

TARTU ÜLIKOOL
Pärnu kolledž
Ettevõtluse osakond

Anu Tommula

LOODAVA ETTEVÕTTE ÄRIPLAAN

Diplomitöö

Juhendaja: Taavi Tamberg

Pärnu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....“ 2013.a.

TÜ Pärnu kolledži ettevõtluse osakonna juhataja

Arvi Kuura

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	5
1. Äriplaani koostamise teoreetiline taust	7
1.1. Äriplaani sisu ja ülesehitus	7
1.2. Äriidee, missioon, visioon ja eesmärgid	9
1.3. Riskianalüüs ja SWOT	13
1.4. Konkurentide analüüs.....	16
1.5. Turunduse planeerimine.....	18
1.6. Ettevõtte personali planeerimine	20
1.7. Finantsprognoside koostamine.....	23
2. Alustava ärikonsultatsiooni teenust pakkuva ettevõtte äriplaani	25
2.1. Äriplaani kokkuvõte ja ettevõtte lühiülevaade.....	25
2.2. Teenuste kirjeldus	27
2.3. Turu iseloomustus	29
2.4. Konkurentide analüüs.....	35
2.5. Ettevõtte turundusstrateegiad	38
2.6. Riskid ja SWOT	41
2.7. Ettevõtte juhtimine ja personal.....	44
2.8. Finantsplaanid	46
Kokkuvõte	48
Viidatud allikad.....	49
Lisad.....	53
Lisa 1. Bilansi prognoos.....	53
Lisa 2. Kasumiprognos (optimistlik)	54
Lisa 3. Kasumiprognos (pessimistlik – 30% väiksem müügitulu).....	54
Lisa 4. Rahavoogude prognoos	55

Lisa 5. Konkurentide analüüsi tabel.....	56
Lisa 6. Küsimustik	57
Summary	60

SISSEJUHATUS

Ettevõtlusega alustamine on alati seotud erinevate riskidega ning seetõttu on äriplaani koostamine ja põhjalik läbimõtlemine väga oluline, sest annab nii ettevõtjatele kui võimalikele investoritele ülevaate peamistest ohtudest, konkurentidest, turundusstrateegiatest ja teistest tähtsatest teguritest. Seega aitab äriplaani kirjutajal oma mõtteid koondada ning näha, kas realsuses oleks plaan realiseeritav ja tasuv.

Antud diplomitöö on koostatud teemal „Loodava ettevõtte äriplaani“. Teema valikul ja töö koostamisel on autor lähtunud isiklikust huvist, mis tuleneb äriplaani koostamise vajalikkusest, et käivitada väikeettevõtte. Äriplaani, mis on detailselt läbi mõeldud ja mille koostamisel on arvestatud reaalse turunõudlusega ning määratletud kõik riskid ning võimalused, on üheks ettevõtte edukuse eelduseks.

Diplomitöö eesmärgiks on analüüsida äriplaani koostamise teoreetilisi aluseid ning neile tuginedes koostada loodava ettevõtte äriplaani. Töö teoreetiline osa annab ülevaate äriplaani koostamise teoreetilistest alustest. Töö empiirilises osas koostatakse ärikonsultatsiooni teenust pakkuva ettevõtte äriplaani ning antakse ülevaade Järvamaa ettevõtluskeskkonnast ning kõige aktiivsema turundustegevusega ärikonsultatsiooni teenust pakkuvatest ettevõtetest. Töö eesmärkide saavutamiseks on püstitanud autor järgmised uurimusülesanded:

- kirjeldada hea äriplaani koostamise olulisi aspekte;
- anda ülevaade Eestis tegutsevatest ärikonsultatsiooni teenust pakkuvatest edukatest ettevõtetest;
- koostada ärikonsultatsiooni teenust pakkuva ettevõtte äriplaani, sealhulgas määratleda ettevõtte käivitamiseks vajalikud ressursid, selgitada välja äri- ja finantsriskid ning koostada finantsprognoosid.

Töö koosneb kahest osast – teoreetilisest ja empiirilisest. Esimene ehk teoreetiline osa on jaotatud omakorda kaheks. Teoreetilise osa esimeses pooles analüüsitakse äriplaani koostamise teoreetilist tausta. Sealhulgas antakse ülevaade äriplaani sisu ja ülesehituse kohta. Kirjeldatakse mida peaksid sisaldama äriidee, missioon, visioon ja eesmärgid. Tuuakse välja hinnakujunduse koostamise tähtsaimad punktid ning määratletakse konkurentsianalüüsi tegemise olulised aspektid. Antakse ülevaade turunduse ja ettevõtte struktuuri koostamise kohta. Teoreetilise osa teises pooles võrreldakse äriprojekti ja äriplaani erinevusi.

Töö empiirilises ehk äriplaani käsitlevas osas antakse ülevaade äriplaanist, kirjeldatakse konkreetselt pakutavat teenust, koostatakse turundusplaan, teostatakse riskianalüüs ning esitatakse finantsprognosid. Teine osa käsitleb ka konkurentsi turul antud tegevusvaldkonnas ning selles analüüsitakse ärikonsultatsiooni teenust pakkuvate ettevõtete võimalikke edu/ebaedu põhjuseid. Empiirilise osa lõpuks peaks selguma kas ettevõtte käivitamine on prognooside järgi tasuv ja teostatav või mitte.

Töö koostamisel on kasutatud TÜ Pärnu kolledži üliõpilaste kirjalike tööde metoodilist juhendit.

1. ÄRIPLAANI KOOSTAMISE TEOREETILINE TAUST

1.1. Äriplaani sisu ja ülesehitus

Sellest peatükis annab töö autor ülevaade äriplaani definitsioonidest, sisust ning levinud ülesehituse viisidest. Ettevõtet saab tänapäeval asutada eelnevalt äriplaani kirjutamata äriregistris registreerides ning riigilõivu tasudes. Seega pole äriplaani kirjutamine ilmtingimata möödapääsmatu tegevus, kuid autori hinnangul on eduka ettevõtte aluseks hästi koostatud ja läbimõeldud äriplaani. Selle koostamine aitab ettevõtjal määratleda vajalikud kulutused, konkurendid, turunduskanalite valiku ning ettevõtte personali vajaduse. Äriplaani on vajalik ka juhul kui tahetakse seda esitada võimalikele investoritele või soovitakse ettevõtluse alustamiseks pangast laenu võtta. Hea äriplaani koostamise eelduseks on tugevad teoreetilised teadmised äriplaani eri osade koostamise kohta.

Äriplaani võib defineerida mitut moodi. Eametsa ja Ernitsa (2012: 148) definitsiooni järgi on äriplaani ettevõtte detailne ja põhjendatud äriidee, eesmärkide ning kavandatava äritegevuse kirjeldus koos finantsprognoosidega. See on kindlate osadega dokument, mille koostamine aitab ettevõtjal kavatsusi täpsustada ning annab äriplaani lugejale ülevaate ettevõtte olemusest ja ettevõtja ambitsioonidest. Finch, (1995: 5) järgi on äriplaani ennekõike kommunikatsioonivahend, mis on mõeldud info edastamiseks laiale inimeste ringile: rahastajatele, võimalikele äripartneritele, kaastöötajatele, mõjukatele firma peakontori ametnikele ja paljudele teistele. Äriplaani on müügidokument ja see kehtib ühtviisi nii ettevõttesiseste kui ka – välise äriplaani kohta. Sergejev (2004:41) rõhutab, et saavutada kapitali paigutamine oma ärisse, tuleb potentsiaalset investorit veenda just oma projekti atraktiivsuses. Üldjuhul on sellise veendumuse aluseks just äriplaani, mis annab projekti täieliku kirjelduse, selle kasumieelarve ja põhjendab

eelarvenäitajaid. Krediidi saamiseks tuleb tõestada, et seda on võimalik tagasi maksta, et investori vahendid paigutatakse ärisse, mis hakkab kasu tooma.

Eri definitsioonid tulenevad autori hinnangul äriplaani tegemise algsest põhjusest. Kui äriplaani on teinud koostaja enda jaoks, et paika panna konkreetne tegevusplaan, siis jääb äriplaani kui kommunikatsioonivahendi roll tahaplaanile. Kuid kui äriplaani on koostanud spetsiaalselt ainult rahastamise saamiseks, siis võib seda defineerida kui info edastamise vahendit sihtrühmale. Autori hinnangul on äriplaani kirjutamise üheks levinumaks põhjuseks rahastuse taotlemine erinevatest fondidest ja programmidest.

Kuura järgi (2004: 8) hõlmab alustava ettevõtte äriplaani koostamisel tähtsa osa käivitatava äri analüüs, mille analüüsi objektiks on äriidee ja selle teostaja on ettevõtja, kes tegutseb teatud ajal ja kohas ehk keskkonnas. Analüüsi eesmärgiks oleks mõttetute kulutuste ja kaotuste vältimine enne tegevuse alustamist. Kullerkupp (2007:42) on seisukohal, et formuleerides oma äriidee äriplaaniks ja kasutades seda oma ettevõtte juhtimise alusdokumendina, ei pea kindlasti kartma, et kiiresti muutuv keskkond muudab tehtud töö mõttetuks. Vastupidi – kohandades äriplaani ärikeskkonna muutustele vastavaks liiga kiiresti, võib ettevõtte kaotada oma identiteedi nii klientide, partnerite kui ka töötajate silmis.

Eametsa ja Ernitsa (2012:148) järgi ei sõltu äriplaani headus selle pikkusest, vaid sisust, mistõttu see tuleb koostada nii pikk kui vajalik ning nii lühike kui võimalik. Soovituslikud äriplaani peatükid Laidre *et al* (2004:69-80) järgi on: äriplaani kokkuvõte, ettevõtte ülevaade, pakutavad tooted ja teenused; turundus; tegevusplaan; juhtimine ja organisatsioon; tegevuse finantseerimine; riskid ja SWOT analüüs ja finantsplaanid. Finch (1997: 76) seisukohaks on, et kõikide äriplaani osade äratoomine ei ole kohustuslik. Mõne punkti väljajätmine peab olema konkreetses olukorras põhjendatud. Ei ole tähtis ka see, millises järjekorras peatükid on, aga on oluline, et vajalik informatsioon oleks olemas ja teksti järjestus oleks loogiline. Töö autori hinnangul kirjutatakse äriplaan peamiselt rahastuse leidmiseks ning üldiselt on fondidel ette antud vormid või nimekiri äriplaani nõutud osadest, siis neist tulekski lähtuda konkreetse programmi jaoks äriplaani kirjutamisel.

Äriplaani koostamine etteantud juhendite ja ankeetide järgi võib olla küll lihtne selle kirjutajale, kuid pole alati positiivne, sest äriideed võivad olla väga erinevad ning nende surumine teatud raamidesse ei pruugi anda rahastajatele täielikku ülevaadet äri sisust. Vahel võivad etteantud ankeetid olla pigem piiranguks kui abiks. Miettinen *et al* (2008: 113) viitab sellele, et laialt on levinud äriplaani koostamise juhendid, mis aitavad küll äriplaani struktureerida, kuid ettevõtjale jääb sealt puudu infost, kuidas teha analüüsi ja järeldusi. Selle tulemusena sünnib ankeedi tüüpi juhendi järgi koostatud pealiskaudne äriplaani või siis koormatakse äriplaani üle makromajanduslike analüüsidega, millel pole ettevõtjaga mingisugust seost. Samal seisukohal on ka Kullerkupp (2007:100), kes toob välja, et üldjuhul koostatakse äriplaani kas pangale või Euroopa Liidu fondidele, mitte juhtimiseks või otsuste tegemiseks. Alustav ettevõtja keskendub liialt oma toote/teenuse mõttele ning ei analüüsi piisavalt turu vajadusi. Ideaalis peaks olema turu vajadus, mis omakorda koosneb üksikinimete ja gruppide vajadustest, esimene ja tähtsaim lähtekoht äriidee väljatöötamisel.

Töö autori hinnangul tuleks pealiskaudsete ankeedi tüüpi äriplaanide puhul teha eraldi plaani aspektide jaoks, mida konkreetse fondi ankeedis nõutud pole, kuid mis on ettevõtte juhtimise ja edukuse seisukohalt siiski väga olulised. Kõik tähtsad tegurid tuleks enne äri käivitamist läbi analüüsida. Sellisel puhul polegi oluline, et see oleks tehtud kirjalikult ning korrektselt vormistatud, vaid et äriplaani teostaja ise teadvustaks endale kuidas plaani konkreetselt ellu viia ning mis takistused tuleb selle jaoks ületada.

1.2. Äriidee, missioon, visioon ja eesmärgid

Antud töö osas kirjeldatakse äriidee, missiooni ja visiooni koostamist ning eesmärkide seadmise olulisust. Äriidee, missioon, visioon ning seatud eesmärgid aitavad kirjeldada ettevõtte tegutsemise põhimõtteid ning planeeritud tulevikusuundi. Missiooni ja visiooni sõnastamine on väga tähtis just motivatsiooni tekitamise seisukohalt, sest tagasihoidlik tulevikuvision ei tekita inimestes tegutsemistahet ega soovi ettevõttesse investeerida. Laas (2001: 74) järgi saab sõnastatud äriidee kaudu endale, töötajatele, laenuandjatele ja klientidele teada anda oma tegevuse põhilisest ideest. Kui ei ole äriideed, siis ei saa

tegukseda eesmärgipäraselt ning kui ei tea, mis suunas minnakse, ei tea ka seda, millal kohale jõutakse. Runkla (2003: 16) rõhutab, et alustades võib esialgne äriidee tunda väga paljutõotav ja perspektiivikas, kuid enne äriühingu loomise või uue tegevusalaga tegelemise alustamist oleks mõistlik äriidee põhjalikult läbi analüüsida.

Kuura (2001:98) järgi rajaneb iga alustav ettevõtte heal äriideel ehk tootel või teenusel, millele eeldatakse suurt nõudlust. Kui see eeldus täitub, siis ettevõtte kasvab või vähemalt püsib samal tasemele, kui ei, on tõenäoline läbikukkumine. Mets (2002: 20) on rõhutanud, et tarbija ehk kliendi mõistmine on üheks võtmekohaks ärikontseptsiooni ülesehitusel ja analüüsil. Vihalem (2003:60) on samuti seisukohal, et tarbija vajadused on need, millest lähtutakse toote või teenuse välja arendamisel. Laas (2001:75) leiab, et tarbija sihtrühma kujundamisel tuleks viia läbi tarbija küsitlus, kus selgitatakse tarbija eelistused ja vajadused vastavalt nende soolise, ealise, sotsiaalse, tarbimisharjumuse jms omaduste järgi. Iga äriidee aluseks on vajadus ja see peab olema sõnastatud ennekõike tarbija vajadustest lähtuvalt. Äriidee neli klassikalist komponenti on tarbija/turg – turusegmeni valik; imidž – eesmärgipärane maine kujundamine; toote/teenuse – turusegmeni vajadustega kooskõlas oleva toote arendamine; tootmine – efektiivne ning majanduslikult tulus.

Töö autori hinnangul on eelnevalt esitatud seisukohtade arvestamine nõudluse olemasolu vajalikkusest äriedu aspektist oluline, sest kui tootel/teenusel nõudlus puudub, siis tuleb teha väga suuri investeringuid turundusse, et seda tekitada. See nõuab alustavalt ettevõttelt suuri ressursse ning on väga riskantne, sest reklaamikampaania ei pruugi alati soovitud tulemusi tuua.

Äriidee olemasolul tuleks sõnastada ka ettevõtte eesmärgid. Aziz ja Fady (2013: 2) järgi on eesmärgid otsused kuidas saavutada soovitud tulemust mille poole ettevõtte liigub, tuginedes organisatsiooni missioonile ja strateegilistele sihtidele. Edukad ettevõtted seavad eesmäärke äriplaanis ning need saavad ärioperatsioonide regulaarseks osaks. Rayport ja Jaworksi (2007) järgi aitavad plaanid organisatsioonil identifitseerida, mida on vaja saavutada ning mida selleks regulaarselt tegema peab. Laidre (2004: 83) toob välja, et eesmärgid peavad hõlmama kõiki aspekte, mis on vajalikud kirjeldamiseks seda, kuhu soovitakse ettevõtlustegevuse käigus jõuda.

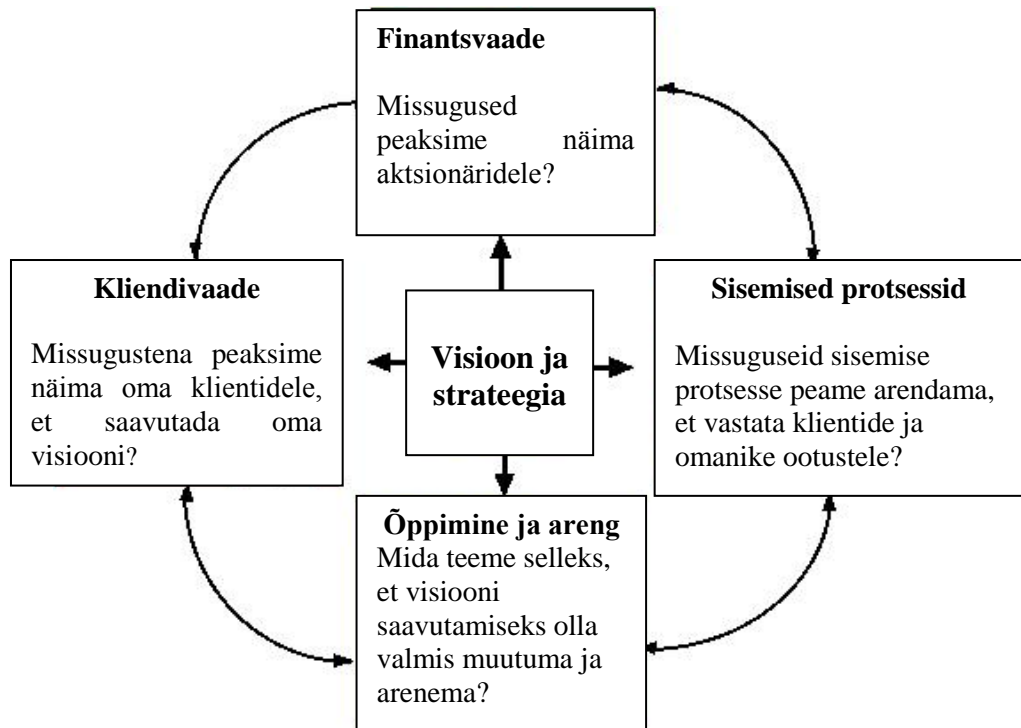
Kui äriidee on olemas ning eesmärgid samuti paika pandud, siis tuleks formuleerida ettevõtte strateegia eesmärkide saavutamiseks. Kuura (2001: 95) järgi on strateegia juhis sihipäraseks, läbimõeldud ja kavakindlaks tegutsemiseks. Strateegia on organisatsiooni sise- ja väliskeskkonna seostaja, mis peaks aitama keskenduda olulisimale s.t. sisemiste tugevuste arendamisele ning väliskeskkonnast tulenevate võimaluste märkamisele ja ärakasutamisele. Samas tuleb tähelepanu pöörata ka sisekeskkonnast tulenevatele nõrkustele ja väliskeskkonnast lähtuvatele ohtudele. Laidre (2004: 83) on defineerinud strateegiat kui abivahendit eesmärkide saavutamiseks, mis tuleb kindlasti ka lahti kirjutada.

David (2009: 46) on defineerinud missiooni kui ettevõtte olemasolu põhjendust. Selgelt sõnastatud missioon on vajalik, et ettevõttel oleks võimalik efektiivselt seada eesmärgid ning formuleerida pikaajalisi eesmärgid. Hea missiooni sõnastus sisaldab infot ettevõtte klientide, toodete või teenuste, turu, tehnoloogia, kasvu, kasumlikkuse, filosoofia ja töötajatesse suhtumise kohta. Karjus (2003: 84) pöörab tähelepanu sellele, et missiooni sõnastamisel ei tule juba defineeritud äriideele lisada uusi tegureid, vaid taandada see avaldus ettevõtte unikaalsetele püsiväärtustele põhinevaks. Sellisel viisil saavutatakse missiooni sõnastuses võimalikult suur ajaline stabiilsus ning kindlustatakse võimalike tehnoloogiliste arengute suhtes. Autori arvates tuleks missiooni sõnastamisel püüda teha seda lühidalt ning konkreetselt, et kõik ettevõtte töötajad seda meeles suudaksid pidada ning saaks aru, mille nimel nad töötavad ja mida väärtustavad

Visioon on ettevõtte nägemus oma tulevikust ning arengust. Laas (2001: 78) defineerib visiooni kui midagi, mis selgitab missugust äri tahetakse ajada, milliseks tahetakse ettevõtte kujundada pikemas perspektiivis. Töö autor leiab, et visiooni sõnastamisel tuleks olla ambitsioonikas, sest väikesed eesmärgid ja tagasihoidlikud nägemused ettevõtte tulevikust ei inspireeri ega motiveeri.

Ettevõtte strateegia ja visiooni teostamisel on abiks tasakaalustatud tulemuskaart ehk BSC (*Balanced Scorecard*). Bhattacharyya (2006) järgi on tasakaalustatud tulemuskaart parim seni nähtud juhtimise ja tulemuste mõõtmise vahend. Niven (2002: 221) põhjal aitab tasakaalustatud tulemuskaart organisatsioonil ületada kahte võtmetegurit ehk on efektiivne organisatsiooni suutlikkuse ja strateegia rakendamise vahend. See on

süsteemiline raamistik visiooni ja strateegia rakendamiseks. Kaplan ja Norton (2004) järgi on tasakaalus tulemuskaart (vt joonis 1) strateegiline juhtimissüsteem (mitte ainult mõõtmisüsteem), mis võimaldab organisatsioonil selgitada oma missiooni ja strateegiat ning üle kanda need ka tegevusse.



Joonis 1. Tasakaalustatud tulemuskaart (autori eestindus koostatud Kaplan ja Norton põhjal).

Tasakaalus tulemuskaarti esitatakse reeglina ülevaatliku skeemina, mille abil on võimalik paremini mõista organisatsiooni strateegilise juhtimise/planeerimise keskset rolli erinevate perspektiivide kontekstis ning näha ka seoseid erinevate perspektiivide vahel. Bhattacharyya (2006) kirjeldab, et tulemuskaart mõõdab organisatsiooni efektiivsust neljast tasakaalustatud perspektiivist: finants, klient, sisemised äriprotsessid, õppimine ja areng.

Äriidee, missiooni, visiooni ja eesmärkide kirjeldamisel on tähtis, et see tekitaks potentsiaalsetes investorites huvi ning usku ettevõtte edusse ning motiveeriks ka töötajaid häid tulemusi saavutama ning ettevõtte eesmärkide poole liikuma. Heaks abivahendiks visiooni ja strateegia teostamiseks on tasakaalustatud tulemuskaart.

1.3. Riskianalüüs ja SWOT

Töö selles osas käsitletakse ettevõtlusega alustamisega seotud riskide määraltemist ning SWOT analüüs teostamist. Enne ettevõtlusega alustamist on oluline olla teadlik kõikidest riskidest, mis võivad äriühingu tegevusel takistuseks osutada ning neile juba eelnevalt võimalikud lahenduse mõelda, et hiljem probleemidele kiiresti reageerida.

Mets (2002: 59) järgi tähendab ettevõtte jaoks risk võimalust tervise, maine, vara ja muu sellise kaotuseks, mis lõpptulemusena kajastub ettevõtte bilansis ja kasumiaruandes: vähenenud müügitulusus, kasvavatest tegevuskuludes, varade vähenemises ja kohustuste suurenemises.

Riskijuhtimine kui tõhus... (2013: 2) järgi koosneb riskide juhtimine järgmistest osadest:

1. Riskide tuvastamine:

- Millised on riskide allikad?
- Miks need riskid avalduvad?
- Kuidas ja kus need riskid avalduvad?

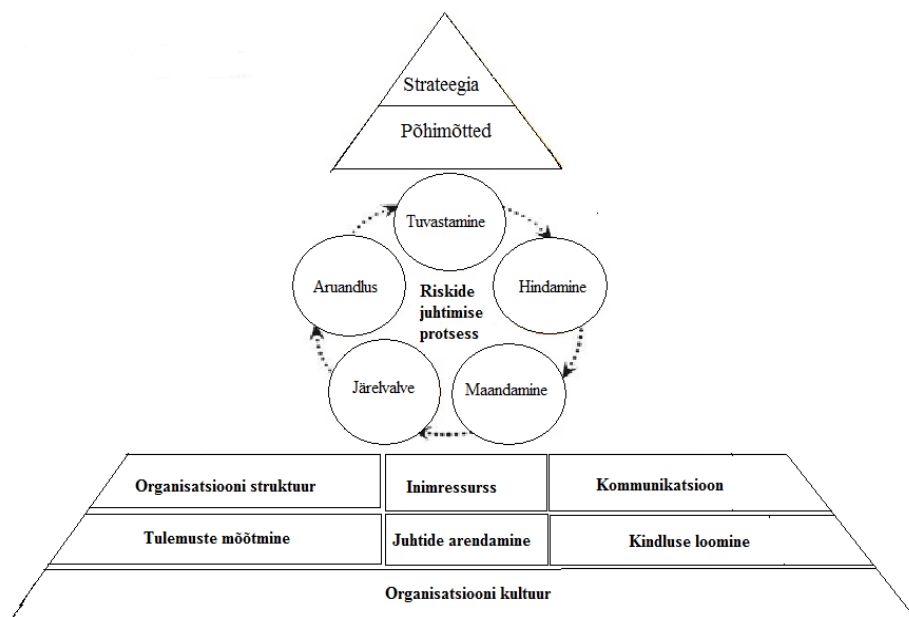
2. Riskide hindamine - riski mõju ja esinemise tõenäosus.

3. Riskide maandamine

4. Järelevalve

5. Aruandlus

Riskide hindamist on hea teha tabeli kujul. Selleks tuleks kirjeldada riski, määratleda selle mõju suurus ning esinemise tõenäosus. Mida suurem on risk, seda rohkem tuleks kaaluda riski maandamise viise. Võimalikud riskide valdkonnad on tururiskid, majanduskasv (kasvu aeglustumine), poliitilised riskid, klientide kaotamine, vale hinna määramine, ettevõtte esinduse asukoht, tehnoloogiline mahajäämine, pettused, finantsriskid ja lepingutest tulenevad riskid. Riskide määratlemine on suurel määral ettevõtte tegevusvaldkonnast. Alljärgneval joonisel 2 on näha riskijuhtimise raamistik.



Joonis 2. Riskijuhtimise raamistik. Allikas: Riskijuhtimine...(2013: 1)

Riskijuhtimise raamistikust tuleb selgelt välja, et ettevõtte riskid olenevad keskkonnast kus tegutsetakse. Riskide esinemine sõltub nii inimressursist, töötajate omavahelistest suhetest, organisatsiooni ülesehitusest, ettevõtte põhimõtetest ning strateegiatest, mille aluseks on üldine organisatsiooni kultuur.

SWOT-analüüs on strateegiline planeerimisvahend, millega hinnatakse projekti või äriettevõtte tugevaid külgi (i. k. *strengths*), nõrku külgi (*weaknesses*), võimalusi (*opportunities*) ja ohte (*threats*). Selle analüüsi raames määratletakse äriettevõtte või projekti eesmärk ja selgitatakse välja seda eesmärki soodustavad ja mittesoodustavad sisemised ja välimised faktorid.

Kui SWOT-analüüs ei alga soovitud lõpptulemuse või eesmärgi defineerimisega, võib see osutuda kasutuks. Kui on määratletud selge eesmärk, siis saab selle eesmärgini jõudmiseks kasutada SWOT-analüüsi abi. Alljärgnevas tabelis 1 on näha SWOT-i tabeli raamistik.

Tabel 1. SWOT tabeli raamistik.

Tugevused (sisemised):	Nõrkused (sisemised):
1.	1.
2.	2.
Võimalused (välised):	Ohud (välised):
1.	1.
2.	2.

Allikas: autori koostatud.

Tugevateks külgedeks tuleks märkida organisatsiooni atribuudid, mis aitavad kaasa eesmärgi saavutamisele. Nõrkadeks külgedeks organisatsiooni atribuudid, mis takistavad eesmärgi saavutamist. Võimalusteks on välised tingimused, mis aitavad kaasa eesmärgi saavutamisele ning ohtudeks on välised tingimused, mis takistavad eesmärgi saavutamist (SWOT analüüs).

Karjus (2003: 186) soovib SWOT-i tegemisel selekteerida eelnevalt teostatud sisekeskkonna analüüside järeldustest tänast ettevõtet seestpoolt kõige enam mõjutavad strateegilised tugevused ja nõrkused ning kontrollida kas esitatud tegurid on ettevõtte poolt lühiajalises perspektiivis mõjutatavad. Kõige tähtsamad tegurid tuleb asetada esikohale ning tegurid, mis pole võtmetegurid või strateegilised, tuleb hoopis välja jätta. Leimann *et al* (2003: 163) on seisukohal, et SWOT-analüüsi puhul on kõige olulisem oskus teha järeldusi, mis on aluseks edasistele strateegilistele valikutele. Vooruste kõrval tuleb arvestada ka meetodi teatud puudustega

Autori hinnangul on SWOT-analüüs hea abivahend ettevõtte tugevuste, nõrkuste, võimaluste ning ohtude määratlemiseks kui seda tehakse kindla eesmärgiga ning läbimõeldult. Juhul kui tehakse üldistatud tabel, võib SWOT-analüüsi tegemise reaalne kasu jääda peaaegu olematuks, sest see ei ütle konkreetse ettevõtte eeliste ning puuduste kohta midagi ning sellisest tabelist on raske ettevõtet puudutavaid järeldusi teha. Seega tuleks enne SWOT analüüsi tegemist läbi mõelda, mis eesmärgil seda tehakse.

1.4. Konkurentide analüüs

Enne konkurentide analüüsi tuleks selgitada välja, kes konkreetselt on ettevõtte konkurendid ning kas neil on konkurentsieelist ja mis selleks on. Konkurentide määramisel aitab internetiotsing kui ka äriregistri otsing EMTAK koodi järgi. Internetiotsing aitab tuvastada populaarsemad netileheküljed teatud tegevusvaldkonnas, mis näitab, et ettevõtte on kodulehe populariseerimisele suuri investeeringuid teinud. Konkurentide kirjeldamine tõestab tegevusharu tundmist ja valmidust ületada võimalikke tegutsemist takistavaid barjääre. Konkurentsianalüüsi eesmärk on näidata, kuidas ettevõtte toode/teenus sobitud konkurentsikeskkonda. Konkurentsiolekorra iseloomustamiseks tuleb esmajärjekorras kindlaks teha tähtsamad konkurendid ja/või nende grupid.

Konkurentsieelis on eelis konkurentide ees, mis on saanud klientidele suuremat väärtust pakkudes, kas madalamate hindade näol või võimaldades rohkem hüvesid ja paremat teenindust, et põhjendada kõrgemaid hindu. Konkurentsieelis ei ole see kui ettevõttel läheb ajutiselt paremini kui konkurentidel, vaid selleks on suurema väärtuse pakkumine klientidele, mis kindlustab turul parema positsiooni (Singh 2012: 19). Samal arvamusel on ka Peteraf ja Barney (2003: 314) kes ei seosta konkurentsieelist ainult heade majandustulemustega. Ettevõttel on konkurentsieelis, kui tal on võimalik luua kliendile rohkem väärtust.

Konkurentsieeliseks on firma ressursid, võimed ja oskused. Konkurentsieelise võib saada, kui alandada säästlikkuse abil omahinda, pakkuda kõrge kvaliteediga tooteid, reageerida kiiresti kliendi vajadustele ja nende muutumisele või rakendada strateegilisi uuendusi. Seega on olulised parim kvaliteet, optimaalne säästlikkus, tõhusad uuendused ning paindlik ja kiire reageerimine kliendi vajadustele. Uuendus on firma toodangu uus valmistamisviis, konkurentsieelise olulisim koostisosa. Perspektiivis võibki konkurenti vaadata kui uuendustest kantud protsessi. (Alas 2001:46-48)

Priem ja Bulter (2001: 33) on toonud välja, et staatilised ressursid ja võimekused ei ole konkurentsieelise allikaks. Teece (2007) seiskoha järgi annab konkurentsieelise kiire muutumisvõime. Eisenhardt ja Martin (2000: 1107) järgi võib dünaamilisi võimeid

mõista kui ettevõtte protsesse, mis kasutavad ressursse just spetsiifiliselt protsesside integreerimiseks, et saada ja vabastada ressursse, mille eesmärgiks on sobituda turule ja isegi luua turu muutuseid. Bingham ja Eisendardt (2008) on viidanud sellele, et seosed ressursside vahel on võti uute võimaluste loomiseks.

Ettevõtte konkurentsistrateegia on üks ettevõtte alustalasid. Singh (2012: 20) järgi eristab Porter kolme põhilist konkurentsistrateegiat:

- kulueelise strateegia – madalad kulud võrreldes konkurentidega;
- diferentseerumise (eristumise) strateegia – ettevõtte pakub turul midagi unikaalset ja spetsiifilist;
- niššistrateegia – orienteerutakse kindlale turusegmendile, õppides sihtgruppi paremini tundma kui konkurendid ja pakkudes nende vajadustele paremat lahendust.

Singh (2012: 20) lisab, et saladus konkurentsieelise saavutamisel peitub väärtusahela iga sammu toimimise panemises sobival viisil. Organisatsiooni sisemised ressursid ja võimekused täidavad väga tähtsat rolli konkurentsieelise saavutamisel. Kõige tähtsam konkurentsieelise osa on võimekused, mida on võimatu imiteerida.

Konkurentimeetodid jagunevad lugematuteks alapunktideks. Tuleb rõhutada funktsioneeriva terviku tähtsust, tegevuse nõrgim lüli võib rikkuda kogu ettevõtmise. Edu põhineb kliendi probleemide lahendamisel, mitte sellel mida ise teha tahetakse. Tuleb lahendada kliendi probleem paremini, odavamalt ja kvaliteetsemalt kui konkurendid. (Johnsson, Karjalainen 1996: 21-22).

Autori hinnangul sõltub konkurentsistrateegia valik konkreetsest olukorrast, äriplaani sisust ja konkurentide strateegiast. Kõige suurema konkurentsieelise annavad ettevõttele toode/teenust, mida konkurentidel on väga raske jäljendada ning ettevõtte kiire kohanemisvõime muutustega.

1.5. Turunduse planeerimine

Antud töö osas tehakse lühike ülevaade turunduse planeerimisest. Turundusel on tähtis roll üldsuse teavitamisel ettevõtte olemasolust ning pakutavatest teenustest. Kuna kliendid on ettevõtte tegutsemise eelduseks on nende vajaduste väljaselgitamine kui ka nendeni jõudmise vahendite valik kriitilise tähtsusega ning seetõttu ei tohiks turundusplaani olulisust alahinnata.

Kotleri (2002:1) definitsiooni järgi on turundus väärtuste uurimise, loomise ning edasikandmise teadus ja kunst rahuldamiseks kasumit saades sihtturu vajadusi. Turunduse eesmärgiks on välja selgitada täitmata vajadused ning soovid. Turundus koosneb võimaluste määratlemisest, uute toodete väljatöötamisest, potentsiaalsete klientide leidmises, klientide lojaalsuse kasvatamises ja tellimuste täiendamisest. Johnsson (1996: 26) on lisanud, et turundus on seatud ettevõtte kõigi tegevusvaldkondadega. Kui on olemas väga head ja nõutud tooted või teenused, on turundust (*marketingi*) lihtne korraldada. Kui aga nõudlust eriti pole, on turundus keeruline ja kallis. Kõlalise ja visuaalse sarnasuse tõttu samastatakse turundust tihti turustamisega, kuid see on vaid üks turunduse komponentidest. Turundus sisaldab endas peale turustamise ka veel palju muud: turu-uuringud, tootearendus, hinnakujundus ja müügipoliitikat.

Kui turust on moodustunud selge ettekujutus, saab hakata välja töötama turunduskompleksi (*marketing mix*). Enamuses turundusalases kirjanduses käsitletakse turunduskompleksi nelja instrumendi toote, hinna, jaotuse (müügikoha) ja edustamise kooslusena. Ingliskeelses kirjanduses tuntakse seda 4P kompleksina. Alljärgnevalt on esitatud turundusmeetmestiku mudelid, milleks on 4 P mudel ja 7 P mudel.

Tabel 2. Turundusmeetmestiku mudelid.

4 P	Sisu	7 P
Toode (<i>Product</i>)	Mida kliendile pakutakse? Tootearendus; toote väärtus kliendi vaatenurgast.	Toode (<i>Product</i>)
Hind (<i>Price</i>)	Hinnakujunemine, hinnaalandused	Hind (<i>Price</i>)
Turustamine <i>Place</i>	Missuguseid jaotuskanaleid kasutatakse? Kuidas müüakse?	Turustamine (<i>Place</i>)
Müügitoetus (<i>Promotion</i>)	Turundussõnumi jõudmine olemasolevate ja tulevaste klientideni	Müügitoetus (<i>Promotion</i>)
	Personali teadmised ja oskused, motiveeritus, arv ja koostis.	Töötajad (<i>personnel</i>)
	Teenindusprotsesside korraldamine, et tagada klientidele kvaliteetne teenindus/toode.	Protsess (<i>Process</i>)
	Teenuste rikastamine füüsiliste toodetega (töötajate ja hoonete väljanägemine, logod jne.	Tõendus (<i>Physical evidence</i>)

Allikas: autori koostatud Turundusplaani... (2005) põhjal.

Iga edukas ettevõtte peab rahuldama oma klientide soovid ja vajadused. See saavutatakse siis, kui pakutakse õiget kaupa, õige hinnaga, õigel ajal, õiges kohas ja õiges koguses. Tänapäeva turumajandussüsteemis on äärmiselt tähtis aru saada, et kõigepealt peab kindlaks tegema, mida kliendid ja tarbijad kaubalt ja teenuselt ootavad. Klientide soovide kindlakstegemine toimub enne tootmise alustamist. Enam pole kasulik toota mingit kaupa ja oletada, et just seda inimesed vajavadki (Babcock 2000: 10).

Uute toodete turule tuues kehtestatakse sageli tahtlikult madalam hind – „läbilöögihind“, mis võimaldab kiiresti ligi meelitada palju ostjaid ning kaasata olulise turuosa. Hind on toote väärtus rahas väljendatuna, rahasumma, mida nõutakse toote või teenuse eest. Laiemalt võttes on hind väärtuste kogum, mida ostja on nõus vahetama toote omandamisest või tarbimisest tuleneva kasu vastu (Aavik 2011: 7). Ühe või teise hinnapoliitika valimisel peamiseks argumendiks on ettevõtte kasum. Turustusprogramm peab põhinema väljakujunenud turustusvõrgu funktsioneerimise analüüsil, toodangu levitamise traditsiooniliste kanalite kasutamise või uute loomise otstarbekuse hinnangul. (Sergejev 2002: 44)

Hinna kujundamisel lähtutakse klientidest. Olulisemat mõju avaldab sihtrühma ostujõud. Ettevõtte määrab oma sihtrühma ja võtab vastu otsuse, milline hinnatase võiks neile sobiv olla. Paljudele sihtrühmadele orienteeritud ettevõtted kasutavad mitut hinnataset, see tähendab pakuvad nii madalama, keskmise kui kõrge hinnaga tooteid, orienteerides need erinevatele sihtrühmadele. Odavate hindadega pakkumine süvendab ettekujutust, et toode on odav ja kehv. Samas on takistatud kvaliteedist lugupidavate klientide värbamine, mille tõttu müügikogused on väikesed ja äri vähetulus. (Aavik 2011: 12-13)

Tänapäeval on ettevõtte tuntuse kasvatamisel oluliseks abivahendiks internet. Internetis asuvad ettevõtete koduleheküljed, mida külastades saavad kliendid teavet ettevõtte tegutsemise, toodete/teenuste ja muu olulise kohta. Samuti tehakse internetis tarbijamänge, mis kasvatavad ettevõtte tuntust ja teadlikkust klientide hulgas. Armstrong (2007: 437) väidab, et digitaalajastu saabumine toob enesega kaasa uue mudeli turundusstrateegiates ja praktikates. Digitaalajastu on muutunud klientide hinnanguid tooteid puudutavatele omadustele nagu mugavus, kiirus, hind, tooteinformatsioon ja teenindus. Pelsmacker *et al* (2004:471) hinnangul saavad ettevõtted tavaturundusest lähtudes Internetti kasutada brändi tuntuse tõstmiseks läbi sidusreklaamide, sisu sponsoreerimise, reklaammängude ja viirusturunduse. Läbi brändile loodud kodulehtede, e-posti turunduse ja virtuaalsete võistluste ning tarbijamängude on võimalik kujundada suhtumist brändi ning muuta imidžit.

Töö autori hinnangul tuleks turundusplaani koostamisel lähtuda turundusmeetmestiku mudelist ning lisaks tuleks kasutada kõiki interneti turundamise võimalusi, et klientidele oma toodet/teenust tutvustada ja ettevõtte tuntust kasvatada.

1.6. Ettevõtte personali planeerimine

Selles peatükis tehakse ülevaade personali planeerimise peamistest aspektidest, sest ettevõtte suurimaks varaks on töötajad. Ükski ettevõtte ei saa edukaks pühendunud töötajateta, seetõttu on personali planeerimine ja valik väga olulised tegurid nii

tööprotsesside korraldamisel kui ka ettevõtte maine kujundamisel. Kõrgelt kvalifitseeritud personal võib anda ettevõttele tugeva konkurentsieelise.

Price (2004) on inimressursi planeerimisele andnud järgneva definitsiooni: „Protsess, mis näeb ette ja kaardistab äristrateegiast tulenevad tagajärjed organisatsiooni inimressursi vajadusele. See peegeldub vajaminevate oskuste ja kompetentside planeerimises ning ka töötajaskonna koguarvu planeerimises.“ Tööjõu planeerimist lahti mõtestades toob Price (2004) sisse sõnaühendi „numbrite mäng“, mis rõhutab korrektsete personaliandmete olemasolu vajadust ja prognoosimise tehnikaid. Ta toob välja, et tööjõu planeerimine keskendub küsimustele: kui palju töötajaid meil on/vajame? Kuidas on nad jaotatud? Milline on vanuseline profiil? Kui palju lahkub igal järgneval aastal järgneva viie aasta lõikes? Kui palju on vaja juurde töötajaid igal aastal järgneva viie aasta lõikes?

Haviko (2012: 2) järgi on personali planeerimise eesmärk äriplaanis veenda lugejat, et ettevõtte on suuteline nende inimestega edu saavutama, seetõttu tuleb kirjeldada tööjaotust; töötajate põhiülesandeid; juhtimisstruktuuri (organisatsiooni struktuur); juhatuse kohustusi ja vastutust; tööjõuvajadust; töötajatele esitatavaid nõudeid; palgakorraldust, motivatsioonisüsteemi; motivatsiooniplaani; koolituse planeerimist ja palgatõusu planeerimist. Skinner ja Ivancevich (1992) toovad välja, et tuleviku personalivajadus on kindlaks määratud organisatsiooni eesmärkide ja strateegiatega. Nõudlus töötajate järele tuleneb nõudlusest organisatsiooni toodete ja teenuste järele. Inimressursi planeerimine seob tulevase tööjõu õige hulga ja koosluse prognoosimise ning see protsess aitab ettevõttel omandada sobiva hulga ja sobiva suhtumisega inimesed hetkeks, mil neid vaja.

Bechet (2002) soovib strateegilise tööjõu planeerimise asemel kasutada mõistet strateegiline mehitamine, kuna see annab paremini edasi nii asjaolu, et protsess on suunatud pika-ajalisusele kui ka idee, et protsessi tulemus on mehitamise tegevused mitte ainult plaanid. Armstrong (2006) viitab sellele, et klassikaliselt jaotatakse tööjõu planeerimine järgnevateks etappideks: andmete kogumine (sise- ja väliskeskkonna analüüs), personalivajaduse prognoosimine, personalivajaduse tegevuskavade koostamine, tegevuskavade täitmine ning planeerimise tulemustele hinnangu andmine.

Atwater (1995) järgi keskendub tööjõu vajaduse prognoosimine ennustamisele, kui palju ja millist kombinatsiooni töötajate reservi (pool) vajatakse tulevikus.

Tööjõu vajaduse prognoosimiseks on autori hinnangul parim meetod vajalike tööde analüüs. Alas (1998: 39) järgi on töö analüüs töö täpsem määratlemine ja tundmaõppimine organisatsiooni sees ja seisneb nende tegevuste analüüsimises, mida töötaja iga päev teeb ning vajalike vahendite ja töötingimuste kirjeldamises. Töö analüüs seisneb eelkõige hinnangu andmisel sellele, missuguseid omadusi, oskusi ja teadmisi töö tegija vajab.

Personali planeerimisel tuleks pöörata tähelepanu ka sellele kuidas inimesi motiveerida ning kuidas töötajad tunneksid end olulistena. Oluline on luua organisatsioonikultuur, mis tagab selle, et töötajatel oleksid kõik eeldused olla kõrgelt motiveeritud ning võimalikult iseseisvad oma tööülesannete täitmise. Torrington *et al.* (2005) on viidanud sellele, et inimressursi funktsioon strateegias sisaldab endast üldist organisatsiooni filosoofiat inimeste väärtustamise kohta, juhtkonna mõttemalle ja töötavat suhet ülemuste ja töötajate vahel. Neiger *et al.* (2009) on seisukohal, et toetav organisatsioonikultuur võimaldab inimestel nende täielikku potentsiaali rakendada. Organisatsioonikultuuri loomine on loova keskkonna loomine kus töötajad on motiveeritud ise riske võtma, julgevad eksperimenteerida, mõelda innovaatseliselt ja panna asju juhtuma. Inimressursi juhtimise kultuur, mis areneb ja võimaldab kultuuril tekkida organisatsioonis, on iseloomustatud järgmise sõnadega: avatus, vastandamine, usaldus, iseseisvus, aktiivsus, autentsus ja koostöö (Singh, Puskas ja Gupta 2010).

Ettevõtte personali planeerimisel on olulised tööülesannete ja ettevõtte vajaduste väljaselgitamine ning ülesannete täitmiseks sobivate pädevustega inimese leidmiseks nõuete kirjeldamine. Samuti on oluline määratleda, mitu töötajat ettevõtte plaanib palgata, et kõik tööd saaksid õigeaegselt tehtud ning töötajad ei kannataks ülekoormuse all.

1.7. Finantsprognoside koostamine

Ettevõtte käivitamiseks on üldiselt vaja küllaltki suuri investeeringuid. Enne ettevõtte loomist tuleb läbi mõelda kui suur on esialgne investeering ning teha prognoosid, et välja selgitada kas tehtav investeering end tulevikus ära tasub.

Töötukassa äriplaani koostamise juhendi (2009) järgi on kõige olulisem küsimus, millele finantsplaanidest ehk prognoosidest vastuse saab: „Kas see ettevõtmine on piisavalt tulus?“ Lisaks sellele saab finantsprognosidest vastuse ka mõnele teisele küsimusele nagu:

- kas ettevõttel on piisavalt raha, et oma plaani ellu viia?
- kas investeeringule on prognoositud piisavalt hea tootlikkus?
- kas kulused prognoosides on arvesse võetud kõik olulised kulukohad?

Finantsplaan võtab kokku äriplaani elluviimisega kaasnevad kulud ja oodatavad tulud. Vastavalt müügistrateegia rakendamisele arvestatakse selles teenitav kasum, planeeritakse ettevõtte rahavood ja bilansid, tõestades numbriliselt äriplaani realistlikkust. Finantsplaanidest selgub ettevõtte jätkusuutlikkus tulevikus. Finantsplaanidel põhineb ka ettevõtte plaaniliste tasuvusnäitajate arvutamine. Välja võib tuua kasumilävepunkti, mis näitab seda toodangukogust, kust toote tootmiseks tehtavad kulutused on võrdsed toote müügist saadud tuludega ja antud kogusest suurema tootmismahu juures teenitakse juba kasumit. (Laidre 2004: 80)

Õigesti koostatud finantsprognos peab sisaldama kolme aruande projekti: rahavoogude liikumise aruanne, kasumiaruanne ja bilanss. Samuti võib koostada vahepealseid plaane ja aruandeid, näiteks: müügiplaan ja tulude plaan, tooraine kokkuostukulude arvestus ja tooraine varude liikumise plaan, erinevat liiki kulude arvestus- töötasu, elektrienergia jm. Lõpuks viiakse kõigi arvestuste andmed kokku ühisesse finantsprognosisse, kus on rahavoogude liikumise aruanne, kasumiaruanne ja bilanss omavahelises seoses. (Sergejev 2002: 50)

Finantsplaneerimise eesmärk on anda strateegiatele rahaline vääring ning hinnata, kas eeltoodud eeldustel firma suudab töötada kasumlikult ning tagada omanikele nende

eesmärkide saavutamise. Finantsplaneerimise käigus planeeritakse Kullerkupp (2007: 218) järgi:

- äriplaani realiseerimiseks vajalikud investeeringud,
- kasumi ja rahavoogude prognoos kuude kaupa esimeseks tegevusaastaks ning kvartalite kaupa teiseks tegevusaastaks;
- kasumi ja rahavoogude prognoos aastate kaupa planeerimisperioodiks (nt kolm aastat, kui eesmärgid on püstitatud kolmeks aastaks):
- bilansside prognoos aastate lõpu seisuga planeerimisperioodiks.

Äriplaani elluviimisega seonduvad alati rahalised väljaminekud. Raha võib kulutada nii põhivara kui käbevara soetamiseks, aga ka jooksvateks kuludeks (palgad, üldhalduskulud, materjalid). Raha on vaja ettevõttesse täpselt nii palju, et kõik vajalikud varad saaksid soetatud ning kulud kaetud. Kriitiline rahavajadus võib tuleneda ka tõrgetest planeeritud ettevõtlusprotsessi. (Laidre 2004: 76)

Äriplaani finantsosa peaks sisaldama kolme põhilist aruannet: kasumiaruanne, bilansi ja rahavoogude prognoose. Prognoosid koostatakse mitte rohkem kui kolmeks aastaks (Äriplaani...2013) Kasumiaruanne on ettevõtte finantsaruande osa, mis näitab kindlal perioodi vältel, selleks võib olla kuu, kvartal või aasta, saadud kasumeid ja kahjumeid. See on dokument, mis näitab vahendite kulgemist läbi firma. (Rünkla 2003: 46). Johnsoni (1996: 102) järgi on kasumiplaan ettevõtte numbriline alus. Tegevuskava tuleb eelkõige paberile toimima panna, sest vaid tasuvat kava on mõtete ellu viima hakata. Finantsprognooside ülesandeks on ettevõtte tulevaste finantsvajaduste ja finantsvõimaluste hindamine. Prognooside aluseks on müügiprognooside ehk müügikäibe prognoosid. (Teearu 2005: 184)

Finantsprognooside koostamisel on autori hinnangul kõige olulisemaks see, et need oleksid tehtud võimalikult realistlikud. Liiga optimistlikult koostatud prognoosid võivad potentsiaalsele rahastajale negatiivse mulje jätta, näidates, et äriplaani koostaja ei suuda objektiivselt enda teenust/toodet ja reaalselt turuolukorda hinnata.

2. ALUSTAVA ÄRIKONSULTATSIOONI TEENUST PAKKUVA ETTEVÖTTE ÄRIPLAAN

2.1. Äriplaani kokkuvõte ja ettevõtte lühiülevaade

Planeeritav ettevõtte, mis registreeritakse osäühinguna, alustab tegevust ärikonsultatsiooni valdkonnas Järvemaal. Osäühing Projektikirjutaja pole veel äriregistris registreeritud. Plaan on ettevõtte registreerida 2015.aastal, et enne ettevõtte loomist omandada kogemusi erinevate projektide kirjutamises ning nendega seotud aruandluses.

Ärinimi: OÜ Projektikirjutaja

Asukoht: Paide linn

Põhitegevusala: Ärikonsultatsioon

Omandisuhe: Osäühing kahe osanikuga, osalus võrdne (50% ja 50%)

Töötajate arv: 2 töötajat (üks täiskohaga, teine osalise tööajaga)

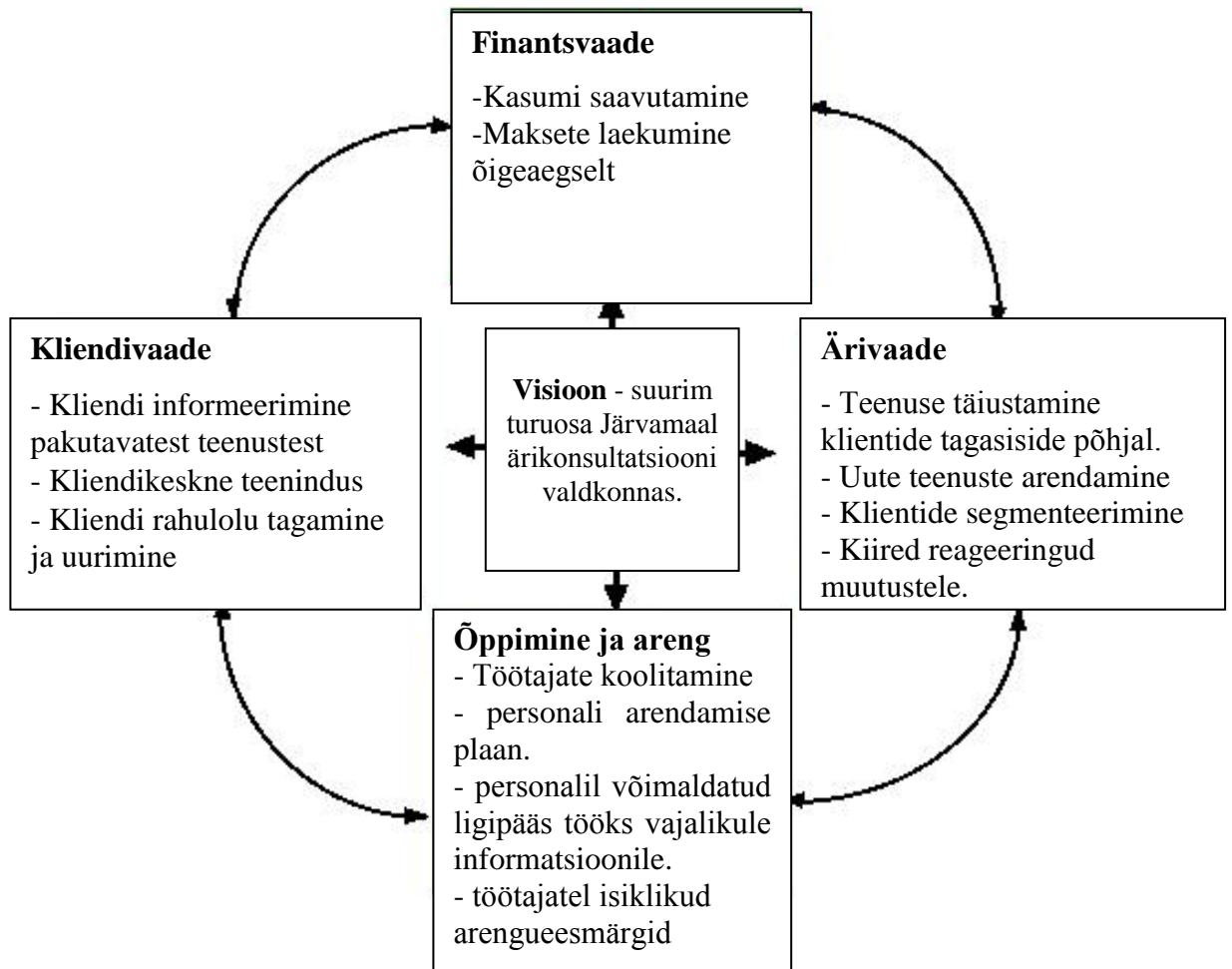
Majandusaasta: 01.01. kuni 31.12

Äriideeks on pakkuda klientidele ärikonsultatsiooni teenust, mis sisaldab endas projektide kui ka äriplaanide kirjutamist ning nendega seotud aruandlust. Peamiste klientidena nähakse nii kohalikke väikeettevõtteid, kes soovivad oma tegevust laiendada kui ka kohalikke aktiivselt tegutsevaid mittetulundusühinguid. Ettevõttele luuakse kodulehekülj, kus on konkreetselt kirjeldatud ettevõtte poolt pakutavaid teenuseid ning lisatud teenuste ligikaudne hinnakiri. Lisaks kajastatakse koduleheküljel erinevate fondide taotlusvoorude aegasid ning nõudeid. Ettevõttel on kaks osanikku ning osakapital on 2566 eurot. Raamatupidamisega tegeleb üks ettevõtte osanikest. Kui

nõudlus teenuse järgi kasvab palgatakse lisatööjõudu. Tööruumideks renditakse Paides kontoriruum.

Ettevõtte missiooniks on pühenduda kliendikesksete lahenduste pakkumisele, et ettevõtlus ja projektiideid teostada. Me vastutame enda saavutuste ja ebaõnnestumiste eest, väärtustame oma kliente ja töötajaid ning anname endast alati maksimumi, et pakkuda parimat teenust.

Visiooniks on saada Järvamaa piirkonnas suurima turuosaga ärikonsultatsiooni teenust pakkuvaks ettevõtteks ning seejärel laiendada ettevõtte tegevust teistesse maakondadesse. Joonisel 3 on kujutatud visiooni põhjal koostatud tasakaalustatud tulemuskaart ehk BSC (*Balanced Scorecard*) OÜ Projektikirjutajale.



Joonis 3. OÜ Projektikirjutaja tasakaalustatud tulemuskaart (autori koostatud)

Missiooni ja visiooni alusel on koostatud ettevõtte eesmärgid ning kujundatud strateegia. Ettevõtte eesmärkideks on:

- saavutada tuntus usaldusväärse ning kiire teenusepakkujana;
- luua kliendisõbralik hinnapoliitika ja paindlik klienditeenindus;
- luua ettevõttesse meeldiv töökeskkond;
- pidevalt töötajaid koolitada;
- täiustada klientide tagasiside põhjal pakutavaid teenuseid;
- kiired reageeringud klientide ettepanekutele/soovidele;
- projektikirjutamise koolituste korraldamine tulevikus.

Eesmärgid tahetakse saavutada kolme aasta jooksul. Planeeritava ettevõtte käivitamiseks vajalik esialgse investeeringu maksumus on 2500 eurot. Finantseerimisallikana kasutatakse omafinantseeringut. Esimesel tegevusaastal plaanitakse müügitulu suurusega 23 100 eurot.

2.2. Teenuste kirjeldus

Ettevõtte tegeleb ärikonsultatsiooni teenuse pakkumisega, mis sisaldab endas projektidega seotud dokumentatsiooni täitmise ja äriplaanide kirjutamise teenust ning konsultatsioone taotluste täitmisel, äriplaanide koostamisel ning raamatupidamise ja maksunduse valdkonnas. Teenust on võimalik tellida nii FIE-l, OÜ-l kui ka MTÜ-del. Samuti tehakse konsultatsioone äriühingutele ja vabäähendustele, kes ei soovi projektikirjutamise teenust täismahus osta, kuid tahavad, et spetsialist nende kirjutatud projekti üle vaataks, täiendusi teeks ja kõik vead ning mittevastavused likvideeriks.

Ettevõtte töötajad arutavad kliendiga põhjalikult projektiidee/äriidee läbi ning kirjutavad projekti/äriplaani vastavalt kliendi vajadustele. Loodav ettevõtte pakub klientidele usaldusväärset, korrektset ja meeldivat teenindust. Ettevõtjad on tihti hõivatud oma ettevõtte igapäevaste asjaajamisega ning neil pole aega erinevate fondide nõuetega tutvumiseks ja ettevõtte laiendamiseks mõeldud rahastus võimaluste otsimisega detailselt tegeleda. Teenus võimaldaks väikese või keskmise suurusega ettevõtetesse

tuua lisaraha, et tegevust laiendada. MTÜ-del on tihti väga palju häid ideid, mida soovitakse toetada, kuid vahel on liikmetel vähesed projektidega seotud dokumentatsiooni täitmise ja projektijuhtimise kogemused, mille tõttu võivad head ideed teostamata jääda. Samuti ei suudeta kursis olla erinevatest fondidest saadavate rahastus võimalustega, konkreetsete fondide strateegiate ning hindamiskriteeriumitega.

Ettevõtte võimaldab projektide dokumentatsiooni täitmise teenust erinevatesse fondidesse nagu näiteks :

- EAS (Ettevõtluse arendamise sihtasutus)
- Keskkonnainvesteeringute keskus (KIK)
- Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Amet (PRIA)
- Krediidi ja Ekspordi Garanteerimise Sihtasutus
- Maaelu Arendamise Sihtasutus

Lisaks võib teenust tellida ka teistesse fondidesse, mida antud nimekirjas pole.

Ettevõtte aitab klientidel ette valmistada projektitaotlusi, äriplaane ja teisi vajalikke dokumente erinevatesse fondidesse rahataotluse esitamisel. Euroopa Liidu struktuurifondidest taotlemisel on idee realiseerumiseks vajalik põhjalik eeltöö, kogemus ja projekti idee korrektne formuleerimine vastavalt rahastamisallika eesmärkidele. OÜ Projektikirjutaja poolt pakutav teenus sisaldab:

- idee sobiva rahastamisallika leidmist;
- konsulteerimist nii rahastajate kui huvigruppidega;
- põhjalikku eeltööd projektitaotlusega;
- vajalike taotlusdokumentide korrektset vormistamist;
- abi vajalike lisadokumentide esitamisel;
- suhtlemist partnerite, huvigruppide ja rahastajatega;
- aruannete vormistamist ja esitamist.

Kliendid saavad oma ideed testida tasuta ning kui projektikonsultant leiab ideele rahastuse taotlemiseks sobiva fondi, siis sõltub kliendist kas ta soovib osta täisteenust ehk laseb projektiga tegeleda ärinõustajal või soovib ise paberid täita ning lasta konsultandil hiljem need üle vaadata ning mittevastavused likvideerida.

2.3. Turu iseloomustus

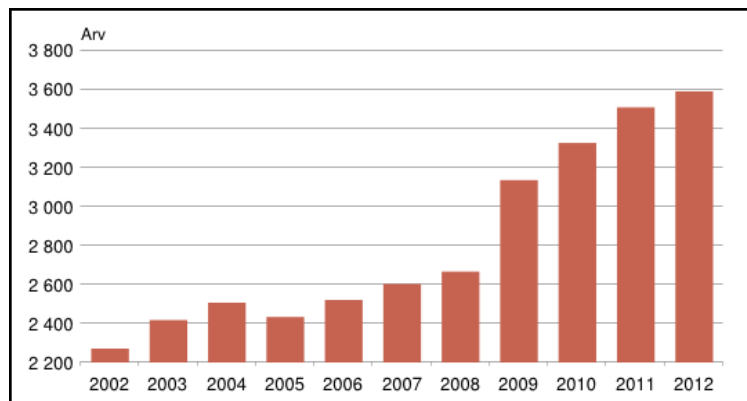
Kuna ärinõustamise teenust plaanitakse hakata pakkuma peamiselt Järvamaal, siis antud töö osas on analüüsitud Järvamaa ettevõtluskeskkonda ning iseloomustatud maakonna peamiseid statistilisi näitajaid, et mõista paremini ettevõtluskeskkonna arengusuundi ning potentsiaalseid kliente ja nende vajadusi. Kuna planeeritava ettevõtte peamiste klientidena näeb töö autor äriühinguid, kes soovivad on tegevus laiendada, siis on analüüsitud ka ettevõtete tegevusvaldkondi ja töötajate arvu, et välja selgitada potentsiaalsete klientide võimalusi ja vajadusi. Lisaks on läbi viidud küsitlus Järvamaa ettevõtjate seas, et välja selgitada ärikonsultatsiooni teenuse vajalikkust.

Järvamaa maaettevõtluse aruande (2012: 3) järgi pakub Järvamaa asukoht Eesti keskel mitmeid võimalusi, kuid ka takistusi. Ca. 100 km kaugus kahest Eesti suurimast keskusest tähendab, et need pakuvad hõivet arvestatavale osale Järvamaa elanikest, kuid samaaegselt nende tõmbekeskuste sotsiaalmajanduslik mõju on keskmiselt ka nõrgem võrreldes mõnede teiste piirkondadega. Võrreldes Eesti keskmiste näitajatega iseloomustavad Järvamaad madalam brutokuupalk, kõrgem töötuse määr, rahvastiku vähenemine – probleemid, mis on väljakutseks suuremale osale Eesti piirkondadest väljaspool Tallinna ja Tartut ja nende tagamaid. Järvamaa on piirkond, kus põllumajandus on traditsiooniliselt mänginud olulist rolli. Statistikaameti koduleheküljel (Statistika, Järva maakond) on toodud Järva maakonna kohta järgmised põhiandmed:

- Rahvaarv - 31 576
- Tööealine elanikkond – 20 535
- Maakonna keskus – Paide linn
- Omavalitsusi - 1 linn ja 11 valda.
- Keskmine brutokuupalk, eurot – 648

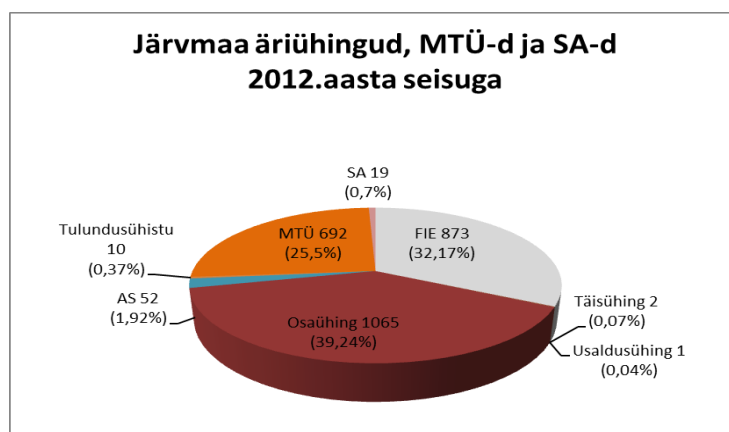
Kohalike ettevõtete areng on üks peamisi tegureid, mis määrab piirkonna majandusliku arengu ja sellega tihedas seoses mõjutab kohalikke sotsiaalseid ja demograafilisi arenguid. Seetõttu on piirkonna ettevõtete ja nende arengutakistuste uurimine väga aktuaalne teema. (Järvamaa maaettevõtlus aruanne 2012)

Ettevõtete ja elanikkonna aktiivsuse arengusuundade välja toomiseks on joonisel 4 näidatud Järvamaa ettevõtete, mittetulundusühingute ja sihtasutuste arvu kasv 2002 - 2012.



Joonis 4. Ettevõtted, mittetulundusühingud ja sihtasutused Järva maakonnas. (Statistikaamet: Järva maakond).

Jooniselt 4 on näha, et Järva maakonna ettevõtete, MTÜ-de ja SA-te hulk on aastatega stabiilselt kasvanud. See tähendab, et maakonnas kasvab iga aastaga elanike aktiivsus nii ettevõtluses kui ka ühiskondlikul tasandil, hoolimata sellest, et rahvaarv pidevalt väheneb. 2009.aasta suure kasvu taga on tõenäoliselt FIE-de äriregistris registreerimise kohustus. Järgnevalt on joonisel 5 toodud välja 2012.aasta registreeritud äriühingute, MTÜ-de ja SA-te jagunemine.



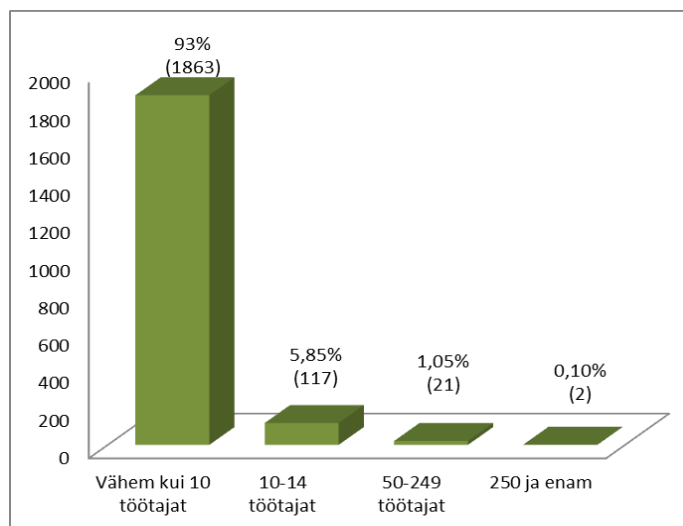
Joonis 5. Ettevõtete, MTÜ-de ja SA jagunemine Järvamaal (autori koostatud Statisikaameti põhjal).

Joonisel 5 on näha, et kõige rohkem on Järvamaal registreeritud osäühinguid, koguni 1065 osäühingut, mis moodustab 39%-i äriühingute, MTÜ-de ja SA koguarvust. Samuti on suur tegutsevate FIE-de oskaal (32%). Füüsilisest isikust ettevõtjatena on registreerunud 873 inimest. MTÜ-sid tegutseb piirkonnas 692 ja SA kõigest 19.

Järva maakonnas paiknevad Eesti ühed viljakamad põllumaad, seetõttu domineerivad majandusharudest põllumajandus ja toiduainetööstus. Järvamaa ettevõtetest üle kolmandiku tegutseb põllumajandus- ja metsandussektoris. Palju on ka kaubandus-, ehitus- ja töötleva tööstuse ettevõtteid. (Statistikaamet: Järva maakond)

Primaarsektori (põllumajandus, metsamajandus, kalandus ja mäetööstus) ettevõtted moodustasid 49,9% , sekundaarsektori (töötlev tööstus, energeetika, ehitus) ettevõtted 27,7 % ja tertsiaarsektori (kaubandus, sõidukite-kodumasinade remont, transport, äriteenindus, isikuteenused) ettevõtted 22,4 % ettevõtete üldarvust. Kõige rohkem oli Järva maakonnas põllumajanduse, metsamajanduse ja kalapüügi sektori ettevõtteid 628, järgnesid hulgi- ja jaekaubanduse, mootorsõidukite ning tarbeesemete ja kodumasinade remondiga tegelevad ettevõtted 282, ehitus 181 ja töötlev tööstus 167 ettevõttega. (Eesti Statistikaameti andmebaas)

Alljärgneval joonisel 6 on kujutatud Järvamaa ettevõtete suurust töötajate arvu järgi.



Joonis 6. Töötajate arv Järvamaa ettevõtetes 2012 aastal. (autori koostatud)

Joonisel 6 on näha, et peamiselt on Järvamaal tegemist väikeettevõtetega, kus töötab vähem kui 10 töötajat. Vähem kui 10 töötajate oli 1863 ettevõttes. Kõigest kahes

ettevõttes oli üle 250 töötaja. Väikeettevõtete suurt arvu näeb töö autor postitiivsena, sest väike- ja keskmise suurusega ettevõtted suudavad oma paindlikkuse tõttu majandustingimuste muutustele kiiresti reageerida ning neil on ka rohkem võimalusi ettevõtluse arendamise toetusi taodelda.

Kuna ligikaudu 50% Järvamaa ettevõtetest tegutseb primaarsektoris, siis järgnevalt on kajastatud 2012.a maaettevõtluse uuringu tulemusi ning Järvamaa maaettevõtluse aruandes (2012:3) kirjeldatud uuringutulemusi, mis viidi läbi, et saada ülevaade Järvamaa maapiirkonna ettevõtetest ja nende probleemidest. Uuringus analüüsiti maaettevõtete probleeme, nende tegevust mõjutavaid tegureid ja ettevõtluskeskkonda üldiselt. Küsitluse üldkogumiks olid maapiirkonnas registreeritud majanduslikult aktiivsed äriühingud ja FIED.

2012. aastal maaettevõtluse uuringu andmetel (Maaettevõtluse uuring 2012: 5) hindas oma teadlikkust maakondlike arenduskeskuste (MAK) 2007-2013 toetusmeetmete kohta heaks alla veerandi ettevõtjatest, kõrgeim oli teadlikkus põllumajandusettevõtete ja toiduainetetööstuse hulgas, samuti ka metsamajanduse ja turismiga seotud ettevõtetes, st nendel tegevusaladel, mida on MAKi meetmetest toetatud. Põhiliseks infoallikaks toetuste kohta oli ettevõtetele ajakirjandus, millel oli eriti suur tähtsus primaarsektorile, kuid olulised infoallikad olid ka teised ettevõtjad ja PRIA või EAS, mis vastavaid toetusi administreerivad. Maaettevõtluse uuringu andmetel (Maaettevõtluse uuring 2012: 15) olid põhilisteks toetuste taotlejateks primaarsektori ettevõtted, toiduainetetööstus ja turismiga seotud ettevõtted.

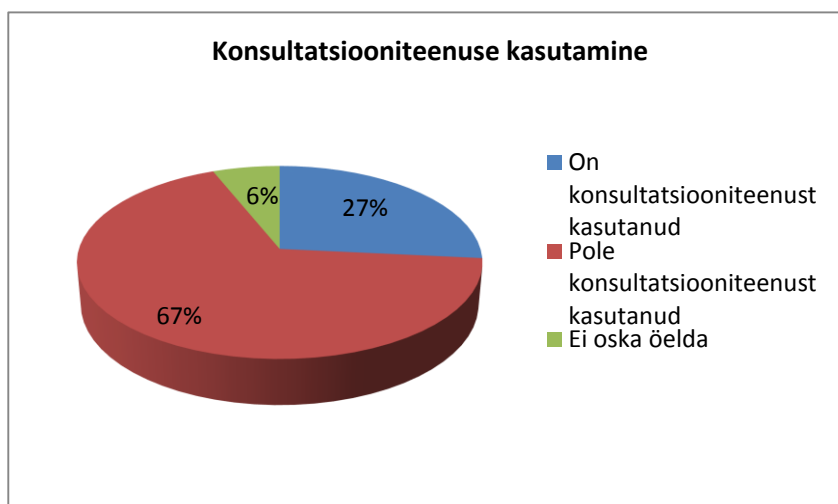
Maaettevõtete uuringus (2012: 79) toodi probleemina välja maapiirkondade ettevõtjate vähene teadlikkus/võimekus toetusi taotleda. Veel toodi maaettevõtluse nõrkusena välja nõuandeteenuste ebapiisavat kvaliteeti ja tervikuna nõustajate liigset keskendumist finantsnõuandele äriplaani koostamise kontekstis.

Eeltoodust selgub, et vajadus kvaliteetse konsultatsiooni ja projektkirjutamise teenust järgi on olemas kuid olulist rõhku tuleks panna ettevõtjate teavitamisele rahastus võimalustest. Kuna enamik vastanutest sai infot toetuste kohta ajakirjandusest, siis

tuleks ka alustaval ettevõttel panna olulist rõhku reklaamidele ajalehtedes (nt kohalik maakonnaleht ja Maaleht).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Järvamaal on elanikkonna aktiivsus nii ettevõtluses kui ka ühiskondlikul tasandil viimaste aastate jooksul oluliselt kasvanud. Kuna paljudel primaarsektori ettevõtete juhtidel puuduvad kogemused projektidega seotud dokumentatsiooni täitmisel ning ei osata otsida rahastus võimalusi, siis oleks teenus kohalikele inimestele väga kasulik.

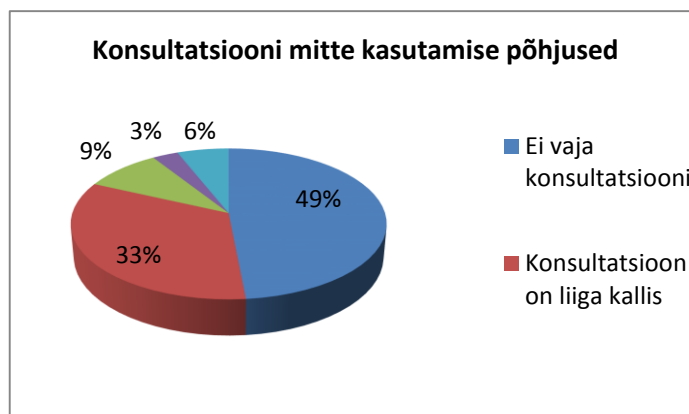
Töö autor viis läbi küsitluse Järvamaa ettevõtjate ja MTÜ-de seas, milles uuriti ettevõtjate vajadust konsultatsiooniteenuse järgi ning selle teenuse kasutamise aktiivsust. Küsitlus saadeti 130-le Järvamaa ettevõttele ja MTÜ-le. Vastuseid laekus 49. Järgneval joonisel 7 on näha et 67% küsitletutest pole viimase kahe aasta jooksul konsultatsiooniteenust kasutanud. 6% küsitletutest ei teadnud, kas ettevõtte on konsultatsiooniteenust kasutatud või mitte.



Joonis 7. Konsultatsiooni kasutamine (autori koostatud).

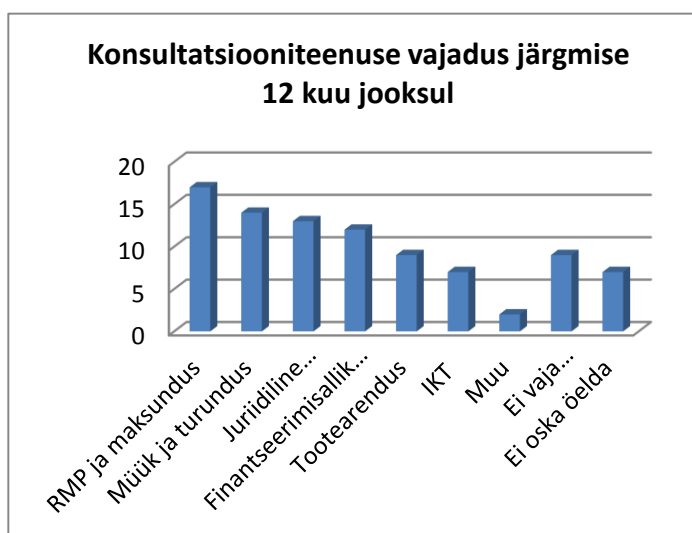
Konsultatsiooni oli küsitud nii koostööpartneritelt (tarnijatelt) kui ka tuttavatelt. Konsultatsioonifirma teenuseid olid kasutanud 17% küsitlusele vastanutest. Konsultatsiooniteenuse mitte kasutamise põhjustest annab ülevaate joonis 8. Kõige enam levinud põhjus, miks konsultatsiooniteenust pole kasutatud oli, et ei vajata

konsultatsiooni. 33% konsultatsiooni mitte kasutanud ettevõtetest leidis et konsultatsiooniteenus on liiga kallis. 9% vastanutest polnud leidnud enda jaoks sobivat konsultatsiooni, mille põhjuseks võib olla tegevusala spetsiifilisus.



Joonis 8. Konsultatsiooni mitte kasutamise põhjused (autori koostatud).

Küsitluses uuriti ka ettevõtjate/MTÜ-de vajadusi konsultatsiooni järgi järgmise 12 kuu jooksul. Kõige enam tundsid vastajad vajadust konsultatsiooni järele koostööpartneritelt ning konsultandilt erafirmast (vt joonis 9).



Joonis 9. Konsultatsiooni vajadus (autori koostatud).

Kõige suuremat vajadust konsultatsiooniteenuse järgi tunti raamatupidamise ja maksunduse valdkonnas, millele järgnesid müük ja turundus, juriidiline nõustamine ning finantseerimisallikate leidmine.

Küsitluse tulemustest võib omakorda järeldada, et suur nõudlus konsultatsiooniteenuse järele puudub nii selle kõrge hinna kui ka vajaduse puudumise tõttu. Väikeettevõtted püüavad oma teadmiste ning oskustega toime tulla, sest konsultatsiooniteenuste hinnad on liiga kallid. Uuringu tulemustest selgub, et ettevõtlusega alustamine konsultatsiooniteenuse pakkumise valdkonnas on väga riskantne. Põhjuseks suur konkurents ning klientide huvi puudus. Kui ettevõtlusega konsultatsioonivaldkonnas siiski alustada, tuleks keskenduda nii raamatupidamise kui ka maksunõustamisele ning juriidilise abi pakkumisele. Kui varem EAS toetas väikeettevõtete konsultatsiooniteenuse ostmist, siis alates 2011.aastast seda enam ei tehta ning see võib olla ka üheks põhjuseks, mis väikeettevõtted teenust vähem tarbivad.

2.4. Konkurentide analüüs

Töö selles osas on analüüsitud peamiseid konkurente ehk turul kõige aktiivsemalt projektikirjutamise teenust pakkuvaid ettevõtteid. Peamiste konkurentide leidmiseks kasutati ettevõtete otsingut EMTAK koodi (70221) järgi ja google otsingumootorit, et leida kinnisust, et ettevõtte aktiivselt tegutseb. Kuna ettevõtete kodulehekülgedel polnud ärikonsultatsiooni teenuse kohta konkreetset hinnainfot (v.a OÜ Trikato), siis küsis töö autor ettevõtelt ligikaudsete teenuse hindade välja selgitamiseks hinnapakumised kahe projekti kohta, milleks olid kohaliku MTÜ algatav lastelaagri kirjutamise projekt ning PRIA-le noortaluniku äriplaani kirjutamise ja dokumentide täitmise teenus. Kuna kõik ettevõtted ei vastanud kirjale ja osad loobusid hinnapakumisel osalemisest, siis polnud võimalik kõigi tabelisse (vt. lisa 5) valitud konkurentide hinnainfot kajastada. Konkurentide analüüsil on toodud välja töötajate arv, tegevusaastad, autori poolne hinnang ettevõtte koduleheküljele, ettevõtte tugevused ja hinnatase.

Kuna kõik projektikirjutamise teenust pakuvad ettevõtted on registreerunud EMTAK koodi konsultatsiooni alal tegutsevatena, siis otsis töö autor Äipäeva Infopanga Agent

otsingut kasutades Järvamaal konsultatsiooni teenust pakkuvaid ettevõtteid. Järvamaal EMTAK koodi 70221 järgi tegutsevaid äriühinguid otsides, leidis töö autor 24 osaühingut, mis tegelevad ärinõustamise ja juhtimisalase koolitusega. Kuna ükski ettevõtte ei omanud toimivat kodulehekülge, siis ei suudetud tuvastada kas mõni neist ettevõtetest tegeleb ka projektidega seotud dokumentatsiooni täitmise teenuse pakkumisega või äriplaani kirjutamisega. Toodud otsingutulemuste põhjal võib väita, et konkurents Järvamaal ärikonsultatsiooni valdkonnas on keskmine, kuid üle Eesti on mitmeid tugevaid ärikonsultatsiooni teenust pakkuvaid konkurente, kelle turundustegevus on väga aktiivne.

Töö autor otsis Eestis aktiivselt tegutsevaid ärikonsultatsiooni teenust (mis on keskendunud projektidele ja äriplaanidele) pakkuvaid ettevõtteid, millel oleks ka toimiv kodulehekülg. Mõned koduleheküljel teenust reklaamivatest ettevõtetest ei tegelegi reaalsuses enam teenuse pakkumisega nagu selgus hinnapäringule vastatud kirjadest. Uurides ärikonsultatsiooni teenust pakkuvaid ettevõtteid, selgus, et ainult projektidokumentide täitmisele ja äriplaanide kirjutamisele spetsialiseerunud ettevõtteid on vähe, kuid paljud osaühingud pakuvad projektidega seotud dokumentide täitmise teenust oma põhitegevuse kõrvalt, milleks olid nii raamatupidamine, finantsnõustamine kui ka tõlketeenused. Alustava ettevõtte kõige suuremaks konkurendiks peab töö autor OÜ Projektiexperti, sest antud ettevõtte põhitegevusalaks on projektidega seotud dokumentatsiooni täitmise teenuse pakkumine ning nende turundustegevus on väga aktiivne ja hästi planeeritud.

Peamiselt olid kõik ärikonsultatsiooni teenust pakuvad ettevõtted registreerinud oma põhitegevusalaks konsultatsiooni (ärinõustamine juhtimisalane nõustamine), v.a OÜ Trikato, kelle põhitegevusalaks on raamatupidamisteenuste pakkumine. OÜ Trikato pakub lisaks raamatupidamise ja projektidega seotud dokumentide täitmise teenusele ka õigusabi. Töö autor leiab, et eri valdkondade spetsialistide olemasolu ettevõttes annab konkurentsieelise teiste eest, sest lisab ettevõtte teenustele usaldusväarsust. Mitmed teenusepakkujad olid valmis ka kirjutatud projektid ise läbi viima ehk pakuti lisaks projektijuhtimise teenust. Peamiselt pakkusid projektijuhtimise teenust suurema töötajate arvuga ettevõtted (9-14 töötajat) nagu BDA Estonia, OÜ Civitta ning Baltic

Invest & Analyse BIA OÜ. Kõik tabelis kajastatud konkurendid on pikaajaliste kogemustega teenusepakkujad. Kõik ettevõtte tegutsevad juba üle viie aasta, v.a OÜ Lillak&Ollino Bürooteenus, kes tegutseb kolmandat aastat.

Töö autor andis hinnangu konkurentide koduleheküljel olevale informatsioonile ning üldisele kodulehekülje ülesehitusele, sest see loob esmamulje ettevõttest. Kui koduleheküljel on segase ülesehitusega ning vajalikku infot on raske leida, siis võib teha järeldusi teha ka pakutava teenuse kvaliteedi kohta. Koduleheküljed olid üldiselt informatiivsed ja selge ülesehitusega. Kahel ettevõttel oli koduleheküljel struktuur segane ning infot teenuse kohta vähe (mõlemas ettevõtte oli ainult 1 töötaja). Töö autori hinnangul on kodulehekülje vahendusel potentsiaalsete klientide leidmise võimalusi kõige paremini ära kasutanud OÜ Projektiexpert, kes pakub kodulehe külastajatele võimalust info listiga liituda. OÜ Projektiexpert saadab oma potentsiaalsetele klientidele pidevalt informatsiooni erinevate fondide taotlusvoorude avanemise kohta, mis on ettevõtte üheks suureks eeliseks konkurentide eest. Teiste analüüsitud ettevõtete kodulehekülgedel polnud võimalust e-mailile info saamise listiga liituda.

Konkurentide teenuse hinnakujunduses eristus kolm meetodit:

- 1) Fikseeritud hinnad vastavalt fondist kuhu soovitakse projekt esitada.
- 2) Hinna kujunemine vastavalt projektiga taotletavale summale (10% projekti kogumaksumusest).
- 3) Fikseeritud hind olenevalt fondist, millele lisandub edukustasu positiivse rahastus otsuse korral.

Ärikonsultatsiooni teenust pakkuvate ettevõtete teenuse hinnad olid küllaltki sarnased ning hind kujunes töö mahu järgi. Üldiselt jäid projektidega seotud teenuste hinnad Leader programmi 300-500 euro vahele ning äriplaani kirjutamise hinnavahele oli 1200- 4000 eurot. EAS-ile kirjutatavad äriplaani olid kallimad ja PRIA-le esitatavad noortaluniku äriplaani hinnad olid odavamad, sest EAS-i nõuded taotlejale on kõrgemad.

Konkurentidena tuleks määratleda ka EAS ning nende Maakondlikud Arenduskeskused ehk MAK-id, sest EAS ja MAK pakuvad tasuta konsultatsiooniteenust. Projektide ja

äriplaanide kirjutamise teenus EAS-il puudub ning seetõttu ei ohusta EAS ja MAK ettevõtte äriedu väga suurel määral.

2.5. Ettevõtte turundusstrateegiad

On oluline pöörata väga palju tähelepanu firmamärgi tutvustamisele ning teenuse reklaamile. Sellesse tuleks esialgu suunata suuri ressursse. Luuakse internetis ettevõtte kodulehekülj, mis sisaldab ettevõtte poolt pakutavate teenuste kirjeldust, erinevate fondide ja programmide taotlusvoorude ülevaadet ja programmi tingimusi, ärikonsultantide kontakte, nimekirja rahastust saanud projektidest ning teenuste ligikaudset hinnakirja. Täpne teenuse hind selgub läbirääkimiste käigus, sest on olemas projektide mahust ja keerukusest. Teenust planeeritakse müüa peamiselt kodulehekülje vahendusel ehk siis kliendid leiavad ettevõtte koduleheküljelt taotlusvooruga aja, kuhu nad tahavad projekti kirjutada ning kirjutavad ettevõttesse ning lepivad kokku konsultatsiooni aja. Reklaamid kohalikus ajalehes ilmuvad siis kui kohalik taotlusvoor on väljakuulutatud.

Ettevõtte potentsiaalseteks klientideks on:

- firmad (AS, OÜ FIE-d jms)
- avalik sektor (KOV, MV, riigiasutused jms)
- vabäühendused (MTÜ, SA)
- füüsilisest isikust ettevõtjad (FIE)
- Alustavad ettevõtjad (äriregistrisse kandmata – ainult starditoetus)

Kõige enam keskendutakse turundustegevuses äriühingutele ehk aktsiaseltsidele ja osäühingutele ning FIE-dele, sest tõenäoliselt on nende maksevõime kõige suurem. Alljärgnevas tabelis 3 on kujutatud OÜ Projektkirjutaja turundusmeetmestiku mudel.

Tabel 3. OÜ Projektkirjutaja turundusmeetmestiku mudel.

4 P	Sisu																
Toode/teenus (<i>Product</i>)	Ärikonsultatsioon - äriplaanide ja projektide kirjutamine vastavalt kliendi soovidele. Dokumentide vormistamine. Raamatupidamise ja maksunduse alane konsultatsioon.																
	<table> <thead> <tr> <th>Teenus</th> <th>Hind eurodes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Konsultatsiooni tunnimäär</td> <td>30-40</td> </tr> <tr> <td>E-nõustamine</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Leader programmi projekt</td> <td>300-500</td> </tr> <tr> <td>PRIA dokumentide täitmine</td> <td>400-900</td> </tr> <tr> <td>KIK projekt</td> <td>500-700</td> </tr> <tr> <td>Äriplaan EAS-i</td> <td>2500-3500</td> </tr> <tr> <td>Äriplaan Töötukassale</td> <td>500-1500</td> </tr> </tbody> </table>	Teenus	Hind eurodes	Konsultatsiooni tunnimäär	30-40	E-nõustamine	20	Leader programmi projekt	300-500	PRIA dokumentide täitmine	400-900	KIK projekt	500-700	Äriplaan EAS-i	2500-3500	Äriplaan Töötukassale	500-1500
Teenus	Hind eurodes																
Konsultatsiooni tunnimäär	30-40																
E-nõustamine	20																
Leader programmi projekt	300-500																
PRIA dokumentide täitmine	400-900																
KIK projekt	500-700																
Äriplaan EAS-i	2500-3500																
Äriplaan Töötukassale	500-1500																
Hind (<i>Price</i>)																	
Turustamine <i>Place</i>	Kontoriruum Paide kesklinnas. Internetis kodulehekülg. Klientide teavitamine e-posti teel erinevate fondide taotlusvoorudest.																
Müügitoetus (<i>Promotion</i>)	Reklaamid ajalehtedes/ajakirjades. Reklaamid erinevatel kodulehekülgedel. Osalemine messidel ning seal teenuse tutvustamine.																

Allikas: autori koostatud

Ärikonsultatsiooni teenuse pakkumisel keskendutakse peamiselt projektide ja äriplaanide kirjutamisele, kuid pakutakse ka raamatupidamise ja maksunduse alase konsultatsiooni teenust. Teenust plaanitakse müüa peamiselt kodulehekülje vahendusel. Koduleheküljel pakutakse potentsiaalsetele klientidele võimalus info listiga liituda, mis tähendab, et klientidele hakatakse regulaarselt saatma erinevate fondide taotlusvoorude kohta infot.

Hinnakujundus on teenuste puhul oluline tegur, mille koostamisel tuleb lähtuda nii keskmiste turuhindadega kui ka ettevõtte tegutsemise jätkusuutlikkusega ehk kasumi taotlusega. Hindade kujundamisel on vaja välja selgitada kas teenust on suunatud ettevõtetele suurte projektide koostamiseks või MTÜ-dele väiksemate projektide (nagu näiteks laadad, suveüritused vms) kirjutamiseks. Hinnad määratakse vastavalt projekti mahule ning võimalikule ajakulule. Lõplik projekti kirjutamise hind ilmneb peale töö valmimist, sest on võimalik, et esialgu väiksena tundunud projekt osutub hiljem väga mahukaks ja aeganõudvaks. Samas peavad hinnad jääma siiski enamvähem samale tasemele kui konkurentidel.

Tabelist 3 on näha, et kõige kulukam teenus on äriplaani kirjutamine EAS-i, sest selles on vaja teha põhjalikke analüüse ning turu-uuringuid, mis on väga aeganõudvad. E-nõustamise all on mõeldud kliendi probleemide lahendamist kirja teel. Esimene konsultatsioon on kliendile alati tasuta ning teistkordsel pöördumisel võetakse kliendilt konsultatsiooni eest tasu tunnimäära alusel. Järgnevas loetelus on kirjeldatud võimalikku klienditeekonda.

Klienditeekond:

- 1) Klient külastab ettevõtte kodulehekülge ning saab infot pakutavate teenust kohta.
- 2) Klient soovib teada, kas tema projektiidee leiaks mõnest fondist rahastust ning saadab selle meili teel projektikonsultandile, kes kirjale hiljemalt 2 päeva jooksul vastab.
- 3) Juhul kui projektikonsultant leiab sobiliku fondi, teavitab ta klienti ning kutsub teda konsultatsioonile, et põhjalikult projektiidee läbi arutada.
- 4) Projektikonsultant hindab töö mahtu ning esitab kliendile hinnapakumise.
- 5) Juhul kui klient soovib teenust tellida koostab projektikonsultant projekti/äriplaani ligikaudu nädala jooksul ning edastab kliendile.
- 6) Klient maksab tehtud töö eest.
- 7) Kliendilt küsitakse tagasisidet teenuse kvaliteedi kohta.

Kõige paremaks reklaamiks on kvaliteetne teenus ning rahulolev klient ning seetõttu küsitakse klientidelt tagasisidet. Reklaamime ettevõtte kodulehte ka ajalehtedes, sest on äärmiselt oluline, et kliendid leiaksid tee ettevõtte koduleheküljele.

Nagu kirjeldatust näha, on ettevõtte edukaks käivitamiseks vaja head internetikeskkonda, mille sisu pidevalt uuendatakse. Samuti on oluline, et potentsiaalsed kliendid ettevõtte info listiga liituksid, et oleks võimalik neid taotlusvoorudest teavitada. Seetõttu pööratakse kodulehekülje loomisele ja arendamisele suurt tähelepanu. Ettevõtte turundusstrateegia koostamisel lähtuti turundusmeetmestiku mudelist ning potentsiaalsete klientide vajadustest.

2.6. Riskid ja SWOT

Järgnevalt on määratletud äriplaani teostamisega seotud peamised riskid ning tehtud SWOT analüüs. Riskide analüüs on tähtis hindamaks võimalikke riskisituatsioone, mis võivad olla oluliseks takistuseks ettevõtte tegevuses. SWOT analüüsis on määratletud äriplaaniga seotud ettevõtte sisesed tugevused ja nõrkused ning väliskeskkonnast tulenevad võimalused ja ohud.

Alljärgnevas tabelis on töö autor teinud projekti riskianalüüsi kus on antud hinnangud riski mõjule kui ka selle realiseerumise tõenäosusele. Mõju väärtused on 1-5, mille puhul 1 tähistab kõige väiksemat mõju ja 5 suurimat. Tõenäosuse puhul on maksimum väärtuseks 100%, mis tähendaks, et risk kindlasti realiseerub ja miinimumiks on 1%, mille puhul riski realiseerumise tõenäosus on peaaegu olematu. Viimane veerg ehk „suurus“ on kokku arvestatud mõju ja tõenäosuse korrutamisel.

Tabel 4. OÜ Projektikirjutaja riskianalüüs

Risk	Mõju	Tõenäosus	Suurus
Kliendid peavad ettevõtte kodulehekülge liiga keeruliseks	5	20%	1
Konkurentide tekkimine	3	40%	1,2
Vajalike oskustega töötajate puudumine	3	5%	0,15
Ebaedukas reklaamikampaania	3	20%	0,6
Vale hinnakujundus	3	25%	0,75
Tehnilised probleemid	2	30%	0,6
Töötajate haigestumine	4	40%	1,6
Klientide vähene huvi teenuse vastu	5	40%	2
Ruumide üüri hinna tõus	3	30%	0,9
Riistvara ja tarkvara rikked	5	30%	1,5
Konkurentide poolne hinnasurve	5	30%	1,5

Allikas: autori koostatud.

Peamiseks projekti riskiks on klientide huvi puudumine, mille tagajärjena võib ettevõtet pankrot oodata. Eduka ärikonsultatsiooni teenust pakkuva ettevõtte käivitamine on seotud klientides piisava usalduse tekitamisega. Kui kliendid ettevõtet usaldavad tähendab see, et ollakse veendunud, et tellitud teenus on kvaliteetne ning tänu sellele kasutatakse teenust ka tulevikus. Klientide vähese huvi korral teenuse vastu tuleks teha

uus reklaamikampaania ning tutvustada ettevõtte teenuseid nii levinud suhtlusportaalides kui ma ajalehtedes/ajakirjades. Ettevõtet tuleb pidevalt reklaamida ning töötada selle nimel, et teised veebilehed viitaksid ettevõtte koduleheküljele. Juhul kui klientide jaoks on kodulehekülje ülesehitus liiga keeruline, loobuvad nad antud ettevõtte teenustest ning otsivad järgmise teenusepakkuja. Kliendi lahkumine peale esmast külastust on suure mõjuga, sest iga potentsiaalne klient on ettevõttele tähtis. Selle vältimiseks küsitakse kodulehekülje kohta arvamust tuttavatelt ja sõpradelt enne selle kasutuselevõttu.

Vajalike oskustega töötajate puudumise mõju on suur, sest sellest sõltub ettevõtte teenuse kvaliteet. Tõenäosus, et ei leita sobiva kvalifikatsiooniga töötajaid on väike, sest ettevõtte asutajad on omandanud hariduse ettevõtluse ja projektijuhtimise valdkonnas ning omavad ka mõningaid töö kogemusi antud valdkonnas. Suureks riskiks on töötajate haigestumine. Kuna ettevõtte hakkab tööle kaks töötajat, siis ühe töötaja haigestumise korral on mõju suur ning tellitud tööd ei pruugi õigeaegselt valmis saada ning nii võib ettevõtte kliendi usalduse kaotada.

Lisaks ohutavad ettevõtte sujuvad tööprotsesse arvuti riistvara ja tarkvara võimalikud rikked. Nende riskide maandamiseks tuleb soetada head viirusetõrje programmid ning spetsialistil lasta arvutid vähemalt korra kahe-kolme kuu jooksul üle vaadata. Kindlasti tuleb pidevalt teha varukoopiaid ettevõtte andmebaasidest.

Vale hinnakujunduse oht on küllaltki suur, sest liiga kõrge hinna korral kliendid loobuvad teenuse ostust ning liiga madala hinna korral on oht, et kliendid ei pea pakutavat teenust kvaliteetseks. Ettevõtte edukal käivitumisel on suur konkurentide tekkimise oht, mistõttu võib ettevõtte tulevikus kliente kaotada. Samuti on oht, et juba tegutsevad konkurendid hakkavad teenuse hindu langetama. Sellisel juhul on ka OÜ Projektikirjutaja sunnitud kas hindu langetama või pakume klientidele paremat teenindust kui konkurendid.

Järgnevalt on teostatud SWOT- analüüs, milles on analüüsitud ettevõtet kui tervikut ning toodud välja ettevõtte sisemised tugevused ja nõrkused ning väliskeskkonnast tulenevad võimalused ja ohud.

Tabel 5. SWOT analüüs

<p>Tugevused:</p> <ul style="list-style-type: none"> • haridus projektijuhtimise erialal • koolitatud personal • hea reklaamikorraldus • teenuse hea kvaliteet • madalad püsikulud • paindlik hinnakujundus • personaalne teenindus • motiveeritud meeskond • teadmised/oskused valdkonnas • kliendisõbralikud hinnad • hea asukoht 	<p>Nõrkused:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vähene turunduskogemus • võimalikud tehnilised takistused • turundusjuhi puudumine • ettevõtte on tundmatu • võimalikud suured tellimused hooajaliselt (tööjõu puudus/ajapapp) • suur sõltuvus üksikutest spetsialistidest
<p>Võimalused:</p> <ul style="list-style-type: none"> • soodsad võimalused ettevõtlusega alustamiseks • turunõudluse kiire kasv ettevõtte tuntuse suurenedes • lihtne turule siseneda, • potentsiaalsete klientide ostujõu kasv. 	<p>Ohud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uute projektikirjutamise teenust pakkuvate ettevõtete teke- konkurentsi tihenemine. • tehnilised rikked • konkurentide edukam tegevus • üldine teenuste hindade langus • MTÜ-de ja ettevõtete maksevõime vähenemine • muutused tarbijaeelistustes • tegevuse suur sõltuvus eurorahade jagamise perioodidest • majanduslik ebastabiilsus

Allikas: autori koostatud

Ettevõtte peamiseks tugevuseks on motiveeritud ja teotahteline meeskond, kes on projektijuhtimise eriala õppinud. Lisaks on suureks tugevuseks paindlik hinnakujundus ning iga kliendi vajadustele vastava personaalse teeninduse osutamine. Teenuse pakkumisel on isiklik kontakt kliendiga küllaltki suur, mistõttu peavad olema töötajad ka heade suhtlemisoskustega.

Konkurentidest on plaanitud eristuda soodsamate hindadega. Tagame teenuse kvaliteedi personali koolitades ning kõigi taotlusvoorude ja projektikonkursside tingimustega pidevalt kursis hoides. Tuleviku plaanideks on ettevõtte tegevuse laiendamine, raamatupidamisteenust pakkuvate ettevõtetega koostöö tegemine ja uute töötajate palkamine.

Sisemisteks nõrkusteks saab lugeda väheseid kogemusi äritegevuses ning võimalikku hooajalist suurt töökoormust, mille puhul kõiki tellimusi ei suudeta täita, sest ettevõttes töötab esialgu kaks töötajat. Välisteks ohtudeks võib lugeda tehnilisi rikkeid ning konkurentsi tihenemist. Tehnilisi rikkeid püütakse erinevate meetoditega ennetada kuid see ei välista siiski nende tekkimise võimalust. Konkurentsis püsimiseks peab ettevõtte meeskond tagama kiire ning meeldiva klienditeeninduse, ettevõtte kodulehekülje sisu pideva uuendamise ning uute teenuste pakkumise.

2.7. Ettevõtte juhtimine ja personal

Ettevõtte kõige olulisemaks väärtuseks on vajalike pädevustega ja kogemustega töötajad. Ettevõtte hakkavad ärikonsultantidena tööle ka omanikud, moodustades nii juhtorgani kui ka töötajaskonna. Lisatööjõudu vajatakse tellimuste suurenedes.

Kuna väikeettevõttel on töötajaid vähe, siis on ka struktuur lihtne. Juhtkonna moodustavad ettevõtte asutajad, kes on ühtlasi ka ettevõtte töötajad. Ärikonsultatsiooni teenuse osutamine eeldab kas erialase hariduse või pikaajaliste kogemuste olemasolu, samuti põhjalikke teadmisi erinevate fondide poolt kehtestatud tingimustest ja piirangutest projekti esitaja kui ka sisu kohta. Ettevõtte asutajad omavad haridust projektijuhtimise valdkonnast ning on enda sellel alal praktiliselt käies täiendanud.

Personali valikul pööratakse tähelepanu töötaja haridusele, töökogemuse olemasolule, autojuhi lubade olemasolule ja heale suhtlusoskusele. Personali tausta kontrollitakse. Järgnevalt on tabelis 6 kajastatud ärikonsultandi tööülesanded ja nõudmised töötajale. Töötajatelt oodatakse vähemalt 1.aastast töökogemust, kõrgharidust, erineva kontoritarkvara valdamist ning eesti keele valdamist nii kõnes kui kirjas. Samuti tuleb olla kursis raamarupidamise ja maksundusega.

Tabel 6. Töötajate ülesanded ning nõudmised kandidaadile.

Ärikonsultandi ülesanded:	Nõudmised töötajale:
1) Heade kliendisuhete loomine ja hoidmine	1) Töökogemus: vähemalt 1 aasta.
2) Hinna pakkumiste tegemine ja müügilepingu sõlmimine.	2) Madalaim nõutav haridustase: rakenduslik kõrgharidus.
3) Klientide vajaduste väljaselgitamine	3) Täpsus ja väga hea dokumentatsiooni haldamise oskus
4) Sobivate lahenduste pakkumine	4) Hea arvutikasutamise oskus
5) Projekti kohta vajaliku info kogumine	5) Kõrgtasemel eesti keele valdamine kõnes ja kirjas.
6) Projektiplaanide, ajakavade ja eelarvete koostamine	6) Töökogemus raamatupidajana ning maksuseaduse hea tundmine
7) Raamatupidamise ja maksunduse alane nõustamine	7) hea koostöö- ja suhtlemisoskus

Allikas. autori koostatud

Ärikonsultatsiooni teenuse osutamine eeldab pidevat kursis olemist taotlusvoorude algusaegade, nõuete ning muude nüanssidega. Töötajad spetsialiseeruvad peamiselt 3-5 fondile, et olla kursis kõikide fondide nõuetega taotlustele. Töötajad osalevad kõikidel fondi poolt väljakuulutatud infopäevadel. Kuna ettevõttes asub tööle üks täiskohaga töötaja ning üks poole kohaga töötajat, siis tabelis 6 on tehtud töötajate palgaarvestus.

Tabel 7. Töötajate palgaarvestus (eurodes)

Palgaarvestus	1) Ärikonsultant-maksunõustaja	2) Ärikonsultant (poole kohaga)
Brutopalk	600	300
Sotsiaalmaks 33%	198	99
Tulumaks 21%	90,72	30,24
Töötuskindlustus makse	12	6
Kogumispension 2%	12	6
Netopalk	485,28	257,76
Ettevõtte kulu	804	402
Ettevõtte kulu aastas (12 kuud)	9648	4824

Allikas: autori arvutused

Palgaarvestuses on toodud esialgu palgakulu ühes kuus ning kuu lõikes kaasnevad maksukulud. Lisaks on arvatud kokku ka aastane palgakulu nii projektikirjutajate kui ka assistendi kohta.

2.8. Finantsplaanid

Finantsplaanid on tehtud kolme aasta kohta. Bilanss ja kasumiprognosis on toodud lisades 1 ja 2. Ettevõtte tulude prognoosil on lähtutud läbiviidud küsitluse tulemustest ning teiste ärikonsultatsiooni teenuse pakkumisega tegelevate ettevõtete finantsnäitajatest. Aluseks on võetud ühe töötajaga osuühingud, et mitte prognoosides liigselt optimistlik olla. Ettevõtte tuluartikliteks on projektidega seotud dokumentatsiooni täitmine, äriplaanide kirjutamise teenus ning konsultatsioonid.

Tabel 8. Müügiprognoos esimese tegevusaasta kohta (eurodes)

Müügiprognoos	I kvartal	II kvartal	III kvartal	IV kvartal	2015.a kokku
Konsultatsiooni teenus	1800	1900	2000	1900	7600
Projektidega seotud dokumentatsiooni täitmise teenus	2700	2700	1300	2700	9400
Äriplaanide kirjutamine	1700	1700	1200	1500	6100
KOKKU müügitulu	6200	6300	4500	6100	23100

Allikas: autori koostatud.

Kuna töö autori poolt läbiviidud küsimustikule vastanute hulgast oli kõigest 27% vastanutest konsultatsiooniteenust kasutanud, siis ei tohi prognoosides väga optimistlik olla. Teenuse müügiprognoosis on keskmiseks projektide kirjutamise teenuse hinnaks ettevõtte tegevuse alustades määratud 450 eurot. Müügiprognoosis on prognoositud, et ettevõtte täidab vähemalt 2 projekti tellimust kuus, osutab vähemalt 3 korda nädalas konsultatsiooni teenust ning e-nõustamist samuti 3 korda nädalas, kirjutatakse vähemalt 1 äriplaan kvartalis hinnaga 1700 eurot. Kui prognoos täitub, peaks ettevõtte kasumisse jõudma kolmanda tegevusaasta lõpuks. Müügitulu vähenemisel 30% võrra jääks ettevõtte pessimistliku kasumiprognosis järgi kolme aasta lõikes suurde kahjumisse (vt.

lisa 3). Sellisel juhul tuleks töötajatel palka vähendada või viia täiskohaga töötaja osalise tööaja peale, sest ettevõtte suurim kuluartikkel on töötajate palgad.

Kui esimese aasta lõpuks prognoositakse müügitulu 23100 eurot, siis 2016.aasta lõpuks prognoositakse müügitulu kasvu 10% seoses ettevõtte tuntuse kasvuga. Samuti prognoositakse ka 10% töötajate palgatõusu seoses töömahu suurenemisega. Palgatõusu prognoos on tehtud eeldusel, et ettevõtte tuntus on kasvanud ning ärikonsultatsiooni teenust kasutatakse rohkem.

Üüritakse sisustusega kontoriruum mille üüriks on 800 eurot kvartalis. Teisel tegevusaastal on prognoositud rendi hinna tõusu 5% võrra. Soetatakse 2 sülearvutit, millele ostetakse juurde tavaline kontoritarkvara (Microsoft Office). Ostetakse ka kontorikombain, mille hinnaks on 500 eurot.

Loodava ettevõtte muutuvkulud on palgakulu, elekter, vesi, küte, telefonikulud, transpordi- ja reklaamikulud. Püsikuludeks on kontoriruumi üür.

Ettevõtte tegevuse alustamiseks tehakse investeeringuid 2500 euro väärtuses, mille eest ostetakse 2 sülearvutit, 2 mobiiltelefoni ning kontorikombain. Põhivara amortiseeritakse 20% aastas ja põhivarana on kasutusel seadmed, mille kasutusaeg ületab 2 aastat. Kulude struktuuris on kõige suurem kululiik personalikulu. Ettevõtte käivitamist plaanitakse rahastada omavahendite arvelt.

KOKKUVÕTE

Ettevõtlusega alustamine on alati seotud riskidega ning seetõttu on äriplaani koostamine ja põhjalik läbimõtlemine väga oluline, sest annab nii ettevõtjatele aimu, kas plaan ka reaalsuses tasuv võiks olla. Ettevõtet saab tänapäeval asutada eelnevalt äriplaani kirjutamata äriregistris registreerides ning riigilõivu tasudes.

Äriplaani koostamine aitab ettevõtjal määratleda vajalikud kulutused, konkurendid, turunduskanalite valiku ning ettevõtte personali vajaduse. Hea äriplaani koostamise eelduseks on tugevad teoreetilised teadmised äriplaani eri osade koostamise kohta.

Äriplaani struktuur ei ole kindlalt määratud. Sellest võib vajadusel teatud osasid välja jätta ning sinna ka oma äranägemise järgi olulist infot lisada. Peaasi, et äriplaani oleks informatiivne ning annaks nii potentsiaalsetele investoritele kui ka ettevõtjale endale planeeritavatest tegevustest ning nende võimalikust tulususest tulevikus.

Teoreetilisest osast lähtuvalt koostati alustava ettevõtte äriplaani, milles oli projektikirjutamise teenust pakkuv osatühing. Ettevõtlusega plaanitakse alustada Järvamaal ning töös analüüsiti ka selle maakonna ettevõtluskeskkonda ning potentsiaalsete klientide vajadusi. Järvamaal tegutsevad peamiselt primaarsektori ettevõtted, keda tuleks ka rahastus võimalustest eelnevalt teavitada.

Turgu ja konkurente analüüsidis tuli välja, et äritegevuse alustamine ärikonsultatsiooni teenuse pakkumise valdkonnas on küllaltki riskantne ning tegevusala on suurel määral üksikute klientide olemasolust. Kui siiski otsustada äriplaani reaalsuses teostada, tuleks väga suurt tähelepani turundusele pöörata.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aavik, Õ.** 2011. Kalkulatsiooniõpetus. Agro.
2. **Alas, R.** 1998. Personalijuhtimine. Tallinn: Külim.
3. **Alas, R.** 2001. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim.
4. **Armstrong, G., Kotler, P.** 2007. Marketing: an introduction, 8ed. New Jeswey: Prentice Hall
5. **Armstrong, M.** 2006. A handbook of human resource management practice. London: Kogan Page.
6. **Atwater, D.** 1995. Workforce Forecasting. Human Resource Planning, Vol 18 Issue 4, 50-53.
7. **Aziz, Rasha Abd El; Fady, Rasha.** *Journal of Enterprise Information Management.* 2013, Vol. 26 Issue 5, p577-595. 19p.
8. **Babcock, L., Hamblin, C., Hahn, S.** 2000. Kuidas koostada äriplaani. Tallinn.
9. **Bhattacharyya, D.K** 2006. Human Resource Management 5th Edition. New Delhi: Excel Books Publishing.
10. **Bingham, C. and Eisenhardt, K.** 2008, "Position, leverage, and opportunity: a typology of strategic logics linking resources with competitive advantage", *Managerial and Decision Economics*, 29(2-3), pp., Vol. 29 Nos 2-3, pp. 241-256.
11. **David, F.R.** 2009. Strategic Management: Concepts and Cases (Twelfth Edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson. Prentice Hall
12. **Eamets, R., Ernits R.** 2012. Ettevõtlikusest ettevõtluseni, Kirjastaja SA Teadlik Valik.
13. **Eisenhardt, K. and Martin, J.** 2000, "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 Nos 10-11, pp. 1105-1121.

14. **Finch, B.** 1999. 30 minutiga...äriplaani. Tallinn: Tea.
15. **Haviko, M.** „Äriplaani koostamise juhend“
[eope.ehte.ee/tk/?download=Ariplaani%20juhend.pdf] 20.02.2013
16. Järvamaa ettevõtjad. [http://www.jarva.ee/index.php?page=373] 3.04..2013
17. Järvamaa arengustrateegia 2012-2020. 2011.
[https://jarva.maavalitsus.ee/et/c/document_library/get_file?uuid=069482d1-c5af-443d-9eeb-2e18361539f3&groupId=908426] 4.02.2013
18. **Johnsson, R., Karjalainen, L.** 1996. Abiks väikeettevõtjale. Tallinn: Turu Ülikooli Täienduskoolituskeskus.
19. **Kaplan, R. S., Norton, David P.** 2004. Measuring the strategic readiness of intangible assets. Harvard Business Review, 82 (2), 52-64.
20. **Karjus, P.** 2003. Strateegia audit: läbimõeldud sõjaplaanid äris. Tallinn Kirjastus: EBS Print.
21. **Kotler, P.** 2000. Marketing Management. The Millenium Edition.. New Jersey: Prentice-Hall.
22. **Kotler, P.** 2002. Kotleri turundus. Tallinn. Pegasus.
23. **Kullerkupp, A.** 2007. Äriplaneerimine. Kuidas jõuda õigete otsusteni. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
24. **Kuura, A.** 2001. Väikeettevõtlus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastuse türkikoda.
25. **Laas, A.** 2001. Ettevõtlus on elamise viis. Tartu Ülikooli kirjastuse trükikoda.
26. **Laidre, A., Reiljan, A., Golberg, I., Lukason, O.** 2004. Ettevõtte loomine ja äriplaani. Tartu.
27. **Leimann, J., Skärvad, P.-H., Teder, J.** 2003. Strateegiline juhtimine. Külim
28. **Mets, T.** 2002. Ettevõtlus: Sissejuhatus äriplaani. Tartu.
29. **Miettinen, A., Rikkinen, L., Teder, J.** 2008. Ettevõtlus II. Äriideest, Äriplaani, Ettevõtte rajamisest ja kasvust. Tallinn: Külim
30. **Nagle, T., Hogan, J.** 2006. Hind - strateegia ja taktika. Tallinn: Eesti Päevaleht.
31. **Neiger, D., Churilov, L., Flitman, A.** 2009. Value-Focused Business Process Engineering: A System Approach with Application to Human Resource Management. New York: Springer Science Business Media.
32. **Niven, P.R** 2002. Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- 33. Personalijuhtimine**
 [http://web.ametikool.ee/jane/okj/?6._Juhtimistegevused:Personalijuhtimine]
 25.01.2013
- 34. Peteraf, M., Barney J.** 2003. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics* 24: 309 – 323
- 35. Price, A.** 2004. *Human Resource Management in a Business Context* . Second edition. London: Thomson Learning
- 36. Priem, R. and Butler, J.** 2001. “Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research?”, *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 1, pp. 22-40.
- 37. Rayport, J. and Jaworksi, B.** 2007. *Introduction to E-commerce*, 2nd ed., McGraw Hill.
- 38. Riskijuhtimine kui tõhus konkurentsieelis kaubanduses** 2013.
 [http://www.kaubandus.ee/images/publicationimages/b013763f-b383-4fdf-b68c-aaf6a95a8676.pdf] 12.10.2013
- 39. Rünkla, J.** 2003. *Ärianalüüs*. Tallinn: Külim.
- 40. Singh, P.** 2012. *International Management Review*. Dec 2012, Vol. 8 Issue 2, p19-26. 8p.
- 41. Sergejev, V., Veevo, A., Bedjuhov, M., Jakovleva, J.** 2007. *Kui on idee aga pole raha*. Trükikoda: Sata.
- 42. Skinner, S.J., Ivancevich, J. M.** 1992. *Business for the 21st Century*. Boston: Irwin.
- 43. SWOT analüüs.** [www.juhtimine.ee/763602/swot-analuus] 12.09.2013
- 44. Teearu, A.** 2005. *Ettevõtte finantsjuhtimine*. Tallinn: Pegasus.
- 45. Teece, D.** 2007. “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28 No. 8, pp. 1319-1350.
- 46. Torrington, D. Hall, L. Taylor, S.** 2005. *Human resource Management* (6th Edition). Edinburgh, Pearson Education Limited.
- 47. Trueman P., Drummond, M., Hutton, J.** 2001. *Developing guidance for budget impact analysis*. *Pharmacoeconomics*.

- 48.** Turundusplaani koostamise juhendmaterjal. 2005. Funding: Broadline.
[<http://et.scribd.com/doc/18396162/Turundusplaanikoostamisejuhend>]
2.02.2013
- 49.** Uuring „Maapiirkonna ettevõtjate olukord, arengutrendid ning toetusvajadus“
2012. Majandus- ja sotsiaalinstituut. Eesti Maaülikool. Tartu
[www.agri.ee/public/.../2012/uuring_maaettevotlus_2012_aruanne.pdf]
12.01.2013
- 50. Vihalem, A.** 1996. Marketing – Hind, müük ja reklaam. Külim.
- 51.** Äriplaani koostamise juhend. 2013. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus.
[http://www.eas.ee/images/doc/ettevotjale/alustamine/start/eas_ariplaani_juhend.pdf]
20.09.2013
- 52. Üksvärav, R.** 2004. Organisatsioon ja juhtimine. 3. täiendatud trükk. Tallinn:
Tallinna Raamatutrükikoda.

Lisad

Lisa 1. Bilansi prognoos

	2015 (31.03)	2015 (30.06)	2015 (30.09)	2015 (31.12)	2016 (31.12)	2017 (31.12)
AKTIVA (varad)						
Käibevara						
Raha	438	920	-58	324	1 234	3 955
Kokku käibevara	438	920	-58	324	1 234	3 955
Põhivara						
Materiaalne põhivara	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Akumuleeritud kulum	-125	-250	-375	-500	-1 000	-1 500
Kokku	2 375	2 250	2 125	2 000	1 500	1 000
Kokku põhivara	2 375	2 250	2 125	2 000	1 500	1 000
Kokku aktiva (varad)	2 813	3 170	2 067	2 324	2 734	4 955
PASSIVA (kohustused ja omakapital)						
Omakapital						
Aktiivkapital või osakapital nimiväärtuses	2556	2556	2556	2556	2556	2556
Eelmiste perioodide jaotamata kasum/kahjum	0	257	614	-489	-232	178
Aruandeaasta kasum (kahjum)	257	357	-1103	257	410	2 221
Kokku omakapital	2 813	3 170	2 067	2 324	2 734	4 955
Kokku passiva (kohustused ja omakapital)	2 813	3 170	2 067	2 324	2 734	4 955

Lisa 2. Kasumiproгноос (optimistilik)

KASUMIPROGNOOS	2015-I	2015-II	2015-III	2015-IV	2016.a	2017.a
Müügitulu	6 200	6 300	4 500	6 100	25 410	27 951
Eksport	0	0	0	0	0	0
Muud äritulud	0	0	0	0	0	0
Mitmesugused tegevuskulud	1900	1900	1560	1800	7381	7991
Tööjõukulud						
Palgakulu	2 727	2 727	2 727	2 727	12 355	12 355
Sotsiaalmaksud	891	891	891	891	3 564	3 564
Kokku tööjõukulud	3 618	3 618	3 618	3 618	15 919	15 919
Põhivara kulum ja väärtuse langus	125	125	125	125	500	500
Muud ärikulud	300	300	300	300	1200	1320
Ärikasum (- kahjum)	257	1 248	-212	1 148	3 974	5 785
Kasum (kahjum) enne tulumaksustamist	257	1 248	-212	1 148	3 974	5 785
Tulumaks	0	0	0	0	0	0
Aruandeaasta kasum/(kahjum)	257	1 248	-212	1 148	3 974	5 785

Lisa 3. Kasumiproгноос (pessimistlik – 30% väiksem müügitulu)

KASUMIPROGNOOS	2015-I	2015-II	2015-III	2015-IV	2016.a	2017.a
Müügitulu	4 340	4 410	3 150	4 270	17 787	19 565
Eksport	0	0	0	0	0	0
Muud äritulud	0	0	0	0	0	0
Mitmesugused tegevuskulud	1900	1900	1560	1800	7381	7991
Tööjõukulud						
Palgakulu	2 727	2 727	2 727	2 727	12 355	12 355
Sotsiaalmaksud	891	891	891	891	3 564	3 564
Kokku tööjõukulud	3 618	3 618	3 618	3 618	15 919	15 919
Põhivara kulum ja väärtuse langus	125	125	125	125	500	500
Muud ärikulud	300	300	300	300	1200	1320
Ärikasum (- kahjum)	-712	-642	-1 562	-682	-3 649	-2 601
Kasum (kahjum) enne tulumaksustamist	-712	-642	-1 562	-682	-3 649	-2 601
Tulumaks	0	0	0	0	0	0
Aruandeaasta kasum/(kahjum)	-712	-642	-1 562	-682	-3 649	-2 601

Lisa 4. Rahavoogude prognoos

	2015-I kvartal	2015- II	2015- III	2015- IV	2016.a	2017.a
PÕHITEGEVUSE RAHAKÄIVE						
Sissetulekud						
Laekumised ostjatelt	6200	6 300	4 500	6 100	25 410	27951
Kokku	6200	6 300	4 500	6 100	25 410	27951
Väljaminekud						
Palgakulu	2 727	2 727	2 727	2 727	12 355	12 355
Sotsiaalmaksud	891	891	891	891	3 564	3 564
Maksud tarnijale						
Tegevuskulud	2 200	2 200	1 860	2 100	8 581	9 311
Kokku	5 818	5 818	5 478	5 718	24 500	25230
Rahajäägi muutus põhitegevusest	382	482	-978	382	910	2 721
INVESTEERIMISTEGEVUSE RAHAKÄIVE						
Väljaminekud						
Maksud tarnijale (varad)	2 500	0	0	0	0	0
Kokku	2 500	0	0	0	0	0
Rahajäägi muutus investeerimistegevusest	-2 500	0	0	0	0	0
FINANTSEERIMISTEGEVUSE RAHAKÄIVE						
Sissetulekud						
Nimiväärtuse laekumised	2 556	0	0	0	0	0
Kokku	2 556	0	0	0	0	0
Rahajäägi muutus finantseerimistegevusest	2 556					
RAHAJÄÄGI KOGUMUUTUS	438	482	-978	382	910	2 721
RAHA ALGJÄÄK	0	438	920	-58	324	1 234
RAHA LÕPPJÄÄK	438	920	-58	324	1 234	3 955

Lisa 5. Konkurentide analüüsi tabel

Ettevõtte nimi	Teenused	Hinnag kodulehele	Tugevused	Hinnatase	Töötajate arv (2011 a seisuga)	Tegevus- aastaid
OÜ Projektiexpert	Konsultatsioon, projektikirjutamine, koolitused	Informatiivne ja selge	Aktiivne turundus. Potentsiaalsete klientide pidev informeerimine. Koostööpartneriks töötukassa. Projektikirjutamine põhitegevus. Lihtne ja arusaadav koduleht. Kontori asukoht Tallinnas	-	2	11
OÜ Triakto	Raamatupidamine, õigusabi ja projektide kirjutamine.	Informatiivne ja selge	Palju rahastust saanud projekte kirjutatud. Erinevate eluvakondade spetsialistide olemasolu.	350-1900 eurot vastavalt projekti raskusastmele	4	8
Vertex Investment	Projektide kirjutamine, äri nõustamine jne.	Koduleheküljel info segaselt. Raske orienteeruda.	Pikaajalised kogemused	-	1	12
Civitta	Strateegiline planeerimine, ühinemised ja ümberstruktureerimised, projektide rahastamine ja juhtimine, finantsnõustamine, innovatsiooni ja start-up ettevõtluse arendamine, ekspordinõustamine, uuringud ja analüüsid, IKT projektide nõustamine	Informatiivne ja selge	Kiire reageering kliendi kirjake. Palju töötajaid. Kodulehe hea ülesehitus. Lihtsus ja arusaadavus. Informatiivsus. Teostatakse ka rahvusvahelisi projekte. Lisaks projektijuhtimise teenus. Pikaajalised kogemused.	-		11
BDA Estonia	Projektikirjutamine, projektijuhtimine	Informatiivne ja selge	Kiire reageering kliendi kirjake. Palju töötajaid. Kodulehe hea ülesehitus. Lihtsus ja arusaadavus. Informatiivsus. Teostatakse ka rahvusvahelisi projekte. Lisaks projektijuhtimise teenus. Pikaajalised kogemused.	Projekti nõustamine 200 eurot. Äriplaan u 1200 -1500 sõltuvalt töö mahust.	10	8
HeiVal		Informatiivne ja selge	Väga hea ülesehitusega kodulehekülj. Pikaajalised kogemused.	varieeruv vastavalt töö mahule	6	15
Euroabi	teostamine ühise sooratu toetuse leidmisel, projektikõlblikkuse saavutamisel, taotlusedokumentatsiooni koostamisel, projektide	Informatiivne ja selge	Informatiivne kodulehekülj. pikaajalised kogemused, nimekiri kirjutatud projektidest (ettevõtete nimed)	-	3	10
InterAct Projektid ja Koolitus	Projekti taotlused, projektijuhtimine, hindamised ja uuringud, koolitused	Informatiivne ja selge	Nimikiri klientidest, hästi üleshitatud kodulehekülj. pikaajalised kogemused	-	3	9
OÜ Lillakja Ollino Bürooteenused	Arhiivi korramine, sekretäritöö, personalitöö, koolitused, juuridiline nõustamine, kompleksteenused, äriplaanide koostamine, projektide kirjutamine.	Informatiivne ja selge		10% projekti maksumusest.	2	3
First Project	Äriplaanide ja ärideede analüüs, projektide kirjutamine	Koduleheküljel väga vähe informatsiooni; lihtne ülesehitus;		Leader 300, PRIAle 600+ 300 edukustasu	1	10
Arendusprojektide Keskus T&T	ja MTÜ-de asutamine, Äriplaanide ja finantsprognoside koostamine; projektide kirjutamine.	Informatiivne ja selge	Pikaajalised kogemused	-	3	15
Baltic Invest & ANALYSE BIA OÜ	Organisatsiooni arenduskonsultatsioonid, projektide arendus ja juhtimine, uuringute ja analüüside teostamine.	Informatiivne ja selge	Suur meeskond, erinevad teenused,	-	9	5

Lisa 6. Küsimustik

Lugupeetud ettevõtja/MTÜ liige!

Antud küsimustikuga uuritakse ettevõtete ja MTÜ-de seas konsultatsiooniteenuse kasutamist ning mitte kasutamise põhjuseid. Küsimustik on anonüümne ning saadud andmeid kasutatakse diplomitöö teemaks oleva äriplaani koostamise turu-uuringu osas. Loodan väga, et leiate aega küsimustikule vastamiseks.

1) Mitu aastat ettevõtte/MTÜ on tegutsenud?

1. 1-2 aastat.
2. 3-5 aastat
3. 6-10 aastat
4. 10-20 aastat
5. 20-... aastat

2) Kui palju on teie ettevõttes/MTÜ-s töötajaid 2013.aasta seisuga?

1. 0...9
2. 10...49
3. 50...249
4. 250 ja enam
5. ei oska öelda

3) Kas teie ettevõtte/MTÜ on kasutanud viimase 2 aasta jooksul ettevõttevälisest nõustamis- või konsultatsiooniteenust?

1. Jah
2. ei
3. ei oska öelda

4) Millistelt allikatelt olete saanud ettevõttevälist nõustamist või konsultatsiooni viimase kahe aasta jooksul? Võib valida mitu vastusevarianti.

1. Ettevõtte väliselt koostööpartnerilt (kliendilt, tarnijalt)
2. konsultandilt erafirmast
3. maakondlikust arenduskeskusest
4. mõnest teisest ettevõtlusorganisatsioonist
5. pangast
6. sõbralt või pereliikmelt
7. muu (palun täpsustage)
8. ei oska öelda

5) Miks te ei ole kasutanud ettevõttevälist nõustamist või konsultatsioone (jätta vastamata kui olete kasutanud)? Võite valida mitu vastusevarianti.

1. Ei vaja konsultatsiooni
2. Konsultatsioon on liiga kallis
3. Ei ole leidnud sobivad konsultatsiooni (palun nimetada valdkond)
4. Muu (palun täpsustage)
5. Ei oska öelda

6) Missuguses valdkonnas vajaksite ettevõttevälist nõustamist või konsultatsiooni järgmise 12 kuu jooksul?

1. Raamatupidamine ja maksundus
2. Müük ja turundus
3. Informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnoloogia
4. Juriidiline nõustamine
5. Äriplaneerimine, juhtimine
6. Tootlikkus ja tootearendus
7. Finantseerimisallikad
8. Rahvusvahelistumine (eksport, välisurgudel tegutsemine)
9. Muu (palun täpsustage)
10. Ei oska öelda

11. Ei vaja konsultatsiooni

7) Millistest allikatelt vajaksite nõustamist järgmise 12 kuu jooksul? (valida võib mitu varianti)

- 1) Ettevõtteväliselt koostööpartnerilt (kliendilt, tarnijalt)
- 2) Konsultandilt erafirmas
- 3) Maakondlikust arendukeskusest
- 4) Sõbralt või pereliikmelt
- 5) Mõnest teisest ettevõtlusorganisatsioonist
- 6) Pangast
- 7) Mujalt
- 8) Ei oska öelda

Täna vastamast!

SUMMARY

BUSINESS PLAN FOR BUSINESS CONSULTING COMPANY

Anu Tommula

Starting a business is always tied to various risks and therefore having a business plan and thinking it through is very important. It gives an overview to potential investors of the major threats, competitors, marketing strategies and other important factors. Writing a business plan helps writer to collect thoughts, and see if the plan would be workable and cost-effective in reality.

The goal of the diploma is to create the business plan for business consultation company. The goal was actuated by personal interest of the author, due to the necessity of preparing a business plan to launch a small business. The business plan, which is planned in detail, and which takes account the real market demand and identifies all risks and opportunities, is one of the prerequisite for the success of the company .

The aim of this thesis is to analyze theoretical aspects of writing a business plan and write a business plan based on the theoretical aspects. The theoretical part gives an overview of the theoretical basis of composing a business plan .In the empirical part a business plan is prepared about consultation service company. Empirical part also provides an overview of the business environment in Järvamaa.

Analyzing statistical data about the potential customers, it follows that starting a consultation services business is quite risky.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Anu Tommula

(autori nimi)

(sünnikuupäev: 18.07.1989)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Loodava ettevõtte äriplaan“

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Taavi Tamberg

(juhendaja nimi)

- 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, 13.11.2013

