised vajadusi rahuldavad erinevad jalgrattad. Jalgrattaid ostetakse ja müüakse, järelikult peab selleks ka turg olema. Allpool uuritakse jalgrataste ostjatelt, miks nad jalgratta ostavad. Eri rattaliikide ostjate huvid on ilmselt küllaltki erinevad. Vastavalt inimese vajadusele võivad jalgratast asendada ka teised kaubad. Kui inimese vajadus on üksnes füüsilist koormust saada, siis sama tulemuse võib saada ka joostes või jõusaalis treenides. Kui inimene vajab jalgratast linnas liikumiseks, on tema eelistused ratta valikul teised. Järgnevalt võrreldakse inimeste erinevaid vajadusi rahuldavaid rattatüüpe:

Mägiratas

Tarbija rahuldatavad vajadused:

- intensiivne sportlik tegevus
- hea kehalise vormi säilitamine
- pikkade vahemaade läbimine

Võimalikud asenduskaubad:

- teised spordivahendid/
spordiklubi
- jalgsimatkad
- jne

Linnaratas

Tarbija rahuldatavad vajadused:

- väljasõidud perega
- lühikeste maade läbimine
- kerge sportlik tegevus

Võimalikud asenduskaubad:

- ühissõidukite kasutamine
- jalutuskäigud
- isiklik auto

ÜLESANNE 2-6 Asenduskaubad.

Järgnevalt on tabelis toodud üks toode (seikluspuhkus), millele on leitud võimalikud ostu sooritamise põhjused, võimalikud asenduskaubad ning potentsiaalsed tarbijad. Jätkake tabeli täitmist, võttes järgnevateks toodeteks kaamera mobiiltelefoni ja puhkuse mererannas. Lisage tabelisse ise mõni toode ja jätkake täitmist.



Toode	Võimalikud eesmärgid / Ostu sooritamise põhjused	Võimalikud asenduskaubad	Potentsiaalsed tarbijad (nende huvid, eesmärgid, võimalused)
Seikluspuhkus	Sportlik tegevus, ekstreemsport, tulemuse saavutamine jne	Siseseintel ronimine, teised ekstreemspordialad	Saavutusvajadusega, sportlikud inimesed jne
Kaamera mobiiltelefon			
Rannapuhkus			
Teie enda toode			

2.4.3. Äriidee turukõlblikkuse hindamine hinnangulehtede abil

Äriideede hindamiseks kasutatakse sageli kontrollküsimusi, mis on koondatud nn hinnangulehele. Järgnevalt toodud hinnangulehtedel ei ole veel ära toodud kriteeriumide kaalu, kuigi mõned kriteeriumid on tähtsamad kui teised. Kõige tähtsamate kriteeriumide mõju ja ideede võrdlust esitletakse hiljem punktimeetodi abil. Hinnangulehtedel saate mõningaid punkte võib-olla **ainult üldjoontes hinnata** – detailseid andmeid turupotentsiaali ja käibeootuse kohta ei ole teil sel ajamomendil ilmselt veel olemas. Esialgu aitab kõige lihtsamatest ligikaudsetest arvestustest või hinnangutest. Võite punktid, millele oskate anda vaid väga ebamäärase hinnangu, ainult ära märkida ja hiljem täpsustada.

Alljärgnevatele küsimustele vastamine annab teile hea aluse, et hiljem oma ideed konkretiseerida ja järgmise sammuna äriplaani välja töötada.

Hinnanguleht “Äriidee turukõlblikkus”

Alustame kriteeriumidega, mis tulenevad olemas olevast või tulevikus tekkivast turu olukorrast. Turu arengu ettenägemine ei ole kerge ülesanne – et sellega hakkama saada, peaksite tingimata hakkama vastavasisulist kirjandust lugema (ajalehed, ülevaateartiklid trendide kohta, ärikliima indeks jne) ning konsulteerima asjatundlike inimestega.

Võite paluda abi ka äriinfokeskustelt, konsultatsioonifirmadelt ja muudelt organisatsioonidelt. Ka pankade käsutuses on dokumendid ulatusliku turuinformatsiooniga. Hea allikas on ka Statistikaamet. Paljud andmed on kättesaadavad ka Internetis ja vastavasisulistes ajalehtedes- ajakirjades. Veenduge, et tegemist oleks tõsiselt võetava allikaga.

Oma äriidee kohta järgnevat hinnangulehte täites (tabel 2-2) saate läbi mõelda, kuivõrd turukõlblik teie idee on. Isikliku äriidee analüüsimise asemel võite kasutada ka peatüki lisas 2 toodud äriideede näiteid.

Tabel 2-2 Hinnanguleht äriidee turukõlblikkuse analüüsimiseks.

Turu kriteeriumid	Selgitavad märkused	Äriidee hinnang
Asendusvõimaluste (asenduskaupade ja alternatiivsete tegevuste) olemasolu	Esitage endale küsimus, milliste kaupadega teie potentsiaalsed kliendid teie pakutavat toodet võimaluse korral asendaksid – mida vähem on asenduskaupu ja alternatiivseid tegevusi, seda parem. Näiteks saiakeste ostmise asemel võib neid ka ise küpsetada.	halb 1 2 3 4 5 hea
Nõudluse muutus tulevikus	Püüdke prognoosida, kuidas muutub nõudlus tulevikus. Hinnake, kas nõudlus taoliste toodete järele on eelkõige kasvav, kahanev või jääb samaks. NB! Nõudluse kasv meelitab turule ka konkurente!	halb 1 2 3 4 5 hea
Nõudluse kasvu rahuldamiseks vajalikud ressursid	Kui arvate, et nõudlus on kasvav, püüdke hinnata, millised võimalused on teil nõudluse kasvu rahuldamiseks. Kas teil on piisavalt tööjõudu, toorainet, töövahendeid, finantse, kompetentsi nõudluse rahuldamiseks. Arvestage sellega, et kasvavat nõudlust püüavad rahuldada ka teie konkurendid.	halb 1 2 3 4 5 hea
Klientide arv ja paiknemine	Mida suurem on loodetavate klientide arv ja mida suuremas piirkonnas saab toodet müüa, seda parem. Kui tegemist on kodupiirkonnaga, on konkurentsianalüüsi lihtsam teha. Kas on võimalik oma toodet pakkuda ka teistes riikides ja sellega klientide arvu suurendada?	halb 1 2 3 4 5 hea

ÄRIIDEE LEIDMINE JA HINDAMINE

Turuosa	Juba olemas olevatel turgudel jagavad ettevõtted omavahel turgu. Seda osa, mida üks ettevõtte teenindab, nimetatakse turuosaks. Ideaalina peaks туруosa suurendamine olema ettevõtte eesmärk. Kui teil on innovatiivne ja uudne või päris eriline idee, võite sihtgrupile suunatud reklaami kasutades arvestada suure turuosaga. Suure turuosaga ettevõttel on lihtsam laieneda ning tootele kõrgemat hinda määrata.	halb 1 2 3 4 5 hea
Toote kasutusiga	Kui teie tootel on lühike kasutusiga, peab klient selle kiiresti ära tarvitama ja uue ostma. See annab võimaluse samale kliendile oma toodet müüa ning käivet tõsta. Kui aga toote kiire kulumise põhjuseks on madal kvaliteet, võib see negatiivselt mõjutada klientide rahulolu ning seetõttu läbimüüki vähendada. Hinnake, kas teie uut toodet ostetakse pideva vajaduse või ühekordse emotsiooni tõttu. Mida igapäevasemat vajadust rahuldate, seda prognoositavam on käive. Pideva vajaduse rahuldamine on riskivabam.	halb 1 2 3 4 5 hea
Klientide vajaduste rahuldamise täielikkus	Hinnake, kuidas teie äriidee rahuldab potentsiaalsete klientide vajadusi? Eesmärgid, mille poole teie klient püüdleb, peavad olema võimalikult täiuslikult rahuldatud. Kui see nii ei ole, peate oma toote veel kord üle vaatama ja vastavad tunnused juurde lisama.	halb 1 2 3 4 5 hea

Toote olulisus kliendile	Hinnake, kui võrd oluline on teie pakutav toode teie sihtgrupile? Kui see on oluline, siis tõenäoliselt leitakse eelarvest raha või mõni täiendav finantseerimisvõimalus. Ebaolulise toote ostmisest loobutakse kergekäeliselt.	halb 1 2 3 4 5 hea
Klientide maksevõime	Hinnake, kui head on teie klientide võimalused toote ostu finantseerida. Mida vähem on vaja kasutada finantssasutuste abi, seda parem.	halb 1 2 3 4 5 hea
Konkurentide arv turul	Mida vähem konkurentsi, seda parem pakkuja! Üldiselt kehtib reegel: mida uudsem, omapärasem ja innovatiivsem on äriidee, seda väiksem on konkurents. Aga olge ettevaatlik: kui äriidee on tasuv, tekkib varem või hiljem matkijaid. Hinnake ka, kas konkurendid on suunanud oma toote samale sihtrühmale nagu teiegi.	halb 1 2 3 4 5 hea
Koostööpartnerite olemasolu	Kas on olemas isikuid ja ettevõtteid, kes on huvitatud kasu saamise nimel koostööst toodete pakkumisel, turustamisel ja arendamisel? Mida rohkem neid on, seda parem.	halb 1 2 3 4 5 hea
Äriidee kopeeritavus	Mida keerulisem on teie ideed kopeerida, seda raskem on konkurentidel turule tulla – kasutage iga võimalust, et vähendada oma idee kopeeritavust! Hinnake võimalusi oma toodet kopeerimise eest kaitsta. Kui võimalik, lisage juurde koostisosi, mida annavad just teie spetsiaalsed oskused – need oskused peavad teised kõigepealt omandama, et olla teile konkurentideks! Mõne tootearenduse puhul tuleb kõne alla ka kaitse patendi või teiste õiguste kaudu.	halb 1 2 3 4 5 hea

ÄRIIDEE LEIDMINE JA HINDAMINE

Toote turule toomine	Hinnake, kas teil on piisavalt ressursse, et klientidele toodet tutvustada. Mõelge järele, milliseid võimalusi te oma idee realiseerimiseks vajalikuks peate ja kas need võimalused on finantseeritavad ja kättesaadavad. Ärge alahinnake toote- või äriidee turule toomise kulusid!	halb 1 2 3 4 5 hea
----------------------	---	--------------------

Hinnanud küsitluslehe kaudu oma äriidee turukõlblikkust, tekkis teil ülevaade probleemidest, millega tuleb edasi tegeleda.

Jätkates mõttetööd äriidee arendamisel ja äriplaani koostamisel, on teil nüüd võimalus idee realiseerimiseks hoida kokku aega ja energiat.

Erinevate äriideede võrdlemine punktmeetodi abil

Sageli on vaja erinevate äriideede hulgast teha valik. Valiku tegemist hõlbustavad mõnikord hinnangulehed, kus kasutatakse teie jaoks oluliste kriteeriumide kaalumist ja seejärel punktisüsteemis hindamist. Nimetatud meetodi abil on võimalik kriteeriume omavahel kaaluda ning **kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid tunnuseid hinnata**.

Järgnevalt on toodud punktmeetodi tutvustus (tabel 2-3). Hinnangud ja kriteeriumid on siin antud ainult näidistena! Kriteeriumid ja nende osakaalud võib iga hindaja oma äriideede jaoks ise välja töötada.

Tabel 2-3 Äriideede hindamine punktmeetodi abil.

	Idee 1			Idee 2		
Hindamis-kriteerium	Osakaal	Hinnang	Tulemus	Osakaal	Hinnang	Tulemus
Kas äriidee sobib meie ettevõttega?	15	5	5x15= 75	15	3	45
Kuivõrd äriidee sobib ettevõtte põhioskuste ja -kompetentsiga?	15	5	5x15= 75	15	3	45

Kas ettevõttel on piisavalt ressursse ideed realiseerida?	30	4	$30 \times 4 = 120$	30	3	90
Kas toode on antud tingimuste korral piisavalt kasumlik?	40	3	$40 \times 3 = 120$	40	4	160
Punktide kogusumma			390			340

Osakaal: määrates kriteeriumi osakaalu, otsustate, kui suure osa 100 võimalikust te antud kriteeriumile omistate.

Hinnang: vastavas veerus antakse kriteeriumide kaupa punkte 1-5. Punktid näitavad kriteeriumi täitmist: 1 tähendab, et kriteerium pole täidetud, 5 tähendab, et kriteerium on 100% täidetud.

Tulemus: tulemuse veerus korrutatakse osakaalu ja hinnangu näitajad. Tabelis olevate kriteeriumide järgi peaksite otsustama idee 1 kasuks, kuna see idee annab kõige suurema punktide kogusumma (390 punkti). Määrates teistsugused kriteeriumide osakaalud, võib tulemus olla teine.

Hinnangu andmisel peaks meeles pidama, et kriteeriumidele osatähtsuse määramine on subjektiivne.

ÜLESANNE 2-7 Äriidee hindamine.

Sõnasta ise üks äriidee ja kirjelda seda, arvestades alapeatükis 2.3 toodud soovitude ja küsimustega. Seejärel hinnake üksteise äriideid vastavalt õpetaja antud juhistele. Teiste õpilaste töödele esitatud hinnangud ja arvamused peavad kindlasti olema põhjendatud.



KOKKUVÕTE

Ettevõtte rajamine saab sageli alguse uute võimaluste nägemisest, mis viib äriidee leidmiseni. Kuid ka juba tegutsevad ettevõtted peavad konkurentsis püsimiseks pidevalt oma äriideesid täiustama. Vajalik on oskus genereerida uusi äriideid, neid kriitiliselt hinnata ja edasi arendada. Tähtis on osata leida paljude ideede hulgast kõige perspektiivsemad ning need ellu viia.

Äriidee sõnastamisel tuleks eelkõige rõhutada seda, kelle vajadusi püütakse

ÄRIIDEE LEIDMINE JA HINDAMINE

rahuldada ning milliseid hüvesid neile seejuures pakutakse. Klientide olemasolu on äriidee realiseerumise esimene ja kõige olulisem tingimus. Äriidee on suunatud kasumi teenimisele klientide vajaduste rahuldamise kaudu.

Peatüki läbimisel õppisite tundma erinevaid motivaatoreid, mis tõukavad uusi äriideesid otsima, ning ideede leidmise allikaid. Nimetati olulisemaid äriideede genereerimise meetodeid ning rõhutati loovuse rolli uute ideede leidmise juures. Ühtlasi toodi välja olulisemad küsimused, mis peaksid leidma vastuse äriidee täpsema kirjeldamise käigus.

Äriidee hindamise juures pöörati palju tähelepanu toote konkurentsivõimelisuse ehk turukõlblikkuse hindamisele. See on eriti tähtis, kuna ebapiisav turu tundmine on olulisim äriideede ebaõnnestumise põhjus.

Hea äriidee leidmine ei pruugi olla lihtne, kuid selle elluviimine on enamasti siiski asja raskem pool. Kui äriidee on olemas ja esialgsed hinnangud sellele positiivsed, on aeg astuda järgmine samm. Enne ettevõtte rajamist on otstarbekas koostada äriplaan, et esialgne äriidee põhjalikumalt läbi töötada ja hinnata selle realiseerimiseks vajalikke ressursse ning oodatavat tasuvust.



Läbiv ülesanne

Täitke õppevahendi lõpus olevate töövormide osa “Äriidee ja konkurentsistrateegia” (punktid 2.1-2.5). Kodutöö tuleb esitada kirjalikult õpetaja määratud tähtajaks.

Kasutatud allikad

1. Brassington, F., Pettit, S., Principles of marketing. Pearson Education Limited. 2006.
2. Coulter, M., Entrepreneurship in Action. Prentice Hall. 2003.
3. Delp, A.C., Produkt- und Geschäftsideen entwickeln, bewerten und vermarkten. Books on Demand GmbH. 2005.
4. Palu, E., Leppsaar, K., Sumre, A., Paju, T., Jumal on peidus pisiasjades. Director nr 4 (61) 2007.
5. Tootearendus. Tartu Teaduspark. 2006
www.teaduspark.ee/UserFiles/File/tootearendus_juhend.pdf
6. Kullerkupp, A., Äriplaneerimine. Äripäeva Kirjastus. 2007.

LISA 1

ÄRIIDEEDE LEIDMINE

Äriidee leidmisel võib kasutada järgmisi võimalusi.

1. Kui millestki on puudus ja selle ostmiseks peavad inimesed seisma järjekorras, siis peitub olukorras turustusvõimalus. Ettevõtjad saavad sellist olukorda ära kasutada ja küsida suhteliselt kõrget hinda.
Näiteks kui piirkonnas napib juuksureid, siis tekkivad pikad järjekorrad ja tegutseval juuksuril on võimalus tõsta oma teenuse hinda.
2. Olemasolevaid tooteid on võimalik pakkuda uuel või paremal tasemel.
Ettevõtjad kasutavad erinevaid meetodeid leidmaks ideid olemasoleva toote muutmiseks.
 - a) *Probleemi otsimise meetod*
Toodet kasutatavatelt inimestelt küsitakse, mis neid toote juures häirib või mida nad parandada soovivad.
Näiteks mööblitootja uurib oma toodetud toolide ostjatelt, millega nad toote juures rahul ei ole, ja kasutab saadud infot toolide uuendamisel.
 - b) *Ideaalide meetod*
Tarbijal palutakse kirjeldada ideaalversiooni tootest. Näiteks võib küsida turismitalus puhkajalt, kuidas ta kujutab ette ideaalset talu-puhkust. Selle info põhjal saab ettevõtja oma teenuseid arendada.
 - c) *Tarbimisahela meetod*
Tarbijatelt küsitakse, kust nad toote ostavad, kuidas seda kasutavad, mismoodi selle hiljem hävitavad. Ettevõtja kannab andmed tarbimis-ahelasse ja otsustab iga etapi juures, kas ettevõtte saaks turule tuua mõne uue toote või teenuse või täiustada olemasolevaid mingite lisaomaduste abil.

Näiteks võib mõne toote tarbimisahela uurimine viia pakendi muutmiseni, et seda saaks hõlpsamini korduvalt kasutada või lihtsamalt hävitada (paberi, papi põletamine vms). Võib-olla püütakse ostmist tarbijale lihtsamaks teha (kaardimaksed, järelmaks jne).
3. Pakutakse täiesti uut toodet või teenust.
Uue toote turule toomine rajaneb inimeste ostuharjumuste ja vajaduste uurimisel, kuid tarbijad ei suuda sageli ette kujutada kõiki uusi tooteid, mida tehniliste ja loominguiliste saavutuste tulemusel oleks võimalik luua.

Allikas: õppematerjal "Ettevõtluse alused" (SA Innove 2007), 5. peatükk.

LISA 2

ÄRIIDEEDE KIRJELDUSED

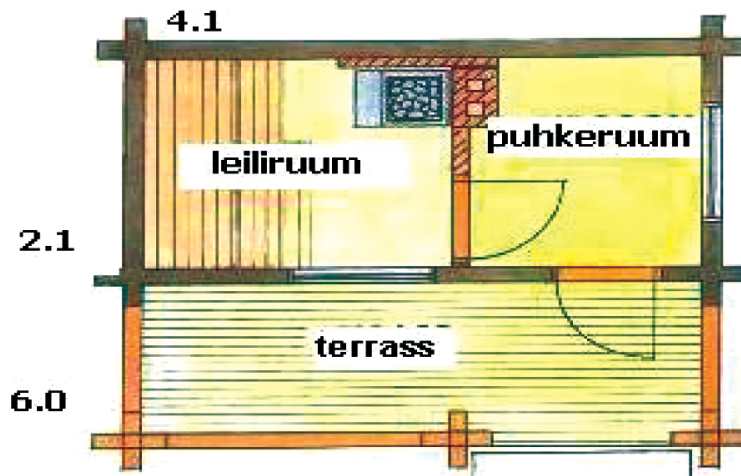
1. UJUVAUN

Ettevõtja äriidee on pakkuda saunateenust ujuvsaunas, mis asuks soovitatavalt Rõuge Suurjärvel, kuid sobivad ka teised Rõuge järved. Antud ettevõtte missioon on pakkuda turistidele ja ka kohalikele inimestele saunateenuseid, kuid arvatavasti moodustavad turistid siiski suurema osa saunaliste klientuurist.

Sauna teeb tavalisest saunast atraktiivsemaks võimalus sõita vastavalt soovile järvel ringi.

Sauna on võimalik liigutada nööri abil, mis on tõmmatud üle järve. Saunale pole võimalik mootorit külge panna sellel põhjusel, et sellisest tegevusest sünniks keskkonnale küllaltki suur kahju.

Saun koosneb kolmest osast: leili- ja puhkeruum ning terrass, kus paiknevad laud ja toolid. Terrassi kohal on katus, et seal oleks võimalik ka vihmase ilma korral istuda.



Saunas on võimalik käia leiliruumis ning peale selle niisama istuda ja võrratut loodust nautida. Kahjuks pole selles saunas võimalik ennast pesta šampooni ja seebiga, sest see tekitaks keskkonnale kahju. See-eest on võimalus ennast järveveega puhtaks loputada ja soojemate ilmadega otse saunast ujumas käia. Ohutuse mõttes peaks saunas kindlasti olema ka päästerõngas või päästevest, juhaks kui peaks juhtuma mõni õnnetus.

Sauna on võimalik kaasa võtta ka oma joogid ja söögid ning neid siis seal rahus nautida.

Lisaks on huvilistel võimalus kala püüda. Saunas on olemas neli kalastuskomplekti, seega ei pea kliendid oma kalastustarbeid ise kaasa võtma.

Terrassil paikneb ka grillahi, kus klientidel on võimalik kaasatoodud toitu soojendada või küpsetada.

Tegemist on teenusega, mida juba turul pakutakse. Lähikäikides paikneb veel üks taoline ujuvsaun ning lisaks sellele on veel paar tavalist saunateenust pakkuvat ettevõtet. Minu ettevõtte eelis teiste ees on see, et saun paikneb soodsamas asukohas, kus peaks rohkem kliente käima. Peale selle loodan võita kliente neile parimat teenindust pakkudes.

Teenuse peamiseks kasutajateks peaksid olema siiski turistid, keda suvel on Rõuges ohtrasti, kuid ka kohalikel ja lähikäikides inimestel on võimalus saunateenust kasutada. Kuid peamiselt olen otsustanud keskenduda sise- ja välisturistidele. Seoses Euroopa Liitu astumisega on loota lähiaastatel turistide hulga suurenemist. Arvan, et kliendid valivad just sellise teenuse, sest see on üsna haruldane ning väga vähesed ettevõtted pakuvad seda. Seega tasub keskenduda ka välisturistidele ning sellepärast võiks olla sauna reklaamis lisaks eestikeelsele tekstile ka midagi inglise keeles.

Kõige enam turiste on oodata juunis ja juulis, kui toimuvad mitmed üritused, nagu näiteks Rõuge veepidu ja paadiralli. Sellisel ajal, kui on mingi sündmus, võiks sauna tunnihinda tõsta.

Teenuse eesmärk pole pakkuda klientidele pesemisvõimalust, vaid hoopis suurepärast vaba aja veetmise võimalust imekaunis looduses.

Teenust on veel võimalik edasi arendada, pakkudes lisaks saunateenusele ka matkavõimalust Rõuge Ööbikuorus. Veel on võimalus hakata saunalistele pakkuma ka toitlustusteenust. Vähendamaks konkurentsi ja suurendamiseks oma äri on võimalus konkureeriv saun ära osta ja moodustada nõnda saunakett.

Kuna antud saun peaks plaanikohaselt tegutsema hakkama Rõuge Suurjärvel, siis on kindlasti vaja ka valla luba taoliseks tegevuseks. Tuleb tagada see, et saun ei tekita keskkonnale mingit kahju. See peaks ka tagatud olema, sest saunal pole mootorit ning seal ei kasutata ka pesemisvahendeid, mis võiksid vette sattudes loodust reostada. Ujuvsaunal on kindlasti ka prügi-kastid, kuhu kliendid saavad jäätmeid visata. Saun peaks prognoosikohaselt tegutsema mai algusest kuni septembri lõpuni.

Sauna rajamiseks on kaks võimalust:

- ehitada see ise,

ÄRIIDEE LEIDMINE JA HINDAMINE

- lasta saun ehitada mingil ehitusteenust pakkuval firmal.

Juhul kui ettevõtjal endal on vajalikud oskused ja kogemused sauna ehitamiseks ning ka vajalikud materjalid olemas, siis tuleb ehitamine kindlasti odavam, kui lasta kellelgi teisel oma sauna ehitada. Samas, kui lasta teisel ettevõttel saun valmis ehitada, tuleb see kulukam, kuid see-eest tehakse saun kiiremini valmis ja ise pole tarvis ehitada.

Kindlasti tuleb odavam ujuvsaun ise ehitada, kui puit ja muu vajalik materjal on omast käest võtta. Raskusi võib tekkida tünnide leidmisega, mis on mõeldud selleks, et saun üldse vee peal ujaks.

Töötajaid võiks selle ettevõtte juures olla üks või kaks. Töötaja ülesanded oleks sauna kütta ja hoolitseda selle eest, et saun oleks puhas ja korras, vajaduse korral tuleb teha ka mõningaid remonditöid. Lisaks eelnevale on töötaja ülesanne suhelda klientidega.

Et antud ettevõttele suuremat klientuuri saada, tuleb sellele kindlasti ka reklaami teha. Reklaami oleks võimalik teha raadios, ajalehes ja muidugi ka kohalikus ümbruses, pannes sinna üles vajalikud viidad ja võibolla ka mõned ettevõtet kirjeldavad plakatid.

Plaanis oleks ka hakata kohapeal klientidele müüma karastusjooke ja lahjemat alkoholi. Eesmärk on kulutused tagasi teenida ja kasumit saada. Selleks oleks vaja võimalikult palju inimesi teenindada ja väga tore oleks ka see, kui tekkiks mingisugune püsiklientide ringkond.

Autor Lauri Kärg, Võrumaa Kutsehariduskeskus 2007

2. BENJI-HÜPPED PÕHJA-EESTI PANKRANNIKUL

Kuna Eestis on vähe tähelepanu pööranud organiseeritud ekstreemspordile ning puuduvad aastaringsed võimalused tegeleda näiteks *benji* –hüpetega, ongi minu äriidee pakkuda aastaringset *benji*-hüpete tegemise võimalust.

Oma idee teostamiseks otsisin sobivat asukohta. Kaalumise all olid ka vabariigi kõrgemates punktides asuvad vaatlusplatvormid, mis olid kahjuks enamikus looduskaitsealadel ning rahvarohked üritused oleksid kahjustanud ümbritsevat keskkonda. Uurisin ka tornide ehituslikke konstruktsioone ning veendusin, et need on liiga nõrgad selliste atraktsioonide tarbeks. Nähes televisioonis järjekordset surmaga lõppenud õnnetust Türisalu pangal, tekkis mul mõte kasutada ära olemasolevat järsakut oma idee elluviimiseks.



Kuna antud asukoht on omandanud vabariigi piires kui ka kaugemal “kuulsuse”, oleks lihtne seal oma plaane ellu viia. Türisalu pank on Põhja-Eesti paekalda üks mõjusamaid ja paremini vaadeldavaid loodusobjekte. Pank kõrgub läänes 29–31 meetrini, ida pool jääb 4–6 meetri jagu madalamaks.

Ekstreemspordiga tegelevad suuremalt jaolt rikkamad inimesed, kes adrenaliini saamise nimel on valmis rohkem maksma. Peale hüpete võib seal korraldada veel nii mäkketõusmise kui ka laskumise võistlusi. Mõningase loodusliku ümberkorralduse järel oleks see ka ideaalne koht deltaplaanidega sõitmiseks, kuna püstkaljudelt tõusev tuul on väga hinnatud.

Teadaolevatel andmetel korraldatakse seal ainult kõiega laskumise üritusi ja seda ka ainult üksikute entusiastide eestvedamisel. Kuna minu teada puuduvad ka naaberriikides, nagu Soome ja Läti, samalaadsed aastaringsed võimalused *benji*-hüpeteks, on oodata suuremat huvi minu teenuse vastu.

Asukoht on ka selle poolest väga hea, et kaugus pealinnast on vaid 20 km ja kohalejõudmiseks võib kasutada liinibussi. Et laevaliiklus Tallinna ja Helsingi vahel on tihe, võib loota ka Soome turistide rohket osavõttu. Kuna ka Lätist saabuvad inimesed on Tallinnas sagedased külalised, võib neidki sinna oodata.

Loodan heale koostööle ka ümbruskonnas paiknevate teiste turismiasutustega. 6 km kaugusel antud kohast asub Türisalu puhkekeskus. Keskuses

ÄRIIDEE LEIDMINE JA HINDAMINE

on võimalik majutada korraga kuni 108 inimest, lisaks sellele jagub ruumi ka telkijatele. Seetõttu sobib siin korralda ka üsna rahvarohkeid üritusi. Puhkekeskus pakub ka toitlustusvõimalust ja meelelahutust tervele perele. Võib kasutada sauna ja nende poolt pakutavaid muid teenuseid. Seega võivad atraktsioonidest osa võtta nii üksikisikud kui ka suuremad grupid. Tuleks kaasata ka kohalik bussifirma, et kliendid majutuskohta ja tagasi transportida.

Et hoida koht aastaringselt avatuna, tuleks palgata sinna inimesi, kes oleksid vastava mägironimise ettevalmistusega ja vastutaksid inimeste ohutuse eest. Samas tuleks ka avada laenutuspunkt varustuse ja deltaplaanide jaoks. Kohapeal võib organiseerida ka väikelennumasinade kasutamise kiirkursusi, kaasates sellesse väljaõppinud instruktoreid.

Pangale tuleks ehitada hüppetorn ja majake varustuse tarbeks. Ehitustöödeks tuleb palgata ettevõtte, kes valmistab vastava tugevusega konstruktsioonid. Oma äriidee peamiseks eeliseks pean ma konkurentsipuudust nii Eesti-siseselt kui ka riigi lähiümbruses. Uurinud *benji*-hüpete hindu (nt Õllesummeril 1 hüpe 600 kr), leian ma, et kui seda atraktsiooni pakkuda pikemat aega ja odavamalt hinnaga, ei tohiks klientidest puudust olla.

Kui arvestada Eesti lennunduse madalat arengutaset ja deltaplaanide suhtelist vähesust, oleks nende väikelennumasinade laenutamine ja õhusõitude organiseerimine samuti arvestatav tõmbenumber.

Tulevikuperspektiivis oleks mõeldav isegi väikese ehituse ja remondi töökoja avamine deltaplaanide jaoks. Siis tuleks tööle palgata ka eriharidusega lennuinstruktorid ja remondimehed, aga see oleks juba edaspidine perspektiiv, kui koht on ennast juba sisse töötnud. Selle idee ja arendusega suudaksin pidevalt olla klientide huviorbiidis.

Autor Ege Rohtlaan, Võrumaa Kutsehariduskeskus 2007

3. HALLOWEENI KÕRVITSAD

Minu äriidee on kasvatada ja müüa Halloweeni kõrvitsaid Tallinna trenditeadlikele inimestele.

Idee sai alguse eelmisel sügisel, kui ma käisin Tallinnas täditütarde sünnipäeval. Nende sünnipäevad on Halloweeni ajal ja pidu taheti pidada selles stiilis, aga kusagilt ei olnud kõrvitsaid saada. Lõpuks sai tädi pika otsimise peale kuskilt kõrvitsa, mille eest ta maksis 100 krooni. Siis mõtlesimegi, et võiksime oma suvekodus ise kõrvitsaid kasvatada ja nendega raha teenida. Kevadel paneb Maria kõrvitsaseemned kasvama ja juunis istutame

taimed välja. Minu hooleks jääb kastmine ja kõrvitsate koristamine. Anna teeb kõrvitsatele pakendid, reklaamid kaupluse jaoks ja lõikab kõrvitsatele nägusid.

Ilus Halloweeni-kõrvits peab olema kollane, ümmargune ja parajalt suur. Selleks peab olema õige seeme ja kõrvitsaid tuleb parajalt kasta. Nad ei tohi liiga suureks kasvada. Juba kasvamise ajal võib kõrvitsate peale lõigata noaga nägusid ja muid kujundeid. Mõtlesime, et mõned kõrvitsad võiksid olla huvitavalt kujundatud pakendis.

Kõrvitsate kasvatamiskulud ei ole suured. Üks pakk seemneid maksab 25 krooni ja sellest saab 30 taime. Muid rahalisi kulusid kasvatamisel ei ole. Üks taim kasvatab keskmiselt 3 kõrvitsat ja kokku saaksime siis 90 kõrvitsat. Nendest osa ei kõlba kindlasti Halloweeni kõrvitsateks, sest ei ole kasvanud ilusaks. Oletame, et ilusaid kõrvitsaid on 70% ehk 42 tükki. Koledad kõrvitsad müüme koolisööklatele hinnaga 40 senti kilo.

Meie toote turu moodustavad tallinlased, kes tahavad Halloweeni pidu pidada. Tallinna elanike arv on umbes 400000 inimest, umbes pooled neist on venelased, kes arvatavasti Halloweeni ei pea. Tallinlastest umbes $\frac{1}{3}$ on pensionärid, kes ka Halloweeni ei pea. Oletame, et järelejäänud 120000 inimesest 10% tahavad osta Halloweeni-kõrvitsat, see tähendab, et turu kogumaht on 12000 inimest. Kui üks inimene ostab ühe kõrvitsa hinnaga 100 krooni teeb see võimalikuks läbimüügiks 1,2 miljonit krooni.

Kõrvitsaid mõtleme müüa tädi sõbranna sisustuskaupade kaupluses Tallinna kesklinnas. Seal kaupluses käib palju noori ja rikkaid inimesi endale elamisse huvitavaid asju soetamas. Tädi sõbrannale anname 5% läbimüügi tulust selle eest, et ta lubab meil oma kaupluses müüa. Müüma hakkab õhtuti ja koolivaheajal Maria, sest tema on meist kõige vanem.

Kõrvitsad viib Haanjast Tallinnasse tädimees oma mikrobussiga ja tema meie käest raha ei võta. Teisel ja kolmandal tegevusaastal on kõrvitsaid rohkem ja ta peab tegema kaks reisi, siis maksame talle 500 krooni bensiiniraha.

Riskidest on suurim konkurentide tekkevõimalus, sest kõrvitsakasvatamisega tegeleda on lihtne. Kindlasti oli teisigi inimesi, kes märkasid, et Halloweeni ajal pole kõrvitsaid saada ja nende hind on sellel ajal kõrge.

Konkurentidest eristumiseks on meil kaks viisi. Esiteks see, et meie kõrvitsaid on juba kasvamise ajal sisselõigetega kujundatud. Teiseks see, et meie müügikoht ei ole suvaline kauplus ega turg, vaid sisustuskaupade pood, kus käivad ostmas "vaprad ja ilusad". Peale konkurentide teisi suuri riske ei ole.

Autor Rene Haavre, Võru Kesklinna Gümnaasium 2002

4. ILUTEENUSTE PAKKUMINE VÄIKELINNAS (realiseeritud äriidee)

1 Teenuse kirjeldus

Ettevõtja planeerib tegevust alustada iluteenuste valdkonnas – täpsemalt hakata osutama manikööri- ja pediküüriteenust. Viimastel aastatel on selles valdkonnas inimeste sissetulekute tõusu tõttu nõudlus suurenenud. Peab tunnistama ka seda, et samas on suurenenud ka pakkumine ja konkurents. Teenust planeeritakse osutada X linnas. Positiivne on see, et linnas on hetkel kaks ametlikult avatud salongi, kes neid teenuseid pakuvad. Üks teenusepakkuja on praegu lapsehoolduspuhkusel. See teenusepakkuja on tegutsenud 6 aastat. Tema põhitegevusala on kosmeetikateenused (nii ta ennast ka reklaamib), pediküür ja maniküür on lisateenused.

Teine teenusepakkuja on spetsialiseerunud küünetehnikuks, pediküüri ta ei tee. Lisaks on veel kaks teenusepakkujat, kes teevad tööd kas enda või kliendi juures kodus. Üks nendest on ka spetsialiseerunud maniküür-küünetehnik, teine osutab teenust ainult nädalvahetustel ning teeb maniküüri ja pediküüri.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et selles valdkonnas on salongis teenuse pakkujaid vähe, samas on nõudlus suurenenud.

Negatiivne on see, et kui klient ei ole teenuse osutamisega rahul, võib ta alati minna A, B või C linna (asuvad 40 km raadiuses) maniküüri ja pediküüri.

Teenuste osutamiseks planeerin kasutada **füüsilisest isikust ettevõtja** ettevõtlusvormi ning seda seetõttu, et FIEks registreerimine ei tekita täiendavaid kulusid.

Põhitegevusala on maniküüri- ja pediküüriteenused. Kuna küünetehniku töö nõuab eraldi teadmisi, siis seda teenust ei ole praegu kavas pakkuda.

Maniküür e kätehooldus – täisteenuse kestvus koos massaaži ja lakkimisega on 1 tund 15 minutit. Kliendi soovil ja tervislikel põhjustel on võimalik teha kätehooldust ilma lakkimise ja massaažita. Protseduuri pikkuseks kujuneb siis 40 minutit. Kuid üldjuhul kuulub massaaž protseduuri juurde.

Pediküür e jalgade hooldus – täisteenuse ajaline pikkus koos massaaži ja lakkimisega on olenevalt kliendist umbes 2 tundi. Ka siin on võimalik vastavalt kliendi soovidele ja tervislikele põhjustele saada teenust nn lühendatud variandis.

Kõrvaltegevusalana planeerin hakata pakkuma parafiinravi. Parafiinravi on soovitatav teha enne maniküüri ja pediküüri, kui kliendil on lümf- ja vereringehäired. Ravil on sügavniisutav toime, see vähendab valusid liigestes, tugevdab lihasstruktuuri jne.

Miks klient neid teenuseid vajab? Peamine, miks klient vajab manikööri-teenust, on soov hea välja näha. Maniküüriteenuse sihtrühmad:

- 1) klienditeenindajad (sh kontoritöötajad, õpetajad), sest nad peavad igapäevatöös suhtlema inimestega. Klienditeenindajad vajavad teenust keskmiselt iga 3 nädala tagant, samas on iga klient erinev. See sihtrühm vajab rohkem lakkimist;
- 2) tootmistöötajad – nemad vajavad seda teenust, sest nende töö iseloom (kuiv õhk, niiske keskkond, kummikindad, keemilised ained jne) rikub nende käsi ja küüsi. Seetõttu vajavad nemad rohkem massaaži ning parafiinravi. Mõned kliendid võivad vajada eraldi küüneravi, mis sisaldab küüneplaadi koorimist ja poleerimist;
- 3) koduperenaised – selle sihtrühma puhul on oluline vajadus tõsta enesehinnangut, samuti rikuvad aia- ja kodutööd käsi/küüsi;
- 4) mehed – kuna mehed teevad selliseid töid, mis rikuvad nende käenahka rohkem (ehitajad, metsatöölised). Esimene eripära on see, et nemad ei soovi lakkimist. On teada, et mehi on väga raske saada esmakordselt teenust tarbima, kuid rahulolu tekkimisel on nad püsivad ja lojaalsed kliendid.

Peamine, miks klient vajab **pediküüriteenust**, on soov hea välja näha ning erinevad jalaprobleemid (sissekasvanud küüned, nahapaksendid kandadel, konnasilmad). Pediküüriteenuse sihtrühmad:

- 1) keskealised naised ja mehed – nendel on peamine vajadus teenuse järele probleemsete jalgade tõttu. Nemad vajavad teenust üks kord kahe kuu jooksul. Mehi on raske saada teenust tarbima, kuna arvatakse jätkuvalt, et iluteenused on naiste pärusmaa.
- 2) klienditeenindajad (ka õpetajad), sest nad peavad igapäevatöös palju püsti seisma ja see tekitab nahapaksendeid (kehvade jalatsite korral tekivad sissekasvanud küüned). Selle sihtrühma puhul on olulised massaaž ja parafiinravi. Klienditeenindajad vajavad teenust keskmiselt iga kuue nädala tagant, samas on iga klient erinev.
- 3) tootmistöötajad – nemad vajavad seda teenust, sest nende töö iseloom (niiske ja kuum keskkond, kummijalatsid) rikub nende jalgu ja küüsi. Seetõttu vajavad ka nemad rohkem massaaži ning parafiinravi. Mõned kliendid võivad vajada eraldi küüneravi, mis sisaldab küüneplaadi koorimist ja poleerimist.
- 4) koduperenaised – selle sihtrühma puhul on oluline vajadus enesehinnangu tõstmise.

Kuna X on väike linn, siis info teenusest levib kiiresti (nii hea kui halb). Kui inimesed töötavad X linnas või selle lähiümbruses, siis nad ei viitsi tõenäoliselt A või B linna antud teenust tarbima minna.

Teine positiivne asi on see, et konkurents on väike – salonge ei ole. Uurides klientide soove ja vajadusi, ilmnes, et kliendid ootavad uue salongi avamist. Negatiivne on see, et X ja selle lähipiirkonnas on juuksuriteenuse osutajaid vähe ja nad on hõivatud. Väga paljud potentsiaalsed kliendid käivad juuksuriteenust tarbimas A, B, C või D linnas. Seoses sellega võivad nad tarbida ka manikööri- ja pediküüriteenust nendes linnades.

Peamine erinevus konkurentidest on see, et klientidele püütakse selgitada manikööri ja pediküüri tervislikku poolt. Igale kliendile koostatakse kliendikaart tema probleemide ja eripära kohta. Seda infot hoitakse konfidentsiaalsena ja see on ainult tööalaseks kasutamiseks.

Vahendajaid ei kavatseta kasutada.

Patente ei kavatseta kasutada. Et teenuse jaoks vajalikke kaupu tarnida, sõlmitakse lepingud.

2 Turu kirjeldus

2.1 Tarbijate eelistusi on võimalik teada saada otsese suhtlemise teel. Väga oluline on kliendi kuulamine ja ka tegelikult selle info kasutamine.

Arvestades seda, et X linnas praegu ei ole salongi, kus pakutaks manikööri- ja pediküüriteenust (ühe salongi teenindaja on lapsehoolduspuhkusel ja teine osutab ainult küünetehniku teenust), siis on väga õige aeg turule sisenemiseks. Kuna minu kavandatavat teenust momendil linnas ei pakuta, siis on turuosa väga raske hinnata. Vestlustes mitme potentsiaalse kliendiga on ilmnunud, et nõudlus teenuste järele on olemas. Pigem on probleemiks teenuse järjepidevus ja selle kvaliteet.

Eesmärk on müüa (teha) 20 pediküüriprotseduuri kuus ja 70 manikööriprotseduuri kuus.

2.2 Turu laiendamiseks on palju võimalusi. Esiteks ei pakuta X linnas kulmude ja ripsmete värvimist (sh kulmujoone kujundamine). See on üks võimalus. Teine võimalus on solaariumiteenuse pakkumine – seda käiakse praegu tarbimas A ja B linnas. Veel on võimalus hakata müüma professionaalseid käte-, küünte- ja jalahooldusvahendeid.

Kuna X linnas on klientide arv piiratud, siis tuleb paratamatult laiendada sortimenti, kuna püsikulud (ruumirent) on suhteliselt kõrged.

Veel on võimalus koolitada välja üks maniköörija/pediküürija ja siis osutada paaristeenust (üks teeb manikööri ja teine pediküüri). See hoiaks kokku kliendi aega, kuna kahe protseduuri peale kulub 3,5 tundi.

2.3 Konkurentidest ja nende spetsialiseerumisest on juttu olnud eespool. Klassikalist käte- ja jalahooldusteenust X linna salongis ei pakuta.

3 Turundusplaan

3.1 Müügieesmärgid saavutatakse esiteks kvaliteetse teenuse pakkumise kaudu. Veel on üheks odavaks võimaluseks korralikult kujundatud reklaamteadete käidavatesse kohtadesse ülesseadmine. Konkurentsi võitluses võitjaks jäämiseks on vajalik enese pidev täiendamine ja püsiklientuuri tekitamine. Püsikleintuuri tekitamiseks on plaanis viia sisse kliendikaardid, kuhu muuhulgas märgitakse ka tarbitud teenused ja nende hinnad. Üheks võimaluseks on püsiklientidele näiteks iga kümnes kord tasuta teenust pakkuda (eelmise üheksa teenuse hinna keskmise raames). Klientide arvu määravad toimuvad sündmused (kooli algus, jõulud) ja aastaajad – kevadel ja suvel on nõudlus pedikööri järele suurem, talvel on maniküürinõudlus suurem. Tõenäoliselt võivad madalhooaegadeks kujuneda oktoober, november ja jaanuar.

Üks oluline turundusvõte on lahtiolekuaegade õige määramine. Planeerin salongi lahtiolekuaja viia vastavusse klientide võimaluste ja vajadustega. Tõenäoline, et salong peab kauem lahti olema õhtuti (kuni 20.00) ja ka laupäeviti. Vajaduse korral teostatakse tööd ka pühapäeval. Kliendi paremaks teenindamiseks broneeritakse kliendile aeg – eelnevalt uuritakse, mida ta soovib.

Müügi moodustab jaemüük. Ühe kuu planeeritavaks käibeks planeerin esialgu 9000 krooni (150 kr keskmine pedikööri hind x 20 klienti kuus + 100 kr keskmine manikööri hind x 60 klienti kuus).

Sihtgruppidele tuleb selgitada teenuste vajalikkust ja tervislikkust. Manikööri- ja pediküüriteenuse puhul on väga oluline hügieen. See on üks võimalus võita klientide usaldust. Kindlasti kavatsen teenuste osutamisel kasutada allergiavabu ja professionaalseid tooteid.

3.2 Kui vana klient soovib kellelegi minu salongi, siis see fikseeritakse (uurin uue kliendi käest, kes soovitas) ning soovitaja saab järgmisel korral salongi teenuseid tarbides kingituse.

4 Investeeringute vajadus ja nende finantseerimisallikad

Tegevuse alustamiseks on vajalik investeerida järgmisse põhivarasse:

- maniküürilaud	2000 kr
- klienditool (kontoritool)	1000 kr
- töötool (tablett-tool)	3000 kr
- pediküüritool (mootoriga)	20 000 kr
- pedikööri jalatool	3000 kr
- kapid, lamp	2500 kr
- töövahendite sterilisaatorid	4000 kr

ÄRIIDEE LEIDMINE JA HINDAMINE

- parafiinravi komplekt, 2 tk (1 kätele ja 1 jalgadele)	6000 kr
- muud vahendid (esmaabikapp, prügikastid)	3000 kr
Investeeringu maht ilma pediküüritoolita	24 500 kr
Investeeringu maht koos pediküüritooliga	44 500 kr

Võimalus on osta kasutatud pediküüritool.

Investeeringute miinimumvajadus on 19 500 krooni + sterilisaatori maksumus. Selle investeeringu kavatsen katta 20 000 krooni ulatuses võõrkapitali arvelt (toetus). Ülejäänu kavatsen katta omakapitali arvelt – xxx krooni.

5 Riskid

Kõige suurem risk on see, et kliente ei tule piisavalt. Järgmine risk on see, et tulevad uued konkurendid. Seetõttu on vajalik professionaalse teenuse osutamine, pidev enesetäiendamine, klientide vajaduste jälgimine ja sortimendi laiendamine.

Autor Kaire Uiboleht, 2006



peatükk

ÄRIPLAANI KOOSTAMINE

SISUKORD

3 ÄRIPLAANI KOOSTAMINE	77
SISSEJUHATUS	77
3.1 ÄRIPLAAN: KELLELE JA MILLEKS?	77
3.2 ÄRIPLAANI NÄIDISSTRUKTUUR	80
3.3 LISASOOVITUSI ÄRIPLAANI KOOSTAMISEKS	84
KOKKUVÕTE	86
 ÜLESANDED	
Ülesanne 3-1 Diskussioon äriplaani otstarbekuse üle.	79
Ülesanne 3-2 Äriidee atraktiivsus potentsiaalse rahastaja silmade läbi.	83
Ülesanne 3-3 Pankade soovitused äriplaani koostamiseks.	85
Läbiv ülesanne	86

3 ÄRIPLAANI KOOSTAMINE

SISSEJUHATUS

Ettevõtte rajamise eel koostatakse tihti äriplaani, et valitud äriidee põhjalikumalt läbi töötada. Selle töö käigus täpsustub ülevaade turust ja konkurentsist, tulevad välja esialgse äriidee mõned nõrgad küljed, koostatakse finantsplaanid. Selguda võib seegi, et antud äriideed ei tasugi realiseerida – selle oodatav tulusus on väike või kaasnevad riskid liiga kõrged.

SIIN ÕPID

Milleks on äriplaani koostamine kasulik?

Kelle jaoks äriplaani koostatakse?

Milline on äriplaani ülesehitus?

Mida tuleks hea äriplaani koostamisel täiendavalt silmas pidada?

Mis tagab äriplaani usutavuse?

Mida soovivad äriplaanis näha investorid?

3.1 ÄRIPLAAN: KELLELE JA MILLEKS?

ÄRIPLAAN KUI ÄRIIDEE EDASIARENDUS • ÄRIPLAAN KUI MÕÕDUPUU • ÄRIPLAANI SIHTGRUPID

Äriidee täpsemaks läbimõtlemiseks ning lahtiseletamiseks on sageli otstarbekas koostada äriplaani. See aitab tulevasel ettevõtjal selgelt määratleda oma nõrgad ja tugevad küljed, oma tooted ja teenused, tarbijad, turustuskanalid ja teised edukaks konkureerimiseks vajalikud komponendid. Selguvad äriidee realiseerimiseks vajalikud ressursid, saab hinnata äritegevuse oodatavaid finantstulemusi. Ettevõtte ei saavuta kiiret arengut, kui tal puudub eesmärk ja teadmine, kuidas seda saavutada.

Sageli arvavad ettevõtjad, et äriplaani on vajalik vaid siis, kui soovitakse laenu saada. Tegelikult ei piirdu äriplaani võimalike sihtgruppide ring põrmugi ainult laenuandjatega (sellel peatume veidi hiljem). Äriplaani võib muidugi olla koostatud ka laenu taotlemiseks. Kuid seda ei tohiks koostada vaid lisaraha saamiseks, see peaks olema ettevõtte potentsiaali

ja sellest tuleneva kasumi objektiivne hinnang. Äriplaani koostama asudes mõelge, kuidas luua hea ettevõtte, mitte kuidas saada laenu. Äriplaani koostades vaadeldakse ettevõtet tervikuna ja kajastatakse tema tegevuse kõiki külgi. Üksikuid tegevusvaldkondi ei tõsteta seejuures teiste arvel esile ega laskuta ka liigsetesse detailidesse. Selgeks peab saama see, mida tehakse ettevõttesiseselt ning millised tööd või teenused ostetakse sisse. (Sisse võib osta näiteks raamatupidamisteenust, transporditeenust, erinevaid infotehnoloogiaga seotud teenuseid vms.) Selgub ka ajaline plaan selle kohta, millal mingeid tegevusi ellu viiakse. Kokkuvõttes sünnib äriplaani koostamise kaudu terviklik pilt sellest, kuidas ettevõtte rajamine ja käivitamine toimub.

Praktika näitab, et pärast ettevõtte käivitamist kaldutakse sageli esialgsest äriplaanist oluliselt kõrvale. Ettevõtja on paindlik, ta kohandab esialgset äriideed, leiab uusi võimalusi, et tegevust laiendada või mitmekesistada. Seetõttu võiks küsida, mis kasu on äriplaanist, kui tegelikult läheb suure tõenäosusega teistmoodi? Äriplaan on aga ka sel juhul mõõdupuuks, millega saab võrrelda tegelikke tulemusi, analüüsida kõrvalekaldumiste põhjusi, märgata varakult selliseid muutusi, mis võivad ettevõttele kaasa tuua olulisi probleeme, näiteks makseraskusi. Vahel öeldakse, et tähtsam on protsess kui tagajärg: äriplaani koostades peab ettevõtja analüüsima tegevuskeskkonda, turgu, konkurentsi, planeerima kulusid ja tulusid jms. Kui see kõik on tehtud, on ta paremini valmis reaalseks äritegevuseks, kuigi võib-olla ta seejuures alati äriplaanis näpuga järke ei ajagi.

Selles peatükis käsitleme äriplaani koostamist eelkõige uue ettevõtte rajamise vaatenurgast. Äriplaani koostamine võib aga muidugi olla otstarbekas ka juba töötava ettevõtte edasise tegevuse kavandamisel. Ka ettevõtte rajamise eel koostatud äriplaan ei peaks jääma muutumatuks, vaid seda tuleks teatud perioodi tagant üle vaadata, täiendusi teha ja plaaniga kaetud ajalisi horisonti kaugemale viia.

Äriplaanil võivad olla erinevad sihtgrupid.

- **Ettevõtja ise.** Kuigi ettekujutus tulevasest ettevõttest võib ju paista piisavalt selge, aitab äriplaani paberile panek sageli ettevõtte käivitamiseks paremini ette valmistuda. Selle töö käigus selguvad nõrgalt läbimõeldud valdkonnad, täiendavad tööülesanded ning vajalikud lisakulutused, informatsiooni kogumise käigus täpsustub pilt tegevusala arengutendentsidest ning konkurentsisist. Osa ilma äriplaanita alustanud ettevõtjatest on väitnud, et oleks nad äriplaani koostanud, oleks nii mõnigi hilisem viga tegemata jäänud.

- **Kaasomanikud, asutajad.** Kui uue ettevõtte rajajaid on rohkem kui üks, siis lisandub eeltoodud teguritele see, et ettevõtte arenguplaane töötatakse välja üheskoos, viies kokku erinevad kompetentsid. Äriplaaniga kindlustatakse, et kaasomanikel on ühine pilt sellest, kuhu ollakse teel. Kirjaliku dokumendi korral väheneb üksteisest möödarääkimise oht, suulistel aruteludel/kokkulepetel on lisaks ka see viga, et neid kiputakse mäletama erinevalt.
- **Laenuandja, eelkõige pank.** Plaani koostamisega näitab juhtkond oma kompetentsust antud tegevusalal ning ärijuhtimises laiemalt. Finantsplaanidest selgub ettevõtte oodatav kasum ning võime laenuintresse tasuda ja laenu põhisummat tagasi maksta.
- **Ettevõtlustoetusi välja andev organisatsioon.** Näiteks Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS) annab alustavatele ettevõtjatele tagastamatuid starditoetusi, Tööturuametist võivad starditoetust saada need töötud, kes soovivad alustada ettevõtlusega. Mõlemal juhul on vaja koostada äriplaani. See võib olla vajalik ka siis, kui soovitakse tegutseda ettevõtlusinkubaatoris.

Äriplaani võimalike sihtgruppide ring on tegelikult veelgi laiem: nendeks võivad olla teised investorid (nt riskikapitali fondid), potentsiaalsed võtmetöötajad, koostööpartnerid (nt teised ettevõtted, kohalik omavalitsus), ettevõtted, kellega plaanitakse liituda, ettevõtte omanikud (olukorras, kus äriplaani ei koosta mitte omanikust, vaid palgaline juht, kes taotleb sellele omanike heakskiitu).

ÜLESANNE 3-1 Diskussioon äriplaani otstarbekuse üle.

Arutlege grupitööna järgmiste küsimuste üle ja valmistuge ette kandma grupi seisukohta.

1. Mis on ettevõtte edukuse seisukohalt olulisem – hea äriidee/äriplaani või hea ettevõtja?
2. Kas enne iga ettevõtte rajamist tuleks koostada äriplaani?
3. Miks alustavad paljud ettevõtjad tegevust kirjalikku äriplaani omamata? Kas see on alati viga (vahel on nad edukad)?
4. Mis kasu on äriplaanist, kui tegelikud majandustulemused kalduvad sellest sageli oluliselt kõrvale?
5. Millistel juhtudel lisaks uue ettevõtte rajamisele on veel otstarbekas koostada äriplaani?



3.2 ÄRIPLAANI NÄIDISSTRUKTUUR

Ei eksisteeri ainuõiget või parimat äriplaani vormi. Erinevatest õpikutest või ettevõtluse juhendmaterjalidest võib leida erinevaid näidiseid, mille põhisisu on suuresti sama. Iga ette antud äriplaani vormi tuleks vaadelda üldise suunanäitajana. Iga ettevõtte on erinev, vastavalt tuleb ka plaani kohandada. Kui äriplaani koostatakse konkreetsele organisatsioonile esitamiseks, siis tuleb arvestada selle organisatsiooni nõuetega. Kui näiteks ettevõtjal on plaan taotleda EASist starditoetust, siis tuleb lähtuda EASi kodulehel välja pakutud äriplaani vormist.

Järgnevalt toome ära ühe võimaliku äriplaani struktuuri koos lühisoovitustega erinevate osade koostamise kohta.

1. Kokkuvõte

Kokkuvõtte on küll äriplaani esimene osa, kuid see koostatakse viimasena. Kokkuvõtte peab olema lühike, 1-2 lehekülge. Kokkuvõtte eesmärk on anda lugejale kontsentreeritud ülevaade kõige olulisemast. See peaks tekitama huvi ja tõukama edasi lugema. Kokkuvõtte sisu sõltub mingil määral sellest, mis eesmärgil ja kellele esitamiseks on äriplaani koostatud.

Kokkuvõttes sisalduvad sellised üldandmed, nagu ettevõtte nimi, asukoht, asutamise aasta, tegevusala ja omanikud.

Juba tegutseva ettevõtte puhul tuuakse ära olulisemad tegevust iseloomustavad andmed, näiteks käive, kasum ja töötajate arv. Lühidalt iseloomustatakse tooteid ja teenuseid, ettevõtte konkurentsieelist, turustuskanaleid ja tarbijaid ning veidi ka tegevusala arengutendentse ning konkurentsi.

Püstitatakse eesmärgid, mida tahetakse saavutada järgmistel tegevusperioodidel, ning tuuakse ära olulisemad sammud, mida tuleb eesmärkide saavutamiseks teha (näiteks vajalikud investeeringud, välisturule sisenemine, toodete arendamine vms).

2. Lähteolukord

Juba tegutseva ettevõtte puhul antakse ülevaade senisest tegevusest: klientidest, toodetest, turustuskanalistest, töötajatest ja organisatsioonist ning senistest majandustulemustest.

Tuuakse esile nii ettevõtte tugevad küljed kui ka nõrkused, probleemid ja edasiarendamist vajavad tegevusvaldkonnad. Edasine äriplaani võibki olla suunatud nende probleemide lahendamisele ning puuduste kõrvaldamisele.

Iseloomustatakse ettevõtte asutajaid, nende kogemusi ja rolli ettevõttes.

Alustamisfaasis ettevõtte puhul ei saa varasemast majandustegevusest rääkida, kuid saab kirjeldada, millises arengujärgus ollakse, iseloomustada ettevõtte rajajaid ja võib-olla tutvustada ka esimesi tulemusi.

3. Tegevuskeskkond, tegevusala arengutendentsid ning konkurents

Kirjeldatakse, kuidas konkreetset tegevusala mõjutavad üldises majanduskeskkonnas ja õigusaktides toimuvad olulised muutused (kui neid on). Iseloomustatakse tegevusala arengutendentse (nt nõudluse muutumine, tarbijate muutunud ootused, tehnoloogilised arengud). Tuuakse välja olulisemad konkurendid ja nende tegevuse eripära. Ettevõtte tulevane edu sõltub suurel määral sellest, kas hinnangud tegevusala arengutendentsidele ning konkurentsimuutustele on õiged.

4. Peaesmärgid

Antakse pilt sellest, milliseks ettevõtte muutub äriplaani elluviimise järel. Tavaliselt püstitatakse eesmärgid 3–5 aastaks. Välja võib tuua nii olulisemad finantsnäitajad (käive, kasum) kui ka muud ettevõtte positsiooni iseloomustavad näitajad – nt turuosa, maine, tuntus ja toodete kvaliteet.

5. Äriidee ja konkurentsistrateegia

Siin seletatakse lahti ettevõtte äriidee ja tegevuse korraldus. Seejuures peaksid vastuse saama järgmised küsimused:

- kes on ettevõtte kliendid?
- milliseid klientide vajadusi rahuldatakse ja milliseid nende probleeme lahendatakse?
- milles seisnevad klientide poolt vaadatuna saadavad hüved?
- milles seisneb toote või teenuse unikaalsus, eripära?
- mille poolest erineb ettevõtte tegevus konkurentide omast, mis on ettevõtte konkurentsieelis?

6. Turundusplaan

Turundusplaanis kirjeldatakse ettevõtte turundusmeetmestikku: tooteid ja teenuseid, hinnakujundust ja müügitingimusi, turustuskanaleid ning müügitoetust ehk turunduskommunikatsiooni. Põhjendatakse ka ettevõtte sihtgruppide valikut. (Turundusküsimusi käsitletakse põhjalikumalt neljandas peatükis.)

Töötatakse välja konkreetne, numbrites väljendatud müügiprognoos. Sageli on otstarbekas müügieesmärgid püstitada üksikute toodete (tootegruppide), kliendigruppide või geograafiliste piirkondade lõikes.

Hinnatakse nõudluse sesoonsust ja vajaduse korral kirjeldatakse, kuidas tulla toime nõudluse kõikumistega. Samas osas selguvad ka müügile tehtavad kulutused. Lisaks hinnale tuuakse välja ka klientidele pakutavad maksetingimused (kas kliendid maksavad kohe sularahas või määratakse neile teatud maksetähtaeg) ning nende tingimuste mõju ettevõtte rahalaekumisele.

Nii ettevõtte edukuse seisukohalt kui ka potentsiaalsete investorite veenmiseks on tähtsaim turu olemasolu. Kui ettevõtte ei suuda investeerijat veenda, et ta saab oma tooteid või teenuseid piisavas koguses ja sobiva hinna eest müüa, siis muutub investor umbusklikuks. Kõige parem, kui ettevõttel oleks võimalik ette näidata juba sõlmitud müügilepingud või olulised müüki toetavad kokkulepped (mis nt tõestaks kauplesekti valmisolekut võtta ettevõtte tooted oma sortimenti vms).

7. Tootearendusplaan (teenuste arendusplaan)

Kirjeldatakse seda, kuidas on kavas olemasolevaid tooteid ja teenuseid edasi arendada ja/või uusi tooteid ja teenuseid ette valmistada.

8. Tootmisplaan (teenuste osutamise plaan)

Tootmisplaanis näidatakse, kuidas omal jõul või allhankijaid kasutades tooted toodetakse ja tegevust ratsionaalselt korraldatakse. Hinnatakse vajalikke investeeringuid ning kavandatakse vajalikud kontrollimehhanismid, et tõhustada ostutegevust, tootmist ja laomajandust.

9. Personaliplaan

Personaliplaanis näidatakse ära vajalik töötajate arv ning neile esitatavad nõuded (haridus, oskused, kogemused, isikuomadused). Siin tuuakse ära moodustatavad allüksused ning organisatsiooni struktuur. Selguvad alluvusvahekorrad ja selgitatakse konkreetsete töötajate tööülesandeid ja vastutust. Kirjeldatakse kasutatavat palga- ja motivatsioonisüsteemi. Tuuakse välja töötajate arendamise vajadus ja sellele tehtavad kulutused (nt täienduskoolituse maksumus).

Enamik ettevõtteid alustab väikesena, ühe või paari-kolme töötajaga. Sellisel juhul on äriplaani vastav osa lühike.

10. Finantsplaan

Finantsplaan võtab kokku äriplaani elluviimisega kaasnevad kulud ning oodatavad tulud. Alustava ettevõtte seisukohast on vaja hinnata stardikapitali vajalikku suurust ja selle allikaid, prognoosida ettevõtte tulusid ja kulusid, rahavooge ning bilanssi. Otstarbekas on välja arvutada ettevõtte tasuvuspunkt – minimaalne läbimüügimaht, mille puhul tulud on kuludega vähemalt võrdsed. (Äriplaani finantsosaga kaasnevaid küsimusi vaadeldakse põhjalikumalt 5. peatükis).

11. Riskide hindamine

Ükski tegevus ei ole riskivaba. On hea, kui ettevõtja teadvustab endale keskkonna ja konkurentsi võimaliku muutumisega kaasnevaid ebakindluse tegureid ning mõtleb, kuidas nende esinemise korral käituda.

Riskideks võivad olla näiteks kallinev ressurss, tarbija soovide muutumine ning nõudluse langus, tehnoloogiamuutused, muutuv seadus (näiteks muudetakse maksustamist), ebaõnnestuv laenukapitali kaasamine, lahkuv võtmetöötaja, kliendi poolt lepingukohustuste täitmata jätmine, üldised majandusprobleemid riigis, koostööpartnerite majandusraskused või nende käitumise muutumine, rendilepingute lõppemine ning renditingimuste muutumine selle järel jpm.

12. Lisad

Lisades võib ära tuua mitmesuguseid täiendavaid, äriplaanis esitatud infot toetavaid ja täiendavaid dokumente. Nendeks võivad olla võtmeisikute CVd, sõlmitud (eel)lepingud, reklaamvoldikud, mingite uuringute või ekspertiiside tulemused, statistilised andmed, koolitustunnistused, tegutsemisloa või tegevuslitsentsi koopiad jms.

ÜLESANNE 3-2 Äriidee atraktiivsus potentsiaalse rahastaja silmade läbi.

Kui äriplaani esitatakse potentsiaalsetele rahastajatele, siis rahastaja tahab olla veendunud eelkõige kahes asjas:

- ärivõimalus on olemas (nt et turg on tõesti kasvav, et mingite turusegmentide vajadused on rahuldamata, et alustav ettevõtte saab ületada turule sisenemise barjäärid – näiteks pääseda oma kaubaga kaupluste sortimenti –, et vajalikud ressursid – nt vajalike oskustega töötajad või sobiv tooraine – on leitavad jne);
- antud ettevõtte juhid on võimelised seda ära kasutama (see peaks tulenema nende haridusest, kogemustest ning varasematest saavutustest, aga vahel ka hobidest või kasulikest kontaktidest).

Mõeldes läbiva ülesande eelmises osas valitud äriideele, pange gruppitööna kirja põhiargumendid, millega tõestaksite eespool nimetatud asju. Olge valmis pärast 15minutilist arutelu selle tulemusi lühidalt suuliselt tutvustama.



3.3 LISASOOVITUSI ÄRIPLAANI KOOSTAMISEKS

Erinevad sihtgrupid huvituvad äriplaanis erinevatest asjadest ja see peab peegelduma neile esitatavas äriplaanis. Äriplaani koostades kaalutlege, mida selle lugeja peab oluliseks. Üks võimalus on omada teatud baasäriplaani, n-ö kondikava, millele sihtgrupist sõltuvalt lisatakse täiendavat informatsiooni.

Enamik plaane peaks ära mahtuma 10-20 leheküljele, vahel ka 4-5 leheküljele. Vältige potentsiaalsete lugejate ülekoormamist liiga paljude detailidega. Äriplaani peab olema piisav, et anda kavandatavast vajalik ülevaade, kuid kui see on liiga pikk, kaotab lugeja huvi.

Vali otstarbekas ajaline horisont. Pole mõtet teha detailseid finantskalkulatsioone kuude lõikes näiteks 5-6 aastaks. Põhitähelepanu tuleks keskendada järgmisele 12 kuule, sellele võib lisada üldistatumad prognoosid ka paariks järgnevas aastaks.

Äriplaani stiil olgu konkreetne ja asjalik, mitte ilukirjanduslik. Samas peab äriplaani olema kergesti mõistetav. Äriplaani on kellelegi suunatud dokument ja siingi tuleb rääkida “kliendi keelt”. Äriplaani peab mõistma ka see lugeja, kes ei ole kitsa ärivaldkonna spetsialist – nt panga laenuosakonna töötaja. Vältida tuleb raskesti mõistetavat kitsa eriala terminoloogiat.

Toetavaid fakte, andmeid ja illustratsioone esitatakse lisades. Äriplaani põhitekst olgu kokkuvõttev, kus on selged viited lisadele, mis sisaldavad detailsemat informatsiooni. Kindlasti aga muudavad näiteks erinevad eellepingud (nt hankijate, rendileandjate, allhanketööde tegijate, toodete edasimüüjate või ostjatega), ekspertiisid, tootenäidised (nt fotona), võtmeisikute CVd jmt äriplaani usutavamaks.

Äriplaani peab tuginema konkreetsetele lähteandmetele. Väiteid tuleb toetada faktidega. Kui väidate, et turg kasvab 30% aastas, peate esitama ka oma andmete allika. Vastasel juhul riskite lugeja usalduse kaotamisega.

Kohandage äriplaani sisu vastavalt eesmärgile ja sihtgrupile, kuid ärge moonutage informatsiooni, kõnelge alati tõtt. Äriplaanis ei tohi kunagi valetada ega fakte moonutada. Varem või hiljem tulevad valed ilmsiks ja siis on usaldust taastada peaaegu võimatu.

On oluline, et lugejal tekiks pilt plaani realistlikkusest. Parem on riske kirjeldada ja näidata ära vastumeetmed, kui väita, et mingeid riske ei eksisteeri. Sama puudutab ka konkurentsi. Kui äriplaanis väidetakse,

et ettevõttel konkurendid puuduvad, siis on see tavaliselt märk äriplaani koostajate ebakompetentsusest (ei tunne tegevusala ega oska kasutada Interneti otsingumootorit), mitte äriidee unikaalsusest.

Ettevõtja (ettevõtte juhtkond) peaks äriplaani koostama ise. On ju tema roll seda ka ellu viia. Välise konsultandi kasutamine võib olla otstarbekas, kuid tema roll on tööd suunav, aga kavandatavad tegevuse põhimõtted ja plaan ise peavad olema ettevõtte juhtkonna käekirjaga. Võimaluse korral võiks muidugi lasta valmis äriplaani mõnel kompetentsel hindajal läbi lugeda ja tema märkusi arvesse võtta.

Äriplaani finantsosa peaks tuginema selgelt välja toodud eeldustel ja lähteandmetel ning olema kergesti jälgitav. Lugeja ei pea vaeva nägema mõistatamisega, kuidas mingite numbritega on jõutud või kust mingid andmed pärit on.

Alustage äriplaani väljatöötamist nii vara kui võimalik.

Isegi kui tundub, et ettevõttel ei ole äriplaani järele tungivat vajadust, soovitage ikkagi plaan koostada. Kui selline vajadus peaks siiski tekki- ma, olete selleks juba hästi ette valmistatud.

ÜLESANNE 3-3 Pankade soovitusel äriplaani koostamiseks.

Äriplaani on eelkõige vajalik ettevõtjale oma tegevuskavade paremaks läbimõtleamiseks. Siiski koostatakse äriplaani sageli eelkõige selleks, et taotleda pangalaenu. Panga ootused äriplaanile erinevad mõnevõrra sellest, mida peaks arvestama iseenda tarbeks äriplaani tehes.

Tutvuge pankade näpunäidetega, kuidas äriplaani peaks koostama ja milliseid vigu tuleks vältida. Seejärel koostage 1,5-2 lehekülje pikkune kokkuvõtte sellest, mida tuleks oma konkreetset äriideed silmas pidades eelkõige arvestada ja milliseid vigu äriplaani koostades vältida, et pangalaenu saada. Ärge jääge üldsõnaliseks, vaid lähenege asjale konkreetse äriidee keskselt.

SEB Ühispanka juhendid leiab järgmiselt leheküljelt: <http://www.seb.ee/index/010228010807>, kus tuleks tutvuda materjalidega *Hea äriplaani on lihtne*, *Mida pank analüüsib*, *Kuidas äriplaani üles ehitada*, *Positiivse laenuotsuse eeldused* ja *10 kiiret nõuannet*.

Hansapanga alustava ettevõtte stardiportaalist <http://www.hansa.ee/alustavale> / leiab materjalid *Hea äriplaani*, *Kuidas äriprojekt läbi mõelda* ja *Enam levinud nõrkused äriprojektides*.



Märkus: eeltoodud info on esitatud 2008. a alguse seisuga ja aja jooksul võib pankade pakutav info muutuda.

KOKKUVÕTE

Selles peatükis selgus, et äriidee põhjalikumaks läbitöötamiseks on otstarbekas koostada äriplaani. Selle koostamise käigus tehtav töö sunnib tulevast ettevõtjat ettevõtte rajamist paremini läbi mõtlema. Selguda võivad ka esialgse äriidee puudused, läbimõttlemata küsimused, kindlasti täpsustub ülevaade tarbijatest, konkurentidest ning oodatavatest finantstulemustest.

Vale on arvata, et äriplaani tuleb koostada vaid siis, kui soovitakse pangast laenu või ettevõtluse tugisüsteemilt stardiabi saada. Eelkõige vajab äriplaani ettevõtja ise, et oma tegevust paremini läbi mõelda.

Peatükis toodi ära äriplaani otstarbekas struktuur ja plaani koostamise juhtnöörid. Äriplaani pole samas mingi imerehv, mis tagab automaatselt ettevõtte edukuse. Eelkõige on olulised ettevõtja võimed, oskused ja kogemused ning äriidee vettpidavus.

Äriplaanis on olulisel kohal turunduse ja finantsplaneerimisega seotud küsimused. Neile on pühendatud käesoleva õppevahendi kaks järgmist osa.



Läbiv ülesanne

Kui ettevõtjatelt küsida, millisena kujutavad nad oma ettevõtet ette viie aasta pärast, siis mõnigi nendest vastab, et ta on tõsine inimene, tal on iga päev palju tööd ning tal ei ole aega tegeleda fantaseerimisega ja õhulosside ehitamisega. Siiski näitab praktika, et edukamaks osutuvad ettevõtjad, kellel on selged eesmärgid ja kes need ka kirja panevad. On oluline, et nii ettevõtja ise kui ka tema kaastöötajad teaksid, millise sihtpunkti poole ollakse teel.

Täitke ära õppevahendi lõpus olev töövormide osa “Eesmärgid” (punktid 3.1-3.2).

Kasutatud allikad:

1. Johnsson, R., Karjalainen, L., Abiks väikeettevõtjale. 2 trükk. Tallinn. 1996.
2. Kullerkupp, A., Äriplaneerimine. Kuidas jõuda õigete otsusteni. Tallinn. 2007.
3. Miettinen, A., Rikkinen, L., Teder, J., Ettevõtlus II: Äriideest, äriplaani, ettevõtte rajamisest ja kasvust. Tallinn. 2008.



peatükk

TURUNDUS

SISUKORD

4 TURUNDUS	89
SISSEJUHATUS	89
4.1 TURUNDUSE KOMPONENDID	89
4.2 TURUNDUSUURINGUD	90
4.3 SIHTTURUD JA NENDE SEGMENTEERIMINE	93
4.4 TOODE	95
4.5 HIND	97
4.6 TURUSTUSKANALID	100
4.7 MÜÜGITOETUS	101
KOKKUVÕTE	103
TABEL	
Tabel 4-1 Segmenteerimisnäitajad.	94
JOONISED	
Joonis 4-1 Turundusmeetmestiku komponendid.	90
Joonis 4-2 Sihtsegmentide valikul arvestatavad tegurid.	94
ÜLESANDED	
Ülesanne 4-1 Turundusinfo allikad.	91
Ülesanne 4-2 Turundusuuringu kavandamine.	92
Ülesanne 4-3 Turu segmenteerimine.	95
Ülesanne 4-4 Ettevõtte toodangusortimendi analüüs.	97
Ülesanne 4-5 Hinnakujunduse probleemid.	98
Ülesanne 4-6 Tasuvuspunkti arvutus ja müügihinna valik.	99
Ülesanne 4-7 Hotelli turustuskanalid.	100
Ülesanne 4-8 Müügi edendamise meetmed.	102
Ülesanne 4-9 Reklaamide hindamine.	102
Ülesanne 4-10 Ettevõtte turundustegevuse kirjeldus.	102
Ülesanne 4-11 Diskussioon.	103
Läbiv ülesanne	104

4 TURUNDUS

SISSEJUHATUS

Edu saavutamiseks peab ettevõtte turundustegevus moodustama läbimõeldud terviku. Lootus, et hea toode müüb ennast ise, enamasti ei realiseeru. Ei piisa ka sellest, et lihtsalt tegeleda aktiivselt reklaami- ja müügitööga. Juba selle hea toote väljatöötamine eeldab konkurentsi uurimist, täpsete sihtturgude valikut ning toote kujundamist sihtgrupi vajadustest lähtuvalt.

SIIN ÕPID

Millistest tegevustest turundus koosneb?

Miks väikeettevõtte peab tegelema turundusuuringutega?

Milleks on vajalik turgu segmenteerida ja kuidas seda teha?

Millele tuleb mõelda tooteid ja teenuseid välja töötades ning nende hindu kujundades?

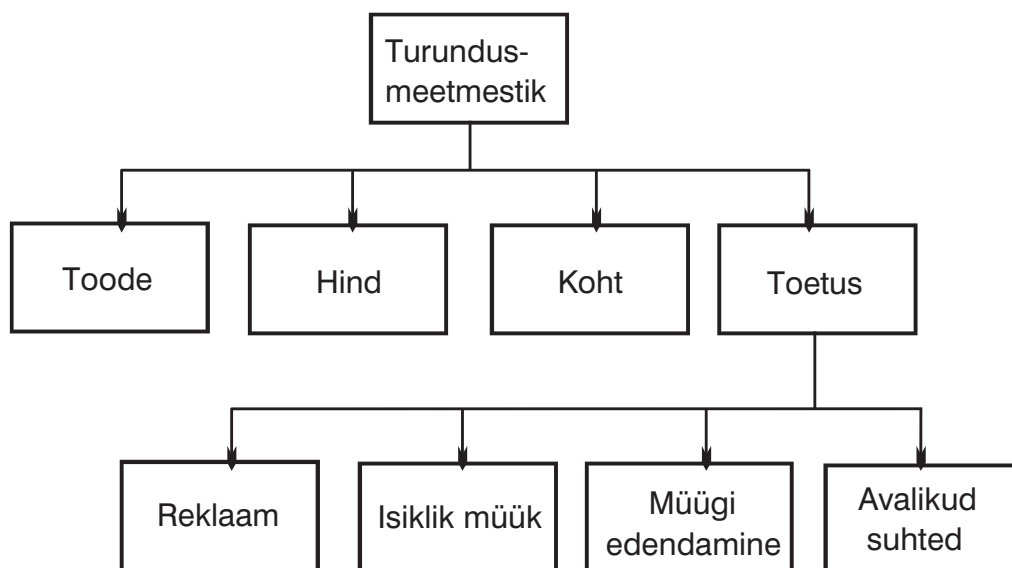
Kuidas (milliseid kanaleid pidi) jõuavad tooted tarbijani?

Millistest komponentidest koosneb müügitoetus ehk turunduskommunikatsioon?

4.1 TURUNDUSE KOMPONENDID

TURUNDUS KUI TEGEVUSTE KOMPLEKS • TURUNDUSMEETMESTIKU KOMPONENDID

Turundus on tegevuste kompleks, mis hõlmab turu-uuringuid, toote kujundamist, turustuskanalite valikut, hinnapoliitikat, müügi toetamist ja müüki ennast. Seejuures on eesmärk õppida tundma tarbijate vajadusi, neid rahuldada ja ühtlasi saavutada ka ettevõtte enda sihte. Oluline on turundustegevuse eri komponentide omavaheline kokkusobivus. Üks võimalus on seda väljendada loosungiga: “Õige toode õigel ajal õige hinnaga õiges kohas”. Tarbijale suunatava turundusmeetmestiku komponendid on esitatud joonisel 4-1.



Joonis 4-1 Turundusmeetmestiku komponendid.

Märkus: termini *avalikud suhted* (*public relations*) eestikeelse vastena kasutatakse sageli sõna *suhtekorraldus*.

Ettevõtted võivad valmistada nii materiaalseid tooteid kui ka osutada erinevaid teenuseid. Sageli kaasneb materiaalse tootega ka mingi teenus ja vastupidi. Restoranis teenindatakse klienti, kuid praad on vägagi materiaalne. Kui selle peatüki tekstis räägitakse ettevõtete toodetest ja/või teenustest, siis lühiduse huvides on vahel kasutatud ainult sõna *toode*, kuigi konkreetse ettevõtte puhul tuleb võib-olla mõelda hoopis teenustele. Ka ettevõtted ise pole terminoloogias järjekindlad – näiteks räägitakse pangatoodetest, turismitoodetest, kindlustustoodetest, kuigi täpsem oleks neid nimetada teenusteks.

4.2 TURUNDUSUURINGUD

TURUNDUSUURINGUD • INFOALLIKAD • KÜSITLUS • VAATLUS • EKSPERIMENT • KÜSITLUSTE LIIGID

Juba ettevõtte rajamise eel puututakse kokku turundusuuringutega. Mõnikord väikeettevõtjad alahindavad uuringute tähtsust, nad on liiga enesekindlad oma teadmistes või arvavad, et turundusuuringud on jõukohased vaid rikastele suurettevõtetele. Tuleks siiski mõelda, mida on võimalik uuringute osas ka väikeste jõududega ära teha. Kui ettevõtja tugineb vaid “kõhutundele” või “sisemisele häälele”, siis tabab teda sageli läbikukkumine. Küsitlused on näidanud, et korra ebaõnnestunud (pankrotistunud) ettevõtjatest pööravad paljud järgmisel korral ettevõtet rajades märksa suuremat tähelepanu turundusinfo kogumisele.

Osa kasulikku infot on juba kuskil olemas, see tuleb lihtsalt üles leida. Näiteks võivad kasulikku informatsiooni sisaldada statistikaameti andmed, erinevate uuringute tulemused, tegevusharu ettevõtete liidu kogutud andmed, konkurentide koduleheküljed ja reklaammaterjalid jms. Mõnel juhul võib kasulikku infot saada näiteks kohalikest omavalitsustest, aga ka lihtsalt ajakirjandusest.

Sellised andmed annavad küll esialgse pildi tegevusala olukorrast ja arengutendentsidest, kuid sageli on otstarbekas omapoolsete täiendavate uuringute läbiviimine. Põhilised selleks kasutatavad meetodid on küsitlus, vaatlus ja eksperiment/test.

Küsitlusi võib läbi viia nii silmast-silma, telefonitsi kui ka posti (sh e-posti) teel. Heade küsitluslehtede koostamine ei ole paraku lihtne ning abi tuleks otsida vastavast kirjandusest. **Vaatluste** abil saab näiteks jälgida jalakäijate ja sõidukite liiklustihedust ettevõtte potentsiaalse asukoha juures, et hinnata, kas see paik on sobiv. **Eksperimendi** korras võib valmistada mõned uue toote näidised ning kontrollida, kas tarbijad on valmis neid ostma. Eksperimenteerida võib ka erinevate hindadega ning jälgida, kuidas need mõjutavad läbimüüki. Ettevõtet rajades võib kas või sõprade või pereliikmete peal testida ärinime või logo eri variante.

ÜLESANNE 4-1 Turundusinfo allikad.

Kust võiks leida infot järgmiste teemade kohta?

- Eri piirkondade elanikkonna suurus ja vanuseline koosseis.
- Koduarvuteid ja Internetiühendust omavate perekondade osakaal Eestis.
- Välja antud eluasemelaenu üldmaht.
- Tarbijate kulutused kestvuskaukade ostuks viimastel aastatel.
- Erinevate turismiteenuste tarbimine Eesti elanike poolt.

Ülesande lahendamisel toimige vastavalt õpetaja täpsustatud näpunäidetele.

Infoallikad: ettevõtete koduleheküljed, ärikataloogid, äriregister, ettevõtete aastaaruanded, Statistikaameti andmed, konkurentide tegevuse vaatlus, nendelt info küsimine (nt kliendina esinedes), vestlused tuttavate ehitajatega.





ÜLESANNE 4-2 Turundusuuringu kavandamine.

Peeter Treial on rajamas väikeettevõtet ABC Ehitus. Esimese 12 kuu jooksul koosneb ettevõtte vaid temast endast, lisaks kasutab ta aeg-ajalt lepingu alusel oma endise kolleegi Karl Prantsu abi. Peeter on hiljuti osutunud liigseks suures ehitusfirmas, kus ta juhtis umbes 10mehelist brigaadi. Ta omab kõikvõimalike ehitustööde kogemusi, kuid loeb end eriti kõvaks käeks katuste tegemises ja tellistest seina ladumises. Ta loodab, et oma ettevõtte annab talle ja tema perekonnale piisava sissetuleku.

Peeter näeb oma turgu kahte ossa jaotatuna. Ühed on eramajade omanikud, kes on huvitatud remonditöödest, laiendustest, katusealuste ümberehitustest jms. Teiseks võib ta teha allhanketöid väikestele ja keskmise suurusega ehitusettevõtetele. Tellijateks oleksid ettevõtted, kes kasutavad aeg-ajalt allhanketöid, kui neil ei piisa tellitud tööde teostamiseks võimsusi või oskusi. Esimestel aastatel ei taha Peeter ette võtta pikaajalisi ega kalleid lepinguid, kuna sellega kaasneksid liiga keerukad finantsarvestused.

Oma endisest tööandjast erinevalt ei tea Peeter paraku, kui palju ehitusettevõtteid piirkonnas on, ega ka seda, kui mahukaid töid nad ette võtavad.

Millist infot Peeter vajab? Märkige järgnevas tabelis ära, millistele küsimustele oleks tal vaja leida vastused. Soovitage talle võimalikke infoallikaid või otstarbekaid uurimismeetodeid.

Vastust vajavad küsimused	Infoallikad / uurimis-meetodid
Tarbijate (klientide) kohta	
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____
6. _____	_____
7. _____	_____
8. _____	_____
9. _____	_____
10. _____	_____

Konkurentide kohta

1.	_____	_____
2.	_____	_____
3.	_____	_____
4.	_____	_____
5.	_____	_____
6.	_____	_____
7.	_____	_____
8.	_____	_____
9.	_____	_____
10.	_____	_____

4.3 SIHTTURUD JA NENDE SEGMENTEERIMINE

SIHTTURG • TURUSEGMENT • SEGMENTEERIMISNÄITAJAD

Sihtturu all mõistetakse teatud hulka inimesi või organisatsioone, kellel on potentsiaalne huvi, ostuvõime ja soov kulutada raha mingit vajadust rahuldavale tootele või teenusele. Ettevõtte toodete tarbijaks võivad seega olla

- üksikisikud ja pered;
- organisatsioonid – näiteks teised ettevõtted, kellele müüakse materjali, pooltooteid, tööriistu, erinevaid teenuseid (nt raamatu-pidamis-, koristus-, toitlustus- või transporditeenus jne). Ettevõtete kõrval võivad tarbijateks olla ka koolid, haiglad, omavalitsused, tuletõrje, sõjavägi, spordiklubid jt.

Aastakümneid tagasi domineeris masstootmine ja massturundus. Valmistati masstoodangut, mis pidi meeldima kõigile. Tõsi, sellisel juhul olid tootmiskulud tooteühiku kohta madalad ning see oli tarbijale hinna suhtes soodne. Tänapäeval on samadest põhitoodetest saadaval väga erinevaid modifikatsioone – tooted on diferentseeritud ning tarbija saab valida endale sobivaima.

Üha enam valmistatakse tooteid konkreetse turusegmendi huve silmas pidades. Jaotuse aluseks on erinevused tarbijate vajadustes, soovides ja käitumises. Eesmärk on välja selgitada (vt joonis 4-2) on sarnaste vajadustega tarbijarühm, kes reageerib ühesuguselt teatud turundustegevusele.

Turu segmentimine võimaldab:

- täpselt määratleda **oma** turgu,
- õigeaegselt kohaneda muutuvate turunõudmistega,

- oskuslikult paigutada turundusressursse (nt suunata reklaami õigetesse kanalitesse),
- paremini hinnata ettevõtte ja tema konkurentide tugevaid ja nõrku külgi,
- konkreetsemalt püstitada turunduse eesmärgid.

Segmendi omadused	Konkurents segmendi piires	Vastavus ettevõtte ...
Suurus, kasvupotentsiaal, kasumipotentsiaal	Konkurentide arv, suurus ja tugevus. Konkurentide ressursid.	... tugevustega, eesmärkidega, ressurssidega ja turustuskanalitega.

Joonis 4-2 Sihtsegmentide valikul arvestatavad tegurid.

Kui alustav ettevõtja väidab äriplaanis, et tema tooted või teenused on suunatud kõigile Eesti elanikele, siis enamasti näitab ta sellega oma ebakompetentsust. Eriti väikeettevõtte korral (tavaliselt just nõnda alustatakse) on oluline mitte püüda meeldida kõigile korraga, vaid täpselt määratleda **oma** turg.

Segmenteerida võib ühe (nt vanus) või mitme tunnuse (nt vanus, sissetulek ja haridus) järgi. Tabelis 4-1 on ära toodud mitmeid täiendavaid segmenteerimisvõimalusi. Segmenteerida ei saa mitte ainult eraisikutest, vaid ka organisatsioonidest (nt ettevõtetest) koosnevaid turgusid. Segmenteerimise aluseks võivad olla näiteks ettevõtte tegevusala, töötajate arv ja asukoht. Ei ole mõtet kasutada korraga liiga palju segmenteerimisnäitajaid, parem on välja valida need, mis on teie toote seisukohalt kõige olulisemad.

Tabel 4-1 Segmenteerimisnäitajad.

Demograafilised	Geograafilised	Sotsiaal-psühholoogilised	Tootega seotud ja käitumuslikud
•vanus •sugu •pere suurus •elukutse •religioon •rahvus •haridus	•eri riikide turud •üleriigiline, piirkondlik ja kohalik turg •kliimaolud •asumi tüüp	•inimese omadused (nt seltsivus, ambitsioonikus, agressiivsus) •elustiil (ellu-suhtumine, vaba aja kasutus jne) •sotsiaalne klass •tarbimisstiil (nt konservatiivne või uuega kaasaminev)	•toote endised, praegused ja tulevased tarbijad •toote pidevad, mõõdukad ja juhuslikud tarbijad •erinevate ostupõhjustega tarbijad •erineva ostmis-, tellimis- ja asutamisviisiga tarbijad

ÜLESANNE 4-3 Turu segmenteerimine.



Arutlege grupidööna järgnevate küsimuste üle ning võrrelge tulemusi.

1. Kas kõiki turge saab jaotada? Millal ei saa või pole otstarbekas kasutada turu segmentimist oma tegevusstrateegiana? Tooge näiteid sellistest toodetest või ettevõtetest.
2. Kas oma pakkumist peavad konkreetse turusegmendi nõudlusega kohandama vaid tootjafirmad või ka hulgi- ja jaemüüjad? Kui jah, siis tooge näiteid erinevatele turusegmentidele orienteeritud kaubandusettevõtetest. Kuidas teatud segmendi (segmentide) valik mõjutab nende tegevuse korraldust?
3. Kas vanus on hotellituru segmentimiseks sobiv alus? Mille poolest erinevad vanemate inimeste vajadused noorte vajadustest?
4. Milliseid segmenteerimisnäitajaid oleks otstarbekas kasutada järgmiste toodete puhul?
 - Käekellad
 - Ajalehed
 - Pardlid
 - Mänguasjad
 - Reisikohvrid
 - Koopiamasinad
 - Raamatupidamisteenused

4.4 TOODE

TOOTE TUUM • TOODETE OMADUSED • HÜVED • SORTIMENDI LAIUS JA SÜGAVUS

Tarbijad ostavad mingeid tooteid või teenuseid, et saada nendega kaasnevaid **hüvesid**. Sama toode võib eri tarbijatel rahuldada erinevaid vajadusi. Näiteks fotoaparaati võib osta selleks, et jäädvustada perekondlikke sündmusi, reise ja laste kasvamist. Kuid see võib olla ka töövahend elatise teenimiseks või hoopis kunstilise eneseväljenduse vahend.

Toote tuum ongi põhiline hüve, mida tarbija tegelikult ostab. Näiteks koopiamasinaga saab teha koopiaid, takso viib kliendi punktist A punkti B. Kuid põhilise hüve kõrval mõjutavad tarbija ostuotsustust ja hilisemat rahulolu ka teised tegurid. Taksoteenuse puhul on olulised näiteks auto mark, korrasolek ja puhtus, juhi sõidustiil, suhtlemisoskus ja linna tundmine, tema korrektne välimus ja abivalmidus pagasi käsitlemisel, võimalus maksta pangakaardiga jms. Koopiamasina korral on olulised tema töökindlus, lisavõimalused (suurendamine, vähendamine, sorteerim-

mine, klammerdamine), disain, sobivus kontorisse, töökiirus, tööga kaasnevad müra ja lõhn, müüja pakutav garantii ja järelhooldus jne.

Seega peaks iga ettevõtja põhjalikult järele mõtlema, milliseid hüvesid tema tooted ja teenused kliendile pakuvad ning millised toodete omadused ja lisateenused on tarbijale olulised.

Mõned autorid soovivad klientidele pakutavad hüved jagada kolme gruppi.

- 1. Standardised hüved.** Need oleks hüved, mida pakuvad paljud selle tegevusala ettevõtted, seega ei anna need konkurentsieelist. Näiteks võib sedasorti hüveks olla tootele pakutav garantii või kauba tasuta kohalevedu.
- 2. Ettevõttest tulenevad hüved.** Näiteks on mõnel ehitusettevõttel pikaajalised kogemused teatud tüüpi katuste paigaldamises. Võrreldes nooremate ettevõtetega, võib see anda konkurentsieelise. Mõni väikeettevõtte väidab, et just väiksuse tõttu pööravad nad tähelepanu igale kliendile, on paindlikud ja valmis oma toodet kliendi vajadustega kohandama. See võib olla eelis mõne suurettevõttega võrreldes, kes ei vaevu väikekliendile vastu tulema. Kõnealused hüved annavad seega vähemalt osa tarbijate silmis ettevõttele konkurentsieelise. Samas võib olla ka teisi ettevõtteid, kel on samad eelised – eeltoodu põhjal näiteks kogemusi või paindlikkust.
- 3. Eristavad hüved.** Need on hüved, mida pakub ainult see ettevõtte ja mida konkurentidel on väga raske või võimatu kopeerida. Näiteks võib mõni tehniline lahendus olla patentitud või konkreetne toode tööstusnäidisena kaitstud. Siia gruppi kuulub ka see, kui ettevõtte saab väita, et ta on mingi materjali, tuntud kaubamärgiga toote vms ainukene maaletooja Eestis ning tootjaga sõlmitud lepingu põhjal seda õigust teistele ei anta.

Kui analüüs näitab, et ettevõtte pakub üksnes standardseid hüvesid, siis on raske suurt äriedu loota.

Läbi tuleb mõelda ka oma ettevõtte toodangu sortimendi laius ja sügavus. Eelkirjeldatud taksojuht pakub arvatavasti vaid üheliigilist teenust ja temal sellist probleemi pole. Koopiamasinate müüja peab aga otsustama, kui palju erinevaid koopiamasinaid tal korraga müügis on (sortimendi sügavus) või mida ta nende kõrval veel müüb (sortimendi laius). Sama müüja võib müüa näiteks printereid, arvuteid, telefone, fakse, kuid tõenäoliselt ei müü ta jalgrattaid ega muruniidukeid. Mõni

piimatoodete kombinaat toodab vaid juustu, teine aga piima, keefirit, rõõska ja hapukoort, jogurteid, juustu, sulatatud juustu, piimapulbrit ja kohupiimatooted. See on taas küsimus sortimendi laiupest. Sortimendi sügavust näitaks aga see, mitut eri liiki jogurtit või juustu toodetakse.

ÜLESANNE 4-4 Ettevõtte toodangusortimendi analüüs.

Analüüsi mõne ettevõtte toodangusortimendi laiust ja sügavust. Kirjelda seda lühikeses kodutöös (2-3 lehekülge) ning ole valmis tulemusi tunnis ka õpingukaaslastele tutvustama.



4.5 HIND

KULUKESKNE, TARBIIJA HINNATAJUST LÄHTUV JA KONKURENTSIKESKNE HINNAKUJUNDUS • TAKTICALISED KÜSIMUSED HINNAKUJUNDUSES

Õige hinna valik ei ole kerge – liiga madala hinna puhul jääb ettevõtte kahjumisse, liiga kõrge hinna puhul on tulemus tegelikult sama – keegi ei osta tema tooteid. Kuidas leida see õige hinnatase? Ainuõiget hinnakujundusmeetodit ei ole olemas. Tavaliselt tuuakse välja hinnakujunduse kolm põhivõimalust. See, millist neist kasutada, sõltub mõneti tegevusala eripärast, mõneti aga ettevõtja eelistustest. Alltoodud loetelu ei ole paremuse järgi ritta seatud.

1. **Kulukeskne hinnakujundus.** Lähtutakse kuludest, arvutatakse välja toote omahind ning sellele lisatakse mõistlik või õiglaseks peetav kasumiprotsent.
2. **Tarbija hinnatajust lähtuv hinnakujundus.** Küsimus on selles, kui kõrgelt tarbija toodet hindab. Põhimõtteliselt ei tohiks tarbijale tähtis olla mitte see, millised on toote valmistaja kulud, vaid need hüved, mida toode talle pakub. Tarbija hinnataju on mõjutatav turundusmeetmetestiku teiste elementidega. Näiteks reklaamiga saab tekitada arvamuse, et konkreetne toode on kvaliteetsem või prestiižsem kui selle konkurendid. Tarbija hinnatajust lähtumine annab teoreetiliselt parema tulemuse kui kuludest lähtumine, paraku on kulusid palju lihtsam mõõta.
3. **Konkurentsikeskne hinnakujundus.** Eriti tiheda konkurentsiga turgudel ning suhteliselt lähedaste toodete/teenuste korral on välja kujunenud nn turuhind, millest oluliselt kõrvale kalduda ei saa.

Teatud määral saab nimetatud meetodeid ka kombineerida. Näiteks rõivatootja võib arvutada uue toote omahinna ja, lisades sellele ettevõttes otstarbekaks peetava kasumiprotsendi, arvutada müügihinna. Kui võrdlus konkurentide lähedaste toodetega näitab, et selle hinnaga on raske toodet müüa, tuleb võib-olla uue toote tootmisse võtmisest loobuda. Paremini oleks muidugi, kui võrdluse tulemusena saab otsustada, et omahinnale lisatavat kasumiprotsenti saab hoopis tõsta.

Põhilise hinnakujundusmeetodi valiku kõrval tuleb läbi mõelda ka **taktikalised küsimused**. Eri tegevusalade puhul võivad need olla küllalt erinevad.

1. Kas kasutada püsiklientide sidumiseks mingeid hinnasoodustusi?
2. Kas teha hinnaalandusi suuremate ostude korral?
3. Kas hind sõltub kellaajast, nädalapäevast, aastaajast? (Mõtle elektri, telefonikõnede või kuurortlinna hotellitoa hinnale.)
4. Kas erinevatelt tarbijatelt on otstarbekas küsida sama hinda või teha kellelegi (nt õpilased, pensionärid) soodustusi?
5. Kas on otstarbekas mängida psühholoogilistele teguritele – nt sellistele hindadele nagu 14.90 või 995 kr?
6. Kas erinevate toodete hinnakujundus on omavahel seotud? (Nt mobiilside operaatorid on mõnikord müünud telefone 1 krooni eest selle nimel, et kliente juurde võita ja hiljem kõnedelt teenida.)



ÜLESANNE 4-5 Hinnakujunduse probleemid.

Arutage väikestes gruppides järgnevaid küsimusi ning võrrelge seejärel tulemusi.

1. Kas nõustute väitega, et efektiivseim viis müümiseks on madalad hinnad?
2. Kas on olemas õiglane hind?
3. Kas Eesti Ekspressi läbimüük kasvab märgatavalt seetõttu, et tema hind on 18.90, mitte aga 19 krooni (2008. a algus)? Või tehakse ostjale ja kiosköörile vaid lisatüli? Võib-olla ei langeks tiraaž ka siis, kui hinnaks oleks 20 krooni?
4. Hinnaalandusi võib teha otseselt või kaudselt (nt ostule lisandub mingi kingitus). Millistest kaalutlustest lähtuvalt võib olla otstarbekas kaudne hinnaalandus?

ÜLESANNE 4-6 Tasuvuspunkti arvutus ja müügihinna valik.

Ettevõtte toodab vaid ühte toodet - vihmavarje. Ettevõtte peab kujundama nende hinna, lähtudes tasuvuspunkti ja tasuvuse arvutustest. Teada on järgnev informatsioon:



- a) püsikulud (rent, juhtkonnaga seotud tööjõukulud, kindlustusmaksed, sidekulud jne) on 400 000 krooni aastas;
- b) muutuvkulud (materjali- ja otsene tööjõukulu) on 40 krooni iga valmistatud vihmavarju kohta;
- c) müügihinnaks valitakse üks neljast alltoodud võimalusest, arvestades uuringutega välja selgitatud turunõudlust erinevate hindade juures.

Hind (kr)	Nõudlus (tk)
65	15 000
80	12 000
100	10 000
120	7 000

1. Leia tasuvuspunkt iga antud hinna korral

Ühiku hind, kr	Ühiku muutuvkulud, kr	Hind – muutuvkulud, kr	Püsikulud aastas, kr	Tasuvuspunkt (tükkides)
65				
80				
100				
120				

2. Leia kasum iga antud hinna korral

Ühiku hind, kr	Nõudlus, tk	Kogutulu, kr	Püsikulud, kr	Muutuvkulud kokku, kr	Kulud kokku, kr	Kasum, kr
65						
80						
100						
120						

3. Millise hinna valiksid?

4.6 TURUSTUSKANALID

VAHENDAJAD • TURUSTUSKANALI PIKKUS JA LAIUS

Joonisel 4-1 oli üheks turundusmeetmestiku komponendiks *koht*. Püstitati ka loosung “Õige toode õigel ajal õige hinnaga õiges kohas”. Kuidas toode sinna õigesse kohta jõuab?

Mõne ettevõtte puhul tähendab see tõesti esmajärjekorras õige asukoha valikut. Sellised on näiteks jaekauplus või kohvik. Vahel külastab ettevõtte müügipersonal ise kliente või müüb tooteid just tarbijatele sobivates müügikohtades. Nii toimib enda kasvatatud põllumajandussaadusi turul müüv talunik. Paljudel juhtudel aga ei puutu tootja ja lõpptarbija omavahel kokku – nende vahel on vahendajad.

Sõltuvalt tegevusala mängureeglitest ja enda valitud strateegiast tuleb otsustada, kas ja kui palju vahendajaid vajatakse. Turustuskanal võib olla lühem (tootja müüb jaekauplusele, viimane lõpptarbijale) või pikem (mängu tuleb ka hulgimüüja). Turustuskanal võib olla kitsam (mööbli-tootja müüb tooteid läbi 3 mööblikaupluse) või laiem (neid kauplusi on näiteks 10).

Samu tooteid, nt kosmeetikat, võib edukalt müüa erinevate kanalite kaudu: Avon kasutab otsemüüki, Yves Rocher postimüüki, paljud tootjad müüvad oma tooteid traditsioonilistes kauplustes.



ÜLESANNE 4-7 Hotelli turustuskanalid.

Mõelge välja või uurige järele, millised on hotelli turustuskanalid. Kas vahendajaid ei ole – tuleb ju klient ise hotelli kohale? Või kui vahendajaid on siiski olemas, siis kes nad on ning milles seisneb nende roll? Kas sellel tegevusalal (hotellinduses) vahendajate roll kasvab või kahaneb?

4.7 MÜÜGITOETUS

REKLAAM • ISIKLIK MÜÜK • MÜÜGI EDENDAMINE • SUHTEKORRALDUS

Müügitoetus ehk turunduskommunikatsioon kujutab endast suhtlust eelkõige oma tarbijatega, aga osalt ka laiema avalikkusega. Ettevõtte tuleb määratleda müügitoetuse eesmärgid ja eelarve ning valida sobivaim toetusmeetmete kogum. Müügitoetusmeetmestik koosneb reklaamist, isiklikust müügist, suhtekorraldusest (*public relations*) ja müügi edendamisest.

Reklaami korral kasutatakse tasu eest erinevaid reklaamikanaleid mingite toodete tutvustamiseks ja tarbijate ostule tõukamiseks. Valida tuleb toote eripära ja sihtsegmentidega sobivad reklaamikanalid. Muidugi tuleb arvestada ettevõtte võimalustega – telereklaam ei ole oma hinna tõttu reeglina väikeettevõtte jaoks.

Isiklik müük seisneb otseses suhtlemises müüja ja kliendi vahel. Edukaks tegutsemiseks tuleb tunda oma tooteid, konkurente, kliente ja müügiprotsessi seaduspärasusi.

Müügi edendamise meetmete eesmärk on sageli toote läbimüügi mahu ajutine tõstmine, aga selleks võib olla ka näiteks uute toodete tutvustamine tarbijatele. Öeldakse, et kui reklaam teeb tarbijale selgeks, miks ta peaks mingit toodet ostma, siis müügi edendamine selgitab, miks ta peab seda tegema kohe. Mõned võimalused: täna saab kolm kahe hinnaga, ostjate vahel loositakse midagi välja, ostja saab kingituse, kupongi ettenäitaja saab hinnaalanduse, vana toote tagasitoomisel saad uue soodsamalt. Kui eesmärk on toote tutvustamine, siis võib toodet demonstreerida või degusteerida.

Suhtekorralduse roll on ettevõtte või toote positiivne tutvustamine massikommunikatsioonivahendites ilma otsese müügitaotluseta ja ettevõtte poolt kinnimaksud tellimusega. Vahenditeks on pressiteated ja -konverentsid, meediasündmuste korraldamine, sponsorlus, annetused jms.

Erinevate müügitoetuse meetmete roll eri toodete puhul on erinev. Näiteks laiatarbekaupade puhul pannakse tavaliselt rohkem rõhku reklaamile ja müügi edendamisele. Kui kliendiks on teised ettevõtted, on sageli suurima osakaaluga isiklik müük.



ÜLESANNE 4-8 Müügi edendamise meetmed.

Külasta kaubanduskeskust või suuremat kauplust ja püüa leida võimalikult palju näiteid kasutatavatest müügi edendamise meetmetest. Pööra tähelepanu näiteks järgmistele meetmetele: degusteerimised, tasuta tootenäidised, loteriid, preemiad (toodet ostes saad midagi kauba peale), tutvumishinnad, sooduspakkumised („kolm kahe hinnaga”, „ainult sel nädalal ...”), kupongid (kupongi ettenäitamisel saab toote odavamalt), püsiklientide soodustused, valitud müügipaigad tootele tähelepanu tõmbamiseks (nt eririulid). Too välja Sinu arvates õnnestunud näited ja ka ebaõnnestumised.



ÜLESANNE 4-9 Reklaamide hindamine.

Jälgi nädala jooksul ajalehtedes ja ajakirjades ilmuvaid reklaame. Vali välja kolm Sinu arvates väga õnnestunud ja kolm ebaõnnestunud näidet. Põhjenda, miks nii Sa nii arvad. Vormista tulemused kodutööna.



ÜLESANNE 4-10 Ettevõtte turundustegevuse kirjeldus.

Kirjelda ühe kodukohas paikneva ettevõtte turundustegevust, kandes vastavad andmed tabelisse.

Sihtsegment (-segmendid)	
Tooted	
Hinnakujundus	
Koht/ turustuskanal	
Müügitoetus	

ÜLESANNE 4-11 Diskussioon.

Turundusteema kui tervikuga tutvumise järel arutlege gruppides järgmiste küsimuste üle ning seejärel võrrelge vastuseid.

1. Kas turundus ja müük on sünonüümid? Kui ei, siis milles on erinevus?
2. Kas nõustute väitega: “Tarbijal on alati õigus”? Mida teha siis, kui tal ikkagi ei ole õigus?
3. Kuidas hindate väidet: “Hea toode müüb ennast ise”? Kas oskate tuua näite mõnest tootest, mis on läbi löönud vaid tänu oma erilistele omadustele, ilma et tema müügiks oleks tehtud täiendavaid jõupingutusi (nt reklaam)?
4. Kas heale müügimehele vajalike oskustega sünnitakse või kujunevad need õpingute ja kogemuste käigus?

KOKKUVÕTE

Läbimõeldud turundustegevus algab turundusuuringutest ja sihtturu piiritlemisest. Seejärel saab ettevõtte välja arendada sihttarbijate vajadustele vastavad, just neile vajalikke hüvesid pakkuvad tooted ja teenused.

Toodete väljaarendamisest üksi on vähe – need tuleb teha tarbijatele kättesaadavaks. Mõned ettevõtted suhtlevad oma tarbijatega vahetult, osutades neile teenuseid või müües oma tooteid. Paljudel juhtudel kasutatakse turustamiseks aga erinevate vahendajate, näiteks hulgi- ja jaemüüjate abi.

Toodangu turustamiseks tuleb toodetele määrata hinnad. Levinumateks hinnakujundusmeetoditeks on kulukeskne, tarbija hinnatajust lähtuv ning konkurentsikeskne hinnakujundus. Sageli korrigeeritakse nõnda leitud hindu taktikalistel kaalutlustel, näiteks selleks, et siduda püsikliente, stimuleerida suuremaid oste või ühtlustada nõudlust hooajaliselt või kellaajaliselt.

Müük ei toimi, kui tarbija pole ettevõttest ja tema toodetest piisavalt informeeritud – siin tuleb mängu turunduskommunikatsioon ehk müügitoetus. Kombineerides oskuslikult reklaami, isiklikku müüki, müügi edendamise meetmeid ja suhtekorraldust, saab kujundada ettevõtte positiivse maine, tutvustada tema tooteid ja tõugata tarbijaid ostu sooritama.



Läbiv ülesanne

Täitke grupitööna ära töövormide osad „Turg ja konkurents“, „Turundus“ ja „Ettevõtte asukoha valik“ punktid 4.1-6.4. Kodutöö tuleb esitada õpetaja määratud tähtajaks (1 töö grupi kohta).

Kasutatud allikad:

1. Vihalem, A., Turunduse alused. Tallinn. 2003.
2. Vihalem, A., Turundusuuring. Tallinn. 2001.
3. Perens, A., Teenuste marketing. Tallinn. 1998.



peatükk

FINANTSPLANEERIMINE

Sisukord

5 FINANTSPLANEERIMINE	107
SISSEJUHATUS	107
5.1 FINANTSPLANEERIMISE PÕHIMÕISTED	107
5.2 RAAMATUPIDAMISBILANSS	115
5.3 TULUD JA KULUD	119
5.4 RAHAKÄIVE	131
KOKKUVÕTE	136

Tabelid

Tabel 5-1 Bilansi üldistatud kuju.	115
------------------------------------	-----

Joonised

Joonis 5-1 Muutuvkulude kogusumma sõltuvus toodangu mahust.	124
Joonis 5-2 Muutuvkulu suurus tooteühikule.	125
Joonis 5-3 Püsikulude kogusumma sõltuvus toodangu mahust.	125
Joonis 5-4 Püsikulude suurus tooteühikule.	126

Ülesanded

Ülesanne 5-1 Käibe- ja põhivara.	111
Ülesanne 5-2 Vara, kohustus, omakapital.	114
Ülesanne 5-3 Omakapitali arvutamine.	114
Ülesanne 5-4 Raamatupidamise põhivõrrand.	116
Ülesanne 5-5 Bilansivõrrand.	116
Ülesanne 5-6 Bilanss.	117
Ülesanne 5-7 Muutused bilansis.	119
Ülesanne 5-8 Tulu, kulu, kasum ja bilanss.	121
Ülesanne 5-9 Maksud ja maksed töötasult, tööjõukulud.	124
Ülesanne 5-10 Kulude sõltuvus tegevusmahust.	128
Ülesanne 5-11 Kasumilävi, kasum.	128
Ülesanne 5-12 Ettevõtte tulumaks.	130
Ülesanne 5-13 Käibemaks, tulud ja kulud.	131
Ülesanne 5-14 Tulude, kulude, rahakäibe ja bilansi prognoosimine.	132
Läbiv ülesanne	136

5 FINANTSPLANEERIMINE

SISSEJUHATUS

Äri alustamisel koostatakse äriplaani, milles esitatakse muu hulgas ka kavandatavad tulud, kulud, kasum, rahakäive ja varad ning nende finantseerimisallikad. Käesoleva alapeatüki eesmärk ongi selgitada nimetatud mõisteid ja tutvustada äriplaanis esitatavate prognoosivate finantsaruannete sisu ja koostamist.

SIIN ÕPID

Miks on tarvis arvestada oma tegevuse tulusid ja kulusid?

Kuidas tulusid ja kulusid arvestada?

Kas tulude/kulude tekkimise moment ühtib ka raha laekumise/tasumise hetkega?

Kui palju saab töötaja palka kätte pärast maksude ja maksete mahaarvamist ning kui palju maksab tööjõud tööandjale?

Kui palju makstakse makse kasumilt?

Kuidas toimib käibemaks?

Kuidas liigitatakse kulusid finantsaruannete koostamiseks ja mis on kasumilävi?

Kuidas mõjutavad ettevõtja otsused finantsnäitajaid?

5.1 FINANTSPLANEERIMISE PÕHIMÕISTED

VARA • KOHUSTUS • OMAKAPITAL • TULU • KULU • KASUM • RAHAKÄIVE

Finantsplaneerimine ehk eelarve koostamine tähendab kavandatava tegevuse (plaanide) ja oodatavate tulemuste esitust rahalises väljenduses. Ettevõtlusega alustamisel tuleks esmalt välja selgitada

- kui palju ja millist **vara** on tarvis?
- kuidas finantseerida vajaminevaid varasid ehk millised **finantseerimisallikad** kasutada varade soetamisel?

Eelnevatele küsimustele vastuse leidmiseks tuleb esmalt mõista, mida need terminid tähendavad. Algul on esitatud olulisemad mõisted, kuid põhjalikumad selgitused on toodud järgnevate alapunktide jooksul.

Vara on ettevõtte poolt kontrollitav ressurss (asi või õigus).

Kohustus on ettevõttele lasuv võlg.

Omakapital võrdub rahaliselt varaga, millest on lahutatud kohustused.

Tulu – sissetulek, millega kaasneb varade suurenemine või kohustuste vähenemine ja mis suurendab ettevõtte omakapitali.

Kulu – väljaminek, millega kaasneb varade vähenemine või kohustuste suurenemine ja mis vähendab ettevõtte omakapitali.

Kasum (kahjum) – ettevõtte tulude ja kulude vahe.

Raamatupidamise arvestuse liigid on järgmised.

1. **Kassapõhine arvestus** on majandustehingute kajastamine vastavalt nendega seotud raha laekumisele või väljamaksmisele.
2. **Tekkepõhine arvestus** on majandustehingute kajastamine vastavalt nende toimumisele, sõltumata sellest, kas sellega seotud raha on laekunud või välja makstud. Aruande koostamisel tehakse reguleerimis- ja lõpetamiskanded, mis võimaldavad määrata aruandeperioodi tulud ja kulud.

Näiteks kaupmees müüs täna kauba ostjale. Kaupmees ehk müüja ja ostja leppisid kokku, et ostja maksab kauba eest kahe nädala jooksul. Millal tulu tekkis?

- Kassapõhise arvestuse korral fikseeritakse tulu tekkimine raha laekumise momendil ehk kahe nädala jooksul - sel päeval, mil ostjalt raha laekub.
- Tekkepõhise arvestuse korral tuleb tulu fikseerida siis, kui müük aset leidis ehk tänapäeval, sõltumata sellest, et raha ei ole veel laekunud. Raha laekumisel laekub ostjalt summa, mida kaupmehel oli müügi tõttu õigus temalt nõuda.

Samalaadse näite saab tuua ka kulude kohta. Täna kulutatakse õppetunnis elektrit. Eesti Energia esitab arve kulutatud elektri kohta järgmise kuu algul. Arve tasutakse järgmise kuu keskel. Millal fikseerida elektri kulutamine?

- Kassapõhise arvestuse korral fikseeritakse kulu tekkimine raha tasumise momendil ehk järgmise kuu keskel, kui tasutakse arvesumma Eesti Energiale.

- Tekkepõhise arvestuse korral tuleb kulu kajastada kulutamise ajal ehk sel kuul (kuu lõpu seisuga), mil elektri tarbimine aset leidis, sõltumata sellest, et raha ei ole veel tasutud. Raha tasumise hetkel toimub kohustuse täitmine Eesti Energia ees.

Kassapõhine arvestus on lubatud ainult füüsilisest isikust ettevõtjale (edaspidi FIE). FIE võib pidada arvestust ka tekkepõhiselt. FIE-le annab seadus õiguse valida, kas pidada kassa- või tekkepõhist arvestust. Juriidilised isikud peavad arvestama oma finantsvahendeid ainult tekkepõhiselt.

5.1.1 Varad

Vara on ettevõtte poolt kontrollitav ressurss (asi või õigus), mis osaleb tulevikus tulu teenimisel. Vara võib, kuid ei pruugi omada materiaalsel vormi. Vara võib olla näiteks:

- ese ehk materiaalse vormiga vara, näiteks maja, auto, mööbel jne;
- tegevuslitsents ehk ametlik kirjalik luba millegi sellise tegemiseks või omamiseks, mis ilma loata on ebaseaduslik. Luba antakse teatud aastateks ja vastava tasu eest;
- lepinguline õigus saada teiselt osapoolelt raha või muid varaobjekte.

Näiteks müüja müüs ostjale kaupa, kauba üleandmisel leppisid müüja ja ostja kokku, et ostja tasub kauba eest kolme nädala jooksul peale müüki. Seega kauba üleandmisel müüja tasu ei saanud, aga tal tekkis õigus saada tasu kolme nädala jooksul peale müüki. Vara on ka nõue ostja vastu või ostjalt laekumata arve summa. Samalaadselt on vara mistahes muu õigus kelleltki mingit rahasummat vm nõuda – näiteks ettemakse tarnijale kauba eest. Raha oleme me juba ära andnud, aga vastu ei ole me veel midagi saanud, seega tekkis meil õigus tulevikus saada kaupa.

Ettevõtte varad jagunevad kaheks:

- käibevarad ja
- põhivarad.

Käibevara on raha ning varad, mida eeldatavasti kasutatakse ettevõttes tavapärase äritegevuse käigus või hoitakse müügiks ja mida tõenäoliselt suudetakse müüa/kasutada lähema 12 kuu jooksul.

Kõiki ülejäänud varasid kajastatakse **põhivarana**.

Olulisim põhivarana kajastamise kriteerium on kasutusperiood. Kui vara kavatsetakse kasutada kauem kui ühe aasta jooksul, siis on tõenäoliselt tegemist põhivaraga. "Tõenäoliselt" seetõttu, et majanduslikust aspektist ei ole mõtet odavat, aga pikaajalise kasutusega vara kajastada põhivarana, kuna pikaajalised varad tavaliselt amortiseeritakse ehk kantakse osade kaupa igal aastal kuludesse. Näiteks kui soetatakse arvuti, siis ei kulu arvuti kohe ära, vaid seda kasutatakse teatud aja jooksul (näiteks 4 aastat). Samale ajale jaotatakse ka arvuti maksumus ehk kui arvutit kasutatakse, siis näidatakse ka selle kulumist ehk väärtuse langust. Oletame, et arvuti maksis 10 000 kr. Igal aastal kantakse vara väärtusest kuludesse $10\,000/4 = 2500$ kr ja 4 aasta pärast, kui me arvutit enam ei kasuta, on ka selle väärtus 0 kr. Iga-aastane amortisatsiooni arvestamine võib tekitada rohkem väljaminekuid (näiteks raamatupidaja palga näol), kui sellest kasu on. Seetõttu määrab iga ettevõtte põhivara maksumuse alampiiri, millest alates võetakse vara arvele põhivarana ja hakatakse seda ka amortiseerima. Ettevõttes kehtestatud alammäärast odavamad varad kantakse kuludesse. Põhivara maksumuse alammäär võib olla näiteks 2000 kr või 3000 kr või 10 000 kr vms. Näiteks võib soetada hariliku pliiatsi, mille hind on 10 krooni, ja kasutada pliiatsit 5 aastat (pliiatsisüsi tuleb muidugi aeg-ajalt vahetada). Kas pliiats on siis põhivara? Ei ole, kuna iga 10kroonist eset ei ole majanduslikult otstarbekas eraldi arvestada ega amortiseerida.

Käibevara hulka kuuluvad:

- raha nii kassas kui ka pangaarvetel;
- lühiajalised finantsinvesteeringud ehk rahapaigutus näiteks teise ettevõtte väärtpaberitesse lühemaks perioodiks kui üks aasta, et teenida dividendi- või intressitulu (mõistete selgitused on esitatud põhivara loetelu juures);
- lühiajalised nõuded, näiteks nõue ostja vastu või rendi ettemakse, mis annab ettevõttele õiguse kasutada tulevikus mingit vara;
- varud, milleks on näiteks laos hoiustatud materjal, kütus või kaup, lisaks lõpetamata toodang ehk tooted, mille töötlemine veel jätkub, ja ka valmistoodang.

Käibevara on selline vara, mis suhteliselt kiiresti ära kulutatakse või mis muutub ühest varaliigist teiseks. Näiteks täna on ettevõttel nõue ostja vastu. Homme laekub ostjalt nõude katteks raha. Pärast raha laekumist on ettevõttel nõudeõiguse asemel raha.

Teiseks vara liigiks on põhivarad, mida kasutatakse äritegevuses kauem kui ühe aasta jooksul.

Põhivara hulka kuuluvad:

- pikaajalised finantsinvesteeringud ehk rahapaigutus näiteks teise ettevõtte väärtpaberitesse pikemaks perioodiks kui üks aasta, et teenida dividendi- või intressitulu jne. **Väärtpaber** on dokument, mis tõendab selle omaniku nõudeõigust, omandiõigust või osalusõigust. **Dividend** on osanikele jaotatav kasumiosa. Terminit *kasum* selgitatakse varade finantseerimisallikate alapunktis. **Intress** on raha kasutamise eest makstav tasu;
- kinnisvarainvesteeringud ehk maa ja/või hoone või osa hoonest, mida ettevõtte hoiab renditulu teenimise, väärtuse kasvu või mõlemal eesmärgil, mitte aga kasutamiseks tavapärase äritegevuse käigus;
- materiaalne põhivara, mida ettevõtte kasutab oma tavapärase äritegevuse käigus ja kavatseb seda teha pikema perioodi jooksul kui üks aasta. Materiaalne põhivara on näiteks masin, tootmishoone. Kui hoonet kasutatakse tavapärase äritegevuse tarbeks, siis on tegemist materiaalse põhivaraga. Kui hoonet hoitakse, et see kunagi tulevikus kõrgema hinnaga maha müüa, siis on tegemist kinnisvarainvesteeringuga;
- immateriaalne põhivara, mis on füüsilise substantsita ning mida ettevõtte kasutab oma tavapärase äritegevuses ja kavatseb seda teha pikema perioodi jooksul kui üks aasta. Immateriaalne vara on näiteks litsents (tegevusluba), patent (õigust tõendav dokument), kontsessioon (õigus kasutada midagi), ostetud kaubamärk jne.

ÜLESANNE 5-1 Käibe- ja põhivara.

Nimetada/liigitada alljärgnevad OÜ Minu Firma varad käibe- ja põhivaraks.

1. Materjal (seisab laos ja lähitulevikus toodetakse sellest toodet).
See onvara.
2. ASi Tema Firma väärtpaber, mis kavatsetakse müüa kahe kuu pärast.
See onvara.
3. Sõiduauto, mis soetati direktorile transpordivahendiks.
See onvara.
4. Sõiduauto, mis soetati edasimüümiseks.
See onvara.



5. Raha pangas arveldusarvel.

See onvara.

6. Patent, mis soetati kümneks aastaks, et teatud toodet toota.

See onvara.

7. Ettevõtte andis 5 aastaks äripartnerile laenu.

See onvara.

5.1.2 Varade finantseerimise allikad

Varad soetatakse oma- või võõrkapitali kasutades. Võõrkapitali nimetatakse teisiti ka kohustusteks. **Kohustus** on ettevõttel lasuv võlg, millest vabanemine nõuab eeldatavasti tulevikus ressurssidest (varast) loobumist. Tavaliselt toimub võla tasumine rahaga. Kuid kohustust saab täita ka näiteks kauba üleandmisega.

Kohustused jagunevad kaheks:

- lühiajalised kohustused ja
- pikaajalised kohustused.

Lühiajaline kohustus on võlg, mis tõenäoliselt tasutakse ettevõtte tavapärase äritsükli jooksul ja mille maksetähtaeg on lähema 12 kuu jooksul. Kõiki muid kohustusi kajastatakse **pikaajaliste kohustustena**.

Lühiajalised kohustused on näiteks

- võetud laenud nii juriidilistelt kui ka füüsilistelt isikutelt, mille tagastamise tähtaeg on lähema 12 kuu jooksul;
- võlad tarnijatele kaupade ja teenuste eest – tavapäraselt tasutakse need sularahata arvelduste korral tarnijatele kuni 30 päeva jooksul, mis tähendab, et tegu on lühiajaliste kohustustega;
- ostjatelt saadud ettemaksed – ostjad ei tee ettemakseid aastateks, vaid tavaliselt tasutakse need kuni üks kuu enne kauba või teenuse saamist, vahel veidi pikemaks ajaks ette;
- maksuvõlad – need on tulumaksu, sotsiaalmaksu või muu maksu võlad. Näiteks tulumaks töötasult tuleb tasuda Maksu- ja Tolliametile töötasu maksmise kuule järgneva kuu 10. kuupäevaks ehk kui palk maksti ettevõtte pangaarvelt töötajale 5. aprillil, siis tulumaks tuleb tasuda 10. maiks;
- võlad töötajatele – töötasu tuleb töötajatele maksta vähemalt 1 kord kuus, seega on tegemist jälle lühiajalise kohustusega.

Pikaajalised kohustused on näiteks pikaajalised pangalaenud, pikaajalised tarnijatele tasumata võlad jne.

Näiteks ettevõtte võttis 2007. aastal laenu 5 aastaks 500 000 krooni, millest igal järgneval aastal tasutakse 100 000 krooni. 2007. aasta lõpu seisuga liigitab ettevõtte kohustused lühi- ja pikaajalisteks. Kuna esimene 100 000 krooni 500 000st kuulub tagastamisele 2008. aastal, siis 100 000 krooni on lühiajaline kohustus ja ülejäänud 400 000 kr on pikaajaline kohustus.

Omakapital võrdub arvuliselt varaga, millest on maha lahutatud kohustused.

Omakapital jaguneb järgmiselt:

- seotud omakapital on näiteks aktsiakapital aktsiaseltsis, osakapital osaühingus;
- vaba omakapital on kasum. **Kasum (kahjum)** on tulude ja kulude vahe.

Näiteks isik soovib soetada auto, mille hind on 200 000 kr, kuid raha on tal selleks 30 000 kr. Auto soetamiseks võib ta võtta pangast laenu või soetada auto liisinguga, st liisingfirma ostab isiku eest auto välja ja isik maksab auto eest liisingfirmale kokkulepitud maksegraafiku alusel. Viimase makse järel võib auto omandiõigus üle minna isikule. Auto soetamise tulemusena on isikul

- vara autona, mis maksab 200 000 kr;
- kohustus panga või liisingfirma ees tasuda teatud aja jooksul 170 000 kr;
- auto omafinantseering (ehk omakapital) moodustab $200\,000\text{ kr} - 170\,000\text{ kr} = 30\,000\text{ kr}$.

Teisiti võib esitada varad ja finantseerimisallikad järgmiselt:

<u>Vara</u>		<u>Vara finantseerimisallikad ehk võõr- ja omakapital</u>	
Auto	200 000 kr	Kohustus panga või liisingfirma ees	170 000 kr
		Omakapital	30 000 kr
KOKKU		KOKKU	
vara	200 000 kr	finantseerimisallikad	200 000 kr

Vara olemasolu puhul on alati teada, mille arvel see on saadud.



ÜLESANNE 5-2 Vara, kohustus, omakapital.

Mis alljärgnevaist kuulub varade, mis kohustuste, mis omakapitali hulka?
Esitage vastus alltoodud tabelis.

- Aruandeperioodi kasum
- ASi Korp võlakiri (ostetud) (meie ettevõtte investeeris ASi Korp võlakirja raha)
- ASi Reek pikaajalise investeringuna soetatud aktsiad
- Auto
- Büroohoone
- Ettemaksed tarnijatele
- Ettemaks ostjalt teenuse eest
- Ettemaksuna laekunud rent
- Intressinõue
- Intressivõlg
- Kaup müügiks
- Lühiajaline pangalaen
- Osakapital
- Ostjalt laekumata summa
- OÜ-le Laks antud lühiajaline laen
- Palgavõlg
- Raha arvelduskontol
- Tootmisseadmed
- Tulumaksuvõlg Maksu- ja Tolliameti ees
- Võlad tarnijatele

Vara	Kohustus	Omakapital



ÜLESANNE 5-3 Omakapitali arvutamine.

Enne tegevuse algust on hr Viies soetanud

- hoone 500 000 kr
- auto 100 000 kr
- kauba 40 000 kr, mille eest on veel maksmata 10 000 kr

Lisaks on hr Viies võtnud pangast laenu 200 000 kr. Kassas on tal sularaha 15 000 kr ja pangaarvel 45 000 kr. Kui suur on hr Viiese ettevõtte omakapital?

5.2 RAAMATUPIDAMISBILANSS

Bilanss on raamatupidamisaruanne, mis kajastab teatud kuupäeva seisuga ettevõtte finantsseisundit (vara, kohustusi ja omakapitali).

Näiteks bilanss annab ettevõtte varade, kohustuste ja omakapitali hetkeseisu 31. detsembril mingil aastal.

Skemaatiliselt kujutab bilanss kahepoolset tabelit. Vasakpoolset osa, kus on ettevõtte vara koosseis, nimetatakse **aktivaks**. Bilansi parempoolne osa, mis kajastab vara finantseerimise allikaid, nimetatakse **passivaks**. Aktiva ja passiva peavad olema alati võrdsed.

$$\text{AKTIVA} = \text{PASSIVA} \quad (5.1)$$

Vara soetamise allikad jagunevad kaheks: **omakapitaliks** ehk ettevõtte omanike poolt ettevõttesse paigutatud kapitaliks ning võõrkapitaliks, mille on ettevõttele kasutada andnud kolmandad osapooled, nt pangad on andnud laenu jms. Võõrkapitali nimetatakse teise sõnaga **kohustuseks**.

Sellest tulenevalt saab kirja panna **raamatupidamise põhivõrrandi**.

$$\text{VARA} = \text{KOHUSTUSED} + \text{OMAKAPITAL} \quad (5.2)$$

ehk laiemalt

$$\begin{aligned} \text{KÄIBEVARA} + \text{PÕHIVARA} &= \\ &= \text{LÜHIAJALISED KOHUSTUSED} + \text{PIKAAJALISED KOHUSTUSED} + \\ &\text{OMAKAPITAL} \end{aligned} \quad (5.3)$$

Bilansi üldistatud kuju on näha tabelis 5-1.

Tabel 5-1 Bilansi üldistatud kuju.

AKTIVA (varad)	PASSIVA (kohustused ja omakapital)
1. Käibevara	1. Kohustused
	1.1. Lühiajalised kohustused
2. Põhivara	1.2. Pikaajalised kohustused
	2. Omakapital
AKTIVA kokku	PASSIVA kokku

Bilansi aktiva ja passiva elemente nimetatakse bilansikirjeteks. Bilansikirjed on varade, kohustuste ja omakapitali liigid, mis on bilansis eraldi nimetustega ja mille summad on eraldi välja toodud.



ÜLESANNE 5-4 Raamatupidamise põhivõrrand.

Täitke tabel raamatupidamise põhivõrrandist lähtudes.

Nr	Vara, kr	Kohustused, kr	Omakapital, kr
1	254 000		120 000
2	780 000	560 000	
3		333 000	222 000
4		340 000	-44 000
5	690 000	240 000	

Raamatupidamise põhivõrrandit ei tohi segi ajada bilansivõrrandiga.

Bilansivõrrand väljendab üldisemat liiki seost, millest lähtutakse bilansi koostamisel.

$$\text{ALGSEIS} + \text{SISSETULEK} = \text{VÄLJAMINEK} + \text{LÖPPSEIS} \quad (5.4)$$

ehk

$$\text{LÖPPSEIS} = \text{ALGSEIS} + \text{SISSETULEK} - \text{VÄLJAMINEK} \quad (5.5)$$

Näiteks hommikul kooli tulles oli rahakotis 25 kr (algseis), kooliteel sai võetud sularahaautomaadist 100 kr (sissetulek rahakotti) ja kooli kohvikus kulus 35 kr (väljaminek rahakotist). Kui palju on raha rahakotis pärast koolipäeva? Kasutades valemit 5.5, arvutame vastuse ehk lõppseisu:

lõppseis ehk rahajääk pärast koolipäeva = 25 kr + 100 kr – 35 kr = 90 kr.



ÜLESANNE 5-5 Bilansivõrrand.

Täitke tabel bilansivõrrandist lähtudes.

Vara/ kohustuse liik	Algseis, kr	Väljaminek, kr	Sissetulek, kr	Lõppseis, kr
Kassa	45 000		60 000	30 000
Materjal	89 000	34 600	26 000	
Pangalaen	250 000	145 000		305 000
Maksuvõlad		98 000	88 000	99 550

ÜLESANNE 5-6 Bilanss.

Koostage bilanss järgmiste andmete põhjal.

Esimese tegevusaasta järel on teada järgmine info (kroonides):

1	Arvelduskonto	16 000	7	Osakapital	40 000
2	Kassa	4 100	8	Ostjatelt laekumata summad	12 000
3	Kasum	5 000	9	Palgavõlg	4 100
4	Kaup	4 000	10	Pikaajaline pangalaen	10 000
5	Masinad	28 000	11	Võlg tarnijatele	6 500
6	Materjal	1 500			

Bilanss

AKTIVA (varad)	Summa, kr	PASSIVA (kohustused ja omakapital)	Summa, kr
Käibevara		Kohustused	
		<i>Lühiajalised kohustused</i>	
		<i>Lühiajalised kohustused kokku</i>	
Käibevara kokku		<i>Pikaajalised kohustused</i>	
Põhivara			
		<i>Pikaajalised kohustused kokku</i>	
		Kohustused kokku	
		Omakapital	
Põhivara kokku		Omakapital kokku	
AKTIVA kokku		PASSIVA kokku	

5.2.1 Majandustehingutest tingitud muutused bilansis

Bilanss koostatakse mingi arvestusperioodi lõpul. Järgmisel perioodil toimuvad majandustehingud muudavad bilansikirjeid, mille tulemusena võib muutuda ka bilansi kokkuvõte. **Majandustehing** on tehtud tehing või toimunud sündmus, mille tagajärjel muutub raamatupidamiskohustlase vara, kohustuste või omakapitali koosseis.

Ettevõttes toimuvaid majandustehinguid on nelja liiki:

1. Ühe aktivakirje suurenemine ja teise aktivakirje vähenemine samal ajal ühe ja sama summa võrra ($A+A-$). See on teisiti nimetades **aktiva muutus** – muutuvad kaks aktivakirjet. Aktiva üldsumma ja passiva üldsumma seejuures ei muutu.



Näiteks osteti 7000kroonine arvuti.

Tulemus: aktivas alakirje *materiaalne põhivara* suureneb 7000 ja aktivakirje *raha* väheneb 7000.

2. Ühe passivakirje suurenemine ja teise passivakirje vähenemine samal ajal ühe ja sama summa võrra ($P+P-$). See on teisiti nimetades **passiva muutus** – muutuvad kaks passivakirjet. Aktiva üldsumma ja passiva üldsumma seejuures ei muutu.



Näiteks aruandeaasta kasumist otsustati jagada dividendideks 15 000 krooni.

Tulemus: passivakirje aruandeperioodi kasum väheneb 15 000 ja passivas alakirje *dividendivõlad* suureneb 15 000.

3. Ühe aktivakirje ja ühe passivakirje suurenemine samal ajal ühe ja sama summa võrra ($A+P+$). See on teisiti nimetades **bilansimahu kasv** – suureneb üks aktivakirje ja üks passivakirje. Aktiva üldsumma ja passiva üldsumma suurenevad.



Näiteks võeti pangast lühiajalist laenu arvelduskontole 20 000 krooni.

Tulemus: aktivakirje *raha* suureneb 20 000 ja passivakirje *lühiajalised laenud* suureneb 20 000.

4. Ühe aktivakirje ja ühe passivakirje vähenemine samal ajal ühe ja sama summa võrra ($A-P-$). See on teisiti nimetades **bilansimahu kahanemine** – väheneb üks aktivakirje ja üks passivakirje. Aktiva üldsumma ja passiva üldsumma vähenevad.



Näiteks maksti arvelduskontolt tagasi osa pangalaenust 8000 krooni.

Tulemus: aktivakirje *arvelduskonto* väheneb 8000 ja passivakirje *lühiajalised laenud*...väheneb 8000.

ÜLESANNE 5-7 Muutused bilansis.

Märgistage tabeli vastavates lahtrites bilansikirjete muudatused märgiga "x".



Tehing	AKTIVA		PASSIVA	
	suurenemine	vähenedmine	suurenemine	vähenedmine
Laekus arvelduskontole pikaajaline pangalaen				
Tasuti tarnijale arve alusel võlg sularahas				
Aruandeaasta kasum jaotati dividendideks				
Osteti põhivara, arve on tasumata				
Tasuti arvelduskontolt palgavõlg				
Osteti sularaha eest materjale				

5.3 TULUD JA KULUD

Kasumiaruanne on teine raamatupidamisaruanne, mis kajastab ettevõtte aruandeperioodi tulusid, kulusid ja kasumit. Tulud ja kulud arvestatakse teatud perioodi kohta, näiteks võib see ajavahemik olla kuu või aasta.

Kulu – väljaminekud, millega kaasneb varade vähenemine või kohustuste suurenemine ja mis vähendavad ettevõtte omakapitali.

Kulu on defineeritud ka laiemalt kui mistahes ressursiloovutust (näiteks raha andmine millegi eest või toote äraandmine kliendile).

Tulu – sissetulekud, millega kaasneb varade suurenemine või kohustuste vähenemine ja mis suurendavad ettevõtte omakapitali (näiteks auto rentimisel saadaolev tasu).

Kasum (kahjum) – raamatupidamiskohustuslase aruandeperioodi tulude ja kulude vahe.



Näited

1. Ettevõtte X ostis televiisori, makstes selle eest soetamise hetkel sula-
raha 5000 kr. Televiisor soetati müügiks.

Kuna televiisor soetati müügiks, aga müüdud veel ei ole, siis on tegemist kaubaga ehk laiemalt varuga, mis kuulub varade hulka. Kuna raha maksti televiisori saamise hetkel, siis raha, mis on ka vara, vähenes. Ehk teisisõnu muutus ettevõttel üks vara liik teiseks liigiks.

2. Ettevõtte X müüs (ja andis ostjale üle) televiisori 6000 kr eest, aga raha tasumine toimub vastavalt maksetingimustele kahe nädala jooksul.

Siin toimus ostu-müügi tehing ja televiisorit enam müüjal ei ole. Ostu-müügi hetkel fikseerib ettevõtte X tulu 6000 kr, mis ei ole laekunud, aga ettevõttel on tekkinud õigus nõuda ostjalt 6000 kr ehk ostja on võlg. See võlg kuulub ettevõtte X varade hulka.

Lühidalt: tulu tekkimine tõi kaasa vara (ostjatelt laekumata summad) suurenemise. Kuid see ei ole veel kõik. Televiisor anti ka ju ära: kaup ehk laiemalt varu, mis kuulub varade hulka, vähenes ja kuna ettevõtte ei saa sellest televiisorist tulevikus enam kasu ja vara enam ei ole, siis kantakse kuludesse televiisori väärtus 5000 kr.

Lühidalt: kulu tekkimine tõi kaasa varade (kauba) vähenemise. Teise tehingu järel on ettevõtte X **kasum**:

$6000 \text{ kr (tulu televiisori müügist)} - 5000 \text{ kr (kulu kauba maha-}$
 $\text{kandmisest müügi tõttu)} = \mathbf{1000 \text{ kr}}$, aga raha laekub vastavalt kokkuleppele alles kahe nädala pärast.

Tulude ja kulude arvestus toimub **tekkepõhiselt**, see tähendab majandustehingute kajastamist vastavalt nende toimumisele, sõltumata sellest, kas tehingutega seotud raha on laekunud või välja makstud. Aruande koostamisel tehakse vajaduse korral korrigeeringud, mis võimaldavad määrata aruandeperioodi tulud ja kulud. Tekkepõhise arvestuse korral fikseeritakse tulu ja kulu nende tekkimisel. Näiteks kui novembrikuus kulutatakse elektrit, siis sõltumata sellest, et raha pole makstud ja/või arvet pole esitatud, kantakse tekkinud kulu novembrikuu kuludesse. Arve esitatakse detsembri algul ja tasumine toimub detsembri lõpul. Või teine võimalus: renditakse põhitegevuse tarbeks ruumi, mille tõttu saadakse ja tasutakse arve ajavahemiku eest 01.06.2007 – 31.05.2008 summas 24 000 kr. Kas 2007. aasta kohta koostatavas aruandes võib kanda kuludesse 24 000 krooni? Ei, kuna viie kuu ulatuses on rendimakseid tasutud järgmise ehk 2008. aasta eest ja seega on saadud õigus kasutada ruumi 5 kuud ka 2008. aastal, et jätkata põhitegevust

ja saada tulu. Kuludesse võib kanda 2007. aastal $24\,000 / 12 \cdot 7 = 14\,000$ kr, ülejäänud ehk $24\,000 - 14\,000 = 10\,000$ kr on järgmise aasta ettemakstud rent, mis kantakse järgmisel aastal kuludesse, kuna me ju sisuliselt kasutame ruumi järgmisel aastal. Kui viimati nimetatud arve kanti selle saamisel täies ulatuses kuludesse, siis 2007. aasta kohta tehakse aastaaruande koostamisel korrigeering, millega vähendatakse kulusid ja suurendatakse ettemaksu 10 000 krooni võrra.

ÜLESANNE 5-8 Tulu, kulu, kasum ja bilanss.

1. mail maksid osanikud ettevõtte osakapitali sissemaks 40 000 krooni pangaarvele. Saadud raha eest soetati masin, mille hind on 15 000 kr ning mille eest tasumine toimub juunikuus. Maikuus amortiseeriti (ehk kanti kuludesse) 250 krooni masina soetusmaksumusest. Mais maksti renti ajavahemiku eest 01. mai – 30. juuni 6000 krooni ning soetati kontoritarbeid (mida hakati kohe kasutama) 2000 krooni eest. Mais osutati teenuseid ja väljastati arveid summas 6500 kr, millest on ettevõtte pangaarvele laekunud 5500 krooni.

Kui palju tekkis ettevõttel tulusid, kulusid ja kasumit maikuus?

Kui palju on ettevõttel vara, kohustusi ja omakapitali 1. mai seisuga ja 31. mai seisuga? Vastused esitage järgnevas tabelis

VARAD

<i>Vara nimetus</i>	<i>31.05. seisuga</i>	<i>01.05. seisuga</i>
KOKKU varad		

KOHUSTUSED

<i>Kohustuse nimetus</i>	<i>31.05. seisuga</i>	<i>01.05. seisuga</i>
KOKKU kohustused		

OMAKAPITAL

<i>Omakapitali nimetus</i>	<i>31.05. seisuga</i>	<i>01.05. seisuga</i>
KOKKU omakapital		
KOKKU varade finantseerimise allikad		

Olulisimaks tööjõukuluks on palgakulu. Tööandja kehtestab palga-seadusest lähtuvalt

- palgamäära ehk kuu-, päeva- või tunnipalga ja
- palgasüsteemi ehk tehtud töö eest tasu arvutamise viisi.

Lisaks palgakulule tekivad tööandjal ka maksude ja maksete kulud. Üldreeglina peab tööandja arvestama igalt arvestatud töötasu summalt ka sotsiaalmaksu 33% brutopalgast iga töötaja kohta eraldi ja tööandja töötuskindlustust 0,3% (2008. aasta määr) kogu ettevõtte palgakulult.

Märkus: Vastavalt töötuskindlustuse seadusel on Eesti Vabariigi valitsusel iga kalendriaasta lõpus õigus otsustada töötuskindlustuse määra muutmine. Vastavalt seadusele võib tööandja määr olla 0,25% – 1%. Kui valitsus ei muuda maksemäära, siis jääb kehtima senine määr.



Näide

Tööandja arvestas Mallele palka 9000 krooni ja Matile 8000 krooni.

Töötajate tasudelt arvestatakse sotsiaalmaksu:

- Malle palga alusel $9000 \cdot 0,33 = 2970$ kr ja
- Mati palga alusel $8000 \cdot 0,33 = 2640$ kr.

Lisaks sotsiaalmaksule arvestab tööandja ka töötuskindlustust:

- $(9000 + 8000) \cdot 0,003 = 51$ kr.

Kui tööandjal on 2 töötajat (Malle ja Mati), siis tema tööjõukulud kokku on

- $9000 + 8000 + 2970 + 2640 + 51 = 22\,661$ kr, mida saab üldis-tavalt arvutada ka teisiti ehk $(9000 + 8000) \cdot 1,333 = 22\,661$ kr.

Töötasust peetakse kinni

- töötaja töötuskindlustus (v.a pensionäridel),
- kogumispensioni summa ehk pensionikindlustus ehk nn II pensionisammas (kui töötaja on sellega liitunud) ja
- tulumaks.

Töötaja töötuskindlustuse määr on 0,6% (2008. aasta määr) brutopalgast, pensionikindlustus on 2% brutopalgast.

Märkus: Vastavalt töötuskindlustuse seadusele on Eesti Vabariigi valitsusel iga kalendriaasta lõpuks õigus otsustada töötuskindlustuse määra muutmine. Seaduse põhjal võib töötaja määr olla 0,5% – 2%. Kui valitsus ei muuda maksemäära, siis jääb kehtima senine määr.

Tulumaksu arvestamisel võetakse arvesse järgmised reeglid:

- füüsilise isiku maksustamisperioodi ehk kalendriaasta tulust arvatakse enne tulumaksu arvutamist maha maksuvaba tulu 27 000 krooni (2008. aastal kehtiv maksuvabastus). Kalendrikuu kohta rakendatav summa on maksuvabast tulust $1/12$ ehk $27\,000/12 = 2250$ (krooni);
- enne tulumaksu arvutamist arvatakse maha töötaja töötuskindlustusmakse (maksuvaba kinnipidamine);
- enne tulumaksu arvutamist arvatakse maha kogumispensioni makse (maksuvaba kinnipidamine);
- kinnipeetava tulumaksu määr on 21% (2008. aastal kehtiv määr).

Märkus: Tulumaksuseadus näeb ette tulumaksu määra langust, 2009. aastal on maksumäär 20%, 2010. aastal 19% ja 2011. aastal 18%. Tulumaksuseadus näeb ette maksuvaba tulu tõusu, 2009. aastal on maksuvaba tulu 30 000 krooni, 2010. aastal 33 000 krooni ja 2011. aastal 36 000 krooni.

Maksud ja kindlustusmaksed tuleb tasuda Maksu- ja Tolliametile hiljemalt töötasu maksmise kuule järgneva kuu 10. kuupäevaks. Kui aprillikuu palk maksti töötajatele mais, siis maksud ja maksed tasutakse 10. juuniks.

Näited

Tööandja arvestas Mallele palka 9000 krooni ja Matile 8000 krooni. Kumbki neist ei ole pensionär, Malle on liitunud kogumispensioniga ning mõlemad töötajad on esitanud avalduse maksuvabastuse rakendamise kohta.

Mallele makstava palga arvutamine toimub järgnevalt:

- töötaja töötuskindlustusmakse arvutamine $9000 \cdot 0,006 = 54$ kr;
- kogumispensioni makse arvutamine $9000 \cdot 0,02 = 180$ kr;
- kinnipeetava tulumaksu arvutamine $(9000 - 54 - 180 - 2250) \cdot 0,21 = 1368,36 \approx 1368$ kr;
- netopalga arvutamine $9000 - 54 - 180 - 1368 = 7398$ kr.

Matile makstava palga arvutamine toimub järgnevalt:

- töötaja töötuskindlustusmakse arvutamine $8000 \cdot 0,006 = 48$ kr;
- kinnipeetava tulumaksu arvutamine $(8000 - 48 - 2250) \cdot 0,21 = 1197,42 \approx 1197$ krooni;
- netopalga arvutamine $8000 - 48 - 1197 = 6755$ kr.

Näidete alusel selgub, et tööandja tööjõukulud on 22 661 kr, millest töötajatele makstakse 7398 (Mallele) + 6755 (Matile) = $14\,153$ kr ehk $14\,153 / 22\,661 = 0,62455$ ehk $\approx 62,455\%$ tööjõukuludest.





ÜLESANNE 5-9 Maksud ja maksed töötasult, tööjõukulud

Arvutage maksud ja maksed järgmise töötaja tasult.

Karini kuupalk on 10 000 kr. Töötasu arvestamisel rakendatakse tulumaksuvaba tulu ja ta on liitunud pensioni II sambaga.

Arvutage ka maksmisele kuuluv palk ning tööandja tööjõukulud kokku.

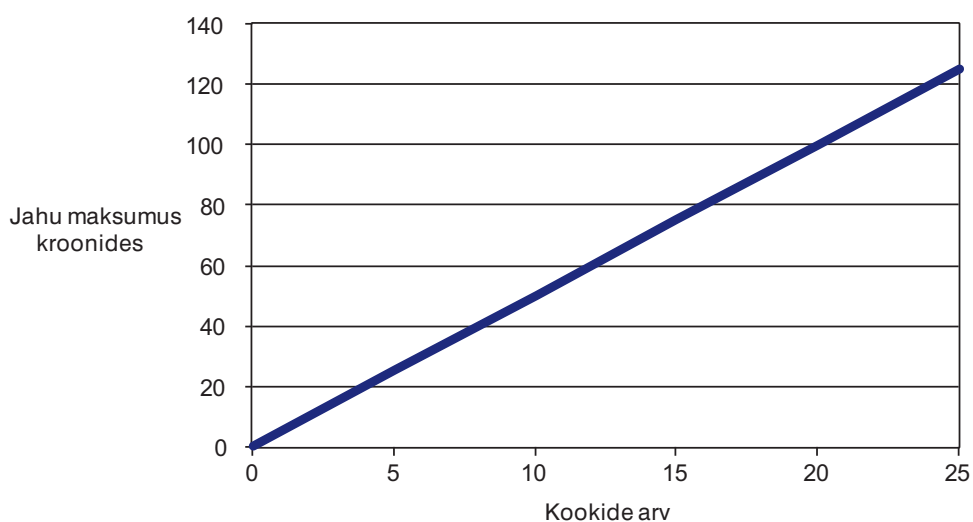
5.3.1 Kulude seos tegevusmahuga ja kasumilävi

Plaanide, eelarvete ja prognooside koostamisel on tarvis teada, kuidas käituvad kulud tegevusmahu muutudes. Seoses tootmismahuga saab kulusid liigitada

- **muutuvateks kuludeks** ehk **muutuvkuludeks** ja
- **püsivateks kuludeks** ehk **püsikuludeks**.

Muutuvkulud on kulud, mis muutuvad koos tegevusmahu muutumisega. Näiteks mingi perioodi jooksul kulutatud materjalikogus sõltub sellest, kui palju tooteühikuid valmistati. Samuti sõltub valmistatud tooteühikute arvust tükitasulise töölise töötasu.

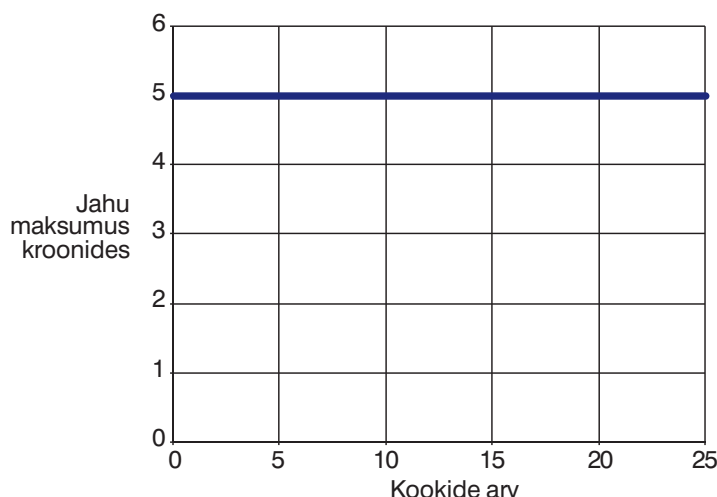
Muutuvkulud on seotud ettevõtte tootmisvõimsuste kasutamisega, st nad tagavad äri tegemise. Muutuvkulude käitumist iseloomustavad joonised 5-1 ja 5-2. Joonisel 5-1 on esitatud muutuvkulud kogusummas. Kui kooke ei valmistata, siis jahu ei kulu, kui valmistatakse näiteks 10 kooki, siis lähtuvalt teljestike all toodud eeldusest kulub jahu ($0,5 \text{ kg} \cdot 10 \text{ kr/kg}$) 50 krooni eest jne.



Eeldus: iga koogi kohta kulub 0,5 kg jahu, mille hind on 10 kr/kg.

Joonis 5-1 Muutuvkulude kogusumma sõltuvus toodangu mahust.

Joonisel 5-2 on esitatud muutuvkulud tegevusmahu (kookide arv) ühe ühiku kohta. Kui valmistatakse 1 kook, kulub jahu ühe koogi kohta lähtuvalt eeldusest ($0,5 \text{ kg} \cdot 10 \text{ kr/kg}$) 5 kr. Kui valmistatakse 10 kooki, siis jahu ühe koogi kohta kulub ikka 5 kr (kontroll: $50\text{kr}/10 \text{ kooki} = 5\text{kr/kook}$).



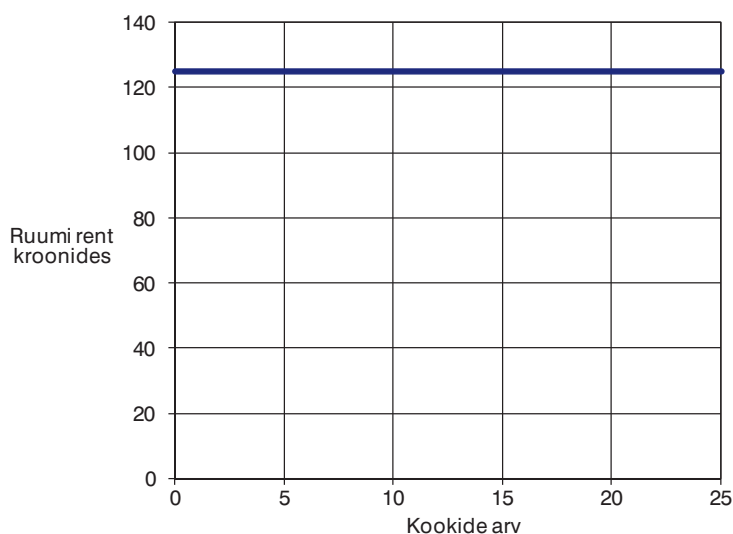
Eeldus: iga koogi kohta kulub 0,5 kg jahu ja jahu hind on 10 kr/kg.

Joonis 5-2 Muutuvkulu suurus tooteühikule.

Püsikulud on kulud, mille kogusummale tegevusmahu muutumine mõju ei avalda, st nad jäävad konstantseks nii tegevusmahu suurenemise kui ka vähenemise korral.

Püsikulud on üldjuhul seotud ettevõtte tootmisvõimsuste tagamisega, st nad tagavad äris olemise (püsimise).

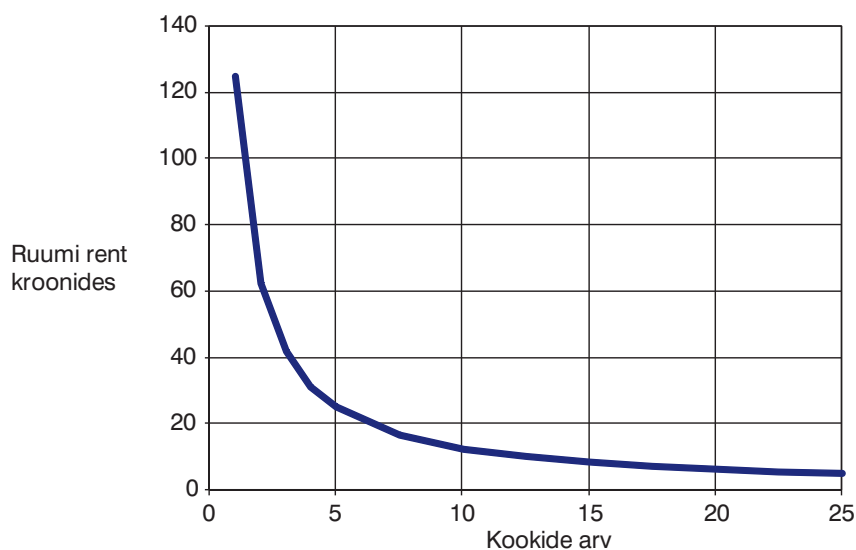
Püsikulude käitumist iseloomustavad joonised 5-3 ja 5-4. Joonisel 5-3 on esitatud püsikulu kogusummas. Ükskõik kui suur on toodete arv, kulu teatud perioodi kohta jääb ikka samaks.



Selgitus: Rendisumma lähtuvalt lepingust on 125 kr päevas.

Joonis 5-3 Püsikulude kogusumma sõltuvus toodangu mahust.

Joonisel 5-4 on esitatud püsikulud koogi kohta. Kui valmistatakse 1 kook, siis on kulu 125 kr koogi kohta. 10 koogi valmistamisel on aga kulu (125 kr / 10 kooki) 12,5 kr/kook jne.



Selgitus: Rendisumma lähtuvalt lepingust on 125 kr päevas
Joonis 5-4 Püsikulude suurus tooteühikule.

Juhtimisotsuste langetamiseks jaotatakse kulud seega muutuv- ja püsikuludeks ehk siit saab esitada võrrandi, kus

$$\text{KOGUKULUD} = \text{PÜSIKULUD} + \text{MUUTUVKULUD} \quad (5.6)$$

Varasemast selgus, et muutuvkulud sõltuvad tegevusmahust, ühiku kohta on need püsivad, kuid püsikulude kogusumma ei sõltu tegevusmahust. Selle info põhjal saab esitada valemi 5.6 laiemalt:

$$\text{KOGUKULUD} = \text{PÜSIKULUD} + \text{MUUTUVKULUD ÜHIKULE} \cdot q \quad (5.7)$$

kus q on kogus.

Iga äri korral on aktuaalne küsimus, kui palju peab tooteid valmistama ja müüma või teenuseid osutama, et kulud oleks kaetud tulude arvelt, ehk teisisõnu, kui suur peaks olema tulu, et ei tekiks kahjumit. Hindamaks, millise toodete või teenuste arvu korral on kulud kõik kaetud, arvutatakse **kasumilävi** ehk **kasumilävepunkt** ehk **tasuvuspunkt**. Kasumiläve ehk kasumilävepunkti ehk tasuvuspunkti on võimalik defineerida mitmeti.

See on

- toodete/teenuste arv, mille korral tulud on võrdsed kuludega;
- müügitulu, mille korral on kõik kulud kaetud tuludega.

Kui tulud on võrdsed kuludega, siis kasum on võrdne nulliga.

Kasumiläve saab väljendada ka valemiga:

$$\text{TULUD} = \text{KULUD} \quad (5.8)$$

või

$$\text{TULUD} - \text{KULUD} = \text{KASUM, kus kasum võrdub 0-ga.} \quad (5.9)$$

Muutuvkulud ja ka tulud sõltuvad tegevusmahust, sellest lähtuvalt saab valemi 5.9 kirja panna ka laiemalt:

$$\text{MÜÜGIHIND} \cdot q - \text{MK ÜHIKULE} \cdot q - \text{PK} = \text{KASUM} \quad (5.10)$$

kus

MK on MUUTUVKULUD,

PK on PÜSIKULUD,

q on kogus.

Näide

Kondiitriäri igakuised püsikulud on 24 500 kr, muutuvkulud on 80 kr koogi kohta, koogi müügihind on 150 kr. Mitu kooki tuleks valmistada ja müüa kuus, et saavutada kasumilävi ehk kõik kulud ära katta? Kasutades valemit 5.10 ja teades, et kasumilävepunktis on kasum võrdne nulliga, on lahendus järgmine:

$$150 \cdot q - 80 \cdot q - 24\,500 = 0 \text{ ehk } 150q - 80q - 24\,500 = 0$$

$$150q - 80q = 24\,500$$

$$70q = 24\,500$$

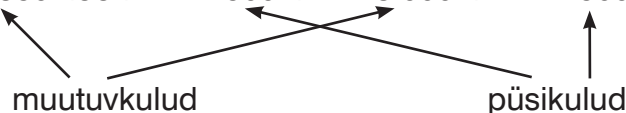
$$q = 24\,500/70 \rightarrow q = 350 \text{ kooki}$$

Kui kondiitriäri valmistab ja müüb 350 kooki kuus, siis tulud on võrdsed kuludega. Seda saab kontrollida järgmiselt:

$$\text{tulud} = 150 \text{ kr/kook} \cdot 350 \text{ kooki} = 52\,500 \text{ kr}$$

kulud =

$$80 \text{ kr/kook} \cdot 350 \text{ kooki} + 24\,500 \text{ kr} = 28\,000 \text{ kr} + 24\,500 \text{ kr} = 52\,500 \text{ kr}$$



Siit on näha, et tulud on 52 500 kr ja ka kulud on 52 500 kr, seega tulud on võrdsed kuludega ja tegemist on kasumilävega.

Kui kondiitriäri müüb kuus rohkem kui 350 kooki, siis ta saavutab kasumi. Kui kondiitriäri müüb kuus vähem kui 350 kooki, siis tulud ei kata veel kulusid ja tegemist on kahjumiga.



ÜLESANNE 5-10 Kulude sõltuvus tegevusmahust.

Hotelli püsikulud on 30 000 kr/kuus. Muutuvkulud (toitlustamine jmt) on 250 kr/klient. Arvutage kogukulud (summaarsed kulud) ja kulud kliendi kohta 50, 75 ja 100 külastaja korral.

Lahendus esitage järgmise tabeli kujul.

Klientide arv	Summaarsed püsikulud	Summaarsed muutuvkulud	Summaarsed kogukulud	Püsikulud ühiku kohta	Muutuvkulud ühiku kohta	Ühiku kulud kokku
50						
75						
100						



ÜLESANNE 5-11 Kasumilävi, kasum.

Pagariäri küpsetab ja müüb saiakesi, mille muutuvkulud on 2 kr/sai ja püsikulud 39 000 krooni kuus. Saiakese müügihind on 5 kr.

Mitu saiakest peab pagariäri kuus müüma, et saavutada kasumilävi? Kui suur peaks olema tulu, et kulud oleksid kaetud?

Kui suur on pagariäri kasum, kui valmistatakse ja müüakse 15 000 saiakest?

Teades muutuv- ja püsikulusid, on võimalik arvutada toote/teenuse omahinda ja määrata ka müügihind.



Näide

On teada, et pagariäris küpsetatakse saia, mille *muutuvkulud* on

- toiduained (jahu, munad jne), millest saia valmistatakse, summas 3 kr;
- pagari palk, mis sõltub valmistatud saiade arvust, 2 kr/sai;
- elekter, mida kulutatakse elektriahjule – on teada, et 1 saia küpsetamiseks kulub elektrienergiat rahas väljendatult 1 kr

ja *püsikulud* on

- saiaküpsetusruumi rent 5000 kr/kuus;
- pagariäri juhataja palk koos maksude ja maksetega 7000 kr/kuus;
- ahju jt materiaalsete põhivarade amortisatsioon 1000 kr/kuus;
- üldelekter ehk elekter, mida kulutatakse näiteks valgustusele jne 500 kr/kuus.

Tavaliselt küpsetatakse pagariäris 6 000 saia kuus.

Nimetatud pagariäris on kulused iga saia kohta:

$$3 + 2 + 1 + (5000 + 7000 + 1000 + 500) / 6000 = 8,25 \text{ (kr)}$$

Seega, kui müügihind on

- 8,25 kr/sai, siis kulud on kaetud;
- suurem kui 8,25 kr/sai, siis saab pagariäri kasumit;
- väiksem kui 8,25 kr/sai, siis pagariäri on kahjumis.

Tihti dikteerib hinna turg. Kui ei ole võimalik saia müüa hinnaga 8,25 kr/sai, siis on kaks võimalust, kas

- toota rohkem, sest siis püsikulud tootele langevad ja saia hind on madalam või
- vaadata üle kulud ja võimaluse korral näiteks kasutada odavamad materjali ja/või odavamad ruumi vms, et tootekulusid alandada.

Kui 6000 toote asemel oleks võimalik toota kuus 8000 saia, siis kulud saia kohta oleks:

$$3 + 2 + 1 + (5000 + 7000 + 1000 + 500) / 8000 = 7,6875 \approx 7,69 \text{ kr.}$$

Kui aga ruumi rendikulud oleks 3500 kr/kuus, siis kulud saia kohta oleks:

$$3 + 2 + 1 + (3500 + 7000 + 1000 + 500) / 6000 = 8 \text{ kr.}$$

5.3.2 Ettevõtte maksud

Ettevõtte tulumaks

Kui ettevõtte tulud on suuremad kui kulud, siis tekib kasum. Tavapäraselt maksustatakse tekkinud kasum tulumaksuga. Eestis praegu kehtiva tulumaksuseaduse kohaselt ei maksustata mitte tekkinud kasumit tulumaksuga, vaid maksustatakse kasumi jagamine ehk dividendide maksmine. Kui ettevõtte saab kasumit, siis on seda võimalik jaotada omanikele dividendidena. Kuna dividendiks loetakse netosummat ehk väljamaksmisele kuuluvat summat, millest on tulumaks juba maha arvatud, siis arvutatakse tulumaks dividendidele juurde. Tulumaksu maksab dividende jaotav ettevõtte.

Näide

Kui ettevõtte dividendide summa on 1000 kr, siis tulumaks arvutatakse järgmiselt.

1000 kr on netosumma, mis saadakse brutosummast tulumaksu lahutamisel. Aastal 2008 on see protsentuaalselt väljendatuna brutosummast $100\% - 21\% = 79\%$, tulumaks oli 2008. aastal nimelt 21%. Nüüd teame, et

$$\begin{aligned} 1000 \text{ kr} &\rightarrow 79\% \\ \text{tulumaks} &\rightarrow 21\% \end{aligned}$$



Kasutades ristkorrutist saame:

$$\text{tulumaks} = 1000 \cdot 21\% / 79\% \text{ ehk } 1000 \cdot 21 / 79 \approx 266 \text{ kr.}$$

Teisiti öeldes summa, mille ettevõtte peab välja maksma, on $1000 \text{ kr} + 266 \text{ kr} = 1266 \text{ kr}$, millest 1000 kr saab ettevõtte omanik ja 266 kr on tulumaks, mis makstakse Maksu- ja Tolliametile. Brutosummast 1266 kr moodustab tulumaks $266 / 1266 \approx 21\%$. Tulumaks kantakse kuludesse aruandeperioodil, mil ettevõtte otsustas dividendide maksmise.



ÜLESANNE 5-12 Ettevõtte tulumaks.

Ettevõtte otsustas maksta dividende $35\,000 \text{ kr}$. Kui palju peab maksma tulumaksu ning kui suur on raha väljaminek kokku dividendide maksmise tõttu?

Käibemaks

Käibemaksu rakendatakse lisandunud väärtuse maksuna ja see arvestatakse müügil. Iga toote/teenuse müügihinnale lisatakse tavaliselt 18% toote/teenuse müügihinnast. Kui toote/teenuse müügihind on 100 kr , siis käibemaksukohustuslane lisab sellele 18 kr käibemaksu ja küsib ostjalt 118 kr . 100 kr on müüja tulu ja 18 kr peab müüja maksma käibemaksu. Kui käibemaksukohustuslane ostab ettevõtluseks vajaliku toote/teenuse, mille hind on $60 \text{ kr} + \text{käibemaks } 10,8 \text{ kr} = 70,8 \text{ kr}$, siis ta võib ostul maksmisele kuuluva käibemaksu maha arvata Maksu- ja Tolliametile makstavast käibemaksust ehk siis riigile maksmisele kuulub $18 \text{ kr} - 10,8 \text{ kr} = 7,2 \text{ kr}$, mis on

$$\begin{array}{ccccc} & 100 \text{ kr} & - & 60 \text{ kr} & = & 40 \text{ kr} \\ & \nearrow & & \uparrow & & \nwarrow \\ \text{müügihind} & & & \text{soetushind} & & \text{lisandunud väärtus} \end{array}$$

lisandunud väärtuselt $18\% \cdot 40 = 7,2 \text{ kr}$. Seetõttu nimetataksegi Eestis käibemaksu lisandunud väärtuse maksuks.

Iga ettevõtte peab end registreerima käibemaksukohustuslaseks kui müügitulu (käive) ületab kalendriaasta algusest arvates $250\,000 \text{ kr}$. Kui ettevõtte soovib, siis võib maksumaksjaks registreeruda ka väiksema summa puhul, kuid kohustust seda teha ei ole.

Ettevõtte vahendab käibemaksu. Eeloleva selgituse varal saab väita, et ettevõtte saab ostjalt 18 kr käibemaksu, mille ta täies ulatuses peab edasi

maksma, kuid maksmine toimub kahes osas: 10,8 kr makstakse tarnijale ja ülejäänu riigieelarvesse. Seetõttu loetakse käibemaksukohustuslasel vara soetusmaksumuseks käibemaksuta soetushind.

ÜLESANNE 5-13 Käibemaks, tulud ja kulud.

Ettevõtte ostis toiduaineid, millest valmistas salati. Toiduainete eest esitati ettevõttele arve 400 kr + käibemaks 72 kr, kokku 472 kr. Toiduainetest valmistatud salati müüs ettevõtte hinnaga 550 kr + käibemaks 99 kr = 649 kr.

Kui suur on riigieelarvesse makstav käibemaks?
Kui palju tekkis ettevõttel tulusid ja kulusid?



5.4 RAHAKÄIVE

Lisaks tekkepõhisele tulude ja kulude arvestusele on oluline ka raha olemasolu ettevõttes, seetõttu tuleb jälgida ka rahakäivet. Ettevõtte peab olema maksevõimeline ja tagama kohustuste õigeaegse tasumise. Kuna tulude/kulude tekkimise moment ei pruugi ühtida raha laekumise/tasumise hetkega, siis tuleb lisaks tulude ja kulude fikseerimisele jälgida ka raha liikumist.

Näiteks augustikuus saadakse telefoniarve juulis tarbitud teenuste eest, arve tasumine toimub augustis: kulu tekkis juulis, kuid raha väljaminek augustis.

Kui ostja ei ole tuttav, siis küsib müüja tihti kauba müügil ostjalt ettemaksu. Alles selle järel kaup väljastatakse. Sellisel juhul on võimalik järgmine situatsioon.

Müüja väljastab ostjale tellimuse kinnituse ja palub ettemakset, mille järel vormistatakse arve ning väljastatakse kaup.

1. Tellimuse kinnitus väljastati juulikuus. Ostjal ei muutu vara, kohustused ega omakapital - tal ei teki ei kulusid ega tulusid.
2. Ostja tasub saadaoleva kauba eest augustis. Kuna raha on makstud, aga ostja ei ole midagi vastu saanud, siis ostjal tekkis nõue müüja vastu, aga kulu ei ole tekkinud.
3. Kaup väljastatakse ostjale septembris. Kuna kaup ei ole müüdud ja toob tulu veel tulevikus, siis kajastatakse kaup varana ning ostjal väheneb õigus nõuda müüjalt kaupa.

4. Kaup müüakse oktoobris. Kuna kaup on müüdud, siis vara kauba näol ei ole ja kaup kantakse kuludesse.

Viimati esitatud näites makstakse raha kauba eest augustis, aga kulud tekivad alles oktoobris.

Ka töötasu puhul ei ühti tööjõukulude teke raha väljaminekuga palga maksmisel ja sellelt arvestatud maksude ning maksete tasumisel. Tihti makstakse palka selle teenimisele järgneva kuu algul. Näiteks töötaja töötas septembrikuus, töötasu makstakse oktoobri algul ja maksud ning maksed alles novembris. Tööjõukulud tekivad töö tegemisel ehk septembris, aga raha väljaminek on osaliselt oktoobris ja osaliselt novembris.



ÜLESANNE 5-14 Tulude, kulude, rahakäibe ja bilansi prognoosimine.

OÜ A põhitegevus on **teenuse** osutamine.

OÜ A müügitulu oli

- detsembris 200A. aastal 130 000 kr, millest 26 000 tasuti sularahas, ülejäänud müüdi võlgu.

Täna on 1. jaanuar 200B ja OÜ prognoosib oma **käivet** eelolevaks kvartaliks järgmiselt:

- jaanuar 110 000 kr, millest müük sularahas 22 000 kr;
- veebruar 112 000 kr, millest müük sularahas 22 400 kr;
- märts 115 000 kr, millest müük sularahas 23 000 kr.

Eelnenud perioodide kogemuste põhjal võib eeldada, et müügikuul laekub raha 60% krediitmüügist, 1 kuu pärast müüki laekub 40% krediitmüügist.

Teenuste osutamiseks **kulutatakse materjale** ligikaudu 30% käibest. Materjal soetatakse vahetult enne teenuse osutamist ja selle eest tasutakse kohe.

Töötajate **palgad** arvestatakse ja makstakse välja arvestuskuul, **maksud** makstakse tasu maksmise kuule järgneval kuul. Ettevõttes on 5 töötajat, kellest

- üks on ettevõtte juht-raamatupidaja, kelle kuupalk on 10 000 kr ja
- 4 töölist, kelle põhipalk on 4000 kr töötaja kohta ja lisaks lisatasu 15% käibest ehk müügituludest (4 töötaja kohta kokku).

Maksud ja maksed (töötuskindlustus, tulumaks – võttes arvesse maksuvaba tulu kõigil töötajatel, sotsiaalmaks) arvestatakse ülesande lahendamise ajal kehtiva seaduse põhjal.

Rendikuludeks arvestatakse 10 000 kr kuus, mis tasutakse igal kulu tekkimise kuul. Alates märtsist tõuseb rent 12 000 kroonile. **Muid kulusid** on planeeritud 4800 kr kuus, mis tasutakse kulu tekkimise kuule järgneval kuul.

Olemasoleva **laenu intressimäär** on 8% aastas, intress arvestatakse laenu jäägilt. Laenu tasutakse iga kuu 1. kuupäeval 5833 kr. Laenuga koos tasutakse ka eelneval kuul arvestatud intress.

Materiaalse põhivara **amortisatsiooni** arvestamise viis on lineaarne ja amortisatsioonimäär on 20% aastas vara soetusmaksumusest. Ülesande algbilansis esitatud materiaalse põhivara soetusmaksumus on 250 000 kr, millest on lahutatud eelmise perioodi amortisatsioon 25 000 kr.

OÜ A bilanss 31.12. 200A on järgmine .

OÜ A bilanss

<u>AKTIVA (vara)</u>	31.12.200A	<u>PASSIVA (kohustused ja omakapital)</u>	31.12.200A
	<i>Summa, kr</i>		<i>Summa, kr</i>
Käibevara		Lühiajalised kohustused	
Raha	32 000	Pikaajalise laenu tagasimaksed järgmisel perioodil	70 000
Ostjatelt laekumata arved	41 600	Võlad tarnijatele	4 800
		Maksuvõlad	23 175
		Intressivõlad	1 467
<u>Käibevara kokku</u>	<u>73 600</u>	<u>Lühiajalised kohustused kokku</u>	<u>99 442</u>
Põhivara		Pikaajalised kohustused	
Materiaalne põhivara	225 000	Pikaajaline pangalaen	150 000
		<u>Pikaajalised kohustused kokku</u>	<u>150 000</u>
		<u>Kohustused kokku</u>	<u>249 442</u>
		Omakapital	
		Osakapital	45 000
		Eelmiste perioodide jaotamata kasum	4 158
<u>Põhivara kokku</u>	<u>225 000</u>	<u>Omakapital kokku</u>	<u>49 158</u>
AKTIVA KOKKU	298 600	PASSIVA KOKKU	298 600

FINANTSPLANEERIMINE

Koostage

- OÜ A kasumiproгноos I kvartali kuude lõikes kasvavalt tabelis A,
- OÜ A rahakäibe прогноos 200B. aasta I kvartali kuude lõikes tabelis B,
- OÜ A eeldatav bilanss seisuga 31.03.200B. aastal tabelis C.

Tabel A. Kasumiproгноos.

<i>Kirje</i>	<i>jaanuar, kr</i>	<i>veebruar, kr</i>	<i>kokku 2 kuud, kr</i>	<i>märts, kr</i>	<i>kokku 3 kuud, kr</i>
Müügitulu					
Materjalikulu					
Rendikulu					
Muud kulud					
Tööjõukulu					
sh palgakulu					
sh sotsiaalmaks (tööandja maksud ja maksed)					
Põhivara amortisatsioon					
Ärikulud kokku					
Ärikasum					
Intressikulu					
Aruandeperioodi puhaskasum					

Tabel B. Rahakäibe прогноos.

	<i>jaanuar, kr</i>	<i>veebruar, kr</i>	<i>märts, kr</i>	<i>kokku, kr</i>
Raha jääk perioodi algul				
Raha sissetulek				
<i>Laekumine ostjatelt</i>				
Raha väljaminek				
<i>Tasutud tarnijatele</i>				
s.h. materjali eest				
s.h. rent				
s.h. muud kulud				

<i>Palga ja maksude-maksete tasumine</i>				
s.h. palk				
s.h. maksud ja maksed				
<i>Tasutud laenu</i>				
<i>Tasutud intresse</i>				
Rahakäive (raha sissetulek – väljaminek) kokku				
Raha jääk perioodi lõpul				

Tabel C. Kavandatav bilanss kroonides.

<u>AKTIVA (vara)</u>	31.03.200B	31.12.200A
<i>Käibevara</i>		
Raha		32 000
Ostjatelt laekumata arved		41 600
<u><i>Käibevara kokku</i></u>		<u>73 600</u>
<i>Põhivara</i>		
Materiaalne põhivara		225 000
<u><i>Põhivara kokku</i></u>		<u>225 000</u>
AKTIVA KOKKU		298 600

<u>PASSIVA (kohustused ja omakapital)</u>	31.03.200B	31.12.200A
<i>Lühiajalised kohustused</i>		
Pikaajalise laenu tagasimaksed järgmisel perioodil		70 000
Võlad tarnijatele		4 800
Maksuvõlad		23 175
Intressivõlad		1 467
<u><i>Lühiajalised kohustused kokku</i></u>		<u>99 442</u>
<i>Pikaajalised kohustused</i>		
Pikaajaline pangalaen		150 000
<u><i>Pikaajalised kohustused kokku</i></u>		<u>150 000</u>
<u><i>Kohustused kokku</i></u>		<u>249 442</u>
<i>Omakapital</i>		
Osakapital		45 000
Eelmiste perioodide jaotamata kasum		4 158
Aruandeperioodi kasum		0
<u><i>Omakapital kokku</i></u>		<u>49 158</u>
PASSIVA KOKKU		298 600



Läbiv ülesanne

Täitke ära töövormide punktid 7.1 - 7.5 ja 8. Osa 7.1 täitke individuaalselt, ülejäänud osade puhul tehke grupidööd.

KOKKUVÕTE

Mistahes ettevõtluse alustamisel on tarvis kindlaks määrata, millised varad on vajalikud. Kas on tarvis soetada vara pikaajaliseks kasutamiseks või on vajadus materjalide või kaupade järele. Varade soetamiseks on tarvis leida finantseerimise allikad. Vara soetamist saab finantseerida kas omakapitali või laenude arvelt. Viimane neist toob kaasa intressikulu tekkimise, mis vähendab kasumit.

Ettevõtluse käigus tekib mitmeid kulusid ja tulusid. Kulud jagunevad lähtuvalt tegevusmahust muutuv- ja püsikulud. Tuleb silmas pidada, et püsikulud tekivad sõltumata tegevusmahust, aga muutuvkulud ja ka tulud sõltuvad tegevusmahust. Pikemas perspektiivis tuleks saavutada tegevusmaht, mis ületab kasumiläve, mille korral tulud ületavad kulusid ja tulemuseks on kasum. Kasum aga tähendab omakapitali juurdekasvu. Samas lühiajalises perspektiivis ajutiste raskuste korral on kasulikum müüa tooteid/teenuseid vähem kui kasumiläve saavutamiseks tarvis on, kui üldse mitte müüa. Ehk kasulikum on katta püsikulud kasvõi osaliselt kui üldse mitte katta. Ettevõtlus peab tasuv olema ehk eesmärk on ületada kasumilävi.

Kuid äris ei tohiks tähelepanu pöörata ainult tekkepõhistele tuludele ja kuludele, vaid ka rahakäibe. Ettevõtte majandustulemus võib olla kasum, aga kui raha ei ole, siis ei ole võimalik tasuda õigeaegselt kohustusi. Võlgade tasumisega viivitamine toob kaasa viivise, mis omakorda suurendab kulusid, mille tõttu ka kasum hakkab kahanema. Seetõttu raha sissetulek peab ületama raha väljaminekut, mis tagab äri "elus" hoidmise.

Kasutatud allikad

1. Alver, J., Reinberg, L. (2002). Juhtimisarvestus. Tallinn: Deebet.
2. Raamatupidamise seadus. (2002). – RT I 2002, 102, 600; RT I 2007, 58, 380.
3. Tulumaksuseadus. (1999). – RT I 1999, 101, 903; RT I 2007, 44, 318.
4. Käibemaksuseadus. (2003). – RT I 2003, 82, 554; RT I 2007, 32, 259.
5. Sotsiaalmaksuseadus. (2000). – RT I 2000, 102, 675; RT I 2008, 8, 57.
6. Töötuskindlustuse seadus (2001). – RT I 2001, 59, 359; RT I 2007, 59, 381.
7. RTJ 1 Raamatupidamise aastaaruande koostamise üldpõhimõtted. (2005). – RTL 2005, 66, 952.
8. RTJ 2 Nõuded informatsiooni esitusviisile raamatupidamise aastaaruandes. (2005). – RTL 2005, 66, 952; RT 2007, 16, 257; RTL 2007, 16, 257.

LÄBIV ÜLESANNE

Ettevõtte rajamist ja äriplaani koostamist ette valmistavad töövormid.

1. Potentsiaalse ettevõtja enesehinnang

1.1. Kas Sa oma isiksuseomadustelt sobid ettevõtjaks? Loetle enda nii ettevõtjaks saamist toetavaid kui ka mittetoetavaid isiksuseomadusi.

1.2. Mil viisil Sinu senine töökogemus, haridus, täienduskoolitus, perekondlikud traditsioonid ja tutvusringkond, hobid jms toetavad ettevõtjaks saamist?

1.3. Kas Sa tahad tulevikus ettevõtjaks saada? Põhjenda vastust!

1.4. Millised barjäärid takistavad Sul ettevõtlusega alustada ja kuidas oleks võimalik neid ületada?

1.5. Millist täiendavat koolitust vajad Sa kohe või edaspidi? Siinkohal mõtle üldistele äri- ning juhtimisalastele teadmistele ja oskustele, mitte konkreetse äriidee spetsiifikast tulenevale koolitusvajadusele.



2. Äriidee ja konkurentsistrateegia

2.1. Kes on Sinu potentsiaalsed kliendid?

2.2. Milliseid klientide vajadusi Sinu toode/teenus rahuldab, milliseid hüvesid see neile pakub?

2.3. Kuidas Sa oma klientide vajadusi rahuldad? Milles seisneb Sinu tegevuse eripära konkurentidega võrreldes? Kirjelda lühidalt, kuidas ettevõtte funktsioneerib.

2.4. Sõnasta kokkuvõtvalt oma äriidee – kellele, mida ja kuidas Sa pakud? Milles seisneb Sinu konkurentsieelis?

2.5. Milliste juriidiliste piirangutega tuleb valitud tegevusalal arvestada, milliseid litsentse või tegevuslube tuleb taotleda, milliseid peamisi seadusi järgida?

3. Eesmärgid

3.1. Määratle oma ärilised eesmärgid (käive, kasum, isiklik tulu ettevõttest, toote/teenuse arendamine, investeeringud, saavutatav maine, tegevuse laiendamine jms).

Millisena kujutled oma ettevõtet viie aasta pärast?

4. Turg ja konkurents

4.1. Piiritle oma potentsiaalne turg – millisele geograafilisele piirkonnale ja millistele tarbijate segmentidele on tegevus orienteeritud?

A. Peamised sihtrühmad ja nende suurus.

B. Täiendavad sihtrühmad ja nende suurus.

C. Võimalikud täiendavad sihtrühmad tulevikus.

4.2. Kirjelda oma turgu (suurus, paiknemine, kasvu/kahanemistendentsid, tarbijate käitumise muutumine, olulised tehnoloogilised muutused lähiaastatel jms).

4.3. Kirjelda vähemalt kolme lähemat (otsest või kaudset) konkurenti (pakutavad tooted/teenused, kvaliteet, hinnatase, asukoht, maine, eelised, puudused, tegevuse eripära jms).

A.

B.

C.



5. Turundus

5.1. Kirjelda täpsemalt oma toodet/teenust.

5.1.1. Toote põhiomadused.

5.1.2. Milliseid tarbijate soove ja vajadusi Sinu toode rahuldab – miks nad seda ostavad? Milliseid klientide vajadusi Sa rahuldad?

5.1.3. Toote täiendavad omadused, lisateenused, pakend jms.

5.1.4. Toodete eelised ja puudused konkurentidega võrreldes.

5.1.5. Millal on reaalne tootmist alustada (valmisoleku tase toote müügiks)?

5.2. Millistest põhimõtetest lähtud hindade määramisel?

5.3. Turustuskanalid – kirjelda, kuidas Sinu toode või teenus jõuab tarbijani.

5.4. Müügitoetuspoliitika.

5.4.1. Reklaam (kasutatavad reklaamikanalid, kulutused, eripära jms).

5.4.2. Müügi edendamise meetmed.

5.4.3. Muud kasutatavad müügitoetuse meetmed (kui on kavas kasutada).

5.5. Müügiprognoos. Milline on rajatava ettevõtte käive esimesel tegevusaastal?

Kirjelda, kuidas järgnev prognoos on saadud – millistel eeldustel see põhineb?

Müügiprognoos toodete/teenuste (või klientide) lõikes:

Tooted (kliendid)	Müügi maht (rahaliselt või naturaalselt)
1.....	
2.....	
3.....	
4.....	
5.....	
6.....	
7.....	
8.....	
9.....	
10.....	

Kirjelda müügi hooajalisi kõikumisi



6. Ettevõtte asukoha valik

6.1. Loetle olulisemad nõuded, millele peab vastama seda tüüpi ettevõtte asukoht.

6.2. Määratle oma ettevõtte sobiv asukoht neid kriteeriume arvestades. Võid välja pakkuda alternatiivseid variante.

6.3. Milline on renditavate pindade suurus ruutmeetrites? Milliste rendikuludega koos tuleb selles piirkonnas arvestada? Millised peaks olema rendilepingu tingimused?

6.4. Kas kavandatava tegevuse lubatavusega konkreetses piirkonnas/ruumides võib tekkida probleeme?

7. Finantsplaanid

7.1. Hädavajalikud elamiskulud.

Järgnevalt kalkuleeri, milline sissetulek ettevõtlusest on vajalik normaalse igapäeva elu tagamiseks. Tee arvutus oma äranägemise järgi kas kuu või aasta kohta. Näita vaid oma isiklikke, mitte ettevõtlusega seotud kulutusi. Arvestada tuleb kogu perekonna vajadustega. Finantsplaan koostades tuleks kontrollida, kas tulu ettevõtlusest katab hädavajalikud elamiskulud.

Kulude/ tulude liik	Summa
Kulutused eluasemele (rent, vesi, gaas, elekter jms)	
Sidekulud (telefon, internet jms)	
Kulud kodusele toidule	
Kulud toidule väljaspool kodu	
Mitmesugused majapidamiskulud	
Transpordikulud	
Mitmesugused maksud, mis ei kajastu ettevõtluskuludes (nt maamaks)	
Kindlustusmaksed	
Meelelahutus	
Kulutused lastele, kingitused	
Puhkusega seotud kulud	
Muud kulud	
.....	
.....	
.....	
Kulutused kokku	A
Oodatav tulu (lisaks ettevõtlustulule)	
Abikaasa/pereliikmete tulu	
Muud tulud	
Tulud kokku	B
Vajalik tulu ettevõtlusest (A-B)	C

Märkus: selline isiklike kulude/tulude hinnang ei lähe äriplaani koosseisu, kuid ettevõtjal on kasulik see läbi mõelda.



7.2. Stardikapitali vajadus ja finantseerimisallikad

7.2.1. Hinda ligikaudselt stardikapitali vajalikku suurust:

Hoonete või maa ost (kui alustatakse kodusel või rendipinnal, siis see kulu puudub)	
Ruumide remont või ümberehitus	
Kulutused sisseseadele (mööbel, seadmed jms)	
Kauba- või materjalivarud	
Kontoritarbed	
Asutamiskulud (registreerimine jms)	
Esialgsed reklaami ja müügitoetuse kulud	
Rahaline reserv kassas või pangas	
.....	
.....	
.....	
(Lisanduda võivad nt ette makstud rent, kindlustus jms)	

Vajalik stardikapital kokku:

Täpsem sisseseade kulutuste eelarve (vajaduse korral ka muud kulud)

Vajalik sisseseade:	Orienteeruv hind
1.	 kr
2.	 kr
3.	 kr
4.	 kr
5.	 kr
6.	 kr
7.	 kr
8.	 kr
9.	 kr
10.	 kr
Kokku	 kr

LÄBIV ÜLESANNE

Muud rahalised kulud:	
1.	 kr
2.	 kr
3.	 kr
4.	 kr
5.	 kr
	Kokku kr

7.2.2. Nimeta planeeritavad stardikapitali allikad ja nende rahaline suurus.

1.

2.

3.

4.

7.3. Rahakäibe prognoosi koostamisel on vaja arvestada krediidiga seotud küsimusi. Kirjelda neid.

A. Krediiditingimused ettevõtte klientidele (kas on järelmaksuga müüki?).

B. Tarnijate krediiditingimused ettevõttele.

Muud tegurid, mida tuleb arvestada rahakäibe prognoosimisel.



7.4. Kalkuleeri oma ettevõtte tasuvuspunkt.

Vajalik informatsioon:

Püsivkulud:

Muutuvkulud tooteühiku kohta või muutuvkulude osa käibes:

Tooteühiku müügihind (kui müüakse vaid üht toodet):

Arvutus:

7.5. Koosta ettevõtte esimese tegevusaasta rahakäibe prognoos kuude lõikes.

	<i>Enne tegevuse alustamist</i>	<i>1. kuu</i>	<i>2. kuu</i>	<i>.....</i>	<i>12. kuu</i>	<i>Aasta kokku</i>
Raha jääk perioodi algul						
Raha sissetulek						
<i>Ostjatelt laekumine</i>						
<i>Omanike investeering</i>						
Laen						
.....						
Raha väljaminek						
<i>Tarnijatele tasutud</i>						
sh materjali eest						
sh rent						
sh muud kulud						
<i>Palga ja maksude-maksete tasumine</i>						
sh palk						
sh maksud ja maksed						
<i>Tasutud laenu</i>						
<i>Tasutud intresse</i>						
.....						
.....						
Rahavood kokku						
Raha jääk perioodi lõpul (raha perioodi algul + sissetulek – väljaminek)						

8. Tegevuse alustamise ajagraafik

Too välja äritegevuse ettevalmistamisega seotud olulisimad tegevused ja kavanda nende toimumise aeg.

	1. kuu	2. kuu	3. kuu	4. kuu	5. kuu	6. kuu
Juriidiline vormistamine						
Ruumide otsing ja ettevalmistamine						
Finantseerimise korraldamine						
Põhivahendite ost						
Personali valik						
Avamise ettevalmistamine						
Turundus- (reklaami-) tegevuse alustamine						
Äritegevuse alustamine						
.....						
.....						
.....						
.....						
.....						