

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu Kolledž

Ettevõtluse osakond

Edgar Lepik

OÜ VARSON PÄRNU HÜDRAULIKASÕLMEDE TOOTMISE KÄIVITAMINE

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dotsent Arvi Kuura

Pärnu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....” 2013. a.

TÜ Pärnu kolledži ettevõtluse osakonna juhataja

Arvi Kuura

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

.....

SISUKORD

Sissejuhatus	5
1 Äriplaani koostamine ja struktuur	7
1.1. Äriidee kavandamine ja sõnastamine	7
1.2. Strateegia kujundamine	12
1.3. Äriplaani sisu ja ülesehitus	14
1.4. Ettevõtte lühiülevaade	16
1.5. Äriidee iseloomustus	17
1.6. Projekti kirjeldus	19
1.7. Turundamine	21
1.8. Ettevõtte juhtimine ja personal	24
1.9. Finantsplaneerimine	27
1.10. Riskifaktorid	29
2 Ettevõtte lisaharu kavandamise äriplaan	32
2.1. Ülevaade äriplaanist	32
2.2. Ettevõtte lühiülevaade	34
2.3. Projekti kirjeldus	36
2.3.1. Projekti protsess	36
2.3.2. Tooted ja tootmine	38
2.3.3. Keskkonna ja sidusrühmade analüüs	44
2.4. Turg ja turundus	46
2.5. Projekti finantsplaan ja juhtimine	49
2.6. Piirangud ja riskid	54
Kokkuvõte	56
Viidatud allikad	58

Lisad.....	61
Lisa 1. Müügiprognoos (eurodes)	61
Lisa 2. Bilansi prognoos (eurodes) lisanduv	62
Lisa 3. Rahavoogude prognoos (eurodes) lisanduv	63
Lisa 4. Kasumi prognoos (eurodes) lisanduv	64
Lisa 5. Müügitulu laekumine ja materjalide eest tasumine (eurodes).....	65
Lisa 6. Projekti riskianalüüs.....	66
Lisa 7. Projekti ajakava	67
Lisa 8. Personali plaan	68
Lisa 9. Äriplaani komponendid.....	69
Lisa 10. Ettevõtte ülevaade	70
Lisa 11. Hüdrojaam.....	71
Lisa 12. Hüdroajami omadused.....	72
Lisa 13. Tootmisprotsessiks vajalikud seadmed	73
SUMMARY	74

SISSEJUHATUS

Antud bakalaureusetöö on koostatud teemal “OÜ Varson Pärnu hüdraulikasõlmede tootmise käivitamine”. Käesoleva töö eesmärgiks, on moodustada tööstustarvikute müügiga tegeleva ettevõtte, OÜ Varson Pärnu lisaharu, mis alustaks tegevust hüdraulikasõlmede tootmisega. Teema valikul sai määravaks juhtkonna soov laiendada ettevõtte tegevust ning soov alustada tootmise käivitamist, välja selgitada, milliseid strateegiaid on võimalik rakendada, leida toodetele laiemad turustusvõimalused, analüüsida võimalikke riske ja edasisi arenguid. Käesolevas töös antakse ülevaade äriplaani käivitamisest ning koostamisest, mis oleks teostatav ja realistlik.

Turumajanduse tingimustes toimub tootmine tihedas konkurentsituatsioonis. Tootmisettevõtte asub väärtusahela alguses ja pakub suhteliselt vähe erinevaid tooteid. Seetõttu on tootmisettevõtte äririsk suhteliselt suurem, kui hulgi- või jaekaubanduses. Tootmisettevõtte soovib pühenduda põhitegevusele ehk tootmisele ja traditsioonilises käsitluses, samas mõnedes praktikas kohatud arvamustes, piirdub tema tegevus kauba kättesaadavaks tegemisega ostjale.

Keskkond, milles ettevõtted täna tegutsevad, on konkurentsitihe nii kodumaal, kui ka välismaal. Seetõttu peavad ettevõtted leidma uusi võimalusi, kuidas arendada oma tegevust, et olla innovatiivsed ja konkurentsivõimelised. Ettevõtetel on üha suurem surve toota kvaliteetseid, mitmekülgeid ja tarbijaid rahuldavad tooteid. Kaasaegset majanduskeskkonda iseloomustavad teravnev konkurents, vähenev kasumlikkus ja kiiremad muutused. Sellises olukorras on muutunud järjest olulisemaks ettevõtete võime oma tegevuse erinevaid stsenaariume ette näha ja läbi mängida ning otsida paljude võimaluste seast parimat.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on luua teoreetiline alus kavandatava lisaharu moodustamise äriplaanist, kuidas seda koostatakse, milleks on see vajalik ning koostada võimalikult realistlik äriplaan käivitatava tootmisettevõtte tegevuse alustamiseks ja edasise arengu tagamiseks. Uurimiseesmärgist lähtudes on töös tõstatatud järgmised uurimisülesanded:

- analüüsida kirjanduse baasil äriplaani koostamise teoreetilisi võimalusi ja varasemaid kogemusi;
- analüüsida teoreetilisi võimalusi materiaalsete vahendite ja tootmiseks vajalike komponentide soetamise, kulude kavandamise ja riskidega seotud tegevustega;
- viia läbi loodava lisaharu asukohavaliku tegurite analüüs;
- selgitada tootmisprotsessi kavandamisega kaasnevaid turustus- ja hankevõimaluste laiendamist ning uurida toodangu turustamisel tekkida võivaid riske.

Bakalaureusetöö esimeses, teoreetilises osas, selgitatakse erinevaid teoreetilisi võimalusi ja analüüsitakse teiste organisatsioonide varasemaid kogemusi äriplaani kavandamise ning koostamise protsessist ettevõtte laienemiseks, selgitatakse materiaalsete vahendite, kulude kavandamise ja riskidega seotud tegevusi.

Töö teises, empiirilises osas koostatakse ettevõtte lisaharuäriplaani, mis peaks andma võimalikult konkreetse ja objektiivse ülevaate tootmisprotsessi kavandamisega seotud tegevustest, turule sisenemise meetodi valikust ning võimalikest riskidest, mis võivad kaasneda ettevõtte laienemisega.

Bakalaureusetöö koostamisel kasutatakse üldtuntuid metoodilisi printsiipe. Erinevate teooriate rakendusena võetakse vaatluse alla käivitatav tootmisettevõtte. Antud töö lähtub soovist saada ülevaade OÜ Varson Pärnu võimalustest tootmise käivitamisega ja edasise arenguga seonduvast. Töö on suunatud pigem praktilise vajaduse selgitamisele, kui teoreetilisele uurimusele.

1 ÄRIPLAANI KOOSTAMINE JA STRUKTUUR

1.1. Äriidee kavandamine ja sõnastamine

Iga äri ja ettevõtlus sünnib äriideest. Samas ka tootmist alustav või laiendav organisatsioon vajab oma tegevuse alustamiseks äriideed, kuidas tootmist luua. Peab arvestama õigusaktidega, mis reguleerivad antud tegevusvaldkonnas tegutsevate ettevõtete tegevust. Ettevõtja, kes soovib hakata tegelema tootmisega, peab oma ideede formuleerimiseks selgitama välja, missuguse suunitlusega ja suurusega tootmist ta käivitada soovib. Vastavalt suunitlusele ja loodava tootmise suurusele, valitakse kõige sobivam vorm ning siis edasi kavandatakse ärikontseptsiooni sõnastades äriidee.

Äriideed analüüsid peaks selguma, mille poolest on pakutav teenus või toode parem konkurentidest – on selleks parem hind, parem kvaliteet või midagi muud. Ilma oma toote ja selle potentsiaalse tarbija tundmiseta ning teadmista, kas selle jaoks jätkub turgu, pole suurt lootust oma ettevõttega edu saavutada. Ettevõtjal, nii algajal kui kogenu, on tungivalt soovitatav alati eelnevalt analüüsida oma äriideed, mis võimaldab likvideerida enamus kitsaskohti enne tootmise või teenuse osutamise alustamist ja hoida kokku eelkõige rahalisi aga ka kõiki teisi ressursse. (Pramann Salu 2005: 23)

Edukuse saavutamiseks peab ettevõtja olema valmis endalt küsima lihtsa küsimuse oma tärkava äriidee kohta: „Miks peaks just see äri õnnestuma, sest enamus tegelikult ebaõnnestub?” Ei ole mõtet tegeleda äriga, mis nõuab pingutusi ja võtab aastaid ettevõtja energiat, kuid ei jõua lõpuks siiski mitte kuhugi.

Eesti ettevõtted on rahvusvahelistel turgudel edukad ning loovad oma tegevusega kõrget lisandväärtust. Kõrge tootlikkus, uued või parendatud tooted ja teenused ning head

teadmised sihtturgudest ja rahvusvahelistumisest, võimaldavad ettevõtetel laieneda uutele turgudele ning seeläbi tootmismahte suurendada. Pidev õppimine, uuendus- ja arendustööd, aga ka teadmised ettevõtte arenguvõimalustest, võimaldavad Eesti ettevõtetel tõsta oma tootlikkust ning parandada seeläbi majandusnäitajaid. (Eesti ettevõtluspoliitika 2007-2013. 2012: 17)

Eestis on olnud alates 1991. aastast ettevõtluspoliitika aluseks erinevad arengukavad. 2002. aastal koostati Eesti väike- ja keskmise suurusega ettevõtete arendamisele suunatud riiklik poliitika aastateks 2002 – 2006: “Ettevõtlik Eesti”. 2006 aastal koostati arengukava “Eesti ettevõtluspoliitika 2007-2013”.

Senine ettevõtluspoliitika alusdokument “Ettevõtlik Eesti 2002-2006” seadis viis prioriteetset tegevusvaldkonda (*Ibid.* 2012: 9).

1. Inimressursi arendamine, mis oli suunatud ühelt poolt regionaalse ja struktuurse tööpuuduse vähendamisele ja teisalt tööjõu kvaliteedi tõstmisele, hõlmates kahte tegevussuunda: ettevõtlusega tegelemise motiveerimine ja konkreetsetel tegevusalal vajalike oskuste ja teadmiste arendamine. Elluviidavad programmid ja tegevused selles valdkonnas on: koolitus- ja nõustamisprogramm, mentorluse toetamine, koolituste korraldamine turismi, juhtimiskvaliteedi, ettevõtlusega alustamise jm valdkondades.
2. Finantseerimisvõimaluste parandamine, et tagada VKE-dele parem ligipääs finantseerimisvahenditele ning eesmärgiga töötada välja uued finantsinstrumendid alustavate ja suure kasvupotentsiaaliga ettevõtete vajaduste katmiseks. Elluviidavad tegevused hõlmavad alustava ettevõtja starditoetust, ettevõtluslaenu- ja liisingugarantiid ning ettevõtluse infrastruktuuri arendamise toetamist.
3. Ettevõtlust toetava tugistruktuuri arendamine, et tagada olemasolevate riiklike toetusmeetmete kättesaadavus kõigile VKE-dele üle Eesti. Tugistruktuuri arendamise teine suund oli inkubatsioonikeskuste ja tööstusparkide loomise toetamine aidates kaasa inkubaatorites pakutavate teenuste arendamisele.
4. Ettevõtlusalase informatsiooni levitamine eesmärgiga tagada ettevõtlusalase informatsiooni võimalikult kiire ja efektiivne levik riiklikult tasandilt ettevõtjani ning parandada riigi ja ettevõtlusorganisatsioonide vahelist kommunikatsiooni. Selles

valdkonna peamised tegevused on ettevõtja infovõrava aktiivne arendamine, maakondlike arenduskeskuste poolsete nõustamis- ning infoteenuste pakumine ning ettevõtlus- ja innovatsiooniteadlikkuse programmi käivitamine.

5. Asjaajamise lihtsustamine, et tagada ettevõtlustegevusega seotud asjaajamise ning regulatsioonide lihtsus ja läbipaistvus, mis aitab kaasa soodsale ettevõtluskeskkonna kujundamisele.

Kuura (2006: 1) on mõtestanud ettevõtluspoliitika lahti läbi liitsõna osade – ettevõtlus ja poliitika. Ettevõtlust on majandusteadlased defineerinud erinevalt. Ettevõtlus (ehk tulunduslik tegevus) on määratletav, kui igasugune tulu saamisele suunatud (majandus)tegevus. (Kuura 2001: 17) Poliitikat võib defineerida kui tegutsemisviisi, tegutsemistarkust või järelekaalutud toimimist. Ettevõtluspoliitika kujundab ettevõtluskeskkonda, mille lahutamatuks osaks on täna ka riigipoolsed ettevõtluse toetusprogrammid ning arendustegevused. (Eesti Ettevõtluspoliitika...2012: 18)

Hindamaks ettevõtluse arengut, on tähtis ettevõtte suuruse vaatlemine, millest ju oleneb nende käitumine ja juhtimine. Euroopa Statistikaameti (*Eurostat*) klassifikatsioonis eristatakse nelja suurskategoriat (Reiljan 2002: 45). Ettevõtte kategooria määramine on tähtis alus riigipoolsete toetuste taotlemisel ja määramisel ning vastavate hindamiskriteeriumite paika panekul. Euroopa Ühenduste Komisjoni määrus nr. 800/2008 määratleb sõltumatu väike- ja keskmise suurusega ettevõtja Eestis (Euroopa Liidu...2008: 36).

- Mikro-, väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete (VKEd) kategooriasse kuuluvad ettevõtted, millel on vähem kui 250 töötajat ja mille aastakäive ei ületa 50 miljonit eurot ja/või aastabilansi kogumaht ei ületa 43 miljonit eurot.
- VKEd kategoorias loetakse väikesteks need ettevõtted, mis annavad tööd vähem kui 50 inimesele ja mille aastakäive ja/või aastabilansi kogumaht ei ületa 10 miljonit eurot.
- VKEd kategoorias loetakse mikroettevõteteks need ettevõtted, mis annavad tööd vähem kui 10 inimesele ja mille aastakäive ja/või aastabilansi kogumaht ei ületa 2 miljonit eurot.

Algaja ettevõtja jaoks on oluline mõista, millest sõltub tulevase ettevõtte edukus. Kui palju see sõltub valitavast äriideest? Mis tähendus on juhusel? Kas ebaedu on välditav? Äriidee teke on enam vähem intuiitiivne protsess. See tekib mingil momendil ettevõtja peas. Ideega seondub esialgne visioon, millisena äri võiks olla realiseeritud. (Mets 2002: 15)

Ettevõtte äriplaanis kirjeldatakse äriideed, ettevõtte eesmärgid ja tegutsemismeetodeid, mis aitavad püstitatud eesmärgid saavutada. Ettevõtte arenguplaani koostamisel lähtutakse äriideest, kuid kavandamise käigus võib see idee muutuda, kui nähakse uusi, paremaid võimalusi. Äriideed määratledes ei tasu liialt palju toetuda minevikule, vaid näha tuleks neid meetodeid, mille abil ettevõtte saavutab edu just tulevikus. (Laanepõld 2005: 8)

Äriidee on seotud ettevõtja isiklike kogemustega ja ambitsioonidega. Äriideed kasvavad välja kogemustest ning sellest tuleneb ka spetsialiseerumine. Äriidee peab olema sõnastatud enne kõike tarbija vajadustest lähtuvalt. (Laas 2001: 75)

Äriarendamine peab ärikontseptsiooni kaudu võimaldama saavutada maksimaalset kasumit. Äriidee aluseks on vajadus (Laas 2001: 75). Nii nagu Tõnis Mets (2002: 15) kirjutab, et äri kavandamise üldskeem peab põhinema kliendi vajadustest lähtuval äriideel, nii on samasugusel arvamusel ka Anu Laas (2001: 75) kirjutades, et äriidee peab olema sõnastatud enne kõike tarbija vajadustest lähtuvalt.

Ärikontseptsioon koosneb neljast komponendist: toode või teenus, tarbija, vajadus, mida äriidee elluviimine rahuldab ja unikaalne kompetents, mis eristab konkreetset ettevõtjat turul tema konkurentidest. Unikaalse kompetentsi tähistamiseks kasutatakse vahel lühendit USP (ingl.k: *unique selling point/preposition*).

Ärikontseptsioon on aluseks turundusuuringute kavandamisele. Uuringu eesmärgiks on anda informatsiooni kontseptsiooni teostatavuse kohta. Vajadusel korrigeeritakse ärikontseptsiooni kui äriideed.

Ärikontseptsiooni komponendid (vt joonis 1) peavad olema omavahel harmoonilises tasakaalus. See nõue on saavutatud, kui pakutav toode vastab tarbija vajadustele ja sellel

tootel on tarnija silmis just need omadused (USP), mis ergutavad ostma, eelistades seda konkurendi tootele. Idee faasis oleva ärikontseptsiooni täielikkus sõltub ettevõtja ärialasest kompetentsusest, sh toote ja turu tundmisest ning analüüsisioskusest. (Mets 2005: 26)



Joonis 1. Ärikontseptsioon (Mets 2002: 18)

Tarbija ehk kliendi mõistmine on üheks võtmekohaks ärikontseptsiooni ülesehitamisel ja analüüsil (Mets 2002: 20). Tarbija vajadused on need, millest lähtutakse oma teenuste välja arendamisel. Tarbija sihtrühma kujundamisel viiakse läbi tarbija küsitlus, kus selgitatakse tarbija eelistused ja vajadused, vastavalt nende soolisele, ealisele, sotsiaalsele, tarbimisharjumuse jms omaduste järgi. (Vihalem 2003: 60)

Nagu eelpool on välja toodud, võib unikaalseks komponendiks käivitataval tootmisettevõttel olla valmistatavad tooted, hind, toote kvaliteet või mõni muu tegur, mis muudaks selle toote teistega võrreldes erinevaks. Autori arvates on oluline mõista ärieelist, miks peaks klient just antud ettevõtte toodangut eelistama potentsiaalsete konkurentidega võrreldes.

1.2. Strateegia kujundamine

Strateegiale on teoreetilises kirjanduses antud mitmeid definitsioone, kuid ühiseks läbivaks jooneks on ikkagi tegevuskava, kuidas jõuda planeeritud eesmärkidest soovitud tulemusteni, arvestades seejuures paljude asjaoludega.

Tootmisettevõtte on tootes ka väärtusahela looja ja kujundaja. Paraku ei anna see talle teistsuguse tegevusspetsiifikaga ettevõtete ees juhtivat rolli, sest tootmine ei saa olla ettevõttele eesmärk omaette. Lõplik otsustaja ja subjekt, kellele toode on mõeldud on lõpptarbija. Tarbija valikuvõimalus on turumajanduse tingimustes avar, seega peab tootja kujundama või organiseerima toote maine tarbija silmis, mis omakorda on seotud mitmesuguste kuludega. Ei tohi aga unustada, mis on ettevõtte tegutsemise alus ja ülim eesmärk – see on kasumi maksimeerimine, silmas pidades pikaajalist perspektiivi. (Saat 1998: 8) Pikaajalist perspektiivi mõjutab tööstusharu struktuur, seega võivad nõudluse ja pakkumise kõikumised lühiajalises perspektiivis kasumit tuua, kuid kuna nõudmise – pakkumise suhet mõjutab oluliselt pikaajaline perspektiiv, siis kannab see endas ka pikaajalist kasumlikkust (Porter 1998: 5).

Müügiga ja müügi kavandamisega peab tootja looma tingimused, millega algab tarbijale erinevate kasude loomine. Õige kaup õigel ajal õiges kohas ja koguses on sambad, millele tuleks müügistrateegia üles ehitada. Tootja konkurentsieelise üheks aluseks on mõistmine, et tootja on osa teenindusmajandusest ja peab õppima ka teeninduse reegleid. (Grönroos 1990: 4)

Turule orienteerudes peaks firma jagama ja vahetama turuinfot, andma oma tegevuse tulemustest teada, koguma tarbijalt infot tarbija vajaduste kohta, samuti klientide vajaduste kohta (Cravens jt. 2002: 2).

Organisatsioon on turule orienteeritud, kui tema kultuur on süstemaatiliselt ja täielikult pühendatud pidevale väärtuse loomisele kliendi jaoks. See viitab, et iga organisatsiooni liige on pühendunud kliendile ja kohandub ajas vastavalt kliendi muutuvatele vajadustele. (*Ibid.*: 15)

Cravens, Lamb ja Crittenden (*Ibid.*: 2-3) pakuvad teoses “Strategic marketing management. Cases” välja ka asjaolud, mida tuleb turule orienteerudes silmas pidades.

1. Kliendile fokuseerides (*Customer Focus*). Alustada tuleb kliendi soovidest ja vajadustest. Otsustada, millised neist täita ning kaasata kõik kliendi rahuldamise protsessi.
2. Konkurentide jälgimine. Vajalik oleks identifitseerida ja mõista põhiliste konkurentide lühiajalisi tegevusi ja nõrkusi ning pikaajalisi võimeid ja strateegiaid.
3. Ettevõtte erinevate funktsioonide koordineerimine. Edu tagab kõigi äriefunktsioonide tegevuse harmoneerimine kliendi rahulolu nimel. Vältida agentuurikonflikti.

Tootmisprotsessi käivitamisel, peaks alustav ettevõtja paika panema eesmärgid ja neist lähtuvalt kujundama ettevõttele sobiva strateegia. Ettevõtte peaks arvestama oma tugevuste ja nõrkustega ning ära ei tohi unustada väliskeskkonna võimalusi ja ohte. Strateegia kujundamisel tuleks end kõrvutada konkurentidega. Eduka strateegia formeerimise aluseks on piisava informatsiooni läbitöötamine ja analüüsimine ning järelduste tegemine.



Joonis 2. Ärimudeli alus (allikas: Saul 2013)

Ärimudel (vt Joonis 2) annab ülevaate, millist väärtust organisatsioon pakub erinevatele klientidele; kirjeldab milliseid oskusi ja partnereid vajatakse selle väärtuse loomiseks, turundamiseks ja kliendile üleandmiseks; kirjeldab suhteid klientide ja edasimüüjatega (Saul 2013).

Ärimudel on visuaalne ülevaade ettevõttest või projektist, mis keskendub põhilistele valdkondadele, mida on planeerimise ja analüüsi käigus tarvis arvesse võtta. Mudel luuakse märksõnade ja piltide abil. Ärimudel on süsteem, mis võimaldab ettevõtjal hinnata oma mõtete struktuursust ning valdkondade läbimõtleamise piisavust. Oluline on märkida, et ärimudeleid ja –plaane koostatakse enne äri alustamist ning ettevõtte tegevuse ajal. Selle regulaarne kasutamine on abiks võimaluste ja riskide märkamisel muutuvas ärikeskonnas. Kõik mudelid ja plaanid on teatavasti kehtivad vastaval ajahetkel. Olude muutudes on tark üle vaadata nii strateegiad kui mudelid. Siit ilmnebki üks olulisemaid põhjuseid, miks ärimudel (nagu ka äriplaan) ei peaks olema kivisse raiutud dokument (Kuljus 2013).

1.3. Äriplaani sisu ja ülesehitus

Üldjuhul tekib äriplaani koostamise vajadus, mõne äriprojekti elluviimise üle otsustamiseks. Autori arvates on äriprojekti elluviimine siinkohal õiges kontekstis, kuna äriplaani koostatakse ka juba tegutsevatele ettevõtetele ja alles käivitavat ettevõtet saab võtta kui projekti. Tegutseval ettevõttel võib uueks projektiks olla nii uue äriidee käivitamine, uue toote turule toomine, vanade toodetega uutele turgudele sisenemine või tootmisprotsessi moderniseerimine.

Äriplaani struktuur sõltub oluliselt sellest, kellele plaan on suunatud. Avaliku sektori institutsioonidele kirjutatud äriplaan ei ole üks-üheselt võrreldav kommertspanga jaoks koostatuga. Eelnevast tulenevalt ei ole ka universaalset struktuuri, mille alusel saaks igas võimalikus olukorras äriplaani koostada. Tihti on äriplaani kirjutamist nõudvate organisatsioonide poolt etteantud äriplaani struktuuri puudutavad tingimused, kuid sageli on need tingimused soovituslikud ning eksisteerib vaid märkimisväärne loominguiline vabadus. (Laidre jt. 2004: 68)

Lisaks sõltub äriplaani sisu ja struktuur ka sellest, kas tegu on alustava või pikka aega tegutsenud ettevõttega. Erisused tulenevad eelkõige asjaolust, et tegutseval ettevõttel on võimalik äriplaanis ära tuua ka eelnevate perioodide tulemused ja nende lahtikirjutus, alustav ettevõtte peab aga lähtuma pelgalt prognoosist. (*Ibid.*: 68)

Äriplaani saab olla ainult nii täpne, kui hästi selle autor sellel ajal suutis prognoosida turutrende ja teisi muutusi. Äriplaani koostamise üks oluline printsiip on konservatiivsuse printsiip. See tähendab, et kui mingi prognoos on teatud summade vahemikus, siis tulude pool võetakse prognooside aluseks kõige madalam number ja kulude pool kõige suurem number. Äriplaani kontrollib äriideed. Juhul, kui prognoosid näitavad suurt kahjumit, tuleb otsida vigu, leida uusi võimalusi või isegi kaaluda äriideest loobumist. On teada, et 80% ettevõtetest ei jõua pidada oma viiendat sünnipäeva, kuigi alustati hiilgavate prognoosidega. (Pihel 2005)

Äriplaani koostamine paneb idee üle põhjalikult läbi mõtlema. Äriidee võib algselt tunduda suurpärane, kuid kui kõik detailselt paberile panna, ei pruugi see enam nii tunduda (McKinsey 2001).

Robert Ashton tõi oma raamatus välja viis väidet, millest peaks koosnema hea äriplaani (Ashton 2004: 32-33):

1. sisutihe – konkreetne- ja koonduv informatsioon;
2. emotsionaalne – see peab lugejas tekitama huvi;
3. loogiline – äriplaani peab jätma realistliku ja loogilise mulje, olles kergesti loetav;
4. faktiline – peab näitama ettevõtja teadlikust oma võimalustest;
5. realistlik – ei tohi väljuda reaalsuse piiridest ja kalduda utoopiasse.

Hooletult koostatud äriplaani tekitab potentsiaalses investoris mulje, et ettevõtja on hooletu inimene, kes ei vaevu kõike olulist arvesse võtma. Äriplaani tuleb koostada võimalikult professionaalsel tasemel. Mida põhjalikumalt on äriplaani analüüsitud, seda suurem on tõenäosus püstitatud eesmärgid saavutada.

Olulisemaks peatükiks äriplaanis on kokkuvõte, kuna see peatükk võtab kokku kõigi järgnevate sisu, siis tuleks see kirjutada viimasena. Seega pole mõtet hoida kokku aega ja vaeva lühikese, kuid ülevaatliku kokkuvõtte kirjutamisel, sest tihti on see kokkuvõte ja finantsplaneerimine põhilised osad äriplaanist, millega tulevane partner või investor põhjalikult tutvuvad.

1.4. Ettevõtte lühiülevaade

Selleks, et langetada õigeid otsuseid tulevikus, tuleb tunda ja analüüsida minevikku. Äriplaanis tuuaksegi välja lühiülevaade ettevõtte senisest arengust ning analüüsitakse firma nõrkusi ja tugevusi. On oluline, et see peatükk ei sisaldaks ainult kronoloogiat, vaid ka analüüsi. See tähendab, et nii edu kui ebaedu põhjused tuuakse välja.

Ettevõtte ülevaate osas tuuakse ära äriregistris registreeritud andmed ja võtmeisikute kontaktandmed. Lisaks tuleks lühidalt selgitada ka ettevõtte sihtturgude struktuuri ning tuua välja ettevõtte kasvupotentsiaal. Pakutavate toodete ja teenuste osas esitatakse detailne kirjeldus milliseid tooteid või teenuseid ettevõtte pakub. Toodete ja teenuste puhul tuleks kindlasti ära märkida nende konkurentsieelised ja puudused võrreldes teiste turul eksisteerivate toodetega. (Laidre jt. 2004: 71)

Tegutseva ettevõtte puhul on kasulik käesolevasse ossa lisada ka kokkuvõtte ettevõtte senistest tegevusaruannetest, sest viimased kajastavad (või vähemasti peaksid seda tegema) informatsiooni, mida lugejad ettevõtte senise käekäigu kohta loodavad saada. Sõltuvalt äriplaani rõhuasetusest võib tegevusaruanne kokkuvõtet alati täiendada või kitsendada. (Laidre jt. 2004: 70)

Firma saab konkurentsipüsimiseks valida, kas keskenduda turule või firmas olemasolevatele kompetentsidele. Turu poolt suunatud strateegia põhineb turul avanevate võimaluste kasutamisel, haarates uusi turusegmente oma maal ja uusi turge teistes riikides. Ressursipõhine strateegia põhineb organisatsioonis olemasolevate kompetentside kasutamisel uute teenuste ja toodete loomiseks. Pikaajalise edukuse tagamiseks ei piisa

keskendumisest ainult turgudele, oluline on nende kahe teineteist täiendava strateegia teineteisega sobitamine ja üheaegne kasutamine. (Alas 2005: 17)

Selleks, et hinnata senise strateegia rakendamise tulemusi, tuleb kõigepealt võrrelda saavutatud tulemusi eesmärkidega. Kui tulemused on olnud edukad, pole tõenäoliselt vaja strateegiat oluliselt muuta. Nõrgad tulemused on märgiks nõrgast strateegiast, strateegia halvast elluviimisest või mõlemast. (Leimann jt. 2003: 158)

Olulisemate näitajatena võiks vaadelda järgmist (*Ibid.* 2003: 158):

- ettevõtte turuosa ja selle muutumine;
- rentaabluse muutumine ja rentaabluse tase konkurentidega võrreldes;
- puhaskasumi ja investeringute tasuvuse trendid;
- ettevõtte tulemused tehnoloogia täiustamises, toodete uuendamises, klienditeeninduse tasemes, toodete kvaliteedi kindlustamisel ja teistes olulistes valdkondades;
- saavutatud imago ja reputatsioon tarbijate, finantseerijate ja konkurentide silmis.

Eraldi tuuakse välja olulisemad saavutused, aga ka peamised raskused ning võimalused neid ületada. Pole mingit vajadust varjata varasemaid ebaõnnestumisi. Nende väljatoomine näitab pigem, et olete valmis nendest õppima. Hea toon ei ole süüdistada kedagi teist oma ebaõnnestumistes.

1.5. Äriidee iseloomustus

Enne äriplaani kirjutamist on kasulik olemasolevat äriideed analüüsida, et hinnata selle teostatavust ja tasuvust. Ettevõtte sisemise ja välise analüüsi meetodina võib kasutada SWOT analüüsi. Ettevõtte sisemistele tugevatele külgedele ja välistele võimalustele saab toetuda äriidee elluviimisel ja äriplaani kirjutamisel. Teadvustama peab ka ettevõtte sisemised nõrgad küljed ja kuidas neid kõrvaldada ning välised ohud ja kuidas neid vältida.

Äri idee on ettevõtluse aluseks. Sõnastatud äriidee kaudu saab endale, töötajatele, laenuandjatele ja klientidele teada anda oma tegevuse põhilisest ideest. Kui ei ole äriideed,

siis ei saa tegutseda eesmärgipäraselt ning kui ei teata, mis suunas minna, ei teata ka seda, millal kohale jõutakse. (Laas 2001: 74)

Äriideed võib sõnastada ka kui ettevõtte juhtmõtet. Juhtmõte peab aitama ettevõtjal kontsentreeruda olulisele, mis viib pikaajalisele eesmärgi realiseerimisele, ning mitte killustuma igapäevatoimingutes. Ettevõtte juhtidee on soovitatav töötada välja ajurünnaku vormis, st pakkuda erivõimalusi ning neid põhjalikult kaaluda ja hinnata. (Reiljan 2002: 181)

Äriideede puhul on oluline innovatiivsus. Innovatiivsus on loomingulise idee rakendamine toote, teenuse või töömeetodi arendamisel. Kõik meie ümber on pidevas muutumises. Toodete, teenuste ja protsesside uuendamine on võimalus – ta annab konkurentsieelise, mida teistel ei ole, avab uusi turge ja suurendab käivet ja kasumit. Innovatiivsus on ka kohustus – olles vaid teiste poolt välja töötatud uute toodete ja teenuste kopeerijad, ollakse sabassõrkijad ega saada kunagi tunda tõelist eduelamust. Ettevõtete konkurentsivõimet aitab parandada pidev toodete, teenuste ja töömeetodite uuendamine ning kaasajastamine. Uuenduslikkus aitab kasvatada käivet, see omakorda annab vahendeid arendustegevuseks. Innovatiivsus aitab saada edukaks ja edukad on veelgi innovatiivsemad. (Mägi 2011: 12)

Äriideest ülevaate andmisel võib lähtuda mitmetest punktidest, millise ärialaga on tegemist ning millised on ettevõtte poolt pakutavad tooted või teenused. Eelnevale lisanduvat peaks käsitlema ka küsimust, kuivõrd on tegemist originaalse ideega ja lugeja veenmiseks ettevõtluse edukusele, tasuks mainida ka seda, miks just äriidee autor peaks selle sihipäraselt ellu viima. Kasuks tuleks ka selgitamine, kas äriplaani teostajal on vastava alaga tegelemiseks professionaalsed oskused ja varasemad kogemused ning milles seisnevad positiivsed eeldused eesmärgi saavutamiseks. Lugejale konkreetsema ülevaate andmiseks tasuks iseloomustada ka sihtturgu, kelle vajadusi äriplaani tulenev rahuldama hakkab ning kas selle idee jaoks on ka turul piisavalt ruumi. Soovi korral võib selgitada, kas äriplaani elluviijal on olemas mingid konkreetsed materiaalsed väärtused selle realiseerimiseks või tunneb ta, et äriaga tegelemine on talle kutsumuseks. Oluline on anda

ülevaade, kus ja kuidas kavatsetakse alustada tegevust plaani teostamiseks ning kuidas kavatsetakse äri arendada lähemas tulevikus (2-3 aastat). (Pihel 2005)

Eelnev lõik annab ligikaudse ülevaate äriplaani koostajale nendest punktidest, mis peaks äriidee iseloomustamist lihtsustama ning informatsiooni, mida antud peatükis kajastada.

1.6. Projekti kirjeldus

Ettevõtte võib tegeleda nii toodete , kui ka teenuste müügiga ning käesolevas peatükis tuleb esitada nende detailne kirjeldus. Mida põhjalikumalt te oma tooteid ja teenuseid lahti kirjutate, seda parema mulje te endast äriplaani lugejale jätate.

Enne, kui hakata oma toodet või teenust kirjeldama, tuleb selgeks teha, kes ja milleks seda vajavad. Vajaduste määratlemine võimaldab täpsemalt hinnata turu suurust. Seega toodet või teenust tuleb kirjeldada lähtudes sihtgrupi vajadustest selle toote või teenuse järele. Kui vajadus toote järele on selge, asutakse kirjeldama toodet järgmise kava järgi (Äriplaani ... 2011):

1. Toote /teenuse peamised tunnused.
2. Toote asetus lisaväärtuse ahelas, st kas tegemist on tooraine, komponendi või valmistootelega.
3. Kas toodet/teenust juba pakutakse turul või on see uudistoodet/teenus.
4. Kui toode/teenus on turul juba tuntud, siis mis on antud toodete/teenuste eelis konkureerivate toodete/teenuste ees.
5. Põhitoodetele/teenustele pakutavad lisanduvad tooted/teenused (transport, konsultatsioon, hooldus, remont, tagavaraosad vms.).
6. Kaubamärgid, patendid...
7. Hinna määramise alused, võrdlus konkureerivate toodete hindadega.
8. Maksetingimused.
9. Garantiitingimused.
10. Pakend.
11. Kuidas kavatsetakse toodet/teenust tulevikus edasi arendada.

Sõltuvalt ettevõtte tegevusvaldkonnast, on tootmise sisu erinev. See võib olla maavarade kaevandamine, erinevate pool- või valmistoodete tootmine või teenuse pakkumine. Olenemata sellest, mida toodetakse, peab tootmine alati olema orienteeritud turule. (Reiljan 2002: 129)

Tootmise järgitakse alati kaht põhilist eesmärki, otsitakse võimalusi, kuidas toota oma tooted ja teenused (*Ibid.* 2002: 130):

- võimalikult kõrge kvaliteediga;
- võimalikult madalate kuludega.

Kirjeldage kogu protsessi alates varustajast, tootmisest ja lõpetades kliendini jõudmisega. Selgitage, kuidas te hangite tootmiseks vajalikke materjale, milliseid varustuskanaleid te kasutate ja kuidas kavatsete seda teha tulevikus. Tootmise puhul kirjeldage, milline on tehnoloogiline protsess. Ärge selles osas kalduge liigsetesse tehnilistesse üksikasjadesse (Pihel 2005):

- millised hooned, ruumid, seadmed on vajalikud;
- kirjeldage tootmist ja tehnoloogiat, mida kavatsete kasutada oma toote valmistamiseks;
- kus toimub tootmine;
- milliseid seadmeid kasutate;
- kuivõrd kaasaegne on teie tehnoloogia;
- kuidas Teie tehnoloogia on võrreldes lähemate konkurentidega;
- kes vastutab tootmise eest;
- millist toorainet vajate, kust planeerite seda hankida, kes vastutab varustamise eest;
- kuidas palkate tööjõu, kuidas õpetate neid, või on töötajatel olemas juba varasem kogemus;
- kui pikk on stardiperiood.

Kui ettevõtte üürib oma tegevuseks kasutatavaid ruume, antakse ülevaade üürilepingust. Üürilepingust tuuakse välja üüri suurus, selle muutmise võimalused vastavalt lepingule, lepingu muutmise või lõpetamise tingimused. Ruumidega seotud üldkulud, nagu üür, elektrikulu, soojusenergia kulu, valvekulud, kindlustuse kulud jms esitatakse samuti

käesolevas peatükis. Tootmisettevõtte jaoks asukohta valides hinnatakse vajaduse korral ka järgmisi tegureid (Äriplaani ... 2011):

- teede olemasolu ja läbilaskevõime, sh sillad, viaduktid jms;
- kanalisatsiooni olemasolu;
- veevarustamise olemasolu ja vee surve;
- vajaliku elektrivõimsuse olemasolu;
- parkimisvõimalused;
- laoplatsi olemasolu.

Tootmise juures on oluliseks ettevõtte tööks vajalikud ruumid: kas on vajalik eraldi tootmise/teenindamise ruum, millised peavad olema ruumi tingimused, milliseid täiendavaid investeeringuid see vajab. Kirjeldatakse asukoha eelistusi (geograafiline asukoht, teeninduspiirkond, kulud ruumide ülalpidamisele ja -logistikale).

1.7. Turundamine

Selles osas iseloomustatakse ja kirjeldatakse detailselt turgu ja konkurente, antakse ülevaade nõudluse järele turul ning milliseks peaks kujunema ettevõtte turuosa. Mida rohkem teab ettevõtja potentsiaalsetest klientidest, seda täpsemalt oskab ta planeerida toote või teenuse turule viimisega seotud kulusid, samuti võimalike müügimahtudega erinevates kliendirühmades ning geograafilistes piirkondades.

Makrotasandil on oluline turgu analüüsides jälgida ennekõike selle suurust ja kasvu, vaadeldes nii tänast seisu, kui ka võtta arvesse tulevikusuundumusi. Et seda nii teha, selleks tuleb küsida endalt 3 küsimust: (Mullins 2003: 52)

1. Kas turg on täna piisavalt suur, et erinevad konkurendid saaksid teenindada erinevaid segmente?
2. Milline on hinnang turu lühiajalisele kasvule?
3. Milline on hinnang turu pikaajalisele kasvule?

Endalt neid küsimusi küsides peab ettevõtja teadma, mida ta tahab ehk mis on eesmärk. Kui tahetakse luua kestev ettevõtte, mis jääb püsima kauaks ning kasvab kindlalt, siis peaks

keskenduma kõigile kolmele küsimusele. Kui on aga soov luua ettevõtte, mis üsna peagi müüakse ning otsitakse uusi võimalusi, siis ei ole rõhuasetus küsimustele 2 ja 3 nii oluline. (*Ibid.* 52)

Turunduse ülesanded võivad ettevõtet ja sõltuvalt teenindatavatest turgudest oluliselt erineda. Siiski võib öelda, et turundusel on kaks mõõdet – strateegiline ja taktikaline. (Kuusik jt. 2010: 17)

- Strateegiline turundus käsitleb järgmisi etappe: tarbijavajaduste analüüs, turu segmenteerimine, turundusvõimaluste hindamine (turu potentsiaal ja toote eluiga), konkurentide analüüs (konkurentsieelise leidmine) ning turundusstrateegia kujundamine.
- Taktikaline turundus seevastu keskendub valitud sihtrühmade kesksete turundusplaanide koostamisele, mille käigus täpsustatakse eesmärgid, pannakse paika turundusmeetmestik (toode, hind, jaotus, edustus), turunduseelarve ja ajakava. Samuti tuleb need turundusplaanid ellu viia ja kontrollida nende edukust.

Äriidee elluviimisel on kõige tähtsamaks teguriks teadmine, kes ostavad Teie poolt pakutavat teenust või toodet. Oma klientide põhjalik tundmine võimaldab firmal olla kindel, et toode vastab kõige paremini nende vajadustele. See aitab ka firmal vastu võtta otsuseid, kuidas ja kus reklaamida tooteid, kus müüa ning millist hinda on otstarbekas küsida. Lisaks sellele, et kirjeldada kliendigruppe üldiselt, peate suutma ka arvuliselt määratleda potentsiaalsete klientide arvu ja nende jaotust erinevates gruppides. Selle alusel on võimalik hinnata, kas Teie kaubal on piisavalt võimalikke kliente, et olla edukas. (Pihel 2005)

Keskmise kliendi profiili kindlaksmääramiseks on mitmeid mooduseid. Üritage koguda mõningaid põhiandmeid oma klientide kohta, nagu näiteks: (*Ibid.* 2005)

- kes on Teie toote ostja: kas üksikisik, edasimüüja või ettevõtte;
- kui see on ettevõtte, siis mida see toodab, kes on nende kliendid, kes võtab vastu otsuseid ostude tegemise kohta;
- kui see on eraisik, siis tema sugu, vanuserühm, asukoht ja sissetulek;

- andke arvuline hinnang oma toote (teenuse) turu suurusele;
- kas tulevikus on oodata turu kasvu või kahanemist, millisel määral;
- teie tulevaste klientide vajadused ja võimalused: mille alusel nad langetavad ostuotsuseid – hind, kvaliteet vm;
- kas toote turustamisel on sessoonsust või muid prognoositavaid tsükleid.

Ärikeskkonda analüüsides vaadeldakse konkurentsituatsiooni üldiselt: kui palju on konkurente, kuidas jaguneb turg nende vahel, kuidas toimub tegevusharu areng ja millised on tulevikuprognoosid. Selles osas tuuakse ära nende ettevõtete analüüs, kes otseselt või kaudselt antud ettevõttega konkureerivad. (Äriplaani ... 2011)

Konkurendid jaotatakse praegusteks ja potentsiaalseteks (*Ibid.* 2011):

- Praeguste konkurentide kohta antakse nende loetelu või kui neid on palju, siis grupeeritakse nad mingi näitaja alusel (nt kaubamajad, spetsialiseerunud kauplused jne). Konkurentide iseloomustamiseks tuuakse välja nende käibed ja kasumid, pakutavad tooted ning teenused, sihtturud jms. Konkurentide erinevaid näitajaid võrreldakse antud ettevõtte vastavate näitajatega tuues välja konkurentide tugevamad ja nõrgemad küljed.
- Potentsiaalsed konkurendid on kõik need ettevõtted, kes kavatsevad hakata rahuldama samade klientide samu vajadusi, mida antud ettevõtte rahuldab. Samuti on potentsiaalseteks konkurentideks mistahes välisriigis paiknevad samu tooteid/teenuseid pakkuvad ettevõtted, kellel võib olla kavatsus siseneda meid huvitavale turule.

Firma saab konkurentsisis püsimiseks valida, kas keskenduda turule või firmas olemasolevatele kompetentsidele. Turu poolt suunatud strateegia põhineb turul avanevate võimaluste kasutamisel, haarates uusi turusegmente oma maal ja uusi turge teistes riikides. Ressursipõhine strateegia põhineb organisatsioonis olemasolevate kompetentside kasutamisel uute teenuste ja toodete loomiseks. Pikaajalise edukuse tagamiseks ei piisa keskendumisest ainult turgudele, oluline on nende kahe teineteist täiendava strateegia teineteisega sobitamine ja üheaegne kasutamine. (Alas 2005: 17)

Selleks, et edukalt konkureerida turul, peavad tootel või teenusel olema omadused, mis muudavad nad erinevaks teistest turul pakutavatest toodetest – nn konkurentsieelis. (Eelma 2008: 8) Äriplaanis tuleb määratleda oma toote eeliseid võrreldes konkurentide vastavate toodetega. Selline määratlemine aitab ettevõtjal järele mõelda, kuidas oma toodet paremaks muuta ja kuidas paremini rahuldada klientide vajadusi. Olulised eelised, mis aitavad turul konkureerida, on kõrgem kvaliteet, kaasaegne ja unikaalne tehnoloogia, soodne hind ning lisateenused klientidele.

Turundusstrateegiaga tagatakse, et soovitud käive saavutatakse ja seda tehakse mõistlike kulutustega. Selleks planeeritakse siin kogu ettevõtte turundustegevus ja arvutatakse selle tegevuse elluviimiseks vajalikud kulutused. (Äriplaani ... 2011)

Planeerida tuleks järgmised turundusmeetmed: reklaam, promotsioon, messide külastamine, näitused, üritused, allahindlused, artiklid, müügikanalid, müügijärgne teenindus, müümise asukoht (*Ibid.* 2011).

Mida täpsemini oskab ettevõtja turusituatsiooni ette näha ja seda oma äritegevuse hüvanguks rakendada, seda väiksem on risk ebaõnnestuda. Riski maandamiseks ongi vaja tegeleda turundusega.

1.8. Ettevõtte juhtimine ja personal

Antud äriplaani eesmärgiks on näidata, et juhtimismeeskond on võimeline äriplaanis toodud projekti ellu viima ja ettevõtet vajaliku tööjõuga kindlustama. Samuti kalkuleeritakse juhtimisega ja tööjõuga kaasnevad kulud.

Ettevõtte edu sõltub suuresti omanike ja juhtkonna nii ärialastest, kui ka erialasest kompetentsusest. Seetõttu on ka oluline tulevastele partneritele teada anda, milline on Teie haridus, kus ja millistel ametikohtadel olete töötanud ning millised on Teie varasemad kogemused ettevõtluses tegutsemisel. Oluline on esile tuua nii omanike, kui ka palgatud juhtkonna võimekust ettevõtet juhtida, see lisab kindlustunnet nii Teie tulevastele partneritele, kui ka kreditoridele. (McKinsey 2001)

Suurettevõtetes on tahtlik organisatsiooni kujundamine ja formaalsed protseduurid teadmuse integreerimise, kutsealaste otsuste ja elluviimise vahendina esmase vajalikkusega. Väikestes ettevõtetes on keskne roll tippjuhtide omadustel – nende väljaõppel, kogemusel, vastutusel ja sidemetel ettevõttest väljaspool. Eriti määrab nende tehniliste ja organisatsiooniliste oskuste tase selle, kas suudetakse ettevõttespetsiifilist tehnoloogilist eelist arendada ja äriselt rakendada või mitte. (Tidd jt. 2006: 232)

Paljude investorite arvates võib juhtimismeeskond olla ettevõtte suurimaks väärtuseks või ka suurimaks nõrkuseks. Nõukogu liikmete, juhatuse liikmete, tegevdirektori, keskastme juhtide ja võtmeisikute kohta esitatakse äriplaanis järgmised andmed: (Äriplaani ... 2011)

- nimi;
- vanus;
- ametikoht;
- kohustused ja vastutusvaldkond;
- haridus;
- professionaalne taust;
- ametikohaks vajalike oskuste olemasolu.

Äriplaanis tuleb kindlasti ära näidata kokkuvõtlik personali koosseis ja personalihõive plaan. Samas tuuakse välja, milliseid täiendavaid oskusi on ettevõttes vaja antud äriplaani täielikuks teostamiseks. Selleks kirjeldatakse kõiki personaliga seotud probleeme:

- kui palju töötajaid ettevõtte vajab;
- millised on nende töökohustused;
- kuidas neid palgatakse;
- milliseid koolitusprogramme kavatakse rakendada;
- palgatase.

Personalivaliku all mõistetakse otsustusprotsessi, mille tulemuseks on kohataotlejate hulgast nende inimeste väljavalimine, kes antud töökohtadele kõige paremini sobivad (Reiljan 2002: 90).

See, kas kandidaat sobib antud töökohale või mitte, tehakse kindlaks nn “peab-on-võrdluse” abil (*Ibid.* 2002: 90).

Kõigepealt tuleb analüüsida peab-objekti, st vaba töökohta sellest seisukohast, milliseid nõudmisi ta töötajale esitab. Seejärel tuleb kontrollida on-objekti, st potentsiaalse töötaja vastavust esitatud nõuetele (*Ibid.* 2002: 90).

Saadud tulemusi võrreldes otsustatakse, kas kandidaat vastab esitatud nõuetele või mitte. Oluline on, et kohataotleja vastaks võimalikult täpselt esitatud nõuetele. Kui kohataotleja võimed ja oskused on madalamad (väiksemad), kui antud töökohal töötamine eeldaks, siis ei saa ta oma tööülesannetega hakkama. Kui aga kohataotleja kvalifikatsioon on kõrgem, kui antud töökohal töötamine eeldaks, siis võib tal sellel töökohal töötades tekkida rahulolematust, kuivõrd ta ei saa oma võimeid täielikult rakendada. (*Ibid.* 2002: 90).

Uute töötajate värbamine peaks parandama organisatsiooni toimivust, kuna tööde ja tegevuste tegemiseks on valitud sobilikud inimesed. Hindamine annab aluse nii tasustamiseks kui ka edasise arengu ja koolitusvajaduse väljaselgitamiseks. Kui selgub, et on vaja märkimisväärset investeeringut inimeste arendamiseks, selleks et nad töötaksid adekvaatselt, viitab see informatsioon personalivaliku puudustele, kuna ametikohtadele valitud inimestel ei ole vajalikke oskusi. (Alas jt. 2010: 36)

Kui vajaliku kvalifikatsiooniga tööjõudu pole tööjõuturult saada ja see tuleb endal koolitada, samuti kui planeeritakse täiendkoolitust, tuleb arvestada ka nende tegevustega seotud kulusid.

Tegutsevates ettevõtetes on enamasti oma väljakujunenud motivatsioonisüsteem olemas, olgu see siis tulemuspalka, preemia või muu kujul. Vastavalt sellele osatakse tegutsevates ettevõtetes hinnata motivatsioonisüsteemile tehtavaid kulusi küllaltki hästi. (Äriplaani ... 2011)

Alustavate ettevõtete äriplaanis prognoositakse kulud motivatsioonisüsteemile mingi protsendina palgakuludest. Kui rakendatakse tulemuspalka, tuleb meeles pidada, et palga

tulemusest mittesõltuv osa (vähemalt miinimumpalk) on ettevõtte püsikulu, tulemusest sõltuv osa aga otsekulu ehk muutuv kulu.(*Ibid.* 2011)

Efektiivse hüvitissüsteemi loomisel tuleks lähtuda ka tegevusharu palgatasemest, samuti peaks see minimeerima tööjõu voolavuse.

1.9. Finantsplaneerimine

Äriplaani kasumlikkus leitakse prognoositavatest finantsplaanidest. Mida realistlikumalt need esitatakse, seda suurema tõenäosusega need näitajad ka realiseeruvad äriplaani elluviimisel. Alustavale ettevõtjale on finantsprognooside koostamine üks tähtsamaid analüüsi osi, kuna sellest selgub käivitatava ettevõtte tulusus.

Juhid vajavad organisatsiooni kuluarvestuse süsteemist infot eeskätt selleks, et teha majanduslikult põhjendatud juhtimisalaseid otsuseid. Samuti on väga oluline nende roll kuluarvestuse süsteemi väljatöötamisel. Ilma selleta kui iga juht ei ole täpselt määratlenud oma infovajadust, on raskendatud kogu efektiivse kuluarvestuse süsteemi ülesehitamine organisatsioonis. Juhtimisotsuste vastuvõtmiseks on äärmiselt oluline kuluinfo, mis on seotud kulude liigitamisega, jaotamisega ja käitumisega erinevatel tegevustasemetel ja samuti kulueelarvetes esitatud kulunäitajad.(Karu 2008: 56)

Finantsinstitutsioonid ja kreditorid vajavad infot organisatsiooni rahastamise (laenude) vajadusega seotud otsuste langetamisel. Iga korralik äriplaani sisaldab kuluarvestuse osa. Hästi toimiv kuluarvestuse süsteem vähendab finantsinstitutsioonide riski laenu andmisel ja võimaldab organisatsioonil saada laenu väiksemate kuludega.(*Ibid.* 2008: 57)

Üldiselt võib äriplaanis toodud tegevuste finantseerimiseks kasutada kolme liiki rahaliste ressursside allikaid või nende kombinatsioone (Laidre jt. 2004: 76):

- omafinantseering ehk osanike isiklik raha;
- võõrfinantseering tagastamisele kuuluva laenu vormis;
- võõrfinantseering tagastamatu (sageli riikliku) toetuse vormis.

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

Strateegilise eelarvestamise protsessis keskendutakse meetmetele ja kulutustele, mis võimaldavad organisatsioonil tulevikku silmas pidades välja töötada uusi tooteid ja teenuseid, juurutada uusi tehnoloogilisi lahendusi, arendada uusi ja parendada olemasolevaid kliendisid ja suhteid ning suurendada võimsusi (Karu jt. 2004: 329).

Äriplaani finantsplaneerimise juures arvutatakse eeltoodud strateegiate rakendamise tulemusena teenitav kasum, planeeritakse ettevõtte rahavood ja bilansid. Finantsprognooside sisendid on eelnevate peatükkide väljundid. Seega ei esine ükski number finantsprognoosides esmakordselt, vaid iga number on eelnevates peatükkides leitud ja põhjendatud. (Äriplaani ... 2011)

Finantsplaneerimise käigus planeeritakse (*Ibid.* 2011):

- Alustava ettevõtte korral stardikapitali vajadus, tegutseva ettevõtte korral äriplaani realiseerimiseks vajalikud investeeringud.
- Kasumi prognoos kuude lõikes esimeseks tegevusaastaks ja kvartalite lõikes teiseks tegevusaastaks.
- Kasumi prognoos aastate lõikes planeerimisperioodiks (nt kolm aastat, kui eesmärgid on püstitatud kolmeks aastaks).
- Rahavoogude prognoos kuude lõikes esimeseks aastaks ja kvartalite lõikes teiseks aastaks.
- Bilansside prognoos aastate lõpu seisuga planeerimisperioodiks.

Plaaniline kasumiaruanne koostatakse tekkepõhise printsiibi alusel kus tulud kajastatakse samal perioodil, kui need kujunevad ning kulud perioodil, kui need tekivad. Siin kajastatakse perioodi tulud ja kulud, mitte aga sisenevad ning väljuvad rahavood. Seega on

plaaniline kasumiaruanne ettevõtte plaaniperioodi tulude, kulude ja kasumi prognoos. Kasumiaruande koostamise aluseks on müügi eelarve, tootmisvarude eelarve, tootmiskulude eelarve, müügikulude eelarve, administratiivkulude eelarve ning kassaplaan. (Tearu jt. 2005: 197)

Tegutseva ettevõtte korral planeeritakse äriplaanis kavandatud tegevusteks vajalikud investeeringud. Stardiperioodina võib siin käsitleda perioodi investeerimisotsuse langetamisest hetkeni, mil firma rahavood antud projektist muutuvad positiivseks, st kui projekt end ise juba ära majandab. Kui projekti finantseeritakse osaliselt olemasolevatest rahavoogudest ja osaliselt laenuga, näidatakse kindlasti ära mõlemad finantsvahendid eraldi. (Äriplaani ... 2011)

Finantsprognooside tulemusena peaks selguma äriidee tulemuslikkus, selle mõttekus ning lisafinantseeringu vajadus. Plaane tehes tuleb jääda realistlikuks ning arvestada ka ebatõenäosustega ja riskidega.

1.10. Riskifaktorid

Ettevõtjal tuleb pidevalt võtta riske, mis on seotud otseselt rahaga, oma ajaga jne. Risk ja tasu riski võtmise eest on vankumatud paarilised, tuleb otsustada kui palju neid ollakse nõus võtma.

Isegi hästi kavandatud projekti teostamisel ei tohiks eeldada, et kõik kulgeb plaani kohaselt, kuna olukorda mõjutavad ka mittejuhitavad välistegurid. Seega tuleb juba projekti kavandamisel näha ette mehhanismid nende mõju jälgimiseks ja võimalusel ka vähendamiseks. Tavaliselt ei õnnestu ühtviisi arvesse võtta kõiki riskitegureid. Seega tuleb hinnata nende olulisust ja tõenäosust ning selgitada projectile kriitilised tegurid. Koos riskidega määratletakse ka eeldused ehk tingimused, mille olemasolul kavandatud sündmused toimuksid. (Kuura 2008: 46)

Riske ei ole võimalik täielikult välistada, tuleb nende avaldumisega arvestada ja võtta kasutusele meetmed nende maandamiseks või riskijuhtumi esinemisel nende tagajärgede

leevendamiseks. Teisisõnu, iga projekti korral peame tahes või tahtmata tegelema riskijuhtimisega. Juhul kui sellega ei tegeleta, on kõige tavalisemaks tagajärjeks see, et ei jõuta plaanitud tulemusteni. (Liigand 2005: 39)

Riskide hindamisel võib lähtuda SWOT-analüüsist, mis on sisuliselt ettevõtte senise ja planeeritud tegevuse (siseriskid) ning ärikeskkonna analüüsi (välisriskid) kokkuvõte. Soovitav oleks ka näidata, kui suur on vastava riski mõju ettevõttele ning kuidas ettevõtjad kavatsevad riski vältida. (Pihel 2005)

Kui siseriske saab ettevõtte enamasti ise maandada (kuigi ta võib selleks vajada lisainvesteeringuid), siis välisriske ettevõtte otseselt kontrollida ei saa. Seega tuleks välisriskide maandamiseks välja töötada alternatiivsed strateegiad juhuks, kui mõni toodud riskidest realiseerub. (*Ibid.* 2005)

Lisaks riskide rühmitamisele sise- ja välisriskideks, võib riske rühmitada ka nende tekkimise aja alusel (Äriplaani ... 2011).

- Investeeringutega seotud riskid.
- Tegevuse alustamisega seotud riskid.
- Tegevusriskid.
- Laienemisega seotud riskid.

Siseriskidena võib välja tuua alljärgnevad näited (Pihel 2005):

- lühike tegevusaeg – investorid eelistavad ettevõtteid, kes on oma võimekust varasema äritegevusega juba tõestanud;
- personalirisk – sageli esineb see juhul, kui tegevus sõltub üksikutest spetsialistidest ettevõttes, kes parema pakkumise saamisel võivad lahkuda;
- kliendirisk – sõltuvus mõnest suurest kliendist võib teha ettevõtte nende poolt haavatavaks;
- kvaliteedirisk – esineb, kui vananenud tootmisseadme tõttu võib osutuda võimatuks soovitud kvaliteedi tagamine. Esineb ka ettevõtetes, kus pole rakendatud kvaliteedi kontrollisüsteemi.

Välisriskidena võib välja tuua alljärgnevad näited (*Ibid.* 2005):

- majanduslanguse risk – esineb juhtudel, kui ettevõtte käive sõltub majanduse seisundist ja kui prognoositakse majanduslangust turul, kus ettevõtte oma tooteid müüb;
- poliitiline risk – esineb juhul, kui aktiivsust on üles näidanud ettevõtlusvaenulikud jõud kodumaal või võib eksportturgudel oodata näiteks impordi piiranguid;
- seadusandluse risk – esineb, kui poliitilised jõud on avaldanud soovi muuta seadustikku ettevõttele kahjulikus suunas (näiteks täiendavad maksud jms);
- tehnoloogiarisk – esineb, kui ettevõtte on paigutanud suuri summasid uue tehnoloogia juurutamisse, kuid tehnoloogia areneb väga kiiresti ning ettevõtte võib kaotada konkurentsieelise neile, kes tehnoloogia juurutamisega kauem ootasid.

Riskianalüüsil on mõtet siis, kui äriplaanis on planeeritud nende riskide maandamine või vähemalt hinnatud nende riskide maandamise võimalusi. Kuna riskide maandamine võib olla üsna kulukas, hinnatakse esmalt, kui suuri kahjusid mingi riski realiseerumine kaasa toob.

2 ETTEVÖTTE LISAHARU KAVANDAMISE ÄRIPLAAN

2.1. Ülevaade äriplaanist

Käesolevas töös koostatud äriplaaniks, on moodustada tööstustarvikute müügiga tegeleva ettevõtte, OÜ Varson Pärnu, lisaharu mis tegeleb hüdrojaamade tootmise ja müügiga. Toodetavad hüdrojaamad oleksid kolmes erinevas suurus (15, 50 ja 200 liitrise mahuga), mille peamiseks klientideks oleksid erinevad tööstus- ja tootmisettevõtted. Sarnaseid tooteid valmistavad veel AS Baltflex ja AS Polarteknik, kuid tegutsemine tööstustarvikute müügi alal on tekitanud võimaluse sarnase tootmise käivitamiseks.

Käesolevas töös on kajastatud ettevõtte lisaharu käivitamise võimalik tegevuskava. Lähtuvalt eesmärkidest, ressursi ja personali plaanidest ning tegevuskavast, on kokku pandud võimalik projekti plaan. Läbi on kaalutud vajalikud investeeringud, leitud vajalikud ressursid, tehtud konkurentsi uuring ja koostatud äriplaan. Investeeringud on jaotatud valdavalt kaheks: põhivara soetus ja ehituslikud renoveerimistööd. Personali puhul hinnatud kasvuga lisanduvat vajadust ja leitud optimaalne struktuur.

Kuna OÜ Varson Pärnu on noor ja kasvav ettevõtte, mille juhtkond soovib aktiivselt ettevõtet laiendada on tegevuse laiendamise võtme-eesmärgid järgmised:

- 1) käibe suurendamine minimaalselt 50%, soovitavalt 100%, maksimalistlikult 150% - suurem käive ja omakapital, suurendab ettevõtte usaldusväärsust suuremate klientide ja kreditoride ees;
- 2) tootebaasi laiendamine – suurem tootebaas, laiendab klientide arvu ning ühtlasi kaasneb sellega suurem stabiilsus, võimalike turukõikumiste vastu;

- 3) kuluefektiivsuse suurendamine – tootmisüksuse loomine suurendab käivet, kuid ühes sellega suureneb tulevikus ka kaupluse käive, kulunäitajate samaks jäämisel;
- 4) olemasoleva personali efektiivne kasutamine ja kvalifikatsiooni tõstmine.

Välja on töötatud nii minimalistlik, realistlik ning ka maksimalistlik alternatiiv. Realistlik alternatiiv on kõige tõenäolisem. Siinkohal jõuab ettevõtte kasumisse juba esimese perioodi lõpuks. Maksimalistlik alternatiiv, toob ettevõttele juba esimesest perioodist alates märkimisväärset tulu, kuid see eeldab suurt klientide hulka, mis peaks olema hea müügitöö tulemus. Minimalistlik alternatiiv, lükatakse käima juhul kui tellimused ei vasta ootustele ning sellisel juhul toetab kauplus tootmisüksuse tegevus (eritellimused ja muud tööd).

Projekti käivitamine, toimuks projektimeeskonna poolt ning tootmise alustamise faasis palgatakse juurde kaks tootmistöölist. Projektimeeskonda kuuluvad juhataja, insener ja raamatupidaja. Juhataja ja inseneri kohustusteks on läbi viia täiendav turuuring, konkurentsi uuring, äriplaani koostamine ja lisa-rahastuse leidmine. Inseneri ülesanneteks on lisaks eelnevale, veel ehitusliku projekteerimise lähteülesannete seadmine, ehitaja leidmine, tootmise projekteerimine ja kokkulepete sõlmimine seadmete tarnijatega. Raamatupidaja ülesanneteks, on tegeleda personali värbamisega ja dokumentatsiooni vormistamise ja –arhiveerimisega.

Võimalikud riskid jaotuvad projekti tegevuskavas kaheks: protsessi riskid ja tulemusriskid. Tulemusriskidena kaaluti lepingupartnerist tulenevaid tagasilööke (loobumine, pankrotistumine või makseraskused), konkurentsi kasvu, enneolematud garantiiremondi kulud, võtmetöötajate kaotamine konkurentidele. Protsessi riskide puhul, hinnati kõrgemaks raskused ehitajate leidmisel, sobivate tööle soovijate vähesus ja võimalike lisatööde tekkimine. Kõikide riskide puhul, analüüsiti ka võimalikke vastumeetmeid.

Põhilised strateegilised kasud on tegevuse ja tootebaasi laiendamisest tekkiv lisakäive olemasolevale kauplusele ja maksimaalse kasumlikkuse saavutamine. Täiendav käive kauplusele tekib jaamade hilisema remondi ja muude lisanduvate tarvikute müügist. Tootebaasi laienemine suurendab tuntust turul, mis omakorda viib tootmise laiendamiseni ja kaupluse käibe kasvule.

Käivitamise periood kestab eeldatavalt ligikaudu kolm kuud. Selle aja jooksul pannakse paika täpsed eesmärgid, tehakse põhjalikud analüüsid, mille järel alustatakse reaalsete töödega nagu põhivahendite tellimine, ehitustööde teostamine, personali leidmine jms.

Käivitamiseks vajatakse 60 000 eurot (vt Lisa 3. Rahavoogude prognoos (eurodes) lisanduv). Sellest 10 000 eurot investeerivad omanikud. Laenu võetakse 50 000 eurot. Sellest 16 119 eurot kasutatakse põhivara soetuseks, 13 650 eurot ehitustöödeks ja ülejäänud osa kulub käibevahendite ja materjali soetamiseks.

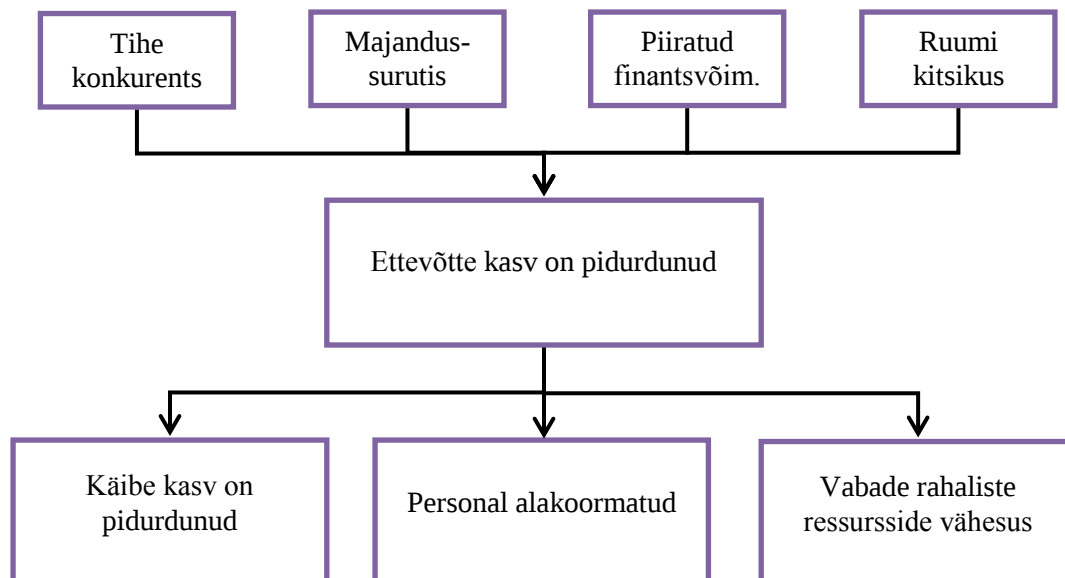
Ettevõtte visiooniks on kasvada juhtivaks hüdraulikasõlmede tootjaks ning projekteerijaks Eestis ja lähivälismaal. Paralleelselt on kavas arendada ja laiendada muude tööstustarvikute müüki ja hooldust. Ettevõtte arenedes ja finantsvõimekuse kasvades ehitada välja ettevõttele kuuluvad kaasaegsed kaubandus- ja tootmispinnad.

2.2. Ettevõtte lühiülevaade

Osäühing Varson Pärnu tegutseb Pärnu linnas, aadressil Ehitajate tee 8. Ettevõtte tegeleb tööstustarvikute müügi, hoolduse ja tööstusseadmete projektlahenduste pakkumisega. OÜ Varson Pärnu on asutatud septembris 2009 aastal. Osäühingu osakapital on 2556 eurot ja osalus on jaotatud võrdsete osadena, nelja füüsilisest isikust omaniku vahel, ettevõtte juhatus on kaheliikmeline. Ettevõtte 2012. aasta käive oli 260 500 eurot.

Juhataja Edgar Lepik (25% omanik), 44 aastane ning abielus. Kesk-erihariduse omandas ta Tihemetsa Põllumajandustehnikumis, mille järel asus tööle Pärnu EPT-s, kus töötas viis aastat. Sellele järgnes 12 aastat AS Baltflex Pärnu osakonna juhatajana. Alates OÜ Varson Pärnu asutamisest, on Edgar Lepik tegutsenud ettevõtte juhatajana.

Ettevõttes on seni tööl neli inimest (müügispetsialist, insener, raamatupidaja ja juhataja). Kaupluse käibe kasv on pidurdumas ning olemasolev personal ei ole 100% koormatud (vt Joonis 3). Alltoodud probleemipuu puhul on põhjusteks tihe konkurents, majandussurutis, piiratud finantsvõimekus ja ruumi kitsikus ning tagajärgedeks käibe kasvu pidurdumine, personali alakoormatus ja vabade rahaliste ressursside vähesus.



Joonis 3. Probleemipuu (allikas: autori koostatud).

Olemasolev kauplus asub Pärnus aadressil Ehitajate tee 8. Tootmisüksuse asukoha valikul kaaluti kolme erinevat kohta: Reldori tööstusküla, Tootsi alev ja olemasoleva kaupluse kõrval asuvad ruumid. Parimaks valikuks osutus olemasoleva kaupluse juures olevad ruumid.

Ehitajate tee 8 ruumid, on ehitatud 30 aastat tagasi autoremondi töökoja otstarbel. Olemasolevate ruumide kohandamiseks tootmisele sobivaks, on vaja teostada sisemine renoveerimine. Muud taristud (juurdepääsuteed, elektrivõimsus, jms) vastavad kavandatava tootmisüksuse vajadustele.

2.3. Projekti kirjeldus

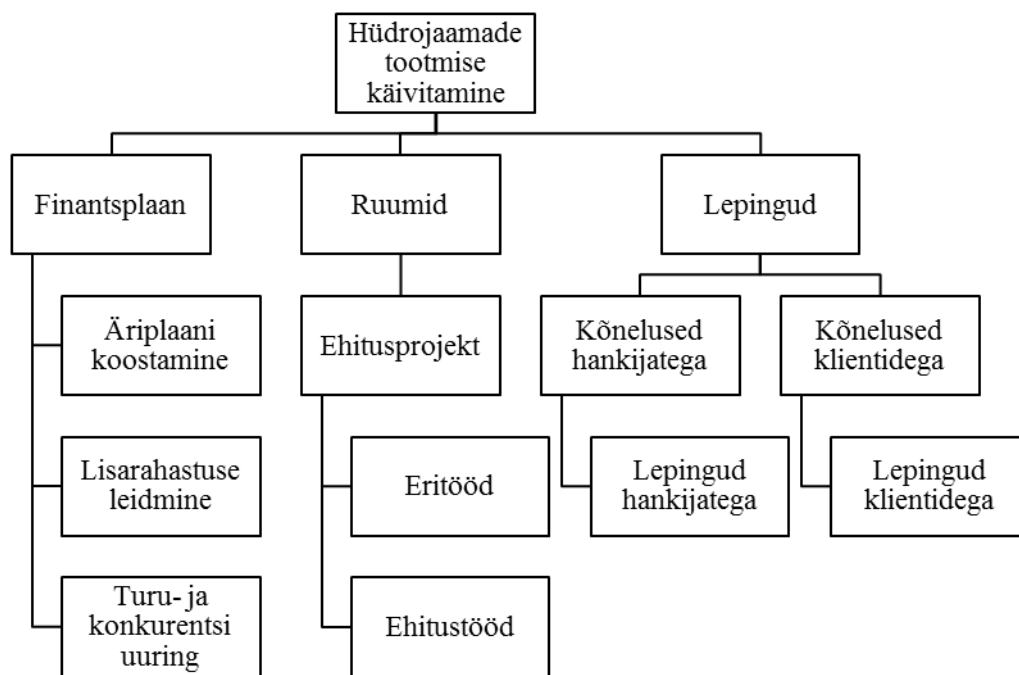
2.3.1. Projekti protsess

Tootmisüksuse käivitamiseks olemasoleva kaupluse kõrval olevates ruumides on vaja teostada erinevad eeltööd. Sõltuvalt projekti staadiumist, võib need jagada neljaks põhigrupiks: määratlemine, kavandamine, teostamine ja lõpetamine (vt lisa 7. Projekti ajakava).

Määratlemine on ettevalmistav töö enne investeerimisotsuse tegemist. Määratlemise alla kuulub täiendav turuuuring, konkurentsi uuring, äriplaani koostamine, lisa-rahastuse leidmine. Etapi viib läbi olemasolev personal, sh eelkõige juhataja ja peainsener. Turuuuringu raames uuritakse täiendavalt, et kui suur on potentsiaalsete klientide arv, milliseid tooteid enim soovitakse, millised on toodetavate seadmete erinõuded jms. Analüüsimist ja uurimist vajavad veel konkurendid ja rahastamise võimalused.

Kavandamine algab pärast investeerimisotsuse tegemist, kui on teada mida, kuidas ja kui palju tuleb hakata tootma. Kavandamise alla kuulub lähteülesande koostamine, ehituslik projekteerimine, ehitaja leidmine, tootmise projekteerimine, kokkulepe sõlmimine seadmete tarnijatega ja projektikava koostamine. Kui eelpool nimetatud tööd on tehtud, saab projekti käivitada. Lähteülesanne on ettevõtte juhi ja peainseneri nägemus tootmisüksusest, ehk mida, kuidas ja milliste vahenditega tuleb ellu viia. Pärast lähteülesande koostamist saab asuda ehitusliku projekteerimise ja tootmise projekteerimise juurde. Kui projektid on valmis, saab leida ehitaja ning sõlmida kokkulepped tootmiseks vajaminevate seadmete tarnimiseks. Kõikide kokkulepete saavutamisel saab lõplikult projekti kava kokku panna.

Teostamine järgneb projekti käivitamise otsusele ning sisaldab endast projekti füüsilist ellu viimist. Teostamine koosneb neljast alamvaldkonnast: ehitamine, seadmestamine, lepingute sõlmimine ja lisapersonali värbamine.



Joonis 4. WBS - *Work breakdown structure* (allikas: autori koostatud).

Nagu peatükis 2.2. on kirjeldatud, siis olemasolev hoone on ca 30 aastat vana ning ehitatud masinate remonditöökojaks, mistõttu vajab see olulisi sisemisi ümberehitusi. Teostatavate tööde hulka kuuluvad põrandate lõhkumine, remondikanali täitmine, valamine, elektrisüsteemide renoveerimine tootmisele sobivaks, vajalike tuleohutus ja valveseadmete paigaldamine, seinte ja lae soojustamine ning sisemiste viimistlustööde teostamine.

Ehitustööde ajal ning osaliselt pärast ehitustööde teostamist, saab alustada ruumi seadmestamisega. Seadmestamine algab seadmete tarnimisega juba ehitustööde ajal, millele järgneb esimesel võimalusel paigaldamine, ühendamine ja häälestamine. Kui ruumid on remonditud ja seadmed paigas, saab teha esimesed katsetööd, et kontrollida häälestuse sobivust. Vajadusel tuleb seadmed ümber häälestada.

Lepingute sõlmimine algab teostamisprotsessi alguses. Kuna tootmine seisneb sisuliselt erinevate detailide komplekteerimisest, siis tuleb tootmiseks vajalikud materjalid ja nende tarnimine eelnevalt kokku leppida. Kuna ettevõtte ei tooda lattu, vaid teeb töid vastavalt tellimustele, siis tuleb kokkulepped sõlmida ka klientidega.

Tootmise käivitamiseks on tarvis ka kahe lukksepp-komplekteeriija värbamine. Värbamiseks on tarvis koostada ametijuhendid, avaldada töökuulutus, teostada kandidaatide eelvalik, vestlused ja proovitööd. Sobiva inimesega sõlmitakse katseajaga tööleping. Katseaja lõpus tehakse värbamise lõplik otsus.

Pärast teostusetappi lõppemist võetakse projekt kokku. Tehakse vajalikud kokkuvõtted ning analüüs, jagatakse kogemusi ning toimub ka projekti ametlik lõpp ning tootmise käivitamine.

2.3.2. Tooted ja tootmine

Tänane ettevõtte personal on osaliselt alakoormatud ning käibe suurendamine jaemüügi alal on keerukas seetõttu on ettevõtte eesmärk laiendada tegevust hüdrojaamade tootmise valdkonda, mis võimaldaks suurndada ettevõtte käivet, kasumit ja kliendibaasi.

Hüdrojaam leiab kaasaegses tehnikas laialdast kasutamist ja seoses automatiseerimise üha suureneva levikuga kõigis tehnika valdkondades, on oodata hüdrojaamade kasutamise jätkuvat laienemist. Hüdrojaam võib töötada iseseisva ajamina, kuid ta võib olla ka automaatjuhtimisega seadme liikumapanevaks osaks. Sama ülesannet täidab hüdrojaam hetkel üha enam levivates mehatroonilistes süsteemides.

Valmistatavate toodete nomenklatuur ning müügihind, koos planeeritavate kogustega oleks alljärgnev:

- väike jaam (kuni 15 L), 320 €, min prognoos 9 tk/kvart;
- keskmine jaam (kuni 50 L), 450 €, min prognoos 48 tk/kvart;
- suur jaam (kuni 200 L) 1 400 €, min prognoos 6 tk/kvart.

Vajadus tootmisüksuse käivitamiseks:

1. Olemasoleva kaupluse käibe kasvu võimalik pidurdumine – tootmisüksus suurendaks ettevõtte käivet ning kasumit ja laienemine toimuks ka jaamade hoolduse ja remondi alal. Alternatiiv oleks teiste kaupluste avamine mujal Eestis, kuid tihe konkurents sektoris seda ei võimalda.

2. Soodsate lepingute ilmnemine – tegutsemine tööstustarvikute müügi alal on tekitanud mitmeid võimalusi taolise tegevuse käivitamiseks.
3. Olemasoleva personali optimaalsema kasutamise vajadus – hetkel kaupluse poolel oleva personali (eelkõige inseneri) optimaalsem kasutamine (hetkel neli töötajat, käivitamisel +2 lukksepp-komplekteerijat).

Tootmise käivitamiseks kaaluti kolme erineva asukoha vahel: olemasolev asukoht Ehitajate tee 8, Reldori tööstusküla ja Tootsi vald. Erinevate kohtade omavahelisel võrdlusel, esines kõigil kolmel erinevaid positiivseid omadusi, kuid kõige soodsam on käivitada tootmine olemasoleva kauplusega samades ruumides. Tootmisüksuse eraldi avamine Tootsis, distantseeriks ettevõtte juhtkonda tootmisest ning vajaks topeltinvesteeringuid. Kogu ettevõtte kolimine Reldori tööstuskülla, annaks võimaluse luua esinduslikum kauplus, kuid sellisel juhul kaotatakse osa olemasolevaid kliente ning käivituskulud oleksid suuremad ruumide ümberehituse vajaduse tõttu (vt Tabel 1).

Tabel 1. Strateegilised valikud (allikas: autori koostatud).

Ulatus	Kohad	Ehitajate tee 8 (olemasolev)	Reldori tehnoküla	Tootmine Tootsis
Minimaalne + 50%		Liiga suur	Mõttetu (ei ole tasuv)	Sobiv, liiga kaugel
Soovitav + 70%		Mõistlik	Küsitava mõttekusega (ei ole tasuv)	Sobiv, liiga kaugel
Maksimalistlik + 100%		Võimalik, piiratud	Mõistlik (suurenevad kulud)	Sobiv

Tabelis 1 toodud minimaalne, soovitatav ja maksimalistlik ulatus, kajastab prognoositavat käibe kasvu protsentides, mida arvestati asukohavaliku sobilikkuse valikul.

Esimese võimalusena, kaaluti tootmisüksuse loomist olemasoleva ettevõtte vahetusse lähedusse, aadressile Ehitajate tee 8, Pärnu. Tootmiseks sobivad ruumid, asuvad kauplusega samas hoones, kuid vajavad eelnevat kohandamist tootmiseks. Koha eelisteks on klientide ja koostööpartnerite lähedus, kuna antud piirkond on kujunenud Pärnu suurimaks tööstuspiirkonnaks, sisse töötatud kliendisuhted, kvalifitseeritud tööjõu olemasolu ja head

ühendusteed. Nõrkusteks on suuremad ülalpidamiskulud võrreldes maapiirkondade tootmispindadega ja konkurentide lähedus (vt Tabel 2).

Tabel 2. SWOT analüüs "Ehitajate tee 8" (allikas: autori koostatud).

	Hea	Halb
Sisemised tugevused	<u>Tugevused:</u> - hea bussiühendus; - väljakujunenud tööstuspiirkond e. klientide lähedus; - kvalifitseeritud tööjõu olemasolu; - kaupluse ja tootmise koostoime sünergia efekt; - säilib sissetöötatud koht; - koostööpartnerite lähedus.	<u>Nõrkused:</u> - konkurentide lähedus; - suured üldkulud; - ruumide kohandamistööd tootmise käivitamiseks.
Välimised tugevused	<u>Võimalused:</u> - uued kliendid piirkonda lisanduvate ettevõtjate näol; - konkurentide tagasitõmbumine turul; - uute ja odavate transpordivõimaluste tekkimine; - ekspordi toetused.	<u>Ohud:</u> - turu kasvu peatumine; - väliskonkurentide poolt pakutavad soodsamad tooted (Hiina, India); - rahvastiku vähenemine piirkonnas ja seeläbi klientide puudus; - kogenud konkurentide agressiivne turule tulek; - tooraine (metalli) hinnatõus; - ootamatu üldkulude kasv.

Teise võimaluse puhul kaaluti esinduslikuma kaupluse ja tootmisüksuse avamist Reldori tööstuskülas. Eelised antud kohas sarnanevad Ehitajate teega, kuid siinkohal tuleb hinnata võimaliku ümberkolimise riski, mis seisneb võimalike kaupluse klientide kadu ning

kulutusi. Antud piirkond on rohkem tuntud ka kui kaubanduspiirkond ning jääb tööstuspiirkonnast veidi kaugemale (vt Tabel 3).

Tabel 3. SWOT analüüs "Reldori tööstusküla" (allikas: autori koostatud).

	Hea	Halb
Sisemised tugevused	<u>Tugevused:</u> - hea bussiühendus; - väljakujunenud kaubanduspiirkond e. klientide lähedus; - kvalifitseeritud tööjõu olemasolu; - kaupluse ja tootmise koostoime sünergia efekt; - madalad logistikakulud.	<u>Nõrkused:</u> - konkurentide lähedus; - suured üldkulud; - ruumide ümberehitus tööd tootmise käivitamiseks; - kolimisega seotud ostjate vähenemine; - distanseeritus tööstuspiirkonnast.
Välimised tugevused	<u>Võimalused:</u> - uued kliendid lisanduvate ettevõtete näol; - konkurentide tagasitõmbumine turul; - uute ja odavate transpordivõimaluste tekkimine turul; - ekspordi toetused.	<u>Ohud:</u> - turu kasvu peatumine; - väliskonkurentide poolt pakutavad soodsamad tooted; - rahvastiku vähenemine ja seeläbi klientide puudus; - konkurentide agressiivne turule tulek; - tooraine (metalli) hinnatõus.

Kolmanda võimalusena, kaaluti eraldi tootmisüksuse loomist maapiirkonnas, kus on mõningaid eeliseid (madalamad tööjõu- ning ülalpidamiskulud ja võimalikud ettevõtlustoetused), kuid kokkuvõttes, tekitab eraldi kaugem üksus täiendavaid kulutusi logistika osas ning võib tähendada ka eraldi tootmisüksuse juhi palkamist, mis kokkuvõttes isegi suurendab tööjõukulusid (vt Tabel 4).

Tabel 4. SWOT analüüs "Tootmine Tootsis" (allikas: autori koostatud).

	Hea	Halb
Sisemised tugevused	<u>Tugevused:</u> - madalad üldkulud; - sobivate ruumide olemasolu; - odava tööjõu olemasolu (tootmistöölised).	<u>Nõrkused:</u> - halb ühendus muu maailmaga (suurenevad logistikakulud); - kaupluse ja tootmise koostoime sünergia efekti puudumine; - kvalifitseeritud tööjõu vähesus (inseneride puudumine); - juhtkonna kaugenemine tootmisest; - insenertehnilise personali dubleeritus ja seetõttu alakoormatus.
Välimised tugevused	<u>Võimalused:</u> - uued kliendid piirkonda lisanduvate ettevõtjate näol; - ekspordi toetused; - riigi- ja omavalitsuse poolsed toetused regiooni arendamiseks (EAS-i ettevõtlustoetused jms).	<u>Ohud:</u> - turu kasvu peatumine; - väliskonkurentide poolt pakutavad soodsamad tooted (Hiina, India); - rahvastiku vähenemine piirkonnas ja seeläbi klientide puudus; - tooraine (metalli) hinnatõus; - piirkonna täielik väljasuremine.

Ettevõttes teostatakse hüdrojaamade komplekteerimine ja lihtsamad metallitööd. Kohapeal detaile ei valmistata, kuna see nõuaks täiendava personali palkamist ning väga kallite seadmete soetamist, mis omakorda suurendab detailide omahinda. Erinevate detailide kohapealset valmistamist, võib hilisemalt suurendada, vastavalt käibe ja tellimiskindluse kasvule. Vajadus sõltub ka usaldusväärsete koostööpartnerite ja allhankijate olemasolust.

Projekti jaotamine väiksemateks allprojektideks, või teostamine etapiti ei ole vajalik seoses väikese tootmisüksusega. Vajalik on siiski proovipartii koostamine, mis tuleks teostada olemasoleva personaliga käivitusperioodi alguses.

Käivitamine kestab ca kolm kuud. Selle aja jooksul tuleks kindlustada tellimused, kohandada ruumid, soetada vajalik tehnika, palgata tööjõud ning tellida vajalikud algmaterjalid.

Soodsaim ning parim valik tootmise alustamiseks, on olemasoleva kaupluse juures aadressil Ehitajate tee 8, Pärnu ja seda mitmel põhjusel.

Alternatiive hinnati sarnaste tootmismahdade juures, kuna ükski asukoht ei sea mahule otseseid piiranguid. Keskmine müügiimaht on iga alternatiivi puhul 64 783 eurot kvartalis. Sellega küll ei koormata ettevõtet täielikult, kuid säilib võimalus eritellimuste täitmiseks ja vajadusel garantiitööde tegemiseks.

Reldori tööstusküla ja Tootsi puhul tekivad võrreldes Ehitajate teega lisakulutused, kuna neis kohtades on tarvis soetada rohkem uusi seadmeid ning Tootsi puhul, on vaja teha topeltinvesteeringuid (ei saa kasutada olemasoleva üksusega sama varustust).

Seoses eraldi tootmisüksuse juhi palkamise vajadusega, on palgakulud suurimad Tootsis. Reldoris ja Ehitajate teel, palgatakse juurde ainult kaks tootmistöölist ning juhi ja inseneri ülesannet, asub täitma olemasoleva üksuse personal.

Keskmise ärikulu kvartali kohta, on väikseim Ehitajate teel (10 117 eurot), kuna siin on väiksemad kulutused transpordile kui Tootsis ja väiksemad ruumide majandamiskulud, kui Reldori tööstuskülas. Tootsis on keskmised ärikulud kvartalis 13 085 eurot, mis on tingitud

lisandunud tööjõu kulust ning täiendavast transpordikulust. Reldori tööstuskülas on ärikulud keskmiselt 11 328 eurot kvartalis.

Kokkuvõttes on kasum suurim Ehitajate teel, mis akumulieritult teise aasta lõpuks on 77 529 eurot. Tootsis on vastav näitaja 56 751 eurot ja Reldori tööstuskülas 69 050 eurot.

Kokkuvõttes on parim koht tootmise käivitamiseks Ehitajate tee 8 hoones, kus on kõige vähem tarvis stardikapitali ning mille kasum on teise aasta lõpuks kõige suurem. Reldori puhul saadakse küll esinduslikud ruumid, kuid teatav klientide kadu ning suuremad stardi- ning püsikulud vähendavad võimalikku saadavat kasu. Eraldi tootmisüksuse avamine Tootsi viib tootmise juhtimisest kaugemale, mistõttu suurenevad kulutused transpordile ning ka tööjõule. Tootsis oleks mõistlik avada veelgi suurem tootmisüksus, mille puhul tekiks eeldatav kuluefektiivsus.

2.3.3. Keskkonna ja sidusrühmade analüüs

OÜ Varson Pärnu tegutseb aadressil Ehitajate tee 8, mis asub Pärnu linna Ülejõe piirkonnas. Strateegiliselt on ettevõtte asukoht, vastavalt oma tegevusalale igati soodne. Ülejõe piirkonnas asub suur osa Pärnu linnas tegutsevatest tööstusettevõtetest. Piirkonnas tegutsevad paljud puidu-, metalli-, keemia-, remondi- ja elamuehitus ettevõtted. Logistiliselt on piirkond hea teedevõrgustikuga ning võimaldab vabalt liigelda raskeveokitega, mis omakorda soodustab ettevõtluse arengut antud piirkonnas.

Projekti keskkond loob projektile erinevaid piiranguid. Põhilisem piirang projekti suurusele tuleb loodava haru võimalikust tellimuste hulgast (tuleneb osaliselt sõlmitud lepingute mahust). Mille tõttu ei ole mõistlik teha liigseid investeeringuid põhivarasse, luues tootmispinna kordades üle prognoositava mahu. Lisaks, seab piirangud ka olemasoleva ettevõtte bilansimaht ja käive. Eelnevad tegurid, mõjutavad oluliselt ettevõtte hinnangut kreditoride silmis, millest omakorda sõltub saadava laenu maht.

Projekti huvigrupid (vt Tabel 5) on üksikisikud või organisatsioonid, kes on otseselt või kaudselt seotud projektiga. Huvigruppide seotus võib ilmned sellest, et projekti areng ja lõplik tulemus mõjutab nende huve. Projekti meeskonna kohustuseks on välja selgitada

kõikide huvigruppide ootused ja huvid, et viia miinimumini negatiivsed hoiakud ning maksimeerida projektile suunatud positiivsed mõjud.

Tabel 5. Huvigruppide analüüs (allikas: autori koostatud).

Huvigrupp	Huvi(d)
Omanikud	- kapitali kasv - säilimine - võimalus otsustada - tunnustus
Juht(kond)	- eesmärkide täitmine - võimu säilitamine - kasumi maksimeerimine - organisatsiooni stabiilsuse säilitamine/innovatsioon
Töötajad	- motiveeriv töötasu - stabiilsus - töötingimused, tööohutus - kvalifikatsiooni tõstmine, koolitused - lisasoodustused
Kliendid	- kvaliteet mõistliku hinnaga - lühem ooteaeg - garantii ja teenindus
Hankijad	- saavutada liidripositsioon pakkumises - leida materjalide müümise turuosas parim hind, mis tagaks toodangu mahu parima võimaliku läbimüügi - säilitada tellijaga häid suhteid
Võlausaldajad	- et ettevõtte oleks regulaarne krediitoodete tarbija - maandatud riskid (tagatised) - ettevõtte maksejõu säilimine - ettevõtte jätkusuutlikus (lai kliendiportfell)
Partnerid	- koostöö ja jätkusuutlikus - kasumlikkus
Konkurendid	- vastava tegevusvaldkonna turu-uuring - ettevõtte tugevused abiks strateegiliste plaanide tegemisel
Ühiskond: kohalik omavalitsus/riik	- maksude laekumine - sotsiaaltoetused - töökohtade olemasolu (uute loomine)

Omanike ootusteks projektis on kapitali kasv ning organisatsiooni säilimine antud valdkonnas, omanike huviks oleks projekti arengu jälgimine ja kontroll. Juhtkonna peamiseks huvideks on seatud projektieesmärkide täitmine ning kasumi maksimeerimine. Töötajate soov antud projekti juures on stabiilne töökeskkond ja motiveeriv töötasu ning tänapäevased töötingimused.

Kliendid ootavad meilt kvaliteetseid ja soodsate hindadega seadmeid ning kiiret ja professionaalset teenindust. Hankijate huviks, on saavutada liidripositsioon toodangu valmistamiseks vajaminevate materialide tarnimisel. Võlausaldajate huvideks, on organisatsioonile krediitoodete võimaldamine ning ettevõtte maksejõu säilimine. Kohaliku omavalitsuse ja riigi ootusteks, on suurenev maksude laekumine ning uute töökohtade loomine.

Põhilised strateegilised kasud on tegevuse ja tootebaasi laiendamisest tekkinud lisakäive olemasolevale kauplusele ja maksimaalse kasumlikkuse saavutamine. Täiendav käive kauplusele, tekib jaamade hilisema remondi ja muude lisanduvate tarvikute müügist.

Tootebaasi laienemine suurendab tuntust turul, mis omakorda viib tootmise laiendamiseni ja kaupluse käibe kasvule.

2.4. Turg ja turundus

Hüdraulikaajamid leiavad kaasaegses tehnikas laialdast kasutamist ja seoses sellega on enamike tööstusseadmete lahutamatu osa ning nõudlus nenede järele on järjest suurenev.

Tänapäeval on üha raskem tuua turule toodet, mis suudaks olulisel määral eristuda konkurentidest. Seda sellepärast, et kiire infoliikumise tõttu on erinevate toodete ja teenuste turustajate käsutuses praktiliselt ühesugune informatsioon ja vahendite arsenal. Alustades uue toote turustamisega, mis erineb teistest samalaadsetest tunduvalt parema kvaliteedi või uute innovatiivsemate lahenduste poolest, leidub alati ettevõtteid, kes seda toodet jäljendada püüavad.

OÜ Varson Pärnu sihtturuks on ärikliendid, kes tegelevad metalli- ja masinatööstuse valdkonnas ning valmistavad üldjuhul seadmeid ja masinaid valdavalt allhankena, eritellimustena on võimalik seadmeid tarnida erinevatele tööstusettevõtetele, nn puidu-, mööbli-, toiduainete-, ehitus- ja transpordiettevõttele. Geograafiliselt võib ettevõtte turundamispiirkonnana käsitleda kogu Eestit, lisaks on plaanis eksportida hüdrojaamu Lätti ja Valgevenesse.

Seoses OÜ Varson Pärnu tuntusega tööstustarvikute ning hüdraulika komponentide müügi ja hoolduse alal, on kliendid avaldanud soovi hüdrojaamade tarnete osas. Soov hüdrojaamade tarnete järele, on on tekkinud seetõttu, et neil on oluline leida endale usaldusväärne tarnija, kes suudab valmistada kvaliteetse seadme, kindlustada kiire ja tähtaegadest kinnipidava tarne ning pakkuda soodsat hinda. Klientide jaoks on oluline, et seadmed, mida neile tarnitakse oleksid töökindlad ning tarnija oleks võimeline teostama vajaliku hoolduse ja vajadusel ka häälestuse.

Meie pakutava toodangu suurimateks klientideks on Eestis masinaid ja seadmeid valmistavad tööstusettevõtted, kellega on meil juba aastatepikkune tihe side:

1. Palmse Mehaanikakoda OÜ – toodab metsaveohaagised ja -tõstukid. Valdava osa oma toodangust turustab ta üle Euroopa paljudesse riikidesse, nn Soome, Rootsi, Austria, Hispaania, Sloveenia, Poola, Läti, Leedu ja Ukraina. Müügiprognoos antud ettevõtte vajadusi ja juhtkonna soove arvestades oleks järgnev: väikseid jaamu (kuni 15 L) – 15 tk./kvart. ning suuri jaamu (kuni 200 L) – 5 tk./kvart.
2. Alu Metall OÜ – toodab jäätmekonteinerid hüdraulilise pressiga. Oma toodangu turustab valdavalt Skandinaaviamaadesse. Ettevõtte valmistab kvartalis keskmiselt 50 jäätmekonteinerit ning nende huvi meie poolt toodetavate hüdrojaamade järgi on: keskmine jaam (kuni 50 L) – 50 tk./kvart.
3. Ramsi Turvas AS – toodab metsaveohaagised ja -tõstukid, jäätmekonteinerid hüdraulilise pressiga, hüdraulilise juhtimisega laadimisestakaadid. Turustuskanalina kasutatakse Rootsi koostööpartnerit. Väikene osa toodangust turustatakse ise Eestis ja Lätis. AS Ramsi Turvas soovib meilt tellida keskmise suurusega (kuni 50 L) hüdrojaamasid 25 tk./kvart.
4. Hekotek AS – toodab puidutööstustele vajalikke seadmeid. Oma toodangut turustab ja paigaldab valdavalt Venemaa turule. Vähene osa tellimustest, turustatakse Eestis ja Lätis. Seoses AS Hekoteki valmistatavate suuregabariidiliste seadmetega, on nende huvi meie (kuni 200 L) hüdrojaamade järgi ning nende vajadus oleks ligikaudu viie seadme hankimisel kvartalis.

Lätis ja Valgevenes, oleme turustanud mõningaid hüdrojaamade proovipartiisid, ning tagasiside on olnud väga positiivne. Valgevene turg on väga suur ja võimaluste rohke, atraktiivsust loob asjaolu, et Valgevenes on palju tööstusettevõtteid, mis on ehitatud Nõukogude Liidu ajal ning tänapäeval vajavad uusi ja modernseid seadmeid. Lepingud on juba sõlmitud Valgevene suurima puidutööstuskontserniga OAO "FanDOK", mis asub Bobruiskis ning esimesed prooviseadmed on juba ettevõttele tarnitud. Hetkel on seadmed läbinud katsetusperioodi ning klient on valmis tellima uusi seadmeid.

Selleks, et edukalt konkureerida turul, peavad tootel olema omadused, mis muudavad nad erinevaks teistest turul pakutavatest toodetest. Selleks tuleb määratleda, kuidas oma toodet paremaks muuta ja kuidas paremini rahuldada klientide vajadusi. Olulised eelised, mis aitavad turul konkureerida, on kõrgem kvaliteet, kaasaegne ja unikaalne tehnoloogia, soodne hind ning lisateenused klientidele.

Loodava tootmise lisaharu otsesteks konkurentideks on ettevõtted, kes tegelevad samuti hüdraulikatarvikute müügi ja hooldusega. Olulisemateks konkurentideks on:

Polarteknik AS – kes müüb hüdraulikakomponente ning hooldab ja ehitab hüdrosüsteeme. Hüdrojaamade tootmise valdkonnas, on nende põhiliseks turuks Eesti ettevõtted ja kaks Venemaa ettevõtet, kes toodavad jäätmekonteinereid hüdraulilise pressiga.

Baltflex AS – kes müüb hüdraulikakomponente Eestis ja Lätis. Tegeleb aktiivselt hüdrosüsteemide hoolduse ja remondiga. Hüdrojaamu valmistavad ainult tellimustööna Eesti siseselt.

Hüdrojaamade soodsamaks tootmiseks, teostatakse OÜ Varson Pärnus ainult seadmete komplekteerimine ja lihtsamad metallitööd. Kohapeal detaile ei valmistata, kuna see nõuaks täiendava personali palkamist ning väga kallite seadmete soetamist, mis omakorda suurendab detailide omahinda. Seadmete valmistamiseks vajaminevate komponentide hankimiseks, sõlmitakse lepingud maailmas tunnustatud hüdraulikakomponentide tootjatega, kelleks on Parker Hannifin Corp, Rexroth Bosch AG, Bucher Hydraulics GmbH, Hymat GmbH ning elektrimootorite tarnijaks on BEVI International AB.

OÜ Varson Pärnu klientidele pakutavate kaupade ja teenuste parimaks reklaamiks on kliendikeskne lähenemine, laialdaselt kasutatakse samuti ajakirjanduse, infokataloogide paberkanalid ja elektroonilisi infoedastamis võimalusi, osaletakse regulaarselt valdkonna messidel ja kasutatakse välireklaami. Esimese olulise tegevusena turundusvaldkonnas on koostada oma toodangut reklaamiv kodulehekül. Kodulehekül, peaks sisaldama piisavalt informatsiooni valmistatavate seadmete ja teenuste kohta ning oleks lihtne ja arusaadav igale kliendigrupile.

2.5. Projekti finantsplaan ja juhtimine

Omanikud planeerivad ettevõtte laiendamiseks osakapitali suurendamist 10 000 euro võrra, mis jaguneb neljaks võrdseks osaks: osa väärtus 2500 eurot. Vajaminevaid investeeringuid finantseeritakse omakapitali ja laenu arvelt.

Laenu pakkumiste võtmise ja lepingu sõlmimisega tegeleb ettevõtte juhataja. Kavandatava laenu suurus on 50 000 eurot ning aastane intressimäär on maksimaalselt 12%. Äriplaani kohaselt tehakse suuremad tagasimaksed teisel aastal ning samal aastal on kavas kogu laenu tagasi maksta (vt Lisa 3. Rahavoogude prognoos (eurodes) lianduv).

Vastavalt olemasolevatele kliendisuhetele, on esmaseks tootmiseks vajalikud komponendid kavas soetada: OÜ-lt FinEst Metallid ja OÜ-lt Elme Metall – erinevad metallitooted, BEVI International AB-lt – elektrimootorid, Würth AS-lt – kinnitustahked ja -tarvikud ning Bucher Hydraulics GmbH-lt ja Rexroth Bosch AG-lt – hüdraulika komponendid.

Edukaks tootmisprotsessiks on vajalik soetada keevitusseade, kompressor, treipink, puurpink ja lisakomplekt lukksepa töövahendeid. Muud vajalikud seadmed ja tööriistad on ettevõttel eelneval tegutsemisperioodil juba soetatud ning nende finantseerimiseks vahendeid kulutada ei ole vaja.

Hoone kohandamiseks vajalikud ehitustööd on põrandate osaline lammutamine, kanali täitmine, valutööd, elektrisüsteemi uuendamine, osaline seinte- ja lae soojustamine. Ehitustööd tellitakse kohalikul väikeettevõtjalt.

Projekti käivitamise hinnangulised kulukohad jagunevad järgmiselt (hinnad eurodes):

Tabel 6. Projekti investeringute eelarve (allikas: autori koostatud).

Kulu liik	Nimetus	Kogus	Ühiku hind (EUR)	Hind kokku (EUR)
Põhivara soetus	Keevitusseade	1 tk	1 833	1 833
	Kompressor	1 tk	725	725
	Treipink	1 tk	10 750	10 750
	Puurpink	1 tk	2 811	2 811
Ehitustööd	Üldehitus sh			13 650
	Põranda valutööd koos ettevalmistusega (põrand – 13 cm armeeritud)	30 m ²	30	900
	Seinte soojustamine	150 m ²	40	6 000
	Lae soojustamine	150 m ²	45	6 750
	Eritööd (elekter jm)	1 komplekt	1 000	1 000
Materjali soetus	Erinevad hüdraulika komp.	komplekt	12 787	12 787
Projekti käivitusmaksumus kokku				43 556

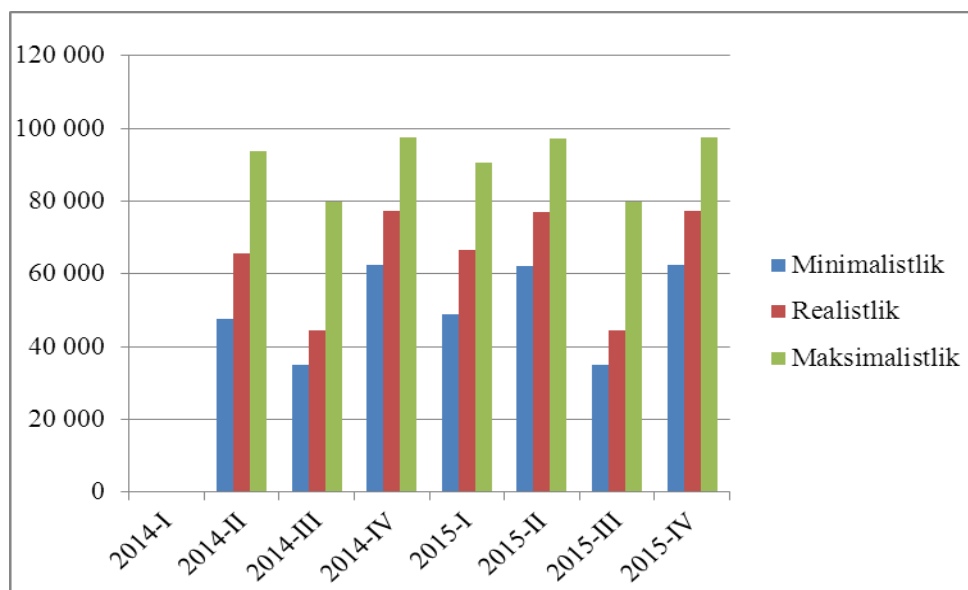
Käivitamiseks vajatakse rahalisi vahendeid 60 000 eurot, millest 10 000 eurot on omanike panus ja 50 000 eurot laen krediidiastutusest. Raha vajatakse põhivara soetamiseks 30 769 eurot ning käivitusperioodi ärikuludeks 20 106 eurot (palk 2 106, üürikulud 1 500, turustamine 500, ruumide kohandamine ja muu 16 000). Tegelik töö alguseks võetakse palgale kaks luksepp-komplekteeriat, kelle keskmine brutopalk on esimesel aastal 650 eurot kuus ja teisel aastal 680 eurot kuus. Inseneri brutopalk ühe täiskoha eest on esimesel aastal 1 300 eurot ja teisel aastal 1 400 eurot kuus. Insener on arvestatud 0,4 kohaga ning 0,6 kohta tekib üldjuhtimisest ja kauplusest. Tegelik tööperioodi jooksul on kvartaalsed ärikulud keskmiselt 10 117 eurot. Teisel aastal soetatakse juurde 2000 euro eest põhivara. Kogu laen on tasutud teise aasta lõpuks ja intressidena tasutakse kokku 7 935 eurot. Projektis hinnati kolme võimalikku stsenaariumi, minimalistliku, realistliku ja maksimalistliku, mille arvanded on toodud tabelis 7.

Tabel 7. Müügitulu prognoos erinevates stsenaariumites (allikas: autori koostatud).

	2014-I	2014-II	2014-III	2014-IV	2015-I	2015-II	2015-III	2015-IV
Minimalistlik	0	47 810	35 050	62 570	48 810	62 070	35 050	62 570
Realistlik	0	65 760	44 480	77 500	66 760	77 000	44 480	77 500
Maksimalistlik	0	93 770	80 000	97 690	90 570	97 190	80 000	97 690

Müügitulu prognoosi tabelist on näha, et teise ja neljanda kvartali müük on suuremad. Esimese kvartali müüki vähendab jaanuari alguses olevad pühad Euroopas, kui enamus seadmete hankijaid ei tööta. Kolmanda kvartali väiksem müük, on tingitud antud valdkonna Eesti ettevõtete kollektiivpuhkustega.

Joonisel 5 on toodud samad näitajad graafiliselt.



Joonis 5. Müügitulu prognoos erinevates stsenaariumites (allikas: autori koostatud).

Toote elutsükkel algab materjalide tellimise ja ostmisega, mis on ligikaudu 1,5 kuud enne kasutamist. Materjalide eest tuleb tasuda hiljemalt 20 päeva pärast tellimist ning materjalideks kulub ligikaudu pool müügitellimuse maksumusest (meie näite puhul ca 30 tuhat eurot kvartalis). Toote valmimise aeg on võrdlemisi lühike (suur jaam valmib 2 päevaga, keskmisi ja väikseid jaamasid rohkem) keskmiselt 2,4 jaama päevas. Valmis

toodang liigub tellijale keskeltläbi kord kuus. Tellijal on aega tasumiseks 30 päeva. Täpsemad kulud, tasuvus, jms on nähtav lisadest 1-5. Tabelis 8 on toodud ka projekti kasumiproгноosi keskmised näitajad.

Tabel 8. Kvartali keskmine kasumiproгноos eurodes (allikas: autori koostatud).

Müügitulu	53 476
Materjal (tükilisad)	30 429
Brutokasum	23 048
Ärikulud kokku	11 365
EBITDA	11 682
EBT (Kasum / kahjum)	9 691

Materjal moodusta 50% müügitellimuse maksumusest. Ärikuludes sisalduvad palgakulud, üldkulud ja muud tegutsemise kulud. Hetkel on tarnijatega maksetingimus 30 päeva, tootmisüksuse puhul on võimalike riskide tarbeks arvestatud maksetähtaja pikkuseks 20 päeva. Komponentide suurem vajadus annab võimaluse tarnijatega jõuda kokkuleppele pikemas maksetähtajas.

Klientide puhul kasutatakse erinevaid põhimõtteid. Võimalusel küsitakse suuremate tellimuste kinnitamiseks materjali raha (50%) ette või faktooringu kasutamine. Väiksemamahuliste tellimuste ja kindlate lepinguparterite puhul võidakse rakendada ka tavalist 30 päevast maksetähtaega.

OÜ Varson Pärnu on väikeettevõtte, asutajateks neli füüsilist isikut ja igale osanikule kuulub 25% osadest. Investeerimisotsuse teostavad osanikud ning ettevõtte juhtimise ja tootmisharu käivitamisega tegeleb ettevõtte juhtaja, koos olemasoleva abipersonaliga. Juhataja koostab täpse ajakava ning tööde graafiku ja tegeleb lepingute sõlmimisega.

Olemasoleva personali hulka kuulub tehnilise kõrgharidusega insener, kes vastutab tootmise ja hangete eest. Tema ülesandeks jääb tootmisüksuse ettevalmistamine, tootmistööliste leidmine, materjalide arvutus, töövahenditega varustamine, töö kvaliteedi kontroll, ajakavast kinni pidamise jälgimine jms.

Vahearuandeid koostatakse projekti käivitamisel kaks korda. Kui ettevõtte lisaharu käivitusperiood on läbi, ehk projekt lõpetatud, hakatakse aruandeid esitama iga kvartali lõpus. Aruanded annavad ettevõtte juhtkonnale ülevaate tehtud tööst.

Kvaliteedi kontrolli teostatakse pidevalt, st iga toode läbib katsetuse. Kontrolli kohta koostatakse aruanne, kuhu märgitakse iga toote või partii kood. Aruanne sisaldab ka kasutatavate materjalide andmeid ning päritolu, mis lihtsustab hilisemat järelkontrolli.

Projekti raamatupidamise üle peab arvestust raamatupidaja, kes koostab aruande iga etapi lõpus.

Projekti eduka õnnestumise aluseks on piisav informatsiooni vahetus projekti liikmete vahel ning täpne ja asjakohane dokumenteerimine. Projekti koosolekuid peetakse vähemalt kord nädalas, kogu projekti perioodi vältel. Lisaks, toimuvad ka väiksemad jooksvad nõupidamised vajalike isikute vahel.

Projekti käivitamise oskusteabe salvestamiseks ettevõttesse, luuakse ettevõtte serverisse eraldi kaust projekti käivitamise kohta. Serverisse kogutakse kogu projektiga seotud materjal: koosolekute protokollid, lähteülesanne, ehitusprojekt, pakkumised, lepingud, personali dokumentatsioon jms. Eraldi peetakse arvestust toodete ja kvaliteedikontrolli aruannete üle.

2.6. Piirangud ja riskid

Projekti keskkond loob projektile erinevaid piiranguid. Põhilisem piirang projekti suurusele, tuleb loodava haru võimalikust tellimuste hulgast (tuleneb osaliselt sõlmitud lepingute mahust), mille tõttu ei ole mõistlik teha liigseid investeeringuid põhivarasse luues tootmispinna kordades üle prognoositava mahu. Lisaks, seab piirangud ka olemasoleva ettevõtte bilansimaht ja käive. Eelnevad tegurid, mõjutavad oluliselt ettevõtte hinnangut kreditoride silmis, millest omakorda sõltub saadava laenu maht.

Tootmise käivitamisega kaasnevad ka mitmed strateegilised riskid (vt Lisa 6). Neist kõige enam võib ettevõtte käekäiku mõjutada:

- konkurentsi kasv – toob kaasa käibe languse, halvimal juhul partnerite loobumise;
- lepingupartneri makseraskused – käibe langus;
- lepingupartneri pankrotistumine või loobumine – saamata jäänud tulu, järsk käibe langus;
- enneolematud garantiiremondi kulud – kulude kasv, kliendi rahulolematus ja klientide kaotus, konkurentide eelis;
- võtmetöötajate kaotamine konkurentidele – ettevõtte siseinfo lekkimine, võib kaasneda ka lepingupartnerite kaotus, kvaliteedi langus, motivatsiooni langus.

Ennetamiseks on vajalik mõelda võimalikele probleemidele, võimalikult varakult. Suureks eeliseks on see, kui suurimate riskide hajutamiseks on varasemalt välja mõeldud plaan, mida vastavalt olukorrale ka lihtsalt muuta saab. Konkurentsi kasvu on raske ennetada, kuid kõrge kvaliteedi hoidmine, reklaam ja teavitustöö ning pidev klientide vajaduste teadvustamine ja analüüs annavad konkurentsieelise. See muudab uute tootjate turule tulemise raskemaks.

Lepingupartneri makseraskuste puhul on ettevõttele kindlasti abiks pankade poolt pakutavad tooted (arvelduskrediit, faktooring jne.), mis võimaldavad tekkinud käibelangusele vaatamata tegevust jätkata. Lepingupartneri loobumisel või pankroti korral, pankade poolt pakutavad lahendused ei sobi, kuna neid on mõistlik kasutada ainult

lühiperioodil. Loobumine või pankrott tähendavad konkreetse rahavoo või tarnija kadumist. Sellise probleemi korral aitab hea ennetustöö – siduvad lepingud, suurem kliendiportfell ja pidev koostööpartnerite jälgimine.

Üheks suureks probleemiks, võib olla ka ootamatult suurte garantiitööde teostamise vajadus, mis toob ettevõttele ka ootamatult suuri kulusid. Õnneks saab selle ära hoidmiseks ettevõtte ise teha üsna palju – toodete põhjalik testimine, kvaliteetsete materjalide kasutamine ja pidev kontroll.

Ettevõtte võtmetöötajate kaotamine konkurentidele, võib osutada firmale ülisuureks hoobiks. See on probleem millega tuleb tegeleda juba varakult – isegi enne probleemi tekkimist. Võtmetöötajate mitte kaotamiseks, tuleb kindlasti arvestada palgakulude pideva suurenemisega. Siinkohal tuleb muidugi arvesse võtta ka ettevõtte majandusnäitajaid. Tõhusaks vahendiks võtmetöötajate sidumiseks ettevõttega, on neile osaluse loovutamine, mis motiveerib töötajat pisut teisiti kui lihtsalt raha.

Kokkuvõtteks võib öelda, et riskide ennetamisega tuleb tegeleda pidevalt. Isegi igapäevatööd tehes, peab silmas pidama suurimaid riske, mis ettevõtet võivad ohustada.

Ettevõtlusega tegelemine nõuab suurt pühendumist ja rasket tööd, eriti stardiperioodil ning on seotud paljude riskidega. Ettevõtjaks olemine, või selleks saamisel on kõige olulisem hea ja saavutatava äriidee leidmine, suur tahtmine ja järjekindel töö.

Kokkuvõte

Käesoleva bakalaureusetöö tulemusena valmis OÜ Varson Pärnu hüdraulikasõlmede tootmise lisaharu käivitamise äriplaani, mis arvestades finantsanalüüsi tulemusi on kasumlik ning mille põhjal ettevõtte juhtkonnal ja omanikel on reaalne saavutada soovitud eesmärk.

Bakalaureusetöö teoreetilises osas töötas autor läbi material, mille alusel selgitati äriplaani olemust ja koostisosi. Töö autor jõudis arusaamisele, et näiliselt tarbetud ja teoreetilised arutlused, kuidas, miks ja kelle jaoks äriplaani vaja on, annavad tegelikult ettevõtjale või ärijuhile uusi mõtteid, kuidas äri edendada.

Käesoleva töö empiirilises osas on kajastatud ettevõtte lisaharu käivitamise võimalik tegevuskava. Lähtuvalt eesmärkidest, ressursi ja personali plaanidest ning tegevuskavast on kokku pandud võimalikult reaalne projekti plaan. Läbi on kaalutud vajalikud investeeringud, leitud vajalikud ressursid, tehtud konkurentsianalüüs ja koostatud äriplaani. Investeeringud on jaotatud valdavalt kaheks: põhivara soetus ja ehituslikud renoveerimistööd.

Töö käigus sai töötatud välja minimalistlik, realistlik ning ka maksimalistlik alternatiiv. Analüüsi tulemusena selgus, et realistlik alternatiiv on kõige tõenäolisem, mille kohaselt jõuab ettevõtte kasumisse juba esimese perioodi lõpuks. Maksimalistlik alternatiiv toob ettevõttele juba esimesest perioodist alates märkimisväärset tulu, kuid see eeldab suurt klientide hulka, mis peaks olema hea müügitöö tulemus. Minimalistlik alternatiiv lükatakse käima juhul kui tellimused ei vasta ootustele ning sellisel juhul toetab kauplus tootmisüksuse tegevust.

Äriplaani õnnestumine on tagatud, kui äriidee kaalutakse korralikult läbi ja jõutakse järeldusele, et see on tõesti siiski äriidee, mida tasub üritada realiseerida. Äriidee põhjaliku

analüüsi tegemata jätmisel on kaotada palju – esiteks aeg, mis kulub äriplaani kirjutamisele ja sellega investorite, pankade vms vahet käimisele, kusjuures kokkuvõttes saamata siiski vajalikku finantsabi; teiseks kindlasti oma energia, aeg ja panustamine äriidee realiseerimisse, mis tegelikult ei saagi toimida antud turu, tegevusharu või meeskonna tingimustes. Seda energiat, aega ja vaeva on võimalik kokku hoida, kui analüüsitakse oma äriplaani põhjalikult läbi. Samuti aitab äriplaani hindamine määratleda riskid ja ohud, mida annab tegevuse käigus tasandada ja ei lasta neil kasvada nii suureks, et alles hiljem märgates nähakse, et väljapääsu enam pole ja ettevõtte on sattunud raskustesse.

Äriplaani koostamist analüüsides selgus, et ei ole olemas ainuõiget või parimat vormi. Struktuur on väga erinev ning sõltub äriplaani koostamise eesmärgist ja sihtgrupist kellele see on suunatud ja millised on selle sihtgrupi huvid. Kui äriplaani koostatakse kindlale organisatsioonile esitamiseks, siis arvestatakse ka vastava organisatsiooni nõudmistega. Äriplaani koostamise keskseks elemendiks on visioon ettevõtte tegevuse kohta ja plaan on kõigis osades suunatud tulevikku.

Ettevõtte kaugem eesmärk on kasvada Eestis ja Balti riikides juhtivaks hüdraulikasõlmede tootjaks ja projekteerijaks. Paralleelselt on kavas arendada ja laiendada muude tööstustarvikute müüki ja hooldust. Ettevõtte arenedes ja finantsvõimekuse kasvades, ehitada välja ettevõttele kuuluvad kaasaegsed kaubandus- ja tootmispinnad.

Viidatud allikad

1. **Alas, R.** 2005. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim.
2. **Alas, R., Übius, Ü.** 2010. Organisatsioonide arendamine. Tallinn: Külim.
3. **Ashton, R.** 2004. The Entrepreneur's Book of Checklists: 1000 tips to help you start and grow your business. London: Pearson Prentice Hall Business.
4. **Cravens, D., Lamb, C., Crittenden, V.** 2002. Strategic Marketing Management. Cases. New York: McGraw Hill.
5. **Eelma, K.** 2008. Äriplaani koostamise juhend.
[[http://www.ttykk.edu.ee/informaatika/5arvw\(BP\).pdf](http://www.ttykk.edu.ee/informaatika/5arvw(BP).pdf)]. 17.04.2013
6. Eesti ettevõtluspoliitika 2007 – 2013. Eesti Vabariigi Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. 2006.
[http://www.mkm.ee/failid/Poliitika_201006.pdf].06.02.2013
7. Euroopa Ühenduste Komisjoni määrus (EÜ) nr. 800/2008. Euroopa Liidu Teataja. 2008.
[<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:et:PDF>]. 03.03.2013
8. **Grönroos, Ch.** 1990. Service Management and Marketing. Toronto: Lexington Books.
9. Hytar OY koduleht. [http://avs-yhtiot.fi/sites/default/files/pdf/35_koneikot.pdf]. 10.04.2013
10. **Karu, S., Zirnask, V.** 2004. Eelarvestamine – üks strateegilise controllingu juurutamise eeldusi organisatsioonis. Tartu: Rafiko Kirjastus.
11. **Karu, S.** 2008. Kulude juhtimine ja arvestus. Tulemuslikkusele suunatud organisatsioonis. Tartu: Rafiko Kirjastus.

12. **Kuljus, L.** 2013. Kuljus Consulting koduleht. [<http://kuljus.eu/kas-arimudel-on-uus-ariplaan/?lang=et>]. 10.04.2013
13. **Kuura, A.** 2001. Väikeettevõtlus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
14. **Kuura, A.** 2006. Entrepreneurship Policy in Estonia - Munich Personal RePEc Archive. [http://mpira.ub.uni-muenchen.de/676/1/MPRA_paper_676.pdf]. 05.03.2013
15. **Kuura, A.** 2008. Projektijuhtimise alused. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
16. **Kuusik, A., Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, M., Mehine, T., Prinsthal, I.** 2010. Teadlik turundus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
17. **Laanepõld, J.** 2005. OÜ Tarmen Äriplaani. Pärnu
18. **Laas, A.** 2001. Ettevõtlus on elamise viis: ettevõtluse aabits. Tartu: Peipsi Koostöö Keskus.
19. **Laidre, A., Reiljan, A., Golberg, I., Lukason, O.** 2004. Ettevõtte loomine ja äriplaani: Rakendused tarkvaraga iPlanner. Tartu: Võru Täht.
20. **Leimann, J., Skärvad, P-H., Teder, J.** 2003. Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim.
21. **Liigand, J.** 2005. Ettevõtte riskid – äratundmine ja maandamine. Tallinn: Äripäeva kirjastus.
22. **McKinsey & Company.** 2001. How to write a business plan. [<http://www.scribd.com/doc/7720879/Marketing-Business-Plan-Mckinsey-How-to-Write-a-Business-Plan>]. 23.03.2013
23. **Mets, T.** 2002. Ettevõtlus: sissejuhatus äriplaani. Tartu: Alo.
24. **Mets, T.** 2005. Edukas ettevõtlus ääremaal. Sissejuhatus äriplaani. Tartu: Alo.
25. **Mullins, J., W.** 2006. The New Business Road Test. Glasgow: Pearson Education Limited
26. **Mägi, J.** 2011. Ettevõtluse ja äriplaani koostamise alused. [http://www.e-ope.ee/_download/euni_repository/file/2168/Ettevõtlus_2011%20-tekst.pdf]. 10.04.2013
27. **Pihel, P.** 2005. Äriplaani koostamine. [www.agri.ee/public/ariplaani_koostamine.doc]. 14.02.2013

28. **Porter, M.E.** 1998. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press
29. **Pramann Salu, M.** 2005. Ettevõtluse alused. Tallinn: Ilo.
30. **Reiljan, A.** 2002. Ettevõtte: teooria ja rakendused. Tartu: Tartu Ülikool
31. **Saat, M.** 1998 Ettevõtte majandusõpetus. Tallinn: TTÜ Trükikoda
32. **Saul, I.** Kasulikud kliendisuhed. [<http://www.saul.ee/indrek/?q=et/kasulik-indrek-saul/meetodid-indrek-saul/arimudel-Indrek-Saulilt>]. 10.04.2013
33. **Tearu, A., Krumm, E.** 2005. Ettevõtte finantsjuhtimine. Tallinn: Pegasus.
34. **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** 2006. Innovatsiooni juhtimine. Tehnoloogiliste, organisatsiooniliste ja turu muutuste integreerimine. Tallinn: Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus ja Kirjastus Pegasus
35. **Vihalem, A.** 1997. Marketing: turg, toode ja tarbija. Tallinn: Külim
36. Äriplaani koostamise juhend. 2011.
[<http://tudengifirma.files.wordpress.com/2011/09/c3a4riplaani-koostamise-juhend1.pdf>]. 06.03.2013

Lisad

Lisa 1. Müügiproгноос (eurodes)

	2014				2015			
	I kv.	II kv.	III kv.	IV kv.	I kv.	II kv.	III kv.	IV kv.
Lisanduvad tellimused (tk):	ALUSTAMISEKS VAJALIKUD TOMINGUD (MÜÜKI EI TOMU)							
- väiksemad jaamad		18	14	20	18	20	14	20
- keskmised jaamad		96	64	110	96	110	64	110
- suuremad jaamad		12	8	14	12	14	8	14
Toodangu hinnad (€):								
- väiksema jaama kesk. hind		320	320	320	320	320	320	320
- keskmise jaama kesk. hind		450	450	450	450	450	450	450
- suurema jaama kesk. hind		1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400
Lisanduv väiksematest jaamadest		5 760	4 480	6 400	5 760	6 400	4 480	6 400
Lisanduv keskmistest jaamadest		43 200	28 800	49 500	43 200	49 500	28 800	49 500
Lisanduv suurematest jaamadest		16 800	11 200	19 600	16 800	19 600	11 200	19 600
Lisanduv muust (remont/hooldus)		0	0	2 000	1 000	1 500	0	2 000
Lisanduvad tellimused kokku (€)		65 760	44 480	77 500	66 760	77 000	44 480	77 500
<i>Lisanduva võimsuse koormatus (%)</i>								
- väiksematest jaamadest		70%	48%	81%	70%	81%	48%	81%
- keskmistest jaamadest		10%	8%	11%	10%	11%	8%	11%
- suurematest jaamadest		40%	27%	46%	40%	46%	27%	46%
- muust		20%	13%	23%	20%	23%	13%	23%
Müügitulu jagunemine (€):		43 402	51 715	66 953	70 072	73 688	55 027	66 953
- väiksematest jaamadest		3 802	4 915	5 747	5 978	6 182	5 133	5 747
- keskmistest jaamadest		28 512	33 696	42 462	45 342	47 358	35 838	42 462
- suurematest jaamadest		11 088	13 104	16 744	17 752	18 648	14 056	16 744
- muust		0	0	2 000	1 000	1 500	0	2 000

Lisa 2. Bilansi prognoos (eurodes) lisanduv

	2014				2015			
BILANSI PROGNOOS	31.03	30.06	30.09	31.12	31.03	30.06	30.09	31.12
<i>Aktiva</i>								
Raha	388	613	3 966	13 016	29 170	43 534	48 083	55 100
Nõuded klientidele	0	14 467	17 238	22 318	23 357	24 563	18 342	22 318
Varud	0	2 000	5 500	10 000	9 000	8 000	8 000	8 000
Käibevara kokku	388	17 080	26 704	45 334	61 527	76 096	74 425	85 417
Põhivara	15 615	14 608	13 600	12 593	13 523	12 391	11 258	10 126
Aktiva kokku	16 004	31 688	40 304	57 927	75 050	88 487	85 683	95 543
<i>Passiva</i>								
Tasumata arved	3 653	6 124	6 777	8 014	7 987	6 749	6 777	8 014
Klientide ettemaksud	0	0	0	0	0	0	0	0
Laenude lühiajaline osa	3 500	3 500	2 000	0	42 500	26 500	10 500	0
Lühiajalised kohustused	7 153	9 624	8 777	8 014	50 487	33 249	17 277	8 014
Laenude pikaajaline osa	36 500	46 500	46 500	46 500	0	0	0	0
Pikaajalised kohustused	36 500	46 500	46 500	46 500	0	0	0	0
Akumuleeritud kasum	-37 650	-34 437	-24 972	-6 588	14 563	45 238	58 406	77 529
Omakapital (täiendav)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Omakapital	-27 650	-24 437	-14 972	3 412	24 563	55 238	68 406	87 529
Passiva kokku	16 004	31 688	40 304	57 927	75 050	88 487	85 683	95 543

Lisa 3. Rahavoogude prognoos (eurodes) lisanduv

	2014				2015			
RAHAVOO PROGNOOS	I kv.	II kv.	III kv.	IV kv.	I kv.	II kv.	III kv.	IV kv.
<i>Sissetulekud</i>								
Müügitulu laekumine	0	28 934	48 944	61 874	69 032	72 483	61 247	62 978
Laenude võtmine	40 000	10 000	0	0	0	0	0	0
Põhivara müük	0	0	0	0	0	0	0	0
Omakapitali sissemaksed	10 000							
Sissetulekud kokku	50 000	38 934	48 944	61 874	69 032	72 483	61 247	62 978
<i>Väljaminekud</i>								
Materjalide eest tasumine	12 787	25 089	29 843	34 827	35 968	31 608	30 467	34 827
Ärikulude tasumine	20 106	10 271	9 271	10 071	10 576	10 476	9 676	10 476
Põhivara soetused	16 119	0	0	0	2 000	0	0	0
Varude täiendamine		2 000	3 500	4 500	-1 000	-1 000	0	0
Intressid	600	1 350	1 478	1 425	1 335	1 035	555	158
Laenude tagastamine	0	0	1 500	2 000	4 000	16 000	16 000	10 500
Väljaminekud kokku	49 612	38 710	45 591	52 823	52 879	58 119	56 698	55 961
Seis perioodi alguses	0	388	613	3 966	13 016	29 170	43 534	48 083
Muutus perioodis	388	225	3 353	9 051	16 153	14 364	4 549	7 017
Seis perioodi lõpus	388	613	3 966	13 016	29 170	43 534	48 083	55 100

Lisa 4. Kasumi prognoos (eurodes) lisanduv

	2014				2015			
KASUMI PROGNOOS	I kv.	II kv.	III kv.	IV kv.	I kv.	II kv.	III kv.	IV kv.
Müügitulu		43 402	51 715	66 953	70 072	73 688	55 027	66 953
Materjal (tükilisad)	16 440	27 560	30 495	36 065	35 940	30 370	30 495	36 065
Brutokasum	-16 440	15 842	21 220	30 888	34 132	43 318	24 532	30 888
Palgakulud	2 106	7 371	7 371	7 371	7 776	7 776	7 776	7 776
Üldhalduskulud	1 500	2 100	1 500	2 100	2 100	2 000	1 500	2 100
Turustuskulud	500	400	200	300	400	400	200	300
Muud	16 000	400	200	300	300	300	200	300
Ärikulud kokku	20 106	10 271	9 271	10 071	10 576	10 476	9 676	10 476
EBITDA	-36 546	5 571	11 949	20 817	23 556	32 842	14 856	20 412
Kulum	504	1 007	1 007	1 007	1 070	1 132	1 132	1 132
EBIT	-37 050	4 563	10 942	19 810	22 486	31 710	13 723	19 280
Intress	600	1 350	1 478	1 425	1 335	1 035	555	158
EBT (Kasum / kahjum)	-37 650	3 213	9 464	18 385	21 151	30 675	13 168	19 122
Akumuleeritud kasum	-37 650	-34 437	-24 972	-6 588	14 563	45 238	58 406	77 529

Lisa 5. Müügitulu laekumine ja materjalide eest tasumine
(eurodes)

	2014				2015			
	I kv.	II kv.	III kv.	IV kv.	I kv.	II kv.	III kv.	IV kv.
Müügitulu laekumine:								
- samas perioodis	0	28 934	48 944	61 874	69 032	72 483	61 247	62 978
- järgmises perioodis	0	14 467	17 238	22 318	23 357	24 563	18 342	22 318
a) väiksemad jaamad ja muu								
- tekkepõhiselt	0	3 802	4 915	7 747	6 978	7 682	5 133	7 747
- keskmine laekumisperiood (päeva)	30	30	30	30	30	30	30	30
- laekub samas perioodis	0	2 534	3 277	5 165	4 652	5 122	3 422	5 165
- laekub järgm. perioodis	0	1 267	1 638	2 582	2 326	2 561	1 711	2 582
b) keskmised jaamad								
- tekkepõhiselt	0	28 512	33 696	42 462	45 342	47 358	35 838	42 462
- keskmine laekumisperiood (päeva)	30	30	30	30	30	30	30	30
- laekub samas perioodis	0	19 008	22 464	28 308	30 228	31 572	23 892	28 308
- laekub järgm. perioodis	0	9 504	11 232	14 154	15 114	15 786	11 946	14 154
c) suured jaamad								
- tekkepõhiselt	0	11 088	13 104	16 744	17 752	18 648	14 056	16 744
- keskmine laekumisperiood (päeva)	30	30	30	30	30	30	30	30
- laekub samas perioodis	0	7 392	8 736	11 163	11 835	12 432	9 371	11 163
- laekub järgm. perioodis	0	3 696	4 368	5 581	5 917	6 216	4 685	5 581
Materjalide eest tasumine								
- keskmine tasumisperiood (päeva)	20	20	20	20	20	20	20	20
- tasutakse samas perioodis	12 787	25 089	29 843	34 827	35 968	31 608	30 467	34 827
- tasutakse järgm. perioodis	3 653	6 124	6 777	8 014	7 987	6 749	6 777	8 014

Lisa 6. Projekti riskianalüüs

Liik	Risk	Tõenäosus	Mõjus	Olulisus	Olulisuse %	Maandamine/vastumeetmed
Tul.	Konkurentsi kasv	30%	4	1,2	100%	kvaliteet, teavitustöö, kliendi vajaduste teadvustamine
Tul.	Lepingupartneri(te) makseraskused	35%	3	1,1	88%	Käibekrediidi limiit, faktooring
Tul.	Lepingupartneri loobumine, pankrott	25%	4	1	83%	Siduvamad lepingud, suurem kliendiportfell, jälgimine
Tul.	Progn.>50% suuremad garantiikulud	20%	5	1	83%	Kontrolli tõhustamine, piisav testimine
Tul.	Võtmetöötaja lahkumine (konk. juurde)	25%	4	1	83%	Valmisolek palgakulude suurenemiseks, motiveerimine
P(p)	Raskused ehitaja(te) leidmisel	30%	3	0,9	75%	Pakkujate võimekuse arvestamine
Tul.	Tarnete hilinemine > 5 päeva	20%	4	0,8	67%	Tarnijate tausta uuring, laovaru, kindl.
P(p)	Sobivate töölesoojijate vähesus	20%	4	0,8	67%	Transport kaugemalt (vajadusel)
P(p)	Seadmete tarnete viibimine > 15 tp.	15%	5	0,8	63%	Lepingutes arvestamine, leppetrahv
P(p)	Lisatööd-maht > 10% suurem pl.	20%	3	0,6	50%	Tellija reservi loomine
P(p)	Projekti käivitamine venib > 30 tööp.	15%	4	0,6	50%	Lepingutes arvestamine, kindlustus...
Tul.	Raske tööõnnetus	10%	4	0,4	33%	Instrueerimine, kontroll, hoiakute kujund.
Tul.	Õnnetused (f.m.) kauba transpordil	10%	4	0,4	33%	Kindlustamine + selle nõudmine partn.
Tul.	CAIDI > 4 t.	10%	4	0,4	33%	Valmisolek töö ümberkorraldamiseks
P(p)	Katseaja (1. kuu) mitteläbijaid	10%	3	0,3	25%	Taustauuringud,... Varuvariandid
Tul.	Seadmete tõrked(> 10 tööpäeva rikkis)	10%	3	0,3	25%	Lepingutes arvestamine, leppetrahv
Tul.	Tööjõu voolavus (> 20% aastas)	10%	3	0,3	25%	Palgakulude suurendamine, töötingim. par.
P(p)	Laenu tingimuste karmistumine	10%	3	0,3	25%	Reserv suuremateks kuludeks
P(p)	Ebaotstarbekas seadme(te) valik	5%	3	0,2	13%	Tingimuste määratlemine...
		(10...90%)	(1...7)	1,2		

Lisa 7. Projekti ajakava

Tegevused	Ajakulu	Algus	Lõpp	Töönädalad															
				3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Hüdrojaamade valmistamine	82 päeva	E 13.01.14	T 6.05.14																
Määratlemine	22 päeva	E 13.01.14	T 11.02.14																
Täiendav turu-uuring	15 päeva	E 13.01.14	R 31.01.14																
Konkurentsi uuring	12 päeva	E 13.01.14	R 31.01.14																
Äriplaani koostamine	7 päeva	E 3.02.14	T 11.02.14																
Kavandamine	20 päeva	K 12.02.14	T 11.03.14																
Lähteülesande koostamine	5 päeva	K 12.02.14	T 18.02.14																
Tootmise projekteerimine	10 päeva	K 12.02.14	T 25.02.14																
Lepped seadmete tarnijatega	10 päeva	K 26.02.14	T 11.03.14																
Projektikava koostamine	5 päeva	K 12.02.14	T 18.02.14																
Teostamine	40 päeva	K 26.02.14	T 22.04.14																
Ehitustööd	18 päeva	K 26.02.14	R 21.03.14																
Põrandate valamine	10 päeva	K 26.02.14	T 11.03.14																
Seinte soojustamine	5 päeva	K 12.03.14	T 18.03.14																
Siseviimistlustööd	3 päeva	K 19.03.14	R 21.03.14																
Eritööd	3 päeva	K 26.02.14	R 28.02.14																
Seadmestamine	20 päeva	K 12.03.14	T 8.04.14																
Seadmete tarnimine	10 päeva	K 12.03.14	T 25.03.14																
Seadmete paigaldamine	5 päeva	K 26.03.14	T 1.04.14																
Seadmete häälestus	5 päeva	K 2.04.14	T 8.04.14																
Lepingute sõlmimine	10 päeva	K 9.04.14	T 22.04.14																
Lepingud hankijatega	10 päeva	K 9.04.14	T 22.04.14																
Lepingud klientidega	10 päeva	K 9.04.14	T 22.04.14																
Personali värbamine	15 päeva	K 2.04.14	T 22.04.14																
Töövestlused	5 päeva	K 2.04.14	T 8.04.14																
Töölepingute sõlmimine	5 päeva	K 2.04.14	T 8.04.14																
Projekti lõpetamine	10 päeva	K 23.04.14	T 6.05.14																
Kokkuvõtete tegemine	5 päeva	K 23.04.14	T 29.04.14																
Kogemuste talletamine	5 päeva	K 30.04.14	T 6.05.14																

Lisa 8. Personali plaan

	Peainsener	Müügispetsialist	Lukksepp-komplekteerija	Raamatupidaja
Haridus	kõrgem tehniline haridus	tehniline eriharidus	keskharidus	eriharidus
Töökogemus	vähemalt 5 aastat	vähemalt 5 aastat	vähemalt 2 aastat	vähemalt 5 aastat
Keeleoskus	inglise, eesti, vene	inglise, eesti, vene	eesti	eesti
Arvuti kasutamise oskus	AutoCad	esmased teadmised	esmased teadmised	Standard Hansa
Aruandlus	juhatajale	peainsenerile	peainsenerile	peainsenerile
Asendamised	müügispetsialist, juhataja	peainsener	müügispetsialist	juhataja
Erinõuded	tehnoloogia – ja hüdraulikaalased teadmised	tehnoloogia – ja hüdraulikaalased teadmised	esmased teadmised mehaanikast	bilansivõimeline
Vastutusala	lõpptoodang ja selle jõudmine kliendini, kvaliteedi-kontroll, kliendisuhted	tootmiseks vajaminevate seadmete olemasolu ja korrashoid, komponentide olemasolu	toodangu kvaliteedi tagamine	finants aruandlus
Täiendkoolit. intensiivsus	4 korda aastas	3 korda aastas	1 kord aastas	2 korda aastas

Lisa 9. Äriplaani komponendid

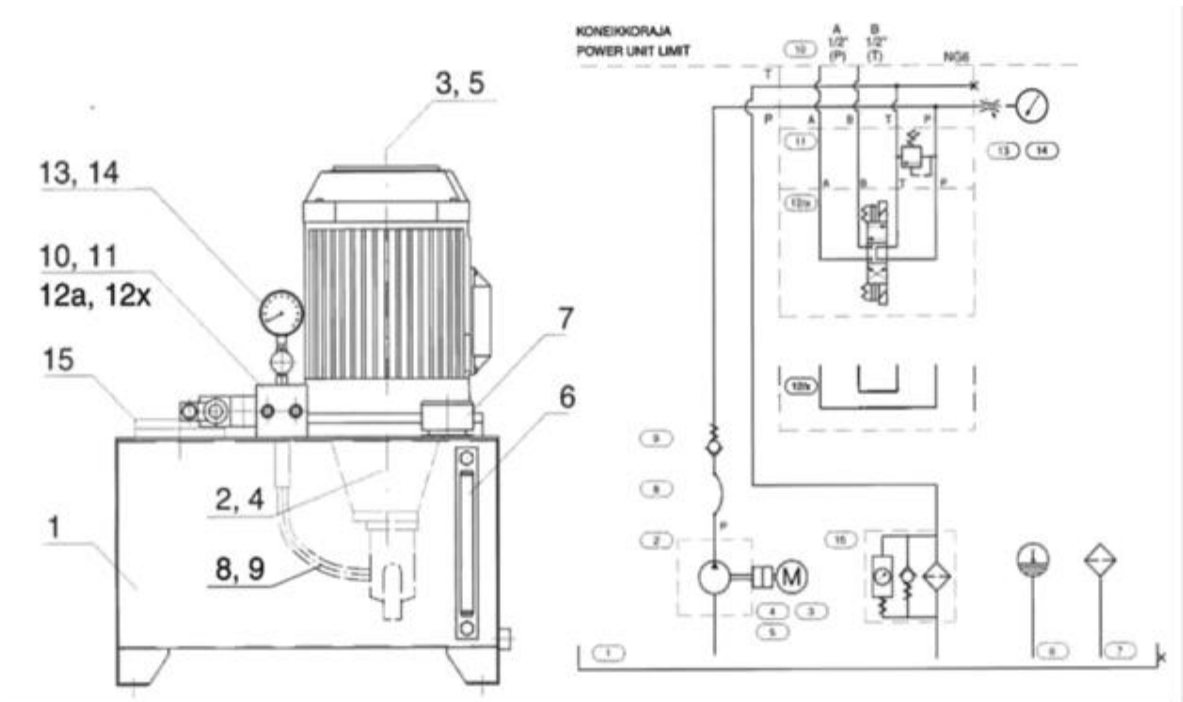
Igale äriplaanile on kohustuslikud järgmised komponendid:

- tiitelleht;
- sisukord;
- kokkuvõte;
- ettevõtte lühiülevaade;
- äriidee iseloomustus;
- projekti kirjeldus;
 - tooted või teenused
 - tootmine
 - keskkond
- turundamine;
 - turu iseloomustus
 - konkurendid ja konkurents
 - müük ja turustamine
- ettevõtte juhtimine ja personal;
- projekti maksumus ja rahastamine;
- projekti riskifaktorid.

Lisa 10. Ettevõtte ülevaade

Ettevõtte nimi	Varson Pärnu
Ettevõtte juriidiline vorm	Osaühing
Registreerimise number	11702136
Registreerimise aeg ja koht	23.09.2009; Pärnu
Aadress	Ehitajate tee 8, 80010, Pärnu
Telefonid, faks, e-mail	+372 444 0010, edgar@varson.ee
Juhatuse liikmed	Edgar Lepik ja Tiit Laur
Põhikapital	2556 eurot
Omanikud, nende osa kapitalist	Edgar Lepik; 25%
	Tiit Laur; 25%
	Eve Lepik; 25%
	Meelis Kalamees; 25%
Kontaktisik, tema telefon	Edgar Lepik, +372 5344 4033

Lisa 11. Hüdروjaam



Lisa 12. Hüdroajami omadused

Hüdroajami kasutamist soosib:

- on lihtne saada nii kulgevat, kui pöörlevat liikumist;
- võib saada suuri jõude ja jõumomente suhteliselt väikeste ja kergete komponentide abil;
- jõu, jõumomendi ja liikumiskiiruse reguleerimine on lihtne ja realiseeritav odavate vahenditega;
- ajami ülekoormusi saab vältida;
- koosneb enamuses standartsetest komponentidest, mis lühendab ajami projekteerimise ja valmistamise tähtaegu;
- lihtne on rakendada ajami elektrilist juhtimist, mis võimaldab ajami laialdast kasutamist automaatjuhtimise korral;
- ühtlane liikumine ja täpne positsioneerimine;
- võime startida suurtel koormustel;
- hea soojusvahetus.

Hüdroajami puudustena tuleb nimetada:

- tuleohtlikus töövedeliku või tema aurude lekkimisel;
- töövedeliku tundlikus saastumise suhtes;
- temperatuuri ja rõhu mõju töövedeliku viskoossusele;
- suhteliselt madal kasutegur.

Lisa 13. Tootmisprotsessiks vajalikud seadmed

Edukaks tootmisprotsessiks on vajalik soetada alljärgnevad seadmed:

1. Keesitusseade – FEB AS-ist soetatakse keevitus agregaat ESAB, ORIGO MIG C280 PRO 4WD, hinnaga 1833 eurot.
2. Kompressor – Öhumeister OÜ-lt soetatakse kolbkompressor firmalt Balma NS58S/270, hinnaga 725 eurot.
3. Treipink – Mecro AS-ist soetatakse treipink firmalt Bernardo SMART 410x1500, hinnaga 10750 eurot.
4. Puurpink – Mecro AS-ist soetatakse puurpink firmalt Bernardo SB 30 Profi, hinnaga 2811 eurot.
5. Lukksepa töövahendid – Würth AS-ist soetatakse lukksepa töövahendite komplekt maksumusega 2450 eurot.

SUMMARY

LAUNCH OF THE HYDRALIC POWER UNITS PRODUCTION IN VARSON PÄRNU OÜ

Edgar Lepik

As the result of the present bachelor's thesis, a business plan for the commissioning of an additional production branch of hydraulic power units for OÜ Varson Pärnu was prepared. According to the financial analysis, the business plan is profitable and it is realistic that the company's management and owners can achieve the desired purposes.

According to the aim of the study, the following research tasks were established in the thesis:

- based on literary sources, to analyse the theoretical possibilities and former experiences of preparing a business plan;
- analyse theoretical possibilities related to the acquisition of material means and components necessary for production, cost planning and activities regarding risks;
- to conduct an analysis of the factors of choosing a location for the additional branch;
- to clarify the expansion of marketing and procurement possibilities accompanied with the planning activities of a production process and to investigate possible risks that may occur when marketing the products.

In the theoretical part of the bachelor's thesis, the author studied materials that served as the basis for clarifying the nature and parts of the business plan. The author came to a conclusion that seemingly useless and theoretical discourses about how, why and for whom the business plan is needed for, actually give the entrepreneur or business manager new ideas about promoting one's business.

The empirical part of the present work reflects the possible action plan of the activation of the additional branch. A new realistic project plan has been prepared based on the aims,

resource and personnel plan and action plan. The necessary investments have been deliberated, necessary resources found, competition analysis conducted and a business plan prepared. Investments have mainly been divided into two: acquisition of tangible assets and constructional renovation works.

During the work, a minimalistic, realistic as well as maximalistic alternative were developed. As the result of the analysis, it occurred that the realistic alternative would be the most probable and according to this plan, the company becomes making profit already at the end of the first period. The maximalistic alternative brings considerable profit to the company already since the first period, however, it assumes a large number of customers which should be the result of good sales work. The minimalistic alternative will be implemented, if the orders do not correspond to expectations and in such case the shop will support the activities of the production unit.

The success of the business plan is certainly assured, if the business idea will be properly deliberated and a conclusion will be reached about the plausibility of the business idea. There is much to lose, if a thorough analysis of the business plan is left undone — first, the time that is spent on writing the business plan and meeting the investors, banks, etc., without receiving the necessary financial aid after all; second, your energy, time and contribution to the realisation of the business idea which actually cannot work in the circumstances of the given market, field of activity or team. This energy, time and contribution can be saved, if a thorough analysis of the business plan is conducted. The assessment of the business plan also helps to determine risks and threats that can be evened out and thus the company's potential hardships in the future can be eliminated.

When analysing the preparation of the business plan, it occurred that there is no concrete and best form. The structure is very different and depends on the aim of the preparation of the business plan and the target group to whom it is directed to and the interests of such target group. If the business plan is prepared to be presented to a specific organisation, the requirements of such organisation must be taken into consideration. The central element of

preparing a business plan is the vision about the activity of the company and all parts of the plan are directed to the future.

The further aim of the company is to grow into a leading hydraulic power units manufacturer and designer in Estonia and the Baltic States. The company also aims at developing and expanding the sales and maintenance of other industrial accessories. When the company develops and its financial aptness increases, it is planned to build contemporary commercial and production premises for the company.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Edgar Lepik

(sünnikuupäev: 19 märts 1969 a.)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „OÜ Varson Pärnu hüdraulikasõlmede tootmise käivitamine“, mille juhendaja on dotsent Arvi Kuura,

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

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

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

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

Pärnus, **14.05.2013**