

**Margus Saar**

# **PUUKUJUDE MEISTER OÜ ÄRIPLAAN**

**LÕPUTÖÖ**

Teenusmajanduse instituut

Ärijuhtimise õppekava

Juhendaja: Eva Vahtramäe

Mõdriku 2021

Mina, Margus Saar, tõendan, et lõputöö on minu kirjutatud. Töö koostamisel kasutatud teiste autorite, sh juhendaja teostele on viidatud õiguspäraselt.

Kõik isiklikud ja varalised autoriõigused käesoleva lõputöö osas kuuluvad autorile ainuisikuliselt ning need on kaitstud autoriõiguse seadusega.

Juhendaja Eva Vahtramäe (allkirjastatud digitaalselt)

Lõputöö on kaitsmisele lubatud Teenusmajanduse instituudi direktori korraldusega nr 1-14/90 kuupäev 09. august 2021.

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

Mina, Margus Saar

(*autori nimi*)

sünnikuupäev: 18. november 1994

annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Puukujude Meister OÜ äriplaan

(*lõputöö pealkiri*)

1. reprodutseerimiseks paberkandjal kõrgkooli raamatukogus avaldamise ja säilitamise eesmärgil;
2. elektroonseks avaldamiseks kõrgkooli repositooriumi kaudu;
3. kui lõputöö avaldamisele on instituudi direktori korraldusega kehtestatud tähtajaline piirang, lõputöö avaldada pärast piirangu lõppemist.

Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile ja kinnitan, et:

1. lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid ega muid õigusi;
2. PDF-failina esitatud töö vastab täielikult kirjalikult esitatud tööle.

Mõdrikul 11. august 2021 (allkirjastatud digitaalselt)

(*kuupäev*)

(*autori allkiri*)

# SISUKORD

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| SISSEJUHATUS.....                                                       | 4  |
| 1 ÄRI PLANEERIMINE JA ÄRIPLAANI KÄSITUSED .....                         | 6  |
| 1.1 Äriplaneerimisest ja ettevõtlusest .....                            | 6  |
| 1.1.1 Ettevõtlus ja ettevõtte .....                                     | 7  |
| 1.1.2 Ettevõtte asutamine .....                                         | 9  |
| 1.2 Äriplaani olemus ja vajadus .....                                   | 12 |
| 1.3 Äriplaani struktuur.....                                            | 13 |
| 2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA JA EESMÄRK .....                        | 24 |
| 2.1 Lõputöö eesmärk ja ülesanded .....                                  | 24 |
| 2.2 Empiirilise uuringu metoodika .....                                 | 24 |
| 3 PRAKTIINE ÄRIPLAAN .....                                              | 27 |
| 3.1 Ettevõtte tutvustus ja personal .....                               | 27 |
| 3.2 Äriidee, visioon, missioon ja eesmärgid.....                        | 28 |
| 3.3 Ärikeskkonna analüüs ja SWOT-analüüs.....                           | 29 |
| 3.4 Planeeritavad tooted/teenused, põhiprotsessid ja hinnakujundus..... | 32 |
| 3.5 Turg, kliendid ja konkurents.....                                   | 33 |
| 3.6 Turundustegevus.....                                                | 34 |
| 3.7 Riskianalüüs.....                                                   | 36 |
| 3.8 Finantsprognoosid .....                                             | 37 |
| 3.8.1 Vajalikud ressursid .....                                         | 37 |
| 3.8.2 Tulude ja kulude prognoos .....                                   | 37 |
| KOKKUVÕTE.....                                                          | 39 |
| SUMMARY .....                                                           | 41 |
| VIIDATUD ALLIKAD.....                                                   | 43 |
| LISAD .....                                                             | 46 |
| Lisa 1. Turu-uuringu küsitlusankeet.....                                | 47 |
| Lisa 2. Puukujude Meister OÜ müügi prognoos.....                        | 50 |
| Lisa 3. Puukujude Meister OÜ rahavoogude prognoos .....                 | 51 |
| Lisa 4. Puukujude Meister OÜ kasumiaruande prognoos.....                | 52 |
| Lisa 5. Puukujude Meister OÜ bilansi prognoos .....                     | 53 |

# SISSEJUHATUS

Äri planeerimisel üks esimene etapp on äriplaani kirjutamine. Äriplaani on planeerimise protsessi tulemusel saadav kirjalik dokument. Äri planeerimine on ettevõtte tuleviku kavandamine (*Äriplaani koostamine, 2020*). Tänapäeval on väga palju infot internetis äriplaani koostamise kohta, kuidas seda koostada ja milleks on see vajalik ja kuidas koostada head ja edulist äriplaani.

Äriplaani koostamine on eelkõige vajalik ettevõtjale endale ja seda sõltumata ettevõtte suuruselt. Tulevase ettevõtja eesmärk äriplaani koostamisel on lõpptulemusena anda hinnang iseenda tarbeks: kas tasub äriideed ellu viia või mitte. See aitab ettevõtjal raha kulutamata oma ideid testida. Teisalt võib see olla ka töövahend, mille abil projekti esitleda ja äratada selle vastu huvi ettevõttest väljaspool, leidmaks rahastajaid, partnereid ja toetajaid. Äriplaani koostamise käigus õpitakse tundma turgu ja konkurente, kogutakse erinevaid lähteandmeid, tehakse finantskalkulatsioone, avastatakse halvasti läbimõeldud küsimusi, vajaduse korral korrigeeritakse esialgset ideed. Selle tulemusena ollakse paremini valmis ettevõtet käivitama (Eamets, 2012, lk 148). Paljud ettevõtted tegutsevad ilma kirjaliku äriplaanita, jättes kasutamata konkurentide ees hulga eeliseid (*Äriplaani koostamine, 2020*).

Probleem seisneb selles, et puudub puukujude pakkumine Lääne-Virumaal, kuigi nõudlus on olemas. Lõputöö uurimisobjektiks on äriplaani alustavale ettevõtjale.

Lõputöö eesmärk on koostada loodavale ettevõttele Puukujude Meister OÜ äriplaani ja turu-uuringuga välja selgitada potentsiaalse sihtgrupi eelistused. Äriplaani vajalikkus seisneb riskide maandamisel ja kasumlikkuse välja selgitamisel.

Lõputöö eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

1. Luua äri planeerimise ja äriplaani teoreetiline raamistik äriplaani koostamiseks ja turu-uuringu läbiviimiseks alustavale ettevõttele.
2. Turu-uuringuga välja selgitada potentsiaalse klientuuri vajadusi ja soove ning eelistusi.
3. Koostada turundusplaan, SWOT-analüüs ja analüüsida ärikeskkonda, turgu ja konkurente;
4. Koostada kolme aasta finantsprognoos selleks, et välja selgitada äriidee kasumlikkus.

Äriidee on luua puukujusid pakkuv ettevõtte Puukujude Meister OÜ asukohaga Lääne-Virumaa, Rakvere. Ettevõtte põhitegevusalaks on puukujude valmistamine ja müük. Uurimistöö on vajalik selleks, et välja selgitada nõudlus toodete vastu ja kui konkurentsivõimeline on ettevõtte turul. Turu-

uuring viiakse läbi veebiküsitluse teel. Peale turu-uuringu läbiviimist saab loodava ettevõtte omanik teada, kas toodete vastu on huvi ja sellega välja selgitada äriplaani kasumlikkus. Lisaks sellele on võimalik määrata, millised on võimalikud riskid ja ohud ning kuidas neid lahendada.

Lõputöö koosneb kolmest peatükist. Esimene peatükk jaguneb kolmeks erinevaks alapeatükiks, millest esimene jaguneb omakorda kaheks alapeatükiks. Neis antakse ülevaade äri planeerimise vajadusest ja teoreetilistest alustest ning keskendutakse äriplaanile. Alapeatükkides selgitatakse põhjalikult äri planeerimise olemust ja vajadust. Esimeses alapeatükis kirjutatakse äriplaneerimisest ja ettevõtlusest – mis on äri planeerimine, miks see on oluline, kes sellega tegelevad jne. Esimeses alapeatüki alapeatükis on juttu ettevõtlusest ja ettevõttest – definitsioon, vajalikkus, eesmärgid jne. Teises alapeatüki alapeatükis on välja toodud kõik oluline, mis on vajalik enne ettevõtte asutamist. Teises alapeatükis on juttu äriplaani olemusest, koostamisest ja selle vajadusest ning kolmandas kirjeldatakse põhjalikult kõiki äriplaani struktuuri osasid. Teises peatükis on välja toodud empiirilise uuringu metoodika, mis sisaldab empiirilise uurimuse probleemi, eesmärgi ja ülesandeid ning sisaldab põhjalikku ülevaadet uurimuse läbiviimise meetodite valimisest ja läbiviimisest. Kolmandas peatükis on koostatud lõputöö empiiriline osa, kus on tehtud teooriale põhinev praktiline äriplaan. Uurimistöö ja analüüside põhjal selgub äriidee vajalikkus ja kasumlikkus.

# 1 ÄRI PLANEERIMINE JA ÄRIPLAANI KÄSITUSED

Planeerimine on psühholoogiline protsess mõtlemaks, mida on vaja ette võtta, et luua soovitud tulevikku, kasutades teatud skaalat (*Planeerimine*, 2012). See hõlmab organisatsiooni eesmärkide püstitamist ning strateegia ja tegevuskavade väljatöötamist. Planeerimine on seotud eesmärkide püstitamise, poliitika formuleerimise ja protseduuride kehtestamisega. Planeerida on vaja selleks, et anda tegevusele eesmärgipärane suund ja vähendada segadust ning anda kontrolliks vajalik standard (Kreegimäe, 2012).

## 1.1 Äriplaneerimisest ja ettevõtlusest

Planeerimise protsess on oluline nii plaani loomisel ja täiustamisel kui ka integreerimisel teiste plaanidega. Planeerimine kujutab endast tegevust ja ametit, mis assotsieerub plaanimise kui iseseisva tegevusvaldkonnaga. Planeerimine on eesmärgi saavutamise protsess. See on äri kasvatamise detailne plaan ja arenguteede kaardistus, mis aitab määrata nii kvantitatiivseid kui kvalitatiivseid eesmärke. Planeerimine on sihtide seadmine, pidades silmas lõppeesmärki ning ressursse (*Planeerimine*, 2012). Eesmärgid peavad olema mõõdetavad, arusaadavad, motiveerivad, saavutatavad, paindlikud ja sobivad. Ei ole mõtet püstitada eesmärke, mille kohta juba ette teatakse, et need ei ole saavutatavad. Küll aga peavad eesmärgid olema sellised, mille poole püüdlemine nõuab tööd ja vaeva, aga mis samas on praktiliselt teostatavad (Suppi, 2013, lk 92).

Planeerimine on nii teadlik kui ka alateadlik tegevus. See on ennetav otsustamisprotsess, mis aitab raskustega toime tulla, tulevase tegutsemiskava valik võimalike alternatiivide hulgast. Planeerimine on protsess, mis hõlmab omavahel võrguna seotud otsuste tegemist ja hindamist. See on missioonide ja eesmärkide valimine ning teadmiste ülekanne tegevusse (*Planeerimine*, 2012).

Äri planeerimisel on oluline tegur, kui olete käivitamas oma väike-äri või online-äri, tuleb veenduda, et teil on dokumenteeritud oma ideed põhjalikult ja erapooletult igas piirkonnas. Äri planeerimine aitab korraldada oma eesmärke ja aidata teid edukuse poole (Douglas, 2014). Planeeritud tegevus annab võrdluses planeerimata tegevusega paremaid tulemusi (*Planeerimine*, 2012).

Planeerimisega tegelevad kõik juhid, nii ametlikult kui ka mitteametlikult. Mitteametliku planeerimise puhul otsustab juht ise planeerimisküsimused ja ta ei pruugi seda kirja panna. Selliselt planeerivad paljude väikeste firmade omanikud-juhid. Muidugi eksisteerib mitteametlikku planeerimist ka suurtes firmades või vastupidi, väikestes firmades esineb väga keerulisi ametlikke

plaane. Ametliku planeerimise puhul sõnastatakse organisatsiooni eesmärgid mitmeks aastaks, pannakse need kirja ja tehakse organisatsiooni liikmetele teatavaks. Lõpuks koostatakse täpsed tegevuskavad (Mägi, 2011).

Planeerimine on ette ära otsustamine, mida, kuidas ja millal tehakse ning kes seda teeb (*Planeerimine*, 2012). Planeerimine on tähtis, sest see aitab koordineerida tegevust – töötajad saavad teada organisatsiooni eesmärgid ja tegevussuunad ning oma osa selle saavutamisel. Kui töötajad teavad, kuhu organisatsioon liigub ja kuidas nad peavad kaasa aitama eesmärkideni jõudmisel, saavad nad koordineerida ja kooskõlastada oma tegevusi ja töötada meeskonnana. Planeerimine vähendab ebaselgust, sest juhid näevad eesolevaid muutusi, võtavad neid arvesse ja töötavad välja vastavad abinõud. Planeerimisel vähenevad kattuvad ja asjatud tegevused. Kui tegevuskava ja lõpptulemus on selge, saab ebaefektiivsus ilmnähtavaks ning saab parandatud või kõrvaldatud. Planeerimine annab standardid kontrollimiseks. Kontrollimisel võrreldakse tegelikku saavutust eesmärkidega, saab määrata kindlaks kõrvalekalded ja võtta kasutusele vajalikud korrigeerivad abinõud (Mägi, 2011).

Plaan aitab juhtkonnal selgitada, fokuseerida ning uurida ettevõtte või projekti arengut ning tulevikuväljavaateid. Teiseks tagab see läbimõeldud ja loogilise raamistiku, milles ettevõtte saab järgmise kolme kuni viie aasta jooksul areneda ning äristrateegiaid järgida. Ja kolmandaks pakub plaan orientiiri, mille taustal saab tegelikku asjade käiku mõõta ja hinnata (*Planeerimine*, 2012).

Kokkuvõtteks võib öelda, et planeerimine on vajalik eesmärkide saavutamiseks, nende loomiseks ja tegevuskavade väljatöötamiseks. Eesmärgid peavad olema arusaadavad, mõõdetavad, motiveerivad, saavutatavad ja paindlikud. See aitab alustavad ettevõtjal, kui ka juba tegutseval ettevõtjal korraldada oma eesmärgid ja aitab jõuda edukuse poole. Planeerimisega tegelevad kõik juhid. Planeerimine on oluline ka töötajate jaoks, et nad teaksid, kuhu organisatsioon liigub ja milline on nende panus selleni jõudmisel.

### **1.1.1 Ettevõtlus ja ettevõtte**

Ettevõtlus on kasu saamisele suunatud tegevus, võimaluste nägemine ja ära kasutamine, sellega seotud riskide võtmine. Laiemalt võiks käsitleda ettevõtlust igasuguste ressursside leidmise ja kasutamisenä, mille tulemusena luuakse uusi väärtusi ja inimestele vajalikke tooteid ja teenuseid (Eamets, 2012, lk 15). Ettevõtlus on ettevõtete või organisatsioonide loomine eesmärgiga oma äriidee ellu viia, lähtudes seejuures seotud poolte (tootja, tarbija, töötaja) huvidest. Ettevõtte on organisatsiooniliselt iseseisev, eraldatud varaga, iseseisva isikuna tegutsev majandusüksus, kellel on

omaette isikuna õigused ja kohustused. Ettevõtlusega võib tegeleda kõige erinevamatel viisidel ja ühiskonna kõige erinevamatel elualadel. Ettevõtlus tähendab millegi olulise ja kasuliku kordasaatmist või uue alustamist. Sellel on majanduses tähtis roll, kuna see kindlustab inimeste ja kogu ühiskonna vajaduste rahuldamise. Ettevõtlus on uute ideede ja tulude suurendamise võimaluste pidev otsing, tulud ettevõtlusest aga on iga riigi põhiliseks sissetulekuallikaks (Suppi, 2013, lk 26-27).

Ettevõtte on tegutsemise vorm ja viis, majandusüksus, mille kaudu tegutseda. Ettevõtte koosneb asjadest, õigustest ja kohustustest. Tegevust alustades peab ettevõtja määratlema, millises vormis ta tegutsema asub, ehk valima ettevõtlusvormi. See valik tehakse tavaliselt äriplaani koostamise käigus, kuid igal juhul enne tegutsema asumist. Kui seatakse eesmärgiks materiaalse kasu saamine (kasum), siis tuleb valida füüsilisest isikust ettevõtja ehk FIE ja äriühingu vahel. Kui eesmärgiks on seotud mittemateriaalse kasu saamine, mis ei väljendu kasumi kaudu, siis on sobivad ettevõtlusvormid mittetulundusühing (MTÜ) või sihtasutus (SA) (Eamets, 2012, lk 15).

Ettevõtja, inimese ja äriühingu eesmärk on kasu saamine oma äriidee realiseerimisest. Kasu on hüvis, mille saab ettevõtja oma töö viljana. Kasu võib olla materiaalne (näiteks kasum, raha, parem elukvaliteet, kinnisvara) ja mittemateriaalne (näiteks rahulolu, uued teadmised, oskused, kogemused) (Eamets, 2012, lk 15). Eesmärke võib kõige üldisemalt määratleda kui tulevast seisundit (või sündmust), mida soovitakse saavutada. Mõnikord võidakse eesmärgiks seada ka juba olemasoleva seisundi säilitamine, mis aga ei tähenda, et ettevõtte eesmärgiks võiks olla paigalseis ja muutuste takistamine. Ettevõttel saavad ja peavad olema eesmärgid, sest just nende kaudu määratletakse ära ettevõtte arengusuunad on A. Laidre, A. Reiljan, I. Golberg ja O. Lukason kindlalt veendunud oma teoses Ettevõtte loomine ja äriplaani: rakendused tarkvaraga iPlanner. Kuigi reaalses elus ei alga probleemide lahendamine alati eesmärkide selge formuleerimisega, pole ratsionaalne tegutsemine ilma eesmärke püstitamata siiski võimalik ja autorite arvates tuleks sellele ettevõtetes hoopis rohkem tähelepanu pöörata. Mida selgemalt on formuleeritud eesmärgid, seda ratsionaalsem on tegutsemine (Laidre, Reiljan, Golberg, & Lukason, 2004, lk 43).

Ettevõtte kui institutsiooni põhiliste eesmärkidena võib välja tuua järgmised aspektid.

- Ettevõtte säilitamine pikaajalises perspektiivis.
- Kasumi suurendamine (maksimeerimine).
- Konkurentsivõime saavutamine või säilitamine.
- Toodangu kvaliteedi taseme tõstmine või säilitamine.
- Turuosa suurendamine või säilitamine.

- Kulude alandamine.
- Piisava likviidsuse tagamine.
- Ettevõtte maine kujundamine või säilitamine.
- Töötajate heaoluga seotud (sotsiaalsed) eesmärgid jne (Laidre, et al., 2004).

On oluline, et kõigis ülaltoodud ning veel paljudes teistes ettevõtte tegevuse aspektides määratletaks täpselt ära need seisundid (tasemed), kuhu tahetakse mingiks ajahetkeks jõuda. Tähtis on seejuures, et eesmärgid oleksid võimalikult konkreetsete ning mõõdetavate, keskendatud tulemusele (mitte tegevusele) ning reaalsed, kuid siiski piisavalt pingutust nõudvad. Oluline on panna paika ka tähtsajad, millal üks või teine eesmärk peaks olema realiseeritud. Arvestada tuleb ka sellega, et kõike, mida soovitakse, ei ole enamasti võimalik saavutada korraga ning seetõttu tuleb analüüsida eesmärkide omavahelisi seoseid ning panna paika prioriteedid (Laidre, et al., 2004, lk 44).

Kokkuvõtteks saab öelda, et ettevõtlus on tegevus, mis on suunatud kasu saamisele ja mille tulemusena luuakse uusi väärtusi. Ettevõtlusel on tähtis roll majanduses kindlustada kogu ühiskonna vajaduste rahuldamine. Ettevõtte on iseseisev organisatsioon, eraldatud varaga ja iseseisva isikuna tegutsev majandusüksus. Ettevõttel on oma õigused ja kohustused. Tegevust alustades peab määratlema, millises ettevõtlusvormis tegutsema asutakse. Igal ettevõttel peavad olema eesmärgid selleks, et oleks olemas arengusuunad.

### **1.1.2 Ettevõtte asutamine**

Oma ettevõttega alustamine käib inimestel erinevalt. Tavaliselt luuakse ettevõtte järgmiselt: esmalt on olemas äriidee, millele hakatakse otsima finantsressursse ja siis valitakse ettevõtte tüüp. Võimalik, et hoopis raha ja ettevõtlusvorm on juba olemas, aga puudub idee. Nii et see järjekord võib pisut muutuda, kuid igal juhul on vajalik koostada äriplaan, kõik vajalik põhjalikult läbi mõelda, enne kui ettevõtte registreeritakse ja tööd alustab (Suppi, 2013, lk 41).

Ettevõtja on füüsiline isik või seaduses sätestatud äriühing, kes pakub oma nimel tasu eest kaupu või teenuseid ning kaupade ja teenuste müük on talle püsivaks tegevuseks. Peamisteks äriühinguteks äriseadustiku järgi on:

- täisühing,
- usaldusühing,
- osaühing,
- aktsiaselts,

- tulundusühistu (Laidre, et al., 2004, lk 9).

Ärinime valik on üks olulisemaid samme ettevõtte loomisel. Eristuv ja meelde jääv ärinimi aitab kaasa ettevõtte tuntusele ning edule (*Ärinime valik ja kontroll*, 2015). Ärinime on võimalik edaspidi ka vahetada, kuid parem on muidugi, kui seda tegema ei pea. Kui ettevõtte asutamisdokumendid on vormistatud, logo, visiitkaardid, blanketid ja ukseksildid kujundatud, ettevõtte andmed teatmikes ära trükitud ning kliendid nimega tuttavad, siis on nimevahetus tülikam ja kulukam. Sõltuvalt ettevõtte tegevusplaanidest on ärinime valik erineva tähendusega. Seejuures peaks arvestama kahte liiki kaalutlustega:

- Mida ütleb seadus, milline nimi on üldse registreeritav?
- Milline nimi võiks kaasa aidata ettevõtte ärilisele edukusele ja olla kasutamiseks sobivaim (Miettinen, Rikkinen, & Teder, 2008, lk 82)?

Ettevõtte asutamine on lihtne ja kulgeb plaanipäraselt, kui selleks vajalikud toimingud tehakse õiges järjekorras. Juba enne ettevõtte registreerimist tuleb välja selgitada, kas kavandatud tegevusala nõuab tegevusloa või litsentsi olemasolu. On olemas erinõuetega tegevusalad, mille tegutsemiseks peate taotlema tegevusluba või esitama majandustegevusteate (*Ettevõtte asutamine*, 2015).

Mõnel tegevusalal on asukoha valik kriitilisema tähendusega kui teisel. Ettevõtte asukohta tuleb alati valida hoolikalt. Asukoha valik mõjutab nii ettevõtte kulusid (üür/rent, täiendavad transpordikulud, mitmesuguste ressursside kulud, mis võivad piirkonniti erineda jne) kui ka tulusid (nt nõudluse suurus piirkonnas). Asukoha valikul tehtud vead võivad saada ettevõttele saatuslikuks või nende parandamine on vähemalt kulukas ja tülikas. Peaaegu eranditult rajab alustav ettevõtja ettevõtte samasse kohta, kus ta ise elab või mitte kaugemale kui igapäevane kodunt töölkäimine võimaldab. Seega erinevalt suurettevõttest ei saa väikeettevõtte puhul alati kaaluda kõiki olulisi tegureid ja optimeerida oma asukohta. Ettevõtja soovib jääda kodukohta, jääda sõprade/sugulaste lähedale, harjumuspärasesse sotsiaalsesse atmosfääri. Siiski tuleks asukohta kriitiliselt hinnata ja mõnel juhul tuleb lihtsalt tunnistada, et teatud liiki ettevõtte rajamine antud asulas ei ole perspektiivne. Samuti on asula piires tavaliselt mitmeid valikuvõimalusi (Miettinen, et al., 2008, lk 74-75).

Ettevõtlusvormi valimisel võiks esmalt kaaluda, kas soovitakse luua perefirmit või on kavas anda tööd ka teistele. Kui on ette näha, et ei teki vaid pereäri, siis ei tasu valida FIE-t, täis- või usaldusühingut. Edasi tuleks mõelda, milline on risk. Väikese riskiga tegevuse puhul nagu näiteks rehvivahetus või kodumajutus, võib kasutada täisvastutusega ettevõtlusvorme. Suurte

investeeringute ja võõrkapitali vajaduse korral tasub valida piiratud vastutusega vorm, nagu osaühing või aktsiaselts. Kui ettevõtlus on pigem kõrvaltegevuseks, siis sobivad madalate asutamiskuludega FIE või täisühing. Suurema tegevusmahu korral otsustab kapitalivajadus selle, kas asutada osaühing või aktsiaselts. Üldjuhul on alustavale ettevõtjale osaühing sobivaim variant, sest juhtimine on lihtne ja algkapitali nõue väike (Suppi, 2013, lk 48).

Kui sobiv ettevõtlusvorm on leitud, ärinimi ning tegevusala valitud, saab ettevõtte registreerida. Selleks on kaks võimalust: elektrooniline registreerimine e-äriregistri ettevõtjaportaalis või notari kaudu kohtu registriosakonnas. Elektrooniline registreerimine on kõige mugavam ja kiirem võimalus ettevõtet asutada. Sinna sisenemiseks on vaja ID-kaarti või mobiil-ID-d ning digitaalallkirjastamise tarkvara (Suppi, 2013, lk 45). Ettevõtjaportaali on keskkond, mis võimaldab Äriregistrile esitada majandusaasta aruandeid ja dokumente elektrooniliselt. Portaali kaudu saab esitada avaldusi uue ettevõtte registreerimiseks, registriandmete muutmiseks, likvideerimiseks ja registrist kustutamiseks. Ettevõtjaportaali saab siseneda ja kasutada iga kodanik (*Ettevõtjaportaali*, 2015).

Ettevõtjaportaalis saab registreerida osa-, täis- ja usaldusühingut, mittetulundusühingut (*Ettevõtte registreerimine*, 2016), ning alustada ettevõtlust füüsilisest isikust ettevõtjana. Tulundusühingut ega aktsiaseltsi elektrooniliselt asutada ei saa. Teine võimalus on ettevõtte registreerida notari juures. Notarile saadetakse firma registreerimiseks vajalikud andmed ja notar koostab dokumendid ise (Suppi, 2013, lk 45-46).

Esimeseks sammuks on vajalik teha otsus ettevõtte asutamiseks. Avatakse ajutine pangakonto ning sinna kantakse algkapital. Luuakse põhikiri, mis kinnitatakse notariaalselt ning nimetatakse juhatuse liikmed. Ettevõtte peab omama juriidilist aadressi. Seega on üheks oluliseks sammuks ettevõtte registreerimine mingile kindlale aadressile Eestis. Ettevõtte loetakse asutatuks kande tegemisel Äriregistris (*Ettevõtte asutamine Eestis*, 2012).

Äriregister on äriseadustiku alusel loodud institutsioon, mille eesmärgiks on koguda ja registreerida seaduses ette nähtud korras andmeid tööpiirkonnas asuvate füüsilisest isikust ettevõtjate ja äriühingute kohta (Laidre, et al., 2004, lk 11). E-äriregister on Maakohtu registriosakonna andmebaasil tuginev teenus, mis kajastab kõigi Eestis registreeritud juriidiliste isikute andmeid reaajas (*e-äriregister*, 2015).

Kokkuvõtteks saab öelda, et enne ettevõtte asutamist on vajalik koostada äriplaan ja kõik vajalik põhjalikult läbi mõelda. Tähtis on ettevõtte loomisel valida hea ärinimi, sest see aitab kaasa

ettevõtte tuntusele ja edule. Välja tuleks selgitada, kas kavandatud tegevusala nõuab tegevusloa või litsentsi olemasolu. Lisaks sellele tuleb hoolikalt valida ettevõtte asukoht, sest see mõjutab ettevõtte kulusid kui ka tulusid. Ettevõtte saab registreerida elektrooniliselt kui ka notari kaudu.

Kokkuvõtvalt äriplaan on dokument, kus esitatakse ärilise ettevõtmise idee, eesmärgid, nende saavutamise teed ja vahendid ning oodatavad tulemused (*Äriplaan - mis ja milleks*, 2014). Äriplaan vaatleb ettevõtte kõiki olulisi külgi, analüüsib oletatavaid probleeme ja pakub nende lahendamise võimalusi. Äriplaan on eriti vajalik alustavale ettevõttele, et asutaja saaks täpselt läbi mõelda, mida ja kuidas plaanitakse teha. Äriplaan jääb ettevõttele aluseks ka tulevikus ning vaadatakse igal aastal üle, tehes vajadusel parandusi. Sellel ei ole kindlat struktuuri. Ülesehitus sõltub sellest, kelle jaoks konkreetne äriplaan mõeldud on – omanikele tegevuskavaks või rahastajatele vajaliku teabe saamiseks (Suppi, 2013, lk 51).

## **1.2 Äriplaani olemus ja vajadus**

Äriplaan on ettevõtte detailne ja põhjendatud äriidee, eesmärkide ning kavandatava äritegevuse kirjeldus koos finantsproгноosidega. See on kindlate osadega dokument, mille koostamine aitab ettevõtjal kavatsusi täpsustada ning annab äriplaani lugejale ülevaate ettevõtte olemusest ja ettevõtja ambitsioonidest (Eamets, 2012, lk 148). Igal ettevõttel ja suuremal projektil on vaja äriplaani ehk omamoodi maakaarti, mis aitab ära kasutada oodatud võimalusi, ületada takistusi ning loovida edukalt ettevõtte ainulaadses konkurentsikeskkonnas (Jälle, 2010, lk 14).

Äriplaani koostamine on osa äritegevuseks valmistumisest. Äriplaan ei ole pelgalt kiiresti kokkuklopsitud dokument, mida üks kord tutvustatakse ja siis riulile tolmu koguma jäetakse. See ei ole käsiraamatust või internetist võetud standardse plaanimudeli kohendatud versioon. Äriplaani ettevalmistamine on tõsisest keskendumist nõudev tegevus. See tegevus nõuab äritegevuse kontseptsiooni, ärivõimaluste, konkurentsi, edutegurite ja sellega seotud inimeste ausat vaagimist. Sa avastad, et see analüüs tekitab rohkem küsimusi, kui annab vastuseid (Jälle, 2010, lk 14).

Äriplaani koostamine on eelkõige vajalik ettevõtjale endale ja seda sõltumata ettevõtte suuruselt. Tulevase ettevõtja eesmärk äriplaani koostamisel on lõpptulemusena anda hinnang iseenda tarbeks: kas tasub äriideed ellu viia või mitte. See on äriidee sõnastamisest tubli samm edasi ja aitab ettevõtjal raha kulutamata oma ideid testida (Eamets, 2012, lk 148).

Äriplaani koostamine sunnib ettevõtjat üksikasjalikult läbi mõtlema oma äriidee ja selle realiseerimise kava. Sellega vähendatakse ettevõtlusega seotud riske ja see aitab ennetada

ebameeldivaid üllatusi, suurendades võimalust, et olulised asjad ei ole jäänud märkamata ega kulud arvesse võtmata. Äriplaani on ettevõtja tegevusjuhend ja esmane informatsiooniallikas potentsiaalsele investorile (Salu, 2014, lk 46).

Tavaliselt koostatakse äriplaani potentsiaalsetele investoritele, pankadele, riski- ja rahastamisfondidele, aga ka toetuste saamiseks Euroopa Liidu struktuurfondidest, mida vahendavad Ettevõtluse Arenduse Sihtasutus (EAS), PRIA, Töötukassa ja muud asutused. Võõrkapitali kaasamine ilma äriplaani koostamata on peaaegu võimatu. Enne kui investor, laenuandja või muu rahastaja otsuse langetab, tahab ta näha, kuidas tema raha tagasi teenitakse (*Äriplaani - mis ja milleks*, 2014).

Äriplaani on ettevõtte äriidee edasiarendus, ta kajastab sõnades ja numbrites seda, milliseid võimalusi ettevõtte näeb püstitatud eesmärgi saavutamiseks ja milliseid ressursse ta selleks vajab. Äriidee edasiarendamise käigus määratleb ettevõtja täpsemalt tooted ja teenused, tarbijad, turustuskanalid ning teised edukaks konkureerimiseks vajalikud komponendid ja hindab äritegevuse oodatavaid finantstulemusi (Miettinen, et al., 2008, lk 94).

Kokkuvõtteks saab väita, et äriplaani annab selle lugejale ülevaate ettevõtte olemusest. Äriplaani on äriidee kirjeldus koos ettevõtte loomiseks vajalike osadega. See aitab valmistuda äritegevuseks ja on eelkõige vajalik ettevõtjale endale. Äriplaani aitab vähendada ettevõtlusega seotud riske ja ennetada ebameeldivaid üllatusi. Selle käigus selgub ka äritegevusest oodatavad finantstulemused. Lisaks sellele koostatakse äriplaani ka võõrkapitali kaasamiseks.

### **1.3 Äriplaani struktuur**

Enne äriplaani kirjutamist peaksid endale selgeks tegema, milliseid osi peab äriplaani sisaldama ehk milline on äriplaani struktuur. Äriplaani iga osa on oluline ja kõik osad on omavahel seotud. Äriplaani koostamisel liigutakse lühikestelt üldistavatelt kokkuvõtetelt detailsemate selgituste poole (*Äriplaani koostamine*, 2012).

Äriplaani ei ole kindlalt etteantud struktuuri, kuid selle koostamisel tuleb jälgida, et äriplaani sisaldaks kõigile osapooltele (omanikud, juhtkond, projekti rahastajad) vajalikku infot. Seega peaks äriplaani koosnema vähemalt järgmistest peatükkidest (*Äriplaani struktuur*, 2010).

*Kokkuvõte* on äriplaani esimeseks osaks. Kokkuvõte on üldjuhul lühike, üks kuni kaks lehekülge. Kokkuvõtte eesmärgiks on anda lugejale kontsentreeritud ülevaade kõige olulisemast. Ta peaks

tekitama huvi ja tõukama edasi lugema. Kokkuvõtte sisu sõltub mingil määral sellest, mis eesmärgil ja kellele esitamiseks on äriplaani koostatud. Kokkuvõttes sisalduvad sellised üldandmed nagu ettevõtte nimi, asukoht, asutamise aasta, tegevusala ja omanikud. Juba tegutseva ettevõtte puhul tuuakse ära olulisemad tema tegevust iseloomustavad andmed: näiteks käive, kasum, töötajate arv. Lühidalt iseloomustatakse tooteid ja teenuseid, ettevõtte konkurentsieelist, turustuskanaleid ja tarbijaid. Iseloomustatakse ka tegevusala arengutendentse ja konkurentsi. Püstitatakse eesmärgid, mida tahetakse saavutada järgmistel tegevusperioodidel ning tuuakse ära olulisemad sammud, mida tuleb eesmärkide saavutamiseks teha (näiteks vajalikud investeeringud, sisenemine välisturule, personali lisandumine, toodete arendamine vms). Kirjeldatakse lühidalt ettevõtte juhtkonna ja personali kvalifikatsiooni (Miettinen, et al., 2008, lk 104).

Kokkuvõtte tuleb koostada kõige hoolikamalt. Ühelt poolt peab ta olema lühike, teiselt poolt aga andma lugejale täieliku ülevaate ettevõtte olukorrast ja arengukavast. Erinevate äriplaanide hindajate aeg on väga piiratud, sageli otsustatakse just kokkuvõtte põhjal, kas antud plaaniga tasub üldse edasi tegeleda. Samal põhjusel paikneb kokkuvõtte kõige ees – et tema otsimiseks ei tuleks vaeva näha (Miettinen, et al., 2008, lk 105).

*Ettevõtte üldandmete* osas tuleks kirjutada ettevõtte ärinimi, osakapitali/aktsiakapitali suurus ja registriandmed (kui äriühing on juba registreeritud), tegevuskoha aadress, kontaktandmed, kodulehe aadress, omanikud ja nende osaluse määr (Eamets, 2012, lk 149) ja ettevõtte juriidiline vorm (*Äriplaani koostamine*, 2012). Juba tegutseva ettevõtte puhul antakse ülevaade senisest tegevusest: klientidest, toodetest, turustuskanalitest, töötajatest ning organisatsioonist, senistest majandustulemustest ja nende tagamaadest. Iseloomustatakse ettevõtte asutajaid, nende kogemusi ja rolli ettevõttes. Alustamisfaasis ettevõtte puhul ei saa varasemast majandustegevusest rääkida, kuid saab kirjeldada, millises arengujärgus ollakse, iseloomustada ettevõtte rajajaid ja võib-olla tutvustada ka esimesi tulemusi (Miettinen, et al., 2008, lk 105). Loodava ettevõtte puhul kirjeldatakse, mis eesmärgil ja mis vormis ettevõtte on plaanis luua ning kui palju läheb vaja algkapitali ja kui suur osa sellest on ettevõtjal olemas (*Äriplaani struktuur*, 2010).

*Ettevõtte kirjelduses* avatakse ettevõtte taust ja ajendid ettevõtte asutamiseks. Sõnastatakse ettevõtte missioon ja visioon ning konkreetsed eesmärgid nende saavutamiseks. Kuna äritegevust plaanitakse esitatud visiooni ja eesmärkide saavutamiseks, siis on see äriplaani osa kogu äri plaanimise aluseks (*Äriplaani koostamine*, 2012).

Äriidees peab selguma, millises äris ollakse (nt transpordiäri, meelelahutusäri, toitlustusäri jne), millist sihtgruppi peetakse oma kliendiks, milliseid selle sihtgrupi vajadusi soovitakse rahuldada, kuidas neid vajadusi rahuldatakse, mille poolest erinetakse konkurentidest (*Kuidas koostada äriplaani*, 2016).

Missioon selgitab kellele, missugust toodet/teenust ja mil viisil kavatakse pakkuda. Missioon võiks sisaldada positiivset sõnumit potentsiaalsele kliendile (*Äriplaani struktuur*, 2010). Missioon kirjeldab sinu toote, teenuse või ettevõtte olemasolu põhjust. Suurepärased missioonid on sõnastatud lühidalt ja meeldejäädvalt. Vaid mõni sõna, ja esitatud on ettevõtte olulisim ja samas ka tutvustatud seda, mida kliendile pakutakse. Missiooni sõnum annab vastuse küsimusele: miks peaksid kliendid just sinu toodet ostma või teenust kasutama (Horan, 2009, lk 41)?

Visioon näitab, kuhu tahetakse jõuda. Visioon ei tohiks olla liiga kergelt saavutatav, pigem julge unistus (*Äriplaani struktuur*, 2010). Visiooni sõnum peaks olema suurejooneline ja idealistlik. See peaks ergutama mõtlemist, jagama kirge ja looma väga selge pildi ettevõttest. Kui sa oled otsimas investorit, on hästi sõnastatud visioon lausa ülioluline. Suurejoonelise visiooni loomiseks on veel üks oluline põhjus. Kirjeldades visiooni võimalikult suurelt, kutsud sa inimesi kaasa mõtlema. Sa võid nende abil näha võimalusi, mida sa ise ehk veel ei ole näinud. Ei ole olemas liiga suurt visiooni. See on äriplaani osa, kus ei ole ruumi analüüsile. Visiooni sõnastamise võti on vaba mõttelend (Horan, 2009, lk 31).

Eesmärgid peavad kindlasti olema saavutatavad ning lisaks ka mõõdetavad, ajaliselt piiratud, realistlikud ja konkreetset (*Äriplaani struktuur*, 2010). Tavaliselt püstitatakse eesmärgid 3–5 aastaks (Miettinen, et al., 2008, lk 105). Eesmärgid näitavad, milliseid kindlaid ja mõõdetavaid tulemusi sa saavutada tahad. Selleks et eesmärk oleks efektiivne, peab see olema hästi määratletud ja mõõdetav. Sinu visioon on suurejooneline, missioon lühike, jõuline, meeldejääv ja kliendile suunatud, kuid sinu eesmärkide fookus on suunatud olemasolevatele ressurssidele, et saavutada kindlaid tulemusi. Hästi määratletud eesmärgid on mõtteka tegevuse algatajaks (Horan, 2009, lk 51).

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. Kaugemad eesmärgid sõnastatakse üldisemana. Mida lähemale eesmärgile liigutakse, seda enam see täpsustub (*Kuidas koostada äriplaani*, 2016).

Eesmäärke püstitades soovitatakse lähtuda nn SMART-printsiibist, mis tähendab, et eesmärgid peavad olema:

- spetsiifilised (erilised/eriomased), konkreetsed;
- mõõdetavad, objektiivselt hinnatavad;
- aktsepteeritud töötajate poolt, saavutatavad;
- realistlikud, teostatavad;
- tähtajalised, ajastatud, ajakohased (Suppi, 2013, lk 59).

*Pakutavad tooted ja teenused.* Ettevõtte võib tegeleda nii (materiaalsete) toodete kui ka teenuste müügiga (Laidre, et al., 2004, lk 70). Kirjeldatakse üksikasjalikult oma toodet või teenust ning tootmisprotsessi või tegevust. Antakse ülevaade vajaminevatest hoonetest, ruumidest, seadmetest. Tuuakse välja tootmise maksumus ja hinnakujunduse alused (*Äriplaani struktuur*, 2010). Mis maksab tootmine, millised on püsi- ja muutuvkulud, millised on kulutused tootele selle jõudmisel kliendini? Võrdlus konkureerivate toodete hindadega. Toote asetus lisaväärtuse ahelas, st kas on tegemist tooraine, komponendi või valmistootega. Kas toodet/teenust juba pakutakse turul või on see uudistoode/teenus. Põhitoodetele/teenustele pakutavad lisanduvad tooted/teenused (transport, konsultatsioon, hooldus, remont, tagavaraosad) (*Kuidas koostada äriplaani*, 2016). Selgitatakse, kuidas on plaanis oma toodet või teenust edaspidi arendada ning nomenklatuuri muuta (*Äriplaani struktuur*, 2010). Kirjeldada tuleks ettevõtte poolt pakutavaid tooteid ja teenuseid ning millised on nende kasutamisevõimalused (kes ostab ja miks). Tootmise puhul tuleb kirjeldada lühidalt tootmisprotsessi, alates varustamisest, tootmisest ja lõpetades kliendini jõudmisega (Eamets, 2012, lk 149).

Toodete ja teenuste puhul tuleks kindlasti ära märkida nende konkurentsieelised ja –puudused võrreldes teiste turul eksisteerivate toodetega (Laidre, et al., 2004, lk 71). Kui toode/teenus on turul juba tuntud, siis mis on antud toodete/teenuste eelis konkureerivate toodete/teenuste ees (nt: kvaliteet, unikaalsus, vastupidavus, pakend, disain, kasutamise lihtsus, lisateenused, teenindus, kättetoimetamise aeg, maksetingimused jne) (*Kuidas koostada äriplaani*, 2016).

Kirjeldatakse ruume, hooneid, maad, mida ettevõtte oma tegevuses kasutab ning näidatakse äranende omanik. Tuuakse välja, kas ruumid vastavad tootmisele/teenindamisele esitatavatele nõuetele, kas vajavad renoveerimist, kui jah, siis mis see maksma läheb, ruumi suurus, ruumijaotus, mitu töökohta sinna saab luua? Kui ettevõtte üürib oma tegevuseks kasutatavaid ruume, antakse ülevaade rendilepingust. Tuuakse välja rendileandja, rendilepingu kehtivus, rendipinna aadress, rendi suurus, ruumidega seotud üldkulud (üür, elektrikulu, soojusenergia kulu, valvekulud jms). Kirjeldatakse asukoha eelistusi (geograafiline asukoht, teeninduspiirkond) (*Kuidas koostada äriplaani*, 2016).

Teenuse osutamise ja tootmisprotsessi puhul kirjeldatakse ettevõtte põhiprotsesse: mida peab ettevõtte tegema, et üldse toota või teenust osutada. Kirjeldatakse detailselt tootmisprotsessi: milliseid toormaterjale on vaja, kuidas tootmine toimib. Kirjeldatakse tehnilisi vajadusi: millist tootmis- või kontoritehnikat, transpordivahendeid, vajatakse. Kirjeldatakse võimalikke piiranguid tootmisele/teenuse osutamisele (näiteks litsentsid, tegevusload) (*Kuidas koostada äriplaani*, 2016).

Ärikeskkonna all mõeldakse kõike, mis ettevõtte tegevust mõjutab, kuid mida ettevõtja ise otseselt mõjutada ei saa. Et prognoosida oma võimalusi tulevikus ning maandada ärikeskkonnast tulenevaid riske, tuleb astuda järgmised sammud:

- valida välja need ärikeskkonna faktorid, mis on firma seisukohalt kriitilised (st mis kõige rohkem mõjutavad firma arengut);
- valida välja allikad, kust saada vaadeldavate faktorite kohta informatsiooni;
- informatsioonist lähtudes prognoosida võimalikke ärikeskkonna faktorite arenguid;
- arvestada prognooside tulemusi strateegia väljatöötamisel;
- jälgida pidevalt ärikeskkonna ettevõttele oluliste faktorite muutumist (*Äriplaan näitab õiget teed*, 2014).

Organisatsiooni väliskeskkond hõlmab kõike seda, mis asetseb väljaspool organisatsiooni piire. Väliskeskkonna saame jagada mikro- ja makrokeskkonnaks. Makrokeskkond on laiem ja hõlmab faktoreid, mis mõjutavad kõiki organisatsioone võrdselt. Näiteks inflatsiooni suurenemine, uue tulumaksuseaduse vastuvõtmine jms. Makrokeskkonna osad on rahvusvaheline, majanduslik, sotsiaalne, õiguslik-poliitiline ning tehnoloogiline keskkond. Mikrokeskkond on kitsam ning organisatsioonile lähemal, hõlmates organisatsiooni konkurente, kliente, tarnijaid ja muid mõjutajaid (*Väliskeskkonna olemus ja mõju*, 2014).

Väliskeskond toob alati kaasa teatud annuse ebakindlust ja mõjutab organisatsioone suuremal või väiksemal määral oma plaane muutma ning redigeerima. Väliskeskond sisaldab määramatust ja eeldab organisatsioonidelt head kohanemisvõimet. Samas pakub keskkond ka hulgaliselt võimalusi, mida edukad organisatsioonid saavad enda kasuks pöörata. Igal juhul on väliskeskond tegur, millega kõik organisatsioonid peavad arvestama, kui teevad oma strateegiaid ja arengukavasid (*Väliskeskonna olemus ja mõju*, 2014).

Kui makrokeskkonda reeglina organisatsioonid ise mõjutada ei saa, siis mikrokeskkonda saavad nad mõjutada. Mida läbimõeldum on mikrokeskkonnaga suhtlemine organisatsioonil ja mida põhjalikumalt organisatsioon mõõdab nn suhtlemise mõjusust, seda tõenäolisem on, et mikrokeskkonda kuuluvad huvigrupid võtavad organisatsiooni kui usaldusväärset partnerit, mis omakorda mõjutab organisatsiooni tulemuslikkust (*Organisatsiooni keskkond*, 2010).

Väliskeskonna puhul tuleb samuti arvestada seda, et seal sisalduvad organisatsiooni jaoks nii võimalused kui ohud. Mida põhjalikumalt on organisatsioon analüüsinud väliskeskonnast tulenevaid võimalusi ja ohte ning nende mõju organisatsioonile, seda tõenäolisem on, et organisatsioon teeb õigeid otsuseid (*Organisatsiooni keskkond*, 2010).

*SWOT-analüüs* on majanduses ja halduses kasutatav strateegilise planeerimise vahend, millega hinnatakse hetkeseisu. Lühend tuleneb ingliskeelsetest sõnadest strengths (tugevused), weaknesses (nõrkused), opportunities (võimalused) ja threats (ohud). Tugevused ehk plussid ja nõrkused ehk miinused on sisemised (endast, ettevõttest tulenevad), võimalused ja ohud välised (väliskeskonnast tulenevad). Siinkohal tulebki loodavale ettevõttele teha SWOT-analüüs. Esmalt võib see olla tabeli kujul või loeteluna. Hiljem saab teksti täiendada, olukorda kirjeldada. Sisu on vormist tähtsam (Suppi, 2013, lk 43-44;56).

Tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud on soovitatav välja tuua alavaldkondade kaupa (Tabel 1). Olulised alavaldkonnad on turundus, toote või teenuse arendamine, tootmine ja tegevus, personal ning majandusolukord. SWOT-analüüs tehakse igale ettevõttele, pidades silmas just selle ettevõtte olukorda, võimalusi ja tingimusi (Suppi, 2013, lk 57-58).

Tabel 1. SWOT-analüüsi näidis (Suppi, 2013, lk 57); (Kullerkupp, 2007, lk 143)

| TUGEVUSED                                                         | NÕRKUSED                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Sidusisikute positiivsed mõjud;<br>tooted ja teenused (arendamine | Turundus (puudub ainulaadsus, ettevõtte<br>tundmatus, suured kulud alguses, kulukas |

| <b>TUGEVUSED</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>NÕRKUSED</b>                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| plaanipärane, ainulaadsus, asukoht,<br>tuntus, hinna konkurentsivõimelisus);<br>süsteemid ja protsessid;<br>personal ja juhtimine (head<br>ametioskused);<br>tootmine/tegevus (tootmistingimused<br>head, koostööpartnerite olemasolu);<br>kliendid ja turustamine;<br>finantsnäitajad (algkapitali olemasolu,<br>reserv üllatusolukordadeks) | reklaamimine);<br>toote/teenuse arendamine (disain);<br>tootmine/tegevus (kallid<br>tootmisvahendid);<br>personal (puuduvad juhtimisoskused/-<br>kogemused)                                                                |
| <b>VÕIMALUSED</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>OHUD</b>                                                                                                                                                                                                                |
| Turumaht ja positiivsed trendid;<br>toote/teenuse ainulaadsus;<br>konkurentide nõrkused;<br>koostööpartnerid;<br>toetused;<br>investorid;<br>seadused;<br>personal (koolitusvõimalused)                                                                                                                                                       | Turumaht ja negatiivsed trendid;<br>konkurentide tugevused;<br>potentsiaalsed konkurendid;<br>lepete rikkumine;<br>maksustamine;<br>klientide maksujõudlus;<br>looduskatastroofid;<br>tuleõnnetused;<br>vargused/terrorism |

Tavaliselt mahub analüüs ühele leheküljele. Iga osa kohta kirjutage lühidalt, täpselt ja selgelt 3-10 tugevust, nõrkust, võimalust või ohtu. Soovitav piirduda iga näitaja puhul 1-2 lausega. Nõrkuste ja ohtude puhul tuua välja võimalused nende maandamiseks (*Kuidas koostada äriplaani*, 2016).

*Turuanalüüs* on vajalik selleks, et teha strateegilisi otsuseid turu või selle dünaamika kohta. Turuanalüüsil on kaks eesmärki: määrata kindlaks turu atraktiivsus ja tulukus nii praeguste kui ka tulevaste turul osalejate jaoks; seletada ja mõista turu-dünaamikat, milleks tuleb välja selgitada esilekerkivad võtmetegurid, suundumused, ohud ja võimalused (*Turuanalüüs*, 2014).

Turuanalüüsiks tuleb esmalt vaadelda turgu üldiselt:

- kes on peamised kliendid?
- mis on peamiste klientide vajadused?
- millised on tooted nende vajaduste rahuldamiseks?

- milline on sobiv vajaduste rahuldamise koht ja aeg?
- millised on turutrendid?

Teise sammu tegevused: analüüsida turu põhijooni ehk uurida turu suurust ja selle kasvuvõimalusi ja hinnata ettevõtmise tulukust ja kulukust (*Turuanalüüs*, 2014).

*Turundus* ehk marketing on tegevus, mille eesmärgiks on ostjad ja müüjad omavahel kokku viia. Turundustegevus on suunatud vajaduste ja soovide määratlemisele ning tulutoovale rahuldamisele vahetusprotsesside kaudu. Turundusplaanis tuleb seada müügieesmärgid – eesmärgid kliendi tootegruppide/teenuste lõikes, mida väljendatakse ühikutes mingi aja jooksul. Marketingi korraldamine ettevõttes – kuidas toimub turundustöö ja kes selle eest hoolitseb (Suppi, 2013, lk 60).

Turundus on ettevõtlustegevuses ülimalt oluline, seda eriti tingimustes, kus turunõudlus on üheks põhiliseks kitsaskohaks. Kui tootele või teenusele pole tarbijat, siis pole seda ka mõtet toota. Korraliku äriplaani aluseks on ka põhjalik turu-uuring. Turu-uuring määratleb mingi konkreetse toote või teenuse osas sihtturu suuruse ning selle kaetuse olemasolevate pakkujate poolt. Kapitalimahukama äriplaani puhul viiakse turu-uuring läbi enne äriplaani koostamist. Turu-uuring jaotatakse tinglikult kaheks: esmane ja teisene. Esmane turu-uuring viiakse läbi tellija soovil ning selle käigus selgitatakse turu suurus, klientide eelistused ja konkurentide karakteristikud välja tellimustööna. Tavaliselt on põhjalik ja korralikult teostatud just esmane turu-uuring väga kallis. Teisene turu-uuring viiakse läbi olemasolevate materjalidele tuginedes, kusjuures informatsiooni on võimalik hankida erinevatest allikatest: eelnevalt tehtud uuringud, massiteabevahendid jms (Laidre, et al., 2004, lk 71-72).

*Konkurent* on iga ettevõtte/isik, kes toodab sarnast toodet või teenust, mida saab müüa samal turul, või kes toodavad tooteid, mida on võimalik kasutada teie toote asendajatena (Salu, 2014). Siin tuuakse ära nende ettevõtete kirjeldus, kes otseselt või kaudselt konkureerivad alustava ettevõttega, püüdes rahuldada samal turul samu vajadusi. Konkurente võrreldakse ettevõttega, tuues välja nende tugevused ja nõrkused. Konkurentsi puudutav peatükk peaks lõppema ettevõtte konkurentsieeliste selge väljatoomisega. Juhul, kui ettevõtte ekspordib oma tooteid/teenuseid, ei saa piirduda koduturul tegutsevate (ja samale turule eksportivate) konkurentide analüüsiga. Kindlasti tuleb uurida ka eksporditurgudel tegutsevaid teiste riikide firmasid. Potentsiaalsed konkurendid on kõik need ettevõtted, kes kavatsevad hakata rahuldama samade klientide samu vajadusi kui alustav ettevõttegi. Samuti mis tahes välisriigis paiknevad samu tooteid/teenuseid pakkuvad ettevõtted, kellel võib olla kavatsus siseneda meid huvitavale turule (*Äriplaani näitab õiget teed*, 2014).

Üldisteks konkurentideks on põhimõtteliselt kõik äriettevõtted ja organisatsioonid, sest klient võib teha otsuse näiteks alles poodi tulles ning sõltuvalt hinnast või mõnest teisest olulisest tegurist. Kaudsete konkurentide puhul on pakutavate toodete/teenuste vorm erinev, kuid sisu või funktsioon sama. Lähedaste konkurentide puhul on tegemist peaaegu samasuguse toote/teenusega, kuid tarbijaskond on erinev. Vahetud konkurendid pakuvad praktiliselt analoogset toodet või teenust (Laidre, et al., 2004, lk 72-73).

*Juhtimise ja organisatsiooni* seisukohast antakse ennekõike ülevaade ettevõtte juhtkonnast ning töötajatest (Laidre, et al., 2004, lk 75). Ettevõtte edu sõltub omanike ja juhtkonna ärialasest ja erialasest kompetentsusest ning üldisest haritusest (Salu, 2014, lk 51). Tähtis on kirjeldada juhtide eelnevat töökogemust ja kompetentsi ning tuua välja, missuguse kvalifikatsiooniga töötajaid ettevõttes vajatakse. Realistlikult tuleb hinnata ka seda, kas vajaminevat tööjõudu on kohalikult tööjõuturul üldse võimalik leida. Äriplaanis tuleb kindlasti ära näidata ka töötajate arv, neile esitatavad kvalifikatsiooninõuded ning planeeritud palgad. Lisaks tuuakse äriplaanis sageli ära organisatsioonilise struktuuri skeem. Väikeettevõtete puhul on see küllaltki lakooniline, kuid suuremate ettevõtete puhul võib osutuda heaks abivahendiks käsuliinide lahtimõtestamisel (Laidre, et al., 2004, lk 75-76).

Juhtimine jaguneb peamiselt kaheks, milleks on inimeste juhtimine ja protsesside juhtimine. Loomulikult toimub protsesside juhtimine inimeste kaudu, kuid eesmärkide püstitus ja juhtimisvahendid on siiski erinevad. Inimeste juhtimise osas võiks kajastamist leida:

- juhtimise stiil;
- inimesed osakondade kaupa;
- tippjuhid, keskastme- ja madalama astme juhid;
- võtmeisikud;
- personaliuuringute tulemused;
- personali ja juhtide kooolitus ja arendus;
- karjäärisüsteem;
- motivatsioonisüsteem;
- värbamise põhimõtted;
- inimeste vaheline läbisaamine (Kullerkupp, 2007, lk 118).

Protsesside juhtimise osas võiks kajastamist leida:

- protsesside ja süsteemide planeerimine;

- automatiseeritud protsessid;
- tulemuste juhtimine;
- kvaliteedi juhtimine;
- riski juhtimine (Kullerkupp, 2007, lk 118).

*Riskianalüüsiga* määratakse kindlaks võimalikud riskid ja kavandatakse nendega toimetuleku viisid. Riskianalüüs võimaldab ettevõtjal või investoril kriitilisemalt hinnata investeringu tasuvusarvutusi (*Äriplaani koostamine*, 2012). Kui äriplaani eri osades riske välja ei tooda, võivad olulised riskid hiljem märkamata jääda. Riskianalüüs on otsene sisend pessimistliku finantsprognoosi koostamiseks. Riskianalüüs jaguneb kolme peamisesse rühma, mis tuleneb äriplaani struktuurist. Esiteks, tuuakse välja kõik väliskeskkonna analüüsis tuvastatud riskid, teiseks, tuuakse välja kõik sisekeskkonna analüüsis tuvastatud riskid ja kolmandaks, tuuakse välja kõik strateegiatega kaasnevad riskid ning selgitatakse nende olemust ja mõju ettevõttele (Kullerkupp, 2007, lk 206-207).

*Finantsplaneerimine* on sisuliselt tulevaste tulude ja kulude prognoosimine. Olulisim on, et iga finantsprognoosides esitatud arv oleks eespool põhjendatud (*Äriplaani näitab õiget teed*, 2014). Finantsplaneerimise eesmärk on anda strateegiatele rahaline vääring ning hinnata, kas eeltoodud eeldustel firma suudab töötada kasumlikult ning tagada omanikele nende eesmärkide saavutamise. Finantsplaneerimise käigus planeeritakse:

- äriplaani realiseerimiseks vajalikud investeeringud;
- kasumi ja rahavoogude prognoos kuude kaupa esimeseks tegevusaastaks ning kvartalite kaupa teiseks tegevusaastaks;
- kasumi ja rahavoogude prognoos aastate kaupa planeerimisperioodiks (nt kolm aastat, kui eesmärgid on püstitatud kolmeks aastaks);
- bilansside prognoos aastate lõpu seisuga planeerimisperioodiks (Kullerkupp, 2007, lk 217-218).

*Vajalikes äriplaani lisades* tuleb ära tuua see informatsioon, mis on põhistruktuuris esitamiseks võrdlemise vähetähtis, kuid ilma milleta oleks äriplaani väärtus kindlasti madalam. Lisaks eelnevale esitatakse lisades sageli dokumendid, mida ei olegi võimalik äriplaani põhistruktuuri integreerida, kuid millele seal viidatud on. Lisadesse paigutatakse sageli näiteks ettevõtte toodete/teenuste hinnakirjad, lepingud hankijate ja klientidega, ettevõtte juhtide kompetentsi kinnitavad dokumendid (elulookirjeldused jms), tegevusload ning –litsentsid. Tavaliselt esitatakse oma mahukuse tõttu lisades ka eelmiste perioodide majandustulemused. Eelmiste perioodide majandustulemuste all

mõeldakse kõige üldisemas tähenduses vastavate perioodide bilansside, kasumiaruannete ja rahavoogude aruannete kajastamist äriplaanis. Lisadele tuleb eelnevalt teksti sees kindlasti viidata ning need tuleb ka nummerdada. Lisade arv ja maht sõltuvad paljuski äriplaani sisust ja ülesehitusest, kuid kindlasti tuleks vältida ebainformatiivseid ning üldsõnalisi lisasid (Laidre, et al., 2004, lk 81-82).

Kokkuvõtteks saab öelda, et äriplaani juures pole oluline selle maht, vaid kõikide etappide läbimine nii endale, kui ka teistele arusaadavalt. Äriplaanal pole kindlat struktuuri ning selle ülesehitus sõltub sellest, kelle jaoks see mõeldud on. See aitab näha, kas konkreetne idee on tasuv ja elujõuline. Peas läbimõelduna võivad jääda paljud tähtsad osad läbimõtlemata ja kulud osutada suuremaks kui esialgu hinnati.

Kokkuvõtvalt äriplaani koostamisel võib leida paljudele probleemidele lahendusi või muuta ideed selliselt, et neid probleeme ei tekiks. Äriplaani puhul tuleks kirjeldada kõiki põhilisi punkte piisavalt täpselt, et tekiks piisava mahuga hea plaan, mis aitaks äri alustamisel kui ka toetuste taotlemisel ja eesmärkide seadmisel. Äriplaani koostamine on kindlasti vajalik, sest see annab hea ülevaate idee teostatavusest, sellega seotud kulutustest ja riskidest. See on hea viis raha kulutamata oma ideid testida.

## **2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA JA EESMÄRK**

Lõputöö aktuaalsus seisneb 2022. aastal loodava ettevõtte jaoks äriplaani koostamises. Probleemina käsitletakse puukujude pakkumise vähesust Lääne-Virumaal. Lõputöö uurimisobjektiks on äriplaani ning see tuuakse välja kolmandas peatükis. Selleks, et äriplaani koostada on oluline ka äriplaani metoodiline raamistik ning selleks antud peatükis selgitatakse lõputöö empiirilise uuringu metoodikat, samuti andmete kogumise meetodeid. Empiirilise uuringu metoodika ja eesmärgi osas antakse ülevaade, kuidas teostatakse empiirilist uuringut ja milleks on seda vaja.

### **2.1 Lõputöö eesmärk ja ülesanded**

Lõputöö eesmärk on koostada loodavale ettevõttele Puukujude Meister OÜ äriplaani ning turu-uuringuga välja selgitada potentsiaalse sihtgrupi eelistused ja huvi toodete vastu. Äriplaani vajalikkus seisneb riskide maandamisel ja kasumlikkuse välja selgitamisel.

Probleem seisneb selles, et puudub puukujude pakkumine Lääne-Virumaal, kuigi nõudlus on olemas. Loodavale OÜ-le on vaja kasumlikkuse välja selgitamist ja riskide hindamist. Lõputööga saab lahendada probleemi - luues äriplaani maakondlikule alustavale ettevõttele.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised empiirilise uuringu ülesanded:

1. Turu-uuringuga välja selgitada potentsiaalse klientuuri vajadusi ja soove ning eelistusi.
2. Koostada turundusplaani, SWOT-analüüs ja analüüsida ärikeskkonda, turgu ja konkurente;
3. Koostada kolme aasta finantsproгноos selleks, et välja selgitada äriidee kasumlikkus.

Äriidee on luua osaühing Puukujude Meister, mille tegevusalaks saab olema puukujude meisterdamine Lääne-Virumaal. Äriidee algatati, kuna puidu töötlemine ja puutöö on autorile hingelähedane ning puukujud loovad inimestele meeldiva keskkonna, kuna tegemist on loodusliku tootega. Seetõttu on soov luua äriplaani ning alustada tegevust, mistõttu on oluline planeeritav turu-uuring, et läbi selle välja selgitada loodava osaühingu vajadus.

### **2.2 Empiirilise uuringu metoodika**

Empiiriline uurimus viiakse läbi, et vastata uurimuse küsimustele või selgitada neid (Ghuri & Gronhaug, 2004, lk 58). Empiirilise uuringu läbiviimiseks lõputöös kasutati andmete analüüsimisel kombineeritud metoodikat, mis sisaldab kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset meetodit. Kvantitatiivne meetod kasutab arve ja kvalitatiivne meetod tähendusi ja nende taotluseks ei ole suundi vastandada.

Arvud ja tähendused on vastandikku teineteisest sõltuvad. Arvud põhinevad tähendusi sisaldaval abstraherimisel ja tähendusi sisaldavaid mõistelisi fenomene võib väljendada arvudega (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2005, lk 128).

Turu-uuring ja finantsiline pool loodi kvantitatiivse meetodiga, mille puhul kasutati deduktiivset analüüsi. Ülejäänud tekstiline osa loodi kvalitatiivset meetodit kasutades. Kvantitatiivne analüüs on selline, kus kasutatavaid objekte iseloomustavad suurused on arvulised, andmeid analüüsitakse matemaatiliste meetoditega ja ka järeldused on enamasti arvuliselt kirjeldatavad. Kvalitatiivse analüüsi puhul arve ei kasutata. Tulemused ja järeldused kujutavad endast sisulisi ja väärtuselisi hinnanguid (*Kvantitatiivse analüüsi meetodid*, 2013). Kvantitatiivse uurimuse eesmärk on saada võimalikult objektiivseid empiirilisi andmeid täpselt piiritletud objektide kohta (Virkus, 2010). Kvalitatiivse uurimuse eesmärk on uuritavat nähtust mõista (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2005, lk 168).

Äriplaani järelduste tegemiseks on olemas kaks viisi: induktsioon ja deduktsioon. Induktsioon põhineb empiirilisel nähtusel, sellal kui deduktsioon rajaneb loogikal. Induktsiooniga tehakse üldistavaid järeldusi oma empiirilistest vaatlustest. See protsess kulgeb eeldusest järelduseni. Deduktsiooni all mõistame seda, et teeme järeldusi loogilise arutlusega. Sel juhul ei ole vaja olla tõene reaalsuses, kuid peab olema loogiliselt. Induktsiooni ja deduktsiooni vaheline erinevus seisneb selles, et vaatlustega saadud andmed viivad meid teooriate ja hüpoteesideni, sellal kui deduktsiooniga (loogilise arutlusega) me tunnistame või lükkame tagasi neid teooriaid ja hüpoteese. See heakskiit või tagasilükkamine aitab meid seejärel selgitamisel või prognoosimisel (Ghauri & Gronhaug, 2004, lk 25). Antud lõputöös kasutatakse deduktsiooni.

Lõputöö puhul koostati turu-uuring, mille andmekasutamise meetodina kasutati veebiküsitlust. Küsimustik koostati veebikeskkonnas ja see oli anonüümne. Veebikeskkond võimaldas küsitlust läbi viia suuremale hulgale inimestele minimaalsete kulude ja ajaga. Lisaks sellele sai vastaja valida endale sobiva aja küsimustikule vastamiseks ning vastused on rohkem läbimõeldumad kui küsitluses tänaval.

Küsimustik koosnes 10-st küsimusest, milles uuriti inimeste üldiseid andmeid nagu näiteks vanus, haridus, sugu jne. Samuti küsitleti inimeste arvamust valitud äriidee tarbeks, näiteks inimeste huvi toodete vastu, millistest toodetest ja teenustest oldi veel huvitatud. Küsitluse põhjal analüüsiti tulemusi numbriliselt ja korregeeriti andmed statistiliselt käsitletavaks ja tehti kvalitatiivselt sõnalisi kokkuvõtteid. Esialgselt koostas autor küsimustiku metoodilise osaga kaasnevalt (Lisa 1).

Küsimustiku sissejuhatuses on selgitatud küsimustiku eesmärki. Uuring viidi läbi 2020. aasta sügisel mugavusvalimiga. Sihtgrupiks oli Lääne-Virumaa ja selle ümbruse elanikkond, kuid ei olnud välistatud ka kaugemate piirkondade elanikud. 2020. aasta sügisel analüüsiti turu-uuringu küsitlust ja loodi lõputööna äriplaani.

Kokkuvõtvalt on kasutatud äriplaani koostamisel kombineeritud metoodikat, kus tekstiline osa on enamasti kvalitatiivne ja finantsiline ning turu-uuringu osa kvantitatiivne. Äriplaani järelduste tegemisel kasutati deduktsiooni ehk loogilist arutlust. Turu-uuring viidi läbi veebiküsitlusena, mis koosnes 10-st küsimusest ning see oli anonüümne. E-küsitlusena sihtgrupi uuringu tulemusi võeti arvesse äriplaani koostamisel.

### 3 PRAKTILINE ÄRIPLAAN

Äriplaani raames hinnatakse äriidee kasumlikkust, mille aluseks äriidee - puukujude meisterdamine ja -müük. Puukujusid valmistatakse vanadest ohtlikest ja tavalistest palkidest. Kasutatakse nii okaspuud kui lehtpuud ja tehtud kujud töödeldakse puidu immutusvahendiga ja gaasipõletiga. Kliendil on vabadus valida puukuju suurus ja skulptuur.

#### 3.1 Ettevõtte tutvustus ja personal

Loodava ettevõtte põhitegevusalaks on pakkuda oma klientidele kvaliteetseid puukujusid ning soovi korral ka teenusena teha vanast/ohtlikust mahavõtmist vajavast puust puukuju. Puukujusid valmistatakse nii okas- kui lehtpuust ja need töödeldakse puidu immutusvahendiga ja gaasipõletiga. Puukujud on võimalik kohale toimetada ettevõtte enda transpordivahendiga.

Asutatav ettevõtte on osaühing Puukujude Meister ja selle ainuomanik on Margus Saar (Tabel 2).

Tabel 2. Ettevõtte andmed

|                                  |                                                                            |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Ettevõtte ärinimi                | Puukujude Meister OÜ                                                       |
| Ettevõtte juriidiline vorm       | Osaühing                                                                   |
| Tegevusala                       | Puidust toodete tootmine                                                   |
| Ettevõtte tegevuspiirkond        | Lääne-Virumaa                                                              |
| Aadress                          | Rakvere, Lääne-Virumaa                                                     |
| Juhatuse liikmed                 | Margus Saar                                                                |
| Omakapital                       | 2500 eurot                                                                 |
| Telefon                          | +372 53 007 080                                                            |
| E-mail                           | <a href="mailto:puukujudemeister@gmail.com">puukujudemeister@gmail.com</a> |
| Omanikud ja nende osa kapitalist | Margus Saar, 100% osalust                                                  |

Ettevõtte alustab oma teenuste ja toodete tutvustamist internetikeskkonnas, kus on parim võimalus teha reklaami ja läbi selle leida oma esimesed kliendid. Internetikeskkond on kiireim viis ettevõtet reklaamida ja esimesi kliente leida.

Puukujude müügi peamiseks sihtgrupiks on pigem 30 aastased ja vanemad Lääne-Virumaal elavad inimesed. Sihtgrupi vanus sai valituks, kuna selles vanuses inimestel on üldiselt juba oma kodu ja hakkavad mõtlema kodu ja aia kaunimaks muutmisele. Asukoht osutus valituks sellepärast, et

alustav ettevõtja elab ise Lääne-Virumaal ja soovib piirkonda pakkuda kvaliteetseid puukujusid, mis viiakse klientidele kohale kiirelt.

Personali võetakse kolme aasta perspektiivis palgatööle üks inimene (OÜ osanikuna) tisleri ametikohale. Tema tegeleb ettevõttes kõigega – ettevõtte juhtimisega, reklaamiga, toodete valmistamise- ja viimistlemisega ning müügiga.

Töötaja brutopalk on esimesel aastal 600 eurot kuus ehk 6600 eurot kokku esimese aasta lõpuks. Teisel aastal 667 eurot brutotöötasuna kuus ehk 8000 eurot kokku teise aasta lõpuks ja kolmandal aastal 750 eurot/bruto kuus ehk 9000 eurot kokku kolmanda aasta lõpuks. Töötasukulud kokku esimesel aastal on 8628 eurot, teisel aastal 10500 eurot ja kolmandal aastal 12014 eurot. Vajadust teise töötaja järele ei ole kuna tootmise mahud püsivad üsna samal tasemel.

### **3.2 Äriidee, visioon, missioon ja eesmärgid**

Puukujude Meister OÜ äriidee seisneb klientidele puukujude meisterdamises ja müümisel. Kliendil on vabadus valida puukuju suurus ja skulptuur (loom, lind, tool jne). Samuti on kliendil vabadus valida kas ta soovib puukuju okas- või lehtpuust. Puukujud töödeldakse puidu immutusvahendiga ja gaasipõletiga selleks, et puukuju säiliks pikemat aega ja säilitaks oma kvaliteedi. Puukuju on võimalik kliendile kohale viia Rakvere linna piires tasuta ja väljaspool linna toimub puukuju kohale toimetamine kokkuleppe alusel.

Tegevuskavana näeb ettevõtja, et kuiv puit soetatakse vastavalt tellimustele ja müügile. Kuivast puidust saab hakata kohe valmistama puukujusid. Lisaks sellele soetatakse kuivamist vajavat puitu, kuna see on odavam ja ettevõtjal on selle hoiustamiseks ja kuivatamiseks koht olemas. Kui puukuju on valmis, saab sellest teha pildid ja panna müüki. Kui puukuju on kliendi tellimusel siis valmis kuju transporditakse kliendile koju, samuti toimub see müügi puhul. Valmis kujusid hoiustatakse hoones sees, et nad oleksid müügi hetkel võimalikult värsked.

Ettevõtja tegevuse alustamise eeliseks on see, et ettevõtjal on olemas suurem profisaag, ketaslihvija, lintlihvija, gaasipõleti, elektritrell, peitlid, koht kus hoida ja kuivatada puid ning neid töödelda. Samuti on olemas kaubik, millega kaup klientidele toimetada. Puuduseks on väiksema profisae, elektripeitli ja käsifreesi puudumine.

Puukujude Meister OÜ visioon on olla aastaks 2025 Eesti tuntud puukujude meisterdaja ja müüja.

Puukujude Meister OÜ missioon on pakkuda klientidele kõrge kvaliteediga kaua säilivaid puukujusid.

Puukujude Meister OÜ eesmärgid on järgmised:

1. 2022. aasta märtsis asutada ettevõtte ja luua koduleht.
2. 2022. aasta märtsis soetada väiksem profisaag ja muud vajalikud tööriistad.
3. 2022. aasta märtsis luua ettevõtte logo ja reklaamida esimeste toodetega.
4. 2022. aasta aprillis teha esimesed tehingud.
5. 2022. aasta käivitusfaasis teha aktiivset turundust.
6. 2022. aasta augustis leida koostööpartnereid läbi kelle oma tooteid müüa.
7. 2022. aasta lõpuks omada juba esimesi püsikliente.

Eelnevalt välja toodud eesmärkidest on kõige keerulisem leida koostööpartnereid ja püsikliente, kuid see pole võimatu olles ise piisavalt aktiivne ja leidlik. Lisaks sellele peab ettevõtte hoolitsema selle eest, et tulud ja kulud oleksid tasakaalus, ehk et tulusid oleks rohkem kui kulusid. Puukujude Meister OÜ tahab saada Lääne-Virumaa kvaliteetsemate puukujude pakkujaks.

### 3.3 Ärikeskkonna analüüs ja SWOT-analüüs

Ärikeskkonna all mõeldakse kõike, mis ettevõtte tegevust mõjutab, kuid mida ettevõtja ise otseselt mõjutada ei saa (*Äriplaan näitab õiget teed*, 2014). Väliskeskkonna saame jagada mikro- ja makrokeskkonnaks (*Väliskeskkonna olemus ja mõju*, 2014). Makrokeskkond mõjutab kõiki organisatsioone võrdselt ehk see mõjutab ka Puukujude Meister OÜ-d. Samuti mõjutab ettevõtet mikrokeskkond.

Makrokeskkonnast tulenevad mõjutajad:

1. Seadusandlikud faktorid – poliitiline keskkond on soodne, sest osaühingu loomise tingimused Eestis on ettevõtjale väga head. Osanik ei vastuta isiklikult osaühingu kohustuste eest ja osaühingu võib asutada üks või mitu isikut (*Äriseadustik*, 2020).
2. Sotsiaalsed faktorid - rahvaarv Lääne-Virumaal on kahanevas trendis, mis on ettevõtte jaoks ebasoodne. Elussündide arv on väiksem kui surmade arv ja väljaränne ületab sissetõu (*Maakondade võrdlus*, 2020).
3. Ökoloogilised faktorid – ilmastik on Puukujude Meister OÜ jaoks Eestis natuke ebasoodne, kuna on üsna palju vihmaseid ja niiskeid ilmasid, mis puidu säilimise mõistes pole hea.

Mikrokeskkonnast tulenevad mõjutajad:

1. Konkurendid – konkurentide arvust ja tegevusest oleneb see, kui palju on võimalik kliente endale saada Puukujude Meister OÜ-l. Konkurente alustaval ettevõtjal on Lääne-Virumaal kaks, mis pole palju ja see on ettevõttele kasulik.
2. Kliendid – klientide arv mõjutab seda, kui edukas on Puukujude Meister OÜ. Lääne-Virumaa rahvaarv on langustrendis, mis on ettevõtte jaoks halb. Elüssündide arv on väiksem kui surmade arv ja väljaränne ületab sissetõulu (*Maakondade võrdlus, 2020*).
3. Koostööpartnerid – koostööpartnerite saamisest sõltub see, kus on võimalik müüa enda skulptuure Puukujude Meister OÜ-l ning kui soodsalt saab kvaliteetset puitu. Ettevõtjal on kontakt, kellelt saada sobivat puitu hea hinnaga, mis on ettevõtte jaoks hea. Ebasoodne on olukord koostööpartneritega, kelle kaudu oma tooteid müüa kuna puuduvad kontaktid sobivate ettevõtetega.
4. Tooted – toodete kvaliteedist ja mitmekesisusest sõltub klientide arv ja rahulolu. Samuti mõjutab toodete kvaliteet ja -arv koostööpartnerite saamist. Toodete kvaliteet on alustava ettevõtja jaoks prioriteet ja kuna see on käsitöö ning pole esmatarbekaup siis toodete arv ei ole niivõrd oluline koostööpartnerite leidmiseks.

SWOT-analüüsi tehes on ettevõtjal võimalik läbi mõelda kõik tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud (*SWOT analüüs, 2018*). Järgnevalt on välja toodud Puukujude Meister OÜ SWOT-analüüs (Tabel 3).

Tabel 3. Puukujude Meister OÜ SWOT-analüüs

| TUGEVUSED                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | NÕRKUSED                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Toote eripära – käsitööna valminud puukujud;</li><li>- kõik kujud on unikaalsed;</li><li>- toote transporditeenus ettevõtte transpordivahendiga;</li><li>- tootmine toimub aastaringselt;</li><li>- konkurentsivõimeline hind;</li><li>- alustava ettevõtja ametialased oskused;</li><li>- kvaliteetsed tooted;</li><li>- kauba veoks vajaliku kaubiku</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Ettevõtte vähene tuntus;</li><li>- töövahendite vajadus;</li><li>- ettevõtja ettevõtlus kogemuse puudumine;</li><li>- puukuju ebaõnnestumine;</li><li>- sõltuvus tehnikast.</li></ul> |

| <b>TUGEVUSED</b>                                                                                                                                                                                                                                 | <b>NÕRKUSED</b>                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| olemasolu;<br>- head tootmistingimused;<br>- kaasaegsed töövahendid;<br>- algkapitali olemasolu.                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>VÕIMALUSED</b>                                                                                                                                                                                                                                | <b>OHUD</b>                                                                                                                                                                                                                                  |
| - Toetuse taotlemine;<br>- koostöö võimalus jaemüügi kettidega, vallaga;<br>- nõudluse kasv puukujude järel;<br>- ülejääkide põletamine soojuse tootmiseks;<br>- metsamaa soetamine;<br>- laienemine üle-Eestiliseks;<br>- uued tooted/teenused. | - Uued konkurendid;<br>- konkurentide madal hind;<br>- tooraine kallinemine;<br>- kvaliteetse tooraine puudumine;<br>- hooajaline tooraine kallinemine;<br>- klientide maksujõudluse vähenemine;<br>- mitterahulolevate klientide tekkimine. |

Puukujude Meister OÜ suurimateks riskideks võib pidada SWOT-analüüsist tulenevalt ettevõtte vähest tuntust, ettevõtja ettevõtluskogemuse puudumist ja sõltuvust tehnikast (Tabel 3).

Ettevõtte vähese tuntuse maandamiseks oleks koostööpartnerite leidmine, läbi kelle ettevõtet klientidele tutvustada. Samuti on võimalus läbi sotsiaalmeedia seda riski vähendada, luues facebooki fännileht ja läbi selle end reklaamida, või kasutades mõnda muud meediakanalit.

Puukuju ebaõnnestumisel on sellest võimalik teha uus väiksem kuju ja toote eest ikkagi raha saada. Ülejäägid on võimalik ära kasutada kütteks.

Ettevõtja ei saa otseselt oma sõltuvust tehnikast vähendada, küll aga on võimalik vähendada tõenäosust, et tööriistad katki läheksid. Selleks tuleb tööriistadesse rohkem investeerida, et soetada profitööriistad, mis on mõeldud suuremate töökoormuste talumiseks.

Selleks, et ei tekiks uusi konkurente ei saa otseselt midagi teha, küll aga saab toodete hinna võimalikult madala hoida, et uutel konkurentidel oleks turule võimalikult keeruline siseneda. Samuti leida häid koostööpartnereid ja edasimüüjaid, et tooted oleksid võimalikult lihtsasti kättesaadavad klientidele.

Tooraine kallinemist ja madala kvaliteediga toorainet saab vältida sellega, et soetada endale oma mets ja kasutada enda toorainet. Teine variant on leida kindel ja hea koostööpartner, kelle tooraine kvaliteedis saab kindel olla. Hooajalist tooraine kallinemist annab vältida sellega, kui osta toorainet suuremas koguses ette.

Kokkuvõtvalt - selleks, et ei tekiks rahulolematuid kliente tuleb kasutada kvaliteetset toorainet ja kvaliteetseid tööriistu, et puukuju tuleks võimalikult hea kvaliteediga. Samuti tuleb valmis puukuju korralikult töödelda.

### **3.4 Planeeritavad tooted/teenused, põhiprotsessid ja hinnakujundus**

Planeeritava ettevõtte Puukujude Meister OÜ tooteks on puuskulptuurid. Klient saab valida sobiliku skulptuuri või esitada ise tellimuse, mille puhul saab valida skulptuuri ja selle suuruse. Oluline on, et puuskulptuurid on kvaliteetsest materjalist ja hästi töödeldud ning viimistletud. Rakvere linna piires on puuskulptuuride kliendile kohale toimetamine tasuta, väljaspool Rakvere linna on kaup võimalik kohale viia kokkuleppe alusel.

Puukujud loovad inimestele meeldiva keskkonna ja kaunistavad kodu ning aeda. Puukujude meisterdamine ja müük ongi alustava ettevõtja põhitoodang. Tulevikus võib toodete ja teenuste hulk laieneda, kui selleks on nõudlust ja vajadust.

Kauba müümiseks on vaja kõigepealt toorainet. Toorainest on võimalik juba hakata meisterdama puukuju. Ühe meetri kõrguse puukuju valmistamiseks kulub umbes 2-5 tundi olenevalt puuskulptuuri keerukusest. Kui skulptuur on meisterdatud toimub selle töötlemine gaasipõleti ja puiduõliga. Kui skulptuur on töödeldud siis on toode valmis müümiseks. Vajadusel on ettevõttel võimalik transportida toode kliendile koju kuna alustaval ettevõtjal on olemas kaubik. Tegevusprotsessist tulenevalt tekib esimene müügikäive peale puukuju valmimist.

Puukujude eest tasumine käib sularahas või arvega ettevõtte arvelduskontole. Arvega tasumise puhul on kliendil viis päeva aega tasumiseks. Kui klient soovib tellimustööd, siis võetakse 50 protsenti ettemaksu või täisulatuses summa kliendi soovil.

Konkreetne tarnija alustaval ettevõtjal puudub, kuna pakkujaid on väga palju ja tooraine, mida kasutatakse, on erinev (okaspuud, lehtpuud). Ettevõtte võib soetada toorainet erinevatelt pakkujalt, olenevalt sellest, millistesse tingimustesse puukujusid tehakse. Välitingimustesse sobib paremini

okaspuust kujud kuna need säilivad välitingimustes paremini ja võivad ajada vaiku ning sisetingimustesse lehtpuust kujud kuna nendega seda probleemi pole.

Puukujude Meister OÜ töötajaks on tiser, kes teeb kõik puukujud ise, samuti ka töötleb ja viimistleb tooted. Puuskulptuuride hinna kujundamisel võetakse aluseks tehtud kulutused toote valmistamiseks. Lisaks sellele sõltub hind konkurentide hindadest. Üldiselt on puukujud jaotatud kolmeks – väikesed puukujud, keskmise suurusega puukujud ja suured puukujud. Lisaks sellele on lahterdatud ka eritellimuste puhul puukujude suurused – väike eritellimus, keskmine eritellimus, suur eritellimus. Eritellimuste puhul on kliendil vabadus valida, millist puukuju ta soovib ja kuidas ta tahab, et see töödeldakse.

### **3.5 Turg, kliendid ja konkurents**

Puukujude Meister OÜ sihtturuks on Lääne-Virumaal eramajades elavad 30 aastased ja vanemad inimesed, kuna selles vanuses inimestel on üldiselt juba oma kodu ja hakkavad mõtlema kodu ning aia kaunimaks muutmisele. Lääne-Virumaal on 2020. aasta 1. jaanuari seisuga 34 762 inimest vanuses 30 - 75 eluaastat (*RV0240: Rahvastik 2017. aasta haldusreformi järgselt, 2020*). Suur osa nendest moodustab Puukujude Meister OÜ sihtturu. Turu suurus on stabiilne kuigi rahvastiku arv Lääne-Virumaal on pigem langustrendis (*Lääne-Viru maakond, 2020*). Kuna ettevõtte sihtturuks on 30 aastased ja vanemad inimesed siis langustrend ei mõjuta ettevõtet hetkel nii palju kuna väljaränne toimub enamasti alla 30 aastaste seas. Põhjus võib olla see, et minnakse suurlinnadesse (Tallinn, Tartu, Pärnu) haridust omandama ja osa neist jääb ka sinna elama. Seda kinnitab fakt, et Harjumaal, Tartus ja Pärnus on rahvaarvu muutus positiivses suunas liikumas (*Maakondade võrdlus, 2020*). Turul on üksikuid ettevõtteid, kes tegelevad puukujude meisterdamise ja müübiga kuid nende kvaliteet on madal.

Turu-uuring on läbi viidud ajavahemikul 28.11.2020 – 06.12.2020. Uuringus osales kokku 76 inimest kellest 17 olid mehed ja 59 naised. Vastajate keskmine vanus oli 38,6 eluaastat. Turu-uuringust selgus, et on hulk inimesi, kes on huvitatud kvaliteetsete puukujude ostmisest, lausa 46 % vastanutest on puukujude ostmisest huvitatud ja 5 % ei ole sellele mõelnud. Turu suurus on viimase 11 aasta jooksul vähenenud kuid viimase 3 aasta jooksul vähenenud vähe ja püsinud pigem stabiilsena (*Rahvaarv, 2020*). Turu-uuringust selgus, et 49 % inimestest on aias vanu ohtlikke puid ja vastanutest 37 % sooviks, et sellest tehtaks puukuju või on mõelnud lasta teha sellest puukuju. Lisaks selgus, et küsitluses osalenud inimestest 35% on nõus kuni ühe meetri kõrguse puukuju eest maksma 50 - 99 eurot. 100 – 149 eurot on nõus maksma 20 % vastanutest ja üle 150 euro 13 %

vastanutest. Kuni 50 eurot on nõus kulutama 24 % vastanutest, ülejäänud 8 % pole nõus sellist kulutust tegema või pole neil aeda kuhu puukuju panna.

Loodaval ettevõttel on Lääne-Virumaal kaks otsest konkurenti, kes tegelevad puuskulptuuride tegemisega Lääne-Virumaal. Nendeks on Spets HS OÜ ja Anti puukujud OÜ. Lisaks põhikonkurentidele on mitmeid kaudseid konkurente üle Eesti, kellelt on võimalik puuskulptuure tellida. Lääne-Virumaal on konkurents aga väike, eriti Rakvere piirkonnas, kuna Spets HS OÜ tegevuskohaks on Jäneda küla ja Anti puukujud OÜ asukohaks on Rägavere küla. Kuna tegemist on käsitööga ja see nõuab spetsiifilisi oskuseid ja lennukaid ideid siis on konkurents madal. Kuna konkurents on väike siis see kindlustab ettevõtte ellujäämise turul. Alustava ettevõtja eeliseks võib pidada puukujude kõrget kvaliteeti kuna olemasolevate konkurentide kvaliteet puukujudel on langenud, seda just puuskulptuuride töötlemisel. Puukujude Meister OÜ konkurentsieeliseks võib pidada ka konkurentsivõimelist hinda ja puukujude kiiret kohale toimetamist. Lisaks sellele on alustava ettevõtja eeliseks asukoht kuna konkurendid asuvad Rakverest üsna kaugel ja kliendil on tülakas nende kujusid kohapeale vaatama minna.

### 3.6 Turundustegevus

Turundustegevusega hakkab tegelema ja selle eest vastutama ettevõtte omanik. Puukujude Meister OÜ hakkab end turustama läbi erinevate meediakanalite, milleks on internet ja trükimeedia. Ettevõtte hakkab kasutama Kuulutaja ja Virumaa Teataja ajalehekuulutusi oma toodete tutvustamiseks, kuna need on piirkonda silmas pidades väga tuntud ajalehed ja heaks reklaami tegemise kohaks.

Ettevõtte loob enda veebilehe ning sotsiaalmeedia kontod Facebookis ja Instagramis, kus hakkab olema põhiline turustustegevus. Ettevõtte ostab endale sotsiaalmeedia reklaami igakuiselt. Lisaks iga kahe kuu tagant on üks kampaania, kus kõikide reklaamlehe jagajate vahel loositakse välja üks toode. Järgnevalt ongi välja toodud ettevõtte esimese tegevusaasta turundustegevuse ajakava ja kulutused (Tabel 4).

Tabel 4. Puukujude Meister OÜ turundustegevus

| Tegevus                        | Aeg        | Maksumus, eur |
|--------------------------------|------------|---------------|
| Kuulutajas reklaami avaldamine | 5 x aastas | 300           |
| Reklaam sotsiaalmeedias        | Iga kuu    | 144           |

| <b>Tegevus</b>                            | <b>Aeg</b> | <b>Maksumus, eur</b> |
|-------------------------------------------|------------|----------------------|
| Virumaa Teatajas reklaami avaldamine      | 5 x aastas | 175                  |
| Facebooki fännilehel reklaamlehe jagamine | 6 x aastas | 0                    |
| Koduleheküljel toodete reklaamimine       | Pidevalt   | 195                  |

Esimesel aastal on ettevõtte turustuskulud üsna madalad, kuna tootmise maht on väike ja facebooki ning kodulehekülje reklaam ei nõua väga suuri kulutusi. Turustuskulud ei pea olema suured, et teha efektiivset turustust. Piisab, kui olla pidevalt nähtaval ja pakkuda kvaliteetseid tooteid.

Ettevõtte jaoks on oluline hea maine kujundamine ja seda on võimalik teha pakkudes kvaliteetseid tooteid. Toodete kvaliteedist sõltub, milline on tagasiside klientidelt ja kas neid tooteid soovitatakse ka sõpradele ja tuttavatele. Kui toode on hea ja kvaliteetne siis on tõenäosus suurem, et toimub suusõnaline reklaam, ehk toote ostnud klient soovib seda kellelegi teisele, kes tuleb ja ostab ka selle toote.

Ettevõtte brändi loomiseks teeb ettevõtja firmalogo, mis oleks lihtne, arusaadav ja meeldejääv. Oluline on, et klient saaks kohe aru, mis ettevõttega on tegemist ja mis tooteid pakub. Logo kujundamise teeb ettevõtja ise, samuti loob ta meeldejääva brändi nime ja tunnuslause. Need kõik lisab ettevõtja oma kodulehele ja kujundab selle vastavalt.

Toote kättesaadavuse eest seisab samuti ettevõtja. Selleks on ettevõttel olemas e-maili aadress kuhu soovijad saavad kirjutada oma soovid. Teine võimalus on helistada ettevõtte numbrile ja leppida kokku toodetega tutvumine kohapeal. Tooted on kättesaadavad ka kodulehel, Facebooki fännilehel ning üksikud tooted ka ajalehtedes. Läbi koostööpartnerite on võimalik ka tooted erinevatesse kauplustesse välja panna, et need kliendil veelgi rohkem silme-ees oleks ja huvi tekitaks.

### 3.7 Riskianalüüs

Riskianalüüsi puhul on kasutatud SWOT analüüsist tulenevaid nõrkuseid ja ohtusid. Riskide maandamiseks ja ohtude vältimiseks on välja toodud järgmised punktid:

- Puukuju ebaõnnestumine. Seda riski saab vähendada, kui planeerida oma töö korralikult ette ja teise võimalusena ebaõnnestunud puukujust väiksemate kujukeste tegemine. Ülejäägid on võimalik ära kasutada kütmiseks..
- Ettevõtte vähese tuntuse maandamiseks oleks koostööpartnerite leidmine, läbi kelle ettevõtet klientidele tutvustada. Samuti on võimalus läbi sotsiaalmeedia seda riski vähendada, luues facebooki fännileht ja läbi selle end reklaamida, või kasutades mõnda muud meediakanalit.
- Ettevõtja ei saa otseselt oma sõltuvust tehnikast vähendada, küll aga on võimalik vähendada tõenäosust, et tööriistad katki läheksid. Selleks tuleb tööriistadesse rohkem investeerida, et soetada profitööriistad, mis on mõeldud suuremate töökoormuste talumiseks. Tööriistade regulaarne hooldus aitab samuti tööriistade eluiga ja töökindlust suurendada. Peale selle saab soetada varu tööriistad, mida saab hädaolukorras kasutada või siis rentida tööriistad.
- Selleks, et ei tekiks uusi konkurente ei saa otseselt midagi teha, küll aga saab toodete hinna võimalikult madala hoida, et uutel konkurentidel oleks turule võimalikult keeruline siseneda. Samuti leida häid koostööpartnereid ja edasimüüjaid, et tooted oleksid võimalikult lihtsasti kättesaadavad klientidele.
- Tooraine kallinemist ja madala kvaliteediga toorainet saab vältida sellega, et soetada endale oma mets ja kasutada enda toorainet. Teine variant on leida kindel ja hea koostööpartner, kelle tooraine kvaliteedis saab kindel olla. Hooajalist tooraine kallinemist annab vältida sellega, kui osta toorainet suuremas koguses ette või läbi suurema koguse soodsamat hinda küsides.
- Selleks, et ei tekiks rahulolematuid kliente tuleb kasutada kvaliteetset toorainet ja kvaliteetseid tööriistu, et puukuju tuleks võimalikult hea kvaliteediga. Samuti tuleb valmis puukuju korralikult töödelda. Oluline on ka see, et klienditeenindus oleks võimalikult heal tasemel, et kliendil jääks hea emotsioon.

Puukujude Meister OÜ peab tegelema sellega, et end võimalikult hästi tutvustada ja reklaamida selleks, et tekitada potentsiaalsetes klientides suurt huvi toodete vastu. Ettevõtte kasumlikkuse tagamiseks tuleb riskid võimalikult madalad hoida ning olla kursis konkurentide tegemistega.

### **3.8 Finantsprognoosid**

Ettevõtte tegevuse finantsseisundi prognoos sisaldab ressursside allikaid ja tulude-kulude prognoosi. Finantsprognoosist selgub ettevõtte kolme esimese aasta kasumlikkus. Andmed esitatakse kindlaks määratud vormis tabelitena (Lisa 2-5).

#### **3.8.1 Vajalikud ressursid**

Selleks, et ettevõtte saaks teha vajalikke kulutusi ja teenida kasumit, peab ettevõttel olema piisavas mahus finantseerimisallikaid. Võimalikud finantseeringud võivad olla toetust jagavalt fondil, pangast või ettevõtja enda säästud. Aja arvestamine investeeringute kavandamisel on oluline, kuna kogu investeeringuteks kavandatavat summat ei ole kohe vaja. Puukujude Meister OÜ masinate ja seadmete ost toimub osaniku investeeringust ja sihtfinantseerimisest. Tegevuse alustamiseks esimesel aastal investeeritakse tulu teenimise eesmärgil. Laenu abil äritegevuse finantseerimist ei planeerita, seega ei teki ettevõttel pikaajalisi kohustusi. Osakapitali nõude täidab ettevõtte omanik Puukujude Meister OÜ registreerimise kuul.

Alustaval ettevõttel on mõistlik investeerida põhivarasse, mis on pikaajaline ja vastupidav. Tegevuse alustamisel on Puukujude Meister OÜ eeliseks, et ettevõttel on olemas põhivahendid nagu suurem profisaag, ketaslihvija, lintlihvija, gaasipõleti, elektritrell, peitlid. Suuremate töökoormuste talumiseks on vajalik investeerida profitööriistadesse nagu profisaed, elektripeitlid, käsifreesid kogumaksumusega 4475 eurot. Klientide leidmine planeeritakse põhiliselt internetireklaami ja paberlehe vahendusel.

#### **3.8.2 Tulude ja kulude prognoos**

Finantsprognoos on tehtud kolmele aastale (Lisa 2). Tulude ja kulude liikumine on rahavoogude aruandes (Lisa 3). Rahavoogude aruandes kajastuvad ettevõtte sissetulekud ja väljaminekud ning aruanne on tekkepõhine. Rahavoogude prognoosi kohaselt on Puukujude Meister OÜ rahade liikumine positiivne, mis tähendab, et kulud on tuludega kaetud.

2022. aastal tegeleb Puukujude Meister OÜ ettevõtte käivitamise, põhivara soetamise ja turupositsiooni leidmisega. Majandusaasta lõpuks teenib ettevõtte prognoositavat müügitulu 21545 eurot, millest kasum on 4674 eurot. Teisel aastal on prognoositav müügitulu 24395 eurot, millest kasum on 4970 eurot ja kolmanda aasta prognoositav müügitulu on 29655 eurot, millest kasum on 7387 eurot (Lisa 4).

Puukujude Meister OÜ algbilanss koostatakse seisuga 01.03.2022 (Lisa 5). Osanik teeb kohustusliku sissemakse ühe osana, osaniku sissemakse kajastub varade aktiva poolel rahana ja kohustusena passiva poolel. Ettevõtte planeerib võimalusel kaasata sihtfinantseeringuna Ettevõtte alustamise toetust, summas 4474 eurot ja seda kasutada profitööriistade soetamiseks.

Finantsprognooside analüüsiga hinnatakse Puukujude Meister OÜ planeeritava strateegia edukust ja kas investering tasub ära ettevõtja poolt soovitud aja jooksul. Ettevõtte bilansis kajastuvad ettevõtte varad ja kohustused kindlal ajahetkel, aastalõpu seisuga. Puukujude Meister OÜ bilansi prognooside kohaselt on ettevõtte aktiva ja passiva väärtuseks esimesel aastal 7174 eurot , teisel aastal 12144 eurot ja kolmandal aastal 19531 eurot.

Tegevustulukus ehk käiberentaablus näitab müügikäibe iga rahaühiku tasuvust, see näitab mitu protsenti müügikäibest jääb ettevõttele kasumiks. Puukujude Meister OÜ esimese aasta prognoositav käiberentaabluse näitaja on 22 %, teisel aastal 20% ja kolmandal 25%.

Omakapitali rentaablus e ROE näitab efektiivsust omanike kasumi suurendamisel. Puukujude Meister OÜ esimese aasta omakapitali rentaabluse näitaja on 65% ,teisel aastal 41% ja kolmandal 38%, heaks näitajaks loetakse kui see on rohkem kui 10%.

Tasuvuspunkti välja selgitamine näitab ettevõttele, millisest käibest hakkab ettevõtte kasumit teenima. Kasum on nullpunktis, kui ettevõtte kulud ja tulud on võrdsed. Puukujude Meister OÜ teise aasta prognoositud kulud on 19425 eurot ja prognoositud keskmine toote hind 106,15 eurot. Tasuvuspunkti saavutamiseks peab Puukujude Meister OÜ müüma teisel aastal 183 toodet.

Koostatud on kolme aasta finantsprognoosid – müügiproгноos (Lisa 2), rahavoogude progноos (Lisa 3), kasumiaruande progноos (Lisa 4) ja bilansi progноos (Lisa 5). Rahavoogude progноosi kohaselt on Puukujude Meister OÜ rahade liikumine positiivne. Kasumiaruande progноosist selgus, et ettevõtte teenib igal aastal kasumit. Puukujude Meister OÜ algbilanss koostatakse seisuga 01.03.2022. Koostatud kolme aasta finantsprogноosidest saab järeldada, et Puukujude Meister OÜ on raha paigutanud ettevõtte otstarbekalt, äriplaan on teostatav.

## KOKKUVÕTE

Lõputöö põhineb äriideel, milleks koostati äriplaani toetudes teoreetilisele raamistikule. Alustavale ettevõttele viidi läbi turu-uuring ja koostati kolme aasta finantsproгноos ning selgitati välja ettevõtte vajadus ja riskid ning nende maandamise võimalused. Äriplaani on dokument, millega püütakse ette näha erinevaid riske ja neid ära hoida, hinnata äriplaani kasumlikkust ja välja tuua konkurentsieelised, et turul ellu jääda.

Hea äriplaani loomiseks tuleb olla avatud mõtlemisega ja käia läbi kõik äriplaani osad. Sealjuures pole oluline äriplaani maht, vaid selle sisukus. Oluline on, et kõiki olulisi punkte on analüüsitud ja need lahti mõtestatud nii, et neist saaksid ka teised aru. Kui kõiki punkte võimalikult täpselt ja hästi kirjeldada, saab hea äriplaani, mida saab kasutada enda äri alustamiseks, investorite leidmiseks, toetuste saamiseks või enda igapäevatoos, et jõuda enda eesmärkideni. Äriplaani võib lisada oma äranägemise järgi olulist infot või jätta teatud osad välja, kuna äriplaani pole kindlat struktuuri. Kõige tähtsam on, et äriplaani oleks informatiivne ja näitaks, kas ettevõtja idee on realselt teostatav.

Lõputöö äriidee seisneb klientidele kvaliteetsete puukujude tegemisel ja müümisel ning lisaks sellele ka klientide erisoove arvesse võttes eritellimustööna. Ettevõtte pakub ka puukuju kohaletoimetamist kliendi koju kui klient seda soovib. Personali võetakse kolme aasta perspektiivis palgatööle üks inimene (OÜ osanikuna) tisleri ametikohale.

Lõputöös loodi äri planeerimise ja äriplaani teoreetiline raamistik äriplaani koostamiseks ja turu-uuringu läbiviimiseks alustavale ettevõttele. Turu-uuringuga selgitati välja potentsiaalse klientuuri vajadused ja soovid ja analüüsiti äriideed ja selle vajalikkust. Äriplaani koostamisel sai ettevõtja aimu oma idee teostamise reaalsusest. Läbi äriplaani mängis ettevõtja läbi kõik ettevõttega seonduva, millised on kulutused, riskid, kes on konkurendid, milliseid turunduskanaleid valida, kui palju on vaja tööjõudu. Koostati SWOT-analüüs ja riskianalüüs, kus selgusid ettevõtte tugevused ja nõrkused ning võimalused ja ohud. Tekkivaid riske analüüsiti ja leiti kuidas neid leevendada või vältida. Koostati ka finantsproгноos kolmeks aastaks selgitamaks välja ettevõtte kasumlikkust. Koostatud finantsproгноoside põhjal on alust arvata, et Puukujude Meister OÜ on kasumlik ettevõtte.

Turu-uuring viidi läbi veebiküsitluse teel ja see koosnes 10-st küsimusest. Turu-uuring viidi läbi ajavahemikul 28.11.2020 – 06.12.2020. Turu-uuringus osales 76 inimest ja vastajate keskmine vanus oli 38,6 eluaastat. Tulemusi analüüsides leiti, et 46 % vastanutest on huvitatud Puukujude

Meister OÜ toodetest. Märkimisväärne on ka see, et 49 % küsitluses osalenutest on aias vanu ohtlikke puid ja neist 37 % oleks huvitatud nendest laskma teha puukuju.

Koostatud kolme aasta finantsproгноosis selgus, et ettevõtte teenib majandusaasta lõpuks prognoositavat müügitulu 21545 eurot, millest kasum on 4674 eurot. Teisel aastal on prognoositav müügitulu 24395 eurot, millest kasum on 4970 eurot ja kolmanda aasta prognoositav müügitulu on 29655 eurot, millest kasum on 7387 eurot.

Lõputöö probleemiks oli see, et alustaval ettevõtjal puudus arusaamine turust ja nõudlusest toodete vastu, samuti puudus teadmine äriidee kasumlikkusest. Antud töö abil sai analüüsitud klientide huvi ja eelistusi toodete osas ning seda, et ettevõtte on paigutanud raha ettevõttesse otstarbekalt ja äriplaan on kasumlik. Lõputöö eesmärk sai täidetud.

## SUMMARY

The topic of this Thesis is a business plan for the company Puukujude Meister OÜ. The object of research is a business plan for a newly established company. The problem explored is that there is no supply of wooden sculptures in Lääne-Viru County, despite there being demand for them. The author set out to solve this problem by drawing up a business plan. The business plan is necessary for hedging risks and determining profitability.

The objective of the thesis was to prepare a business plan for the yet to be established company Puukujude Meister OÜ and to conduct market research in order to identify the preferences of the potential target group. In order to achieve the objective of the thesis, the following tasks were formulated: (1) establishment of a theoretical framework for business planning to prepare the business plan and conduct market research for the new company; (2) identification, by means of market research, of the needs and wishes of the potential customer base; (3) preparation of a marketing plan and SWOT analysis and conducting of an analysis of the business environment, market, and competitors; (4) preparation of a three-year financial forecast for the purposes of establishing the profitability of the business idea.

The business plan was prepared using a combined methodology, where the textual part is mostly qualitative and the financial and market research part is quantitative. The business idea is to establish in Lääne-Viru County, Rakvere, a company (Puukujude Meister OÜ) that offers wooden sculptures. The principal activity of the company would be the manufacture and sale of wooden sculptures. The research outlined above is necessary for determining how much demand there is for these products and how competitive the company would be in the market.

The market research was conducted as an online survey and consisted of 10 questions. The market research was carried out between 28.11.2020 and 06.12.2020. The average age of the respondents was 38.6 years. A total of 76 people participated in the survey, and the analysis of the results revealed that 46% of the respondents are interested in the products of Puukujude Meister OÜ. Another noteworthy finding was that 49% of the people who participated in the survey have old dangerous trees in their yard, and 37% of them would be interested in having these trees made into a wooden sculpture.

A financial forecast has been prepared, covering a period of three years. The projected sales revenue of the company at the end of the first financial year is EUR 21,545, including a profit of EUR 4,674.

For the second year, the projected sales revenue is EUR 24,395 , including a profit of EUR 4,970, and the projected sales revenue for the third year is EUR 29,655, including a profit of EUR 7,387. The projected return on sales for Puukujude Meister OÜ is 22% in the first year, 20% in the second year, and 25% in the third. The return on equity for Puukujude Meister OÜ is 65% in the first year, 41% in the second year, and 38% in the third, while 10% is considered to be a good result.

The author has prepared a business plan analysing the viability of the business idea and has identified the wishes of the potential customer base through market research. A marketing plan and SWOT analysis has been prepared and an analysis of the business environment, market, and competitors has been conducted. A three-year financial forecast has been prepared. Thus, the objective of the thesis has been met and the tasks formulated have been completed.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Douglas, C. (2014). *Tegevuse kavandamise põhitõed*. Kasutamise kuupäev: 12. 04 2016. a., allikas Articlesphere: <http://www.articlesphere.com/et/Article/Business-Planning-Basics/119976>
- Eamets, R. (2012). *Ettevõtlikkusest ettevõtluseni*. Tallinn: SA Teadlik Valik.
- Ettevõtjaportaali*. (2015). Kasutamise kuupäev: 13. 04 2016. a., allikas Registrate ja Infosüsteemide Keskus: <http://www.rik.ee/et/ettevotjaportaali>
- Ettevõtte asutamine Eestis*. (2012). Kasutamise kuupäev: 13. 04 2016. a., allikas Gencs Valters Law Firm: <http://www.gencs.ee/news/index/180>
- Ettevõtte asutamine*. (2015). Kasutamise kuupäev: 13. 04 2016. a., allikas Loov Eesti: <http://www.looveesti.ee/alusta-ettevotlusega/ettevotte-asutamine/>
- Ettevõtte registreerimine*. (30. 03 2016. a.). Kasutamise kuupäev: 13. 04 2016. a., allikas Eesti.ee: [https://www.eesti.ee/est/ettevotte\\_registreerimine](https://www.eesti.ee/est/ettevotte_registreerimine)
- e-äriregister*. (2015). Kasutamise kuupäev: 13. 04 2016. a., allikas Registrate ja Infosüsteemide Keskus: <http://www.rik.ee/et/e-ariregister>
- Ghuri, P., & Gronhaug, K. (2004). *Äriuuringute meetodid: Praktilisi näpunäiteid*. Tallinn: Külim.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.
- Horan, J. (2009). *Äriplaani ühel lehel*. Tallinn: AS Äripäev.
- Jälle, Ü. (2010). *Äriplaani koostamine*. Tallinn: Paar OÜ.
- Kreemäe, K. (2012). *Planeerimine*. Kasutamise kuupäev: 12. 04 2016. a., allikas Juhtimine: <http://juhtimine.weebly.com/planeerimine.html>
- Kuidas koostada äriplaani*. (05. 04 2016. a.). Kasutamise kuupäev: 16. 04 2016. a., allikas Tallinn: <http://www.tallinn.ee/est/ettevotjale/Ariplaani-koostamise-juhend>
- Kullerkupp, A. (2007). *Äriplaneerimine*. Tallinn: Äripäeva kirjastus.
- Kvantitatiivse analüüsi meetodid*. (2013). Kasutamise kuupäev: 28. 05 2017. a., allikas Uurimistöö alused: [http://syg.edu.ee/~peil/ut\\_alused/andmeanalyys.html](http://syg.edu.ee/~peil/ut_alused/andmeanalyys.html)
- Laidre, A., Reiljan, A., Golberg, I., & Lukason, O. (2004). *Ettevõtte loomine ja äriplaani rakendused tarkvaraga iPlanner*. Tartu: AS Võru Täht.
- Lääne-Viru maakond*. (12. 05 2020. a.). Allikas: Eesti Statistika: <https://vana.stat.ee/ppe-49784>
- Maakondade võrdlus*. (19. 05 2020. a.). Allikas: Eesti Statistika: <https://vana.stat.ee/ppe-1167456>
- Miettinen, A., Rikkinen, L., & Teder, J. (2008). *Ettevõtlus II*. Tallinn: Külim.
- Mägi, J. (2011). *Organisatsioon ja juhtimine*. Kasutamise kuupäev: 12. 04 2016. a., allikas Kuressaare Ametikool: [http://web.ametikool.ee/jane/okj/?6.\\_Juhtimistegevused:Planeerimine](http://web.ametikool.ee/jane/okj/?6._Juhtimistegevused:Planeerimine)

*Organisatsiooni keskkond.* (2010). Kasutamise kuupäev: 16. 04 2016. a., allikas Organisatsioon:  
<http://organisatsioon.weebly.com/organisatsiooni-keskkond.html>

*Planeerimine.* (06. 03 2012. a.). Kasutamise kuupäev: 11. 04 2016. a., allikas Postimees:  
<http://majandus24.postimees.ee/763572/planeerimine>

*Rahvaarv.* (19. mai 2020. a.). Kasutamise kuupäev: 25. november 2020. a., allikas Eesti Statistika:  
<https://www.stat.ee/ppe-49112>

*RV0240: Rahvastik 2017. aasta haldusreformi järgselt.* (2020). Kasutamise kuupäev: 10. detsember 2020. a., allikas Eesti Statistika: [https://andmed.stat.ee/et/stat/rahvastik\\_\\_rahvastikunaitajad-ja-koosseis\\_\\_rahvaarv-ja-rahvastiku-koosseis/RV0240/table/tableViewLayout1](https://andmed.stat.ee/et/stat/rahvastik__rahvastikunaitajad-ja-koosseis__rahvaarv-ja-rahvastiku-koosseis/RV0240/table/tableViewLayout1)

Salu, M. P. (2014). *Ettevõtluse alused*. Tallinn: Argo.

Suppi, K. (2013). *Ettevõtlusõpik-käsiraamat*. Tartu: AS Atlex.

*SWOT analüüs.* (30. 11 2018. a.). Kasutamise kuupäev: 12. 03 2021. a., allikas Hakkan ettevõtjaks:  
<https://hakkanettevotjaks.ee/swot-analuus/>

*Turuanalüüs.* (2014). Kasutamise kuupäev: 19. 04 2016. a., allikas Enterprise Estonia:  
<http://www.eas.ee/alustav/ariidee-elujoulisuse-hindamine/turuanaluus/>

Virkus, S. (2010). *Infokäitumise, info hankimise ja otsingu ning infopädevuse uurimise meetodid*. Kasutamise kuupäev: 28. 05 2017. a., allikas Tallinna Ülikool:  
[https://www.tlu.ee/~sirvir/Infootsingu%20teooria/Infokaitumise,%20info%20hankimise%20ja%20%20otsingu%20ning%20infopadevuse%20uurimise%20meetodid/lk\\_32.html](https://www.tlu.ee/~sirvir/Infootsingu%20teooria/Infokaitumise,%20info%20hankimise%20ja%20%20otsingu%20ning%20infopadevuse%20uurimise%20meetodid/lk_32.html)

*Väliskeskkonna olemus ja mõju.* (2014). Kasutamise kuupäev: 16. 04 2016. a., allikas Sisekaitse:  
<http://www.sisekaitse.ee/strjuhtprotsess/avaleht/2-valiskeskkond-ja-selle-muutlikkus/21-valiskeskkonna-olemus-ja-moju/>

*Ärinime valik ja kontroll.* (06. 10 2015. a.). Kasutamise kuupäev: 13. 04 2016. a., allikas Eesti.ee:  
[https://www.eesti.ee/est/teemad/ettevotja/ettevotte\\_loomine/ettevotte\\_asutamise\\_toimingud/ettevotte\\_arinime\\_valik\\_ja\\_kontroll](https://www.eesti.ee/est/teemad/ettevotja/ettevotte_loomine/ettevotte_asutamise_toimingud/ettevotte_arinime_valik_ja_kontroll)

*Äriplaan - mis ja milleks.* (25. 04 2014. a.). Kasutamise kuupäev: 16. 04 2016. a., allikas Six Apples: <http://www.sixapples.ee/est/UUDISED/Ariplaan--mis-ja-milleks>

*Äriplaan näitab õiget teed.* (2014). Kasutamise kuupäev: 16. 04 2016. a., allikas Äripäev:  
[http://www.aripaev.ee/mod/static.pl?fname=eri/1934/new\\_eri\\_artiklid\\_193421.html&print=1&leht\\_id=1934&foorum=0](http://www.aripaev.ee/mod/static.pl?fname=eri/1934/new_eri_artiklid_193421.html&print=1&leht_id=1934&foorum=0)

*Äriplaani koostamine.* (2012). Kasutamise kuupäev: 16. 04 2016. a., allikas Enterprise Estonia:  
<http://www.eas.ee/alustav/ari-planeerimine/ariplaani-koostamine/>

*Äriplaani koostamine.* (2020). Kasutamise kuupäev: 20. 11 2020. a., allikas EAS:  
<https://www.eas.ee/alustav/ariplaneerimine/ariplaanikoostamine/>

*Äriplaani koostamine.* (2020). Kasutamise kuupäev: 20. 11 2020. a., allikas Enterprise Estonia:

<http://www.eas.ee/alustav/ari-planeerimine/ariplaani-koostamine/>

*Äriplaani koostamine.* (2020). Kasutamise kuupäev: 20. 11 2020. a., allikas Enterprise Estonia:

<http://www.eas.ee/alustav/ari-planeerimine/ariplaani-koostamine/>

*Äriplaani struktuur.* (2010). Kasutamise kuupäev: 16. 04 2016. a., allikas Loov Eesti:

<http://www.looveesti.ee/alusta-ettevotlusega/ariplaan/ariplaani-struktuur/>

*Äriseadustik.* (01. 08 2020. a.). Allikas: Riigiteataja: <https://www.riigiteataja.ee/akt/110072020035>

## **LISAD**

Lisa 1. Turu-uuringu küsitlusankeet

Lisa 2. Puukujude Meister OÜ müügi prognoos

Lisa 3. Puukujude Meister OÜ rahavoogude prognoos

Lisa 4. Puukujude meister OÜ kasumiaruande prognoos

Lisa 5. Puukujude meister OÜ bilansi prognoos

## Lisa 1. Turu-uuringu küsitlusankeet

Lugupeetud vastaja,

Olen Tallinna Tehnikakõrgkooli Teenusmajanduse Instituudi ärijuhtimise IV. kursuse tudeng. Lõputöö koostamise raames soovin välja selgitada vajaduse ja huvi puukujude meisterdamise kohta Lääne-Virumaal ja selle lähiümbruses. Vastates küsimustele aitate kaasa äriplaani/-idee hindamisele. Küsitlus on anonüümne ning andmeid kasutatakse üldistatud kujul. Vastamiseks märkige Teile sobiv vastus.

Lugupidamisega,

Margus Saar

Teie andmed:

Sugu: .....

Vanus: .....

### 1. Teie haridustase

- Põhiharidus
- Keskkharidus
- Keskeriharidus
- Kõrgharidus
- Muu .....

### 2. Teie peamine elukoht (täpsusta sobilik variant peamisest elukohast)

- Linn (täpsusta linn) .....
- Alevik (täpsusta alevik) .....
- Küla (täpsusta küla) .....

### 3. Milline on Teie pere netosissetulek ühes kuus (eurodes)?

- Alla 500
- 500-749
- 750-999
- 1000-1249
- 1250-1500
- Üle 1500

**4. Kas Teil on aias (vanu) ohtlikke puid?**

- Jah
- Ei
- Pole aeda
- Muu .....

**5. Kas olete mõelnud lasta teha mahavõtmist vajavast (ohtlikust) puust puukuju?**

- Jah, olen sellele mõelnud
- Jah, reaalselt teostatav
- Pigem hetkel mitte, tulevikus võib sellele mõelda
- Ei, kindlasti mitte
- Muu .....

**6. Kas olete mõelnud puukuju/puukujude ostmisest oma koju (näiteks aeda vm)?**

- Jah
- Ei
- Muu .....

**7. Kui suure summa oleksite nõus keskmiselt kulutama ühe puukuju (kuni ühe meetri kõrguse) tegemisele/ostmisele?**

- Kuni 50 eurot
- 50 kuni 99 eurot
- 100 kuni 149 eurot
- 150 kuni 199 eurot
- 200 või enam eurot
- Muu .....

**8. Millistest teenustest/toodetest Te oleksite veel huvitatud järgnevast loetelust?**

- Puude hooldus ja ohtlike puude eemaldamine
- Erinevad puidust väikeehitised (Nt kiik, väike katusealune, teadetetahvel jne.)
- Täispuitmööbel
- Sildid (Nt talu- või küla nimi)
- Muu .....

**9. Kas Teie arvates oleks tore, kui Teie piirkonna rohealadel (nt parkides ja terviseradadel) oleks puidust kujud?**

- Jah, kindlasti
- Jah, pigem küll
- Pigem mitte
- Ei, kindlasti mitte

**10. Andke hinnang, kas Teie arvates on praegu piisavalt puukujusid rohealadel (terviseradadel, parkides)?**

|            |   |   |   |           |       |
|------------|---|---|---|-----------|-------|
| Pole üldse |   |   |   | Piisavalt | palju |
| 1          | 2 | 3 | 4 | 5         |       |

**Suured tänud vastamast!**

## Lisa 2. Puukujude Meister OÜ müügi prognoos

| Jrk. nr. | Toote/teenuse andmed                      |                                            | 1.aasta, eur                    | 2.aasta, eur | 3.aasta, eur |
|----------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------|--------------|--------------|
| 1        | <b>Väike puukuju</b>                      |                                            | toodetav kogus kokku            | 77           | 84           |
|          |                                           |                                            | sh ekspordiks %-des             |              |              |
|          |                                           |                                            | keskm.ühiku müügihind KM-ta     | 55           | 60           |
|          | Siseriikliku käibe puhul rakenduv KM määr | materjali/kauba keskmine laovaru vajadus % | materjali/kauba kulu ühikule    | 15           | 15           |
|          | 20 %                                      | 10 %                                       | Kokku toote nr. 1 käive         | 3850         | 4620         |
| 2        | <b>Keskmise suurusega puukuju</b>         |                                            | toodetav kogus kokku            | 50           | 52           |
|          |                                           |                                            | sh ekspordiks %-des             |              |              |
|          |                                           |                                            | keskm.ühiku müügihind KM-ta     | 160          | 165          |
|          | Siseriikliku käibe puhul rakenduv KM määr | materjali/kauba keskmine laovaru vajadus % | materjali/kauba kulu ühikule    | 30           | 30           |
|          | 20 %                                      | 10 %                                       | Kokku toote nr. 2 käive         | 7500         | 8320         |
| 3        | <b>Suur puukuju</b>                       |                                            | toodetav kogus kokku            | 17           | 20           |
|          |                                           |                                            | sh ekspordiks %-des             |              |              |
|          |                                           |                                            | keskm.ühiku müügihind KM-ta     | 250          | 255          |
|          | Siseriikliku käibe puhul rakenduv KM määr | materjali/kauba keskmine laovaru vajadus % | materjali/kauba kulu ühikule    | 45           | 45           |
|          | 20 %                                      | 10 %                                       | Kokku toote nr. 3 käive         | 4250         | 5000         |
| 4        | <b>Väike eritellimus</b>                  |                                            | toodetav kogus kokku            | 11           | 11           |
|          |                                           |                                            | sh ekspordiks %-des             |              |              |
|          |                                           |                                            | keskm.ühiku müügihind KM-ta     | 155          | 165          |
|          | Siseriikliku käibe puhul rakenduv KM määr | materjali/kauba keskmine laovaru vajadus % | materjali/kauba kulu ühikule kr | 35           | 35           |
|          | 20 %                                      | 10 %                                       | Kokku toote nr. 4 käive         | 1595         | 1705         |
| 5        | <b>Keskmine eritellimus</b>               |                                            | toodetav kogus kokku            | 9            | 10           |
|          |                                           |                                            | sh ekspordiks %-des             |              |              |
|          |                                           |                                            | keskm.ühiku müügihind KM-ta     | 160          | 170          |
|          | Siseriikliku käibe puhul rakenduv KM määr | materjali/kauba keskmine laovaru vajadus % | materjali/kauba kulu ühikule    | 50           | 50           |
|          | 20 %                                      | 10 %                                       | Kokku toote nr. 5 käive         | 1350         | 1600         |
| 6        | <b>Suur eritellimus</b>                   |                                            | toodetav kogus kokku            | 6            | 6            |
|          |                                           |                                            | sh ekspordiks %-des             |              |              |
|          |                                           |                                            | keskm.ühiku müügihind KM-ta     | 525          | 550          |
|          | Siseriikliku käibe puhul rakenduv KM määr | materjali/kauba keskmine laovaru vajadus % | materjali/kauba kulu ühikule    | 150          | 150          |
|          | 20 %                                      | 10 %                                       | Kokku toote nr. 6 käive         | 3000         | 3150         |

### Lisa 3. Puukujude Meister OÜ rahavoogude prognoos

|                                             | 2022 a.      | 2023 a.      | 2024 a.      |
|---------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Raha jääk perioodi algul</b>             | <b>0</b>     | <b>6223</b>  | <b>10759</b> |
| Toodetud tooteid/teenuseid perioodil        | 21545        | 24395        | 29655        |
| Laekumine müügist arvestades krediiti müüki | 21545        | 24192        | 29713        |
| Omakapitali sissemakse                      | 2500         | 0            | 0            |
| <b>Laekumine kokku</b>                      | <b>24045</b> | <b>24192</b> | <b>29713</b> |
| Toore ja materjal                           | 5210         | 5496         | 6438         |
| Ostuteenused                                | 660          | 720          | 750          |
| Reklaamikulud                               | 814          | 900          | 950          |
| Turustamisega seotud autokütus              | 440          | 540          | 600          |
| Elekter                                     | 82           | 90           | 120          |
| Ruumide kindlustus                          | 110          | 120          | 125          |
| Autokütus                                   | 220          | 220          | 240          |
| Autohooldus ja remondikulud                 | 65           | 100          | 150          |
| Sõidukite kindlustus                        | 90           | 90           | 95           |
| Seadmete hooldus ja remont                  | 0            | 150          | 150          |
| Kantseleitarbed                             | 150          | 100          | 120          |
| Pangakulu                                   | 44           | 50           | 52           |
| Tööjõukulu                                  | 8584,80      | 10500        | 12014        |
| <b>Raha kasutus kokku</b>                   | <b>17823</b> | <b>19655</b> | <b>22464</b> |
| <b>Raha jääk perioodi lõpus</b>             | <b>6223</b>  | <b>10759</b> | <b>18008</b> |

#### Lisa 4. Puukujude meister OÜ kasumiaruande prognoos

|                                                 | 2022 a.      | 2023 a.      | 2024 a.      |
|-------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Tulud majandustegevusest</b>                 |              |              |              |
| Müügitulu                                       | 21545        | 24395        | 29655        |
| <b>Müügitulud kokku</b>                         | <b>21545</b> | <b>24395</b> | <b>29655</b> |
| <b>Majandustegevuse käigus tekkivad kulud</b>   |              |              |              |
| <b>Otseselt põhitegevuse eesmärgil soetused</b> |              |              |              |
| Toore ja materjal                               | 5815         | 6225         | 7180         |
| <b>Turustuskulud</b>                            | 1254         | 1440         | 1550         |
| <b>Üldhalduskulud</b>                           |              |              |              |
| Elekter                                         | 82           | 90           | 120          |
| Ruumide kindlustus                              | 110          | 120          | 125          |
| Autokütus                                       | 220          | 220          | 240          |
| Autohooldus ja remondikulud                     | 65           | 100          | 150          |
| Sõidukite kindlustus                            | 90           | 90           | 95           |
| <b>Muud kulud</b>                               |              |              |              |
| Kantseleitarbed                                 | 150          | 100          | 120          |
| Pangakulu                                       | 44           | 50           | 52           |
| Seadmete hooldus ja remont                      | 0            | 150          | 150          |
| <b>Kokku töötasukulud</b>                       | 8628         | 10500        | 12014        |
| <b>Maksud</b>                                   | 190          | 0            | 0            |
| <b>Amortisatsioon</b>                           | 224          | 340          | 472          |
| <b>Kulud kokku</b>                              | 16872        | 19425        | 22268        |
| <b>Kasum majandustegevusest</b>                 | <b>4674</b>  | <b>4970</b>  | <b>7387</b>  |

## Lisa 5. Puukujude meister OÜ bilansi prognoos

|                                           | 2022 a.     | 2023.a.      | 2024.a.      |
|-------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|
| <b>AKTIVA</b>                             |             |              |              |
| Raha ja pangakontod                       | 6223        | 10759        | 18008        |
| Nõuded ostjate vastu                      | 0           | 203          | 145          |
| Tooraine varu                             | 55          | 46           | 54           |
| <b>Käibevara kokku</b>                    | <b>6278</b> | <b>11008</b> | <b>18207</b> |
| <b>Materiaalne põhivara</b>               |             |              |              |
| Materiaalne põhivara (seadmed ja muud)    | 1120        | 1700         | 2360         |
| Akumuleeritud kulum                       | -224        | -564         | -1036        |
| <b>AKTIVA KOKKU</b>                       | <b>7174</b> | <b>12144</b> | <b>19531</b> |
| <b>PASSIVA (KOHUSTUSED JA OMAKAPITAL)</b> |             |              |              |
| Osakapital nimiväärtuses                  | 2500        | 2500         | 2500         |
| Kohustuslik reservkapital                 | 0           | 250          | 250          |
| Eelmiste perioodide jaotamata kasum       | 0           | 4424         | 9394         |
| Aruandeaasta kasum                        | 4674        | 4970         | 7387         |
| <b>Omakapital kokku</b>                   | <b>7174</b> | <b>12144</b> | <b>19531</b> |
| <b>PASSIVA KOKKU</b>                      | <b>7174</b> | <b>12144</b> | <b>19531</b> |