

ÄRIPLAANI KOOSTAMISE JUHEND

1. KOKKUVÕTE

Kuigi kokkuvõte on äriplaani esimene osa, on soovitatav selle kirjutada viimasena. Kokkuvõtte koostamisele tasub palju tähelepanu pöörata, sest see on äriplaani kõige rohkem loetud osa. Äriplaani kokkuvõttest peab saama kiire ülevaate, mida ja milliste vahenditega plaanitakse saavutada.

Kokkuvõte ei tohiks olla pikem kui 1 lehekülg. Veelkord - kokkuvõttes tuleb esile tuua ainult olulisim!

2. ETTEVÕTTE ÜLDANDMED

Alapeatükis antakse ülevaade ettevõttest, tuues välja (tabeli kujul):

- Ettevõtte nimi
- Ettevõtte juriidiline vorm
- Aadress
- Telefonid
- Faks
- E-mail
- Juhatuse liikmed
- Põhikapital, st aktsiakapital/osakapital
- Omanikud, nende osa kapitalist
- Kontaktisik, tema telefon

3. ÄRIIDEE

Äriidee on mõte hakata tegelema mingi teenuse pakkumise või toote tootmisega ning teenida sellega kasumit.

Äriidee võimalikud komponendid mida antud äriplaani osas kirjeldada on:

- ärivaldkond;
- toode/teenus (lühidalt);
- sihtgrupp;
- idee uudsus ja erilisus;
- teie ettevõtte omadused, oskused, kogemused, võimalused (eeldused) idee elluviimiseks (miks just teie ja ei keegi teine);
- teie idee koht turul;
- tegevuse alustamine: kus, kuidas;
- mõjud keskkonnale (negatiivsete mõjude olemasolul nende kõrvaldamise sammud).

4. VISIOON, MISSIOON JA EESMÄRGID

4.1 Visioon

Visioon – kuhu tahetakse välja jõuda? **Visioon** on võimalikult realistlik kirjeldus, millisena ettevõtja tahab oma ettevõtet tulevikus näha.

Visioon määratakse vähemalt 5 aasta perspektiivis, Visioon peegeldab teatud ideaali ja ei sisalda numbreid, va aastaarv.

Kõrget kvaliteeti ja kõrgel tasemel tegevust käsitlev visioon on pidevalt muutuvmas maailmas suunanäitajaks ning peab olema loodud ja läbi tunnetatud võimalikult paljude inimeste poolt. Kui meeskond on visiooniga kursis, on see võimsaks motivaatoriks.

Näiteks ettevõtte OÜ Aken visioon *on olla aastaks 2014 Põhjamaade tuntuim aknatootja, kelle tooted on laialdaselt nõutud.*

4.2 Missioon

Missioon – kuidas sinna välja jõuda? Ärimissioon – ettevõtte eksistentsi põhiprintsiip: kelle, milliseid vajadusi, kuidas ettevõtte rahuldab pikaajalises perspektiivis.

- Lühike, kergesti arusaadav ja meelde jääv, pandlik ning eristav.
- Milles seisneb ettevõtte roll?
- Mida lühemalt õnnestub missioon kirja panna, seda parem!

Näiteks ettevõtte Aken missioon *on pakkuda tööd kaasaegse tehnoloogiaga firmas, koolitada oma ala spetsialiste ning toota kõrgekvaliteedilist toodangut, mida müüakse Euroopa Liidu turgudel, pakkudes rahulolu nõudlikele klientidele.*

4.3 Slogan

Missiooniga peaks olema kooskõlas **ärilause** ehk **slogan**, mida ettevõtte kasutab nii ettevõttesiseks kui ka avalikkusega suhtlemiseks, reklaamis.

Sloganite näiteid:

“Meie täidame Sinu lubadused” – DHL

“Connecting People” – Nokia

“Felix muudab hea paremaks” – Felix

Slogan on eelkõige turundusliku eesmärgiga - *slogan* on üks vahenditest, millega soovitakse toodet või teenust konkurentidest eristada ja klientidele meelde jäävaks muuta.

4.4 Eesmärgid

Ettevõtja eesmärgid peavad olema kõrged, aga realistlikud. Seda on kerge öelda, aga kuidas leida tasakaal edu aluseks oleva optimistliku ellusuhtumise ja lüüasaamise vältimiseks vajaliku realismi vahel?

Eesmärgid tuleb kindlasti kirjalikult formuleerida, sest see annab võimaluse aeg – ajalt eesmärkide süsteem üle vaadata ja vajadusel miski muuta ning aitab viia eesmärgid kõikide töötajateni. Viimane aspekt on aga äärmiselt tähtis, sest eesmärgid ei ole võimalik realiseerida kui töötajad neid ei aktsepteeri või isegi ei tea, misssuguseid eesmärgid ettevõttes järgitakse. Eesmärkide formuleerimisel on oluline arvestada ka ajalist aspekti.

Äriplaani kontekstis räägitakse:

- lühiajalistest eesmärkidest (kuni 1 aasta);
- keskmise pikkusega (1- 5 aastat);
- pikaajalistest (üle 5 aasta) eesmärkidest.

Tähtis on, et lühiajalised kui ka keskmise pikkusega eesmärgid oleksid välja töötatud pikaajalistest eesmärkidest lähtuvalt ning toetaksid nende elluviimist. Eesmärgid ei ole dogmad. Kaugemad eesmärgid sõnastatakse üldisemana. Mida lähemale eesmärgile liigutakse, seda enam see täpsustub.

Mõningad tüüpilised eesmärgid, mida väikeettevõtja saab püstitada seoses turu ja klientidega:

- üksikute toodete müügimaht nii naturaälühikutes kui rahalises mahus;
- turu või turusegmendi osa, mida tahetakse võita konkreetse toote/teenuse turul;
- toote/teenuse kohandamine väikeettevõtte tarbeks.

Nõuded eesmärkidele. Eesmärgid peavad olema:

1. Juhitavad - Kui eesmärgi saavutamist ettevõtja ise olulises mahus mõjutada ei saa, ei ole mõistlik sellist eesmärki ka püstitada.

2. Realistlikud - Eesmärgi realistlikkuse nõue on seotud eelmisega. Eesmärk peab olema vastavuses turu suuruse ja ressurssidega, millega ettevõtja opereerib, konkurentsi tasemega valdkonnas.
3. Defineeritavad - See nõue on vajalik määratlemaks, millal on eesmärk saavutatud.
4. Mõõdetavad. Ainult defineeritava ja mõõdetava eesmärgi suunas liikumist on võimalik kontrollida: kas ja millises tempos lähenetakse sihile.
5. Liigendatavad - Liigendatavus võimaldab püstitada vahe-eesmärke, parandada ressursikasutust ja korrigeerida senist tegevust, sh muuta tegutsemisviisi, s.t. strateegiat.

Näiteks ettevõtte OÜ Aken pikaajaline eesmärk on *kasvamise üheks kiiremini arenevaks aknatootjaks Põhjamaades*.

Keskmise pikkusega eesmärkide näited:

1. Saavutada tootmiskaht 6000 akent kuus 1. juuliks 2009.
2. Sama aasta 1. oktoobriks eesmärk saavutada tootmiskaht 8000 akent kuus ja saada üheks suuremaks aknaid tootvaks ettevõtteks Baltimaades.

Lühiajaline eesmärk on ehitada lõpuni tootmishoone.

5. ÄRIKESKKONNA ANALÜÜS

Makrokeskkonna analüüs

Ärikeskkonna all mõistetakse kõike, mis ettevõtja tegevust mõjutab, kuid mida ettevõtja ise otseselt mõjutada ei saa. Oluline on prognoosida sõltumatuid muutusi, nende muutuste arengut ja kasutada võimaluse korral muutusi ettevõtte huvides.

Makrokeskkonna analüüs käsitleb makromajanduslikke muutusi riigis, kus me tegutseme ning riikides, kus asuvad meie kliendid/konkurendid. Makrokeskkonna faktorid on näiteks:

- Poliitiline keskkond (seadusandlus, majanduspoliitilised prioriteedid jne).
- Majanduslik keskkond (majandustsüklid, töötus, inflatsioon jne).
- Sotsiaalne keskkond (demograafiline seisund, religioossed iseärasused jne).
- Tehnoloogiline keskkond (uurimis- ja arendustöö tase, tootearendus jne).
- Seadusandlik keskkond (kehtivad seadused, väliskaubandusbarjäärid jne).
- Ökoloogiline keskkond (keskkonnaõigus, ilm jne).

Et prognoosida oma võimalusi tulevikus ja maandada ärikeskkonnast tulenevaid riske:

- vali välja ettevõtte seisukohast olulised ärikeskkonna faktorid;
- leia allikad, kust saad infot faktorite kohta;
- informatsioonist lähtudes prognoosi võimalikke ärikeskkonna faktorite arenguid;

Pane tähele:

- analüüsi 5-10 faktorit;
- vali välja ettevõtte tegevust kriitiliselt mõjutavad faktorid;
- järjestaja faktorid mõju tugevuse järgi.

Otsi sobivad info allikad:

- otsesed allikad (ettevõtete aastaaruanded, riiklikud dokumendid (arengukavad), infokogumikud, kõned, jms).
- kaudsed allikad (ajalehtede artiklid, intervjuud jms).

Informatsiooni leiad ka alljärgnevatelt kodulehtedelt:

- <http://www.stat.ee>
- <http://www.eestipank.info>
- <http://mkm.ee>

- <http://www.fin.ee>
- <http://www.envir.ee/>
- <http://www.sisemin.gov.ee/>
- <http://www.vm.ee/>
- <http://www.eas.ee/>

Mikrokeskkonna analüüs

Mikrokeskkond kujuneb tasandil, kus ettevõtte tegutseb ja konkureerib. Ettevõtte tegevust siinjuures mõjutavad kliendid/tarbijad, konkurendid, hankijad.

Mikromajanduslik analüüs on tegevusala (nt transpordiäri või iluteenindus valdkonnad) analüüs, kus tuleb jälgida järgmiseid näitajaid:

- peamised edutegurid majandusharus (tegevusalal);
- viimaste aegade trendid majandusharus (tegevusalal);
- sisenemisbarjääri olemasolu;
- varustajate/ostjate võimu olemasolu;
- konkurentsituatsioon majandusharus (mitu ettevõtet, nende suurus, omanikud jms);
- ennustatavad arengud majandusharus;
- hinna ja omahinna võimalikud arengud;
- kui suur on ekspordi osakaal majandusharus;
- kui suur on importtoodete konkurents.

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

6. SWOT – ANALÜÜS

SWOT analüüs on väga tuntud, lihtne ja laialt levinud analüüsi mudel, mille kaudu kaardistatakse organisatsiooni tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud.

SWOT analüüsi nimi tuleb inglisekeelsete sõnade esitähedest:

S - *strengths* (tugevused); W - *weaknesses* (nõrkused); O- *opportunities* (võimalused); T - *threats* (ohud)

Alustava ettevõtte puhul on sisemiseks tugevuseks palgatud töötajad, soetatud tehnika või piisavad finantsid, mida ära kasutades saate te realiseerida oma äriplaani.

Ettevõtte sisemisteks tugevusteks on näiteks:

- unikaalne toode;
- pikaajaline turuliidri seisund;
- kaasaegne tehnoloogia;
- koolitatud personal;
- tugev logistiline lahendus;
- lähedus toorainele ja seetõttu madalad varumiskulud;
- madalad püsikulud;
- kogenud ja kompetentne juhtkond jne.

Ettevõtte sisemisteks nõrkusteks on näiteks:

- puudulik kvaliteedijuhtimine;
- kehv kvaliteet;
- suured üldkulud;
- madala kvalifikatsiooniga töäjõud;

- tootmis- ja/või tootearendusalase oskusteabe puudumine;
- toode on moraalselt vananenud;
- toote või kaubamärgi halb maine ostjate seas;
- madal krediitvõime jne.

Ettevõtte välisteks võimalusteks on näiteks:

- uute ja odavate transpordivõimaluste tekkimine;
- riigipoolne tugi tegevusalale;
- uue ostjagrupi tekkimine;
- konkurentide tagasitõmbumine turult jne.

Ettevõtte välisteks ohtudeks on näiteks:

- turu kasvu peatumine;
- rahvastiku vähenemine piirkonnas ja seeläbi klientide või tööjõu puudus;
- kogunud konkurentide agressiivne turuletulek;
- kulude kasv seoses muutustega seadusandluses;
- ostjate eelistuste muutumine jne.

Sellisel koostatud analüüs loob ettevõttest ja ettevõtte ettevõtluskeskkonnast adekvaatse pildi. Kiiresti on võimalik hinnata ettevõtte seisundit ja seda, kas ta on sisemiste tugevuste arvelt võimeline vastu seisma väliste ohtudele või kas sisemised nõrkused takistavad väliseid võimalusi ära kasutamast. Tavaliselt mahub analüüs ühele leheküljele. Iga osa kohta kirjutage lühidalt, täpselt ja selgelt 3-10 tugevust, nõrkust, võimalust või ohtu. Soovitatav piirduda iga näitaja puhul 1-2 lausega. Eesmärk on anda lugejale võimalus haarata kiiresti kogu äriplaani iseloomustav üldine informatsioon.

Ei soovita jätta SWOT-analüüsi märkimata olulisi nõrkuseid ja ohte. Esmapilgul võib tunduda, nagu oleks rumal ise oma nõrkustele osutada, kuid see mulje on petlik. Ärge unustage, et äriplaani loevad spetsialistid, kes lisaks äriidee ja -plaani tugevusele hindavad ka seda, kui põhjalikult on ohud ja nõrkused arvesse võetud. Teades oma nõrkuseid ja teades ohte, on lihtsam neist hoiduda.

7. RISKIANALÜÜS

Riskide hindamisel võib lähtuda SWOT analüüsist, mis on sisuliselt ettevõtte või ettevõtjate senise tegevuse ning ärikeskkonna muutuste analüüs. Riskianalüüs aitab leida ebameeldivuste lahendamiseks sobivad alternatiivid.

Millised on kõige tõenäolisemad välisfaktorid, mis võivad teie ettevõtet ohustada?

Analüüsi, mida oleks võimalik ette võtta nende riskide vähendamiseks?

Kuidas plaanitakse nõrkused kõrvaldada, välised võimalused ära kasutada või kui suureks hindate väliste ohtude riski?

Võimalikud riskifaktorid:

- makromajanduslik olukord halveneb;
- turusituatsioon muutub;
- seadusandlus muutub;
- toorainete ja materjalide hinnad tõusevad;
- tööjõud kallineb;
- tehnoloogia vananeb;
- energia, kütuse vms hinnatõus;
- ebasoodsad või ebakindlad tarne- ja müügilepingud, millest ebapiisav käibekapital ja lepingute rikkumine;

- äripartnerite usaldusväärsus;
- uued konkurendid;
- investeringuriskid;
- erinevad õnnetusjuhtumid;
- ekspordi puhul valuutakursi kõikumised, sihtriigi seadusandlus, poliitiline kord jne

Riskianalüüsil on mõtet siis, kui äriplaanis on planeeritud nende riskide maandamine või vähemalt hinnatud nende riskide maandamise võimalusi.

Riskide väljatoomine äriplaanis on vajalik ning näitab Teie võimet näha probleeme ja leida neile adekvaatne lahendus.

8. TOODE/TEENUS

Peatükis kirjeldatakse, millise toote/teenusega on tegemist. Kindlasti ei piisa vaid toote/teenuse omaduste väljatoomisest, vaid tuleb keskenduda toote/teenuse eelistele ja unikaalsusele. Mida paremini tuntakse klientide vajadusi, seda lihtsam on neid rahuldada. Kliendi vajadustel on oluline roll juba tootearenduses.

Vajaduste määratlemine:

- Vajaduste määratlemine võimaldab hinnata turu suurust.
- Eneseteostuse vajadus on vaid osadel inimestel kuid füsioloogilised vajadused kõigil.

Toote/teenuse peatükk peab andma vastused küsimustele:

- Missugune on teie toode/teenus?
- Kuidas seda saab kasutada – kelle poolt, miks (kvaliteet, hind, sellega kaasa käiv teenindus)?

Toote/teenuse kirjeldus äriplaanis võib sisaldada (kirjelda sinule sobivaid punkte):

1. Kirjeldage oma toodet/teenust nii põhjalikult, et ka kõige suurem võhik saaks aru.
2. Kirjeldage oma toote kasutamise võimalusi.
3. Mitme toote puhul, näidake ära nende osatähtsus.
4. Toote/teenuse olemus ja peamised tunnused: *spetsiifiline; toode/teenus; * laiatarbekaup.
5. Füüsiline koostis - tooraine, pooltooted, valmistoode.
6. Turukõlblikkus ja konkurents:
 - kas on tegemist uudistootega või on toode juba müügil?
 - millised on olemasolevate toodete puudused?
 - kas vaadeldavas tootes on olemasolevate toodete puudused kõrvaldatud?
 - kui ei, siis kuidas seda puudust korvata?
 - millist kasu saab klient vaadeldava toote omandamisest?
7. Eelised, mis teevad teie toote eriliseks ja konkurentide omast erinevaks?
8. Põhitoodete/teenuste pakutavad lisanduvad tooted/teenused (hooldus, remont).
9. Tootearendus: kas teil on plaanis toote sortimenti laiendada (kui, siis mida ja millal)?
10. Kui suur on tõenäosus, et teie toodet hakatakse kopeerima; kas on vaja patenteerida; toodet teenust puudutavad seadused ja määrused.
11. Kuidas on tagatud toote kvaliteet?
12. Hinna määramise alused, võrdlus konkureerivate toodetega.
13. Tootmiskulud:
 - konkureerivate toodete hind;
 - majanduse üldseis;
 - firma maine;
 - jaotuskanalite juurdehindlus;
 - tootmismaht.

- 14. Maksetingimused.
- 15. Garantiitingimused.
- 16. Pakend.

9. TOOTMINE/TEENINDAMINE

Tootmise/teenindamise protsessi kirjeldamisel ei tohi laskuda liialt detailidesse, soovitatav on esile tuua vaid oluline: kirjelda kavandatava ettevõtte asukohta ja varustamise kanaleid ning tegevust. Antud peatükis on oluline võrrelda tootmis- või teenindusprotsessi konkurentidega ja tuua välja tuleb kliendile.

Kirjelda ettevõtte hooneid, ruume, seadmeid, kavandatavat tootmist ning kasutatavat tehnoloogiat. Kindlasti peab määrama isikud, kes vastutavad tootmise/teenindamise eest ning kirjutama lahti, kuidas on kavas leida, palgata ja koolitada töötajaid. Tootmise/teenindamise alapeatükis tuleb välja tuua käivitusperioodi pikkus ning ettevõtte tegevuse võimalik mõju keskkonnale.

Asukoha valiku kriteeriumid tuleb lahti kirjutada sõltuvalt tegevusalast, kas on oluline olnud asukoht keskkonnas, bussijaama lähedal, tasuta parkimisvõimalusega piirkonnas vms.

Antud peatükis võid kirjeldada ka eelkõikuleppeid, mida on juba enne äriplaani esitamist ja ettevõtte käivitamist saavutatud, tõestamaks turu huvi ja nõudlust sinu poolt pakutava osas. Näidis eelkõikulepet vaata näidisäriplaani peatükis 7.

10. TURU ANALÜÜS

Turupotentsiaali hinnang on üks osa ärikeskkonna analüüsist. Selleks on esmajärjekorras vaja välja selgitada olemasolev turumaht ehk on tarvis teada, millises mahus tarbitakse sarnaseid tooteid/teenuseid.

Sõltuvalt tegevusalast hinnatakse turumahtu erinevate prioriteetide järgi. Peale valdkondade rahalise turumahu hinnangu on vaja hinnata ka tarbitud ühikute arvu, sest ilma selleta ei saa järeldada turupotentsiaali.

Kui valdkonnas on vähe tegijaid, on võimalik turumaht välja arvutada ka valdkonna ettevõtete majandusaruannete kaudu, mis on äriregistris kõigile kättesaadavad.

Äriplaani sellesse osasse koondage kogu informatsioon, mida te oma tegevusala, turu ja kliendi kohta kogunud olete. Ideaalis kujuneb selle peatüki lugejal värvikas pilt kliendist, kes kannatamatult ootab just sinu poolt pakutavat kaupa või teenust olles selle eest valmis ka piisavalt raha maksma. Samas ei tohi lugejale pildi loomine piirduda vaid üldsõnalise teksti kokkukirjutamisega. Tegemist peab olema analüüsiga, mida toetab usaldusväärne hulk arvandmeid: statistikat piirkonna ja klientide kohta, turu-uuringuid, spetsialistide ja analüütikute hinnanguid ja prognoose jne.

Selle peatüki eesmärk on äriplaani lugejale tõestada, et:

- sa mõistad, mis toimub sinu poolt valitud tegevusharus;
- sa tead, kes on sinu poolt pakutava toote kliendid;
- sinu toote jaoks on piisavalt kliente, kes on valmis maksma küsitavat hinda.

Ülevaade tegevusharust

Alustuseks võid sa anda ülevaate tegevusharust - olgu ta siis nt. arvutitööstus, jaekaubandus, koolitamine või midagi muud. 3-7 lausega võid kirjeldada tegevusharu ajalugu ning seejärel selgitada selle olukorda praegu. Tegevusharu arengu kirjeldamisel võid kirjeldada, kas ta on loomisfaasis, kasvufaasis, küpsusfaasis või langusfaasis.

Loomisfaasis on tegemist täiesti uue toote või turuga. Konkurente pole, müügiimahud on väikesed ning hinnad eksperimentaalsed. Katsetajat võib tabada suur edu või täielik läbikukkumine. **Kasvufaasis** on tegemist turuga, kus toode on omaks võetud. Tekkinud on konkurendid, kes soovivad turust osa saada. Kõik tegelevad võidu tootearendusega, et saavutada klientide heakskiitu. Kliendid hakkavad ilmutama lojaalsust kaubamärkidele.

Küpsusfaasis on tegemist olukorraga, kus toote pakujad selle funktsionaalseid omadusi reeglina enam ei paranda. Pigem panustavad nad näilisele eristumisele teistest, näiteks erinevate marginimede väljamõtlemise läbi. Konkurents on sellises arengufaasis tegevusharus väga tugev ning uutel tegijatel on peaaegu võimatu turule

siseneda. Tegevusharu **langusfaasis** suudavad turule jääda vaid mõned firmad. Müügimahud reeglina vähenevad, kuid toote pakujate poolt pakutakse läbimüügi säilitamise eesmärgil suuri hinnaalandusi. Kogutud statistiliste andmete ning analüütikute ja spetsialistide arvamuste abil saad sa põhjendada, millises faasis tegevusharu hetkel on.

Sihtturg ja selle kirjeldamine

Sihtturu geograafiline määratlus võib erinevate ettevõtete jaoks olla erinev - tänav, linnaosa, linn, maakond, rajoon, osariik, riik, riikide ühendus, maailmajagu, kogu maailm jne. Selles osas on mõistlik ära tuua järgnevad põhilised majanduslikud näitajad sihtturu kohta:

- Turu geograafiline asukoht.
- Turu maht: klientide hulk ja eeldatav tarbimine. Näiteks: Meie piirkonnas on ligi 500 ettevõtet, kes tarbivad meie poolt pakutavat teenust 10 miljoni krooni eest aastas.
- Turu ajalugu ja areng. Too ära numbrilised näitajad, kuidas turg on arenenud ja kuidas võiks areng jätkuda - kas kasvada, stabiliseeruda või kahaneda.
- Kuidas jaguneb tarbimine kliendigruppide vahel? Näiteks 45% tarbijatest on eraisikud, 55% on ettevõtted või 30% tarbijatest on kohalikud elanikud ja 70% turistid.
- Iseloomustus konkurentsiolekorrast turul. Kas tegemist on killustatud turuga, kus on palju väikeseid ettevõtteid või tegutseb turul paar-kolm suuremat ettevõtet. Millised on arengud - kas toimub uute tegijate agressiivne sisenemine turule või turu korrastumine läbi liitumiste ja pankrottide?
- Millises vahemikus on toote eest keskmiselt makstav hind? Millist hinda maksavad lõpptarbijad, millist kauba edasimüüjad?

Sihtgrupp

Selles alapeatükis peaksid kirjeldama oma ettevõtte tüüpilisi kliente, kellele sa plaanid esmajärjekorras oma toodet müüa.

Kui sinu klientideks on **ettevõtted**, peaksid tooma järgmised andmed:

- klientide asukoht;
- kliendi suurus (käive, kasum);
- töötajate arv;
- pakutavad teenused (nõustamisteenus, tootmine, puhastusteenus, ohtlike jäätmeid töötlevad ettevõtted jne);
- muu iseloomustav (näiteks autokeemia müügi puhul autoparkide suurus, tööriiete müügi puhul töötajate arv ja nõuded tööriietusele jne).

Kui sinu klientideks on **eraisikud**, peaks tooma järgmised tüüpiliste klientide kohta kehtivad andmed:

- sugu (vajadusel osakaaluna: 30% mehed ja 70% naised);
- vanus;
- haridus (põhiharidus, keskharidus, kõrgharidus);
- elukoht (üürikorter, oma korter, oma maja);
- ametikoht (tööline, keskastme juht, tippjuht);
- sissetulek (selle suurus ja kas ostudeks kasutab vaid isiklikku sissetulekut või ka kellegi teise sissetulekut);
- muud (näiteks arvutikoolitusfirma puhul on mingil hulgal klientidest ilmselt kodus arvuti, autosõidu koolitaja klientidel on osadel auto olemas jne).

Kui sinu klientideks on erinevad sihtgrupid (näiteks 30% ettevõtted ja 70% eraisikud) tuleb koostada mõlema iseloomustus.

Eelpooltoodud andmetele tuginedes saad sa panna paika oma **müügiprognoosi** - kui palju ja millise hinnaga plaanid oma toodet klientidele müüa.

Nagu ka muudes äriplaani osades, tuuakse turu ja turunduse osas ära ainult konkreetset äritegevust puudutav oluline informatsioon. Äriplaani tekstiosas ei pea sa ära tooma täismahus turu-uuringut või analüütiku raportit olukorrast turul. Nende koht on äriplaani lisades, kus nad toetavad põhiosas kirjutatut.

11. KONKURENTS

Kaasaegses väga tihedas konkurentsituatsioonis turul on ülioluliseks kujunenud küsimus: mis on ettevõttes ainulaadset ja unikaalset, millega konkurentidest eristuda?

Konkureerimise vorm ja konkurentsieelise kujundamine on üheks põhiliseks teguriks ettevõtte säilimise (ellujäämise) tagamisel. *Michael E. Porter* (1991) arvates on konkurents alati ettevõtte edu või ebaedu algpõhjuseks. Oluline on määrata ettevõtte konkurentsituatsioon turul ja kujundada strateegiad vastavalt sellele.

Konkurent on iga ettevõtte/isik:

- kes toodab sarnast toodet, mida saab müüa samal turul;
- kes toodab tooteid, mida on võimalik kasutada ettevõtte toote asendajana.

Koosta nende ettevõtete kirjeldus, kes otseselt või kaudselt konkureerivad teie ettevõttega, too tabeli kujul välja konkurentide tugevad ja nõrgad küljed võrreldas teie ettevõttega.

Kirjelda konkurentide suurust, käivet, pakutavaid tooteid/teenuseid, sihtturge:

- otsesed konkurendid (pakuvad sama toodet/teenust samal turul);
- kaudsed konkurendid (pakuvad asendustoodet/teenust samal turul või sama toodet/teenust teisel turul);
- potentsiaalsed (kavatsevad hakata rahuldama klientide samu vajadusi kui teie ettevõtte).

Äriplaanis kirjeldatakse reeglina otseseid ja potentsiaalseid konkurente.

Konkurentsi peatüki lõpuks too välja ettevõtte **konkurentsieelised** (kvaliteet, disain, pakend, kasutamise lihtsus, lisateenused, turundus, hinnakujundus jms)

Konkurentsi peatükis võrreldakse enda ettevõtet teiste ettevõtetega, kes otseselt või kaudselt konkureerivad samal turul. **Otsene konkurent** pakub sama toodet või teenust, mis teiegi. **Kaudne konkurent** pakub mõnd erinevat toodet või teenust, kuid see rahuldab kas osaliselt või täielikult samu kliendi vajadusi, mis teie toode.

Potentsiaalsete konkurentide loomist alles planeeritakse.

Peatüki eesmärgiks on anda lugejale ülevaade, millises olukorras ollakse enne äriplaani elluviimist ja kuidas olukord turul muutub, kui see ellu viiakse.

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

Otsesed konkurendid

Otsesteks konkurentideks peetakse neid ettevõtteid, kes tegutsevad samas geograafilises piirkonnas, kelle tarbijad kattuvad otseselt teie omadega ning kelle tooted/teenused on otseselt teie omadega võrreldavad.

Otseste konkurentide kohta antakse üldine ülevaade tuues ära:

- konkurenti nimi;
- asukoht (kui on tegemist näiteks kaubandusettevõttega, millel mitu poodi teie tegevuspiirkonnas, siis kindlasti kõikide kaupluste asukohad);
- suurus (käive, kasum, töötajate arv). Enda ja konkurentide võrdluse illustreerimiseks soovitatakse kasutada tulpdiaagrammi;
- turuosa - turu jaotuse konkurentide vahel illustreerimiseks soovitatakse kasutada ringdiaagrammi;
- jaotuskanalid, müügimeetodid;
- muud (tehnoloogia, tootearendus jms) .

Seejärel kirjeldatakse otsese konkurenti toodet või teenust, esitades järgmised andmed:

- toode/teenus; selle kvaliteet, garantii;

- hind;
- maksetingimused, tarneajad;
- maine.

Arvulisi näitajaid soovitatakse analüüsida kolme viimase aasta arvestuses. Võimalusel piirdu kõige rohkem viie olulisema konkurendi analüüsimisega.

Kaudsed konkurendid

Kaudseteks konkurentideks peetakse ettevõtteid, kel on teatud osa teie tööstusharu turuosast, kuid kes tegutsevad teises geograafilises piirkonnas, nende tarbijad kattuvad kaudselt teie omadega ning nende tooted või teenused on teie omadega võrreldavad.

Kaudsete konkurentide osas kirjeldatakse ettevõtteid, kelle toode või teenus on küll erinev teie omast, kuid see rahuldab kas osaliselt või täielikult samu klientide vajadusi. Võimalusel piirdu kõige rohkem viie olulisema konkurendi analüüsimisega.

Potentsiaalsed konkurendid

Potentsiaalsed konkurendid on teie turuosa otseselt ohustavad või tegevust mõjutavad ettevõtted, mille loomist alles planeeritakse.

Igale ettevõttele on oluline teada enda positsiooni võrreldes konkurentidega. Erinevaid tegureid, mida konkurentsi hindamisel kasutada, on palju ja seetõttu võib selguse saamine olla keeruline. Konkurentsi illustreerimiseks ja enda seisundi väljaselgitamiseks võrreldes konkurentidega on soovitatav kasutada tabelit, kus on välja toodud **edu võtmetegurid**.

Edu võtmetegurid/edutegurid on tegevusvaldkondade kaupa erinevad ja võivad olla näiteks:

- toote hind;
- toote unikaalsus/innovatiivsus;
- toote kvaliteet;
- ettevõtte/toote/kaubamärgi maine;
- tootmise kaasaegsus;
- tööjõu kvalifikatsioon jne.

Konkurentsi kirjeldades ei tohi olla eesmärgiks enda toote esiletõstmine jättes tähelepanuta võistlejate tugevused. Heas äriplaanis tuleb objektiivselt hinnata ennast ja teisi ning seeläbi valida ja põhjendada vahendid, kuidas oma eesmäärke täita.

12. TURUNDUSPLAAN

Turunduse üks põhitõdesid väljendub selles, et kasumlikum on omada vähe rahulolevaid kliente kitsal turul kui palju rahulolematuid laialdasel turul.

Turunduskommunikatsiooni ehk turundusteabe levitamise all mõeldakse kõiki meetmeid, mille kaudu viiakse informatsioon toote kohta tarbijani – milliseid tooteid firma pakub, millise hinnaga, kus ja millal neid saab, millistel tingimustel jne.

Turundusmeetmestik on meetmete kombinatsioon, mida firma rakendab sihtturu mõjutamiseks. Turundusmeetmestiku koostamisel peab lähtuma sihtturust ja oma firma spetsiifikast. Turundusmeetmestik koosneb neljast elemendist – toode/teenus, hind, koht/jaotus ehk turustus ja toetus. Kõik need elemendid on omavahel väga tihedalt seotud ning ühte puudutavad otsused mõjutavad otseselt teisi. Seega tuleb iga konkreetse turundusmeetme kujundamisel alati arvestada ka kõikide teiste elementidega.

Järgnevalt on kirjeldatud turundusmeetmestiku komponente:

1. Toote/teenus, st mis see on, mida toodetakse ja pakutakse (seda võib ka eraldi peatükina kirjeldada, nagu käesolevas juhendis ja näidisäriplaanis).

2. Hind on toote väärtus rahas väljendatuna, mille eest ollakse valmis kaupa ostma või müüma. Hinnakujundus: millised on teie kulutused tootele kuni selle jõudmiseni kliendini ja millist hinda on teie toote eest nõus maksma kliendid? Hinnastrateegiad kujundatakse vastavalt sellele, mida soovitakse saavutada – on selleks siis turuosa, imago, kasum vms. Peale teatud eesmärgi saavutamist võivad ka ettevõtte hinnaalased eesmärgid muutuda. Hinnastrategia valik sõltub eelkõige turusituatsioonist, toote kvaliteedist, toote elutsükli faasist jms.

3. Koht/jaotus ehk turustus:

Kirjelda, kes vastutab teie firmas müügi ja turustamise eest ning millised on müügi- ja turustamise kanalid. Äriplaani lugeja peab saama vastuse küsimustele, kuidas on organiseeritud toodete jõudmine kliendini ning kui te kasutate toodangu realiseerimiseks kauplusi, milliste kaupluste kaudu te oma toodet müüte, kuidas te nende kauplustega lepingud sõlmite ja kuidas toode kohale transporditakse jms.

4. Müügitoetuse koostisosade põiming on müügitoetuse meetmestik, mis sisaldab reklaami, isiklikku müüki, müügi soodustamist ja suhtekorraldust ehk avaliku arvamuse kujundamist.

Äriplaanis kirjeldada, milliseid müügitoetusmeetmeid on planeeritud kasutada:

- reklaam: millist reklaami kasutate; milline reklaamikanal on kõige efektiivsem, lähtudes kulutuse suuruselt ja lõpptulemusest;
- isiklik müük: otsepostitus, *flyerite* jagamine tänaval jms;
- müügi soodustamine: müügiesitlused, müügikoosolekud jms;
- avalikud suhted: pressiteated, sponsorlus jms.

Väikeetevõtete puhul lisanduvad klassikalistele turundusteguritele veel järgmised, mille tähtsus on suur ka esimese nelja meetme kujundamisel:

Lisaks võib alapeatükis kirjeldada:/lisada:

- kas teil on olemas kindlad kliendisuhed, siis esitage eellepingud (klientidega, hankijatega jne) oma äriplaani lisas.
- püsiklientide /-kliendikaartide kasutamise võimalused.

Unikaalne müügiargument, USP (Unique Selling Proposition) –

unikaalne müügiargument on argument, mis eristab toodet konkurentidest. Füüsiliselt eksisteerib see harva, kuid selle saab luua tarbija teadvuses. Unikaalsed müügiargumentid on toote need omadused, mis ärgitavad tarbijat seda toodet ostma, eelistades seda konkurendi tootele.

Et jõuda selgusele, mis on kliendi jaoks olulisemad tegurid, tuleb koostada pingerida. Looduskaitsealal, kus on keelatud taimemürkide kasutamine, tootmistalu pidava meetootja unikaalne müügiargument võiks olla (mett turustades) järgmine: väga puhas ja tervislik, mürkainetega töötlemata alalt korjatud mesi.

Unikaalne müügiargument vajab head kommunikatsioonist ja seda on raske konkurentidel kopeerida.

Oluline on turundusplaanis välja tuua see, millega veenate oma kliente, et nad eelistaksid teie firma tooteid teie konkurentide toodetele – konkurentsieelis(ed).

Oluline on eristada strateegilist ja operatiivset turundusplaani. Strateegiline turundusplan käsitleb pikemaajalisi visioone ja arenguid ning põhjalikku analüüsi lähiaastate turutrendide võimalike arengute kohta. Operatiivne turundusplan keskendub tavaliselt aastasele perioodile ja sisaldab konkreetset turundusaktsoonide plaani (milliseid kampaaniaid, üritusi vm tegevusi planeeritakse). Väga põhjalikke strateegilisi turundusplaine koostatakse reeglina suurtes kontsernides, kus on tegemist erinevatel turgudel ja/ või tegevusaladel tegutsevate ettevõtetega. Keskmistes ja väikestes ettevõtetes tehakse nn äriplaan, mis tegelikkuses ongi turundusplaanid.

13. PERSONAL JA JUHTIMINE

Äriplaani antud peatükk ja siin kirjeldatu detailsus sõltub sellest kas alustav ettevõtja on FIE või äriühing; samuti sellest mitu töötajat antud ettevõttesse on planeeritud värvata. S.t juhul kui tegemist on FIEga, siis antud peatüki kirjeldamine on minimaalne.

Peatükk algab organisatsiooni skeemiga, kust on võimalik näha alluvussuhteid ja alluvate arvu. Seejärel tutvustatakse juhtimismeeskonda alustades nõukogust ja lõpetades keskastme juhtidega. Kui ettevõttes on ka olulisi võtmeisikuid, kes juhtkonda ei kuulu, tuuakse ära ka nende nimed ja selgitatakse, mil moel nende haridus või kogemus toetab äriplaani realiseerimist.

Kõigi juhtkonna liikmete kohta peaks olema ära toodud järgmine informatsioon: nimi, sünniaeg, ametikoht, kohustused, haridus, töökogemus, loetelu olemasolevatest vajalikest oskustest.

Personali ja juhtkonna peatüki eesmärk on veenda lugejat, et ettevõtte on suuteline nende inimestega edu saavutama, seetõttu tuleb kirjeldada:

- tööjaotust;
- töötajate põhiülesandeid;
- juhtimisstruktuuri (organisatsiooni struktuur);
- juhatuse kohustusi ja vastutust;
- tööjõuvajadust;
- töötajatele esitatavaid nõudeid;
- palgakorraldust, motivatsioonisüsteemi;
- motivatsiooniplaani;
- koolituse planeerimist;
- palgatõusu planeerimist.

Personali ja juhtkonna peatükk peab andma vastused küsimustele, kui palju inimesi juhtkonda kuulub ning milline on nende taust. Lisaks on tuleb lahti kirjutada nõudmised töötajatele erinevatel ametikohtadel. Oluline on välja tuua erinevate ametikohtade palgatase ja eeldatav palgatõus järgnevate aastate jooksul?

Antud peatükist peab lugeja leidma vastused küsimustele, kas vajalike teadmiste ja oskustega personal on olemas ja kui palju on plaanis kulutada töötajate koolitamisele?

Lisaks juhtkonna ja personali kirjeldamisele võib siin peatükis puudutada ka sisseostetavaid teenuseid nagu turunduskonsultatsioon, raamatupidamine, audiitoriteenus jms.

Soovitav on sisseostetava teenuse puhul välja tuua järgmine informatsioon: sisseostetav teenus, teenuse pakkuja ja teenuse eest pakutav hind ning kui palju kuus või aastas seda teenust vajatakse.

Ei tohi unustada, et äriplaanis tuuakse välja vaid oluline ja toetav informatsioon pannakse lisadena kaasa (võtmeisikute (nt asutaja) CV, alustava ettevõtte puhul värvatavate töötajate ametijuhendid, statistiline ülevaade piirkonna tööjõu turust, palgauringud jms).

14. TEGEVUSKAVA

Tegevuskavas tuleks ära näidata ettevõtte käivitamise algetapi tegevuskava. Lühikirjeldus tegevusest, eeldatav aeg ning oodatav tulemus.

Alpool näidis, võib ka kasutada enda poolt väljatöötatud formaate.

Tegevuskava

Tegevus	Eesmärk	Oodatav tulemus	Tulemuse saavutamise aeg
Üürilepingu sõlmimine OÜ ABC-ga	Tegevuseks vajaliku äripinna tagamine	Rendilepingu sõlmimine 5 aastaks	Jaanuar 201X
Ruumide hooldusremont	Äripinna ettevalmistamine tegevuse alustamiseks	Ruumidel uus väljanägemine, tööks vajalikud tingimused tagatud	Veebruar 201X
Mööbli ja tehnika tellimine	Ruumide ettevalmistamine klientide teenindamiseks	Ruumid teenindamiseks valmis, sisseseade soetatud	Märts 201X
Töölepingute sõlmimine	Töö alustamine	Töötajad leitud, lepingud sõlmitud	Aprill 201X

15. FINANTSEERIMINE

Kirjelda põhilisi allikaid, millistega projekti finantseeritakse: omafinantseering, laen krediidiasutuselt, raha on ettevõtte bilansis vajalikul määral olemas, omanike laen, riiklikud toetused. Juhul, kui kavatsete taotleda toetust, kajastage ka rahastaja osaluse suurus ja omafinantseeringu osa järgnevas tabelis

15.1 Vajalikud investeeringud:

Toetusprogrammi abil soetatakse:

Kulu nimetus	Maksumus	Kogus	Kokku	Tarnija/müüja
Treipink	3200.-	3	9600.-	K-Rauta OÜ
Kodulehekülg	600.-	1	600.-	IT poisid OÜ
Keevitus automaat	11000.-	1	11000.-	Kemppi OY
		kokku	21200.-	

Kokku 21200.- EUR, millest:

EAS toetus 15000.-EUR ehk 70,75% ja omafinantseering 6200.- EUR ehk 29,25 %

NB! Starditoetust on võimalik taotleda kuni 15 000.- eurot. Toetuse osakaal projekti maksumusest on maksimaalselt 80%

Lisaks on ettevõtte käivitamisel vajalik soetada:

Kulu nimetus	Maksumus	Kogus	Kokku	Tarnija/müüja
Keevitusaparaat	1000.-	1	1000.-	Kemppi OY
Saag	950.-	2	1900.-	Makaroni LTD
		kokku	2900.-	

Kokku investeerimisvajadus ettevõtte stardiks: 21200+2900= 24100.-EUR