

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Arko Suppi

**EHITUSTEENUSEID PAKKUVA
MIKROETTEVÕTTE KÄIVITAMINE**

Diplomitöö

Juhendaja: assistent Taavi Tamberg

Pärnu 2013

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Äriplaani koostamise teoreetilised alused	6
1.1. Äriplaani kavandamise protsess ja struktuur	6
1.2. Ettevõtte organisatsioonilised vormid	9
1.3. Ettevõtte analüüs	11
1.4. Turundus – kliendid ja konkurendid	13
1.5. Organisatsioon ja juhtimine	22
1.6. Ettevõtja riskid	26
1.7. Finantsmajandusplaanid	28
2. Äriplaani mikroettevõttele	32
2.1. Äriplaani lühikokkuvõte	32
2.2. Turusituatsioon ja selle areng	33
2.3. Ettevõtte analüüs	40
2.4. Turundusplaan	42
2.5. Kvaliteet ja teenusearendus	45
2.6. Koostööpartnerid, allhankijad, ruumid, masinad, seadmed	47
2.7. Ettevõtte juhtkond, personal	49
2.8. Finantsmajandusplaanid	51
2.9. Riskitegurite hindamine ja reguleerimine	53
Kokkuvõte	55
Viidatud allikad	57
Lisad	61
Lisa 1. SWOT - analüüs	61
Lisa 2. Tööleping	62
Lisa 3. Ametijuhend	64
Lisa 4. Väljavõtteid ehitusseadusest	65

Lisa 5. Kasumiproгноos neljaks aastaks.....	66
Lisa 6. Rahavood esimesel tegevusaastal ja bilanss.....	67
Summary	68

SISSEJUHATUS

Antud diplomitöö on koostatud teemal „Ehitusteenuseid pakkuva mikroettevõtte käivitamine“. Diplomitöö eesmärgiks on uurida äriplaani koostamise etappe, vajalikkust ja arendada välja võimalikult realistlik äriplaani. Objektiivselt koostatud äriplaani on ettevõtjale abiks analüüsima ettevõtte käivitamisega seotud riske ning võimalusi, andes ettevõtjale võimaluse kaalutleda tulevaste otsuste tagajärgi enne nende realiseerimist.

Autor valis töö teemaks äriplaani koostamise, kuna soovis saada seeläbi objektiivset infot ettevõtte käivitamise võimalikkusest. Teema valikule andis olulise tõuke fakt, et töö autor omab põhilist tööstaaži ja teadmisi just ehituse ja remonditööde valdkonnas. Teema aktuaalsus tuleneb samuti praegusest majanduse olukorrast, kus antud valdkonnas osalev tööjõud on asunud tööpuuduse või madala palgataseme tõttu tööle naaberriikidesse. Samuti on autor puutunud igapäevases töös kokku olukordadega kus kohalikud ettevõtted on hädas kvalifitseeritud tööjõu leidmisega.

Diplomitöö eesmärkide täitmiseks tuleb leida vastused küsimustele: mis on äriplaani, milleks seda vajatakse ja millest see koosneb. Äriplaani omakorda peab andma vastuse küsimustele, kas loodav ettevõtte on perspektiivikas, konkurentsivõimeline ning jätkusuutliku arenguga.

Lähtudes püstitatud eesmärkidest on järgnev diplomitöö jaotatud kaheks peatükiks, millest esimeses osas antakse ülevaade äriplaani kavandamise protsessidest ja selle koostamise teoreetilistest alustest. Lisaks antakse ülevaade ettevõtte käivitamise juriidilistest aspektidest, turundusest ja juhtimisest. Peatükk annab tervikuna ülevaate äriplaani teoreetilistest komponentidest, mis on aluseks korrektse äriplaani koostamisel.

Diplomitöö teises peatükis on autor koostanud alustava ettevõtte äriplaani. Empiirilises osas tuuakse välja loodava ettevõtte põhiaandmed, teostatakse ettevõtteluskonna

analüüs ning uuritakse konkurentsi ehitusvaldkonnas. Koostatakse alustava ettevõtte turundusplaan, finantsplaan ning analüüsitakse ettevõtte käivitamise riske ja nende maandamise võimalusi.

Diplomitöö koostamisel on autor kasutanud nii eesti- kui ka võõrkeelset akadeemilist kirjandust, vastavasisulisi elektroonilisi andmebaase ja seadusandlust. Lisaks on autor tuginenud töö koostamisel erinevatele statistilistele arvnäitajatele, isiklikele kogemustele ehitusvaldkonnas ning õppetöös omandatud teadmistele. Autori poolt töös kasutatud materjalid on kajastatud viidatud allikate loetelus.

1. ÄRIPLAANI KOOSTAMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Äriplaani kavandamise protsess ja struktuur

Hea äriidee ei pea alati sisaldama endas enneolematu toote leiutamist või harukordset teenust, hea idee võib vabalt olla ka turu rikastamine juba tuntud toote või teenusega. Tõuke ettevõtlusega alustamiseks võivad anda paljud faktorid: uued ideed, rahalise kindlustatuse soov või lihtsalt mõne hea võimaluse ärakasutamine. Enne ettevõtlusega alustamist peaks aga iga ettevõtja formuleerima oma ideed ning koostama nende teostuse kirjelduse ehk äriplaani.

Äriplaani koostamist saab võrrelda reisiga. Äriplaani on nagu stardipaik mis tähistab teekonna sihtpunkti, tuvastab peamised riskid millega tuleb arvestada, annab strateegia ületamiseks takistusi ning suunised kinnitamaks edasijõudmist. Hea äriplaani aitab saada ülevaate kust alustati, kuhu tahetakse jõuda ja kuidas sinna jõutakse. (Stutely 2007: 9)

Hästi koostatud äriplaani jääb omanikele ühtlasi ka tegevuskavaks, sisaldades kogu vajalikku infot ettevõtet hõlmavate valdkondade kohta. Lisaks aitab selline kirja pandud mõtete kogum hiljem kõigil äripartneritel ja investoritel ühtemoodi kokkulepitut mõista. Äriplaani koostamiseks ei ole antud kindlat valemit ega ülesehitust ning seetõttu võivad äriplaani oma vormilt olla küllaltki erinevad. Kindlasti peab aga korralik äriplaani sisaldama kõiki ettevõtte jaoks olulisi aspekte. Äriplaani alustamisel on üks tähtsamatest punktidest ettevõtte missiooni ja visiooni sõnastamine. Missioon kirjeldab ettevõtte olemasolu põhjuseid ja visioon seda, millisenä soovivad omanikud näha ettevõtet tulevikus.

Missiooni sõnastus on organisatsiooni olemasolu vajalikkuse sõnastus. Missioone on sõnastatud tootekeskselt või kasutatava tehnoloogia baasil, kuid tänapäeval peaks missioon olema eelkõige tarbija vajaduste rahuldamisele suunatud. Missiooni sõnastus ei tohiks olla mitte liiga kitsas ega liiga lai, ta peaks olema realistlik, spetsiifiline, välja

tooma ettevõtte tugevused, olema stimuleeriv. Hea oleks kui missioon oleks ühelauseline. (Leimann 2003: 76-78)

Visiooni puhul on sisuliselt tegemist kõige üldisema eesmärgiga, milleni jõudmise vaheetappe täpsustatakse pika- ja lühiajaliste eesmärkide fikseerimise kaudu. Hästisõnastatud strateegiline visioon on efektiivne strateegilise juhtimise eeltingimus. Visioon mõjutab ka ettevõtte väärtust: on väidetud, et investorid ostavad mitte olemasolevaid rahavooge, vaid hoopis tippjuhtide tulevikuvisioni. Kindlasti peab hea juht andma oma meeskonnale teada, millesse ta usub ja kuhu ollakse minemas. Visiooni edukas realiseerimine saab toimuda vaid kõigi töötajate igapäevase tegevuse kaudu. (*Ibid.*: 75)

Seega sunnib äriplaani koostamine ettevõtjat üksikasjalikult läbi mõtlema oma äriidee ja selle realiseerimise kava. Sellega vähendatakse ettevõtlusega seotud riske ja see aitab ennetada ebameeldivaid üllatusi, suurendada võimalust, et olulised asjad ei ole jäänud märkamata või kulud arvesse võtmata. Äriplaani eesmärk on olla ettevõtjale tegevusjuhendiks ja investorile esmaseks informatsiooniallikaks. (Pramann Salu 2005: 31)

Kogu äriplaani ülesehitus sõltub paljuski sellest, milleks ettevõtja äriplaani kavatseb kasutada. Näiteks erinevate toetuste või investeeringute taotlemisel, tuleb äriplaani koostamisel arvestada vastavate asutuste etteantud nõuetega. Mida põhjalikum on plaan, seda lihtsam on ettevõtjal endal hiljem ettevõtet käivitada. Konkreetseid nõudeid äriplaani koostamiseks ei ole kehtestatud üheski seaduses ega vastavasisulises kirjanduses. Erinevad allikad annavad ettevõtjale pigem soovitusi hea äriplaani koostamiseks, erinedes seejuures teineteisest suhteliselt vähesel määral.

Äriplaani struktuure on erinevaid, lihtsamaid ja keerulisemaid. Äriplaani on pidevalt täienev dokument, mida on võimalik täiendada ja põhjalikumalt lahti kirjutada, arvestades seejuures, kas äriplaani koostatakse eelkõige ettevõtte jaoks või on vajadus selle esitamiseks ka potentsiaalsetele rahastajatele. Viimaste puhul on sageli olemas ka konkreetsed vormid või nõuded esitatavale äriplaanile.

Äriplaani näidisstruktuur (Mägi 2011: 48-49):

Tiitelleht

Sisukord

Kokkuvõte

1. Tooted ja teenused
2. Turu kirjeldus
3. Konkurents
4. Turundusplaan
5. Ettevõtte tegevusplaan
6. Ettevõtte juhtimine ja personal
7. Finantseerimine
8. Finantsprognoosid
9. Riskide hindamine

Erinevad allikad annavad erinevaid juhendeid, seega ei ole struktuur ehk ülesehitus väga rangelt reglementeeritud. Mõned autorid nimetavad äriideed projektiks. Teadaolevalt on aga äriplaani ja projekti vahe ajas. Projektil on kindel algus ja lõpp, äriplaan kui loodava ettevõtte alus ei ole määratud teatud kindlal ajal lõppema. Näitena üks äriplaani mudel allikast, kus kasutatakse projekti nimetust:

Ettevõtte üldandmed, lühikokkuvõte, projekti kirjeldus (äriidee, toode/teenus, tootmine/teenindamine, turg, konkurent, müük ja turustamine, hind), juhtimine ja personal, projekti riskifaktorid (majanduslanguse-, poliitiline-, seadusandlik-, tehnoloogia-, krediidi- ja valuutarisk), finantsprognoos. (Pramann Salu 2005: 32-39)

Võrreldes esmalt välja toodud äriplaani projekti näidisstruktuuriga, siis vahe on vaid teemade nimetustes või nende esitamise järjekorras, kõik osad, millele äriplaani ülesehituses on vaja tähelepanu pöörata, on sisuliselt ikkagi samad. Seega äriplaani üksikasjalise struktuuri ja ülesehituse määrab ära eelkõige eesmärk ja otstarve, milleks konkreetne äriplaan koostatakse. (Arrak *et al.* 2002: 136)

Niisiis peegeldab hea äriplaan alustava ettevõtte eesmäärke, sihte ja vajadusi. Ta aitab ettevõtjal vältida vigu ja püsida õigel teel. Hea äriplaan ei ole ainult see, mille

tulemuseks on ettevõtte kasum ja kõigi osapoolte heaolu. Hästi võib olla koostatud ka see äriplaan, mis näitab selgelt ära ettevõtja idee realiseerimise kahjumlikkuse ja hoiab sellega ära mõttetu kulutusi. Äriplaan on samuti oluline abivahend investoritelt või sihtasutustelt raha hankimisel.

1.2. Ettevõtte organisatsioonilised vormid

Äri planeerimisel tuleb otsustada millises organisatsioonilises vormis tulevane ettevõtte tegutsema hakkab. Erinevaid ettevõtete vorme, nende alustamist, muutmist ja lõpetamist reguleerib Eestis äriseadustik. Erinevatel äriühingu vormidel on aga erinevad eelised, puudused ja vastutuse määrad. Seega tuleb ettevõtjal esmalt selgeks teha milline vorm on just tema valitud idee jaoks kõige kasulikum. Järgnev peatükk kirjeldab Eestis enim levinud äriühingu vorme ning annab üldise ülevaate nende sisulistest erinevustest. Äriseadustiku järgi on Eestis lubatud äriühingu vormideks tulundusühistu, täisühing, usaldusühing, osaühing ja aktsiaselts. Lisaks nimetatud äriühingutele võib tegutseda ka füüsilisest isikust ettevõtjana ehk FIE-na, kuid vähesel vastutuse ja universaalsuse tõttu on enim levinud just viimased kaks.

Osaühing (OÜ) on äriühing, millel on osadeks jaotatud osakapital. Asutajaks võib olla füüsiline isik või juriidiline isik, üks või mitu isikut, kes koostavad asutamislepingu. Osa väikseim nimiväärtus (sissemakse suurus) on üks euro. Kui osa nimiväärtus on suurem kui üks euro, peab see olema ühe euro täiskordne. Osad võivad olla ühesuguse või erineva nimiväärtusega, igal osanikul võib olla üks osa. Osa annab osanikule õiguse osaleda osaühingu juhtimises (osaniku hääle arv on võrdeline tema osa suurusega) ning kasumi ja osaühingu lõpetamisel allesjäänud vara jaotamisel, samuti muud seaduses ja põhikirjas ettenähtud õigused. Osanik ei vastuta isiklikult osaühingu kohustuste eest. Osaühing kui ettevõtte vastutab oma kohustuste täitmise eest kogu oma varaga. Juhatus on osaühingu juhtorgan, mis esindab ja juhib osaühingut. Juhatusel võib olla üks (juhataja) või mitu liiget. Juhatusel ei pea olema osanik, aga ta peab olema teovõimeline füüsiline isik. Juhatusel ei või olla nõukogu liige. Alates 2011. aastast ei ole seaduses nõuet, et juhatus valitakse kindlaks tähtajaks. (Äriseadustik 1995)

Aktsiaselts (AS) valitakse äriühingu vormiks pigem juhul kui ettevõtte tegeleb suurmate projektide või ettevõtmistega. Alustavaid ettevõtjaid antud äriühingu vorm eriti ei puuduta. Aktsiakapital peab olema vähemalt 25 000 eurot ja väikseima aktsia nimiväärtus 0,1 eurot. Aktsionär ei vastuta isiklikult aktsiaseltsi kohustuste eest, AS vastutab oma kohustuste täitmise eest oma varaga. Aktsiaseltsi võib asutada üks või mitu isikut. Aktsiaseltsi asutamiseks sõlmivad asutajad asutamislepingu. Kui AS-il on üks asutaja, tehakse lepingu asemel asutamisotsus. Aktsiaseltsi kõrgmaks juhtimisorganiks on aktsionäride üldkoosolek.

Üks tuntumaid äriühingu vorme on FIE ehk füüsilisest isikust ettevõtja kes pakub oma nimel tasu eest kaupu või teenuseid. FIE-l lasub majandustegevusega kaasnev risk, vastutades tegevuse eest kogu oma varaga. Täisühing (TÜ) ja usaldusühing (UÜ) asutatakse osanike-vahelise ühingulepinguga. See võib olla suuline või kirjalik leping ning seda ei pea äriregistrile esitama. Antud äriühingute puhul peab olema vähemalt kaks või enam osanikku, kes tegutsevad ühise ärinime all. Täisühingu puhul vastutavad liikmed ühingu kohustuste eest solidaarselt kogu oma varaga, usaldusühingu puhul on täisvastutus ainult täisosanikul. Tulundusühistu puhul on eesmärgiks toetada ja soodustada oma liikmete majanduslikke huve läbi ühise majandustegevuse. Tulundusühistul peab olema viis liiget ning nende osamaksudest koosnev 2 500 euro suurune põhikapital. Mittetulundusühing (MTÜ) on isikute vabatahtlik ühendus, mille eesmärgiks või põhitegevuseks ei või olla tulu saamine. Tegutseda tuleb avalikkuse huvisid silmas pidades ning teenitud tulu võib kasutada üksnes põhikirjaliste eesmärkide saavutamiseks. Sihtasutus (SA) on eraõiguslik juriidiline isik, millel ei ole liikmeid ning mis on loodud vara valitsemiseks ja kasutamiseks põhikirjaliste eesmärkide täitmisel. (Äriseadustik 1995)

Üle poolte äriühingutest (ca 73%) on Eestis äriregistri andmete põhjal registreeritud osaühingutena (Äriregister 2013). Tõenäoliselt on põhjus selles, et osaühingu käivitamisel on võrdlemisi väike kapitalinõue ning osanikel lasub vastutus vaid ettevõttesse paigutatud osakapitali ulatuses. Lisaks on osaühingul lihtne juhtimisskeem ja piisav universaalsus nii väikeste kui ka kesmise suurusega ettevõtete majandamiseks. Arvestades, et alustav ettevõtja ei soovi vastututada oma isikliku varaga ning soovib

ettevõtte juhtmisel näha pigem lihtsust ja organiseeritust, on autori arvates loodava ettevõtte jaoks sobivaim äriühingu vorm just osahing.

1.3. Ettevõtte analüüs

Selleks, et hinnata loodava ettevõtte tulemuslikkust, tuleb koostada finantseelarved. Enne kui süveneda finantsanalüüsi ja plaanide koostamisse, on hea, kui äriplaani koostaja analüüsiks tulevase ettevõtte eeldatavaid plusse ja miinuseid. Negatiivsete ja positiivsete aspektide äratundmine aitab võimalikele takistustele juba varakult tähelepanu pöörata. Analüüsi eesmärk on aidata sisse viia muutuseid mis tagaksid ettevõtte jätkusuutlikuse ning aitaksid täita püstitatud eesmärgid. Analüüsimiseks on olemas erinevaid meetodeid. Üks laiemalt tuntud, lihtne ja kiire vahend ettevõtte strateegilise positsiooni hindamiseks on SWOT – analüüs.

SWOT – analüüsi läbiviimine sobib eelkõige sisseelamiseks vaatluse all olevatesse probleemidesse, põhjanevaid strateegilisi otsustusi saab selle baasil harva teha. Läbiviimise käigus võivad kerkida üles ideed, millega tasub põhjalikumalt edasi tegeleda. Selle meetodi väärtuseks on see, et ta rõhutab, et strateegia peab tagama kooskõla ettevõtte sisemiste omaduste ja väliskeskkonna vahel. (Leimann 2003: 161)

Ettevõtte sisemised tugevused ja nõrkused ning välised võimalused ja ohud on soovitatav välja tuua alavaldkondade kaupa. Olulised alavaldkonnad on turundus, toote / teenuse arendamine, tootmine / tegevus, personal ja majandusolukord.

SWOT – analüüsi näidistabelit (vt Lisa 1) saab kasutada abivahendina mõtete suunamisel. Võib-olla on loodavas ettevõttes hoopis teisiti – mis antud tabelis on pluss, on ettevõttes hoopis miinus ja vastupidi. SWOT – analüüsi tehes peetakse silmas just konkreetse ettevõtte olukorda, võimalusi ja tingimusi.

Tuumkompetentsi all mõistetakse midagi sellist, mida ettevõtte teeb eriti hästi oma konkurentidega võrreldes. See kompetents võib seisneda tootearenduses, efektiivses turunduses, eriti efektiivses müügipersonalis, parimas müügijärgses teeninduses jms. Tuumkompetentsid annavad ettevõttele võimaluse konkurentsieelise rajamiseks, eriti, kui konkurentidel neid kompetentse pole ja nende saavutamine nõuab palju aega ja raha.

Reeglina on tuumkompetents seotud inimestega, nende võimete ja oskustega, mitte bilansis olevate varadega. (Leimann 2003: 161)

Analüüsida (võrdlust teha) aitab tabel 1 ja seda võib teha ka kirjeldava tekstina. Näiteks tuuakse välja 3-5 tugevust – nõrkust, sama palju võimalusi – ohte ja tehakse riskianalüüs. Riskianalüüs: Milliste nõrkuste ja ohtude koosmõju on või ei ole loodava ettevõtte arengu / jätkusuutlikkuse seisukohalt eriti ohtlikud? Kuidas vähendada või kõrvaldada võimalikke sise- ja väliskeskkonnast tulenevaid ohte? Millised on võimalikud lahendused?

Tabel 1. Sise – ja väliskeskkonna analüüs

S I S E K E S K O N N A A N A L Ü Ü S		VÄLISKEKKONNA ANALÜÜS	
		VÕIMALUSED (O – opportunities)	OHUD (T – threats)
	TUGEVUSED (S – strengths)	SO – strateegia: Kuidas sisemiste tugevuste abil väliseid võimalusi ära kasutada?	ST – strateegia: Kuidas sisemiste tugevuste abil väliseid ohte vältida?
	NÕRKUSED (W – weaknesses)	WO – strateegia: Kuidas sisemisi nõrkusi väliste võimaluste abil vähendada?	WT – strateegia: Kuidas vähendada sisemisi nõrkusi ja vähendada väliseid ohte?

Allikas: Strateegilise juhtimise põhimõisted ja protsess 2013

Niisiis on ärianalüüs ettevõtte probleemide ja nende lahenduste tuvastamise protsess mis aitab määratleda eesmärgi saavutatavust. Lahenduste leidmine erinevatele probleemidele võib sisaldada endas nii ettevõtte tegevuste muutmist, strateegilist planeerimist kui ka kindlate seisukohtade kujundamist. Põhjaliku analüüsi meetodeid on

mitmeid, kuid autori arvates aitab just SWOT analüüs anda parima ülevaate ettevõtte välis- ja sisekeskkonnast. Üheks SWOT analüüsi ebaõnnestumise põhjuseks võib olla see, et püütakse leida erinevatele nõrkustele vastukaaluks terve loetelu tugevusi, mis tegelikult ei pruugi kuidagi aidata kaasa eesmärgini jõudmisel. Kindlasti nõuab olulist tähelepanu erinevate tegurite paigutamine tabelis õigetes tulpadesse, sest valesti koostatud analüüs võib viia ebaselge kokkuvõtte ja vale strateegia väljatöötamiseni. Teadvustades oma nõrkuseid ja ohte, on nende mõjust lihtsam hoiduda.

1.4. Turundus – kliendid ja konkurendid

Turunduse üldine eesmärk on tagada klientidele rahulolu ja ettevõttele püsiv konkurentsieelis. Õigesti valitud turundusstrateegia on seega iga ettevõtte edu aluseks. Turundust kirjeldavad paljud allikad kui erinevate tegevuste juhtimist. Selleks, et juhtida oma tegevusi edukalt, tuleb hästi tunda keskkonda, milles ettevõtte tegutseb. Turunduse eesmärk on teha õige toode õigele tarbijale, õigel ajal ja õiges kohas kättesaadavaks ning hoolitseda selle eest, et tarbija oleks toote olemasolust informeeritud (Baker 2003: 432).

Turunduskeskkond hõlmab kõiki isikuid, organisatsioone ja jõude, mis mõjutavad ettevõtte tegevust. Turunduskeskkonda jagatakse ettevõttesiseseks, makro- ja mikrokeskkonnaks. Ettevõttesise turunduskeskkonna moodustavad ettevõtte allüksused ning nende võimujaotus ja töötajad. (Kuusik 2010: 63-64). Makrokeskkonna moodustavad laiemad nagu looduskeskkond, majanduskeskkond, poliitilis-õiguslik -, demograafiline -, kultuuriline – ja tehnoloogiline keskkond. Mikrokeskkonna teguritena käsitletakse tarnijaid, tarbijaid ja konkurente.

Üldjuhul on kõikide äriühingute peamine tegevus ja eksisteerimise eesmärk suunatud klientide vajaduste rahuldamisele. Selleks, et turundada oma kaupu või teenuseid edukalt, peab ettevõtja tundma kõiki keskkonna olulisi osapooli. Kaks kõige tähtsamat analüüsi osapoolt on kliendid ja konkurendid.

Ükski arukas firma ei ürita müüa oma tooteid kõigile, vaid valib sihtturu, positsioneerib oma toote ja segmenteerib kliendi. Kui sihtturud on kindlaks määratud, on suhteliselt lihtne fikseerida võimalikud ostjad. Mida enam õpib firma tundma oma sihtturgusid –

mida klient soovib ja ostab; millal, kus ja kuidas ta ostab – seda paremini suudetakse leida uusi kliente. (Kotler 2002: 125)

Segmenteerimine on tarbijate rühmitamine teatud omaduste alusel. Segmenteerimise tunnused jagunevad kahte põhigruppi – kliendi omadustel põhinevad ja ostusituatsioonil tuginevad tunnused. Geograafiliste tunnuste alusel on võimalik luua segmente peamiselt regioonide, linna suuruse ja turu tiheduse lõikes. Regiooniti on seda mõistlik teha kui ettevõtte tegutseb mitmel turul. Üsna sagedaseks segmenteerimise aluseks on aga linna suurus, et hinnata tegutsemise kasumlikkust. (Kuusik 2010: 126-127)

Demograafilised tunnused – vanus, sugu, rahvus, kultuuritaust, peretüüp – on sageli seotud tarbija ostukäitumisega. Sotsiaalsed ja psühhograafilised tunnused – isiklikud omadused (psühholoogiline taust), elulaad, suhtumine, hoiakud, sissetulek, haridus, ametiala. Osa neist on raskesti mõõdetavad. Turgu võib segmenteerida ka tarbija ostusituatsiooni näitajate alusel. (*Ibid.*: 127-129)

Kui tegemist ei ole eratarbijaga vaid ärituruga, siis segmenteerimise põhimõtted on sarnased. Ettevõtte tunnustest kasutatakse segmenteerimise alusena kõige sagedamini ettevõtte suurust ja geograafilist asukohta. Regiooniti on olulised erinevused müügis, transpordikuludes ja konkurentsi intensiivsuses. (*Ibid.*: 131)

Edasi tuleb mõelda, kuidas kliente ettevõttega siduda ehk püsiklientideks muuta. Mida kauem kliente suudetakse enda juures hoida, seda kasulikumad nad ettevõttele on. Kui pikaajalised kliendid on rahul, siis nad ostavad aja jooksul aina rohkem. Müüja saab mõjutada ostude suurust kahel moel: ristmüük (cross-selling) ja vahetus parema vastu (upselling). Müüja suurendab tootevalikut vastavalt konkreetse kliendi soovidele ja selgitab ostjale toote võimalikult varakult väljavahetamise kasulikkust - parema versiooniga asendamist. Pikaajaliste klientide hoidmise kulud vähenevad aja jooksul. Rahulolev klient soovib müüjat ka teistele potentsiaalsetele klientidele. Samuti ei ole pikaajalised kliendid nii tundlikud hinna suhtes kui juhuslikud ostjad. (Kotler 2002: 134-135)

Ehitusettevõtte puhul on püsiklientide olemasolu autori arvates sama oluline kui igas teises valdkonnas tegutseva ettevõtte puhul. Klientide ettevõttega sidumisel ei ole aga

ehitusega tegeleva äriühingul just palju võimalusi. Teenuste tarbimine selles valdkonnas sõltub eelkõige klientide vajadustest ja võimalustest endale antud teenust tellida. Pikaajalisi suhteid tarbijatega saab ehituse alal tekkida vaid kvaliteetse teenuse ja positiivsete kogemuste läbi.

Üheks olulisemaks mikrokeskkonna elemendiks peale tarbijate on ettevõtte konkurendid. Turunduskontseptsioonist lähtudes on ettevõtte edu aluseks kõrgem ostjale pakutav väärtus, mis tagaks kõrgema rahulolu kui ettevõtte konkurendid. Seega on konkurentide analüüs äärmiselt oluline ja aluseks võib võtta konkurentide liigituse lähtuvalt toodete sarnasusest. Otsesteks ehk vahetuteks konkurentideks on ettevõtted, kes pakuvad samasuguseid tooteid. Silmas tuleb pidada ka kaudseid konkurente, kes pakuvad funktsioonilt või vormilt sarnaseid tooteid. Kõige üldisemal tasemel võib konkurentideks pidada ka kõiki samal turul tegutsevaid ettevõtteid. (Kuusik 2010: 74-76).

Ettevõtted peavad võrdlema oma tegevuse tulemuslikkust konkurentidega. Samuti võib palju õppida, jälgides muudel tegevusaladel tegutsevaid firmasid, kes on tuntud edu poolest ühes või mitmes valdkonnas. Ettevõtetel on vaja luua püsiv konkurentsieelis, ent kiiresti muutuv maailmas ei kesta ükski eelis eriti kaua. Konkurendid asuvad seda kärmelt kopeerima. Seega peavad ettevõtted pidevalt otsima klientidele uut väärtust. (Kotler 2003: 22) Ettevõtte oluliste väärtuste juurde kuulub kindlasti usaldusväärse koostöövõrgustiku olemasolu.

Koostöövõrgustik on kooslus omavahel suhtlevatest ja tihedalt koostööd tegevatest firmadest, kes on spetsialiseerunud mingi toote valmistamisele või teenuse osutamisele. Koostöö esmane eesmärk on tegeleda nende tegevustega, mida ise osatakse kõige paremini teha ja osta neid tooteid või teenuseid, mida partnerid oskavad paremini teha. Allhange on protsess mille eesmärgiks on leida kõige praktilisem, tootlikum ja soodsam tegija töö sooritamiseks, tootmiseks või idee arendamiseks. Põhiliselt võib koostöö eesmärgid jaotada kome gruppi: informatsiooni hankimine ja seeläbi oma tegevuse parandamine, kergem ligipääs mingile ressursile, mida ei suudeta ise hankida või välja arendada ning majandusliku efektiivsuse parandamisega seotud tegurid. Koostöövõrgustikud ei teki aga tühjale kohale, nende kujunemine nõuab aega ja positiivseid omavahelise suhtlemise kogemusi. (Lumiste 2002: 3-5)

Alustanud ja vähem tegutsenud ettevõttel on esmaseks koostööeesmärgiks informatsiooni hankimine. Laskmata ennast häirida firma heast ärimainest või teda ilusamana näitavatest kõrvalteguritest, on kasulik tulevase partneri kohta võimalikult palju infot saada. Taustauuring aitab hoiduda partneritest, keda võib lähiaastatel ähvardada näiteks pankrotistumine. Lihtsaim viis firma tausta uurida on tellida krediidiraport, mis annab lisaks üldisele infole ka hea ülevaate ettevõtte maksekommetest. (Liigand 2005: 166-168)

Väga oluline on jälgida hindu turul, kui hakatakse kujundama oma toote või teenuse hinda. Konkurentsipõhise hinnakujundusmeetodi aluseks võetakse konkurentide hinnad, analüüsides enne põhjalikult turuhindu. Turuhinnanameetodi puhul võidakse määrata oma toote/teenuse hind järgmiselt. Konkurentide omadest kõrgem – kui toote juures on midagi ainulaadset, mida tarbijad väärtustavad kõrgemalt (omadused, kaasnev teenindus jne). Toimib pigem väikesepartiilise tootmise korral. Konkurentide omadest madalam – kui toode on konkurentide omadest madalama kvaliteediga. Pikaajalise edu saavutab ettevõtte vaid siis, kui tootmisprotsessis on konkurentidega võrreldes kulueelis. Lühiajaliselt toimib ka uue toote puhul klientide ostma meelitamiseks. Konkurentide omadega samale tasemele – kui toode on standardne ning olulisi konkurentsieeliseid ei ole kellelgi. Liiga palju üle hinnates võidakse turust ilma jääda, kehtestades aga liiga madala hinna, võidakse ilma jääda tulust. (Kuusik 2010: 226-227)

Konkurentsistrateegia valikul on üks võimalus kasutada nn Porteri mudelit, kus tekib neli peamist strateegiat. Mudeli kasutamisel hinnatakse kahte tegurit: konkurentsieelist ja konkurentsiulatust. Eelist soodustades määratletakse, kas võistelda madalama hinna kaudu või pakkudes unikaalseid ja eristuvaid tooteid ning teenuseid, mis dikteerivad erilise hinna, seejärel selle, kas organisatsioon võistleb laia ulatusega konkurentsisisituatsioonis (paljude klientide segmentidega) või kitsa ulatusega konkurentsisisituatsioonis (valitud klientide segmentidega). Strateegiad on kujutatud tabelis 2. (Alas, Übius 2010: 16)

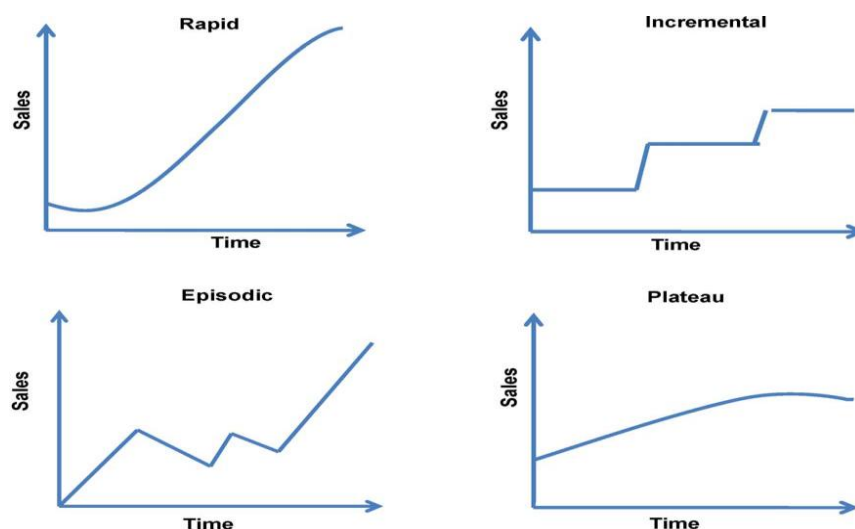
Tabel 2. Porteri konkurentsistrateegiad

K O N K U R E N T S I U L A T U S		KONKURENTSIEELIS	
		MADAL HIND	AINULAADSUS
	LAI	Madala hinnaga juhtimine	Eristumine
	KITSAS	Kontsentreeritud madala hinnaga juhtimine	Kontsentreeritud eristumine

Allikas: Kuura 2011

Eristav strateegia võib vähendada konkurentidega võistlemist ja tõrjuda tagasi asendavate toodetega seotud ohu, kuna kliendid on lojaalsed ettevõtte brändile. Tuleb meeles pidada, et sellega kaasneb kulukate tegevuste arv, nagu seda on tooteuuring ja –disain ning kallis reklaam. Seda strateegiat jälgivad ettevõtted vajavad efektiivset turustamist ja loovaid töötajaid, kellel on aega ja ressursse innovatsioonide väljatöötamiseks. Madala hinna strateegia püüab suurendada turuosa, rõhutades madalat hinda võrreldes võistlejatega. Organisatsioon otsib agressiivselt efektiivseid vahendeid, taotleb hinna vähendamist ja kasutab kontrolli, et toota konkurentidest efektiivsemalt. Seda strateegiat kasutavad firmad on paremas positsioonis võitluses turuosa pärast olukorras, kus tooted asenduvad uutega või turule ilmuvad potentsiaalsed uued konkurendid. Kontsentreeritud strateegia puhul keskendub organisatsioon spetsiifilisele regionaalsele turule või ostjate grupele. Ettevõtte püüab saavutada kas madala hinna eelist või eristumisest tulenevat eelist kitsalt defineeritud turul. (Alas, Übius 2010: 17)

Ettevõtte arengut ja edu mõõdetakse enamasti müügi kasvu järgi. Põhiküsimus on selles miks ühed ettevõtted kasvavad ja teised mitte. Ekslikult arvatakse, et ettevõtete kasvumudel on sarnase trajektooriga ning kõik ettevõtted läbivad oma arengul ühesuguseid etappe. New Englandis läbiviidud uuringust selgus, et ettevõtete arengu kiirus ja kasvumudel võivad olla vägagi erinevad. Uuringus osalesid erineva suuruse ja valdkonnaga ettevõtted, mis olid tegutsenud vähemalt kolm aastat. Ettevõtete tegevjuhtidel paluti joonistada joongraafik viimase kolme aasta müügi kasvu kohta ning selgitada selles omanike ja võtmeisikute rolli. Kogutud joongraafikute võrdlusest selgus, et põhiliselt saab eristada nelja erinevat kasvumudelit (Joonis 1). Mudelitele anti nimed vastavalt trendi iseloomustusele: *Rapid* - kiire, *Incremental* - kasvav, *Episodic* - episoodiline ja *Plateau* – platoo.



Joonis 1. Neli kasvumudelit (Brush, Ceru, Blackburn 2009: 483)

Nagu graafikutest selgub, kogesid mõned ettevõtted kasvu järk-järgult, samas kui teised tegid oma stabiilse arengu jooksul korduvalt plahvatuslikke hüppeid, millele järgnes taas langus. Uuringu tulemusena selgitati välja, et müügi kasv ei tulene ainult trendi muutusest. Kõige olulisemal määral sõltub ettevõtte kasv siiski juhtimisest, turundusest ja rahast. (Brush, Ceru, Blackburn 2009: 481-483)

Klientidega võistlemine läbi toote või teenuse arendamise on oma tegevuste tõttu kulukas nii suurtele kui väikestele ettevõtetele. Arvukate konkurentide olemasolu teenuste osutamise valdkonnas teeb sellest aga eriti keerulise ülesande piiratud

ressurssidega mikroettevõttele. Madala hinna strateegia puhul tuleb ettevõttel otsida võimalusi kulude kokkuhoiduks ning vajadusel langetada ka oodatud kasumiprotsenti. Autori arvates on see mikroettevõtte puhul üks arvestatavamaid võimalusi konkurentidest eristumisel.

Kui puudub klient, kellele müüa, siis puudub ka vajadus pakkuda teenust või toota toodet. Turundus peab leidma lahendused selle kuidas teavitada klienti pakutavast ning sellele kuidas seda infot neile edastada. Tegelikult hõlmab turundus kõike seda, mis jääb toote või teenuse valmimise ja selle tarbimise vahele. Kuna turundusel on oluline võtmeroll ettevõtte edukas käekäigus, ei tohiks sellelt kokku hoida ükski ettevõtja.

Turundus on tegevus, mille eesmärgiks on viia kokku ostjad ja müüjad. Tihti peetakse turunduseks ekslikult vaid reklaami või müügitegevust. Turundust on kirjeldatud kui erinevate tegevuste juhtimist, hõlmates (võimalike) tarbijate soovide ja vajaduste tuvastamist (või loomist!) ja rahuldamist ettevõttele kasumlikul viisil. Turunduse tuum on mõista, et tarbijad kasutavad mingit toodet või teenust sellepärast, et neil on seda vaja või nad arvavad seda, aga mitte lihtsalt soovist oma raha kulutada. (Tarkinvestor 2013)

Turunduse korraldamine ettevõttes tähendab seda, et otsustatakse kuidas toimub turundustöö ja kes selle eest hoolitseb. Väikeettevõttes teeb seda enamasti ettevõtja (juht) ise. Suurtes ettevõtetes on eraldi turundusosakonnad, kus vastavad töötajad tegelevad erinevate turundusosadega. Turunduse juhtimisprotsess koosneb viiest etapist: turu-uuringust, sihtgruppide valikust ja positsioneerimisest, turundusmeetmestikust (tuntud 4P nime all), teostusest ja kontrollist (Kotler 2002: 31).

Turundusmeetmestik ehk neli klassikalist turunduse tegurit (4 P-d), on järgmised: 1. hind (Price), 2. müügitoetus (Promotion), 3. toode (Product) ja 4. turustus ehk müügikoht (Placement). (Kuusik *et al.* 2010: 16). Alljärgnevalt vaatleme neid tegureid eraldi.

Esimene tegur hind on rahasumma, mida tarbija peab maksma toote omandamiseks, teenuse saamiseks. Tuleb mõelda, milline peab olema hinnaskaala, alghind, hinnataseme paindlikkus, kuidas ja mille arvelt teha hinnasoodustusi, millist

hinnakujundusmeetodit kasutatakse. Hinnakujundus on tasuvuse seisukohalt tähtsaim tegur. Liiga madal hind viib raskustesse, liiga kõrge hind peatab müügi, tuleb leida optimaalne tase.

Hinnakujundusmeetoditest esimene on konkurentidest lähtuv hinnakujundus, mida kasutatakse kui müüdavad tooted on väga sarnased ja/või kui turul on üks-kaks tugevat konkurenti, kellest väiksemad firmad oma hinnakujunduses peavad lähtuma. Teine hinnakujundusmeetod lähtub kuludest ja seda kasutatakse sageli nn tööstustoodete (firmalt-firmale) müügil, kus toote valmistamise otsestele kuludele lisatakse soovitatav kasumimarginaal. Kolmanda ehk nõudlusest lähtuva hinnakujunduse puhul määratakse hinnad tuginedes sellele, kui suur on nõudlus konkreetse toote või teenuse järele. Toodetele, mille nõudlus on suur, määratakse kõrged hinnad ja vastupidi – kui nõudlus on madal, kasutatakse madalamaid hindu. Sellist meetodit kasutatakse nt toodete puhul, kus brändil (toote/teenuse identiteedil - eelised, väärtused, tunnused) on oluline roll (kiiresti liikuvad tarbekaubad). (Kuusik *et al.* 2010: 226-229)

Teine tegur müügitoetus ehk müügi tõhustamine, on tegevus, kus sihtturule antakse teada toote positiivsetest omadustest ja veendakse potentsiaalset tarbijat toodet ostma. Müügitoetuse elemendid on reklaam, isiklik müük, müügi aktiveerimine (prospektid, messid, näitused, kingitused, tutvustused, koostööd), avaliku arvamuse kujundamine. Reklaam meediakanalites on üks kallimaid meetodeid, mis tihti võib osutuda tagasihoidliku tulemuse tõttu pigem suureks kuluallikaks. Väikeettevõtetes võiks peale ajalehe reklaami näiteks kõne alla tulla otsepostitus, reklaam müügikohas, reklaampinnad teede ääres, bännerid jne.

Varem eesti keeles loosungreklaamiks nimetatut tunneme nüüd rohkem bännerreklaami nime all. Bännerreklaam on kõige laialdasemalt kasutatav reklaamivõimalus internetis. Firmad maksavad sobivatele veebisaitidele võimaluse eest paigutada sinna oma bänner. Mida suurema külastajaskonnaga sait, seda kallim on seal reklaamimine. (Kotler *et al.* 2003: 131)

Kolmas tegur toode on toodetud või valmistatud asi. Teenuseid pakkuva ettevõtte puhul mõistetakse toote all mittemateriaalsel kujul tarbitavat hüvist. See on inimese mingi majandusliku tarbe ühekordne rahuldamine, mis ei realiseeru uue iseseisva esemena,

vaid inimese asukoha või oleku, mõne temale kuuluva eseme koha või välisilme muutmisena. Teenus on tehnilise normi ja standardi seaduse (2002) tähenduses osutatud või osutatav töö, mille tulemusena valmistatakse uus asi või hooldatakse ja muudetakse olemasolevat asja või selle omadusi või toimub asja valdusesse andmine või võtmine. (Mereste 2003: 342)

Turunduses on toode/teenus ülimalt oluline – kas ta „räägib tarbijale enda eest ise või mitte“. Heal tasemel toode või teenus reklaamib ennast ise, rahulolev klient levitab infot. Informatsiooni levitamine klientide poolt sõltub ka sellest, kas toode on uudne või juba pikka aega turul. Arenguetappe nimetatakse tsükliteks. Toote/teenuse elutsükel selgitab kuidas kujuneb turg teatud toote jaoks aja jooksul (sama kehtib teenuse kohta). Toote elutsükel kajastab müügikäibe ja kasumi muutumist toote eluea jooksul. Iga toode tõrjutakse ükskord täiuslikuma poolt turult välja. (Kallam *et al.* 2003: 64)

Turundusmeetmetiku neljas tegur turustus ehk müügikoht on oluline, et jõuda just vastava toote/teenuse sihtturuni. Selle leidmiseks tegeletakse toote positsioneerimisega, turuosa leidmisega - toote positsioon on tema koht tarbijate teadvuses võistlevate toodetega võrreldes. Positsioneerimisega püütakse leida võimalik suurim tarbijaskond. Võidakse kasutada hulgimüügifirmasid, jaemüüki või on müügikohaks hoopis internet – kõik sõltub konkreetset sellest mida müüakse.

Klassikalistest 4P turundusteguritest on tänapäeval saanud 7P konseptsioon ehk lisandunud on viies - personal (Personnel), kuuendana protsesside juhtimine (Process Management) ja seitsmendaks P-ks on füüsiline tõendus (Physical Evidence). (Kuusik *et al.* 2010: 19)

Autori arvates on 4P-st kõige tähtsam tegur just müügikoht (Placement). Silmapaistvus ehk teistest eristumine on alustava ettevõtte jaoks äärmiselt oluline. Loomulikult on oluline roll kõigil neljal teguril, kuid kvaliteet, soodne hind või kogunud personal ei saa aidata kuidagi kaasa ettevõtte edule, kui pakutavat lihtsalt ei märgata. Samas on väikeettevõtete võimalused võrdlemisi piiratud. Erinevad kampaaniad ja reklaam meedias on kallid ning samalaadset teenust pakkuvaid ettevõtteid palju. Autori arvates sõltub turundus mikroettevõttes eelkõige juhtkonna leidlikkusest, sotsiaalse kapitali olemasolust ja finantsvõimekusest.

1.5. Organisatsioon ja juhtimine

Äriühingu või organisatsiooni asutamise põhjuseks on enamasti ettevõtja idee realiseerida oma tahet. Sõna organisatsioon tuleneb algselt Kreeka keelest ning tähendab tegelikkuses korrastatust. Üldjuhul saabki organisatsiooni defineerida kui inimeste poolt loodud vahendit mis on mõeldud kindlate eemärkide täitmiseks. Organisatsioon võib olla ükskõik milline ettevõtte, sihtasutus või ühing.

Organisatsiooni juhtimise protsess algab väliskeskkonnast tulenevate ohtude ja võimaluste hindamisega. Samal ajal hinnatakse ka sisemisi tugevusi ja nõrkusi. Järgneb visiooni ja missiooni sõnastamine ning organisatsiooni eesmärkide seadmine. Nendest tuleneb konkureerimisstrateegia valik. Organisatsiooni eesmärgid on omakorda aluseks operatsiooniliste eesmärkide seadmisele. Seejärel on vajalik strateegia elluviimiseks sobiliku organisatsiooni kujundamine: sobiva struktuuri leidmine ja rakendamine, vajalike kontrollsüsteemide valik ning eesmärkide saavutamist võimaldava organisatsioonikultuuri kujundamine. (Alas, Übius 2010: 15)

Ettevõtja juhib ja korraldab ettevõtte tegevust, sealhulgas: loob töökohti, maksab makse ja teenib sellega ühiskonda, võtab ettevõtlusriske, vastutab ettevõttesse paigutatud varaga, kannab sotsiaalset ja keskkonnaalast vastutust, on aktiivne ja ettevõtlik. Ettevõtte on juriidiliselt iseseisev üksus, st omab omaette isikuna õigusi ja kohustusi.

Juhtimise kohta on väga palju erinevaid teooriaid. Enamus aga paigutavad juhtimise alla sellised tegevused nagu planeerimine, eesmärkide püstitamine, organiseerimine, koordineerimine, motiveerimine, koolitamine, kontrollimine jne. Viimaste aastakümnete juhtimiskirjanduses valdavalt väidetakse, et on vajalik sooritada erinevaid tegevusi, mis on seotud inimestega ja inimeste mõjutamisega. Vaieldamatult on tähtis, et ilma hea meeskonnata ei saa ükski organisatsioon hästi toimida. Kahjuks ei ole see aga piisav. Samavõrd tähtis on kõik see, mis sõltub inimestest, kui ka see, millest sõltuvad inimesed – nende aktiivsusest, huvitatusest, võimekusest, tahtest jne. Sellest järeldus, et inimestega seotud nähtusi peab juhtimise juures küllalt tähtsaks pidama, sest valitsemine (sisaldab kaasamist, innustamist, tunnustamist, toetamist jpm) on üks osa juhtimisest. (Juhtimine 2013)

Kõige üldisemalt eristatakse kolme peamist juhtimise-eesvedamise stiili: demokraatlik juhtimine, autokraatlik juhtimine ja passiivne (liberaalne) juhtimine. Demokraatlik juhtimine väärtustab koostööd ja juhtimises osalemist, mis võimaldab teha tasakaalustatud otsuseid. Demokraatlik juht delegeerib võimu, toetub töötajate teadmistele, tema mõju põhineb suurel määral töötajatepoolse austamisel. Autokraatlik juht püüab võimu tsentraliseerida ja on harjunud mõjutama inimesi positsiooni, kontrolli, sunni, tasude ja karistuste süsteemi kaudu. Väärtustatakse korraldusi, kontrolli ja juhivoolset domineerimist. Passiivne juht käsitleb töötajaid indiviididena ja motiveerib neid läbi vabaduse, sekkudes minimaalselt töötajate tegevusse. Selline juht on hea kuulaja, eeldab töötajate enesekontrolli olemasolu. See võib olla ka juhtimisalase ebakindluse tulemus. (Türk 2001: 64). Ükskõik milline on juhtimise stiil - juhtimine algab eesmärkide püstitamisest.

Planeerimise põhitõde on see, et kui ei teata, kuhu tahetakse minna, siis ka ei jõuta sinna. Iga planeerimine saab alguse sellest, et esmalt määratakse, mida soovitakse saavutada ehk püstitatakse eesmärgid. Eesmärkide seadmise SMART reegli järgi peab hea eesmärk olema: Specific – detailne, üksikasjalik, arusaadav, tulemusele suunatud, Measurable – mõõdetav, Attainable – saavutatav, Relevant – praktiline, adekvaatne, Time-bound – ajaliselt mõõdetav (Lindpere 2012). Ei ole mõtet püstitada eesmärke, mille kohta teatakse juba ette, et need ei ole saavutatavad. Küll aga peavad eesmärgid olema sellised, mille poole püüdlemine nõuab tööd ja vaeva, aga nad on ka praktiliselt saavutatavad.

Eristatakse kolme tüüpi planeerimist: strateegilist, taktikalist ja operatiivset. Strateegiline planeerimine keskendub ressursidele, keskkonnale ja missioonile. See hõlmab ajaperioodi 3-5 aastast 10-15 aastani. Taktikaline keskendub inimestele ja tegevustele ning see koostatakse üldjuhul aastaks kuni paariks. Operatiivsed lähtuvad taktikalistest plaanidest ja nad on kitsa suunitlusega lähemate eesmärkide saavutamiseks, hõlmavad tavaliselt aega alla aasta. (Kallam *et al.* 2003: 181)

Juhtimine eeldab meeskonda, keda juhtida. Meeskonnaks loetakse väikese arvulist rühma inimesi, kellel on vajalikud teadmised ja oskused ühise eesmärgi saavutamiseks ning kes peavad end tulemuste eest ühiselt vastutavaks. Igast koos töötavast grupist ei kujune veel meeskonda. Töögrupi moodustavad inimesed, kes on teatud omaduste

suhtes sarnased ja võrreldavad, kuid jäävad oma suhetes neutraalseteks. Omavahelise suhtlemise eesmärgiks on ülesannete täitmine. Meeskonnad püüavad luua positiivseid koostöösuhteid. Suurendatakse iga liikme kaasatust ja vastutust. Liikmeid julgustatakse pingutama, olema parem ja oma isiklikku panust andma ning sellega saavutatakse sünergia. Sünergia on koostöös avalduv nähtus, kus koos toimides saavutatakse paremaid tulemusi kui liikmete üksikul toimimisel.

Meeskonnatöös kehtivad mitmed põhimõtted. Aktiivsus – igaüks peab saama enda eest seista. Peetakse lugu ajast, määratakse kindlad tähtsajad ja peetakse neist kinni. Julgus välja öelda ja põhjendada oma seisukohti. Keegi ei pea suruma oma arvamust peale, arutletakse ja otsustatakse koos. Meeskonnaliikmed peavad olema orienteeritud ülesannete lahendamisele. Arvustatakse seisukohti, mitte inimesi. Uusi ideid genereeritakse sallivas õhkkonnas, sest negatiivne kriitika pärsib loovust. Oluline on kuulamisoskus, olevikus püsimine. Oluline on informeeritus, info kiire liikumine. Vastutus lasub igal liikmel, mida öeldakse, seda tuleb ka põhjendada. Kohustus seista meeskonna eest, mida esindatakse. (McCregor 1960: 232)

Meeskonnatöös varitsevad ka teatud ohud. Tekib võitmatute tunne, ollakse liiga optimistlikud, hinnatakse end üle. Eneseõigustamine, vahel õigustatakse ka siis kui faktid räägivad vastu. Surve teisitimõtlejate suhtes, mõne liikme isiksuseomadused ei sobi koostööks, võivad tekkida isikute vahelised konfliktid, vale meeskonna koosseis. Ei tunnetata ära vastutust või vastutus hajub. Ühtsuse illusioon, tekib pettekujutus sellest, et ollakse ühtsed. Et ohte vältida, tuleb juhil valida selline käitumis- ja tegutsemisviis, mis aitab luua efektiivse meeskonnatöö. Hea juht oskab nii delegeerida, et igaüks saab olla liider omas tööloos. Liidri kolm peamist rolli on: teerajamine, juhtimine; inimeste suunamine; motiveerimine ja loovuse arendamine. (Alviste 2012)

Koos töötamise eelised on spetsiifilised, see tähendab seda, et neist on kasu vaid kindlat laadi probleemide lahendamisel. Alati leidub ülesandeid, mille puhul individuaalne lähenemine sootuks tulutoovamaks osutub. Seepärast ei tähenda meeskonnatöö mitte seda, et kõike tuleb teha koos, vaid pigem asjatundlikku tööjaotust. Mingit üldist ja igas olukorras toimivat reeglit sobiva tööjaotuse kohta pole, sest see sõltub meeskonna koosseisust ja selle ees seisvatest konkreetsetest ülesannetest. Meeskonnas töötamine on efektiivne siis, kui iga liige tunnetab oma ülesannet. Kasulik on ühiselt käsitleda

probleeme, mis nõuavad põhjalikku arutelu, uusi ideid või konstruktiivset kriitikat, langetada tervet meeskonda puudutavaid otsuseid ning paika panna tööjaotus. (Laur, Männamaa 2013)

Tähtis osa juhtimistegevus on meeskonna motiveerimine. Üks oluline motiveerimise hoob on töötasu, samas on see tavaliselt kõige suurem kuluartikkel ettevõttes. Alustav ettevõtja peab väga hoolikalt planeerima, kuidas toime tulla - madal töötasu ei motiveeri häid spetsialiste tööle tulema, konkureerivat töötasu ei pruugi majandusolukord võimaldada maksta. Otsuseid mõjutab ka ettevõtte asukoht. Piirkonniti on palgatasemed aastaid erinevad olnud. Juba 2002. aasta andmetest on näha, et enim tõusid palgad Tallinnas ja Harjumaal – 7,1% aastas (Samel 2004: 15). Seega on palgalõhe pidevalt kasvanud ja tööandjal tasub eelnevalt uurida rajatava ettevõtte piirkonna palgataset. Ariko ReServi juhatuse esimees Igor Päss on öelnud, et kui tööandja ei suuda garanteerida töötaja panusele vastavat rahalist hüvitist pikema aja vältel, ei ole teiste motivaatorite abil võimalik töötajat igavesti säilitada. (*Ibid.*: 17)

Milline on ettevõttes töötasu kujunemine, selle määramine on aga ettevõtja pädevuses. Põhipalk võib olla määratud kuupalga, tunnipalga või tükipalgana. Lisatasusid võib maksta täiendavate tööülesannete täitmise eest või tulemusliku töö eest (käibe suurenemine vms). Ettevõtja võib motiveerimiseks maksta ka ühekordseid preemiaid. See ei ole seadusega reglementeeritud. Seadus reguleerib lisaks ületunnitööle töötamise õhtusel ja ööajal (1,25-kordne töötasu) ning riigipühadel (kahekordne töötasu). Ettevõtja peab maksma väljamaksete pealt riigile sotsiaalmaksu (33%) ja töötuskindlustusmakset (alates aastast 2013 – 1%). Ülejäänud maksude ja maksete puhul on ettevõtja vahendaja, kes arvestab töövõtjale määratud töötasust maha: töötuskindlustusmakse (2%), kogumispensioni (2%) ja tulumaksu (21%) (Maksumäärad 2013).

Kuna alustavas väikeettevõttes ei ole võimalik kohe palju erinevaid spetsialiste tööle palgata, siis on ka juhtkond kaasatud igapäevastesse tegemistesse. Tööjaotus käib põhimõtte alusel, et kõik töötajad täidavad vajadusel kõiki ülesandeid. Tööjaotus olenebki eelkõige ettevõtte suuruselt, selle vajadustest ja võimalustest erinevaid spetsialiste palgata. Mida asjatundlikum on tööjaotus, seda lihtsam on tagada ülesannete õigeaegset ja korrektset täitmist.

1.6. Ettevõtja riskid

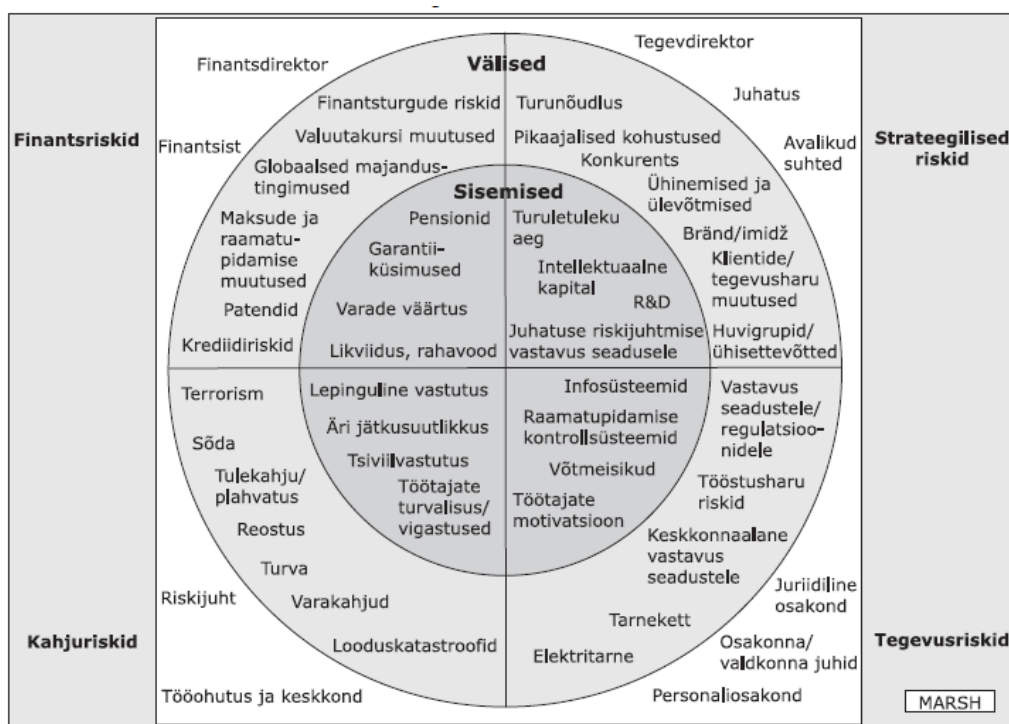
Igasuguse elutegevusega kaasnevad teatud riskid. Ettevõtlus ongi üks suur risk, mida ahvatleb võtma kasumiootus. Esimene, millele ettevõtja mõtleb, on pankrotirisk. Kui on hea idee ja läbimõeldud äriplaan, siis ei pruugi pankroti kartus olla sugugi kõige suurem risk. Pigem võidakse tähelepanuta jätta teised riskid, mida oleks võimalik välistada, kui pisut uurida, prognoosida ja planeerida ennetavaid tegevusi.

Sõna risk tuleneb Itaalia keelest sõnast *risicare*, mille algne tähendus oli "julge", selles tähenduses on aga risk pigem valik kui saatus. Kõige kaasaegsema seisukoha järgi peetakse riski siiski võimaluseks, et midagi võib valesti minna. Individuaalne reageerimine riskidele tuleneb aga sellest kas riski olemasolu võetakse juhusliku või juhitava faktorina. Juhtimisteadlased kipuvad üldiselt pidama õigeks just viimast seisukohta, sest kui puudub võimalus ohtu kõrvaldada, saab seda vähemalt prognoosida. Isegi kui riske pole võimalik vältida, aitab nende prognoosimine võtta ette samme tagajärgede leevendamiseks. (Massingham 2010)

Ettevõtja riske saab jaotada tinglikult nelja suurde rühma: finantsriskid, tegevusriskid, strateegilised riskid ja kahjuriskid (vt Joonis 2). Finantsriskide alla käib eelkõige see, et ettevõtja paneb ettevõttesse oma raha ja riskeerib sellega, kas ettevõtte hakkab tööle ja suudab investeringuid tagasi teenida. Aga ka krediidiriskid (laenuriskid), maksude muutused, varade väärtuste muutused, ka valuutakursi muutused jne. Tegevusriskide alla käivad vastavus seadusandlusele allumise suhtes, infosüsteemidega seotud riskid, õigete töötajate leidmine ja nende motiveerimine jne. Strateegilised riskid (üldised riskid) on seotud turunõudlusega (klientidega), konkurentidega, pikaajaliste kohustuste, avalike suhetega jne. Kahjuriskid on looduskatastroofid, varakahjud (tulekahjud), reostused, ettevõtte ja töötajate turvalisus (vargused), tööohutusega seonduv, äri jätkusuutlikkus, terrorism jms. (Ehitusega kaasnevad... 2013)

Klientidega seotud risk on võlgu jäämine. Kas on üldse võimalik toimetada ilma võlgadeta? On võimalik ühel tingimusel, kui küsida klientidelt ettemaksu. See on aga omakorda seotud riskiga kaotada kliente konkurentidele, kes pakuvad arvete tasumisel pikemaid tähtaegu. Pikem maksetähtaeg suurendab ettevõtte müüki, kuid toob kaasa

Edu on ohtlik, ütleb üks ettevõtlusmaailma vanasõna (Miettinen 2008: 226). Ettevõtte tuntust ja mainet mõjutavad mitmesugused avalikkuseni jõudvad tegurid: uudised, kuulujutud, uued tooted, reklaamikampaaniad jne. Tuntus on seejuures kvantitatiivseks näitajaks ja maine on mitmesuguste poolt tekitatud kvalitatiivne pilt klientide, aga ka teiste isikute teadvuses. (*Ibid.*: 227)

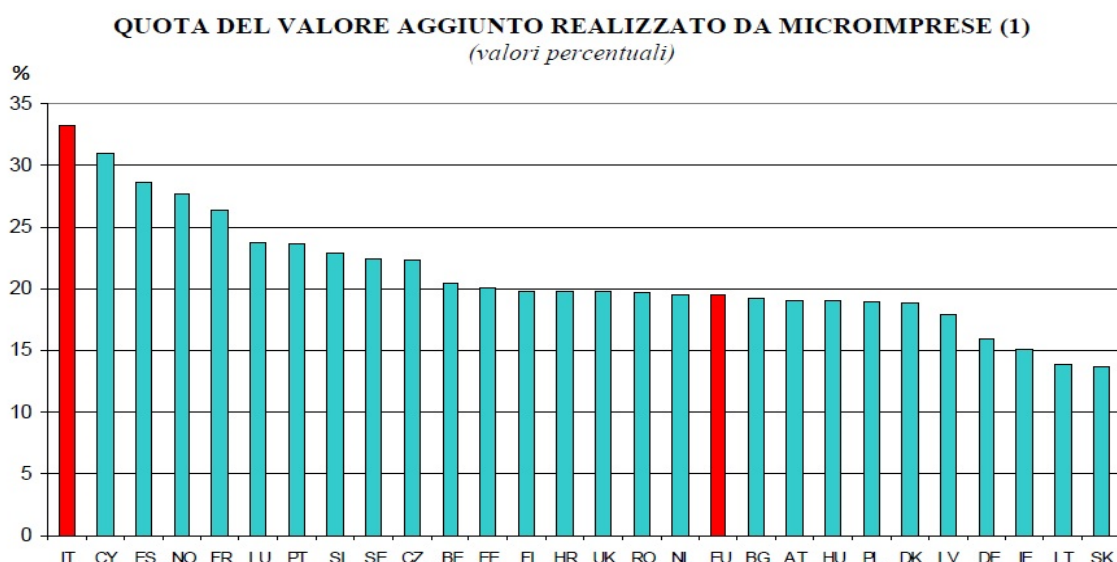


Ei ole olemas ühtegi ettevõtmist mis poleks seotud riskidega. Isegi kui ettevõtja panustab oluliselt oma ressursse riskide tuvastamiseks ja nende juhtimiseks ei ole autori arvates võimalik välistada nende avaldumist täielikult. Oskusliku analüüsi käigus on võimalik tuvastada võimalikud riskid ning ennetada nende realiseerimist või võtta ette samme nende tagajärgede leevendamiseks. Võtmata riske pole võimalik saavutada edu.

1.7. Finantsmajandusplaanid

Finants- ehk rahaline plaan annab ülevaate, kas kõike äriplaanis planeeritud on võimalik ellu viia. Siit saavad vastuse küsimused, kas ettevõtja tuleb toime omakapitaliga või peab leidma kaasfinantseerijaid, taotlema laenu. Ettevõtja peab esmalt koostama nimekirja vajalikest kulutustest ja siis uurima vastavaid hindu. Kindlasti ei anna plaan täpseid arve, aga ettekujutuse kulutusteks vajalike vahendite suurusjärgust küll. Äriplaanis eeldatu vaadatakse igal aastal üle ja tehakse parandused. Juba esimese tegevusaasta tegelikud tulemused annavad hea aluse järgmisteks aastateks reaalsete plaanide koostamiseks. Kasumiplaan koostatakse kuude lõikes ja tehakse siis töö käigus operatiivsed korrektuurid.

Praegusel ajal on Euroopas mikroettevõtete kasumlikkus suhteliselt madal. Nõrk finantsolukord on sundinud ettevõtteid otsima lisakapitali nii laenude kui ka omanike ja äripartnerite investeringute näol. Tulevaste probleemide ennetamiseks otsitakse aina rohkem garantiisid ning kohaldatakse kõrgemaid intresse. Kaupade tootmine toimub ettemaksete alusel ning makseraskustele pööratakse suuremat tähelepanu. Mikroettevõtete poolt loodud lisandväärtus 2008. aastal ehk toodangu osakaal Euroopas ja liikmesriikides eraldi on nähtav joonisel 3. (De Mitri *et al.* 2013: 5)



Joonis 3. Mikroettevõtete loodud lisandväärtus EL-s protsentides (De Mitri *et al.* 2013: 5)

Mikroettevõtteid tegutseb arvulises mõttes oluliselt rohkem kui keskmisi ja suuri ettevõtteid kuid väikeste tootmisvõimsuste juures jääb ka toodangu koguväärtus enamasti alla 25%. Võrreldes toodud lisandväärtuste osakaalu Euroopa riikides, võib öelda, et Eestis tegutsevate mikroettevõtete tulemused on isegi natuke paremad kui Euroliidus keskmiselt.

Finantsproгноoside sisendid on äriplaani eelnevate peatükkide väljundid. Seega ei esine ükski number selles peatükis esimest korda, vaid iga number on varasemates peatükkides leitud ja põhjendatud. Nii näiteks pidid turunduskulud olema selged juba pärast turundusstrateegia väljatöötamist, juhtimis- ja personalikulud pärast personalistrateegia planeerimist, tootmise otsekulud aga pärast tootmise planeerimist. (Kullerkupp 2007: 217)

Algkapital ehk raha, mida vaja ettevõtte alustamiseks, oleneb ettevõtte vormist. OÜ algkapital peab olema 2 500 eurot, et ettevõtet registreerida. Tegelik summa oleneb eelarvest, mida kõike on vaja, et firma tööle saaks hakata. Osaühingut saab alustada ka ilma, et algkapitali sissemakse oleks tehtud, aga sel juhul vastutavad osanikud oma sissemakseks tasumata summa ulatuses, mida nad on lubanud teatud perioodi jooksul osaühingu arvele tasuda. Algkapital võib olla ka mitterahaline sissemakse - arvutid, seadmed ja muu rahaliselt hinnatav vara, mida ettevõtte vajab ja mille kohta tehakse hindamisakt. (Äriseadustik 1995). Asutamise kuludeks tuleb arvestada riigilõivuga. Kui osaühing asutatakse interneti teel äriregistri portaali kaudu, siis on asutamiskulud 250 eurot, kui notari juures, siis kokku 370 eurot. (Firmaabi OÜ 2013)

Arvutused peavad näitama kas ettevõtte saab hakkama vaid omanike poolt ettevõttesse paigutatud kapitaliga või on vaja taotleda laenu. Panga jaoks on äriplaani finantseerimise seisukohast oluline teada kui palju on ettevõtjatel omavahendeid ning millised on pangale pakutavad tagatised. Reeglina aktsepteeritakse alustavate ettevõtete puhul tagatisena kinnisvara, ligikaudu 1/3 ettevõtte käivitamiseks vajalikest vahenditest peaks ettevõtja olema valmis ettevõtmisesse investeerima omavahenditest. Seejuures ei ole oluline mitte ainult käivitamisega seotud omafinantseeringu summa vaid omanike võimalused finantseerida omavahenditest ka käiberaha, juhul kui ettevõtmine ei peaks mingil põhjusel kulgema plaanipäraselt. (Laidre *et al.* 2004: 89)

Esimene finantsplaan on kasumiplaan, kus on sissetulekud, otsesed ja kaudsed kulud. Kasumiplaanis peavad olema välja toodud kõik eeldatavad kulud nagu transport, üürid/rendid, palgad, maksud, palgatõusuga kaasnevate kulude kasv. Elektri-, keskkütte, marketingi- ja telefonikulud, komandeeringud, raamatupidamiskulud, masinate/seadmete hooldus ja varuosad, kontoritarbed jne. Arvestada tuleb ka tooraine ja materjalide võimaliku hinnatõusuga, loomuliku kaoga. Nüüd saab arvestada, kas tulemus on positiivne ja saab arvestada kasumiga või kui kaua kannab ettevõtte kahjumit. (Babcock *et al.* 2000: 19)

Tehes perspektiivset analüüsi tulevaste perioodide kohta koostatakse bilanss. Bilanss näitab ettevõtte varasid ja nende finantseerimise allikaid mingi kuupäeva seisuga rahalises väljenduses (Tearu, Krumm 2005: 16). Äriplaani tehes koostatakse mitu bilanssi – algbilanss näitab varasid, võlgu ja omakapitali seisuga kui ettevõtte alustab tegevust, ja näiteks aasta – kaks pärast eeldatavat seisu.

Kolmas vorm, rahavoogude plaan, annab infot raha tegelike laekumiste ja tegelike väljaminekute kohta, kajastades rahavoogusid (*Ibid.*: 16). Sageli nimetatakse kõnekeeles seda ka kassaeelarveks, olgugi, et „kassa“ tähistab sularahaga tegelemist, rahavood arvestavad kõiki tehinguid, nii sularaha kui ülekannetega toimuvat. Omakapital, mille ettevõtjad ettevõtte arvele panevad, ei ole tulu, see on ettevõtjate poolt ettevõttele kasutamiseks antud raha, tähendab pigem võlga, mis tuleb omanikele tagasi maksta kui ettevõtte lõpetab tegevuse. Samal ajal on ta rahalises mõttes sissetulek, mida ettevõtte saab kasutada vajaminevate vahendite muretsemiseks. Samuti kõik raha, mida millegi eest makstakse, ei ole kulu. Lisaks kulule läheb ettevõttest välja raha, mille eest ostetakse põhivara, mis jääb pikaks perioodiks bilanssi arvele, makstakse tagasi laenu jne. Rahavood liigitatakse kolme rühma: põhitegevuse rahavood, investeerimistegevuse- ja finantseerimistegevuse rahavood (*Ibid.*: 16).

Finantsmajandusplaanide eesmärk on anda ülevaade, kas planeeritav ettevõtte on tasuv. Ettevõtte põhieesmärgi, omanike jõukuse suurendamise, saavutamisele aitab kaasa kasumi kasv. Kasum on aga rahaline näitaja, mis ei iseloomusta majandustegevuse tulemuslikkust, kasumi genereerimiseks rakendatud ressursside tasuvust. Võrreldes kasumisummat selle saamiseks kasutatud ressurssidega, saadakse tasuvus ehk rentaablus ehk kasumi tootlus. Analüüsi teostamisel kasutatakse põhiliselt kolme

rentaablusnäitajate rühma: müügi käibe rentaablus, varade kasumitootlus ja omakapitali rentaablus. (Tearu, Krumm 2005: 27)

Ühed finantsseisundit iseloomustavad näitajad on välja pakkunud USA majandusteadlane Eduard Altman. Need on nn pankrotikordaja arvutamise valemid. On vaieldud, kas neid Eesti tingimustes on mõistlik rakendada, aga samas ei ole käesoleva töö koostaja arvates ka alternatiivset lihtsamat varianti, millega anda väikeettevõttele kiiret hinnangut tema eeldatavale finantsseisukorrale. Hiljem, kui ettevõtte on käivitunud, saab tegelikele andmetele toetudes analüüsiks kasutada juba valemid käiberentaabluse (PM), omakapitali rentaabluse (ROE), investeeritud kapitali rentaabluse (ROIC), rakenduskapitali rentaabluse (ROIK) jt arvutamiseks (Kõomägi 2006: 128-129).

USA finantsanalüütik J. A. Ohlson on tuletanud 105 pankrotistunud ja 2058 mittepankrotistunud firma andmetel pankrotiproгноosimudeli O- skoori, mis võimaldab üks aasta ette pankrotti prognoosida. Väljatöötatud valem arvestab inflatsioonimäära, võimalduvust, koguvara puhasrentaablust, äsja lõppenud aruandeaasta ja eelmise aruandeaasta andmeid. (Alver, T., Alver, L. 2011: 167)

Autori arvates on pea võimatu ette näha erinevatest aspektidest tulenevaid muutusi. Uued võimalused, tehnoloogilised arengud, poliitilised või õiguslikud muudatused ja globaalne majandus on pea ettearvamatud. Eriti raske on teha finantsplaane just alustavale ettevõttele, sest lisaks ettearvamatutele muutustele on oht koostada plaanid kas liiga optimistlikud või siis liiga pessimistlikud. Ilma planeerimata pole võimalik vaadata tulevikku. Niisiis on võitjaks see ettevõtja, kes oskab olulisi muutusi ette prognoosida ja oma tegevusi võimalikult realistlikult planeerida.

2. ÄRIPLAAN MIKROETTEVÕTTELE

2.1. Äriplaani lühikokkuvõte

Kavandatav äriühing on Euroopas levinud liigituse järgi mikroettevõtte mis tähendab, et ettevõtte tegutseb vähem kui 10 töötajaga ning ei ületa aastakäibes 2 miljoni euro piiri. Ettevõtte põhitegevus on ehitus- ja remonditeenuste pakkumine nii era kui äriklientidele. Äriühingu poolt pakutavad teenused on suunatud siseturule ning täpsemaks tegevuspiirkonnaks on valitud Tallinna linn ja selle lähiümbrus. Oma tegevustes lähtutakse Eesti Vabariigis kehtivateset seadustest, normidest ja sotsiaalsest vastutusest ühiskonna ees.

Ettevõtte põhiaandmed

Ettevõtte nimi:	OÜ Sanwork
Aadress:	Ehitajate tee 110, Tallinn.
Toode / teenus:	Üldehitus- ja remonditööd
Omandivorm:	Ühe osanikuga osaühing
Ettevõtte suurus:	Töötajaid 3, algkapital 2 500 eurot

Taustaandmed

Loodava ettevõtte asutajaks on Tartu Ülikooli Pärnu kolledži üliõpilane Arko Suppi. Ettevõttel puudub juriidiline minevik. Planeeritava ettevõtte omanikul on teoreetilised teadmised kolledžis erialase hariduse omandamisest ja praktilised kogemused ehitusalasest töökogemustest. Eelnev töökogemus hõlmab osalemist eramute projekteerimisel, hoonete ehitamisel, renoveerimisel ning remonditöödel. Planeeritava ettevõtte omanik on senise tööstaaži jooksul töötanud ühes meeskonnas koos oma-ala spetsialistidega ning omandanud seeläbi väärtuslikke teadmisi ja oskusi läbi praktiliste töökogemuste. Vajadusel on omanik valmis täiendama enda teadmisi ja oskusi erinevates õppeasutustes.

Äriühingu õiguslikuks vormiks on osaühing, kuna see on mikroettevõttele kõige sobivam. Osaühing on piiratud vastutusega iseseisev juriidiline isik, mis oma majandustegevuses juhindub Eesti Vabariigi seadustest, ettevõtte põhikirjast ning teistest ettevõtte tegevust määravatest sätetest (Kallam *et al.* 2003: 15). Algkapital 2500 eurot on ettevõtte asutajal olemas ning esialgu puudub vajadus erinevate laenude või toetuste taotlemiseks.

Missioon: Pakkuda usaldusväärset ja kvaliteetset ehitusteenust, mis tagab kliendi täieliku rahulolu.

Visioon: Olla usaldusväärne ja arvestatav ehitusettevõtte klientidele ning hinnatud ettevõtte äripartneritele.

Ettevõtte missioon ei ole pakkuda mitte ainult kvaliteetset ehitusteenust vaid näha selle juures kõige olulisemat – klienti. Võttes teenuse osutamisel aluseks kliendi soovid, tuleb tagada parim tasakaal nende maksimaalse täitmise ja parima ehituskvaliteedi saavutamise vahel. Ettevõtte visiooni viiakse ellu lähtudes seatud missioonist. Visioon on seatud ettevõttele muutuv keskkonnas suunanäitajaks ning tugevaks motivaatoriks eesmärkide saavutamisel. Püsites õigel teel ja tunnetades seatud eesmärke on neid võimalik edukalt täita.

2.2. Turusituatsioon ja selle areng

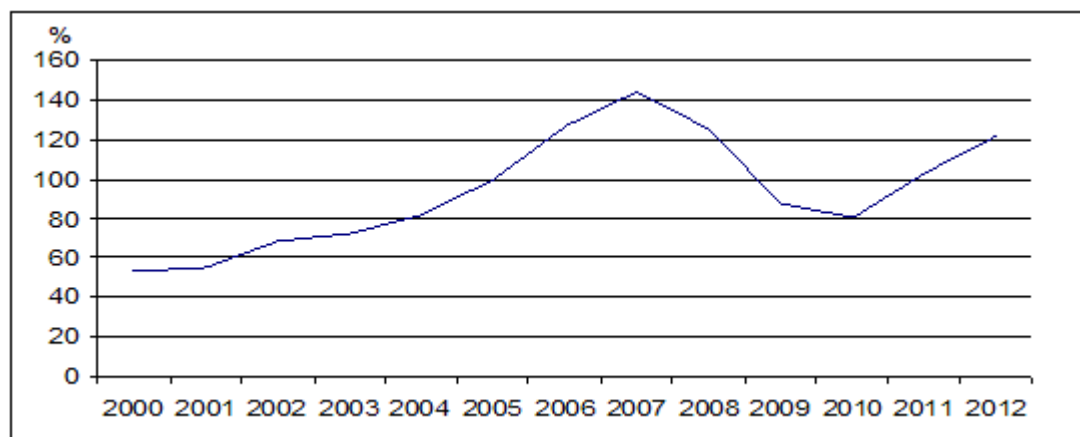
Ehitus on ehitiste püstitamine, rekonstrueerimine, laiendamine ja remontimine. Ehitatakse ehitusprojekti järgi, mis määrab ehitise mahu ja konstruktsiooni. Praegu kehtiv ehitusseadus määratleb ehitise nii: „Ehitis on aluspinnasega kohtkindlalt ühendatud ja inimtegevuse tulemusena ehitatud terviklik asi. Ehitised jagunevad hooneteks ja rajatisteks“. (Ehitusseadus 2002)

Tegevusala (EMTAK 2008) järgi liigitatakse ehitustegevuste alla:

- Hoonete ehitus - hoonestusprojektide arendus, elamute ja mitteluhoonete ehitus.
- Rajatiste ehitus - teede, raudteede, tehnovõrgutrasside ja muude rajatiste ehitus

- Eriehitustööd - lammutamine, ehitusplatside ettevalmistus, elektriinstallatsioon, torutööd, ehituspaigaldustööd, ehitiste viimistlus ja lõpetamine ning muud eriehitustööd. (Ehituseetevõtete vara... 2013)

Lähtudes ehituse alla kuuluvatest valdkondadest, võib ehitusturul pakutavate teenuste tarbijateks nimetada kogu ühiskonda tervikuna. Kuna kavandatav ettevõtte on planeeritud tegutsema peamiselt eriehitustööde valdkonnas, võib põhiliste tarbijatena välja tuua eraisikud ja ettevõtted, kes soovivad tellida ehitustöid nagu lammutustööd, hoonete renoveerimine või viimistlemine. Ehitus on tegevusala mis on põhiliselt orienteeritud siseturule ning seetõttu mängib olulist rolli selle käekäigus just riigi majanduslik areng. Riigi areng sõltub omakorda aga globaalse majanduse tsüklitest. Ehitusmahuindeks ehk omal jõul Eestis tehtud ehitustööde maksumuse muutus püsivhindades aitab piltlikustada majanduses toimunud muutusi viimase 12 aasta jooksul (vt Joonis 4).



Joonis 4. Ehitusmahuindeks aastatel 2000 – 2012 (Ehitusmahud kasvasid... 2013)

Ehitusmaht oli kasvavas trendis kuni 2007. aasta keskpaigani kus suurenev tarbimine ja pidev laenukoormuse kasv gulmineerusid majanduse ülekuumenemise ja sellele järgnenud ülemaailmse majanduskriisina. Süsteemse tasakaalutuse ja üldise kriisi tulemusena langesid ehitusmahud 2010. aastaks 2004. aasta tasemele ning on praguseks hetkeks pöördunud taas kasvule. Languse tulemusena lõpetasid paljud ettevõtted tegevuse, vähendasid oluliselt töötajate arvu või asusid tööd otsima väliseturule. Selleks, et teha plaane tulevikuks, tuleb vaadata minevikku. Selgemaid järeldusi ehitusettevõtete

tegevuse kohta võimaldavad teha statistilised arvnäitajad mis kajastavad nii töötajate arvu, müügitulu ja kulu. Järgnev tabel (vt Tabel 3) aitab välja tuua muudatused mikroettevõtete käekäigust aastatel 2007-2011.

Tabel 3. Töötajate arv ja müügitulu mikroettevõtetes aastatel 2007-2011

Aasta	Ettevõtete arv	Töötajaid kokku	Müügitulu (€)	Kulud kokku (€)
2007	6432	18525	1 113 987 000	1 002 938 100
2008	6931	17096	1 003 798 000	1 000 432 100
2009	6867	14322	715 655 100	715 908 600
2010	6691	15200	679 154 300	665 180 000
2011	7109	17868	917 376 300	851 323 000

Allikas: Autori koostatud Statistikaameti andmete põhjal

Tabeli põhjal on näha, et olukord ehitussektoris on jõudmas languse eelsele tasemele. Ettevõtete arv ehitussektoris pole statistiliselt teinud küll languse aastatel suuri muudatusi, kuid selgelt väljendub selle mõju nii ettevõtete töötajate kui ka müügitulu vähenemises. Kõige raskem olukord valitses aastatel 2008 ja 2009, kus ehitusmahu langus oli kõige suurem ja kulud moodustasid vastavalt 99,6 ja 100,03 % müügituludest. Kõige selgemalt näitab languse tippu 2010. aastal valitsenud tasakaalutus, kus ettevõtete arv vähenes, töötajate arv alles jäänud ettevõtetes suurenes, kuid kulud moodustasid endiselt 97,9% tuludest. Tegutsemine kahjumiga ei olnud kriisi aastatel ilmselgelt haruldane nähtus.

Arengud Skandinaavia ehitusturul teevad aga suure optimismi puhul pigem ettevaatlikuks. Elamispindade defitsiit suurlinnades ning kuuekümnendatel ja seitsmekümnendatel ehitatud hoonete renoveerimisvajadus on toonud kaasa ehitussektori aktiivse elavnemise. Kartuses, et aina elavnev kinnasvaraturg võib taas üle kuumeneda, on Rootsi ja Norra valitsused võtnud kasutusele erinevaid meetmeid olukorra jahutamiseks. Laenuralli pidurdamine vähendab kindlasti ehitusmahtude kasvu ning mõjutab seega otseselt neid ettevõtteid kes on suunaud oma tegevuse Skandinaavia turule. (Rank 2013: 4)

2011. aasta näitajad annavad kindlaid märke, et ka Eesti ehitusmahtude kasv ja ehitushinnad on pöördunud tõusuteele. Ehitushinnaindeksi aastakeskmise muutus oli 2011. aastal võrreldes 2010. aasta keskmisega 3,1%. Sealhulgas kallinesid nii tööjõud

(7,6%), ehitusmasinate kasutamine (2,0%) kui ka ehitusmaterjalid (1,5%). Esimesed märgid ehitushindade pöördumisest tõusule ilmnesid 2010. aasta IV kvartalis, kui ehitushinnaindeksi muutus võrreldes sama aasta III kvartaliga oli 0,6%. (Eesti statistika 2012: 178)

2012. aastal ehitati hooneid 1,2 miljardi ja rajatisi 849 miljoni euro eest. 2011. aastaga võrreldes suurenes hoonete ehitamine püsivhindades 20% ja rajatiste ehitamine 16%. Ehitusmahtude kasvu taga on eelkõige hoonete remondi- ja rekonstrueerimistööd, mida toetas ka rajatiste ehitamine. Vaatamata suurtele kasvunumbritele kahel viimasel aastal on ehitusmahud võrreldavad 2006. ja 2008. aasta näitajaga, jäädes aga ehituses seni edukaima, 2007. aasta ehitusmahtudele alla enam kui kuuendiku võrra. (Ehitusmahud kasvasid ... 2013)

Nii nagu kõigi protsesside puhul on ühe tsükli lõpp teise algus. Mida sügavam on kukkumine, seda aeglasem on tõus. Juba kolmandat aastat on majandus püsinud aeglasel kuid kindlas kasvutrendis, mis annab lootust optimismiks, et langus on selleks korraks ületatud ja ees ootab järgnev kasvufaas. Autori arvates võib alustava ettevõtte jaoks praegust olukorda turul pidada pigem lootust andvaks märgiks kui pessimismi põhjustavaks faktoriks. Lisaks majandustrendide muutustele on ettevõtte müügi- ja kasvusaavutamisel oluline osa juhtimisel, turundusel ja rahalistel ressurssidel. Kavandatava ettevõtte puhul ei ole eesmärgiks saavutada kiiret müügi- ja kasvunäidet ning areneda välja suurettevõtteks. Tuginedes teooria osas käsitletule (vt Joonis 1), võib planeeritava äriühingu kasvumudelit võrrelda pigem joongraafikuga *Blateau*.

Mida rohkem kasvab elatustase, seda rohkem tekib turule potentsiaalseid kliente. Materiaalselt vähekindlustatud klient teeb omale vajalikud remonditööd iseseisvalt, samuti remondib ise oma eluruumi inimene, kellel on olemas vastavad oskused ja aega selle töö tegemiseks. Loodava ettevõtte potentsiaalsed kliendid on nii era- kui ärikliendid. Keskmine klient on Tallinnas või selle lähiümbruses elav eraisik või tegutsev ettevõtte, kellel ise ei ole aega, oskusi või füüsilisi võimalusi teostada vajalikke renoveerimis- või ehitustöid. Nõudlus sellise kliendisegmendi hulgas on suhteliselt suur, sest eluasemed vananevad. Viimase, 2013. aasta märtsis registreeritud rahvastikumuudatuste andmetel on Tallinnas 401 072 püsielanikku (Rahvastik soo...

2013), andmed elamistingimuste kohta on aga veel avaldamata. Aastal 2004 tehtud uuringu alusel on suur osa eramutest (72%) ehitatud enne 1970. aastat ja paljukorteriliste elamute ehitusaasta jääb peamiselt ajavahemikku 1960–1990 (75% neist). (Sissetulek ja ... 2012)

Suur osa minevikus ehitatud hoonetest on ehituslikult kehvast olukorras ning sellest tulenevad suured eksploatatsioonikulud sunnivad omanikke mõtlema hoonete põhjalikule renoveerimisele. Majanduslanguse aastatel pidurdusid kõige muu hulgas ka eluasemetele tehtavad kulutused. Olukorra paranemisel otsivad kinnisvaraomanikud võimalusi kriisi ajal edasilükkunud ehitus ja renoveerimistööde teostamiseks. Osalemine uusarendustel saab kavandataval ettevõttel võimalik olla vaid allhangete korras. Mikroettevõttel puuduvad oma väiksuse tõttu võimalused osaleda suurhangetel peatöövõtjana. Ettevõtte kliendiks võib olla nii era kui ka äriklient (vt Tabel 4).

Tabel 4. Klientide segmenteerimine

Ostupotentsiaal	Kliendisegment	Iseloomustus
40%	Ärikliendid	Ettevõtted kes tellivad hoonete või tööruumide ehitus ja renoveerimistöid. Ehitusettevõtted kes teostavad töid allhankijate abiga.
40%	Erakliendid	Eraisikud kes tellivad renoveerimis või juurdeehitustöid oma eramule, garaažile, või korterile.
20%	Mittetulundusühingud	Korteri, garaaži või hooneühistud kes tellivad trepikodade, koridoride või fassaadide renoveerimis ja remonditöid.

Allikas: Autori koostatud

Arvestades, et planeeritava ettevõtte tegevuspiirkond on Eesti kõige suurema elanike arvuga linn, leidub ka rohkem potentsiaalseid kliente, kes suudavad oma kinnisvara renoveerimiseks või ehituseks vastavat teenust tellida. Ettevõtte põhiliste klientidena jaotatakse võrdselt nii era kui ärikliendid. Kuna mittetulundusühingute poolt hallatavaid hooneid on arvuliselt vähem kui eraisikute või ettevõtete omandis olevaid, on nende osakaal klientide hulgas kõige väiksem.

Ettevõtteid kelle tegevusalaks on Eesti majanduse tegevusalade klassifikaatori järgi märgitud ehitus, oli Eestis 2011. aasta seisuga 9 664. Nendest ettevõtetest ligikaudu pooled ehk 4 879 on aga registreeritud Harju maakonnas, milledest 3 621 Tallinna

linnas. Kuna käivitatava ettevõtte tegevuspiirkonnaks on planeeritud Tallinna linn ja selle lähiümbrus, saab kaudsete konkurentidena käsitleda kõiki ehitusega tegelevaid ettevõtteid kes on registreeritud just Tallinna linnas. Kuna aga käivitatava ettevõtte puhul on tegemist mikroettevõttega, vaadeldakse lähemalt ettevõtteid mille töötajate arv jääb alla 10.

Statistikaameti andmetel oli 2011. aastal Eestis alla 10 töötajaga ehitusettevõtteid ligikaudu 91,7% koguarvust. Kuna täpsemad andmed maakondade kaupa puuduvad, saab sama protsenti kasutades Tallinna linnas tegutsevatest ehitusettevõtetest mikroettevõteteks liigitada ligikaudu 3 320 ettevõtet. Kindlasti pole aga saadud ettevõtete arv kõige adekvaatsem selgitama konkurentide koguarvu. Suure tõenäosusega on teatud osa nendest ettevõtetest spetsialiseerunud konkreetsetele ehitusvaldkondadele ning leidub ka selliseid ettevõtteid, kes on statistiliselt küll olemas, kuid reaalselt ei tegutse.

Võrreldes teiste tegevusaladega on ehitusvaldkonnas selgelt tegemist täieliku konkurentsiga, mis tähendab, et ettevõtted saavad turule siseneda ja konkureerida igasuguste takistusteta. Negatiivseks küljeks on aga seejuures konkurentide poolt mõjutatav hind, mis omakorda mõjub negatiivselt ettevõtte kasumile. Planeeritava äriühingu põhilisteks konkurentideks on ehitusteenuseid pakkuvad mikroettevõtted, kes tegutsevad samas piirkonnas. OÜ Sanwork konkurentidena saab vaadelda järgnevas tabelis (vt Tabel 5) toodud ettevõtteid.

Tabel 5. Kavandatava ettevõtte konkurendid

Konkurent	Asutatud	Töötajaid	Müügitulu	Müügitulu töötaja kohta	Kasum/ Kahjum
Bestram Rakkennus OÜ	2005	4	185 366	46 342	37 810
Biealex Ehituse OÜ	1999	9	92 752	10 306	-30 979
Energiapartner OÜ	2008	3	219 713	73 238	53 938
Estlander Grupp OÜ	2007	6	307 268	51 211	10 241
eWay Ehituse OÜ	2007	4	420 902	105 226	8 427
Nordlin ehitus	2010	8	4 708 579	588 572	575 513
SampoEhituse OÜ	2012	4	193 120	48 280	5 179
Topdoor OÜ	2005	4	281 830	70 458	29 206

Allikas: Äripäeva infopank 2013; autori väljavõte

Lähemalt vaadeldavate konkurentfirmade keskmiseks vanuseks on 6,37 aastat ning keskmiselt töötab nendes ettevõtetes 5,25 töötajat. Antud arvnäitajate põhjal võib oletada, et vaadeldavad konkurendid on tekitanud oma teenuste tarbijates usaldusväärust ning soodustanud seeläbi tellimuste leidmist. Ühe olulise näitajana saab vaadelda ettevõtte tootlikkust, mida suurem on müügitulu ühe töötaja kohta, seda efektiivsemalt kasutab ettevõtte oma ressursse. Bialex Ehituse OÜ kahjum 2011. aastal näitab, et töötamine kasumiga pole kindlasti reegel kuid selgelt on näha, et ettevõtte oskusliku juhtimise korral on antud valdkonnas võimalik tegutseda kasumlikult.

Alustava ettevõtte sisenemine antud tegevusvaldkonda on madalate sisenemisbarjääride tõttu võrdlemisi lihtne. Ehitseaduse kohaselt tuleb uuel ettevõtjal registreerida enda tegevus riiklikus majandustegevuse registris ning luua vastavasisuline õigussuhe iskuga kellel on omistatud vastav kutsekvalifikatsioon või kõrgharidus. Suured püsikulud ei ole samuti antud tegevusalas reeglits ja seega ei ole ettevõtjal kohustust teha ettevõtte käivitamisel suuri investeeringuid. Raskendavaks asjaoluks saab lugeda aga paljude konkurentide olemasolu regioonis.

Konkurentsistrateegia valikul kasutatakse käivitatava ettevõtte puhul Porteri mudelit. Kuna ehitusturul millegi uudse ja ainulaadse pakkumine on äärmiselt raske ja suuresti sõltuv ehitustehnoloogilistest arengutest, on mõistlik valida just madala hinna strateegia. Alustav ettevõtte planeerib saavutada positsiooni turul, pakkudes teenuseid madalama hinnaga kui konkurendid. Antud strateegia valikut soodustab käivitatava ettevõtte juhatuse senine töökogemus ehitussektoris. Omanikel on olemas sotsiaalne kapital soodsamate materjalide hankimiseks ja oskused efektiivsemaks vahendite planeerimiseks. Lisaks on käivitatava ettevõtte omanikud seadnud esmaseks prioriteetiks tööhõive tagamise, mis vajadusel loob võimaluse teha hinnasoodustusi kasumi arvelt.

2.3. Ettevõtte analüüs

Iga ettevõtte seab endale eesmärgid, kuhu teatud aja pärast jõuda soovitakse. Selleks, et eesmärgid oleksid võimalikult reaalsed, tuleb arvestada ettevõtte sisemisi- ja välimisi tegureid. Hindamaks loodava ettevõtte sisemisi tugevusi ja nõrkusi ning väliseid võimalusi ja ohte kasutab autor SWOT analüüsi meetodit.

Tabelist 6 on näha, et kavandatava äriühingu üheks oluliseks tugevuseks on kogemustega töötajad ning tähtaegadest kinnipidamine tööde teostamisel. Antud tugevuste puudumine on probleemiks paljudele mikroettevõtetele. Omanikud soovivad saada ettevõttest võimalikult suurt tulu ning seetõttu võetakse tööle personal kelle vähesed oskused võimaldavad maksta võimalikult madalat töötasu. Majandusliku olukorra paranemine ja sellest tingitud nõudluse kasv aitab kvaliteetset teenust osutaval ettevõtetel hõlpsamalt võita endale uusi kliente. Klientide positiivne kogemus ja rahulolu osutatud teenusega loob võimaluse, et pakutavat teenust soovitatakse edasi ka oma tutvusringkonnale.

Vananevad ehitised loovad järjest suureneva vajaduse renoveerimis ja remonditööde järele. Näiteks paljud kortermajad ettevõtte tegevuspiirkonnas on ületanud oma planeeritud eluea pea kahekordselt ning vajavad seetõttu oma kasutuskõlblikkuse säilitamiseks lähiaastatel olulisi investeeringuid. Nõudluse kasv ehitustööde järele annab ettevõttele võimaluse leida uusi tellimusi. Arvestatavaks tugevuseks on arenemissooviga töötajad kes on valmis end täiendama erinevatel ehitusalastel koolitustel ning hoidma end kursis uute materjalide ja töövõtetega. Klientide soov on pikendada oma investeeringute kestvust ja hoolitseda selle eest, et nende kinnisvara saaks renoveeritud või ehitatud võimalikult kaasaegsete tehnoloogiate ja materjalide abil. Pädevustega töötajad ja uusimate tehnoloogiliste lahenduste kasutamine annab eelise ettevõtete ees kes ei panusta oma teenuste arendamisse.

Tabel 6. Ettevõtte SWOT

Tugevused (S)	Nõrkused (W)
Turundus • Hea maine loomine tarbijate silmis • Turustuskanal – internet • Reklaam rahuloleva kliendi poolt Teenuse arendamine • Kursisolek uute ehitusmaterjalide ja tehnoloogiatega Tegevus • Kiirus tööde teostamisel • Kvaliteetne töö • Kulueelised – oskus planeerida kulusid • Tähtaegadest kinnipidamine Personal • Kogemustega professionaalid Majandusolukord • Olemas algkapital ja esmased ressursid	Turundus • Ebapiisavad turustuskanalid • Algselt suuremad kulud võrreldes konkurentidega Teenuse arendamine • Koolitused ja uued materjalid kulukad Tegevus • Alustaval ettevõttel on vähe töövahendeid • Kvaliteediprobleemid tarnijate ja materjalidega Personal • Vähesed kogemused mõnes ehitusvaldkonnas Majandusolukord • Puuduvad reservid ootamatusteks
Võimalused (O)	Ohud (T)
Turundus • Koostöö konkurentidega ühiste huvide osas • Konkurendid loodavad oma tuntusele • Võimalus saada tellimusi tänu nõudluse kasvule Teenuse arendamine • Uued tehnoloogiad Tegevus • Uued ehitusmaterjalid ja -seadmed • Hoonete amortiseerumine • Suurenev hankijate konkurents Personal • Uued koolitusvõimalused Majandusolukord • Seadused soosivad ettevõtlust • Majanduse kiirenev kasv	Turundus • Madalamate kuludega konkurentide tekkimine • Turu kasvu aeglustumine • Klientide muutuvad vajadused • Negatiivsed demograafilised muutused Tootmine / tegevus • Kulukad ettekirjutused seadusandluses Majandusolukord • Majandusolukorra halvenemine • Tegevuskulude tõus • Looduskatastroofid • Tuleõnnetused • Vargused

Allikas: Autori koostatud

Uued konkurendid, kes sisenevad turule madalamate kuludega, võivad seda saavutada tööjõu ja materjalide kvaliteedi arvelt. Loodav ettevõtte aga kvaliteedinõuetes järeleandmisi ei tee, mis omakorda annab klientide silmis eelise. Kvaliteediprobleeme, mis sõltuvad hangitud materjalidest, on võimalik välistada kui leida koostööpartneriteks usaldusväärsed tootjad ja tarnijad. Töid, millega oma töötajad ei pruugi toime tulla, saab tellida koostööpartneritelt. Konkurentidega tasub pigem teha koostööd kui võtta neid

potentsiaalsete vaenlastena. Sisemisi nõrkusi on võimalik vähendada, pannes rõhku ettevõtte juhtimisele ja tekkivate probleemide efektiivsele lahendamisele. Vääramatute jõudude poolt tekitatud kahjude vastu aitavad erinevad kindlustuslepingud. Ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamiseks ja riskide ennetamiseks tuleb aktiivselt tegeleda materjalide pakkujatega, teostada hinnaläbirääkimisi ja olla kursis klientide eelistustega.

Eesti ettevõtluspoliitika on suunatud väikeettevõtluse arengu soodustamisele ning on seega ettevõtlusega alustamist stimuleeriv. Majanduslikul keskkonnal on äritegevusele otsene mõju, kuna klientide ostujõu suurenemine või vähenemine mõjutab ettevõtte tegevust. Sotsiaalne keskkond mõjutab ettevõtet vaid pikaajalises perspektiivis. Sündivuse vähenemine hakkab ettevõtete tegevusele mõju avaldama alles kaugemas tulevikus, seega hetkel ei ole see loodavatele ettevõtetele probleemiks. Tehnoloogilise keskkonna areng mõjutab ettevõtet otseselt ja võib tuua kaasa lisakulutusi, et olla järjest kõrgematele nõuetele vastav. Koostatud SWOT analüüs toob selgelt välja, et planeeritaval ettevõttel on olemas arvestatavad ohud ja nõrkused. Samuti on ettevõttel omad tugevused ja võimalused, mis suudavad tasakaalustada või maandada negatiivsete faktorite mõju. Oskusliku planeerimise korral on käivitataval ettevõttel võimalik tagada oma jätkusuutlikkus ning täita püstitatud eesmärged.

2.4. Turundusplaan

Kavandatavas ettevõttes on planeeritud töökohti kokku kolm ning seetõttu saab kogu ettevõtte juhtimine, sealhulgas ka turunduse juhtimine olema esialgu ühe inimese ülesanne. Lisapersonali palkamine või uuringute tellimine spetsiaalsetelt ettevõtetelt on mikroettevõttele majanduslikel kaalutustel ebaotstarbekas. Kasutades erinevaid statistilisi näitajaid ja infoportaale on siiski võimalik anda piisav ülevaade valdkonna turusituatsioonist ja konkurentidest. Lähtuvalt kogutud andmetest ja teoorias käsitletud 4P turundusmeetmestikust, on koostatud ettevõttele turunduskompleks. Turunduskompleksi kujundamisel on tähtis osa ettevõtte tulevaste tegevuste planeerimisel.

Teenuse hinna kalkuleerimisel lähtutakse kulupõhisest arvestusest, millele lisatakse oodatav kasum. Ehitusteenuste osutamisel peetakse heaks tavaks kuni 20% kasumit. Hinnasoodustusi saab seega teha vaid kasumi arvelt, kuna ülejäänud osa hinnast

kujuneb kasutatud materjalide kulust, teenuse osutamiseks vajalike töövahendite kulumist, tööjõukulust, transpordist ja üldkuludest. Saadav kasum suunatakse algaastatel tagasi ettevõttesse investeringuteks ning töötajate motiveerimiseks heade tulemuste puhul.

Iga konkreetse tellimuse hind sõltub soovitud tulemusest, vajalike tööde hulgast ning valitud materjalide maksumusest. Ettevõtte finantsplaanides ei ole võimalik pidada väga täpset arvestust materjalide üle, kuna materjalid valib tellija ning kavandatav ettevõtte on vaid nende vahendaja. Arvestada saab aga töö teostamise kuludega. Tööde teostusse ehk teenuse hinda arvestatakse lammutustööd, ehitustööd ja koristustööd. Tööde täpsed hinnad sõltuvad konkreetse objekti olukorrast ning vajalike tööde mahust, orienteeruvad teenuste hinnad on toodud tabelis 7.

Tabel 7. Kavandatava ettevõtte baasteenuste hinnad

Nr.	Teenus	Hind (€)
1.	Müüritise ladumine (ehitusplokk al. 200x200x500mm)	3 eur/tk
2.	Krohvimine	6 eur/m ²
3.	Põrandate tasandamine (1 – 20mm)	5 eur/m ²
4.	Kipsplaatide paigaldus	6 eur/m ²
5.	Akende ja uste paigaldus	45 eur/tk
6.	Akna ja ukse palede viimistlemine (kipsiga)	10 eur/ jm
7.	Lauspahteldus (1 kiht)	5 eur/m ²
8.	Värvimine	3 eur/m ²
9.	Tapeetimine (vinüül ja akrüültapeet)	6 eur/m ²
10.	Hüdroisolatsiooni paigaldus koos kruntimisega	5 eur/m ²
11.	Plaatimistööd (10x10 cm ja suuremad plaadid)	18 eur/m ²
12.	Parketi paigaldus koos aluskattega	5 eur/m ²
13.	Puitparketi lihvimine ja pinna viimistlemine	15 eur/m ²
14.	PVC katte paigaldus	5 eur/m ²
15.	Põranda ja piirdeliistude paigaldus	2 eur/m ²
16.	Ripplae paigaldus (kergkonstruktsiooniga laed)	5 eur/m ²
17.	Fassaadi soojustamine (EPS + armeering + krohv)	18 eur/m ²
18.	Soojustamine villaga 100 – 300mm (+aurutõke)	8 eur/m ²
19.	Tunnitöö hind	16 eur/h

Allikas: Autori koostatud

Ühe 25 ruutmeetri suuruse kontori või eluruumi remont koos põrandate, lagede ja seinte täieliku uuendamisega võtab kahel töömehel aega ligikaudu 7 päeva. Aja kokkuhoiu mõttes tuleb arvestada tööde järjekorraga. Tabelis 8 on arvestuslike hindade põhjal

toodud näitena ühe kontoriruumi remonditööde kalkulatsioon. Remondi kogumaksumusele lisanduvad kliendi poolt valitud materjalide ja transpordi hinnad.

Tabel 8. Remonditööde arvestus 25 m² ruumile.

Teenus	Kogus	Hind (€)
Lammutustööd / koristus	16 h	256
Akende ja uste paigaldus	3 tk	135
Põranda tasandamine	25 m ²	125
Lauspahteldus kipsile	38 m ²	190
Aknapalede viimistlus	17 m	170
Värvimine (krunt 2 kihti)	90 m ²	270
Kipsplaatide paigaldus	38 m ²	228
Parketi paigaldus	25 m ²	125
Liistude paigaldus	30 m	60
Ripplae paigaldus	25 m ²	150
Tapeetimine	12 m ²	72
Kokku:		1 781

Allikas: Autori koostatud

Baasteenuste hinnakirja koostamisel on arvestatud turu keskmiste hindadega. Kuna ehitusvaldkonnas ei ole ükski objekt identne, ei ole võimalik välja töötada hinnakirja mida saaks rakendada ühtemoodi kõikide objektide puhul. Konkreetsete kalkulatsioonide koostamine on objektipõhine ning seetõttu mõjutatav paljudest faktoritest. Lisaks objekti eripäradele tuleb ettevõttel kasutada konkurentidest lähtuvat hinnakujundust ehk arvestada teiste ehitusettevõtete konkureerimist samadele tööpakkumistele. Individuaalne lähenemine erinevate klientide puhul aitab ettevõttel koostada võimalikult soodsad pakkumised.

Müügi toetuseks ehk tõhustamiseks kasutatakse ettevõttes isiklikku müüki ja reklaami. Kliente teavitatakse uue teenusepakkuja olemasolust nii reklaami kui ka tuttavate vahendusel. Piiratud vahendid ei võimalda mikroettevõttel edastada reklaami tuntud massimeedia vahendusel. Infot ja reklaami teenuste kohta planeeritakse jagada populaarses sotsiaalvõrgustikus Facebook ning bannerreklaamidena valdkonda puudutavates veebiväljaannetes. Lisaks saab ettevõtte teha reklaami kohalikes ajalehtedes ning infokataloogides. Esimestel aastatel kogutud töökogemustest, teostatud töödest ning klientide soovistest lähtudes koostatakse tulevikus ettevõttele oma koduleht internetis. Isikliku müügi puhul peetakse oluliseks kliendiga vahetut kohtumist. Suhtlemine erinevate infokandjate ja interneti vahendusel ei soosi

usaldusväärse kliendisuhte tekkimist. Autori arvates on parim reklaam rahuloleva kliendi soovitus, esimesed tööpakkumised planeerib ettevõtja leida just tuttavate vahendusel.

Ettevõtte poolt pakutav teenus ei ole turul uudne ega innovaatiline. Samas on pakutav teenus oluline komponent ettevõtte edukal turundamisel. Kvaliteetselt tehtud tööd ja probleemideta kulgenud kliendisuhted loovad ettevõttele väärtuse mida soovitatakse ka tuttavatele. Mida rohkem suudetakse töötajaid arendada, seda kvaliteetsemat teenust saab ettevõtte pakkuda. Ettevõtte vanuse kasvades, suureneb ka teenuseid tarbinud klientide hulk. Rahulolev klient on aga oluliseks abiks ettevõtte teenuste edasisel turundamisel ja elutsüklite pikendamisel.

Mitte vähem oluline turundusmeede on ettevõtte müügikoht. Kui teenus ei ole klientidele hõlpsasti kättesaadav, pole ka neid kes teenust telliksid. Käivitatava ettevõtte puhul on tegevuspiirkonnaks majanduslikult kõige aktiivsem koht Eestis – Tallinn. Täpsem müügikoht, mille kaudu jõutakse potentsiaalsete klientideni, on aga internet. Ettevõtte ei planeeri kujuneda suurettevõtteks, ega püstita eesmärgiks vallutada suurt turuosa Tallinna ehitusturul. Pigem on ettevõtte eesmärgiks kujuneda arvestatavaks ehitusteenuseid pakkuvaks ettevõtteks ja leida pidevalt tellimusi mahus, mida suudetakse probleemideta täita. Teenuste kvaliteedi tagamiseks on ettevõtte valmis vajadusel värbama lisatööjõudu või kasutama erinevate koostööpartnerite teenuseid.

2.5. Kvaliteet ja teenusearendus

Ehitustööde tellijate peamiseks sooviks on saada kvaliteetne lõpptulemus. Selleks, et tagada ühtlasem ehitustööde kvaliteet on Eestis kasutusele võetud Soome kvaliteedinõuded, RYL nõuded (Rakentamisen yleiset laatuvaatimukset) ehk eesti keeles „Ehitustööde üldised kvaliteedinõuded“.

Välja on töötatud RYL järgmised nõuded:

- Tarindi RYL 2000 – Ehitustööde üldised kvaliteedinõuded. Kande- ja piirdetarindid.
- Hoone tehnosüsteemide RYL 2002 – Ehitustööde üldised kvaliteedinõuded.

- Maa RYL 2000 – Ehitustööde üldised kvaliteedinõuded. Pinnasetööd ning alustarindid.
- Viimistlus RYL 2000 – Ehitustööde üldised kvaliteedinõuded. Viimistlustööd ja sisetarindid.
- Maalritööde RYL 2001 – Ehitustööde üldised kvaliteedinõuded. Maalritööd ning viimistluskombinatsioonid. (Kvaliteet algab... 2013)

Heast ehitustavast kinnipidamine eeldab standardite ja normide jälgimist. Standardite kohta saab andmeid Eesti Standardikeskuse kodulehelt www.evs.ee. Vältimaks teisiti mõistmist, märgitakse tellijaga tehtavasse lepingusse täpselt ära milliseid kvaliteedinõudeid ehitaja kohustub järgima. Valminud ehitus- ja remonditööd võetakse vastu mõlema osapoole (ehitaja ja tellija) poolt allkirjastatud üleandmise – vastuvõtmise aktiga, kus kinnitatakse, et kõiki lepinguga ettenähtud tööd on teostatud vastavalt kokkulepetele.

Ehitamine vajab kindlaid reegleid, korrastatud suhteid ja täpseid termineid. Autor võib isiklike kogemuste põhjal väita, et ehitusturul tegutseb palju mikroettevõtteid kelle põhiliseks eesmärgiks on vaid maksimaalse tulu teenimine. Suurema kasumi saamiseks kasutatakse vähese või puuduva kvalifikatsiooniga tööjõudu, vahendatakse tellijale ebakvaliteetseid materjale ja tehakse sageli töid mille kvaliteet ja eluiga on oodatust oluliselt madalamad. Hilisem probleemide lahendamine on aga klientidele kulukas ja aeganõudev ettevõtmine, mis sageli ei viigi rahuldava tulemuseni. Tagamaks klientide rahulolu, peab ettevõtte näitama üles huvi tööde korrektseks teostamiseks. Ehitustööde käigus täidetakse ehitustööde päevikut, kooskõlastatakse kaetud tööd tellija või tema esinadajaga ning kontrollitakse materjalide vastavust ja sertifikaatide olemasolu.

Kavandatav ettevõtte alustab tegevust eriehitustööde valdkonda kuuluvate teenuste pakkumisega. Põhiliselt planeeritakse tööd lihtsamate projektidega nagu elu- ja tööruumide renoveerimine, akende ja uste vahetus, eramute fasaadide uuendamine jms. Selleks, et laiendada tulevikus teenuste pakkumist, tuleb ettevõttel koolitada oma töötajaid. Hoonete vananemine ja ekspluatatsioonikulude kasv toob muuhulgas kaasa aina suureneva vajaduse renoveerida ka kütte- ja tarbevee süsteeme. Esimeseks valikuks teenuste arendamisel seatakse soojussõlmede hooldamise koolituse läbimist ning

tulevikus ka santehniku kutsetunnistuse omandamist. (Koolitusinfo OÜ 2013) Planeeritavate koolituste läbimine annab ettevõttele võimaluse pakkuda paremat kompleksteenust ning leida tulevikus lisatöid väiksemate kortermajade kütte- ja tarbevee torustike uuendamisel.

2.6. Koostööpartnerid, allhankijad, ruumid, masinad, seadmed

Kvaliteetne teenus sõltub tänapäeval plajudest komponentidest. Hilinevad materjalid või ebakvaliteetne töö allhankijatelt on negatiivseks reklaamiks igale ettevõttele. Kahjuks ei sõltu aga selliste olukordade tekkimine alati otseselt töövõtja tegevustest. Seetõttu on usaldusväärsed koostööpartnerid hindamatuks väärtuseks igale ettevõttele. Mida pikemad on suhted koostööpartneritega, seda kindlamalt võib nende tegevusele loota. Alustava ettevõtte puhul võib üheks teenust ohustavaks faktoriks olla just kindlate koostööpartnerite puudumine. Kavandatava ettevõtte omanikul on olemas pikaajalised positiivsed kogemused tabelis 9 toodud ettevõtetega.

Nimetatud ettevõtetest enamus pakuvad püsikliendisoodustusi ning on usaldusväärsed oma kaupade ja teenuste osutamisel. Kavandatav ettevõtte loodab leida usaldusväärseid koostööpartnereid ka oma tulevaste tegevuste käigus.

Tabel 9. Kavandatava ettevõtte koostööpartnerid

Nr.	Valdkond	Ettevõtte
1.	Elektritööd ja paigaldiste projekteerimine	Elektripaigalduse OÜ
2.	Projekteerimine	Pärnu EKE Projekt AS
3.	Turvauksed ja lukud	Lemo Kaubandus OÜ
4.	Aknad	Margus Aknad OÜ
5.	Santehnilised tööd ja küttesüsteemid	T & D SANFOX OÜ
6.	Santehnika	FEB AS
7.	Puitmaterjalid	Puumarket AS
8.	Ehitusmaterjalid	Bauhof Group AS
9.	Kivikatused (materjalid)	Benders Baltic Nord OÜ
10.	Elektrimaterjalid	Saveltron OÜ
11.	Betoon ja betoonist tooted	Lasbet tootmine AS
12.	Tööriistade rent	Ramirent Baltic AS
13.	Ventilatsioonitööd	Marplek OÜ
14.	Kiviparkett	Kaks kivi OÜ
15.	Ehitustööd	Ertooma OÜ
16.	Ehitustööd / Raamatupidamine	A.H. Trading OÜ

Allikas: Autori koostatud

Kulude kokkuhoiu mõttes ei planeerita esialgu rentida ettevõttele eraldi kontorit ega ladu. Töid teostatakse tellija pinnal ning töövahendeid ja korduvkasutusega materjale on võimalik ladustada omanikule kuuluvas garaažis. Põhilised töövahendid on omanikul ja töötajatel isiklikud. Kallimad ja vähem tarbitavad tööriistad planeeritakse rentida vastavalt koostööpartnerilt. Võimalusel finantseeritakse uute töövahendite soetamist tulevikus ettevõtte kasumist. Kontoriruumide rentimine pole esialgu otstarbekas, vajalik kontoritehnika ja ettevõtet puudutav dokumentatsioon asuvad ettevõtte omaniku kodusel aadressil. Raamatupidamisteenus tellitakse vastavalt koostööpartnerilt. Kokkuhoid renditavate ruumide arvelt ja isiklike töövahendite kasutamine aitavad alustaval ettevõttel kokku hoida püsikuludelt. Ruumide rentimine võib päevakorrale tekkida tegevuse mahtude kasvu korral tulevikus.

Tabel 10. Investeering töövahenditele

Nr.	Nimetus	Mudel / mark	Hind (€)
1.	Akutrell	BDF446RFE/ Makita	333,00
2.	Tikksaag	JV0600K/ Makita	209,00
3.	Segutrell	UT121/ Makita	233,00
4.	Nurgasaag	SMS 1800-250	173,00
5.	Akupuurvasar	18 V Sds-Plus, Led BHR202Z	253,00
6.	Ketaslõikur	9565HF01 1100W	155,00
7.	Ristjoonlaser	SK 102Z IP54	251,00
8.	Loodlaud	L3 2000mm	26,59
9.	Loodlaud	L3 1000mm	14,59
10.	Loodlaud	L3 400mm	8,70
11.	Mõõdulint	7,5m	4,55
12.	Tööriistakomplekt	Black and Decker	207,00
13.	Kokku		1 868,43

Allikas: Autori koostatud Bauhof kodulehe andmete põhjal

Kuna pakutavate teenuste hulka kuuluvad ka materjalide transport ja objektide ehitusjärgne koristus, tuleb esimene suurem investeering teha kaubiku soetamiseks. Sobiva kaubiku hind on 8 400 eurot. Kasutades sõiduki soetamiseks Swedbank liisingut, on sissemakse 650 eurot ja makseperioodiks 60 kuud. Liisingu intress on 4,06%, sõiduki jääkväärtus 10%, ja kuumakse kokku 130 eurot. (Auto24.ee). Teine mahukam investeering tehakse ettevõttele esmaste töövahendite soetamiseks, nende maksumus on toodud tabelis 10.

2.7. Ettevõtte juhtkond, personal

Selleks, et kavandatav ettevõtte saaks alustada oma eesmärkide täitmist, tuleb tööle võtta lisaks ettevõtte juhatajale veel kaks ehitustöölist. Mõne töötajaga mikroettevõttes ei ole võimalik ega otstarbekas luua funktsionaalset struktuuri mis määraks ära töötajate kindlad tööülesanded ja vastutuse. Juhtimine ettevõttes saab toimuma otsesena, mis tähendab, et tööülesanded ja vastutus jagatakse vastavalt töötajate pädevustele ja hetkelistele vajadustele.

Kavandatav ettevõtte on ainuomaniku firma, seega on tal ainult üks osanik ehk juhatuse liige, kellel on õigused, kohustused ja vastutus äriühingu ees. Juhatuse liige (edaspidi juhataja) peab tegema kõik selleks, et ettevõtte tegutseks ja areneks ning kõik tehtavad tehingud oleksid kehtivate seadusega kooskõlas. Kõik õigused ja kohustused hakkavad kehtima ettevõtte registreerimise hetkest kui ainuomanik määrab ennast juhatuse liikmeks. (Äriühingu juhatuse ... 2013)

Kasutades demokraatlikku juhtimisstiili, väärtustatakse töötajate koostööd ning arvestatakse nende ettepanekuid otsuste langetamisel. Kuna mikroettevõttes puudub üldine ja igas olukorras toimiv tööjaotuse mudel, sõltub ülesannete ja kohustuste jaotamine konkreetsetest olukordadest. Juhataja delegeerib ülesandeid toetudes töötajate teadmistele ja oskustele. Selline juhtimisstiil põhineb ettevõtte kõigi töötajate omavahelisel austamisel.

Ettevõtte töötajad võetakse tööle palgatöötajatena ning nedega sõlmitakse vastav tööleping. Äriühing võib vajadusel kasutada ajutise lisatööjõuna ka FIE-de teenuseid. FIE töötamine kindla tööandja kontrolli all ehk püsiva tööjõuna, võib ettevõttele kaasa tuua süüdistuse maksukohustustes kõrvalehoidmises ja varjatud töölepingu sõlmimises. Ühest küljest oleks ettevõttele FIE-de kasutamine erinevate seaduste tõttu lihtsam kuid teisalt on raske leida personali kes sooviks vastutada ise oma tervishoiu, tööohutuse ja maksude maksmise eest. (FIE või palgatöötaja 2013)

Ettevõtte juhataja korraldab lisaks raamatupidamist, mis on muust juhtimisest eraldatud. Juhatajal lasub kohustus pärast majandusaasta lõppu koostada aruanne ja esitada see elektrooniliselt ettevõtja portaali kaudu Maksu- ja tolliametile, hiljemalt kuus kuud

peale majandusaasta lõppu. Raamatupidamist on plaan tellida sellega tegelevalt koostööpartnerilt. Kuna arveid ja hinnapakumisi koostab juhataja ise, tellitakse teenusepakkujalt kuni 30 dokumendi kandmist, mis teeb kuus teenuse hinnaks 36 eurot. Lisaks kord aastas aastaaruande koostamine keskmise kalendrikuu teenustasu ulatuses. Töötasu arvestatakse tunnipõhiselt ning sellega tegeleb ettevõtte juhataja isiklikult. Tabelis 11. on toodud käivitatava ettevõtte ühe kuu palgakulu ja selle komponendid.

Tabel 11. Kavandatava ettevõtte ühe kuu palgaarvestus

Nr.	Töötaja	Brutopalk	Töötuskindlustus 2%	Kogumispension 2%	Tulumaksuvaba- miinimum	Tulumaks 21%	Netopalk	Sotsiaalmaks 33%	Töötuskindlustus 1%	Palgafond kuus
1.	Juhataja	1 230	24,6	24,6	144	217,73	963,07	405,9	12,3	1 648,20
2.	Ehitus- tööline 1	1 230	24,6	24,6	144	217,73	963,07	405,9	12,3	1 648,20
3.	Ehitus- tööline 2	1 230	24,6	24,6	144	217,73	963,07	405,9	12,3	1 648,20
4.	Kokku:	3 690	73,8	73,8	432	653,18	2 889,22	1 217,70	36,9	4 944,60

Allikas: Autori koostatud 2013. aasta maksuseaduste põhjal

Netopalgaga alla kuue euro tunnis ei ole tänases turusituatsioonis võimalik kvaliteetset tööd tegevat ehitustöölist palgata. Seega brutotöötasuks arvestatakse 8 tunnise ja keskmiselt 20 tööpäevase kuu puhul 1 230 eurot. Ettevõtte juhataja maksab endale töötasu samuti vastavalt tehtud töötundidele, juhatusel liikmeks oleku eest eraldi töötasu ei arvestata. Kui ettevõtte ei suuda ajutiselt töötajat kokkulepitud ulatuses tööga kindlustada, tuleb kokkuleppel töötajaga vähendada töötasu, tööaega või rakendada palgata puhkust. Tagamaks palkade konkurentsivõimelisust, planeeritakse korrigeerida palgatasu kord aastas vastavalt inflatsioonile ja ettevõtte finantsilistele võimalustele. Tunnitasu fikseeritakse töölepingus (vt Lisa 2). Töölepingu lisana vormistatakse ametijuhend. (vt Lisa 3)

Selleks, et ettevõtte omaks ehitustegevuseks vastavat litsentsi, peab üks ettevõtte töötajatest olema pädev tegutsema vastutava spetsialistina ehitusseaduse §47 käsitluses (vt Lisa 4). Kvaliteetse teenuse tagamiseks peab ehitustöölisel olema vähemalt II või III kutsetase. Ilma erialase kutsehariduseta taotlejatelt nõutakse viis aastat erialast

töökogemust ja erialaste koolituste läbimist tulevikus. Ehitusvaldkonna kutsekvalifikatsioonide omistamist korraldab Eesti Ehitusettevõtjate Liit (<http://www.eeel.ee/>). Lisaks peab töötaja olema koostöövõimeline, täpne, korrektne, kohuse- ja vastutustundeline ning hea pingetaluvusega.

2.8. Finantsmajandusplaanid

Planeeritav ettevõtte on mikroettevõtte ja juriidiliseks vormiks on valitud osaühing, mille asutamine on lihtne, nõutavaks minimaalseks osakapitaliks on 2 500 eurot. Tegemist on ainuomaniku firmaga, seega ühe osakuga. Osakapitalist tasutakse alustamiskulud ning soetatakse mõned esmavajalikud töövahendid. Tulevikus, kui ettevõtte peaks suurenema, ei ole välistatud osanikeringi laienemine.

Tuginedes eelnevates peatükkides tehtud arvutustele, on koostatud eeldadav kasumiproгноos (Lisa 5), mis on esialgu arvutatud nelja aasta kohta, kuna pikemas perspektiivis on hindade tõusu raske ette ennustada. Müügitulu on prognoositud lähtudes töötajate arvust, nende jõudlusest erinevate tööde teostamisel ja vastavate tööde hindadest. Ettevõtte tootlikuse arvutamiseks tuleb jagada müügitulu töötajate arvuga. Kavandatava ettevõtte puhul tuleb see 70 166 eurot ühe töötaja kohta. Võrreldes saadud arvu konkurentide vastavate näitajatega (vt Tabel 5) saab väita, et kavandatav ettevõtte suudab kasutada oma ressursse optimaalselt. Kasumiproгноosi koostamisel on arvestatud hetkelist turunõudlust, oletatavat kasvutrendi, konkurentide tegevust ning autori isiklikku arvamust. Igal aastal vaadatakse esialgsed arvutused üle, tehakse korrektuurid ja plaan järgnevas eelarveaastaks. Ettevõtte on planeeritud registreerida 2013. aasta teisest poolaastast, seega rahavoogude plaan on antud juulist kuni detsembrini. Rahavoogude plaani (Lisa 6) eesmärk on tuvastada toimetulek algkapitaliga ja laenuvajaduse kindlakstegemine. Välja on toodud bilanss neljanda aasta lõpuks (Lisa 6).

Esimene kuu kulub ettevõtte tegevuste organiseerimiseks, töövahendite soetamiseks, ettevõtte reklaamimiseks, klientide leidmiseks ja lepingute sõlmimiseks. Esialgu ei vaja ettevõtte büroopinda, töövahendeid hoitakse isiklikus garaažis, seega puuduvad rendikulud. Suuremad püsikulud on arvestatud kommunaal-, bürootarvetete-, side-, kindlustus-, reklaami ja raamatupidamiskuludele. Muutuvkulud sõltuvad tellimustest ja

neid ei ole võimalik väga täpselt arvutada. See ei ole suur probleem, sest suuremate materjalitarnete korral on võimalik esitada tellijale ettemaksuarve või leppida kokku tasumine töö eest etappide kaupa. Valmis töö võetakse vastu akti alusel ja tehakse tasaarveldus ning esitatakse ettevõtte kuludest lähtuv teenusearve.

Töötajad on plaanis tööle värvata ettevõtte teisest tegevuskuust, siis lisanduvad tööjõukulud – tunnitasu, töötuskindlustusmaks ja sotsiaalmaks. Töötasu arvelt ei ole planeeritud kokku hoida, sest vastasel juhul ei ole võimalik leida kvaliteetset tööjõudu. Kuna töötajad kasutavad esialgu suures osas isiklikke töövahendeid ja neid tuleb objektile toimetada, siis on arvestatud ka isikliku sõiduauto kompensatsiooniga seaduses lubatu piires. Ehitusmaterjalide ja renditöövahendite veoks on vajalik kaubiku olemasolu, mis on otstarbekas soetada liisinguga.

Kõrgete viiviste arvestamine ei suuda alati tagada tähtaegadest kinnipidamist ning laekumiste hilinemine võib väikese ettevõtte töö halvata. Selle probleemi lahendamiseks on rahavoogude plaanis arvestatud väikese tagavaraga iga kuu lõpuks, et võimalike laekumiste viivituste korral edukalt toime tulla. Pikemate maksetähtaegade puhul on võimalik kasutada pankade poolt pakutavat arvelduskrediiti või faktooringut. Suurema puhvri loomine likviidsuse tagamiseks sõltub ettevõtte reaalsest tulemustest. Koostatud plaanide positiivse täitumise korral on võimalik juba esimese poolaasta lõppedes saada kasumit ca 3 000 eurot. Kui tulemus ei osutu nii positiivseks, on võimalik osakapitali suurendamine, milleks aga esialgu puudub vajadus.

Kuna ettevõtte ei vaja tegevuse alustamiseks suuri investeeringuid ning puudub vajadus ruumide rentimiseks on tulemus igati ootuspärane. Kui kavandatud äriühing suudab tegutseda järgnevat 4 aastat koostatud prognooside järgi, saab hakata planeerima suuremate investeeringute tegemist töövahenditesse ja sobivamate ruumide soetamisse. Töömahtude suurenedes on võimalik juurde värvata töötajaid. Esialgu ei planeerita siiski pikemas perspektiivis areneda suuremaks ettevõtteks. Madalseisust väljuv ehitusturg annab aga lootust ettevõtte heale finantsseisundile.

2.9. Riskitegurite hindamine ja reguleerimine

Riski võib oluliseks pidada juhul kui selle tekkimise tõenäosus on suur ja tagajärjed ettevõtte tegevusele ohtlikud. Riskianalüüsi eesmärk ei ole mitte ainult riskide realiseerumise ennetamine vaid ka nende tagajärgede vähendamine. Selleks, et riske analüüsida, tuleb need kõigepealt tuvastada. Lähtudes teoorias käsitletud materjalidest on mõistlik jagada riskid nelja suuremasse rühma. Käivitatava ettevõtte võimalikud riskid on toodud tabelis 12.

Tabel 12. Kavandatava ettevõtte riskid

Valdkond	Risk I	Risk II	Risk III
Finantsriskid	Krediidirisk	Maksude muutused	Likviidsus
Strateegilised riskid	Nõudluse langus	Vale arengusuund	Konkurents
Kahjurisk	Tööohutus	Turvarisk	Õnnetusrisk
Tegevusriskid	Töötajate motiv.	Tarnijad	Seadused

Allikas: Autori koostatud

Kavandatava ettevõtte puhul on finantsriskide realiseerumise tõenäosus väike, kuid siiski olemas. Krediidiriski olemasolu on tingitud vajadusest kasutada liisingut kaubiku soetamiseks. Riski maandamiseks sõlmitakse liisingufirmaga leping, mis võimaldab osamakseid tasuda pika perioodi jooksul. Krediidirisk on omakorda seotud aga ettevõtte sissetulekutega. Kõige suuremaks riskiks võib olla klientide maksejõuetuse tekkimine, mis omakorda seab küsimärgi alla ettevõtte kulude õigeaegse tasumise. Likviidsusriski maandamiseks tuleb uurida ettevõtete tausta ning sõlmida lepingud mis võimaldavad tööde teostamist ja nende eest tasumist etappide kaupa. Riiklik maksupoliitika on suunatud ettevõtluse arendamisele ja seetõttu toimuvad maksutõusud üldjuhul mõne protsendi kaupa. Maksude tõus tulevikus on väga tõenäoline kuid selle tagajärgi ettevõttele ei saa lugeda märkimisväärsteks.

Strateegilised riskid on seotud enamasti äriliste otsuste ja turul toimuvate muutustega. Ehitusettevõtte puhul on selles valdkonnas suurimaks riskiks nõudluse langus. Antud riski maandamiseks tuleb ettevõtel tegeleda oma teenuste valiku laiendamisega. Mida rohkem on pakutavaid teenuseid, seda suurem on ettevõtte potentsiaalsete klientide hulk. Risk areneda vales suunas saab olla vaid valede strateegiliste otsuste tagajärg.

Selleks, et arendada oma teenuseid õigetes valdkondades, tuleb ettevõttel jälgida enda ümber toimuvat ja kohandada oma plaane vastavalt toimuvatele muutustele. Strateegiliste riskide hulgast võib märkimisväärseks pidada ka konkurente. Madalate sisenemisbarjääride ja nõudluse kasvu tõttu on uute konkurentide lisandumine turule paratamatu. Riski maandamiseks tuleb pakkuda kvaliteetset teenust, omada usaldusväärseid koostööpartnereid ja pakkuda klientidele soodsat hinnapoliitikat.

Tegevusriskid tulenevad otseselt ettevõtte igapäevastest tegevustest. Üks võrdlemisi väikese tõenäosusega risk antud valdkonnas on töötajate motivatsiooni langus. Antud riski tagajärjed ei mõjuta küll ettevõtte tegevust otseselt, kuid pikemas perspektiivis võib kvaliteedi langus viia klientide nappuseni. Töötajate motiveerimiseks tuleb ettevõttel maksta konkurentsivõimelist töötasu, pakkuda kaasaegseid töötingimusi, tunnustada hästi tehtud töö eest ning pakkuda erinevaid arenguvõimalusi. Kavandatava äriühingu töö sõltub paljuski tarnijatest ning seetõttu tuleb ühe võimaliku riskina käsitleda tarnijatest tulenevaid probleeme. Tarneprobleemid võivad põhjustada tööde hilinemise ning mõjuda negatiivselt ettevõtte kasumile. Riski realiseerumist saab vähendada usaldusväärsete koostööpartnerite leidmisega ja kindlate tarnelepingute sõlmimisega. Ehitusettevõtted peavad teostama töid vastavalt seadustele tagamaks hoonete ohutust ja vastavust normidele. Litsentsi puudumisel võib ettevõtte jääda ilma paljudest tööpakkumistest. Riski avaldumist ja tagajärge on võimalik ära hoida jälgides kehtivaid seadusi, koolitades töötajaid, ka uuendades õigeaegselt vajalikke litsentse.

Kõige tõenäolisem kahjurisk tuleneb ehitusettevõtte spetsiifika puhul tööõnnetustest. Töötamine kõrgustes, erinevate kemikaalide või ohtlike elektriseadmetega toimub ettevõttes igapäevaselt. Tagajärjed selliste tööõnnetuste puhul võivad olla pöördumatud nii töötajatele kui ka kokkuvõttes ettevõttele endale. Antud riski ei saa olematuks muuta, kuid selle realiseerumise tõenäosuse saab viia miinimumini rangete tööohutusnõuete järgimisega. Turva ja õnnetusrikide tõenäosus on väike, kuid mõju ettevõttele suur. Riski realiseerumise võimalikkust saab vähendada hoolsusega. Näiteks tööriistade turvaline hoiustamine või kõrgendatud tähelepanu tuletööde teostamisel on ühed paljudest meetmetest. Võimalike õnnetusjuhtumite tagajärgede vähendamiseks tuleb ettevõttel sõlmida kindlustusleping.

KOKKUVÕTE

Diplomitöö eesmärgiks oli uurida ja anda teoreetiline ülevaade äriplaani koostamisest ning vajalikkusest äriühingu käivitamisel. Töötades läbi erinevaid teoreetilisi materjale ja tutvudes äritegevust reguleerivate seadustega sai autor kinnitust korrektse äriplaani vajalikkusest ettevõtte käivitamisel. Äriplaani koostades saab ettevõtja mõelda läbi kõik etapid võtmata sealjuures reaalseid riske. Hästi läbimõeldud plaan aitab saada realistliku ülevaate oma plaanide teostamise võimalikkusest. Töö esimeses osas tuuakse välja kõige olulisemad teemad äriplaani koostamisel ja teises osas koostatakse äriplaani kavandatavale äriühingule.

Diplomitöö teoreetilise osa eesmärk on toetada empiirilist osa. Esimeses peatükis vaadeldi teooria seisukohast kuidas sõnastada missioon ja visioon, mis on tähtsad strateegiliste eesmärkide fikseerimiseks. Uurides ettevõtete organisatsioonilisi vorme, sai selgeks, et kavandatava ettevõtte eripärasid arvestades on osaühingu vorm kõige sobilikum. Sihtturu vajalikkuse määratlemine, nii klientide kui konkurentide analüüs on ühed tähtsamad osad plaani väljatöötamisel. Uuritavatest materjalidest sai palju teavet, kuidas seda teha ja millele tuleb tähelepanu pöörata.

Teoreetiliste materjalide uurimisel selgus, et äriplaani struktuur sõltub oluliselt sellest, kellele see on suunatud ja mida sellega saavutada tahetakse. Koostades äriplaani erinevate toetuste või investorite leidmiseks, määrab konkreetse struktuuri vastav organisatsioon. Kuna antud äriplaani eesmärk ei olnud vahendite taotlemine, koostas autor töö ülesehituse lähtuvalt planeeritava äriühingu tegevusvaldkonnast, tööle seatud eesmärkidest ning äriplaani koostamise üldistest tavadest. Olulisemate teemade hulgas käsitleti ettevõtte analüüsi, turundust, juhtimist ning finantsprognoose. Töö esimeses osas käsitletud teoreetiliste aluste põhjal koostati teises osas äriplaani kavandatavale äriühingule.

Erinevatest ettevõtte analüüsi meetoditest valis autor uurimise aluseks kõige levinuima – SWOT analüüsi. Ettevõtte sise- ja väliskeskkonna mõjutegurite analüüsimisel toodi välja võimalikud ohud ja nõrkused ning tehti kindlaks tugevused ja võimalused. Suurimaks plussiks on loodaval ettevõttel kiire ja kvaliteetne töö, mis aitab toime tulla algaja miinustega nagu väljakujunemata püsiklientuur. Välised tegurid mõjutavad ühtemoodi nii alustavat kui juba toimivaid ettevõtteid, mis tegutsevad samas valdkonnas.

Ehitus on valdkond, mille tarbijateks võib lugeda kogu ühiskonda. Turunduse peatükis vaadeldi olukorda valdkonna turul ja toimunud muudatusi lähiminevikus. Tuginedes majanduse tsüklilisusele leiti, et olukord ehitusturul on stabiliseerumas ning oodata on ehitusmahtude stabiilset kasvu. Töös selgitati välja käivitatava äriühingu potentsiaalsed kliendid, kellele suunata tegevuse põhirõhk. Lisaks analüüsiti konkurentsi tegevusvaldkonnas ning pöörati tähelepanu valitud konkurentide tegevusnäitajatele. Kuigi otseseid konkurente on palju, on oskusliku turunduse korral võimalik ettevõttel leida piisavalt tellimusi ja näha konkurente pigem võimalike koostööpartneritena.

Oluline osa ettevõtte tuleviku planeerimisel on finantsplaanide koostamine. Võttes aluseks äriplaani eelnevad peatükid ja planeeritavad investeeringud, koostati kavandatavale äriühingule võimalikult realistlikud finantsprognosid. Prognooside kohaselt on ettevõtte võimeline teenima kasumit juba esimese tegevusaasta lõpuks. Alust optimistlikule prognoosile annab planeeritav kokkuvõtte tegevuskuludelt ja tagasihoidlikud investeeringud ettevõtte käivitamisel.

Autori tööstaaz eduka kontserni alluvuses on võimaldanud töötada aastate jooksul erinevates meeskondades ning teha koostööd paljude tööandja koostööpartneritega. Reaalsete kogemuste omamine teoreetiliste teadmiste kõrval on olnud oluliseks abiks ja innustuseks antud diplomitöö koostamisel. Plaanide koostamine ja selgete visioonide omamine on vaid üks osa ettevõtte edukast arengust. Autor on veendunud, et äriplan on tegevuskavana abiks igale ettevõttele, oluline on osata vaid plaane õigeaegselt üle vaadata ja vajadusel muuta. Tuginedes koostatud äriplanile võib väita, et kavandatav ettevõtte on perspektiivikas, konkurentsivõimeline ning jätkusuutliku arenguga.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alas, R., Übius, Ü.** 2010, Organisatsioonide arendamine. Tallinn: Külim.
2. **Alver, J., Alver, L.** 2011. Majandusarvestus ja rahandus. Leksikon II. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda Deebet.
3. **Alviste, M.** Eestvedamine. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus.
4. [http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/trukised/organisatsiooni_kasiraamat/05.pdf] 06.12.2012.
5. **Arrak, A., Eamets, R., Karm, T., Mets, T., Omel, R., Rand, R., Trasberg, V., Vigla, H., Viiol, A., Vörklaev, E.** 2002. Majanduse abc. (3. täiend tr). Tartu: SA Audentes, Avatar OÜ.
6. Auto24.ee. [<http://www.auto24.ee/used/1323659>] 08.04.2013
7. **Babcock, S., Hamblin, C., Hahn, S.** 2000. Kuidas koostada äriplaani. Brožüür
8. **Baker, M.J.** The marketing book. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2004, 834 p
9. Bauhof. Ehitus ja aed. [<http://www.bauhof.ee/s/tooriistad/197578/>] 15.03.2013.
10. **Brush, C. G., Ceru, D. J., Blackburn, R.** 2009. Pathways to entrepreneurial growth: The influence of management, marketing, and money. Business Horizons Volume 52, Issue 5, September–October. [<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681309000640>] 07.05.2013.
11. **De Mitri, S., De Socio, A., Russo, P. F., Nigro, V.** 2013. Le microimprese in Italia: una prima analisi delle condizioni economiche e finanziarie. Questioni di Economia e Finanza. [http://d.repec.org/n?u=RePEc:bdi:opques:qef_162_13&r=ent] 07.05.2013.
12. Eesti Ehitusettevõtjate Liit. [<http://www.eeel.ee/>] 13.12.2012.
13. Eesti Standardikeskus EVS. [www.evs.ee] 20.01.2013.
14. Eesti statistika aastaraamat. 2012. Tallinn: Statistikaamet.

15. Ehitusettevõtete vara, kohustused ja omakapital tegevusala (EMTAK 2008) ja tööga hõivatud isikute arvu järgi. [http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=EH032&ti=EHITUSETTEV%D5TETE+VARA%2C+KOHUSTUSED+JA+OMAKAPITAL+TEGEVUSALA+%28EMTAK+2008%29+JA+T%D6%D6GA+H%D5IVATUD++ISIKUTE+ARVU+J%C4RGI&path=../Database/Majandus/01Ehitus/03Ehituse_majandusnaitajad/&lang=2] 13.03.2013.
16. Ehitusmahud kasvasid mullu viiendiku. Statistikaamet. [<http://www.stat.ee/65169>] 13.03.2013.
17. Ehitusseaduseadus. 2002. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/13198706?leiaKehtiv>]
18. Ettevõtlusega kaasnevad riskid, kohustused ja vastutus. Ettevõtluse arendamise Sihtasutus. [<http://www.eas.ee/et/alustavale-ettevotjale/aeriidee-ja-aeriplaani-koostamine/ettevotjaks-saamisega-seotud-teemade-laebimotlemine/ettevotlusega-kaasnevad-riskid-kohustused-ja-vastutus>] 12.01.2013.
19. FIE või palgatöötaja. 2013. Maksu- ja Tolliamet. [<http://www.emta.ee/14704>] 12.05.2013.
20. Firmaabi OÜ. [<http://www.firmaabi.ee/et/ariuhingute-asutamine>] 12.02.2013.
21. Juhtimine.ee. [<http://juhtimine.ee/>] 14.03.2013.
22. **Kallam, H., Kolbre, E., Lend, E.** jt. 2003. Ärikorralduse põhiteadmised. Tallinn: Külim.
23. Koolitusinfo OÜ. [<http://www.koolitusinfo.ee/koolitaja/111/training/soojussolme-hooldamine--eesti-ja-vene-k-7893/>] 02.04.2013.
24. **Kotler, P.**, 2002. Kotleri turundus. Tallinn: Kirjastus Pegasus OÜ.
25. **Kotler, P., Jain, D.C., Maesincee, S.** 2003. Muutuv turundus. Tallinn: Kirjastus Pegasus OÜ.
26. **Kullerkupp, A.** 2007. Äriplaneerimine. Kuidas jõuda õigete otsusteni. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS.
27. **Kuura, A.** 2011. Ettevõtlus ja ettevõtte arengutsüklid. [<http://www.tuuru.edu.ee/cfiles/101/A.Kuura-11.11+5B2-kaupa5D.pdf>] 12.11.2012.

28. **Kuusik, A., Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, M., Mehine, T., Prinsthal, I.** 2010. Teadlik turundus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
29. Kvaliteet algab hinnaküsimisest. KV.EE Kinnisvaraweb. [http://www.kv.ee/blog/kvaliteet-algab-hinnakusimisest/] 17.03.2013.
30. **Kõomägi, M.** 2006. Ärirahandus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
31. **Laidre, A., Reiljan, A., Golberg, I., Lukason, O.** 2004. Ettevõtte loomine ja äriplaan: rakendused tarkvaraga iPlanner. Tartu: AS Võru Täht.
32. **Laur, J. Männamaa, I.** Meeskonnatöö.
33. [http://hexagon.fi.tartu.ee/~laur/papers/teamwork.html] 12.02. 2013.
34. **Leimann, J., Skärvad, P.-H., Teder, J.** 2003. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim.
35. **Liigand, J.** 2005. Ettevõtte riskid, äratundmine ja maandamine. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS
36. **Lindpere, M.** Eesmärgid, otsustamine ja karjääriplaan. [http://www.tpi.ee/eneseanalyyis/eesmargid.pdf]. 13.12.2012.
37. **Lumiste, R.** 2002. Eesti ettevõtete allhankesuhete iseloom ja areng. Tallinn: Eesti Panga Toimetised, nr 10
38. Maksumäärad 2013. Maksu- ja Tolliamet. [http://www.emta.ee/?id=31647] 12.01.2013.
39. **Massingham, P.** 2010. Knowledge risk management: a framework – Journal of Knowledge Management, Vol. 14. University of Wollongong, Australia [http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.utlib.ee/journals.htm?issn=1367-3270&volume=14&issue=3&articleid=1864142&show=html] 14.04.2013.
40. **McCregor, D.** 1960. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw- Hill. [http://www.tip.ee/publikatsioonid/36-osalusjuhtimine-ja-meeskonnatoeoe] 30.11.2012.
41. **Mere, M.** Kuidas hinnata äririske? [http://www.marsh.ee/lingid/documents/kuidashinnatariske.pdf] 14.04.2013.
42. **Mereste, U.** 2003. Majandusleksikon. II köide, N-Y. Tallinn: Eesti Entsüklopeediakirjastus.
43. **Miettinen, A., Rikkinen, L., Teder, J.** 2008. Ettevõtetus II. Tallinn: Külim.

44. **Mägi, J.** 2011. Ettevõtluse ja äriplaani koostamise alused. Õppematerjal ärierialadele. [http://www.eope.ee/_download/euni_repository/file/2168/Ettevõtlus_2011%20tekst.pdf]
45. **Pramann Salu, M.** 2005. Ettevõtluse alused. Tallinn: Kirjastus Ilo.
46. Rahvastik soo, rahvuse ja maakonna järgi. [http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=RV0222&ti=RAHVASTIK+SOO%2C+RAHVUSE+JA+MAAKONNA+J%C4RGI%2C+1%2E+JAANUAR&path=../Database/Rahvastik/01Rahvastikunaitajad_ja_koosseis/04Rahvaarv_ja_rahvastiku_koosseis/&lang=2] 26.03.2013.
47. **Rank, S.** 2013. Kahanemine ja kasv Rootsi ehitusturul. Riik jahutab, nõudlus püsib. – Äripäev, nr 51, 14.03.2013, lk 4.
48. **Samel, E.** 2004. Palk. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS.
49. Sissetulek ja elamistingimused. 2005. Statistikaamet. [http://www.rahvatervis.ut.ee/bitstream/1/1523/1/ES2005_2.pdf] 12.12. 2012.
50. Statistikaamet. Viimati avaldatud. [http://www.stat.ee] 12.04.2013.
51. Strateegilise juhtimise põhimõisted ja protsess. Sisekaitseakadeemia. [http://www.sisekaitse.ee/strjuhtprotsess/avaleht/4-strateegiatoo-protsess-etappide-loikes/42-sisekeskkonna-analuus/] 02.03.2013.
52. **Stutely, R.** The definitive business plan. 2nd. Glasgow: B&B Ltd. 2007, 312 pg
53. Tarkinvestor [http://www.tarkinvestor.ee/wiki/index.php/Marketing] 12.02.2013
54. **Tearu, A., Krumm, E.** 2005. Ettevõtte finantseerimine. Tallinn: Kirjastus Pegasus.
55. **Türk, K.** 2001. Eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
56. Võlamüklad, kuidas oma raha kätte saada. 2003. Toim Reinart, T. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS.
57. Äripäeva infopank. [http://agent.aripaev.ee.ezproxy.utlib.ee/default.aspx] 31.01.2013.
58. Äriregister [http://www.rik.ee/et/e-ariregister/statistika] 31.01.2013
59. Äriseadustik 1995. RT I, 18.12.2012, 8 [https://www.riigiteataja.ee/akt/118122012008]
60. Äriühingu juhatuse liige. [http://start.artun.ee/blog/wp-content/uploads/2007/04/Juhatuseliige.pdf] 12.02.2013.

LISAD

Lisa 1. SWOT - analüüs

Tugevused	Nõrkused
Tuumkompetents olulises valdkonnas Head strateegiad funktsionaalsetes valdkondades <i>Turundus</i> Suur turuosa Hea maine tarbijate silmis Head turustuskanalid Paremad reklaamikampaaniad Toodete / teenuste uuendamisoskused <i>Toote / teenuse arendamine</i> Uurimis- ja arendustööde tase <i>Tootmine / tegevus</i> Kõrge tootlikkus Hea kvaliteet Tulu mastaabiefektist Kulueelised <i>Personal</i> Tugev tippjuhtkond Tasemel personal <i>Majandusolukord</i> Head finantsressursid Muud?	Selge strateegia puudumine Strateegia nõrk elluviimine <i>Turundus</i> Nõrgad turustuskanalid Keskmisest nõrgemad turundusoskused Konkurentidega võrreldes suuremad kulud tooteühiku kohta <i>Toote / teenuse arendamine</i> Mahajäämus uurimis- ja arendustööde alal <i>Tootmine / tegevus</i> Vananenud hooned ja seadmed Mahajäänud IT-süsteemid Madal rentaablus Sisemised tootmisprobleemid Kvaliteediprobleemid <i>Personal</i> Nõrgad juhtimisoskused Personali kogenematus <i>Majandusolukord</i> Võimetus finantseerida vajalikke muutusi strateegias Muud?
Võimalused	Ohud
Ette- või tahapoole suunatud vertikaalne integratsioon <i>Turundus</i> Võimalus laiendada tegevust uute turgude või tarbijagruppide teenindamisele Koostöö konkurentidega ühiste huvide osas Konkurentide mahajäämine Võimalus kiiresti laiendada tänu turunõudluse kiirele kasvule <i>Toote / teenuse arendamine</i> Uute tehnoloogiate esilekerkimine <i>Tootmine / tegevus</i> Tooteseeriade laiendamine tarbijate vajaduste paremaks rahuldamiseks <i>Personal</i> – koolitusfirmad pakuvad häid koolitusi. <i>Majandusolukord</i> Fondidest toetuste saamise võimalused Investorite olemasolu Seadused soosivad ettevõtlust Muud?	<i>Turundus</i> Madalate kuludega konkurentide sisenemine turule Asenduskaupade müügi laienemine Hankijate ja klientide mõjukuse kasv Turu kasvu aeglustumine Klientide muutuvad vajadused Negatiivsed demograafilised muutused <i>Tootmine / tegevus</i> Kulukad ettekirjutused (saastamine, tehnoloogia jne) <i>Majandusolukord</i> Üldise majandusolukorra halvenemine Intressimäärade tõus Mingite tegevuskulude tõus Looduskatastroofid, tuleõnnetused, vargused, terrorism Muud?

Allikas: Leimann 2003: 160

Lisa 2. Tööleping

TÖÖLEPING NR.

Linn, a.

OÜ Sanwork (edaspidi Tööandja), aadress, Tallinn, reg. nr., volitatud esindaja ja (edaspidi Töötaja), isikukood, elukoht, linn, sõlmisid käesoleva töölepingu (edaspidi Leping) alljärgnevas:

1. LEPINGU KEHTIVUS

1.1 Töötaja asub tööle a. katseajaga neli kuud.

1.2 Leping on sõlmitud tähtajaliselt/ tähtajatult kuni

1.3 Töötaja asub tööle ametikohal. Töötaja staatus, tööülesanded ja pädevus on fikseeritud Ametijuhendis.

1.4 Tööülesannete täitmise asukohaks on Tööandja objekt Tallinna linnas või Tööandja teiste ettevõtete objektid EV territooriumil.

1.5 Töötaja töötab põhitöökohaga.

2. TÖÖAEG

2.1 Töötaja asub tööle täistööajaga. Tööaja kestuseks on 8 tundi päevas ja 40 tundi nädalas. Vajadusel määratakse tööaeg kindlaks graafiku alusel, kusjuures tööaja kestus ei tohi ületada 12 tundi vahetuses. Vastavalt vajadusele kasutatakse summeeritud tööaja arvestust ühe kalendrikuu ulatuses.

2.2 Tööaja algus ja lõpp, samuti puhkamiseks ja einestamiseks antav aeg määratakse kindlaks fikseeritud graafiku alusel.

2.3 Töötaja on nõus Eesti Vabariigi õigusaktidega ettenähtud korras tegema tööd riiklikel pühadel ja puhkepäevadel, öhtusel ja ööajal, kui Tööandja tasub tehtud töö eest kehtivate õigusaktide ja Lepingu alusel.

3. TÖÖTASU

3.1 Töötaja töötasu on ... eurot tunnis. Töötasu muutmine toimub poolte kokkuleppel.

3.2 Tööandja maksab Töötajale töötasu üks kord kuus Töötaja poolt näidatud pangakontole palgaarvestuskuule järgneva kuu kuupäeval.

3.3 Töötajale arvestatud töötasust peetakse kinni üksikisiku tulumaks, kohustuslik kogumispensioni- ja töötuskindlustusmaks ning tööandja maksab sotsiaalmaksu ja töötuskindlustusmaksu.

4. PUHKUS

4.1 Töötaja põhipuhkuse kestus on 28 kalendripäeva, mis määratakse kindlaks puhkuse ajakava alusel.

4.2 Töötajale antakse tasustamata puhkust poolte kokkuleppel.

4.3 Puhkusetingimuste kindlaksmääramisel lähtutakse Eesti Vabariigi õigusaktidest.

5. TÖÖANDJA KOHUSTUSED

5.1 Arvestama Töötaja ettepanekuid tööülesannete jaotamiseks ettevõtte arengust ja kasvust tingitud töömahtude suurenemisel.

5.2 Tööandja tutvustab Töötajale töölepingu sõlmimisel töökorralduse- ja tööohutusreegleid, mis on töötajale täitmiseks kohustuslikud.

.....
(TÖÖANDJA)

.....
(TÖÖTAJA)

6. TÖÖTAJA KOHUSTUSED

6.1 Töötama Tööandja juures Lepingus sätestatud tingimustel, alluma Ametijuhendis fikseeritud korraldustele, täitma Eesti Vabariigi õigusaktide ja Tööandja poolt ettevõttesiseste aktidega sätestatud tingimusi.

6.2 Töötaja kannab materiaalselt vastutust tema kasutusse antud Tööandja materiaalsete väärtuste osas ning oma töökohustuste mittetäieliku ja mittekohase täitmisega Tööandjale või kolmandatele isikutele tekitatud materiaalse kahju osas vastavalt Töölepinguseadusele.

6.3 Töötaja kohustub tingimusteta tagastama Tööandja poolt talle üle antud väärtused juhul kui tema tööülesannete muutusega seoses pole talle üle antud väärtuste kasutamine enam vajalik, samuti Lepingu lõpetamise korral ning mitte hiljem kui Lepingu lõpetamise päeval. Juhul, kui Töötaja jätab Tööandjale tagastamata eelpool nimetatut ja pooled läbirääkimiste teel rahuldava lahenduse ni ei jõua, kuulub vaidlus lahendamisele Eesti Vabariigi õigusaktidega ettenähtud korras.

7. KONFIDENTSIAALSUS

Töötaja on kohustatud töölepingu kehtivuse ajal mitte avaldama tööandja salajast teavet ning välistama selle sattumise kolmandate isikute kätte. Tööandja salajaseks teabeks on tööandja klientide andmed, finantsnäitajad, hinnakujundus ja muu info, mille saladuses hoidmiseks on tööandjal mõistlik huvi.

8. VAIDLUSTE LAHENDAMINE

Pooled kohustuvad tegema kõik selleks, et lahendada vaidlusküsimused ja lahkarvamused, mis tekivad seoses Lepinguga, omavaheliste läbirääkimiste teel heas tahtmises ja vastastikusel mõistmises. Kui Lepingust tekkinud lahkarvamusi ei õnnestu lahendada kahepoolsete läbirääkimiste teel, on pooled nõus andma vaidluse lahendada Eesti Vabariigi kohtule.

9. MUUD TINGIMUSED

9.1 Lepinguga sätestamata küsimustes juhinduvad pooled Eesti Vabariigis kehtivatest õigusaktidest ning tööandja töökorralduse reeglitest.

9.2 Lepingu lisadena vormistatakse Lepingu muudatused, peatumine ning lõpetamine.

9.3 Pooled kohustuvad mitte avaldama Lepingu tingimusi kolmandatele isikutele.

9.4 Töölepingu ülesütlemise etteteatamise tähtajad on sätestatud Töölepinguseaduses.

9.5 Leping on sõlmitud kahes identses võrdset juriidilist jõudu omavas eksemplaris, millest üks antakse Töötajale ja teine jääb Tööandjale.

TÖÖANDJA

Allkiri _____

TÖÖTAJA

Allkiri _____

Lisa 3. Ametijuhend

Ettevõtte nimi

OÜ Sanwork

AMETIJUHEND

Lisa TL nr. ... , kuupäev ...

Töötaja nimi

...

Ametinimetuse

Ehitaja, remonditöötaja

OSKUSED JA TEADMISED

Töökogemus:

nõutud 3 aastane töökogemus

Ametialased teadmised:

ehitaja kutsekvalifikatsioon

Olulised võimed, isikuomadused:

kohusetundlikkus, täpsus, kiirus, ausus

TÖÖÜLESANDED JA KOHUSTUSED

1. Igapäevased ehitus-ja transporttööd, vastavalt tellija soovile ja kokkuleppele tööandjaga.
2. Ehitajale kasutamiseks antud töö- ja abivahendite õige kasutamine ning heaperemehelik hoidmine.
3. Töö korraldaja organiseerimisel muude tööde tegemine, kui omatakse vajalikku ettevalmistust ning kogemust.
4. Ettenägematute takistuste korral pöörduma tööandja poole.
5. Täitma tuleohutuse eeskirju. Suitsetama ainult selleks määratud kohas.
6. Mitte tarvitama tööajal alkoholi.

TULEMUSNÄITAJAD

1. Kvaliteetse lõpptulemuse tagamine ja objekti üleandmine akti alusel.
2. Töötervishoiueeskirjade nõuete täitmine.
3. Üldine kord ja kultuur töökohal.
4. Töötaja sihipärane ja ratsionaalne kasutamine.
5. Häirete ja ummikute kiire kõrvaldamine ja sellest teatamine tööandjale.

ÕIGUSED

1. Omab üldisi õigusi vastavalt EV seadustele.
2. Omab õigust osa võtta tööloiku puudutavate probleemide arutelust ja teha ettepanekuid töö parendamiseks.
3. Omab õigust peatada töö kui ilmnevad puudused võivad ohustada töötajate tervist, kahjustada töö kvaliteeti, rikkuda materjale, seadmeid ja valdaja vara.

TÖÖANDJA

TÖÖTAJA

Allkiri _____

Allkiri _____

Lisa 4. Väljavõtted ehitusseadusest

§ 12 Ehitamisele esitatavad nõuded

(2) Ehitamiseks peab olema ehitusluba. Ehitusluba, kirjalik nõusolek või kohaliku omavalitsuse teavitamine ei anna õigust ehitada ilma maaüksuse või ehitise omaniku loata. [RT I 2009, 37, 251 - jõust. 10.07.2009]

(3) Ehitada võib ehitusettevõtja, kes vastab käesoleva seaduse §-s 41 sätestatud nõuetele. (1) Ehitusluba on kohaliku omavalitsuse või riigi nõusolek: [RT I 2010, 8, 37 - jõust. 27.02.2010] (<https://www.riigiteataja.ee/akt/13198706?leiaKehtiv>)

§ 41. Ettevõtja tegutsemine ehitusalal

(1) Isikul on lubatud ehitada, projekteerida, teha ehitusuuringuid, energiaauditeid, omanikujärelevalvet, ehitusprojektide ja ehitiste ekspertiise, väljastada energiamärgiseid ning tegeleda ehitusjuhtimisega, kui ta on ettevõtja äriseadustiku tähenduses ning tal on:

1) majandustegevuse registri registreering ja 2) vastavasisuline õigussuhe käesoleva seaduse §-s 47 nimetatud pädeva isikuga (edaspidi *vastutav spetsialist*) või peab füüsilisest isikust ettevõtja ise olema pädev tegutsema vastutava spetsialistina. [RT I 2009, 20, 132 - jõust. 01.05.2009]

§ 47. Vastutav spetsialist

(1) Vastutav spetsialist on isik, kes:

1) on pädev kas ehitamise, projekteerimise, ehitusuuringute tegemise, omanikujärelevalve, hoonete energiaauditite ning ehitusprojektide või ehitiste ekspertiiside tegemise, hoonete energiamärgiste väljastamise või ehitusjuhtimisega tegelemise juhtimiseks ja kontrollimiseks ning 2) nõustab ettevõtjat, et oleks tagatud käesolevas seaduses ja selle alusel kehtestatud õigusaktides sätestatud nõuete järgimine.

(2) Vastutaval spetsialistil peab olema ehitamiseks, projekteerimiseks, ehitusuuringute tegemiseks, omanikujärelevalve või ehitusprojektide või ehitiste ekspertiiside tegemiseks või ehitusjuhtimisega tegelemiseks:

1) omistatud kutsekvalifikatsioon kutseseaduse tähenduses, mille kohaselt isik korraldab ressursside jagamist ja teiste tööd ning vastutab selle töö eest, või 2) erialane kõrgharidus ja erialane kolmeaastane töökogemus, mida arvestatakse alates erialast kõrgharidust tõendava dokumendi väljaandmise kuupäevast. [RT I 2009, 20, 132 - jõust. 01.05.2009]

Lisa 5. Kasumiproгноos neljaks aastaks

Kasumiaruande prognoos	1. aasta	2. aasta	3. aasta	4. aasta
Tulud				
Müügitulu	79 552	19 0920	200 500	210 500
Muud äritulud (intressid jms)	0	0	0	0
Tulud kokku:	79 552	190 920	200 500	210 500
Kulud				
Materjalid, kaubad (vahendus)	43 550	104 520	109 700	115 000
Töövahendid (tabel 4 alusel)	1 869	0	0	0
Tööjõukulud	24 724	59 335	59 335	59 335
Töötasu	18 450	44 280	44 280	44 280
Sotsiaalmaks	6 089	14 612	14 612	14 612
Töötuskindlustusmakse	185	443	443	443
Kommunaalkulud (kontori elekter, küte, vesi, prügivedu, puhastustarbed ja vahendid jm)	3 612	9 100	9 100	9 100
Asutamiskulu	180	0	0	0
Põhivarakulum (10% aastas)	0	840	840	840
Transport (isikliku sõiduauto kompensatsioon – 2 töötajat)	640	1 536	1 536	1 536
Intress (kaubiku soetamine)	75	180	150	120
Kütusekulu	242	250	260	290
Kindlustuskulu	150	150	150	150
Bürootarbed	500	320	320	329
Sidekulu	150	360	360	360
Reklaamikulud	120	280	280	280
Raamatupidamisteenus	500	1 200	1 200	1 200
Kulud kokku:	76 312	178 071	183 231	188 540
Aruandeaasta kasum (-kahjum)	3 240	12 849	17 269	21 960

Allikas: Autori koostatud

Lisa 6. Rahavood esimesel tegevusaastal ja bilanss

Rahavood	1. kuu	2. kuu	3. kuu	4. kuu	5. kuu	6. kuu
Jääk perioodi alguseks	0	1203	1172	230,2	740,4	448,6
Sissetulekud:						
Omakapital	2500	0	0	0	0	0
Laenud	0	0	0	0	0	0
Müügitulud	0	14 000	14 095	15 547	15 000	20 910
Muud äritulud	0	0	0	0	0	0
Sissetulekud kokku:	2 500	14 000	14 095	15 547	15 000	20 910
Väljaminekud:						
Põhivarad	0	0	0	0	0	0
Töövahendid	207	775	0	0	251	636
Materjalid, kaubad	0	8 710	8 710	8 710	8 710	8 710
Tööjõukulud	0	3 690	4 944,8	4 944,8	4 944,8	4 944,8
Kommunaalkulud (elekter, küte, vesi jm)	0	320	796	796	800	900
Asutamiskulud	180	0	0	0	0	0
Bürootarbed	50	50	100	100	100	100
Sidekulu	0	30	30	30	30	30
Reklaamikulud	20	20	20	20	20	20
Isikliku sõiduauto komp.	0	128	128	128	128	128
Kütusekulu	0	48	48	48	48	50
Raamatupidamisteenus	0	100	100	100	100	100
Kindlustuskulud	0	30	30	30	30	30
Makstavad intressid	0	15	15	15	15	15
Laenu tagastamine	0	115	115	115	115	115
Kaubiku sissemakse	840	0	0	0	0	0
Väljaminekud kokku:	1 297	14 031	15 036,8	15 036,8	15 291,8	15 778,8
Raha jääk kuu lõpus	1 203	1 172	230,2	740,4	448,6	5 579,8

Allikas: Autori koostatud

Lõppbilanss neljanda tegevusaasta lõpus (autori koostatud)

Aktiva		Passiva	
Raha arvelduskontol	15 035	Lühiajaline laen	4 260
Klientidelt laekumata arved	9 059	Maksukohustus	1 254
Põhivara	8 400	Omakapital	2 500
Põhivarakulum	-2 520	Kasum	21 960
Aktiva kokku:	29 974	Passiva kokku:	29 974

Allikas: Autori koostatud

SUMMARY

CONSTRUCTION SERVICES OFFERING MICRO-ENTERPRISE START-UP

Arko Suppi

The intention of this diploma thesis „Construction services offering micro-enterprise start-up“ was to investigate and to give a theoretical overview of the business plan, about the drafting process of the plan and the need for startup companies. Working through a variety of theoretical material and consulting business laws the author got confirmation that a business start-up needs the proper business plan. Preparing a business plan entrepreneur can think through all the stages without taking real risks. A well-thought-out plan will help to get a realistic view of the possibility to exercise the plans. The first part of the diploma thesis indicates the most important issues with a business plan and the second part is dedicated to drawing up a business plan to the proposed company.

Theoretical part of the thesis aims at supporting the empirical section. The first chapter looked at the theory of how to formulate a mission and vision that are important for the fixation of the strategic goals. Researching corporate organizational forms, it became clear that private limited company is the most suitable form for the particularities of the proposed corporation. The necessity of defining the target market, customer and competitor analysis are among the most important parts of the development plan. The author received from the test materials a lot of information on how to do it, and to which facts the attention must be paid.

Theoretical materials revealed that the structure of a business plan depends greatly on whom it is addressed, and what it seeks to achieve. When drawing up a business plan for various grants, or finding investors, the specific structure is determined by the organization in question. Since the plan was not intended to applying for funds, the author draw up the structure of the work based on the planning of the company's

business, set goals and on general practice of developing a business plan. Among the major themes addressed to are business analysis, marketing, management, and financial projections. The theoretical basis dealt with during the first part of the thesis is the basis for the drawing up the business plan for the proposed company in the second part.

Among the different company analysis methods the author chose the most popular for the basement of the investigation – SWOT analysis. Company's internal and external environment influence factors analysis pointed out the potential risks and vulnerabilities, and identified strengths and opportunities. The biggest advantage for the proposed company is the fast and high-quality work that will help to cope with beginners minuses as immature loyal clientele.

Construction is an area in which consumers can be considered the entire society. The marketing chapter of the thesis looked at the situation in the field of marketing and market changes in the recent past. On the basis of the fact that economy is cyclical, was found that the situation in the construction market is stabilizing and building volumes are expected to grow steadily. The thesis identified the proposed company's potential customers, to whom the the main focus of the activities must be directed. In addition, there is analysis of competitive activity in sphere and attention has been paid to selected competitors' operating results. Although there are many direct competitors, the skillful marketing of the company can find enough orders and see the competitors rather than potential cooperation partners.

An important part of planning for the future of the company is the development of financial plans. Based on the business plan in the previous chapters and the planned investments, the financial projections as realistic as possible were drafted for the proposed company. Basis to the optimistic prognosis are the planned savings in operating costs and modest investments in startup of the company.

Working in successful group has allowed the author to work over the years in different teams and to cowork with many partners of the employer. The possession of theoretical knowledge with real experience has been of significant help and inspiration in this diploma thesis preparation. Making plans and having a clear vision is just one part of the company's successful development. The author is convinced that the business plan

as a plan of action is a big help to each company, but it is important to be able to review and if necessary to revise the plans in time. Based on the drafted business plan, the author can say that the proposed company will be promising, competitive and will develop in a sustainable manner.