

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Katrin Differt

# **ÄRIPLAAN KÄIVITATAVALE ETTEVÕTTELE**

Lõputöö

Juhendaja: Taavi Tamberg

Pärnu 2013

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Äriplaani koostamine .....	6
1.1. Äriideest äriplaanini .....	6
1.2. Ärikeskkonna analüüs .....	9
1.3. Tooted ja teenused.....	11
1.4. Turg ja turundus .....	14
1.5. Konkurents .....	16
1.6. Organisatsiooni juhtimine ja personal.....	19
1.7. Riskianalüüs .....	21
1.8. Finantsproгноosid .....	24
2. Äriplaani loodavale osatule .....	28
2.1. Põhiline informatsioon ettevõttest.....	28
2.2. Ärikeskkond .....	30
2.3. Teenused .....	34
2.4. Turu analüüs.....	39
2.5. Turundus .....	44
2.6. Konkurendid.....	48
2.7. Ettevõtte juhtimine ja personal.....	51
2.8. Riskide analüüs .....	54
2.9. Finantsplaanid ja majandusnäitajate прогноosid .....	58
Kokkuvõte .....	61
Viidatud allikad.....	63
Lisad.....	68
Lisa 1. Äriplaani soovituslikud peatükid .....	68

Lisa 2. Informatsioon ettevõtte kohta.....	69
Lisa 3. Ajakava ettevõtte käivitamiseks.....	70
Lisa 4. Soovitused OÜ Käsitöökoju müügiportaali kasutamiseks .....	71
Lisa 5. Ankeetküsitlus .....	73
Lisa 6. Kaudsete konkurentide võrdlustabel .....	76
Lisa 7. Ametikohtadele esitatavad nõuded ning tööülesanded .....	77
Lisa 8. Turundusplaan perioodil 2013-2016 .....	78
Lisa 9. Rahavoogude prognoos perioodil 2013-2016 .....	80
Lisa 10. Kasumiaruande prognoos perioodil 2013-2016 .....	82
Lisa 11. Bilansi prognoos perioodil 2012-2016.....	83
Summary .....	84

## SISSEJUHATUS

Tänapäeva maailmas levib uuesti käsitööd eelistav trend. Nii rõiva- kui sisustusmoes kasutatakse ohtralt käsitööd. Üha enam osatakse väärtustada ka rahvuslikku käsitööd, õpitakse tundma etnograafilise käsitöö saladusi, selles kätkevat sõnumit, hoitakse alal traditsioonilisi töövõtteid ja taastatakse ununema kipuvad. Nõudlus ja huvi käsitöö vastu on ka Eestis märgatavalt kasvanud. On loodud palju asutusi, koolituskeskuseid, poode ning veebikeskkondasid, kus pakutakse selle alast informatsiooni, teenuseid ja tooteid. Ühtset keskkonda, kus loometööst huvitatud inimene leiaks kogu vajaliku info käsitööst ning muust sellega seonduvast Eestis aga loodud ei ole.

Antud diplomitöö on koostatud teemal „Äriplaan käivitatavale ettevõttele“. Töö eesmärk on eelpool kirjeldatud turusituatsiooni ja tekkinud ärivõimalust ära kasutades koostada objektiivne äriplaan käsitöö- ja disainialase infoportaali käivitamiseks. Eesmärgi saavutamiseks tuleb täita järgmised ülesanded:

- Anda teooria põhjal ülevaade äriplaani koostamise põhimõtetest ja vajalikkusest.
- Uurida potentsiaalsete klientide ostukäitumist, käsitööalase info ja toodete kättesaadavust ning huvi loometöö vastu üldiselt.
- Koostada praktiline äriplaan ning formuleerida selle põhikomponendid.

Täites seatud ülesandeid peaks selguma, kas inimesed oleksid huvitatud käsitööalase infoportaali kasutamisest ning kui palju raha ja aega nad sellesse kulutaksid. Neid andmeid kasutades on võimalik väljatöötada ettevõtte strateegia ja pakutavad teenused.

Diplomitöö on jagatud kaheks peatükiks. Esimeses peatükis peab autor vajalikuks anda ülevaade äriidee ja ärikontseptsiooni kavandamisest. Autor peab oluliseks enne äriplaani kirjutamist, võrrelda erinevaid ettevõtlust puudutavaid teooriaid, mille abil üles ehitada

äriplaani struktuur ning tulemust rakendatakse praktilise äriplaani koostamisel. Äriplaani kirjutamise käigus analüüsitakse kas loodav osühing oleks tulevikus jätkusuutlik ning tegutsemisvõimeline ettevõtte.

Teises peatükis koostatakse äriplaani käivitavale ettevõttele. Äriplaani teostamise käigus viiakse läbi majandusharu turu- ja konkurentsianalüüs, kujundatakse ettevõtte turundusstrateegia, töötatakse välja organisatsiooni struktuur ja töökorraldus, analüüsitakse ettevõtte riske ning koostatakse majandusnäitajate prognoosid neljaks järgneva majandusaastaks. Äriplaani koostamisel on järgitud ka Eesti Töötukassa äriplaani juhendit ettevõtlusega alustamise toetuse taotlemiseks.

Teoreetilise tagapõhja moodustavad akadeemilised väljaanded ning õppetöös läbitud ained. Kasutatud on ka teemakohaseid internetiallikaid. Uurimismetoodikaks on erinevate analüüsi ja sünteesi meetodite kompleks, mida teooria erinevates osades tutvustatakse.

Diplomitöö koostamisel on lähtutud Tartu Ülikooli majandusteaduskonna poolt 2012. aastal koostatud üliõpilaste kirjalike uurimistöde metoodilistest juhendist.

# 1. ÄRIPLAANI KOOSTAMINE

## 1.1. Äriideest äriplaanini

Äritegevust alustades tuleb ettevõtjal otsustada, kas äriplaani koostada või mitte ja enne selle põhjalikku teostamist tuleks ettevõtjal endale eelnevalt selgeks teha, mis on äriidee ja äriplaani. Tegutseva ettevõtte äriplaani on vaja läbida pikk tee, kaugeltki kõik äriideed ei realiseeru tegelikkuses. Äriidee on mõte hakata tegelema mingi teenuse pakkumise või toote tootmisega ning teenida sellega kasumit, mis ärikontseptsiooni kaudu määratletakse täpseks sõnastuseks ning kirjutatakse äriplaaniks.

Richard Stutely (2002: 27) on defineerinud äriplaani järgmiselt: „Äriplaani kirjeldab meetodeid, kuidas juhtida ettevõtet aktiivselt mingi tuleviku aja vältel.“ Äriplaani on äriidee elluviimiseks väga oluline ning annab sellele väärtuse ning ülevaate ettevõtte eesmärkidest, tegevustest ning nende juhtimisest tulevikus. Ilma äriplaanita on seatud eesmärgini jõudmine keerukas, kuna paljud tähtsad aspektid võivad nii märkamata jääda.

Ettevõtluse aluseks on äriidee. Kui ei ole äriideed on väga raske tegutseda eesmärgipäraselt ning kui ei teata, mis suunas minna, ei teata ka seda, millal kohale jõutakse (Laas 2001: 74).

Ettevõtte äriplaani kirjutamiseks on mitmeid põhjuseid: esiteks äriplaani koostamine sunnib ettevõtjat üksikasjalikult läbi mõtlema oma äriidee ja selle realiseerimise kava. Teiseks loob äriplaani struktuuri ja selguse ettevõtja peas, pannes mõtlema, mis on edu saavutamiseks vajalik. Kolmandaks, aitab äriplaani mõelda tuleviku peale. (Ehmke, Bochlje: 2007)

Loodava ettevõtte edu šansid sõltuvad paljuski sellest, kuidas pööratakse tähelepanu esmajoones laiahaardelisele äriplaanile. Põhjalik äriplaan eeldab visiooni ettevõttest enne kui seda hakatakse teostama. Kui rahaline toetus pankadelt, kauba laenuandjalt või investoritelt on vajalik, siis nende esmane palve ongi näha ettevõtjalt täiuslikku äriplaani. Äriplaani põhjal saavad nad kujutleda ärile antava laenu tasuvust. (Steinhoff 1993: 50)

Äriplaani koosneb kahest osast – sõnadest ja numbritest. Sõnalises osas kirjeldatakse äriideed ja selle teostamiseks vajalikke toiminguid ning olemasolevaid eeldusi. Sõnalise osa alla kuuluvad peatükid nagu: toote või teenuse kirjeldus, kus tuleb keskenduda mitte ainult teenuse omadusele vaid ka eelisele, mida need omadused kliendile pakuvad. Turg ja sihtturg, kus kirjeldatakse klienti, meetodeid ning piirkonda, kus oma teenuseid tulevikuks pakkuma hakatakse. Kuna konkurentidel on oluline osa ettevõtte edule, siis kirjeldatakse ka neid ning nende positsiooni turul. Juhtkond ja personal, kus tuuakse välja ametite kirjeldused ning neile vastavad isikuomaduste nõuded. Tehakse SWOT analüüs, mis on üks efektiivsemaid ettevõtte riskide analüüsimise meetodeid. (Your business, its ...: 2007)

Numbriline osa koosneb kolmest standardsest instrumendist: prognoositud rahavoogude aruanne, prognoositud kasumiaruanne, prognoositud bilanss. Need prognoosid aitavad ettevõtjal selgusele jõuda kui suurt kapitali nõuab ettevõtte loomine ning kui palju kasu võib ettevõtte tegevuselt oodata. Äriplaani sõnalist ja numbrilist osa toetavad lisad – tellimuskirjad, turu-uuringud, eellepingud, toote spetsifikatsioonid, kaardid, diagrammid, tabelid. Lisadesse ei tohi jätta mingit olulist, kuid äriplaani tekstiosas kirjutamata infot. Kuna siis võib info olulisus kaotsi minna või segaseks jääda. Lisad ainult toetavad sõnalises ja numbrilises osas kirjutatut. (*Ibid.* ...: 2007)

Äriplaani struktuur sõltub oluliselt sellest, kellele plaan on suunatud. Avaliku sektori institutsioonile kirjutatud äriplaani ei ole võrreldav kommertspanga jaoks koostatuga. Eelnevast tulenevalt ei ole ka universaalset struktuuri, mille alusel saaks igas võimalikus olukorras äriplaani koostada. Struktuur ja sisu sõltuvad ka sellest, kas tegu on alustatava või pikka aega tegutsenud ettevõttega. Erinevus on selles, et tegutseval ettevõttel on võimalik äriplaanis ära tuua ka eelnevate perioodide tulemused ja nende lahtikirjutus, alustav ettevõtte peab aga lähtuma pelgalt prognoosidest. (Stutely 2002: 26)

Ainuüksi heast äriideest ja teadmisest, kuidas ideed ellu viia ei piisa, tuleb analüüsida ka kõiki teisi aspekte. Kui need on läbimõeldud ning analüüsitud, siis on ettevõtja tõenäoliselt valmis ettevõtlusesse sukelduma. Abiks on näiteks Osterwalder-i ärimudel. Osterwalder-i järgi koosneb ärimudel järgmistest valdkondadest: ettevõtte infrastruktuur ja vahendid toote või teenuse pakkumiseks, väärtuspakkumine tarbijale, klient ja turg ning tegevusega kaasnevad finantsid (tulud ja kulud). (Osterwalder, Pigneur 2010: 16-19)

Kui koostada Osterwalder-i põhimõtete põhjal ärimudel, siis alustav ettevõtja peaks kirjeldama kõigepealt oma sihtklienti: kes ta on, kui suur on võimalike klientide arv. Järgmise sammuna saab oma kliendile tuginedes kirjeldada toote või teenuse juurde kuuluvat väärtuspakkumist. Selle alusel selgub, kui palju peaks tootma või teenust osutama. Lõpuks saab kirjeldada vajaminevaid ressursse ja selle kulusid.

Üldiselt mõistetakse terminit ärimudel kui meetodit organisatsiooni äritegevuses, mida kasutatakse, et teenida kasumit. Mitmed autorid on defineerinud mõistet erinevalt kuigi üldised omadused, mis iseloomustavad ärimudeli mõistet on sarnased. Antud definitsioonil on kaks peamist tõlgendust: hinnatakse vaid ettevõtte sisemisi protsesse ning hinnatakse väärtuste loomist. Ärimudeli koostamise protsess on osa äristrateegiast. Ettevõtte ärimudeli rakendamine organisatsiooni struktuurides (sh. ülesehitus, töövood, inimressursid) ja süsteemides (sh infotehnoloogiline arhitektuur, tootmisliinid) on osa äritegevusest. (Jovarauskiene, Pilinkiene 2009: 84-86)

Erinevatel allikatel on erinev ettekujutus äriplaani komponentidest ja kõikide äriplaani osade kirjutamine ei ole tegelikult kohustuslik, kuid samas peab mõne peatüki välja jätmist aga kindlasti põhjendama. Samuti võib peatükke asetada teistsugusesse järjekorda ja võib kasutada erinevaid pealkirju. Oluline on, et ideed on esitatud võimalikult selgelt ning lugejale loogiliselt. Autor peab vajalikuks koostada soovituslike äriplaanide peatükkide võrdlustabeli (vt. lisa 1), milles kajastatakse erinevate Eestis finantsabi pakkuvaid sihtgruppide nõuded. Andmed on leitud sihtgruppide kodulehtedelt internetis. Autor kasutab äriplaani kirjutamisel Eesti Töötukassa pakutavat äriplaani koostamise juhendit, kuna on plaan taotleda sealt toetust.



## 1.2. Ärikeskkonna analüüs

Ärikeskkonna analüüsi all mõistetakse kõike, mis mõjutab ettevõtte tegevust, kuid mida ettevõtja ise mõjutada ei saa. Et mõista kirjutatava äriplaani mõjutegureid, siis analüüsitakse ning tuuakse välja, kuidas ettevõtte nendele reageerib. See on kasulik, et tõhustada tööd ning vältida ohte.

Ettevõtet ei saa kunagi vaadelda lahus sellest keskkonnast, milles ta tegutseb. Ettevõtte ja keskkonna vahel eksisteerivad mitmesugused sidemed. Ühelt poolt on ettevõtte alati mõjutatud oma tegutsemiskeskkonnast, teiselt poolt aga kujundab ise seda keskkonda. Need seosed pole püsivad, vaid on pidevas muutumises ja arengus. Seetõttu on ettevõttele oluline nende arengute pidev jälgimine ja hindamine ning vastavalt sellele muudatuste tegemine oma otsustes. Ärikeskkond jagatakse kaheks: makrokeskkonnaks ehk kaugkeskkonnaks ja mikrokeskkonnaks ehk lähikeskkonnaks. (Reiljan 2002: 59)

Kaugkeskkonna uuring käsitleb muutusi riigis, kus ettevõtte tegutseb. Makrokeskkonna alast informatsiooni tuleb koguda piisavalt, olulisem on sellest tulevikku kajastava osa leidmine ja sellest järelduste tegemine. Lähikeskkond on tegevusharu, mille ulatus sõltub ärivaldkonna definitsioonist äriidees. Sõltuvalt äriideest valitakse uurimiseks ja analüüsimiseks välja need faktorid, mille muutumine tulevikus antud ettevõtte äritegevusele kõige kriitilisemat mõju avaldavad. (Leimann *et al.* 2003: 113)

Poliitiliste, majanduslike, sotsiaalsete ja tehnoloogiliste muutuste analüüsimine, nendega kohanemine, nende ennetamine ja ärakasutamine on iga ettevõtte juhtimise protsessi lahutamatu osa. Informatsioon ei loo ideesid, ka maksimaalne informatsioon minevikust ei taga uusi lahendusi. Makrokeskkonna alast informatsiooni tuleb koguda piisavalt, olulisem on sellest tulevikku kajastava osa leidmine ja sellest järelduste tegemine. (*Ibid* 2003: 113)

Kõik makro- ja mikrokeskkonna elemendid on mõjutegurid, mis toimivad, kas firma tegevust ahistavalt või soodustavalt. Mikrokeskkonna moodustavad viis rühma: (Alas 2001: 34)

- Konkurendid – püüavad rahuldada samu tarbija vajadusi mis vaadeldav ettevõtte.
- Kliendid – klientide usaldusväärsus ja lojaalsus (kes on konkurentide kliendid, kui pikk on maksetähtaeg, mis juhtub kui seda pikendada või lühendada).

- Tarnijad – nende stabiilsus ja edukus (kas võib hindu alandada, kas on vaja varutarnijaid)
- Regulaatorid – organisatsioonid ja grupid, kes on potentsiaalsed mõjutama vaadeldava ettevõtte tegevust. Eristatakse kahte liiki regulaatoreid: valitsusepoolsed ja valitsusevälised.
- Strateegilised liitlased – organisatsioonid, millega vaadeldav ettevõtte on moodustanud ühissetevõtte või teeb koostööd lepingulistel alustel.

Kui ettevõtte tegevust mõjutavaid faktoreid on vähe, ei ole ärikeskkonna analüüsis põhjendatud makro- ja mikrokeskkonna arengute eraldi käsitlemine.

Kuna ettevõtte ja keskkonna vahel eksisteerivad mitmesugused sidemed, siis juba äriplaani koostamisel tuleb arvestada ettevõtet puudutavate huvigruppidega, nende huvide ning soovidega. Suures plaanis jaotatakse huvigrupid ettevõttesisesteks ja ettevõttevälisteks. Sisesteks huvigruppideks on omanikud, juhtkond ja töötajad. Välisteks huvigruppideks on kliendid, hankijad, võõrkapitali omanikud, konkurendid ning riik ja ühiskond. Huvigruppide analüüsis on tähtis välja tuua nende toetamistingimused ehk mis on huvigruppide eesmärk. Samuti on tähtis välja tuua osalemise mehhanism ehk kuidas nad on seotud loodava ettevõttega. (Reiljan 1997: 38)

Huvigruppide analüüs ja huvide määratlemine on tegevus, milles selgitatakse isikud, mitteformaalsed rühmad ja organisatsioonid, kelle huve võib äriplaani puudutada. Selleks tuleb määrata huvide seos lahendatavate probleemidega ja nende peamised eeldused projektis osalemiseks või kasu saamiseks. Kindlaks peab tegema ka olemasolevad ja võimalikud suhted huvigruppide vahel: ühishuvid (suurendavad edulootusi) ja vastuolud (suurendavad riskantsust). (Kuura 2000: 29)

Huvigruppide analüüsiks võib kasutada järgmist vormi (vt. tabel 1.1), mis on mõeldud projektide jaoks, kuid aitab välja selgitada alustava ettevõtte nii nimetatud võtmegrupid, nende huvid ja kontrollida, kuidas erinevad huvid võivad mõjutada äriplaani käekäiku.

**Tabel 1.1.** Huvigruppide analüüsivorm (Kuura 2000: 29)

(Võtme) huvigrupp	Vastava grupi huvi(d)	Toetamise tingimused	Osalemise mehhanism
1)			
2)			
3)			

Juba huvigruppide analüüsil on kasulik prognoosida tulemusi ning leida vastuseid järgmistele kontrollküsimustele. Milliseid vastukajasid võib eeldada edukuse korral, kas huvigruppide rollid ning vastukajad on tõenäolised ja realistlikud? Millised võivad olla negatiivsed vastukajad, kui tõenäolised need on ning kas need kujutavad riskitegurit? (*Ibid*: 29).

Autori arvamusel on oluline teostada ettevõtte mõjutegurite uurimiseks huvigruppide analüüs, millest saadud informatsiooni analüüsides saab koostada tõhusa turundusstrateegia ning see võimaldab luua selge pildi, mida ühelt või teiselt huvigrupilt oodata või neile pakkuda.

### **1.3. Tooted ja teenused**

Enne toote või teenuse kirjeldamisele asumist, tuleb selgeks teha, kes ja milleks seda üldse vajavad. Mida paremini tuntakse oma potentsiaalseid kliente, seda lihtsam on nende vajadusi rahuldada. Seega toodet või teenust tuleb kirjeldada lähtudes sihtgrupi vajadustest selle toote või teenuse järele. Kliendi vajadusel on oluline roll juba teenuse arenduses. Vajaduste määramine võimaldab hinnata ettevõtte turu suurust. Oma kliendi põhjalik tundmine aitab vastu võtta otsuseid, kuidas ja kus reklaamida tooteid, kus müüa ning millist hinda on otstarbekas küsida.

Keskmise kliendi profiili kindlaksmääramiseks on mitmeid mooduseid. Koguma peaks põhiandmeid, mis näitaks, kes on toote ostja: kas üksikisik, edasimüüja või ettevõtte. Kui see on ettevõtte, siis mida see toodab, kes on nende kliendid, kes võtab vastu otsuseid ostude tegemise kohta. Kui see on eraisik, siis tema sugu, vanuserühm, asukoht ja sissetulek. Anda arvuline hinnang oma toote või teenuse turu suurusele. Kas tulevikus on oodata turu kasvu või kahanemist, millisel määral? (Eelma 2008: 7)

Toote puhul mõistetakse kõike, mida saab pakkuda kellelegi või endale vajaduste ja soovide rahuldamiseks. Füüsilised tooted on vaid vahendid, mis annavad inimestele

võimaluse rahuldada erinevaid soove ja vajadusi. Nad on võimelised osutama teenuseid ja pakkuma hüvesid. (Roose 2004: 2)

Toote juures on oluline toote innovatsioon ja uue toote arendamine. Innovatsioon on selliste toodete arendamine ja juurutamine, mis pakub tarbijale uusi ja ülimuslikuna tunduvaid hüvesid. Tarbija ei vaja uut toodet, vaid uut ja paremat lahendust enda vajaduste rahuldamiseks. Innovatsiooni seisukohalt on väga tähtis tagasiside tarbijatelt. Nende tähelepanekud tarbimises tekkinud ebakõlade kohta on kauba modifitseerimisel väärtuslikuks informatsiooniks (*Ibid.*: 69):

Pakkudes reaalselt toodet, tuleb kliendile kirjeldada selle olemust, mida sellega teha saab ning, mis on selle eelised. Tutvustuseks võib esitleda ka pilte, mis aitaksid toodet paremini mõista. Kirjeldamiseks võib välja tuua toote suuruse, kuju, värvi, hinna, disaini, kvaliteedi ning toote tehnilise eluea eelised analoogsete ees. Samuti võib selgitada, kuidas toode on valmistatud ning, milliseid materjale kasutati ning tähelepanu võib pöörata ka tööjõule, kes seda valmistasid. (Business plan... 2013: 10)

Teenused kuuluvad vaieldamatult kaupade hulka, kus juures kaupade all mõeldakse vahendeid või abinõusid, mis on loodud inimeste vajaduste rahuldamiseks. Nii materiaalsete kui ka immateriaalsete kaupade ühiseks omaduseks on nende võime rahuldada inimeste või ettevõtte vajadusi. (Perens 1998: 11)

Teenuse osutamisel kliendile tuleks selgitada, mis teenusega on tegemist, kuidas see toimib ning välja võiks tuua selle eelised ja kasulikkuse. Mis teeb teenuse konkurentide omadest erinevaks? Kuidas ja millal on võimalik teenust kasutada? Selgitada tuleks teenuse protsessi ning kasu, mida kliendid sellest saavad. Antud peatükis tuleks anda piisavalt teavet, et informeerida teenuse vajalikkusest, kuid samas ei tohiks üksikasjadega lugejat liigselt ülekoormata. (Business plan... 2013: 11)

Kui äriidee seisneb uue toote või teenuse pakkumises, siis tuleks seda antud peatükis võimalikult üksikasjalikult kirjeldada. Arvestada tuleb, et tulevased äripartnerid või investorid ei ole enamasti samavõrd kursis kirjeldatava äriideega kui ettevõtja ise. Toodet või teenust on võimalik kirjeldada järgmise kava järgi (Äriplaani koost... 2013: 9):

- Kirjeldage oma toodet/teenust nii põhjalikult, et ka suurim võhik sellest aru saaks.
- Kirjeldage oma toote kasutamise võimalusi.
- Turukõlblikus ja konkurents – kas tegemist on uudistootelega või on see juba müügil? Millised on olemasolevate toodete puudused? Kas vaadeldavas tootes on olemasolevate puudujäägid kõrvaldatud? Millist kasu saab klient vaadeldava toote omandamisest?
- Eelised, mis teevad toote või teenuse eriliseks ja konkurentide omast erinevaks.
- Põhitoodetele või -teenustele lisanduvad tooted või teenused.
- Kuidas on tagatud toote või teenuse kvaliteet?
- Hinna määramise alused, võrdlus konkureerivate toodetega.
- Tootmiskulud (konkureerivate toodete hind, majanduse üldseis, ettevõtte maine, jaotuskanalite juurdehindlus, tootmismah).)
- Maksetingimused.
- Garantiitingimused.

Igasugune äritegevus põhineb toote või teenuse pakkumisel. Ettevõtte püüdleb selle poole, et tema toode või pakkumine oleksid teistest erinevad või paremad, et sihtturu tarbijad soosiksid just seda ja oleksid valmis selle eest ka lisahinda maksma. (Kotler 2002: 99)

Tarbijad ei osta kaupu ega teenuseid, vaid nad ostavad kasu, mida nad saavad kaupadest ja teenustest. Tarbijad ostavad pakkumises, mis koosnevad kaupadest, teenustest, informatsioonist ja teistest komponentidest. Need pakkumised on kliendi poolt tajutud teenused, mis loovad tarbijale mingisuguseid väärtuseid. Kaupade ja teenuste väärtus ei ole toodetav vabrikutes või teenindustettevõtete kontorites. Väärtus luuakse kliendile väärtuse loomise protsessis, kus tarbija kasutab teenusest või kaubast saadud lahendust. Seega peaks ettevõtja pakkuma lahendusi, mis koosneksid funktsioonidest, mis on vajalikud kliendile väärtuste loomise protsessis. (Grönroos 2000: 3)

Tootmise või teenindamise protsessi kirjeldamisel ei tohiks laskuda liialt detailidesse, soovitatav on esile tuua vaid esmatähtis. Antud peatükis on oluline võrrelda tootmis- või teenindusprotsessi konkurentidega ja tuua välja tulem. Autor arvates on oluline

koostada alapeatükis teenuste kirjeldamiseks tabel, tähtis on ka selgitada teenuste osutamise struktuuri ning välja tuua vastutavad isikud.

#### **1.4. Turg ja turundus**

Tihti puututakse kokku asjaoluga, et inimesed ei oska oma vajadusi väljendada. Samas on vaja edukaks tegevuseks turu vajadustega kursis olla. Edukad ettevõtted ei arenda kõigepealt toodet valmis, et seejärel hakata selle müügi pärast muretsema. Samuti ei võta nad kalkuleerimata riske. Edukad firmad koguvad turult infot ja integreerivad selle tootearendusse.

Äritegevus vajab õnnestumiseks nii infot kui ka ettenägemisvõimet. On väga tähtis, et iga ettevõtja võtaks endale aega ja püüaks hankida kõikvõimalikku informatsiooni ümbritsevast keskkonnast, milles ta kavatseb oma ametit pidada. Turusituatsiooni ja selle arengut selgitatakse tavaliselt küsitluste abil. Et tulemused oleksid tõelähedased, peaks küsitlute arv olema küllaltki suur. Palju abi on ka sellest, kui käia ringi, vaadata, mida ja millise hinnaga poes müüakse, mis läheb kaubaks, mis mitte, käia messidel ja näitustel ettevõtete tulevikuplaanidega tutvumas. (Johnsson, Karjalainen 1996: 42)

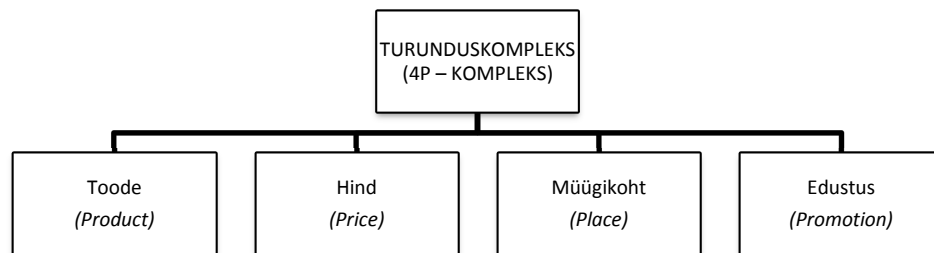
Ettevõtte pingutust klientide ostma meelitamiseks ning säilitamiseks nimetatakse turunduseks. Selleks tuleb teha kindlaks, milliseid tooteid või teenuseid müüa, millist hinda küsida, millises koguses müüa ning kuidas endast kliendile märgatavaks teha. Selleks, et ennast märgatavaks teha, peab ettevõttel olema meeldejääv ning tõhus müügikampaania, suurepärase hinnakujundus ning isiklikud kontaktid. Klientide säilitamiseks on eelkõige oluline õige toote või teenuse pakkumine vastuvõetava hinna juures koos efektiivse teenindamisega. (Braidwood *et al* 2000: 133)

Iga äriplaan peaks sisaldama turuanalüüsi. See on üks esimesi ja tähtsamaid põhjusi äriplaani koostamiseks. Pole oluline, kas ettevõtja on alustanud või juba omab olevasolevat äri, ettevõtte peaks turuanalüüsi viima läbi vähemalt kord aastas. Turg on muutuv ning ettevõtte peab muutuma koos sellega. Muutused turul on olulised, kuna need on tihti allikaks uutele võimalustele ja ka ohtudele. Lisaks on neil võimalik oluliselt mõjutada turu suurust. Erilist tähelepanu peaks pöörama potentsiaalsele turule. Sihtturg on palju laiem, kui inimesed, kelleni on juba jõutud. Muretsema peab inimeste pärast, kelleni tahetakse jõuda tulevikus. (Berry 2005)

Turundusuuringu ülesanne on eelkõige varustada ettevõtjat otsustamiseks vajaliku informatsiooniga turul toimuvast. Turu-uuringu tulemusena peaks ettevõtja suutma vähemalt ligikaudse täpsusega määrata, kui suures koguses ja millise hinnaga on võimalik toodet või teenust müüja, see tähendab kui suur on turg. (Mets 2002:26)

Turundusstrateegiaid on mitmeid ja veelgi rohkem võimalusi ehk taktikaid nende elluviimiseks. Autori arvates on parim võimalus kujundada käivitatava ettevõtte turundusstrateegiat 4P turunduskompleksist lähtuvalt. Sobiliku turunduskompleksi kujundamine tähendab õige toote õige hinnaga pakkumist õigetes müügikohtades ja õigel ajal ning õigete vahenditega sellest ka tarbijaskonda informeerides.

Kui turust on moodustunud selge ettekujutus, saab hakata välja töötama turunduskompleksi. Turunduskompleksi käsitletakse nelja instrumendi ehk 4P kompleksina (vt. joonist 1.1), kuhu kuuluvad toode (*product*), hind (*price*), müügikoht (*place*) ning edustamine (*promotion*). (Mauring 2001: 31-32)



**Joonis 1.1.** 4P turunduskompleks. (Mauring 2001: 31)

Toote (*product*) puhul mõistetakse kõike, mida saab pakkuda kellelegi või endale vajaduste ja soovide rahuldamiseks. Füüsilised tooted on vaid vahendid, mis annavad inimestele võimaluse rahuldada erinevaid soove ja vajadusi. Nad on võimelised osutama teenuseid ja pakkuma hüvesid (Roose 2004: 2).

Kliendi ostu-otsus oleneb suurel määral hinna (*price*) ja kvaliteedi suhtest. Ta otsib hinnalt ja kvaliteedilt sobivat toodet või teenust. Kliendid, kas tunnistavad pakutavat hinda ja ostavad toote või peavad hinda oodatava kasu suhtes liialt kõrgeks ja loobuvad väljaminekust. Ettevõtte hinnapoliitikale annavad lõpphinnangu just sihtgrupid. (Rekkor 2003: 34)

Müügikoha (*place*) valikul tuleks arvestada: kas müügivõrgu kõik võimalused on realiseeritud ning kas kõik müügikanalid ja kohad on läbi uuritud oma tasuvusest lähtuvalt. Teenuste puhul mõistetakse kättesaadavuse all näiteks kättesaadavust, lahtiolekuaega, parkla olemasolu jne. Sellest sõltuvalt tunnevad kliendid, kas on kerge või raske seda teenust kätte saada, osta ja kasutada. (Tooman, Mae 1999: 226)

Müügitoetus (*promotion*) hõlmab endas meetmete süsteemis, mille eesmärgiks on mõjutada tarbijad ostma ettevõtte tooteid. Müügitoetuse süsteem hõlmab endas reklaami, avalike suhteid, isiklikku müüki ja müügi edendamist. Ettevõtjad peavad arvestama sellega, et turustuskanalite arv on kiiresti kasvanud ning ettevõtted peavad olema valmis haldama suuremat arvu kanaleid ning kohandama oma tooteid, teenuseid ja hinnakujundust eri kanalitele. (Kotler *et al.* 2003: 122)

Äriplaani koostamiseks vajamineva informatsiooni leidmiseks, avalikult kättesaadavate andmete kõrval, peab autor tähtsaks koostada turgu uuriv ankeetküsitlus. Saadud tulemusi analüüsidest saab informatsiooni finantsanalüüside koostamiseks. Küsitluse tulemustest on võimalik leida infot ka potentsiaalsete klientide vajadustest ning huvidest.

## **1.5. Konkurents**

Analüüsidest konkurentsituatsiooni tuleb leida vastused: kui palju on konkurente, kuidas turg jaguneb nende vahel, kuidas toimub tegevusharu areng ja millised on tulevikuprognosid. Oluline on määrata ettevõtte olukord turul ja kujundada strateegiad vastavalt sellele. Antud äriplaani osas võrreldakse ettevõtet teiste ettevõtetega, kes otseselt või kaudselt konkureerivad samal turul ja tuuakse välja nende tugevused ning nõrkused. Eesmärgiks on anda lugejale ülevaade, millises olukorras ollakse enne äriplaani elluviimist ja kuidas olukord turul muutub, kui see ellu viiakse.

Igal tootel ja teenusel on maailmas olemas konkurendid. Konkurentideks ei saa pidada ainult neid ettevõtteid, kes vaadeldavas piirkonnas toodavad täpselt sama toodet. Konkurent on iga ettevõtte, mis toodab sarnast toodet või teenust, mida saab müüa samal turul. Konkurendid on ka ettevõtted, kes toodavad tooteid, mida on võimalik kasutada toote asendajatena. (Äriplaani koos... : 2013)



Konkurentsianalüüsi metoodika jaguneb peamiselt kaheks osaks, millest üks on statistiline analüüs, teine äriluure (*business intelligence*). Statistiline analüüs põhineb peamiselt majandusaruannete ja muu avaliku info analüüsil, kuid äriluure puhul on piiranguks vaid loomingulisus. Levinud meetodiks konkurendi klientide küsitlus, visiidid konkurentide objektidele, prooviostude tegemine, konkurendi teenuste tarbimine ja selle käigus personali küsitlemine, koostöölabirääkimiste pidamine. Äriluure võib tunduda ebaetiline ja manipuleeriv, kuid samas on see kõige tõhusam konkurentsianalüüsi vahend. (Äriplaani koos... 2009: 11)

Parim viis konkurentsieelise võitmiseks on ette näha nende strateegiaid ning seejärel hallata enda omi, mis asetab ettevõtte ennetavasse rolli. Sammud selleks on järgmised (Robert 1990: 26):

- Määratakse kindlaks, milliste konkurentidega valitud strateegia ühildub – kui strateegia on välja töötatud, tuleb uurida millised organisatsioonid kasutavad sama meetodit. Kui kasutatav strateegia erineb konkurentide omast tuleb arvestada uute võimalike konkurentidega.
- Ennetada iga võimaliku konkurendi tulevikustrateegiat – prognoosida iga konkurendi äristrateegiat, mida jälgides saab selgitada konkurentide tegevust erinevates otsustes.
- Luua konkurentsivõime profiil, millega saab ennetada konkurendi tähelepanu oma toodetele, kasutajatele või piirkondadele. Saab luua pildi konkurentide tegutsemisstrateegiast ning panna paika meetmed konkurentide sammude ennetamiseks.

Ettevõtte konkurentsivõime tähendab ettevõtte läbilöögivõimet, suutlikkust kohaneda pidevalt muutuva keskkonnaga, ennetada klientide soove ja kohandada neid rahuldama tundes hästi nii olemasolevaid (püsi-) kui ka potentsiaalseid (uusi) kliente. Oluline on võime edestada konkurente millegagi, neist üle olla kas toote või teenuse paketi mitmekesisuse, kvaliteedi, hinna või reklaami osas või ka nendest säästlikum, atraktiivsem või kavalam olles. (Siimon 2006: 2)

Kirjeldamaks ettevõtteid, kes konkureerivad otseselt või kaudselt käivitatava ettevõttega, peaks kirjeldama nende suurust, käivet, pakutavaid tooteid või teenuseid ja sihtturge (Vahtramäe, Põld 2009: 10):

- Otsesed konkurendid – ettevõtted, kes tegutsevad samas geograafilises piirkonnas, kelle tarbijad kattuvad otseselt ning kelle tooted või teenused on otseselt võrreldavad.
- Kaudsed konkurendid – ettevõtted, kel on teatud osa ettevõtte tööstusharu turuosast, kuid kes tegutsevad teises geograafilises piirkonnas, nende tarbijad kattuvad kaudselt ettevõtte omadega ning nende tooted või teenused on võrreldavad.
- Potentsiaalsed konkurendid on turuosa otseselt ohustavad või tegevust mõjutavad ettevõtted, mille loomist alles planeeritakse.

Igale ettevõttele on oluline teada enda positsiooni võrreldes konkurentidega. Erinevaid tegureid, mida konkurentsi hindamisel kasutada, on palju ja seetõttu võib selguse saamine olla keeruline. Konkurentsi illustreerimiseks ja enda seisundi väljaselgitamiseks võrreldes konkurentidega on soovitatav kasutada järgnevat tabelit 1.2, kus on välja toodud edu võtmetegurid (Äriplaani koos... 2013: 11):

**Tabel 1.2.** Konkurentide võrdlustabeli vorm (Äriplaani koos... 2013: 11)

Konkurent	Pakutavad teenused	Sihtturg	Hind	Lisa-teenused	Tugevad küljed	Nõrgad küljed
A						
B						
C						

Tuuakse välja ettevõtte konkurentsieelised (kvaliteet, disain, pakend, kasutamise lihtsus, lisateenused, turundus, hinnakujundus jms).

Kriitilised tegurid, võtmetegurid või oskused, panevad suurel määral paika edu või läbikukkumise. Edu võtmetegurid/edutegurid on tegevusvaldkondade kaupa erinevad ja võivad olla näiteks (Leiman *et al.* 2003):

- toote hind;
- toote unikaalsus/ innovatiivsus;
- toote kvaliteet;

- tööjõu kvalifikatsioon jne.

Konkurentsi kirjeldades ei tohi, enda toote esiletõstmise kõrval, tähelepanuta jätta võistlejate tugevusi. Äriplaanis tuleb objektiivselt hinnata ennast ja teisi ning seeläbi valida vahendid ja põhjendada, kuidas oma eesmärgi täita. Selleks on autori arvamusel mõistlik koostada konkurentide võrdlev tabel, mis tooks välja konkureerivate ettevõtete tugevused ja nõrkused.

## **1.6. Organisatsiooni juhtimine ja personal**

Juhtimist ning personalistrateegiat puudutavat peatükki äriplaanis võiks alustada organisatsiooni personali kirjeldamisega, et oleks näha võimalikud alluvussuhted ja personali arv. Kui juhtkonnas on olulisi võtmeisikuid, kes juhtkonda ei kuulu, märgitakse ära ka nemad ja selgitatakse, mil moel nende haridus või kogemus toetab äriplaani realiseerimist.

Äriplaani koostades on oluline näidata, et juhtimismeeskond on võimeline äriplaanis toodud projekti ellu viima ja ettevõtet vajaliku tööjõuga kindlustama. Oluline on anda ülevaade ettevõtte juhtide oskustest ja teadmistest ehk ettevõtte juhi juhtimise kompetentsusest planeerimise, organiseerimise, eestvedamise ja kontrollimise alal. Juhtimine on kui inimeste tegevuse ja käitumise sihipärane suunamine ning ühtseks hästi talitlevaks tervikuks sulamine, selleks et saavutada organisatsiooni eesmärgid ja rahuldada tema liikmete vajadusi. (Alas 2004: 8)

Personali all mõistetakse organisatsiooni kõiki töötajaid, sealhulgas ka juhte. Personali juhtimine käsitleb töötajate juhtimise praktilisi küsimusi organisatsioonis (ettevõttes, asutuses) ning koosneb töö analüüsist ja personali planeerimisest, värbamisest, valikust, hindamisest, hüvitamisest, arendamisest ja eestvedamisest. (Türk 1999:11)

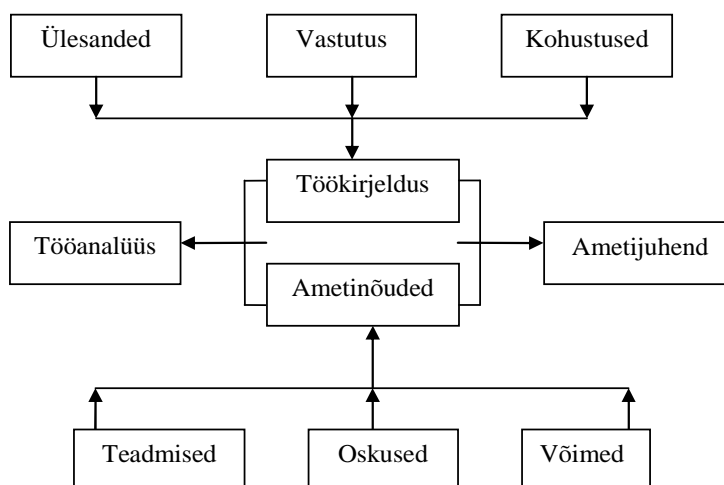
Juhtkonda puudutavates küsimustes tuleks ära märkida kulud töökohale (arvutid, ametiautod, kontor jms), isikutele esitatavad nõuded ja olemasolevate isikute puhul nende iseloomustused. Samuti tuleks välja tuua planeeritav palk. Personali planeeritavad palgad tuleks märkida äriplaanis tabelina (vt. tabel 1.3), mis annab finantsprognooside koostamiseks vajalike lähteandmeid:

**Tabel 1.3.** Tööjõukulude tabeli näidisvorm (Äriplaani koos... 2013: 14)

Ameti- koha nimetus	Bruto- palk	Töötus- kindlust us 2%	Kogumis- pension 2%	Neto- palk	Sots. maks 33%	Töötus- kindlust us 1%	Tööjõu- kulu kokku

Lisaks juhtkonna ja personali kirjeldamisele võib antud peatükis puudutada ka sisseostetavaid teenuseid, mille puhul välja tuua informatsioon ka teenuse enda, selle pakkuja, kui ka hinna kohta. Samuti teenuse vajaduse kohta kuu või aasta lõikes. Äriplaanis tuuakse välja vaid oluline ning toetav informatsioon pannakse lisadena kaasa. (Töötuk. Äriplaani... 2009: 13-14)

Vajalik on üles märkida töökirjeldus ning ametinõuded. Järgnev joonis 1.2 toob välja töökirjelduse ja ametinõuete komponendid



**Joonis 1.2.** Töökirjeldus ja ametinõuded. (Türk 1999:46)

Iga töökohaga on seotud kohustus ning nõue, alates ametijuhendist lõpetades töölise enda oskustega. Ettevõttele kvaliteetse tööjõu tagamiseks, peab selleks ka palju ära tegema. Paremale müügitööle aitavad kaasa paika pandud ametijuhendid, töökirjeldused ja ametinõuded. Töökirjeldustega käivad kaasas töölise ülesanded, vastutus ning töökohustused. Ametinõuetega kaasnevad teadmised, oskused ning võimed.

Ettevõtte võib olla loodud tööandjaks nii iseendale, oma perele, aga palgata võib ka muud töötajaid. Igal juhul on ettevõtte edukuse seisukohast oluline, et vajaliku töö teeks usaldusväärsed töötajad. Samuti sõltub ettevõtte edu suures osas ettevõtja oskustest töötajaid valida ja motiveerida. (Praman 2005: 29)

Töötajate sobivus teatud tööde tegemiseks sõltub tema füüsilistest võimetest, andekusest, erialasest ettevalmistusest, vanusest või praktilisest töökogemusest. Töötaja tööpanus sõltub suurel määral ka sellest, kas ettevõttes õnnestub teda vastavalt ta sobivusele rakendada ja kas tal lisaks füüsiliste ja vaimsete võimete olemasolule on ka tahtmine neid võimeid täielikult kasutada, see tähendab töötaja tööpanus ettevõttes sõltub, ühelt poolt, tema võimetest ja oskustest ning, teiselt poolt, tahtmisest neid võimeid ja oskusi ettevõtte kasuks rakendada. Viimast saab ettevõtte mõjutada omapoolsete motiveerivate vahenditega. (Reiljan 2002: 90)

Äriplaanis peab autor vajalikuks personali puudutavas osas välja tuua strateegiad personali juhtimiseks ning vajalik info ametikohtade, nende loomise ning palgasüsteemi kohta. Autor peab oluliseks koostada tabelid, et selgitada töötajatele esitatavaid tingimusi ning töötajate kohustusi.

## **1.7. Riskianalüüs**

Igasugune ettevõtlustegevus seondub alati riskidega, sest majanduskeskkonnas ei toimi kõik protsessid kaugeltki nii, nagu eeldatakse või nagu oleks ühele või teisele osapoolle kasulik. Äriplaani puhul tuleb kasuks, kui näha ette tõenäolisi välisfaktoreid, mis võivad ettevõtet tulevikus mõjutada. Riskide käsitlemiseks äriplaanis on erinevaid võimalusi. Neid võib välja tuua jooksvalt kõikide peatükkide juures või siis koondada eraldi peatükki.

Riskid jaotuvad lihtsateks riskideks, spekulatiivseteks riskideks ja üldisteks keskkonna riskideks. Lihtne risk on seotud sündmusega, mis võib toimuda, võib ka mitte. Näiteks tulekahju, vargus ja muu selline. Lihtne risk on alati seotud kahjuga. Spekulatiivne risk aga seondub ettevõtja võimalusega võita või kaotada tehinguga, näiteks kinnisvara või aktsiate hind võib tõusta ja langeda. Üldine keskkonna risk ohustab kõiki ettevõtteid,

see on seotud looduskatastroofide, majanduslike, poliitiliste ja sotsiaalsete kriisidega. (Mets 2002: 59)

Riski juhtimiseks tuleb kindlaks teha tema põhjused, tekkekohad, ohumäärad ja tõenäosused. Riski kui sellise määratlemiseks on pakutud erinevaid definitsioone. Üks praktiliselt kasutatav ja lakooniline määratlus kõlab: risk on rahalise kaotuse määr, mis leitakse võimaliku sündmuse tõenäosuse ja sellega kaasneva kulu korrutisena. (Rünkla 2003: 78)

Ohustatavaid riske võib laiemas plaanis jagada nelja kategooriasse (*Ibid: 77*):

- Tegevusrisk – füüsiliste katastroofide. Tehniliste avariide ja inimlike vigade põhjustatud kadude risk ettevõtte tegevusele.
- Tururisk – finantsseisundit ohustavate tegurite risk, mis võib kaasa tuua intressimäärade, toorme hindade ning varade väärtuste muutumise.
- Äririsk – äriplaani elujõulisust ohustavate parameetrite muutusest tingitud risk, kaasa arvatud järsud muutused konkurentide käitumises ja tehnoloogilistes uuendustes, mis senise tegevuse mõttekuse kahtluse alla seavad.
- Krediidirisk – oma ja partnerettevõtete lepinguliste kohustuste tähtajalist täitmist ohustavad seisundimuutused.

Riskide minimeerimiseks tuleb panna oluline rõhk riskide juhtimisele, mis on kõikide ettevõtet ohustavate riskide tuvastamine, nende mõistmine, riskide hindamine ja nende maandamine, olgu siis tegemist võimalike õnnetuste, äri- või finantsriskidega. Riskide juhtimine on osa ettevõtte strateegilisest juhtimisest ja uute võimaluste avastamisest. Riskide juhtimisele tähelepanu mitte pöörates võib ettevõttel mingi hetkeni ka lihtsalt vedada ning suurepäraselt minna, kuid tõenäoliselt mitte kaua, arvestades, kui kiiresti tänapäeva maailm muutub. (Liigand 2005: 195)

Riske võib klassifitseerida ettevõttevälisteks ning -sisesteks. Väliste riskide hulka kuuluvad muudatused majanduskeskkonnas, tarbijate nõudmised, konkurentide tegevus ja uue tehnoloogia tulek. Sisemiste riskide hulka kuuluvad eelkõige ettevõtte vara, tegevust ja personali puudutavad riskid. Varade puhul ähvardab nende häving, tegevust aga katkemine, personali puhul tuleb tegeleda nii värbamise, motiveerimise kui ka

töötajate lahkumisega, jälgides, et ettevõttest ei lahkuks olulised inimesed ning tööle võetaks vaid vajalikud ning parimad. (*Ibid* 2005: 12-13)

Äriplaani koostamisel peab olema teadlik, mis toimub nii tõelises ärimaailmas ning millised ohud ning võimalused ettevõtjat ootavad. Äriplaani nii öelda võtmeks on SWOT-analüüs, mis hõlmab kahte kuid erinevat elementi. Esiteks on vajalik ülevaade ettevõttest enesest, tema struktuurist ning tegevusest. Igal ettevõttel on omad tugevused ja nõrkused ning äriplaani koostamisel ongi vajalik neid teada saada. Äriplaani SWOT analüüsi osa sisaldab ettevõtte välist keskkonda, mille järgi ettevõtte peab tegutsema. (Prowle 2001: 45)

Üheks võimaluseks on konkreetse ettevõtlusega seonduvate riskide nimetamine ning nende maandamisvõimaluste väljatoomine. Teiseks võimalikuks lähenemiseks on SWOT-analüüs ettevõtte kui terviku seisukohalt. Tulemused esitatakse tavaliselt maatriksi kujul (vt. tabel 1.4), mille kasutamine võimaldab strateegiate väljatöötamist. (Griffin 1996: 203)

**Tabel 1.4.** SWOT-analüüs (Griffin 1996: 203)

	Positiivne	Negatiivne
Sise-keskkond	<b>Tugevused</b> ( <i>Strengths</i> )	<b>Nõrkused</b> ( <i>Weaknesses</i> )
Välis-keskkond	<b>Võimalused</b> ( <i>Opportunities</i> )	<b>Ohud</b> ( <i>Threats</i> )

SWOT-analüüsi termin tuleneb neljast inglisekeelsest sõnast: *strengths* – ettevõtte sisemised tugevused, *weaknesses* – ettevõtte sisemised nõrkused, *opportunities* – ettevõtte väliskeskkonnast tulenevad võimalused, *threats* – ettevõtte väliskeskkonnast tulenevad ohud. Selleks, et lugeja saaks kiiresti ülevaate tuleb oluline info lisaks illustreerimisele ja küljendamisele kompaktselt kokku võtta. (Golberg *et al.* 2004: 78).

Peale positiivsete ning negatiivsete aspektide tuleb märgata ka nõrkusi ning ohtusid. Teadvustades oma nõrkuseid ja ohte, on lihtsam neist hoiduda. Seejuures on oluline, et

nii väliskeskonnast tulenevate ohtude kui ka ettevõtte sisemiste nõrkuste käsitlemisel tuleb välja tuua nende elimineerimise võimalused. Ei tohi unustada, et äriplaani loevad spetsialistid, kes lisaks äriidee ja -plaani tugevusele hindavad ka seda, kui põhjalikult on ohud ja nõrkused arvesse võetud. (Golberg *et al.* 2004: 78)

Riskide maandamiseks nimetatakse tegevuste ja strateegia kavandamist riskide vähendamiseks ning riskisündmuste elimineerimiseks. Riskide maandamiseks tuleb hinnata alternatiivseid võimalusi ning valida neile parim lahendus. Konkreetsete riskide käsitlemiseks tuleb valida strateegiad ning luua tegevusplaanid riskijuhtumites käitumiseks. (Perens 1998: 72)

Iga osa kohta kirjutatakse lühidalt, täpselt ja selgelt kolm kuni kümme tugevust, nõrkust, võimalust või ohtu. Iga näitaja puhul ühe või kahe lausega. Eesmärk on anda lugejale võimalus haarata kiiresti kogu äriplaani iseloomustav üldine informatsioon. SWOT analüüsi lõppu võib veel lisada lühikese hinnangu, kuidas plaanitakse nõrkused kõrvaldada, välised võimalused ära kasutada või kui suureks hindate väliste ohtude riski. (*Ibid* 1998: 72)

Autori arvates on mõistlik koostada SWOT analüüs, mis on üks efektiivsemaid ettevõtte riskide analüüsimise meetodeid, mis oleks otstarbekas esitada äriplaani lõpuosas, mille kaudu on võimalik hinnata ettevõtte seisundit ja seda, kas ta on sisemiste tugevuste arvelt võimeline vastu seisma välistele ohtudele või kas sisemised nõrkused takistavad väliseid võimalusi ära kasutamast. Vastavalt sellele on võimalik välja töötada vajalikud strateegiad.

## **1.8. Finantsprognosisid**

Äriplaanis on finantsplaanidel oluline koht. Ühelt poolt illustreerivad nad kogu eelnevat käsitlust arvudega, teiselt poolt tõestavad ka numbriliselt äriplaani realistlikkust. Prognooside koostamisel arvutatakse eeltoodud strateegiate rakendamise tulemusel teenitav kasum, planeeritakse ettevõtte rahavood ja bilansid. Finantsprognosiside sisendid on eelnevate peatükkide väljundid. Seega ei esine ükski number esmakordselt, vaid iga number on eelnevates peatükkides leitav ja põhjendatud.



Äriplaani elluviimisega seonduvad peaaegu alati rahalised väljaminekud. Raha võib kuluda nii põhivara kui ka käibevara soetamiseks, aga ka jooksvateks kuludeks (palgad, materjalid, üldhalduskulud). Alustava väikeettevõtja ellujäämise põhiline eeltingimus on hästi ettevalmistatud finantsplaan ja selle täitmise pidev jälgimine ning vajadusel ka plaanide korrigeerimine. (Kuura 2001: 144)

Eestis peavad kõik raamatupidamiskohustuslased läbi viima raamatupidamisarvestust vastavalt Eestis kehtivale Raamatupidamise seadusele. Raamatupidamisarvestus on majandusarvestuse süsteem ettevõtte tasandil, peegeldades ettevõtte varasid, nende moodustumise allikaid ja nendega seonduvaid tehinguid. Asutuse raamatupidamise sisse seadmisel kehtestatakse raamatupidamise siseeeskiri, kus pannakse paika informatsiooni esitusviis.

Vastavalt Raamatupidamise seadusele on kõigil ettevõtetel võimalik valida, kas koostada oma aruandeid vastavuses Rahvusvaheliste Finantsaruandluse Standarditega (IFRS) või Eesti Hea Raamatupidamistavaga. Eesti hea raamatupidamistava kohaselt koostatud aruannetes rakendatavad arvestuspõhimõtted peavad olema vastavuses Raamatupidamise seaduses sätestatud alusprintsipiidega ja Eesti Vabariigi Raamatupidamise Toimkonna Juhenditega (RTJ). (Raamatup... 2002)

Raamatupidamise Toimkonna Juhendid on mõeldud rakendamiseks eelkõige sellistele ettevõtetele, kellel puudub vajadus täismahus IFRS aruannete koostamiseks (näiteks väiksemad ja keskmise suurusega ettevõtted). Kuigi ka Eesti Hea Raamatupidamistava lähtub IFRS-st, lubab ta teatud valdkondades lihtsustatud käsitlusi ning esitab vähem nõudeid avalikustatavale informatsioonile. (*Ibid* 2002)

Uue Audiitortevõtte seaduse kohaselt on raamatupidamise aastaaruande audit kohustuslik igale aktsiaseltsile, riigiraamatupidamiskohustuslasele, kohaliku omavalitsuse üksusele, avalik-õiguslikule juriidilisele isikule, riigieelarvest eraldist saavale erakonnale ja äriühingule, milles riigil on vähemalt otsustusõigus riigivaraseaduse tähenduses. (Audiitorte... 2010)

Tavapäraselt koostatakse prognoosid bilansi, kasumiaruannete ja rahavoogude kohta. Need esitatakse enamasti kolme kuni viie järgneva majandusaasta kohta. Finants-

plaanide koostamine on küllalt keerukas ning ajamahukas töö, mis nõuab teadmisi raamatupidamisest ning finantsaruannete koostamisest.

Kasumiaruanne on ettevõtte tegevuse numbriline alus ja kajastab ettevõtte tegevustulemust teatud perioodi lõikes, milleks tavapäraselt on majandusaasta. Tuleb meeles pidada, et kasumiaruandes on aluseks tekkepõhine arvestus, see tähendab, et tulu ja kulu registreeritakse selle tekkimise hetkel, sõltumata sellest, kas kliendilt on raha selleks ajaks laekunud. Kasumiaruandes toodud puhaskasumi näitaja on aluseks kasumi jaotamisele ning hilisemale osanike/aktsionäride dividendidena väljamaksmisele. (Golberg *et al.* 2004: 82)

Kasumiaruandesse märgitakse ära ka põhivara, mis jaguneb materiaalseks ning immateriaalseks. Raamatupidamise Toimkonna juhendi (RTJ 5 2011: 10) andmete põhjal võib internetiportaali kanda immateriaalse põhivara hulka, kui objekt on majandusüksuse poolt kontrollitav ning on tõenäoline, et selle kasutamisest saab ettevõtte tulu ja objekti soetusmaksumus on usaldusväärset kontrollitav ning kui kehtestatud raamatupidamise siseeskirjas on nii ette nähtud.

Rahavoogude aruanne kajastab ettevõtte teatud perioodi rahavoogusid ning see koosneb kolmest osast: äritegevuse, investeerimistegevuse ja finantseerimistegevuse rahavood. Rahavoogude prognoosi alusel võetakse vastu otsuseid, kas ettevõtte võib oma vahendeid investeerida tegevuse laiendamiseks või saab ta maksta ainult oma võlad õigeaegselt või ettevõtte peab laenama lisaressursse oma kohustuste täitmiseks jne. (Golberg *et al.* 2004: 82)

Bilanss kajastab ettevõtte finantsseisundit teatud kuupäeva seisuga, milleks tavapäraselt on majandusaasta viimane päev. Bilanss jaguneb kaheks pooleks: aktiva (varad) ja passiva (varade allikad ehk kohustused ja omakapital). Aktiva ja passiva peavad olema võrdsed ehk kõigi varade kohta peavad olema ära näidatud nende allikad. Bilansside prognoosimine lähtub vastava perioodi algbilansist. (*Ibid* 2004: 82).

Finantsplaanid koostatakse tavaliselt viie majandusaasta kohta, kuid mõned organisatsioonid nõuavad neid kolme aasta lõikes, sest viie aasta jooksul võib majanduskeskkonnas toimuda muudatusi, mis seavad nii pika perioodi peale

prognoosimise autentsuse kahtluse alla. Pikaajaliste prognooside eesmärgiks on pigem näidata seda, et ettevõtte juhtkond oskab ja suudab strateegilises plaanis mõelda. (Rünkla 2003: 78)

Eesti Vabariigis on iga juriidiline isik ning FIE on ka raamatupidamiskohuslane. Raamatupidamiskohustuslasel tuleb oma raamatupidamise ja raamatupidamise aruandluse korraldamisel lähtuda kehtiva raamatupidamise seadusest, teistest Eesti Vabariigi normatiivaktidest, oma põhikirjast ning raamatupidamistoimkonna juhenditest ja soovitustest. (Raamatup... 2002)

Finantsanalüüs ja- prognoosid algavad põhiliste finantsaruannete uurimisega. Raamatupidamiskohuslane on kohustatud lõppenud majandusaasta kohta koostama raamatupidamise aruande, mis koosneb bilansist, kasumiaruannetest ja aastaaruannete lisadest. (*Ibid* 2002)

Autori arvates on mõistlik finantsplaanid koostada nelja majandusaasta kohta kuna pikema perioodi jooksul võib majanduskeskkonnas toimuda olulisi muudatusi, mis seavad nii pika perioodi peale prognoosimise autentsuse kahtluse alla. Äriplaanis peab jooksvalt kirjeldama ning põhjendama kõiki vajalikke arvandmed, mis võetakse kokku finantsprognoosides.

## **2. ÄRIPLAAN LOODAVALE OSAÜHINGULE**

### **2.1. Põhiline informatsioon ettevõttest**

Äriplaan on koostatud Eesti käsitööd ning disaini propageerivale infoportaalile OÜ Käsitöökodu. Käivitatava ettevõtte põhitegevusaladeks on ostu-müügi portaali pakkumine, Eestis toimuvate käsitööalaste koolituste info haldamine ja jagamine ning foorumi võimaluse pakkumine. Ettevõtte teenib põhikasumi info jagamiselt ning selle vahendamisel erinevate osapoolte vahel.

Tänapäeva maailmas levib uuesti käsitööd eelistav trend. Nii rõiva- kui sisustusmoes kasutatakse ohtralt käsitööd. Üha enam osatakse väärtustada ka rahvuslikku käsitööd, õpitakse tundma etnograafilise käsitöö saladusi, selles kätkevat sõnumit, hoitakse alal traditsioonilisi töövõtteid ja taastatakse ununema kippuvat.

Äriideeks on luua keskkond internetis, milles on ühendatud kunstnikud, käsitöölised, disainerid, kollektsionäärid, koolitajad, tarvikute vahendajad ning ka kodus, hobi korras, nikerdajad – ettevõtte võimaldab kontakti tegija ning tarvikute müüja vahel. Ettevõtte näeb oma sihtgrupina käsitööhuvilisi inimesi kõigis vanusegruppides, kes on huvitatud Eesti käsitööst ning disainist ning inimesi, kes on huvitatud kasutama internetikaubanduse poolt pakutavaid võimalusi käsitöö soetamiseks või müügiks.

Eestis on olemas ka mitmeid eraldi käsitöö kaupu müüvaid nii tava- kui veebipoode, samuti on võimalik osta esemeid paljudest suurtes ostu-müügi portaalidest, kus aga käsitöö- ja disaintooded kaovad teiste kuulutuste vahele ära ning ei saa piisavat tähelepanu. Paljud isetegijad tutvustavad oma tooteid sotsiaalmeedia kanalite kaudu, mis aga ei jõua kõigi asjast huvitatuteni. Ühtset keskkonda, kus loometööst huvitatud inimene leiaks kogu vajaliku info käsitööst ning muust sellega seonduvast Eestis ei ole

ja see oleks äriidee elluviimisel üheks eeliseks. Lähtuvalt sellest on OÜ Käsitöökodu võtnud endale missiooniks selline keskkond luua.

OÜ Käsitöökodu visiooniks oleks muutuda aastaks 2016 kogu eesti populaarsemaks käsitööportaaliks, mille vahendusel saaksid ennast esindada kõik loomevaldkonna tegijad ja vahendajad, muutes käsitöö kättesaadavaks kõigile huvitatuile.

Oma missiooniks peab OÜ Käsitöökodu pakkuda Eesti isetegijatele, disaineritele ning loovnimestele ühtset keskkonda, mis võimaldaks neil tutvuda teiste oma ala meistritega, tutvustada enda tehtud töid ja ennast ning leida uusi mõtteid edaspidiseks. Samuti pakkuda rahulolu nõudlikele klientidele edastades kvaliteetset teenust.

Käivitatava ettevõtte eesmärkideks on pakkuda kvaliteetset ning paindliku info vahendamise teenust. Reageerida kiirelt kliendi vajadustele ning soovidele. Püsiklientide andmebaasi loomine ning neile soodsate hindade pakkumine. Iga-aastase turuosa suurendamine. Sobivate koostööpartnerite leidmine.

OÜ Käsitöökodu on plaanis kanda äriregistrisse 2013 aasta 1. juunil. Tegevust on plaanis alustada sama aasta viimasel kvartalil kui portaali süsteemid ning disain on viimistletud, kontrollitud ning valmis klientide nõudlusi rahuldama. Seni töötatakse välja võimalikult loogilist ning ka vähese arvuti kasutamise kogemusega inimesele mõistetavat süsteemi, kus oleks lihtne liigelda. Samuti püütakse selle aja vältel leida abistavaid finantseerimisallikaid.

Juriidiliseks aadressiks saab olema Kuldnoka 7, Sindi linn, Pärnumaa. Ühingu vormiks on osaühing ning ärinimeks OÜ Käsitöökodu (vt. OÜ andmeid lisa 2). Riigilõiv ettevõtte asutamisel on 186 eurot. Ettevõttel puudub juriidiline minevik, kuna tegemist on loodava ettevõttega. Osaühingu vorm on antud ettevõtte jaoks kõige otstarbekam, kuna nõuded osaühingule on antud tegevusala puhul sobivad. Seega ettevõtte õiguslikuks vormiks oleks osaühing, kuna see on kõige sobivam viis antud ideed teostada.

Antud osaühingu asutajaid on kaks, kes tegelevad kogu ettevõtte juhtimisega. Omanike kohustuseks on äriplaani ellu viimine ja teenuste kvaliteedi tõstmine maksimumini. Käivitatava ettevõtte osanikeks, samuti ka asutajaiks on:

- Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži ettevõtlus ja projektijuhtimise eriala üliõpilane, kes on antud äriplaani koostaja ning omab kogemusi klienditeenindus valdkonnas ning väikese meeskonna juhtimises müügijuhina.
- Eesti Mereakadeemia lõpetanud hüdrograafia insener, kellel on kogemusi väikeettevõtete juhtimisega ehitusvaldkonnas tegevjuhina kui ka infotehnoloogia vallas hobi korras.

Ettevõtte käivitamise jälgimiseks koostatakse tegevuse ajakava plaan (vt. lisa 3), kus on välja toodud millal teatud tegevusega algust tehakse, palju aega sellele tegevusele peaks eeldatavasti kuluma. Autor kasutas tegevuskava loomisel iseenda jaoks kõige ülevaatlikumat ja lihtsamat viisi ehk tegevused on loetletud nende teostamise loogilises järjekorras. Tegevuskava koostamine käsitööportaali avamiseks aitab plaanida tegevusi seoses eesmärgi täitmisega ja paika panna ajalisi perioode, mis kulub tegevuskava elluviimiseks. Asutamisaja määramisel arvestas autor, et kasulik oleks portaal avada aasta viimasel kvartalil kuna see langeb kokku jõuluaja ning aastalõpuga, mil inimesed tunnevad suuremat huvi käsitöö ning disaineseemete vastu, et neid soetada kingitusteks või leida disainesemeid kodu kaunistamiseks.

## **2.2. Ärikeskkond**

Harjumuspärase kaubanduse kõrval (ning ka selle arvelt) kasutab üha rohkem inimesi, kogu maailmas, erinevate kaupade soetamiseks veebipõhiseid müügikeskkondi. Lisaks kasutajate arvu kasvule suureneb ka veebist tehtud ostude osakaal suhtena tavakaubandusvõrgu kaudu tehtud tehingutesse. Võttes arvesse yStats.com (Global B2C... 2011) poolt läbi viidud põhjalikku uuringut ulatus veebipõhine ettevõtete poolt eraisikutele müüdüd kaupade kogukäive 2010 aastal pea 300 kuni 450 miljardi euroni. Seejuures prognoositakse 2013 aastaks vastava näitaja väärtuseks 525 kuni 700 miljardit eurot.

Antud trendi põhjenduseks võib lugeda asjaolu, et internetile ligipääs on kasvamas, mis tähendab ka veebiteenuste potentsiaalse turu suurenemist: kui 2010. aastal kasutas interneti üle maailma ligikaudu 2 miljardit inimest, siis 2013. aastaks kasvab see arv prognoositavalt pea 50 protsendi võrra 3 miljardi inimeseni. Ühtlasi on oluliseks

faktoriks inimeste suhtumine ning harjumuste järkjärguline muutumine. Seega vajab iga uue teenuse, näiteks veebipõhiseostlemise, omaksvõtmine teatud perioodi aega.

Eestis tegutseb kümneid erinevaid infoportaale, mille peamised eesmärgid on informatsiooni pakkumine ning reklaami või oma toodete müük. Portaalide arvu kohta ei ole statistikat kogutud, kuid Statistikaameti andmetel oli Eestis 2011 aastal ligi 340 e-kaubandusega tegelevat ettevõtet ning nende müügitulu üle 70 miljoni euro. E-kaubandusettevõtete arv on viimase kümne aasta jooksul kümnekordistunud ning tõenäoliselt kasvab see arv lähiaastatel veelgi.

OÜ Käsitöökoju kuulub oma tegevusalalt, mis pakub ostu-müügi keskkonda, interneti-kaubandusega tegelevate ettevõtete hulka. Infoportaali ärimudeli sisuks on info vahendamine. Infoportaale võib liigitada mitmetesse kategooriatesse tulenevalt portaalide erinevast ärioloogikast, käsitlevast teemast ning eesmärgist. Ettevõtte liigitab ennast ning oma ettevõtlusega seotud huve portaalide hulka, mille eesmärgiks on teenida omanikele kasumit ning sisuline ülesehitus ja ärioloogika on ülesehitatud sellele, et kasutajad ise täiendavad infoportaali (lisavad teistele kasutajale olulist infot) iga päev omast vabast ajast, kuid maksavad selle eest portaali omanikule. Raha laekub reklaami müügist ning ka kasutajate maksetest.

Infoportaali avamiseks peab ettevõtja äriühingu nimele olema registreeritud domeen. Kui soovitakse kasutada domeeni lõpuga „.ee”, siis tuleb taotlus esitada Eesti Hariduse ja Teaduse Andmesidevõrgule aadressil: [www.eenet.ee](http://www.eenet.ee). Iga äriühing saab registreerida ühe .ee domeeni ning see ei tohi olla üldsuse huve rikkuv ning riiklikult tähtsusega nimi.

Domeeni registreerimise reeglid muutusid 1. veebruar 2010. Uute reeglite järgi saavad endale .ee lõpulise domeeninime registreerida ka eraisikud, äriühingute nimele võib olla registreeritud rohkem kui üks domeeninimi ning .ee lõpuga domeeninimesid saavad registreerida ka välismaal registreeritud äriühingud. Kaubandustegevuse Seaduse alusel peab teenust müüv ettevõtja ennast registreerima Majandustegevuse registris.

On oluline teada ning hästi tunda ka kõiki ettevõttega seonduvaid huvigruppe. Hea koostöö kõigi ettevõttega kokkupuutuvate osapooltega garanteerib edaspidise edu. On

oluline kohelda ettevõttega seotud inimesi hästi ja antud lubadustest kinni pidada, kuna see mõjutab ettevõtte mainet ka laiemalt.

See, millise grupi eesmärke ning huve kõige paremini rahuldatakse, sõltub antud grupi tähtsusest ja mõjust loodavale ettevõttele tulevikus, kuid samuti juhtide kui vahetute otsustajate käitumisest ning otsustest.

OÜ Käsitöökodu ettevõttesisesteks huvigruppideks on:

- Omanikud, keda huvitab eelkõige kapitalilt saadav tulu, kapitali säilitamine ja kasvatamine. Kuna OÜ Käsitöökodu omanikud kuuluvad tegevjuhtkonda, siis huvitab neid kindlasti ka sissetulek, mida ettevõttest teenitakse, ideede ning koostatud plaanide realiseerimine ja ettevõtte arendamine.
- Töövõtjad, kes on huvitatud pakutavast töökooha säilitamisest, sissetulekust, ettevõttelt saadavatest soodustustest, sotsiaalsetest garantiidest, neid rahuldavatest töötingimustest, tunnustusest ja koostööst juhatusega.

Ettevõtteväliste huvigruppide alla kuuluvad:

- Kliendid, ilma kellelta ei saa ettevõtte toota kasumit, ega eksisteerida. Kliendid on huvitatud OÜ Käsitöökodu pakutava teenuse hindadest, mis on kooskõlas kvaliteediga, samuti ka meeldivast interjööri. Oluline on ka paindlik omavaheline koostöö.
- Koostööpartnerid on huvitatud tulust renditavatelt ruumidelt ning samuti õigeaegsetest maksetest.
- Hankijad, keda huvitab maksevõimeline nõudlus nende toodangu järele, stabiilsed ja soodsad hanketingimused.
- Konkurendid, kes peavad kinni pidama konkurendireeglitest ja kelle vahel on teatud koöperatsioon.
- Riik ja ühiskond, kelle huvid on seotud eelkõige maksudega, töökohtade loomise ja säilitamisega.

Autor pidas vajalikuks viia läbi huvigruppide analüüs, mis on esitatud tabelis 2.1. Välja on toodud ettevõtte sisemised (omanikud ja töötajad) ning välimised võtmegrupid (kliendid, partnerid, tarnijad, konkurendid ja ühiskond), nende huvid ettevõtte vastu,



toetamise tingimused ning osalemise mehhanism. Tabeli põhjal on võimalik luua pilt, mida ühelt või teiselt huvigrupilt oodata või neile pakkuda.

**Tabel 2.1.** Huvigruppide analüüs (Kuura 2000: 29; autori koostatud)

Võtmegrupid	Huvid	Toetamise tingimused	Osalemise mehhanism
<b>Sisemised</b>			
1. Omanikud	Kasum, jätkusuutlikus, äratasuvus, eneseteostus	Suur klientuur. Optimaalsed kulud. Portaali edukus. Suur kasum.	Teostajad, otsustajad
2. Töötajad	Põhipalk Eneseteostus (enesetäiendamine)	Töökeskkond. Piisav motivatsioon.	Palgatöö, juhtkonna teavitamine ja vahetu suhtlemine
<b>Välimised</b>			
3. Kliendid	Saada kvaliteetset ning paindlikku teenust, leida vajalik informatsioon.	Kvaliteetsed tooted ning professionaalne teenindus. Head tingimused. Kliendisõbralik atmosfäär.	Sissetulekud, info jagamine/otsimine.
4. Koostööpartnerid	Tulu iseendale ja enese reklaam.	Tulutoovad ettevõtted. Õigeaegsed maksed.	Veebimajutuse, reklaampinna pakkujad.
5. Tarnijad	Omada kindlat, tulutoovat ja usaldusväärset klienti. Head lepingud.	Usaldusväärsus. Maksejõulisus.	Toodete ja tehnika pakkumine.
6. Konkurendid	Konkurentsi reeglitest kinni pidamine ja võimalik koostöö. Ettevõtte ebaedu.	Seaduskuulekus. Head avalikud suhted.	Konkureerimine, koostöö.
7. Ühiskond	Uued töökohad Maksud	Jätkusuutlikus	Järelvalve, regulatsioonid.

Ettevõtte ootab huvigruppidele omavahelist koos toimimist. Töötajatelt kvaliteetset tööd ning koostöövõimet, samuti koostööd klientidega, kellelt oodatakse tagasisidet saadud teenuste kvaliteedi kohta. Ettevõtte soovib koostööpartneritelt kvaliteetseid teenuseid ning konkurentidelt teatud koostööpartnerite ning konkurentsi reeglitest kinnipidamist. Kõikide huvigruppide rahulolu kontrolliks korraldab ettevõtte juhtkond kord aastas (vajadusel ka tihedamini) küsitlusi, et tekkinud probleemidele parimaid lahendusi leida.

## 2.3. Teenused

Käivitatav ostu-müügi reklaampinda, koolituste infot ning suhtluskeskkonda pakkuv portaal on mõeldud inimesele, kes peab lugu Eesti käsitööst ja disainist. Ettevõtte ärimudeli sisuks on info vahendamine.

OÜ Käsitöökodu peab oma potentsiaalseteks klientideks käsitööst, disainist ning loomisest huvitatud inimesi, kes on nendes kategooriates tegev või on huvitatud tegijate poolt pakutavast loomingust. OÜ Käsitöökodu ostu-müügi portaali külastavad inimesed, kes soovivad müüa oma tooteid või otsivad võimalust soetada käsitöötarbeid või disainesemeid. Eeliseks konkurentide ees on suur ja mitmekesine info hulk, mida klient portaali külastamisel leiab.

Eelisteks kliendile ettevõtte veebilehe asemel spetsiaalse müügikeskkonna müügikanalina kasutamisel oleksid (Loomemajan... 2012: 6):

- Pakutav vahendaja roll.
- Võimalus jõuda laiema auditooriumini (suurema hulga potentsiaalsete klientideni).
- Aja ning raha kokkuhoid funktsionaalsuse väljatöötamise osas (paljude üksik saitide asemel arendatakse teenusepakkuja poolt vaid ühte ühiskeskonda).
- Müügikeskkonna hoolduse, uuendamise ning edasiarendamise eest hoolitseb teenusepakkuja

Portaali tähtsaim osa, mille kaudu teenib ettevõtte oma põhilise kasumi on ostu-müügi keskkond, kus on lubatud kaubelda ainult toodetega, mis on valminud loometööna, mis baseeruvad taaskasutusel, lubatud on ka *vintage* kaubad. Samuti on müüki oodatud erinevad õppematerjalid, käsitöötarvikud ning vahendid käsitööks.

Portaalis liiklemiseks on soovitatav avada konto, mille kasutamine annab võimaluse tutvuda kuulutustega, lemmikuid soovinimekirjadesse lisada või osta. Esemeid või teiste kontode omanike saab märkida enda jaoks nii, et need oleks nähtavad igal OÜ Käsitöökodu portaali kontole sisenemisel.

Igal kauplejal on võimalik luua oma e-pood, millele saab anda nime ja disaini ning seal esitleda oma tooteid, millega soovitakse kaubelda. E-poes on võimalik selgitada oma

ideid ning anda juhtnööre, kuidas pakutav teenus ostjani jõuaks. Iga uus kaupleja saab tasuta avada poe ja postitada sinna nii palju tooteid kui vajalikuks peab. Konto avamiseks peab omama e-maili aadressi, sisestama sobiva kasutajanime ning salasõna. Keskkonda saab siseneda ka kasutades ID-kaarti, mobiili ID-d või pankade paroolikaarte.

Iga toote lisamine maksab 20 euro senti ja toote tutvustamiseks on võimalik laadida viis pilti. Iga reklaamitava esemele või teenusele saab lisada ka märksõnu, mis aitavad tooteid või teenuseid paremini leida. Märksõnadena võib kasutada toodet iseloomustavaid sõnu nagu värvus, toote materjal, valmistamise viis, nimetus jne. Soovitused OÜ Käsitöökodu müügikeskkonna kasutamiseks leiab lisast 4. Tooteid ja teenuseid saab reklaamida ka lisatud esemete juures asuvate sotsiaalmeedia kanalite ikoonide kaudu, mis võimaldavad oma esemeid tutvustada ka väljas pool ostu-müügi portaali. Samuti võimaldab see tasuta reklaami ettevõttele ning eeldatavalt suurendab ka portaali külastatavust.

Õnnestunud kaubatehing, mis sooritati OÜ Käsitöökodu keskkonnas, registreeritakse, ning selle eest võetakse teenustasuna seitse protsenti müügi hinnast vastavalt (ei sisalda transpordi kulu). Arve saadetakse müüjale, mis kuulub tasumisele seitsme tööpäeva jooksul alates väljastamise kuupäevast. Arve eest maksmata jätmisel kasutaja e-poe kättesaadavust portaali külastajatele piiratakse kuni nõutava summa tasumiseni.

Kui müüja tunneb, et tema tooted jäävad teiste toodete varju või poe külastatavus on liiga väike, siis pakub OÜ Käsitöökodu, müügi tõhusamaks muutmiseks võimalust oma tooteid või teenuseid esile tõsta. Võimalik on tellida teenus, mida saab kasutada nädala kaupa. Müüja saab iga nädal pikendada tellitud teenust või muuta see toiming automaatseks kuni ta otsustab sellest loobuda. Teenuse maksumuseks on seitse eurot nädalas ning see tõstab toote või teenuse otsingusüsteemides esile ning samuti seab pakutava esimeseks alarühmades, milles seda reklaamitakse.

Müüjale pakutakse ka võimalust jälgida statistikat toodete vaadatavuse ning oma poe külastatavuse kohta, et olla kursis, milliste teenuste vastu enim huvi tuntakse ning millises suunas oma tooteid edasi arendada või, kas lisateenuste kasutamisest on tõusnud ka tulu. Statistika võimaldab mõõta oma e-poe efektiivsust portaalis.

Infoportaal võimalikult kasutajasõbralikuks muutmiseks pakub OÜ Käsitöökodu kõikide keskkonnas keerulisena tunduvate liigutuste kohta selgitavaid materjale ning videoid, mis on saadaval portaali suhtluskeskkonnas ning milleni juhatavad viitavad lingid. Sealt leiab ka artikleid ja videoid müügi tõhusamaks muutmise kohta, milles õpetatakse esemetest ja objektidest tegema paremaid pilte kodustes tingimustes ning infot, kuidas paremini kirjeldada müüdavaid esemeid, et läbi viia õnnestunud müügitehing. Kauplejate koolitamine aitab kaasa ettevõtte edu saavutamisele ning kasumi teenimisele.

Potentsiaalsete ostjadena näeb OÜ Käsitöökodu oma portaali küllastajana kindlat sihtgruppi, kes väärtustab Eestis valminud loomingut ning käsitööd. Ettevõtte soovib neile pakkuda mitmekesist keskkonda, kust sooritada oste, leida ideid ning mõtteid või imetleda disainerite ja kunstnike näpuosavust.

Kui küllastaja leiab toote, mida ta soovib soetada, siis ostu sooritamiseks on vaja ennast registreerida kasutajaks. Selleks peab omama e-maili aadressi, sisestama sobiva kasutajanime ning salasõna. Keskkonda saab siseneda ka kasutades ID-kaarti, mobiili ID-d või pankade paroolikaarte.

Enamlevinud praktika kohaselt peab kauba ostjale toimetamise eest vastutama müüja (mitte müügikeskkonna haldaja). See hõlmab endas mitmeid osategevusi: esmalt on vajalik valida sobiv kullerteenuseid pakkuv koostööpartner, kelle valik võib sõltuvalt müügikeskkonnast olla piiratud etteantud variantide vahel. Alternatiivsel juhul pakub müüja vabal valikul välja endale sobivad logistilised lahendused, mille vahelt ostja saab omakorda endale meelepäraseima valida. Olulisteks aspektideks ongi siinkohal nii koostööpartneri valik kui ka transpordi viis. Koostööpartnerist sõltub peamiselt kasutatava teenuse usaldusväärsus (ajakavast kinnipidamine jms) ning maksumus. (Loomemajand... 2012: 10)

OÜ Käsitöökodus ostu sooritamiseks annab juhendid müüja, kellega lepatakse kokku tarnetingimused ning makseviis. Saatekulud makstakse vastavalt kokkuleppele. Kui müüja on paki teele saatnud saab ostja müüjalt kinnituse ning võimalusel ka koodi paki teekonna jälgimiseks. Kui üks tellimus sisaldab kaupu erinevatest poodidest võtab iga müüja eraldi ostjaga ühendust.

Et muuta kaupade vahendamist turvalisemaks sõlmitakse Eestis tunnustatud ning usaldusväärsete kullerteenuse pakkujatega koostöölepingud ning OÜ Käsitöökodu lisab iga müügitehingu lõppu soovituslike teenusepakkujate hinnakirjad ning makseliidesed. Nende ettevõtete teenuste kasutamine tagab ostjale oma paki teekonna jälgimise võimaluse ning selle, et ta ei jää oma ostetud kaubast ilma.

Erinevatele tooraine, tarvikute ning vahendite müüjatele pakub OÜ Käsitöökodu eraldi reklaampinda, mis võimaldab esitleda kogu poodi eraldi ikoonina, millele vajutades jõuab potentsiaalne klient otse müüja kodulehele või e-poodi. Samuti on teenus kättesaadav kõikidele portaali klientidele, kes soovivad lisa tähelepanu pakutavatele toodetele. Teenus pakub kahte lahendust, millest esimene pakub reklaami esilehele ning teine nii esilehele kui alamrubriikidesse, kus kuvatakse müügikuulutusi. Reklaamlahendusi OÜ Käsitöökodu ei paku, selle valmistab ette tellija. Arve väljastatakse tellimuse esitanud ettevõttele ning maksetähtajaks on seitse tööpäeva arve saamisest. Samuti on antud ettevõtetele võimalik oma tooteid esitleda kuulutuste all.

Müügitehingute teostamiseks veebipõhistes müügikanalites kasutatakse olenevalt müügikeskkonnast kahte erinevat võimalust (Loomemajand... 2012: 10):

- Müüja ning ostja teostavad tehingu omavahel, kasutades spetsiaalseid teenusepakkujaid. Enamlevinud variantideks on siinkohal elektrooniliste tehingute vahendajad (näiteks maailma suurim ning tuntuim vastava teenuse pakkuja PayPal) ja krediitkaardimaksed. Kui esimese variandi puhul piisab vaid teenusepakkuja juures registreerimisest (tasuta ning küllaltki lihtne ja kiire asjaajamine), siis viimatinimetatud maksevõimaluste korral on aga eelduseks eelnev lepingu sõlmimine ning spetsiaalse pangakonto avamine krediitkaardimaksete pakkuja juures. Eelnevast tulenevalt ja arvestades ka krediitkaardimaksete kõrgemaid teenustasumäärasid (PayPal'i teenustasude määr tehingu summast jääb 2–5 protsendi vahele, millele lisandub fikseeritud tehingutasu 0,35 eurot; krediitkaardimaksete teenustasu sõltub konkreetsest teenusepakkujast, kuid üldjuhul ületab märkimisväärselt eelnevalt mainitud).
- Lõpptarbijaga arveldab keskkonna haldaja, kandes teatud aja pärast summa üle algsele müüjale (keskkonna kasutajale). Sellise tegevusmudeli põhjal toimib näiteks Osta.ee müügikeskkond.

OÜ Käsitöökodu pakub maksevõimalustena enda veebilehele lisatud pangalinke, mis võimaldavad ilma lehelt lahkumata sooritada makseid teenuste ning ostude eest. Selleks kasutatakse makseliidesied, mis võimaldavad koheselt oma tehingute eest tasuda (Swedbank, SEB Pank, LHV Pank, Nordea, Danska Bank, i-pank), teiste lahenduste hulgas pakutakse võimalust kasutada ka PayPal-i. Kasutatud teenuste eest esitab OÜ Käsitöökodu arve, mis tuleb tasuda seitsme tööpäeva jooksul kasutades kliendile sobivaimat lahendust. Pangalinkide integreerimise teenus tellitakse Internetiturundus OÜ-lt.

Lisaks ostu-müügi keskkonna kõrval hakkab OÜ Käsitöökodu pakkuma infot koolituste ning töötubade kohta kogu Eestis, mis on seotud loometöoga. Huvipakkuvaid koolitusi on võimalik leida piirkonna või toimumise aja järgi. Koolituste või töötubade pakkujad saavad märkida üles kõik enda poolt pakutavad sündmused, osavõtjate piirarvu, koolituse maksumuse, asukoha ja läbiviija, samuti kontaktandmed. Kui koolitaja soovib, et OÜ Käsitöökodu viiks läbi osalejate registreerimise ning osavõtutasude kogumise, siis pakub OÜ Käsitöökodu seda teenust täispaketti nime all. Selle teenusega kaasneb koolituste reklaamimine ka OÜ Käsitöökodu sotsiaalmeedia võrgustike kontodel ning portaali pealehel, et tagada piisav osavõtjate arv. Osalustasud kantakse tellija arvele pärast registreerimise lõppu seitsme tööpäeva jooksul ning sellelt on maha arvestatud teenustasud. Tavapaketi tellijale pakutakse ainult info vahendamise teenust.

Koolitusinfo otsijad saavad endale huvipakkuvad koolitajad või koolitused märkida nii, et nende kohta käiv info jõuab kasutaja konto kirjakasti igal vastavasisulisel info uuenemisel. Nii on tagatud klienti huvitava info koondamine tema kontole ja ta saab seda jälgida portaali sisenedes.

Kolmanda osana hakkab portaal pakkuma suhtluskeskkonda foorumi näol, milles on saadaval õpetused, kuidas kõige efektiivsemalt müüa oma loomingut, kuidas neid esemeid esitleda fotodel ning antakse nõu, milline tutvustav tekst toote iseloomu ning omadusi kõige paremini ostjale edasi annaks. Keskkonnas on võimalus kajastada ka koolitusi ning töötubasid, milles portaali külastajad on osalenud ning anda ülevaadet nende sisust ning väljendada rahulolu. Koht, kus saab oma hinnangu anda portaalis tegutsevatele kauplejatele, mis kujundab keskkonna kasutajatest üldmulje, mida aluseks võttes on võimalik maandada riske, et teise osapoole puhul on tegemist pahatahtliku

ostja või müüjaga. Olulised on ka käsitöölased jututoad, kus erinevate alade tegijad saaksid suhelda ning mõtteid vahetada. Seal hakkab ilmuma korra kuus ka portaali müüjaid ning nende tooteid tutvustavad lood.

OÜ Käsitöökodu tellib portaali kaubamärgi disaini loomise, kujunduse, ülesehituse, ning seda toetavad teenused Internetiturundus OÜ-lt, mille eest tasutakse 900 eurot ning disaini väljatöötamise teenuseid 3 100 euro eest. Ettevõtte taotleb Ettevõtte Arendamise Sihtasutuselt (EAS) toetust professionaalse konsultandi kaasamiseks disainijuhtimise nõustamisprojekti läbiviimiseks, et välja töötada ja arendada strateegilise disaini rakendamist ärimudelil. Kuna finantseeritakse kuni 50% tehtud abikõlblikest kuludest, siis ülejäänud kaetakse osanike sisse maksetest. Ettevõtte käivitamiseks taotletakse toetust veel Eesti Töötukassalt. Domeeni registreeritakse Zone.ee teenuseid kasutades ning esialgu kolmeks aastaks, mille maksumus on 46 eurot ja 35 senti. Lepingut pikendatakse iga kolme aasta tagant ning maksumus on sama.

## **2.4. Turu analüüs**

Ettevõtte potentsiaalsete klientide hulga leidmiseks kasutatakse autori koostatud turgu uurivat ankeetküsitlust (vt. lisa 5), mille eesmärgiks saada infot klientide senisest ostukäitumisest, käsitöö kättesaadavusest ning huvi loometöö vastu üldiselt. Samuti uuriti, milliseid kanaleid kaudu leitakse käsitöölaste koolituste kohta infot. Küsitlus viidi läbi kasutades sotsiaalmeedia kanalit Facebook ning paber kandjal esitatud ankeeti, mida oli võimalik täita Sindi lasteaia rühmades. Küsimustiku üldkogumi moodustavad seega autori tutvusringkond ja Sindi lasteaia laste vanemad ja personal. Küsitlus teostati ajavahemikus 1. märts kuni 1. aprill aastal 2013. Riikliku statistika peamiste allikatena kasutas autor turu üldiseks analüüsiks Statistikaameti ja Äriregistri andmebaase ning hetkeseisuga kõige aktuaalsemat Eesti Konjunktuuriinstituudi poolt läbi viidud Eesti loomemajanduse olukorra uuringust leitud andmeid.

Kuna loodav ettevõtte tegutseb internetipõhiselt, siis potentsiaalseteks klientideks oleksid eelkõige interneti vahendusel toodete ning teenuste tellijad ehk e-kaubanduse kasutajad. E-kaubandus on informatsiooni, toodete ja teenuste müük, kasutades selleks elektroonilist meediat, milleks on internet.

OÜ Käsitöökoode äriplaan on suunatud Eesti käsitööd ja disaini propageerivale infoportaalele siis tegeleb ta ka teatud määral kultuurikaubandusega. Kultuurikaubandus on kaubandus, kus kolmandatele pooltele müüakse kultuuritooteid või -teenuseid muutmata kujul või väikeste kohandustega. Kultuurikaubandus on tänapäeval koos elektroonilise kaubanduse arenguga läbi tegemas ulatuslikku metamorfoosi. Elektrooniliste kultuuritoodete müük, aga ka kultuuritoodete müümine e-lahenduste kaudu, on selle raamistiku kohaselt osa kultuurikaubandusest. (Loomemaj...2012: 10)

Loomemajandusesektoris, mis mõjutab tugevalt ettevõtte arengut, tegutses Statistikaameti andmetel Eestis üle 5 tuhande ettevõtte, mis moodustas 2007. aastal 9,4% Eesti ettevõtete üldarvust (2007. aastal tegutses 54 066 ettevõtet). Enim huvipakkuvad (vt. tabel 2.2) loodava ettevõtte jaoks on disaini, kunsti ja käsitöö valdkonnad, mis moodustavad ca 12 protsenti loomemajandussektorist. (Eesti loome... 2009: 18)

**Tabel 2.2.** Valdkondade majanduslikud näitajad 2007. aastal (*Ibid:* 2009: 18)

Valdkond	Ettevõtete arv	Kogutulu, mln eur
Disain	334	14
Kunst	101	6
Käsitöö	165	15
<b>Kokku</b>	<b>600</b>	<b>35</b>

Ettevõtete koguarv, keda lugeda potentsiaalsete klientideks on seega 600. Lisaks töötas osa loomeinimesi veel mittetulundusühingutes (MTÜ) ja sihtasutustes, mille kohta Eestis korrektne ülevaade puudub. FIE-d, kelle kohta oli aruandlus olemas Äriregistris 2007. aastal oli kokku 2 035, kuid nende tegevusala oli määratletud nii üldiselt, et valdkondade alla neid paigutada ei saanud. Aastatulu oli küllaltki väike 6400 eurot. (*Ibid:* 2009: 18)

Küsitluses osalesid kuuskümmend kaheksa inimest, kelle keskmiseks vanuseks oli 30,1 aastat ning mehi oli vastanute hulgas 30 protsenti ning naisi 70 protsenti. Neist 53 protsenti ei tegele käsitöö või millegi loovaga ning 47 protsenti tundis käsitöö vastu suurt huvi ning tegeles sellega ka ise.

Eesti Statistikaameti andmetel 2012 aasta esimeses kvartalis oli internetti kasutanud 78 protsenti Eesti 6-74 aastasest elanikest ning internetiühendust kodus omab 343 tuhat



peret. Kuid Eesti internetikasutajad ei ole veel kuigi aktiivsed internetist teenuste ja toodete ostmise osas – 43 protsenti kasutab seda võimalust, kuid see jääb tunduvalt alla Euroopa Liidu keskmisele (60 protsenti). Tooteid ja teenuseid oli 2011 aasta jooksul interneti kaudu ostnud kolm kümnest Eesti 16-74 aastasest internetikasutajast. Kõige levinum on kaupade ja teenuste ostmine oma riigist. Kohalike müüjatelt oli kaupu või teenuseid ostnud kaheksa kümnest Eesti e-kaubanduse kasutajast. Muudest Euroopa Liidu riikidest oli interneti kaudu ostnud pooled ja väljaspool EL-i oli ostnud veerand Eesti e-kaubanduse kasutajatest. (Soiela 2013: 32-34)

Statistikaameti andmetel kasutasid mehed ja naised e-kaubandust enam-vähem võrdselt (vastavalt 22 ja 24 protsenti), linnaelanikud rohkem kui maaelanikud (25 ja 19 protsenti). Veelgi suuremat mõju avaldas e-kaubanduse kasutamisele haridustase: kõrg-, kesk- ning põhi- või madalama haridustasemega elanike hulgas oli interneti kaudu kaupu või teenuseid tellinute osatähtsus vastavalt 34, 20 ja 12 protsenti. Kõige levinum on interneti kaudu piletite ostmine üritustele, seda olid teinud ligi pooled e-kaubanduse kasutajad. Palju osteti ka rõivaid ja sporditarbeid ning reisi- ja majutusteenuseid. (*Ibid*: 35)

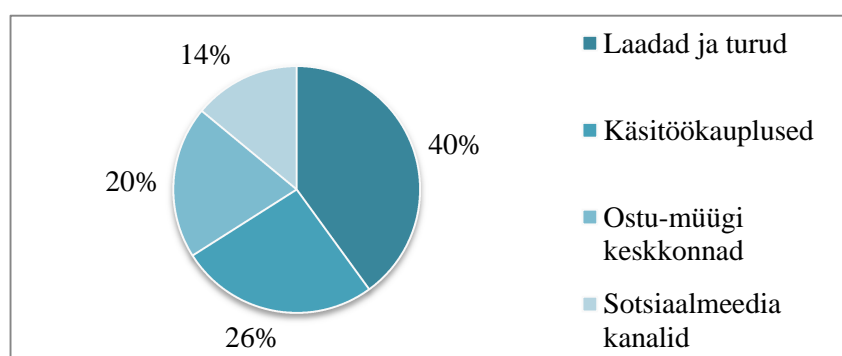
Et uurida autori poolt koostatud küsitluse osalenute huvi käsitöö ning disaini vastu üldse esitati sellekohane küsimus ning sealt tulenevate vastuste põhjal võib öelda, et kaheksale inimesele vastanute hulgast ei pakkunud see üldse huvi, nelikümmend neli inimest olid väga huvitatud kuid ise sellega ei tegelema ning kuusteist inimest tegelesid käsitööga ja olid sellest ka huvitatud. Seega huvi käsitööna valminud looming vastu oli 88 protsenti vastanuist.

Küsimusest, mis uuris Eesti käsitöö ning disaini kättesaadavust Eestis tuli välja, et 65 protsenti vastanute jaoks on selle leidmine suhteliselt keeruline ning 35 protsenti arvasid, et see on kättesaadav. Interneti vahendusel käsitöö soetamisest oli huvitatud 88 protsenti ja mitte huvitatud 12 protsenti uuringus osalenuist.

Ühes kuus kulutavad küsitluses osalenud inimesed käsitööle 11 kuni 300 eurot. Enim vastanuist ehk 41 protsenti oli kulutanud 26-50 eurot, 51-100 eurot kulutas 29 protsenti inimestest, 101-300 eurot kulutas 12 protsenti ja 11-25 euro suuruseid oste tegid kuus

18 protsenti küsitluses osalenud inimestest. Seega keskmiselt kulutab potentsiaalne klient kuus 27 eurot.

Käsitööga seonduvaid oste (vt. joonis 2.1) sooritati peamiselt laadadelt ja turgudelt, mis toimuvad aga peamiselt soojal aastaajal ja kõiki ilmselt külastada ei jõuta. Seega on nendel inimestel võimalus endale kaupu soetada või toodetega tutvuda vaid paaril korral aastas. Interneti vahendusel sooritas ostu pea sama suur hulk inimesi. Käsitöökaupluseid külastas väikseim hulk vastanuist. E-poe vahendusel ei olnud ostu sooritanud ükski küsitluses osalenust.



**Joonis 2.1.** Käsitöö soetamise kanalid protsentides (autori koostatud).

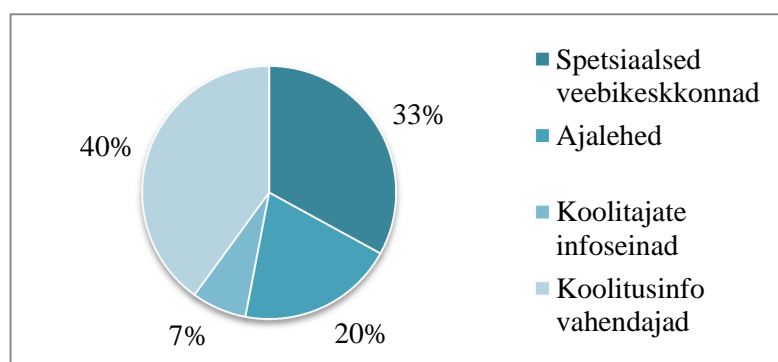
Jooniselt leitavate andmete põhjal oli interneti vahendusel soetanud endale käsitööga seotud kaupu 34 protsenti vastajatest, saadud protsenti kasutatakse finantsprognosis keskmiste ostusooritajate leidmiseks.

Oma tooteid müüs 33 protsenti ankeedi täitjatest. Seega potentsiaalsetest küllastajatest umbes kolmandik rajaksid loodavas portaalis oma e-poe. Ostu-müügi portaalide vahendusel on müünud oma tooteid 30 protsenti inimestest. Võrdselt jagunesid turgude ja laadade(15%) ning sotsiaalmeedia kanalite müügiks kasutamine (15%). Mitte keegi ei olnud müümiseks avanud endale e-poodi või kasutanud teiste e-poodide teenuseid. Samuti ei olnud keegi kasutanud välismaiseid portaale, mis tegelevad ostu-müügi vahendamiseiga. Enim, ehk 40 protsenti vastanuist, müüs oma tooteid tuttavatele ilma kõrvaliste kanalite abi kasutamata.

Käsitöö tarvikute ning vahenditega varustasid pooled käsitöö ning disainiga tegelevad inimesed ennast peamiselt käsitöö kauplustes. Vastanutest 33 protsenti kasutasid

interneti vahendust ning 17 protsenti ostis vajalikud vahendid või tarvikud supermarketitest.

Infot koolituste ning töötubade toimumise aegade kohta (vt. joonis 2.2) otsisid ankeetküsitlusele vastanud põhilised interneti vahendusel, kas koolitajate kodulehtedelt või spetsiaalseid veebikeskkondi kasutades. Vajalikku teavet leiti ka ajalehtedest ja koolitajate infoseintel olevatelt kuulutustest.



**Joonis 2.2.** Info leidmise kanalid koolituste kohta protsentides (autori koostatud).

Jooniselt võib näha, et olulise tähtsusega on info otsijatele võimaldada loogilist ning lihtsalt kasutatavat otsingumonitori koolitajate, töötubade ja koolituste kohta, kuna enamus inimesi leiab vajamineva info interneti vahendusel ja see looks eelise konkurentide ees.

Koolitajate kohta, kes pakkusid loome- või käsitöö alasied koolitusi, autor täpset informatsiooni ei leidnud. Hetkeseisuga kõige aktuaalsemast Eesti loomemajanduse olukorra uuringu (Eesti loome... 2009: 18) põhjal oli Neti.ee andmetel Eestis 2009. aastal 190 ja Statistikaameti andmetel 675 koolitusettevõtet. Koolitusteenuste pakkumisega lisateenuse kõrvalt tegeles veidi üle tuhande registreeritud ettevõtte. Kuna loomemajandussektorist 12% moodustavad disaini, kunsti või käsitööd pakkuvad ettevõtted, siis võib oletada, et sellele valdkonnale suunatud koolitusi on umbes sama palju ehk siis kusagil 200 ettevõtet. Keskmise osavõtt koolituse kohta on orienteeruvalt kümme inimest.

Statistikaameti kokkuvõttest, loomemajanduse uuringust ja turu analüüsist saadud andmeid kasutades on võimalik koostada algsed prognoosid ettevõtte finantsarvutustes

ja koostada turundusstrateegiaid. Strateegiate läbimõeldud kasutamine ettevõtte töös tagab edu edasiseks ning annab eelise ka konkurentide ees.

## **2.5. Turundus**

Loodava ettevõtte turu moodustavad Eesti käsitöö huvilised internetikaubandust kasutavad inimesed. Kuna teenust pakutakse internetis ei ole oluline teenuse pakkuja ega tellija asukoht, seega ei määra müügikoha valik teenuse kättesaadavust. Mugavaks teeb veebipõhise keskkonna kasutamine see, et see on kättesaadaval ööpäevaringselt.

Kuna OÜ Käsitöökoju turundusstrateegia kohaselt on ettevõtte jaoks oluline, et iga kliendi, koostööpartneri või teiste oluliste isikutega suheldakse tihedalt ning isiklikult. On tähtis, et kõik osalised tunneksid ennast ettevõtte jaoks olulistena. Klientide, koostööpartnerite ja teiste vajalike kontaktide kohta koostatakse andmebaasid, kuhu on märgitud kõik olulised andmed, kasutatud teenused, tähtpäevad ja teised ettevõtte jaoks olulised aspektid. Andmeid kasutatakse ettevõttes usalduse ning püsiva suhte loomiseks. Vastavalt andmebaasis oleva isikute/ettevõtete nõusolekul viib OÜ Käsitöökoju läbi kord aastas uuringu teenuste ja teeninduse rahulolu kohta, et kvaliteeti võimalikult kõrgel hoida ja probleemid likvideerida. Turundusstrateegia elluviimise võimaluseks on kasutada 4P turundusmeetmestikku, mille komponentideks on toode/teenus, hind, edusus ning koht.

Teenus on loodava ettevõttes kesksel kohal, kuna just antud aspekt on aluseks teiste turundusmeetmete kujundamisel. Teenuse kujundamisel püütakse lähtuda omadustest: professionaalne, usaldusväärne ja kvaliteetne. Pakutava teenuse põhjal kujuneb üldine pilt ettevõttest. Teenusest osutamisel on oluline, et klient saaks positiivse emotsiooni. Kogu pakutava info kättesaadavus peab olema lihtne ning loogiline. Selle jaoks koostatakse probleeme ennetavad ja lahendusi pakkuvad artiklid, mis on kättesaadaval suhtluskeskkonnas. Kui sealt abi ei saada on võimalik oma probleemiga pöörduda otsa ettevõtte personali poole, kes leiab lahenduse.

Kui võtta arvesse müügikohta, siis käivitatava ettevõtte puhul on see väga tähtis aspekt. Teenust hakatakse pakkuma seal, kus on selleks kliendile sobivaim aeg ning koht. See on eeliseks teiste käsitööd ning selle tarvikuid pakkuvate ettevõtete ees, kes teevad seda

füüsilisel äripinnal. Ettevõtte jaoks on oluline võimaldada oma klientidele kiiret ja paindliku teenust olenemata ajast ning pakkuda läbimõeldud ja loogilist töökeskkonda.

Äriplaani teostamiseks on oluline teenuse õige hinnakujundus. Tänapäeva tarbija on üha enam teadlik erinevatest alternatiividest ning oskab nõuda hinna ja kvaliteedi parimat suhet. Ettevõtte hinnakujundusprotsessi käigus peab eelnevalt püstitama konkreetse eesmärgi, mida soovitakse läbi hinnakujundamise saavutada (müügikäibe või turuosa suurendamine, maine või stabiilsuse parandamine, kasumi maksimeerimine). Kuna tegu on uue ettevõttega, siis hinnapoliitika kujundamisel tuleb arvestada kõikide eelnevate aspektidega. Kindlasti tuleb hinnata ka sihtturgu, et määrata nõudlust soovitud hinna juures. Seejärel tuleb analüüsida nõudluse, hinna ja kasumi suhet ja konkurentide hindasid, mille põhjal valitakse hinnapoliitika ja meetodid konkreetse hinna kehtestamiseks.

Hinnakujunduse juures tuleb arvesse võtta ka ettevõtte struktuuri, rahalist olukorda, kasutatavaid maksemeetodeid. Oluline on rõhuasetus personali töötasudel ja töötajate sotsiaalsetel garantiidel kindlustamiseks tellija vastutusvõimelise ja usaldusväärse teeninduspersonaliga. Arvesse võetakse ka kvaliteetse teenuse võimaldamise maksumust, mis mängib teenuse kvaliteedis suurt rolli. Jälgida tuleb ka kulutusi, nende katmiseks peab müügihind olema suurem või võrdne kui arvestuslik hind.

Keskkondade tegevusmudelid (st. keskkonna omanike müügitulu teenimine) on üldjuhul üles ehitatud kahele põhimõttele: tulu teenitakse kasutajate teenustasudest või reklaamituludest. Veebipõhiste müügikeskkondade teenustasud võib jagada nelja suuremasse rühma (Loomemajand... 2012: 9):

- Kuutasud – kasutajad maksavad iga kuu eest fikseeritud summa.
- Kaupade ja toodete üleslaadimine (st. keskkonda sisestamine) – iga toote sisestamisel tuleb selle eest tasuda teatud summa keskkonna haldajale (summa võib olla nii fikseeritud või muutuva suurusega).
- Teenustasu müügi pealt – kauba realiseerimise (müügi) järgselt läheb osa (näiteks 5%) lõplikust müügisummast keskkonna haldajale. Üldjuhul on määratud ka maksimaalne teenustasu summa, mis välistab kallite esemete puhul ebamõistliku teenustasu suuruse.

- Keskkonna muutmise ja modifitseerisega seotud teenustasud – mitmed keskkonnad pakuvad kasutajatele võimalust oma toodete efektiivsemaks pakkumiseks müügikeskkonna personaliseerimist, näiteks muuta selle välimust, mis aga võib olla olenevalt keskkonnast tasuline.

OÜ Käsitöökodu teenib müügitulu kasutajate teenustasudest ja ka reklaamiktuludest. Kuna OÜ soovib pakkuda konkurentsivõimelist info vahendamise teenust, siis ei saa eeldada, et hinnakiri, mis hakkab kehtima, on madalam konkurentide omast, kuid see on vastavuses sellega, mida klient saab. Hinnastrateegiaks valitakse kasumikeskne meetod, kus antud ettevõtte soovib tasakaalus hoida nii tulusid kui ka kulusid. Igale teenusele vastab hind (vt. tabel 2.3), mille klient peab pärast teenuste saamist tasuma. Maksta saab arve alusel ülekandega seitsme tööpäeva jooksul.

**Tabel 2.3.** Teenuste kirjeldus ja hinnakiri, eurodes (autori koostatud)

Teenus	Kestus	Hind
<b>Kuulutuse lisamine</b>		0,20
<b>Kauba- või teenuse müük</b>		7% müügi- hinnast
<b>Esile tõstmine</b> Kuulutuse esile tõstmine otsingu tulemustes ning alarubriigis. Kuulutused jaotatakse ajas ühtlaselt ja neid näidatakse üksteise järel. Kuulutuste näitamine igal esikülje avamisel ei ole garanteeritud.	1 nädal	7,00
<b>Reklaam esilehel</b> Ettevõtete või eraisikute reklaami <i>banner</i> kuvatakse esilehel. Reklaamid jaotatakse ajas ühtlaselt ja neid näidatakse üksteise järel. Reklaami näitamine igal esikülje avamisel ei ole garanteeritud.	1 nädal	10,00
<b>Reklaam esilehel ja alarubriikides</b> Reklaami <i>banner</i> kuvatakse esilehel ja kõikides alajaotustes. Reklaamid jaotatakse ajas ühtlaselt ja neid näidatakse üksteise järel. Reklaami näitamine igal esikülje või alamrubriigi avamisel ei ole garanteeritud.	1 nädal	10,00
<b>Koolitusinfo tavapakett</b> Infot kuvatakse vastavas alajaotuses	1 nädal	15,00
<b>Koolitusinfo täispakett</b> Infot kuvatakse pealehel, sotsiaalmeedia kanalites, vastavas alajaotuses. OÜ kogub osalustasud.	1 nädal	23,00 lisandub 7% osalus- tasudelt

Tegemist on uue ettevõttega, seega peab äri alustades pöörama suurt tähelepanu reklaamile. Oluline rõhk asetatakse sotsiaalmeedia kanalite kasutamisele. Koos sotsiaalmeedia (eelkõige Facebook, Twitter ning blogikeskkonnad) populaarsuse

kasvuga on suurenenud nende kasutamise osakaal erinevate turundustegevuse läbiviimises, seal hulgas ka veebipõhiste müügikeskkondade promomisel ning erandiks ei ole siinjuures ka OÜ Käsitöökoju keskkond. Kui eelnevalt kirjeldatud otsingumootori optimeerimine on küllaltki keeruline (kasutajaid on palju ning tootekirjelduste juures kasutatakse palju samu märksõnu), siis isikliku Facebooki lehekülje ja Twitteri või blogipostituse kaudu on võimalik suunata kliente otse oma veebipoe lehele. Ühtlasi on see heaks võimaluseks jagada inimestega uudiseid uute toodete või ka võimalike sooduskampaaniate kohta. Seega propageerib OÜ Käsitöökoju oma klientide hulgas sotsiaalmeedia kasutamist müügi tõhustamiseks, et oma portaalile tähelepanu saada ning samuti kasutab neid kanaleid ka ise.

Sotsiaalmeedia kanalites luuakse ettevõtte tegevust kajastavad kontod ning suheldakse klientidega. Ettevõtte viib populaarseimas sotsiaalmeedia kanalis Facebook läbi kampaaniaid, mis suurendab ootuste kohaselt portaali külatatavust ning informeerib kliente pakutavatest teenustest. Facebook-is on võimalik tellida tasulist reklaamteenust, mis maksab kümme eurot päev. Seda teenust kavatseb ettevõtte kasutada kampaaniateks, mis toimuvad kord kvartalis seitsme päeva jooksul. Pidev reklaam aastaks maksab 700 eurot ning millele ei lisandu muid kulusid. Viimase teenust kasutab OÜ Käsitöökoju oma ettevõtte tutvustamiseks. Tähelepanu on võimalik oma portaalile hankida ka disaini- ja loomeajakirjades, samuti vastavasisulistes telesaadetes.

Et tagada piisavalt suur kuulutuste hulk portaali avamisel ja et külastajad ei peaks sattuma olukorda, kus polegi midagi vaadata, viiakse läbi tasuta seminare kunstikoolides, raamatukogudes ja käsitöö huvialaringides. Pakutakse võimalust avamiseelset kuul lisada viis kuulutust tasuta. Eesmärk on leida võimalikult palju müügikuulutuste lisajaid. Seminare jätkatakse ka peale avamisperioodi ja nende raames pakutakse võimalust luua e-pood näiteks mõnele kunstikoolile, et koguda õpilaste tööde müügiga raha uute kunstitarvikute ostmiseks või mõne projekti läbiviimiseks.

Loodava ettevõtte turunduseesmärgiks on konkurentsieelise ja kindla turupositsiooni saavutamine kogu Eestis. Ettevõtte tähtsamaiks turustuskanaliks on teenuseid kasutavad kliendid ise, kuna nende kaudu levib informatsioon pakutavast. Hea turunduse strateegia väljakujunemiseks on vajalik personali aktiivne kontakt klientidega ja teiste ettevõttega seotud huvigruppidega, et oleks võimalik tekkinud probleemidele kiirelt reageerida.

Õigeaegsed ja mõlemat osapoolt rahuldavad lahendused tagavad usaldusväärsete suhete säilimise.

## **2.6. Konkurendid**

Reeglina konkureerivad omavahel infoportaalid, kes rahuldavad samu vajadusi samal turul. Samas kaudselt eksisteerib konkurents kõikide infoportaalide vahel, kuna inimese internetis viibimise aeg on limiteeritud. Konkurentide arv ühes konkreetsetes turusegmenendis tundub olevat piiratud number, kuna mõistlike domeenide arv on piiratud ning kasutajad erinevate portaalide vahel ei ole eriti killustatud.

Oma otsesteks konkurentideks peab OÜ Käsitöökoju käsitöö- ja disainiportaale Etsy.com ja Disainimaja.ee. Etsy on ülemaailmne käsitöö ning disaini ostu-müügi keskkond, kuhu on oma kuulutuse lisanud pea kõikide riikide isetegijad ning varustajad. Esindatud on kõik kunstiliigid ja valik on väga mitmekesine. Lisateenusena pakutakse portaalil artikleid ning müüjaid tutvustavaid lugusid. Iga päev valitakse portaali personali poolt, vastavalt päeva teemale (püha, aastaag, värv jne), erilisemaid ning huvitavamaid müüjaid või tooteid, mis leiavad kajastamist pealehel. Etsy portaalist leitavate andmete põhjal on sellega liitunud 168 Eestist pärit kauplejat ning nende poolt pakutavaid tooteid on pea neli tuhat. Seega postitatavaid kuulutusi inimese kohta keskmiselt on kakskümmend kolm. Statistikaameti andmetel, mis on kajastatud eelmises peatükis, tuleb välja, et enamus Eestis e-kaubanduse kasutajaist eelistab kodumaiseid portaale ning see selgitab, miks maailma ühe populaarseima käsitöö portaaliga on liitunud nii vähe Eestist pärit kauplejaid.

Teisena märgitud Disainimaja.ee, ametliku nimega ettevõtte MTÜ Disainiturg, on kodumaine ning on oma ostu-müügi keskkonna poolest sarnane antud äriplaani ideele. MTÜ omab ka kaupluse pinda Tartus, kus pakutakse palju huvitavaid disaini- ning käsitöökaupu, kuid millegi tõttu ei kajastu need ettevõtte internetikeskkonnas. Sotsiaalmeedia kanali Facebook kaudu on võimalik kindlaks teha, et portaalil ja Tartus asuval poel on ligikaudu kaks tuhat huvilist. Portaalil on esindatud suhteliselt mitmekesine kaubavalik, kuid tundub, et lehe turustamine laiemale üldsusele ei ole ettevõttele esmatähtis, pigem on rõhk kauplusel Tartus ning veebilehe tegevusaja pikkuse kohta on kliente antud ettevõttel suhteliselt vähe. Seega on loodaval



Käsitöökodu OÜ-l väga suur potentsiaal, kasutades õigeid meetodeid turule sisenemisel ja turundusstrateegiate läbiviimisel, pürgida turuliidriks antud valdkonnas.

Otseste konkurentide omaduste võrdlemiseks koostas autor tabeli (vt. tabel 2.4) ning iseloomustab seal nende nõrku ja tugevaid külgi, millest lähtuvalt saab ettevõtte leida strateegiaid konkurentsi eelise võitmiseks. Tabeli täitmiseks on kasutatud internetist saada olevat informatsiooni ning autori poolt sisestatud andmeid.

**Tabel 2.4.** Otseste konkurentide võrdlustabel (Äriplaani koos... 2013: 11; autori koostatud)

<b>Ettevõtte</b>	<b>Sihtgrupid</b>	<b>Hind erakliendile</b>	<b>Lisa-teenused</b>	<b>Tugevused</b>	<b>Nõrkused</b>
Etsy.com - Etsy, Inc. 55 Washington Street Suite 512 Brooklyn, NY 11201 USA	Käsitööst ning disainist huvitatud ning/või sellega tegelevad inimesed	Kuulutuse lisamine 20 euro senti, 8% müügi tulust	Võimalus oma tootele tellida reklaami teenus	Väga populaarne, palju kasutajaid, loogilise ülesehituse ning disainiga	Välismaine portaal, kus Eesti inimesed ei ole harjunud kauplema
Disainimaja.e e – MTÜ Disainiturg, Kalju 6-6, Tallinn	Käsitööst ning disainist huvitatud ning/või sellega tegelevad inimesed	Kuulutuse lisamine tasuta, 12% müügi tulust	Ei paku	Loogiline ülesehitus ning disain, meeldejääv domeeni nimi	Väike kasutajas- kond, vähene populaarsus
Koolitus- info.ee – Koolitusinfo OÜ, Suur- Ameerika 12, Tallinn	Kõik koolituste infot otsivad inimesed	Paketi- põhised hinnad, tutvumis-hind tasuta	Ei paku	Suurim koolitusinfo portaal Eestis, hea domeeni nimi	Liialt pikad loetelud ning keeruline otsingu- süsteem
Kooli- tused.ee – OÜ Scannsmart, Masina 22 Tallinn	Igas vanuses õppijad ja koolitajad	Hinnakirja kodulehel ei kuvata, tehakse pakkumine	Artiklid koolituste kohta, koolitus- ruumide plaanide valik	Loogiline ning lihtne otsingu- monitor ning meeldiv portaali disain, nimi	Liialt pikad loetelud

Arvestades väljatoodud konkurentide nõrkusi on Käsitöökodu OÜ-l võimalus juba veebiportaali ülesehitamisel vältida negatiivsete tunduvaid lahendusi ning pakkuda parimat võimaliku. Et ära kasutada teiste ettevõtete tugevate külgede tundmist, peab

pakkuma vähemalt samaväärset või uudsemat lähenemist teenusele, mida sein turul pakutud ei ole.

Eelnevas tabelis on välja toodud ka koolitusinfot jagavad ettevõtted, mis on samuti OÜ Käsitöökodu otsesteks konkurentideks sest pakuvad sarnast teenust. Peamiseks neist võib pidada Koolitusinfo OÜ-d, mis on Eesti suurim koolitusinfo vahendamise teenust pakkuv portaal. Ning samuti OÜ Scannsmart portaali Koolitused.ee, mis oma disainilt ning kasutamiskihtsuselt esitab suuremad nõuded ka loodavale ettevõttele. Eeliseks nende portaalide ees näeb OÜ Käsitöökodu endal juba uuendustele ning enesearendamisele orienteeritud kasutajaskonda, kes info teenuse pakkumist näeb positiivse lisana kasutatavale kuulutuste kuvamise teenusele. Seega lisaväärtuse pakkumine, põhiteenuse kõrval, tekitab kliendile unikaalse heaolutunde, mille pakkumisel on võimalik luua ettevõttel tugevam side oma teenuste tarbijatega.

Kaudseteks konkurentideks (vt. lisa 6) peab OÜ Käsitöökodu suuremaid Eesti turul tegutsevaid ostu-müügi portaalide, mis pakuvad väga laiahaardelist kuulutuste keskkonda, mille alla kuuluvad ka käsitöö ning disaini kuulutused, kuid neile on pühendatud üsnagi väikene osa. Peamised müügiartiklid on nendes keskkondades aga erinevad loodava OÜ Käsitöökodu omadest, mis väärtustab ainult Eestis valmistatud käsitöö- ning disainitooteid. Kaudseteks konkurentideks võib nimetada ka kõiki käsitööpoode, käsitöö- ja disainikauplusi internetis, turge ning laatasid ja analoogsete toodete või teenuste pakkujaid internetis.

Et kaudsetest konkurentidest erineda ning pakkuda kliendile meelepärasemaid teenuseid, kavandab alustav ettevõtte, vastupidiselt suurtele tegijatele, kes püüavad hallata palju erinevaid sihtrühmasid, keskenduda vaid ühele kindlale sihtrühmale, kelleks oleks käsitööhuviline ning isetehtud toodet hindav inimene. Konkurentidest ette jõudmiseks kavatseb OÜ Käsitöökodu silma paista teiste seas portaali pilkupüüdiva disaini, loogiliste lahenduste ning läbimõeldud teenuse pakkumisega.

Eduteguriks antud valdkonnas peab ettevõtte seda, et portaal pakub võimalikult palju klienti huvitavat infot. OÜ Käsitöökodu püüab saada aastaks 2016 antud valdkonna turuliidriks viies läbi võimalikult soodsaid kuid maksimaalselt efektiivseid kampaniaid ettevõtte tutvustamiseks. Kuna OÜ Käsitöökodu poolt valitud turg on suhteliselt

hinnatundlik, samas soovitakse väga kvaliteetset teenust, siis püüab ettevõtte leida kesktee, mis oleks mõlemale osapoolle sobiv.

Konkurentide ees eelise saamiseks on väga oluline olla esimesena turul, registreerida parim võimalik domeeni nimi ning tekitada lojaalne kasutajate grupp. Teatud kriitiline kasutajate hulk on signaaliks reklaamistjatele, kuna nende jaoks potentsiaalsed kliendid külastavad samuti ühte kindlat infoportaali. Sama oluline, kui liidripositsiooni saavutamine reklaamiturul, on ka selle säilitamine, sest konkurentidel on lihtne turuliidri ärimudelit kopeerida ning oma täiendustega paremaks muuta.

## **2.7. Ettevõtte juhtimine ja personal**

OÜ Käsitöökodu juhtkonna moodustavad ettevõtte osanikud. Juhtkonda kuulub tegevjuht, kes on lõpetanud Eesti Mereakadeemia rakenduskõrgkooli hüdrograafia insenerina ning on olnud tegev ehitusturul kümne aasta jooksul nii juhtkonna liikme kui ka tegevjuhina erinevates ehitusettevõtetes. Teiseks juhtkonna liikmeks on müügijuht, kes eeldatavalt lõpetab 2013 aastal Tartu Ülikooli Pärnu kolledži ning on töötanud teenindusvaldkonnas teenindusjuhina, puhastusteenuseid pakkuvast ettevõttes ning ehitusvaldkonnas müügjuhina. Juhtkonna liikmetel ei ole varem kokkupuudet infoportaali haldamisega, kuid täiendavad ennast igal viisil, et oma teadmisi suurendada ning rakendavad oma varasemaid kogemusi ning oskusi, et tagada äriplaani ellu viimist.

Osaühingu tegevjuht vastutab IT teenuste tellimise, uuenduste juurutamise ja konkurentsivõimelisuse tagamise eest. Tulevikus kuulub tema alluvusse personal, kes vastutab infoportaali töö hoidmise eest. Temale kuulub 49% osaühingust. Müügijuhi, kellele kuulub 51% osaühingust, ülesannete alla koonduvad tegevused seoses majandusküsimuste lahendamise, majandustegevuse kavandamise, kontrollimise ja analüüsimisega. Samuti on ta vastutav raamatupidamise eest, mille teenuseid ostetakse ettevõttesse sisse. Müügijuht koos tegevjuhiga peavad tagama ettevõtte teenuste ja toodete kvaliteedi klientidele. Ettevõtte personali struktuur on kujundatud vastavalt tööfunktsioonidele. Plaani täiustatakse vastavalt ettevõtte arengule, arvestades kõike uut ning võrreldakse tegeliku ja oodatava tööjõu olukorraga.

Juhtkonna töökohtade ülalpidamiseks plaanitakse esialgu minimaalseid kulutusi, mis hõlmavad vaid väljaminekuid esmatähtsale (küitus, vajalikud kontoritarbed, kulud kommunikatsioonile). Kasutusele võetakse isiklikud sõiduvahendid, kodukontor ning püütakse alguses hoida kõik kulud võimalikult madalal.

Tegevjuht ja müügijuht on pädevad asuma koheselt ametisse. Nõuded loodavatele ametikohtadele on välja toodud lisa 7 all. Pakutava teenuse professionaalsuse ning kvaliteedi tagamiseks arendab personal ennast läbides erinevaid koolitusi. Vajadusel palgatakse juurde lisatöajõudu, kuid hetkel seda ette nähtud ei ole.

Töötajate ametikohtade loomisel sõlmitakse vajalikud interneti- ja telefoniside lepingud Elisa Eesti AS-ga. Sidekuludeks on prognoositud 55 eurot kuus. Kasutusse võetakse kontori- ning sideseadmeid (vt. tabel 2.5), mille soetamisele kulub 1200 eurot, mis kantakse, arvestades raamatupidamise siseeskirja, kuludesse. Tarkvara programmi litsentsi pikendatakse igal aastal ning selle maksumus on 100 eurot. Kuna tehnika aegub või läheb katki, siis on aastal 2016 arvestatud mõndade seadmete väljavahetamise kuludega, milleks on prognoositud 600 eurot. Tööks kasutatakse isiklikku sõiduauto, mille kuluks on arvestatud 250 eurot kuus. Administreerimiskuludeks on arvestatud 20 eurot kuus.

**Tabel 2.5.** OÜ Käsitöökodu kulud seadmetele, eurodes (autori koostatud)

<b>Kontoriseadmed</b>	<b>Hind</b>	<b>Kogus (tk)</b>	<b>Hind kokku</b>
Printer	70	1	70
Sülearvuti	280	1	280
Lauaarvuti	250	1	250
Monitor	150	1	150
Mobiiltelefon	200	2	400
Modem	50	1	50
<b>Kokku</b>		7	1200

Arvestades sellega, et tegemist on alustava ettevõttega on palgakulu esialgu püütud viia miinimumini (vt. tabel 2.6), et tagada käivitusprotsessiks vajaminevaid vahendeid. Tulevikus, piisava kasumi saavutamisel, on plaanis hakata ka maksma tulemustele orienteeritud palka, et motiveerida personali paremateks tööks ning see väljendub töövalmiduses, kiiruses, mahus ning efektiivsuses.

**Tabel 2.6.** Palgad, eurodes (Äriplaani koos... 2013: 14; autori koostatud)

2013 - 2016	Müügi-juht	Tegevjuht	Kuus	Kvartalis	Aastas
Brutopalk	320	320	640	1 920	7 680
TM vaba miinimum	144	144			
Sotsiaalmaks 33%	105,60	105,60	211,20	633,60	2 534,40
Töötuskindlustusmakse (tööandja) 1%	3,20	3,20	6,40	19,20	76,80
Kogumispensioni makse (II samm, 2%)	6,40	6,40	12,80	38,40	153,60
Töötuskindlustusmakse (töötaja) 2%	6,40	6,40	12,80	38,40	153,60
Tulumaks 21%	34,27	34,27	68,54	205,63	822,53
Netopalk	272,93	272,93	545,86	1 637,57	6 550,27
<b>Palgafond</b>	<b>428,80</b>	<b>428,80</b>	<b>857,60</b>	<b>2 572,80</b>	<b>10 291,20</b>

Lähteandmetena palkade arvestamisel on arvesse võetud maksuvaba tulu määra (144 eurot kuus), tööandja ja töötaja töötuskindlustusmakset ning makseid kohustusliku kogumispensioni II sambasse. Ettevõtte kulud palgale on kokku 857,60 eurot kuus.

Kuna ettevõtte alles alustab oma tegevusalal ning on turule uus siseneja, puuduvad püsivad sidemed koostööpartneritega. Sellele vaatamata püüab ettevõtte luua usaldusväärset koostööd erinevate OÜ Käsitöökodule vajalike teenuste pakkujatega (vt. tabel 2.7).

**Tabel 2.7.** Loodava ettevõtte koostööpartnerid (autori koostatud)

Ettevõtte	Kontakt	Tellitavad tooted/teenused
Zone Media OÜ	Lõõtsa 2B, 11415 Tallinn	veebimajutus, domeeni registreerimine
Internetiturundus OÜ	J.Sütiste 10-14, Tallinn	portaali valmistamine, IT lahendused, disaini- ja turundusteenused
Infotark AS	Liivalaia 29 Tallinn	kontoritarvikud, seadmed
Gvandron OÜ	Suur-Jõe 65-2, Pärnu	raamatupidamisteenused
Elisa Eesti AS	Sõpruse pst 145, Tallinn	sideteenused
Itella SmartPost OÜ	Lossimäe tee 13, Lehmja	küllerteenused
Eesti Post AS	Pallasti 28, Tallinn	küllerteenused

Ettevõtte tegevuse alustamiseks on olulised just nende koostööpartnerite teenuste kasutamine, mis tagab juhtkonna otsuse alusel edu turule sisenemisel. Kasutades antud ettevõtete tooteid ning teenuseid tagatakse kvaliteetne tulemus pakutavatele teenustele. Ettevõtte personal omab eelnevate kogemuste põhjal antud ettevõtetega kontakti ning on kindel, et koostöö sujub ja lepetest kinnipidamine on püsiv.

Raamatupidamise teenust kavatseb OÜ Käsitöökoju osta ettevõttesse sisse. Esimesel kuul kulu raamatupidamisele on 240 eurot. Teenuse hind ettevõtte jaoks edaspidi oleks keskmiselt 170 eurot kuus, see sõltub tellitavate teenuste mahust. Teenus tellitakse Pärnu ettevõttelt Gvandron OÜ-lt.

Kogu portaali valmimise ja disainimise protsess on usaldatud pikaajalise kogemusega Internetiturundus OÜ kätte. Kes vastutab kõikide lisatavate funktsioonide ning muu vajaliku paigaldamise eest ettevõtte portaali. Portaali valmistamise kuludeks on arvestatud 900 eurot. Samalt ettevõttelt tellitakse ka portaali disaini kujundus, mille maksumuseks on 3100 eurot.

Zone Media OÜ teenusteks ettevõttele oleks domeeni registreerimine ning veebimajutuse pakkumine. OÜ Käsitöökoju valis antud ettevõtte kuna tegemist on tuntuima ning usaldusväärse ettevõttega turul. AS Infotark vahendusel tellitakse vajaminev kontorivarustus. Koostööd soovitakse hakata tegema ka Weebiväljak OÜ-ga, kes toimetab eesti suurimat käsitööportaali isetegija.net, mille alla koonduvad erinevad käsitööga seotud kodulehtede ja *blogide* pidajad. Plaanis on alustada läbirääkimisi vastastikuse reklaampinna võimaldamisest. See tooks kaasa suurel hulgal käsitööhuviliste tähelepanu ning tõstaks portaali külastatavust.

## **2.8. Riskide analüüs**

Riskide selgitamine, nende hindamine ja maandamine on ettevõtte juhtide jaoks üks olulisemaid tegevusi edu saavutamisel. Nende määramisel tuleb olla võimalikult realistlik ning kriitiline ja arvestada tuleks kõige negatiivsemaga, et tulevikus vältida ebameeldivaid üllatusi.

Antud ettevõtte riskide hindamisel on kasutatud SWOT-analüüsi, mis selgitab ettevõtte sisekeskkonnast tulenevaid tugevusi ja nõrkusi ning väliskeskkonna tegurite põhjustatud võimalusi ja ohte.

Järgnevalt on välja toodud OÜ Käsitöökoju tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud.

Tugevused:

- Oma tooteid ning teenuseid hästi tundev personal annab kliendile võimaluse saada professionaalset teenindust ning see tagab portaalile positiivse maine. Konkurentsisteistega on edukad need ettevõtted, kes suudavad pakkuda paremat või samaväärset teenust.
- Läbimõeldud ning loogiline töökeskkond teeb klientidele portaali kasutamise lihtsaks ning see on samuti väga oluliseks eeliseks konkurentide ees.
- Silmapaistev kuid lihtne disain tagab samuti eelise teiste ettevõtete ees.
- Võimalus kasutada portaali teenuseid kliendi poolt valitud kohas ning ajal loob eelise konkureerivate disainitoodete ja käsitöö pakkujate ees.
- Klientide andmete konfidentsiaalsus tagatakse vastavate lepingutega personali seas. See loob kliendile kindlustunde, et tema kohta käivat informatsiooni ei kasutata ära temale mitte sobilikes tingimustes.
- Piisavad rahalised vahendid ettevõtte käivitamisel ning õigete strateegiate kasutamine tagab edu tulevikus.
- Korrektselt koostatud lepingud tarnijatele.
- Hea reklaami korraldus tagab ettevõttele piisava hulga kliente.
- Paindlik hinnakujundus tagab kliendile valikuvõimaluse.
- Kliendikeskne lähenemine tagab õigeaegse probleemide lahendamise ning klientide rahulolu portaali personaliga.
- Turvalisus portaali kasutamisel.

Nõrkused:

- Ebapiisav kasum võib viia ettevõtte sulgemiseni.
- Suured turule sisenemise kulud, millega eelnevalt ei ole arvestatud.
- Stardiperioodi pikkus võib venida pikemaks ning ei leita piisavalt kliente ettevõtte edu tagamiseks.

- Kallis teenuse hind, mis ei ole vastav klientide ootustele.
- Nõrk ärikontseptsioon.
- Juhtkonna puuduv eelnev infotehnoloogilise ettevõtte juhtimise kogemus.
- Domeeni nimi
- Nõrk tagasiside tarbijalt, mis ei võimalda leida kitsaskohti portaali töös ning neid parandada.

#### Võimalused:

- Tarbijate ostujõu kasv suurendaks klientide hulka.
- Konkurentide turult lahkumine suurendaks samuti klientuuri.
- Kokkulepped või koostöö konkurentidega lihtsustaks ettevõtte tegevust.
- Koostöö äripartneritega, mis soodustab ettevõtte tegevust teenuste pakkumisel.
- Riigipoolne tugi toetuste näol.
- Käsitöö populaarsuse suurenemine tooks kaasa klientide huvitatuse tõusu ning kasvau teenuste nõudluses.

#### Ohud:

- Konkureerivad ettevõtted hakkavad rõhku panema samadele põhimõtetele, millel ettevõtte toimib.
- Vähene huvi pakutavatele teenustele.
- Veebimajutuse oluline hinna tõus.
- IT teenuste hinna tõus.
- Uued turule sisenejad, kes pakuvad analoogset teenust, suurendab konkurentsi.
- Turvalisus portaali kasutamisel.
- Tarbija ostujõu langus vähendab klientuuri.
- Internetiühenduse või elektri katkemine.
- Häkkerite rünnakud.
- Tarbijate eelistuste muutumine toob kaasa klientide vähenemise.

SWOT-analüüsi kasutades on võimalik tugevustega ära kasutada nõrkusi ning võimalustega tõrjuda ohtusid. Igal ettevõttel on oma nõrgad ja tugevad küljed, mis sõltuvad sisemistest asjaoludest. Et plaanid võimalikult efektiivselt läbi viia, kavatse-



takse arvestada ka kõikide võimaluste ja ohtudega, mis võivad antud ettevõtlusega kaasneda. Koostada saab neli erinevat strateegiat.

SO –strateegia: kuidas sisemiste tugevuste abil väliskeskkonna võimalusi ära kasutada. Tarbijate ostujõu kasv toob juurde kliente, kellel on huvi käsitöö- ning disainoodete ostmise või müümise vastu turvalises ning kaasaegset tehnoloogiat pakkuvast ettevõttes. Teenuse aeg ja koht on kliendi valida, see teeb teenuse tellijale mugavaks ja annab ettevõttele eelise teiste ettevõtete ees, kes pakuvad oma teenuseid väljaspool interneti. Aktiivne koostöö erinevate toodete pakkujatega soodustab paindlikku hinnakujundust ning kvaliteetsete teenuste valikut. Professionaalne ja kvaliteetsete teenuste pakumine tagab klientide huvitatuse. Tugevuseks on ka moderne portaali disain ning kasutamiskihtsus, mis annab samuti eelise konkurentide ees ning tõhustab ka ettevõtte töötajate teeninduse taset. Käsitööle suunatud portaali kogub potentsiaalseid kliente juurde käsitöö üldse populaarsuse kasvuga.

ST –strateegia: kuidas sisemiste tugevuste abil väliseid ohte tõrjuda. Võimalus tööasukohta valida ning lihtne ning loogiline teenuste valik meelitab uusi kliente. Hea reklaamikorraldus võimaldab pakutavatele teenustele huvi äratada. Tõhus töökoostööpartneritega soodustab samuti reklaami tõhusust, kuna kasutatavate toodete pakkujad reklaamivad ettevõtet kui nende toodete edasimüüjat. Piisavad rahalised vahendid aitavad vältida makseraskuseid ja hinnatõusuga kaasnevat probleemi ning tagavad kliendisõbraliku hinnapoliitika. Oluline on, et domeeni nimi oleks kasutajate jaoks võimalikult loogiline, lihtne ning kergesti meelde jääv. Seega on tähtis see hoolega läbi mõelda, et paista silma konkureerivate ettevõtete seas. Infoportaali puhul on oluline luua turvaline süsteem, mis tagaks alati tagavara variandi olemasolu. Klientide usalduse tagamiseks kindlustatakse andmete konfidentsiaalsus ning sõlmitakse personaliga vastavad lepingud. Kasutades tuntud ning usaldusväärse veebimajutuse firma teenuseid kaitstakse portaali võimalike häkkerite rünnakute eest ning tagatakse tõrgeteta portaali toimimine.

WO- strateegia: kuidas välise võimaluste abil enda puudujääke parandada. Klientide huvitatus ning tihedam teenuste tellimine aitaks tulevikus kompenseerida ebapiisava kasumi teket. Samuti oleks võimaluseks riigipoolsete toetuste taotlemine, mis suurendaks eelarve mahtu. Uute koostööpartnerite huvitatus ettevõttest aitaks laiendada

toodete sortimenti ning pakuks ettevõttele uudeid tehnoloogia kasutamise võimalust. Konkurentide turult lahkumine aitaks kaasa kasumi kasvule, saades antud ettevõtete kliendid endale. Käsitöö populaarsuse kasv suurendab potentsiaalsete klientide gruppi ning samuti ettevõtte prognoositavat kasumit.

WT- strateegia: kuidas väliseid ohtusid tõrjuda ja puudujääke parandada, kuidas muuta need tugevusteks. Et tugevaid konkurente tõrjuda, tuleks pälvida potentsiaalsete klientide tähelepanu kvaliteetse teenuse pakkumisega ning pilkupüüdva reklaami teostamisega, tähtsale kohale tuleb asetada isiklik suhtlus teenuse tarbijatega, mida soodustab ka ettevõtte turundusstrateegia. Asendustoodete pealetungi leevendamiseks tuleb pakkuda lisaväärtusi, mis tagaks lojaalsuse ning seega ka eelise teiste alternatiivsete lahendite suhtes. Probleemiks võivad osutuda ka liiga suured püsikulud ettevõtte kiire arengu faasis. Kiire arengu taustal võib firma palgata liiga palju põhikohaga töötajaid, rentida liiga suured ruumid, liisida liiga suures mahus põhivara ja seadmeid. Käibe ootamatul vähenemisel ei suudeta püsikulusid katta.

Olenevalt arenguetapile tuleb rakendada vastavat strateegiat. Tegevuse alustades on kavas kasutada esimest, SO-strateegiat, kuna esialgu on plaanis leida sobivad koostööpartnerid ning potentsiaalsed kliendid. Alustava ettevõtte puhul on sisemiseks tugevuseks personal, soetatud tehnika või piisavad finantsvahendid, mida ära kasutades saab realiseerida oma äriplaani. Lähtuvalt ettevõtte arengule ning väliste võimaluste ja ohtude tekkimisele rakendatakse ka teisi strateegiaid.

## **2.9. Finantsplaanid ja majandusnäitajate prognoosid**

Raamatupidamise korraldamisel lähtutakse heast raamatupidamise tavast ja Eesti Vabariigi Raamatupidamise Seadusest. Iga majandusaasta kohta koostatakse raamatupidamise majandusaasta aruanne, kus kajastatakse olulised vara ja kohustuste hindamist mõjutavad sündmused ning asjaolud, mis ilmnevad aruande koostamisperioodil. Ettevõtte raamatupidamise arvestuses jälgitakse tekkepõhisuse ja soetusmaksumuse printsiipe. Asutuse raamatupidamise sisse seadmisel kehtestatakse raamatupidamise siseeeskiri, kus pannakse paika informatsiooni esitusviis.

Ettevõtte luuakse sissemaksed tegemata ning see moodustatakse järgnevate aastate jooksul kasumi arvelt. Käivituskulude katmiseks taotletakse ettevõtlustoetust 4 474 eurot Eesti Töötukassalt. Portaali disaini teenuste maksumuse katmiseks taotletakse EAS-ilt toetust 1600 euro väärtuses. Portaali tegemine ning disaini teenused tellitakse Internetiturundus OÜ-lt ja kantakse kuludeks. Põhivara ettevõttele ei looda.

Loodava ettevõtte OÜ Käsitöökodu turundusplaani arvandmed (vt. lisa 8) on abiks finantsprognoside koostamisel ning selles on esitatud pakutavate teenuste tellimise prognoos. Turundusplaani koostamisel arvestati potentsiaalsete klientidega, kes moodustavad ühe kolmandiku portaali külastajate hulgast ning teenuste maksumusega. Poltensiaalseid külastajaid loodetakse leida nelja aasta lõikes keskmiselt 1 200 inimest kuus. Turundusplaani oleks kokkuvõtte asutuse turundusstrateegiate kasutamisest finantsabi osutavatele sihtrühmadele ning ka ettevõttele endale.

Reklaamiteenuse kasutajate mahu prognoosimisel kasutati portaali klientide hulka ning arvestati, et vähemalt üks viiendik neist oleksid potentsiaalsed teenuse tarbijad, millest omakorda 40 protsenti on valmis tellima reklaami, mis on nähtav nii esilehel kui alamrubriikides.

Koolitusinfo pakettide tellijaid lisandub prognoositavalt keskmiselt 50 klienti aastas ning tavapaketi tellijaid nende hulgast moodustuksid 60 protsenti ning ülejäänud täispaketti tellijad. Koolitusinfo täispaketi tellijate kursuse keskmiseks mahuks on võetud 10 inimest ja eeldatakse, et iga koolitaja viib kuus läbi vähemalt kaks koolitust.

Müügi- ja infoklientidele mõeldud täispaketi koolitusmahtude pealt võetava hinna leidmisel on arvestatud, et üks kolmandik portaali külastajatest loob endale e-poe ning lisab sinna vähemalt viis pilti kvartalis. Samuti arvestati turu-uuringust saadud tulemustest selgunud andmetega, et 34 protsenti inimestest sooritab e-poodi või tavakauplust külastades ostu ning keskmine ostule kulutatud summa on 27 eurot kuus.

Lisa 9 kajastab ettevõtte rahavoogude plaani aastatel 2013 kuni 2016 ning aruandes esitatakse raha algsaldona algbilansis kajastatud raha summa.

Kasumiaruande (vt. lisa 10) koostamisel on lähtutud skeemist, mis teatud kuluartikleid jagab eri kulukohtade (turustuskulud, üldhalduskulud jne) vahel laiali ehk kulude

funktsiooni skeem, kuna see annab parema ülevaate kulutuste eesmärkidest. Antud skeemi valik leiab kajastamist ka raamatupidamise siseeeskirjas.

Kasumiks majandustegevusest prognoositakse 2016. aastaks 75 tuhat eurot. Alates 2014. aastast tekib ettevõttel käibemaksukohustus, kuna käive ületab 16 tuhandet eurot. Kui prognoositav müügitulu peaks langema kümne protsendi võrra, teeniks ettevõtte endiselt kasumit. Alles 60 protsendise languse juures tekkis esimesel aastal kahjum 790 euro väärtuses, sealt edasi hakkas ettevõtte teenima kasumit ning neljanda tegevusaasta lõpuks oli see pessimistliku kava järgi pea 20 tuhat eurot. Seega ettevõtte suudab oma tegevust jätkata ka siis, kui ei leita nii palju kliente kui esialgu prognoositi.

Kuna ettevõtte tegevuses toimub majandustehinguid palju ja pidevalt siis kõiki jooksvalt bilansikirjetel muutustena kajastada on praktiliselt võimatu ja ebaotstarbekas, seega koostatakse bilanss majandusaasta lõpu kuupäevaga ning võrdluseks jäetakse kõrvale eelmise aasta lõpu seis. Lisa 11 kajastab ettevõtte bilanssi aastatel 2012-2016.

Ettevõtte bilansi prognoos ja kasumiplaan on tekkepõhised aruanded. Rahavoogude aruanne on kassapõhine ega kajasta tekkepõhiselt, väljendades selgelt raha liikumist ja kasutamist. Planeeritava ettevõtte puhul on finantsprognooside tegemine, nende edaspidine jälgimine ning korrigeerimine väga tähtis. Kõik finantsprognoosid esitatakse nelja aasta kohta.

## KOKKUVÕTE

Info vahendamise tegelevate ettevõtete turg on näitab kasvutendentsi juba viimase kümne aasta jooksul ning arvatavalt kasvab see veelgi. Inimestele pakutakse üha uusi teenuseid, ideid ning lahendusi. Et eristuda konkureerivatest ettevõtetest peab käivitav ettevõtte pakkuma klientidele võimalikult mitmekesist infot ning usaldusväärsete ja loogiliste lahendustega keskkonda.

Loodava ettevõtte „Käsitöökoju” äriplaani koostamisel kasutas diplomitöö autor teoreetilise materjali läbitöötamist, analüüsis konkurente ning huvigruppe ja viis läbi ankeetküsitluse potentsiaalsete klientide seas. Samuti kasutati diplomitöö koostamisel teemakohast kirjandust ning interneti allikaid, mille leidmiseks on kasutatud nii Pärnu kolledži raamatukogu ja selle andmebaase ning Pärnu Keskraamatukogu.

Töö eesmärgi täitmiseks kasutas diplomand erinevate autorite poolt koostatud materjalide uurimist, mille alusel selgitati äriplaani olemust ning selle koostisosi. Teoreetilisele osale järgnes empiiriline, milles autor koostas äriplaani käivitavale ettevõttele. Autor viis läbi ankeetküsitluse. Küsitluse eesmärgiks oli uurida, kas Eesti käsitöö- ja disainiga seotud kuulutusi vahendav ning muud selle alast infot pakkuvale portaalile oleks potentsiaalseid kliente. Samuti uuriti klientide senist ostukäitumist, käsitöö kättesaadavust ning huvi loometöö vastu üldiselt. Küsitlusest selgus, et huvi käsitöökaupade vastu on suur, kuid toodete kättesaadavus klientidele on suhteliselt väike. Arvestades ankeetküsitluse tulemust, võib väita, et loodav ettevõtte tasuks nõudluse poolest end ära.

Ettevõtlusvormiks on osäühing. Ettevõtte juhtideks on ettevõtte omanikud. Ettevõtte käivitamiseks taotletakse Eesti Töötukassalt ettevõtluse alustamise toetusena 4 474 eurot ning EAS-ilt 1 600 eurot. Osäühingul on kaks osanikku, osalus jaguneb 51 ja 49

protsenti. OÜ luuakse sissemakset tegemata, osakapital nimiväärtuses moodustatakse järgnevate aastate kasumist.

Kasumiks majandustegevusest prognoositakse 2016. aastaks 75 tuhat eurot. Võib tunduda, et autor on arvestanud liiga optimistlikke müügitulusid, ent tulu ja turundusplaani planeerimisel võeti aluseks turu uuringu käigus ja ametlike statistiliste näitajate põhjal saadud prognoositavate klientide arvu ja ostukäitumist. Müügitulude vähenedes, isegi 60 protsendi võrra, vaatamata esimesel aastal tekkinud kahjumile, teenis ettevõtte neljanda tegevusaasta lõpuks ikkagi pea 20 tuhat eurot kasumit. Seega kasumi vähenemise tundlikkus müügitulude vähenemise suhtes on küllaltki optimaalne ja ettevõtte suudab oma tegevust jätkata ka siis, kui ei leita prognoositud klientide arvu.

Äriplaani koostamisele eelnes eeltöö, mille käigus otsis töö autor võimalikult palju metoodilist infomatsiooni äriplaani koostamise jaoks. See, et äriplaani aluseks on äriidee, eesmärkide ning äritegevuse kirjeldus koos finantsprognoosidega, leidis töö käigus kinnituse.

Tehtud töö käigus tõdes autor, et äriplaani struktuur sõltub suuresti sellest, kellele see on suunatud. Peatükkide nõuetest, erinevate sihtasutuste poolt, koostas autor kokkuvõtva tabeli. Mis selgitab äriplaani kirjutamist nõudvate organisatsioonide poolt etteantud äriplaani struktuuri puudutavaid tingimusi. Kuid üldiselt on need tingimused soovituslikud ning eksisteerib loominguline vabadus, kui see on piisavalt põhjendatud. Et saada objektiivset ning reaalselt äriplaani, tuleb eelnevalt põhjalikult äriplaaniga seonduvad aspektid hoolega läbi mõelda.

Diplomitöö eesmärk, milleks oli koostada objektiivne äriplaani loodavale ettevõttele, on täidetud ning äriplaani sisaldab piisavalt informatsiooni võimalikele rahastajatele, kelleks on Eesti Töötukassa ja EAS. Edaspidi ei tohiks äriplaani kasutama hakates seda tähelepanuta jätta, vaid võrrelda reaalse olukorraga iga poole aasta tagant ning vajadusel korrigeerida. Seda järgides on võimalik jälgida ettevõtte tegelikku arengut. Samuti tõestas töö autor, et käivitav info vahendamise tegelev ettevõtte on tulevikus piisavalt tegutsemisvõimeline ning jätkusuutlik majandusettevõtte.

## VIIDATUD ALLIKAD

**Alas, R.** 2004. Juhtimise alused. 4., täiend. ja parand. tr., Tallinn: Külim, 200 lk.

**Alas, R.** 2001. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim, 2. Trükk, 200 lk.

Audiitortevõtte seadus. Vastu võetud 27.01.2010. RT I 2010.09.41.  
[<https://www.riigiteataja.ee/akt/117122010031>]. 25.04.2013.

**Braidwood, B., Boyce, S.M., Cropp, R.** 2000. Start and run a profitable tour guiding business: part-time, full-time, at home or abroad: you step-by-step business plan. Bellingham: Self Counsel Press, 2nd ed., 264 p.

**Berry, T.** 2005. Conducting a market analysis for you business plan. Entrepreneur. [<http://www.entrepreneur.com/article/78002>]. 09.04.2012

**Berry, T.** 1999. Segment the target market in your business plan. Inc.com. [<http://www.inc.com/articles/1999/12/15966.html>]. 09.04.2012

Business plan basics. A World of small business solutions. [<http://www.bizplanit.com/virtual-business-plan/products-and-services/mistakes-to-avoid-5.html>]. 09.04.2013.

**Eelma, K.** 2008. Äriplaani koostamise juhend. Kuressaare: TTÜ Kuressaare kolledž, 12 lk. [[http://www.ttykk.edu.ee/informaatika/5arvw\(BP\).pdf](http://www.ttykk.edu.ee/informaatika/5arvw(BP).pdf)] 09.04.2013.

Eesti loomemajanduse olukorra uuring ja kaardistus. Tallinn: Eesti Konjunktuuriinstituut, 2009, 63 lk.  
[<http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/loomemajanduse-uuring-2009.pdf>]. 26.04.2013

**Ehmke, C., Bochlje, M.** A methodology and model for assessing entrepreneurial ventures. [<https://www.agecon.purdue.edu/planner/resources/AICCMoel.pdf>]. 07.05.07

Global B2C E-Commerce Market Report 2011. Market Report. yStats.com. [<http://ystats.com/en/reports/preview.php?reportId=887&start=10>]. 05.05.2013.

**Golberg, I., Laidre, A., Lukason, O., Reiljan, A.** 2004. Ettevõtte loomine ja äriplaan: rakendused tarkvaraga iPlanner. Tartu: AS Võru Täht, 150 lk.

**Golberg, I., Lukason, O., Matsina, M.** 2012. Loomemajandusettevõtete veebipõhiste müügi- ja rahastuskeskkondade analüüs. Tartu: Tartu Loomemajanduskeskus, 37 lk. [[http://www.lmk.ee/static/users/Lilian/myygikeskkondade\\_rahastusmudelite\\_uuring2012.pdf](http://www.lmk.ee/static/users/Lilian/myygikeskkondade_rahastusmudelite_uuring2012.pdf)]. 09.05.2013.

**Griffin, R. W.** 1996. Management. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin Company, p 764.

**Grönroos, C.** 2000. Service Management and Marketing. Toronto: 394 lk.

**Johnsson, R., Karjalainen, L.** 1996. Abiks väikeettevõtjale. Tallinn: 199 lk.

**Jovarauskiene, D., Pilinkiene, V.** 2009. E-Business or E-Technology? Engineering Economics. Vol. 61, Issue 1, pp. 83-89.

**Kuura, A.** 2000. Projektimeetod. Pärnu: Tartu Ülikooli Pärnu Kolledž, 71 lk.

**Kuura, A.** 2001. Väikeettevõtlus. Pärnu: Tartu Ülikooli Pärnu Kolledž, 190 lk.

**Kotler, P.** 2002. Kotleri turundus. Tallinn: Pegasus, 236 lk.

**Kotler, P., Jain, C.D., Maesincee, S.** 2003. Muutuv turundus. Tallinn: Pegasus, 180 lk.

**Laas, A.** 2001. Ettevõtlus on olemise viis: ettevõtluse aabits. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 292 lk.

**Leimann, J., Skärvald, P.-H., Teder, J.** 2003. Strateegiline juhtimine. Tallinn: TTÜ/Külim, 309 lk.



**Liigend, J.** 2005. Ettevõtte riskid – äratundmine ja maandamine. Tallinn: Äripäeva Kirjastus, 199 lk.

Loomemajanduse näitaja. 2012. Toimetaja Põder, K. Tallinn: Statistikaamet, 126 lk.

**Mauring, T.** 2001. Turunduse alused. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 197 lk.

**Mets, T.** 2002. Ettevõtlus: Sissejuhatus äriplaani. Tartu: Alo, 90 lk.

**Osterwalder, A., Pigneur, Y.** 2010. Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken (N.J.): Wiley, 278 p.

**Praman Salu, M.** 2005. Ettevõtluse alused. Tallinn: Trükikoda Iloprint, 151 lk.

**Perens, A.** 1998. Teenuste marketing. Tallinn: Külim, 167 lk.

**Prowle, M.** 2001. The Changing Public Sector. 261 p.

Raamatupidamise seadus. Vastu võetud Riigikogus 20.11.2002. Riigi Teataja I osa, 2002, nr 102, art.600.

Raamatupidamise Toimkonna juhendid. RTJ 5 Materiaalne ja immateriaalne põhivara. Muudetud 2011. 20 lk.  
[<https://www.riigiteataja.ee/aktiis/3100/1201/2005/RTJ%205.pdf>] 23.04.2013

**Reiljan A.** 1997. Ettevõtte loomise ja tegutsemise aluse. Tartu: 167 lk.

**Reiljan, A.** 2002: Ettevõtte: teooria ja rakendused. Tartu: 205 lk.

**Rekkor, S.** 2003. Nõudluse- või konkurentsikeskne hinnakujundus. Toidu Äri, nr 3, lk 32-35.

**Robert, M.** 1990. Managing Your Competitor's Strategy. Journal of Business Strategy. Vol. 11, Issue 2, pp 24-28.

RTI, 10.03.2004, 12, 78. Eesti õigusaktide sisukorrastatud terviktekstid.

Kaubandustegevuse seadus. EV Riigikogu.

[[http://wlex.lc.ee/log/KAUBANDUSTEGEVUSE\\_SEADUS](http://wlex.lc.ee/log/KAUBANDUSTEGEVUSE_SEADUS)] 14.03.2007.

- Roose, N.** 2004. Toode turunduses. Tartu : Tartu Ülikooli Kirjastus, 111 lk.
- Rünkla, J.** 2003. Ärianalüüs. Tallinn: Külim, 182 lk.
- Siimon, A.** 2006. Ettevõtte edutegurid. Tartu Ülikool, 8 lk. [http://www.emselts.ee/konverentsid/EMS2006/4\_Ettevotlus/Aino\_Siimon.pdf] 12.04.2013.
- Soiela, M.** 2013. Kes, kus ja miks internetti kasutab? Eesti statistika kvartalikirj 1/2013. Tallinn: Eesti Statistikaamet, 2013, 108 lk.
- Steinhoff, D.** 1993. Small business management fundamentals. New York: 571 p.
- Stutely, R.** 2002. The definitive business plan: the fast track to intelligent business planning for executives and ebtepreneurs. 2nd ed., London: Financial Times/ Prentice Hall, 312 p.
- Tooman, H., Mae, A.** 1999. Inimeselt inimesele. Turismi-, hotelli- ja teenindusala käsiraamat. Avita, 247 lk.
- Türk, K.** 1999. Personali juhtimine ja eestvedamine. Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda, 301 lk.
- Vahtramäe, E., Pöld, P.** 2009. Äriplaani koostamise juhend. Lääne-Viru Rakendus- kõrgkool, 16 lk [http://www.lvrkk.ee/kristiina/ariplaan/8\_tootmineteenindamine.html] 03.04.2013.
- Äriplaani koostamine. Routes Access to Training. 17 lk. [http://www.vioregio.sk/files/File/education/EE/arioskused\_5.pdf] 03.04.2013.
- Äriplaani koostamise juhend. Eesti Töötukassa. Tallinn: 2009, 22 lk. [http://www.tootukassa.ee/public/Ariplaani\_juhend\_30.07.2010.pdf] 12.04.2013.
- Your business, its products and services. Prepare a business plan. [http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?type=RESOURCES&itemId=1073791231&r.11=1073858805&r.13=1073869162&r.t=RESOURCES&r.i=1073791229&r.12=1073859137&r.s=e] 04.04.2007.

Your markets and competitors. Prepare a business plan.  
[<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?r.11=1073858805&r.13=1073869162&r.t=RESOURCES&type=RESOURCES&itemId=1073791236&r.i=1073791229&r.12=1073859137&r.s=m>] 04.04.2007.

## Lisad

**Lisa 1. Äriplaani soovituslikud peatükid** (Allikad: Golberg *et al.* 2004: 68; sihtrühmade koduleheküljed; autori koostatud)

Peatükk \ Allikas	Swed-bank AS	SEB Pank iPlanner.net	Nordea Pank	Eesti Töötukassa	EAS
Äriplaani kokkuvõte		+	+	+	+
Ettevõtte üldandmed	+	+		+	
Ettevõtte äritegevuse iseloomustus	+		+		
Visioon, missioon, eesmärgid	+			+	
Ettevõtte ülesehitus		+			
Uue projekti kirjeldus			+		
Pakutavad tooted ja teenused	+	+	+	+	+
Ärikeskkonna analüüs				+	
Turundus	+	+			
Turg					+
Turuanalüüs	+			+	
Turundusplaan				+	+
Konkurents				+	+
Tegevusplaan	+	+			
Juhtimine ja personal	+		+	+	+
Põhiprotsess (tootmise või teeninduse protsess)				+	+
Tegevuse finantseerimine	+			+	
Riskid ja SWOT analüüs	+	+		+	
Finantsplaanid	+	+	+	+	+
Lisad				+	

## **Lisa 2. Informatsioon ettevõtte kohta**

Ärinimi: OÜ Käsitöökodu

Asukoht: Kuldnoka 7, Sindi Linn, Pärnumaa

Tegevusalad:

- infoportaal

Osanikud:

- Katrin Differt
- Hero Särg

Osakapitali suurus: 2 500

Tegevjuht: Katrin Differt.

Pangaarve: 000 000 000 000 00 SEB Pank.

Asutamisaeg: 1. Juuli. 2013.

Eelnev äritegevus: puudub.

**Lisa 3. Ajakava ettevõtte käivitamiseks (autori koostatud)**

<b>Tegevus</b>	<b>Ajavahemik</b>
Äriplaani koostamine	01.02.2013 – 12.05.2013
Taotluse esitamine Eesti Töötukassale	30.05.2013
Ettevõtte registreerimine äriregistris ja maksuametis: asutamislepingu koostamine; asutamislepingu kinnitamine notari juures; äriregistrile avalduse esitamine; maksuametile avalduse esitamine.	01.06.2013 – 30.06.2013
Vajalike lubade ja litsentside hankimine (kaubandustegevuse loa taotlemine)	01.06.2013 – 30.06.2013
Koostööpartneritega kokkulepete sõlmimine.	01.06.2013 – 30.06.2013
EAS-le taotluse esitamine	15.06.2013
Kodulehekülje loomine. Logo, visiitkaartide, blankettide kujundamine.	01.06. 2013 – 30.010.2013
Koostööpartneritega lepingute sõlmimine	01.06. 2013 – 31.07.2013
Ruumide korrastamine	15.09.2013
Reklaami kampaania ja info levitamine	01.09. 2013 – 31.11.2013
Avamine	01.10.2013

#### **Lisa 4. Soovitused OÜ Käsitöökodu müügiportaali kasutamiseks**

**Kaupade ülesseadmine.** Tooteinfo üleslaadimine on poe loomisel üheks esimeseks ning kindlasti ka olulisemaks sammuks, mis mõjutab müüгитеgevuse edukust. Ehkki osade infoväljade täitmine on muudetud kohustuslikuks (näiteks kategooria valik, kuhu konkreetne toode paigutub) jääb kasutajale ehk poepidajale üsna laialdaselt võimalusi lisada täiendavat infot. Kuna erinevalt füüsilistest kauplustest ei ole virtuaalkeskonnas potentsiaalsel ostjal võimalik kaupa otseselt näha ega katsuda, omab selle võrra suuremat rolli just sisestatud lisainformatsioon – kuigi näiteks liiga pikk tutvustustekst võib ka negatiivselt mõjuda võib siinkohal üldreegiline siiski välja tuua põhimõtte, mida rohkem informatsiooni seda parem, vastasel juhul võib klient liikuda järgmise müüa juurde ilma pikemalt kaalumata.

Eelnevaga seondub tihedalt ka **fotomaterjali** kasutamine, kuna sisuliselt on võimaliku kliendi jaoks ainukese võimalusega toodet näha ning sellest endale parem ettekujutus luua, mistõttu piltide lisamine toodete juurde on hädavajalik. Ühtlasi tuleb arvestada, et konkreetse toote kohta info edastamise kõrval loob pildi üldine kvaliteet ja ülesehitus kuvandi ka müüjast kui tervikust. Viimatimainitud arvestades on soovitatav, et pildi kvaliteet oleks sobilik ametlikuks presentatsiooniks (hea valgustus, piisav pikslite arv jms). Edasijõudnute ning vastavaid oskusi ja vahendeid omavate müüjate jaoks on heaks võimaluseks teistest eristuda ja potentsiaalsetele klientidele silma paista ka fotode täiendava töötlemise abil. Siinkohal tuleb aga arvestada, et liigne töötlemine (tasemeni, kus pildimaterjal ei anna tootest õiglast ettekujutust) võib viia hilisemate probleemideni, näiteks klientide ostujärgsete pretensioonide tõttu.

**Otsingumootor.** OÜ Käsitöökodu üheks keskseks aspektiks on keskkonnapõhine otsingumootor, mida potentsiaalsed kliendid kasutavad soovitud kaupade leidmiseks. Oluline on jälgida otsingumootori. Võimalikult soodsa positsiooni tagamiseks tuleks arvestada järgmiste põhimõtetega: kõige olulisemad sõnad ja väljendid tuleks paigutada pealkirja/teksti/infovälja algusesse. Ühtlasi on soovitatav erinevate toodete puhul kasutada erinevaid sõnu, kuna see aitab jõuda suurema auditooriumini. Samas tuleb siinkohal arvestada ka potentsiaalsete klientide käitumisega, st. efekti annavad selliseid märksõnad, mida tõenäoliselt otsingus kasutatakse.

## Lisa 4 järg

**Sotsiaalmeedia.** Oluline rõhk asetatakse sotsiaalmeedia kanalite kasutamisele. Koos sotsiaalmeedia (eelkõige Facebook, Twitter ning blogikeskkonnad) populaarsuse kasvuga on suurenenud nende kasutamise osakaal erinevate turundustegevuse läbiviimises, seal hulgas ka veebipõhiste müügikeskkondade promomisel ning erandiks ei ole siinjuures ka OÜ Käsitöökoju keskkond. Kui eelnevalt kirjeldatud otsingumootori optimeerimine on küllaltki keeruline (kasutajaid on palju ning tootekirjelduste juures kasutatakse palju samu märksõnu), siis isikliku Facebooki lehekülje ja Twitteri või blogipostituse kaudu on võimalik suunata kliente otse oma veebipoe lehele. Ühtlasi on see heaks võimaluseks jagada inimestega uudiseid uute toodete või ka võimalike sooduskampaaniate kohta.

**Püsiklientuuri ja positiivse maine loomine.** Ehkki korduvostude tegijad ning üldisemalt positiivse kuvandi loomine on olulised igasuguse müügi- ja turundustegevuste läbiviimise juures, võib eelnimetatud veelgi olulisemaks pidada virtuaalkeskkonnas nagu OÜ Käsitöökoju. Eelnev tuleneb asjaolust, et interneti teel sooritatud ostude puhul ollakse üldjuhul tunduvalt ettevaatlikum ning seeläbi ka skeptilisem teise tehingupoole suhtes. Samas on võimalik vastavat seaduspära mõnevõrra leevendada: eelkõige saab seda teostada laitmatu klienditeeninduse (kokkulepetest kinnipidamine, klientide poolt esitatud päringutele operatiivselt vastamine), mis toob kaasa müüja üldise reputatsiooni ja usaldusväarsuse kasvu. Näiteks on OÜ Käsitöökoju keskkonnas võimalik anda oma poolthääl nii konkreetse poe kui ka toote lõikes.

Ülalkirjeldatud valdkondade ja soovitude puhul ei ole võimalik välja tuua ühte ja ainukest, mis aitaks müügimahtusid kiiresti kasvatada. Pigem tuleks neid käsitleda kui ühtset paketti, millest igaüks aitab mõnevõrra suurendada tõenäosust, et potentsiaalne klient sooritab ostu just konkreetsetes veebipoes. Lisaks tuleb arvestada, et veebipõhised müügikeskkonnad on pidevas arengus, mistõttu annab parima tulemuse valdkonnaga pidev kursis hoidmine, sealhulgas teiste kasutajate tähelepanekute ja strateegiate jälgimine ning vajadusel ka matkimine



**Lisa 5. Ankeetküsitlus** (autori koostatud)

**Küsitlusleht**

Palume teil vastata järgnevale küsitlusele! Ankeet taotleb analüüsi beebitarvete kättesaadavuse kohta Pärnu linnas. Küsimustik on anonüümne! Samuti on oodatud kõiksugused kommentaarid ja soovitused!

**Sugu:** M N

**Vanus:** .....

**Kui suur huvi on Teile Eesti disaini, käsitöö ning kunsti vastu?**

- Ei huvita
- Huvitab, aga pole kättesaadav
- Huvitab, ise ei tee
- Väga huvitab, teen ise

**Kas Eesti disain, kunst ning käsitöö on Teie jaoks lihtsasti kättesaadav?**

- Jah, (milliste kanalite kaudu).....
- Ei

**Kust soetate Eesti disaini ja käsitöötooteid?**

- Laadadelt ja turgudelt
- E-poodidest, (millistest).....
- Käsitöökauplustest
- Sotsiaalmeedia kanalite vahendusel
- Ostu-müügi keskkondadest (millistest).....
- Muu.....

**Kas oleksite huvitatud Eesti disaini ning käsitöö soetamisest interneti vahendusel?**

- Jah
- Ei

### **Lisa 5 järg**

**Kas olete kasutanud veebiportaalide abi disaini või käsitöö esemete ostuks/müügiks?**

- Jah, (millise).....
- Ei

**Millistest toodetest oleksite enim huvitatud?**

- Maalid, pildid, postrid
- Keraamika
- Klaasikunst
- Ehted
- Rõivad
- Kodutarbed
- Käsitöötarbed ja vahendid
- Muu .....

**Millise summa eest kuus soetate kodumaiseid käsitöö või disainesemeid?**

- Kuni 10 eurot
- 11-25 eurot
- 26-50 eurot
- 51-100 eurot
- 101-300 eurot
- 301 kuni ...

**Kas tegelete käsitöö või millegi muu loovaga?**

Jah, (millega).....

**Kust soetate tarvikuid ning vahendeid**

- Ei tegele sellega
- Käsitöökauplustest
- E-poodidest (millistest).....
- Muu.....

## **Lisa 5 järg**

**Kui tegelete ise käsitöö või disaintoodete valmistamisega müügiks, kuidas/kus olete nendega kaubelnud?**

- Ei tegele sellega
- Müün tuttavatele
- Sotsiaalmeedia kanalite vahendusel
- Ostu-müügi portaalides
- Asutasin e-poe
- Käin laatadel ning turgudel müümas
- Kasutan välismaiseid portaale (milliseid).....
- Muu.....

**Milliseid kanaleid kasutate koolituste ning töötubade toimumise aegade leidmiseks ning info otsimiseks koolitajate kohta?**

- Internett
- Ajalehed
- Infostendid koolitajate seintel
- Muu .....

**AITÄH!**

**Lisa 6. Kaudsete konkurentide võrdlustabel (autori koostatud)**

<b>Ettevõte</b>	<b>Huvigrupid</b>	<b>Hind eraklientidele</b>	<b>Lisa-teenused</b>	<b>Tugevused</b>	<b>Nõrkused</b>
<b>Osta.ee</b> – Consolidated Auctions OÜ, A. H. Tammsaare tee 62, Tallinn	Nii era kui ärikliendid	Kuulutuse lisamine tasuta, 9% müügitulust + eriteenuste hinnad	Palju erinevaid lisateenuseid toote reklaamiks, deposiidi kasutamise võimalus	Väga populaarne, väga suur valik erinevaid kuulutusi	Keeruline ülesehitus
<b>Buduaari Turg</b> – Buduaar Meedia OÜ, Lõõtsa 2, Tallinn	Peamiselt naised, kes huvituvad rõivastest ning aksessuaaridest	Kuulutuse lisamine tasuta	Palju erinevaid lisateenuseid toote reklaamiks, deposiidi kasutamise võimalus	Väga populaarne	Suunitlus vaid naistele ning enamasti rõivastele ning ilutoodetele
<b>Kuldne Börs</b> – AS Sanoma Baltics, Pärnu mnt. 102c, Tallinn	Nii era kui ärikliendid	Kuulutuse lisamine tasuta	Palju erinevaid lisateenuseid toote reklaamiks	Pikaajaliste kogemustega, väga suur valik erinevaid kuulutusi	
<b>Soov.ee</b> – Soov OÜ, Maakri 23A, 10145 Tallinn	Nii era kui ärikliendid	Kuulutuse lisamine tasuta	Palju erinevaid lisateenuseid toote reklaamiks	Pikaajaliste kogemustega, väga suur valik erinevaid kuulutusi	
<b>Okidoki.ee</b> – Okidoki OÜ, Tornimäe 7-33, Tallinn		Kuulutuse lisamine, ost/müük tasuta	Palju erinevaid lisateenuseid toote reklaamiks, deposiidi kasutamise võimalus	Kiirelt populaarsust kogunud, suur kasutajakond	Veel suhteliselt vähetuntud Eesti turul

**Lisa 7. Ametikohtadele esitatavad nõuded ning tööülesanded (autori koostatud)**

<b>Ametikoht</b>	<b>Tööülesanded</b>	<b>Nõudmised kandidaadile</b>	<b>Nõutav haridustase</b>
<b>Tegevjuht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktiivne müügitöö</li> <li>• pakutavate toodete ja teenuste tundmine</li> <li>• kliendisuhete loomine ning hoidmine</li> <li>• kauba/teenuste tellimine ning vastu võtmine</li> <li>• töötajate töö koordineerimine ning kontrollimine</li> <li>• pakutavate toodete ning teenuste tundmine</li> <li>• tööks vajalike seadmete ning materjali hankimine</li> <li>• kasutatava süsteemi tundmine ning haldamine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B-kategooria autojuhi load</li> <li>• Vene ning Inglise keele oskus</li> <li>• kõrge pingetaluvus ja vastupidavus</li> <li>• oskus ja tahtmine klientidega suhelda</li> <li>• müügitöö kogemus</li> <li>• soov pakkuda professionaalset teenust</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kõrg-haridus</li> </ul>
<b>Müügijuht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• majandusküsimuste lahendamine</li> <li>• majandustegevuse kavandamine ja kontroll</li> <li>• turundus küsimused</li> <li>• reklaamiga seonduvad küsimused</li> <li>• pakutavate toodete ja teenuste tundmine</li> <li>• kliendisuhete loomine ning hoidmine</li> <li>• palkade arvestamine</li> <li>• kasutatava süsteemi tundmine ning haldamine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B-kategooria autojuhi load</li> <li>• müügitöö kogemus</li> <li>• kõrge pingetaluvus</li> <li>• oskus ning tahtmine klientidega suhelda</li> <li>• soov pakkuda professionaalset teenust</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kõrg-haridus</li> </ul>

**Lisa 8. Turundusplaan perioodil 2013-2016, eurodes (autori koostatud)**

<b>MÜÜGIPROGNOOS</b>		<b>okt. 2013</b>	<b>nov. 2013</b>	<b>det. 2013</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Osutatud teenuseid kokku (tk)</b>								
		<b>1 603</b>	<b>2 027</b>	<b>3 536</b>	<b>7 166</b>	<b>34 966</b>	<b>53 325</b>	<b>73 025</b>
<b>Toodetud teenuseid perioodil (käive)</b>								
		<b>2 221</b>	<b>2 886</b>	<b>4 075</b>	<b>9 182</b>	<b>43 561</b>	<b>67 030</b>	<b>93 351</b>
Kuulutuse lisamine	Kogus kokku	800	1 000	2 200	4 000	21 604	31 945	41 050
	Keskmine hind	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
	Toote käive	160	200	440	800	4 321	6 389	8 210
Kuulutuse esiletõstmine	Kogus kokku	40	50	70	160	864	1 278	1 642
	Keskmine hind	7	7	7	7	7	7	7
	Toote käive	280	350	490	1 120	6 048	8 946	11 494
Reklaam esilehele	Kogus kokku	50	50	64	164	878	1 302	1 682
	Keskmine hind	10	10	10	10	10	10	10
	Toote käive	500	500	640	1 640	8 780	13 020	16 820
Reklaam esilehele ja alamrubriigis	Kogus kokku	10	20	36	66	351	521	673
	Keskmine hind	15	15	15	15	15	15	15
	Toote käive	150	300	540	990	5 265	7 815	10 095
Tavapakett	Kogus kokku	2	4	6	12	42	72	120
	Keskmine hind	15	15	15	15	15	15	15
	Toote käive	30	60	90	180	630	1 080	1 800

**Lisa 8 järg**

Täispakett	Kogus kokku	1	3	4	8	28	48	80
	Keskmine hind	23	23	23	23	23	23	23
	Toote käive	23	69	92	184	644	1 104	1 840
Müügilt 7%	Kogus kokku	200	300	336	836	4 479	6 639	8 578
	Keskmine hind	1,89	1,89	1,89	1,89	1,89	1,89	1,89
	Toote käive	378	567	635	1 580	8 465	12 548	16 212
Koolitustasudelt 7%	Kogus kokku	500	600	820	1 920	6 720	11 520	19 200
	Keskmine hind	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
	Toote käive	700	840	1 148	2 688	9 408	16 128	26 880

**Lisa 9. Rahavoogude prognoos perioodil 20013-2016, eurodes (autori koostatud)**

<b>RAHAVOOGUDE PROGNOOS</b>	<b>juuni. 2013</b>	<b>juuli. 2013</b>	<b>aug. 2013</b>	<b>sept. 2013</b>	<b>okt. 2013</b>	<b>nov. 2013</b>	<b>dets. 2013</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Raha jääk perioodi algul</b>	<b>0</b>	<b>3 333</b>	<b>3 278</b>	<b>2 723</b>	<b>1 468</b>	<b>1 730</b>	<b>1 530</b>	<b>0</b>	<b>3 999</b>	<b>21 327</b>	<b>65 808</b>
<b>Raha sissetulek</b>											
Toodetud teenuseid perioodil					2 221	2 886	4 075	9 182	43 561	67 030	93 351
Laekumine müügist arvestades krediiti müüki					1 710	2 222	3 138	7 070	33 542	51 613	71 880
Laekumine eelnevast perioodist						511	664	1 175	937	10 019	15 417
Muud äritulud	4 474				1 600			6 074			
Käibemaks									8 712	13 406	18 670
<b>Laekumine kokku</b>	<b>4 474</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 310</b>	<b>2 733</b>	<b>3 802</b>	<b>14 319</b>	<b>43 191</b>	<b>75 038</b>	<b>105 967</b>
<b>Raha väljaminek</b>											
<i>Turustuskulud</i>											
Reklaamikulud				700				700	980	980	980
<i>Üldhalduskulud</i>											
<i>Transpordikulud</i>											
Transpordikulud					250	250	250	750	3 000	3 000	3 000
<i>IT ja sidekulud</i>											
GSM	55	55	55	55	55	55	55	385	660	660	660



## Lisa 9 järg

Arvutustehnika ja tarkavaraga seotud kulu					143			143	100	100	143
<i>Muud kulud</i>											
Kantseleitarbed					20			20	80	80	80
Muud kulud	900		500	500	1 940	1 770	170	5 780	2 040	2 040	2 640
<i>Personalikulu</i>											
Brutopalk (makstakse välja samal kuul)					640	640	640	1 920	7 680	7 680	7 680
Sotsiaalmaks (tasutakse järgmisel kuul)						211	211	422	2 534	2 534	2 534
Töötuskindlustusmaks (tasutakse jrgm kuul)						6	6	13	77	77	77
<i>Maksud</i>											
Muud maksud (riigilõivud jms)	186							186			
Käibemaks								0	772	772	901
Käibemaksu korrigeerimised								0	7 940	12 634	17 770
<b>Kasutamine kokku</b>	<b>1 141</b>	<b>55</b>	<b>555</b>	<b>1 255</b>	<b>3 048</b>	<b>2 933</b>	<b>1 333</b>	<b>10 320</b>	<b>25 863</b>	<b>30 557</b>	<b>36 464</b>
<b>Raha jääk perioodi lõpus</b>	<b>3 333</b>	<b>3 278</b>	<b>2 723</b>	<b>1 468</b>	<b>1 730</b>	<b>1 530</b>	<b>3 999</b>	<b>3 999</b>	<b>21 327</b>	<b>65 808</b>	<b>135 311</b>

**Lisa 10. Kasumiaruande prognoos perioodil 2013-2016, eurodes (autori koostatud)**

<b>KASUMIARUANDE PROGNOOS</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<i>Tulud majandustegevusest</i>				
Müügitulu	9 182	43 561	67 030	93 351
Muud tulud	6 074	0	0	0
<b>Müügitulu kokku</b>	<b>15 256</b>	<b>43 561</b>	<b>67 030</b>	<b>93 351</b>
<i>Kulud majandustegevusest</i>				
Turustuskulud	700	980	980	980
Transpordikulud	750	3 000	3 000	3 000
Sidekulud	385	660	660	660
Arvutustehnika ja tarkavaraga seotud kulu	143	100	100	143
Kantseleitarbed	20	80	80	80
Muud kulud	5 780	2 040	2 040	2 640
Personalikulu	2 573	10 291	10 291	10 291
Muud maksud (riigilõivud jms)	186	0	0	0
<b>Kulud kokku</b>	<b>10 538</b>	<b>17 151</b>	<b>17 151</b>	<b>17 794</b>
<b>Kasum majandustegevusest</b>	<b>4 718</b>	<b>26 410</b>	<b>49 879</b>	<b>75 557</b>

**Lisa 11. Bilansi prognoos perioodil 2012-2016, eurodes (autori koostatud)**

<b>BILANSI PROGNOOS</b>	<b>31.12.2012</b>	<b>31.12.2013</b>	<b>31.12.2014</b>	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2016</b>
<b>AKTIVA</b>					
Raha ja pangakontod	0	3 999	21 327	65 808	135 311
Nõuded ostjate vastu	0	937	10 019	15 417	21 471
<b>Käibevara kokku</b>	<b>0</b>	<b>4 936</b>	<b>31 346</b>	<b>81 225</b>	<b>156 782</b>
<b>Põhivara kokku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>AKTIVA KOKKU</b>	<b>0</b>	<b>4 936</b>	<b>31 346</b>	<b>81 225</b>	<b>156 782</b>
<b>PASSIVA</b>					
Maksuvõlad	0	218	218	218	218
<b>Lühiajalised kohutused kokku</b>	<b>0</b>	<b>218</b>	<b>218</b>	<b>218</b>	<b>218</b>
Osakapital nimiväärtuses	0	0	2 500	2 500	2 500
Kohustuslik reservkapital	0	0	0	250	250
Eelmiste perioodide jaotamata kasum	0	0	2 218	28 378	78 257
Aruandeaasta kasum	0	4 718	26 410	49 879	75 557
<b>Omakapital kokku</b>	<b>0</b>	<b>4 718</b>	<b>31 128</b>	<b>81 007</b>	<b>156 564</b>
<b>PASSIVA KOKKU</b>	<b>0</b>	<b>4 936</b>	<b>31 346</b>	<b>81 225</b>	<b>156 782</b>

## **SUMMARY**

### Business Plan for the Startup Company

Katrin Differt

For the last ten years business markets which operate information broking have grown and still are. New services, ideas and solutions are offered. Starting businesses must offer as diverse information as possible as well as an environment of logical and reliable solutions.

While composing business plan for new company „Käsitöökodu“ author of the diploma studied theoretical material, analysed competitors and interest groups and conducted a survey among potential customers. The database of the Library of Collage of Pärnu and Central Library of Pärnu was also used to find literature and source from the internet to compose the diploma.

On the basis of the substance and components of the business plan, diploma student used materials from different authors to reach the object. Theoretical study was followed by empirical work that concluded with composing the business plan for the startup company. The author also conducted a survey to find out if there is potential market for the portal that intermediates the information and advertisements about Estonian handicraft and design. Current buying behaviour, availability of handicraft and overall interest of creative works were also explored. The result of the survey shows that the interest of the handmade goods is high, but the availability is rather low. Therefore according to the survey it can be said that the startup company will be fulfilling the demand.

The structure of the startup company is private limited company. The directors of the business are the owners. 4 474 euros from Eesti Töötukassa and 1 600 Euros from EAS will be used as initial investment. Plc will have two shareholders and the partnership will be divided to 49 and 51 per cent. Plc will be established without contributions and nominal value of the share is formed by profits of following years.

For the year 2016 the profit is forecast 75 thousand Euros. It might seem that the revenue is rated very optimistic, but by planning the income and marketing plan, the forecast is based on the volume of customers and their buying behaviour which is concluded from the survey and official statistics. In the end of the fourth year of operating, the business gain almost 20 thousand Euros profit eventhough the first year was loss and when the revenue will be reduced to 60 per cent. Thus the sensivity of revenue's decrease is quite optimistic in relation of the sales' decrease and when the projected customers number will not be total, even then the company is able to operate.

Composing the business plan the author did a groundwork were as much methodical information were searched for. The basis of the business plan, work of business idea, objective and the description of the business with financial forecast was confirmed during the research.

The author recognized during the work that the structure of the business plan depends on to whom it is directed. Summary chart of the requirement of the structure chapter's by different foundations was created by the author. This explains the structures of the business plan, conditions which are given by organizations who require writing business plans. However most of these conditions are recommendations and creative freedom is allowed if it is legitimate. To get objective and realistic business plan, the aspects of the business plan must be thought through.

The objective of the diploma was to compose accurate business plan for startup company - that was fulfilled and the business plan holds enough information for possible money donors which are Eesti Töötukassa and EAS. In the future, business plan must not be left without notice, after every half a year real situations must be compared and if necessary

adjusted accordingly. By following the business plan it is possible to see the real development of the company. The author also proved that the startup company which operates information mediation is sufficient enough to operate and sustainable economic entity in the future.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Katrin Differt (sünnikuupäev: 21.08.1983),

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose: Äriplaan käivitatavale ettevõttele, mille juhendaja on Taavi Tamberg,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **14.05.2013**