

Ingeri Aer

ÄRIPLAAN LASTE MÄNGUTOA LOOMISEKS

LÕPUTÖÖ

Teenusmajanduse instituut

Ärijuhtimise õppekava

Juhendaja: Eva Vahtramäe

Mõdriku 2024

Autori deklaratsioon ja lihtlitsents

Mina, Ingeri Aer, 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 1-14/24/2 kuupäev 08.01.2024.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Ingeri Aer (sünnikuupäev: 29.01.2001) annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Äriplaan laste mängutoa loomiseks“.

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, 09.01.2024 */allkirjastatud digitaalselt/*

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	4
1 ETTEVÕTTE LOOMINE JA ÄRIPLAANI KOOSTAMINE.....	6
1.1 Ettevõtlus ja ettevõtte loomise etapid.....	7
1.2 Äriplaani olemus ja koostamisega seotud vead.....	12
1.3 Äriplaani ülesehitus	16
1.4 Finantsplaneerimine ja kasumlikkuse arvutamine.....	21
2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA.....	25
3 OÜ TÕRVA MÄNGUMAA ÄRIPLAAN	28
3.1 Äriidee, missioon, visioon ja eesmärgid.....	28
3.2 Ärikeskkond, SWOT ja riskianalüüs	29
3.3 Teenus ja põhiprotsess.....	35
3.4 Turg, kliendid ja konkurendid	37
3.5 Ettevõtte turundustegevus.....	42
3.6 Finantsprognoosid ja äriidee kasumlikkus	43
KOKKUVÕTE.....	48
SUMMARY	50
VIIDATUD ALLIKAD.....	52
LISAD	58
Lisa 1. Turu-uuringu küsitlusankeet.....	59
Lisa 2. Ettevõtte esimese aasta rahavoogude prognoos.....	62
Lisa 3. Rahavoogude prognoos aastateks 2024-2027.....	64
Lisa 4. Kasumiaruande prognoos aastateks 2024-2027.....	66
Lisa 5. Bilansi prognoos aastateks 2024-2027	67

SISSEJUHATUS

2023. aasta veebruaris SEB panga korraldatud Balti riikide tarbijauuringust selgus, et iga viies Eestis elav inimene oleks valmis lähiajal ettevõtlusega alustama. Maarja-Maria Aljas, SEB Eesti väikese- ja keskmise suurusega ettevõtete segmendijuht, tõi välja, et oma ettevõtte loomist planeerivad Eestis iga aastaga üha rohkem inimesi. Äriregistri andmetel loodi 2022. aastal 20 586 osaühingut ning viimased viis aastat on see olnud samas suurusjärgus. Ettevõtlusega hakkavad tegelema rohkem nooremad inimesed (18 – 29 aastased eestimaalased) ja inimesed, kelle igakuine netotöötasu on 1000 kuni 2000 eurot. Inimesed, kelle igakuine palk on 550 kuni 1000 eurot, ei ole nõus võtma riske või neil puudub ettevõtluse alustamiseks vajaminev kapital. (SEB: iga viies Eestis ..., 2023) Ettevõtjana tegutsemise eesmärgiks võib olla soov teenida lississetulekut ja saavutada seeläbi finantsvabadus, vajadus eneseteostuseks, soov olla iseenda tööandja ja ajaplaneerija või teenida tulu oma hobiga (Pöder, 2021).

Rahvusvahelise ettevõtlusuuringu Amway Global Entrepreneurship Report (2020) tulemuste põhjal on Baltimaade elanike jaoks peamised ettevõtlusega alustamise takistused: vajaliku kapitali kogumine ettevõtte loomiseks (50%); kahtlused oma investeeringu tagasi teenimisel mõistliku aja jooksul (40%); hirm läbikukkumise ees (37%). Selleks, et saada teada, kas planeeritav idee aitab ära hoida neid hirme, on vajalik luua äriplaani. Äriplaani kirja pandud tekst ja numbrid aitavad ära hoida kalleid ja ajaliselt suure mahuga eksimusi juba paberil. (Truu, 2020)

Truuts (2020, lk 5) on välja toonud, et äriplaani olemasolu on tähtis, kuna see võimaldab hinnata äriidee tugevust enne selle rakendamist, see on oluline, kuna sageli võib ettevõtja olla oma äriidees liiga optimistlik. Äriplaani koostamine ja regulaarne läbivaatus vähendavad riske, kuna selle kaudu on võimalus avastada nõrkuseid ning see sunnib ettevõtet tegutsema objektiivselt, mis lihtsustab keeruliste otsuste tegemist. Lisaks aitab äriplaani varakult tuvastada riske, võimaldades õigeaegselt töötada välja lahendusstrateegiaid. Kehv planeerimine on üks peamisi põhjuseid uute ettevõtete ebaõnnestumisel, seega on äriplaani koostamine oluline, kuna see annab parema ülevaate vajalikest sammudest eesmärkide ja edu saavutamiseks. Äriplaani selgitab välja, kas ettevõtte on rahaliselt elujõuline ja võimeline ajas jätkusuutlikuks muutuma. (Berry, 2023a) Väikeettevõtted unustavad alati äriplaani tähtsuse ning see on üks levinumaid põhjuseid miks nad ebaõnnestuvad. Äriplaani koostamine ja selle järgimine on eduka ettevõtte pikaajalise juhtimise võtmeks. Ettevõtja, kes ei ole võimeline hästi koostatud plaani abil rahuldama ettevõtte vajadusi, võib tulevikus puutuda kokku tõsiste ja ületamatute väljakutsetega. (Horton, 2022)

Uurimisobjektiks on äriplaani, mis koostatakse alustavale ettevõttele. Lõputöö probleem seisneb selles, et Valgemaal asuvas Tõrva vallas puudub hetkel laste mängutuba, kus saaks pidada laste sünnipäevapidamisi või soovi korral lihtsalt lapsega mängima minna. Hetkel aga puudub teadmine, kas antud ettevõtmine oleks ka kasumlik. Tõrva valla arengukavas 2020-2025 on missiooni ühe osana välja toodud valla konkurentsivõime ja kestlikkuse kasvatamine, samuti on visiooni üks osa ettevõtluse arendamine. Soovitakse julgustada oma ettevõtete loomist eesmärgiga kasvatada ettevõtete arvu. (Tõrva valla arengukava 2020-2025, 2020, lk 9-13) Äriplaani eelduseks on turu-uuringu läbiviimine, kuna selle abil on võimalik välja selgitada huvi ja vajadus planeeritavale mängutoale.

Lõputöö eesmärk on koostada äriplaani laste mängutoa loomiseks alustavale ettevõttele, et hinnata äriidee kasumlikkust.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks ja probleemi lahendamiseks püstitatakse järgmised ülesanded:

- 1) anda ülevaade äriplaani teoreetilistest aspektidest ja koostada empiirilise uuringu metoodika;
- 2) kirjeldada äriideed, defineerida visioon, missioon ja eesmärgid;
- 3) analüüsida ärikeskkonda, konkurente, turgu ja koostada SWOT analüüs;
- 4) kirjeldada turundustegevust ja turu-uuringu kaudu välja selgitada potentsiaalsete klientide huvi laste mängutoa vastu;
- 5) koostada riskianalüüs, finantsproгноosisid ja hinnata äriidee kasumlikkust.

Lõputöö esimene peatükk kirjeldab ettevõtte loomist ja äriplaani koostamist. Uuritakse lähemalt, mis on ettevõtlus, millele tuleks enne ettevõtlusega alustamist mõelda ja millised on etapid ettevõtte käivitamiseks. Tuuakse välja, mis on äriplaani olemus, peamised vead selle koostamisel, ülesehitus, olulised finantsproгноosisid ning valemid kasumlikkuse arvutamiseks. Empiirilise uuringu metoodika peatükis tuuakse välja valitud lõputöö probleem, eesmärk, ülesanded, uurimistrateegia ja andmete kogumise ning analüüsimise meetodid lõputöö koostamiseks. Lõputöö kolmandas peatükis on koostatud äriplaani OÜ Tõrva Mängumaa loomiseks. Äriplaanis on välja toodud ettevõtte üldandmed, eesmärgid ning ettevõtte visioon ja missioon. Kirjeldatud on pakutavaid teenuseid, analüüsitud ärikeskkonda, koostatud SWOT- ja riskianalüüs. Äriplaani eeldusena läbiviidud turu-uuringu tulemused aitasid välja selgitada potentsiaalsete klientide huvi antud ettevõtmise vastu. Planeeritavad finantsproгноosisid aitavad hinnata äriidee kasumlikkust perioodil 2024-2027.

1 ETTEVÕTTE LOOMINE JA ÄRIPLAANI KOOSTAMINE

Ettevõtte loomisprotsess võib osutuda pingeliseks ning mõnikord on tunne, et korraga on vaja töötada väga mitmete oluliste teemadega. Selleks, et ettevõtte ülesehitamine kulgeks sujuvamalt on oluline oma tegevust planeerida. (Morrison, 2023) Planeerimine hõlmab eesmärkide seadmist ja tegevussuundade määratlemist. Tegemist on protsessiga, mille eesmärk on eelnevalt otsustada, milliseid samme astuda, millist meetodit rakendada, millal neid teostada ning kes on nende teostamises kaasatud. (Sujan, 2021) Plaani koostamine on vajalik, et tegevusel oleks eesmärgipärane suund, samuti ka arusaamatuste vähendamiseks ning kontrolliks vajamineva normi väljatöötamiseks (Kreegimäe, 2012). Sujan (2021) on omalt poolt lisanud, et planeerimine on tähtis ka selleks, et vähendada äritegevuse ebaõnnestumise tõenäosust.

Planeerimine on oluline nii organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks kui ka juhtimiseks. Selleks, et luua selge tee eesmärgi saavutamiseks on vaja plaani (Sujan, 2021). Plaanid võivad olla nii pikaajalised ehk strateegilised, vahepealse kestusega ehk taktikalised või lühiajalised ehk operatiivsed (Kreegimäe, 2012). Strateegiline plaan selgitab, mida organisatsioonid tahavad saavutada pikas perspektiivis. Taktikaline plaan kirjeldab, kuidas ettevõtte oma eesmärgi saavutab, keskendudes ülesannetele, sammudele ja konkreetsetele tegevustele, mis on olulised, et saavutada strateegilise plaaniga seatud eesmärgid. (Baker, 2022) Operatiivsete plaanide tegemisel lähtutakse taktikalistest plaanidest ning eesmärgid on suunatud kiirete eesmärkide saavutamisele (Kreegimäe, 2012).

Äriplaneerimine on protsess, mille tulemusel organisatsiooni juhid selgitavad välja parima kasvuplaani ja panevad kirja ettevõtte eduplaani. Protsess äriplaneerimiseks hõlmab ettevõtte nõrkade ja tugevate külgede analüüsimist ning selle käigus püütakse jõuda selgusele, kuidas ettevõtte on võimeline konkureerima konkurentidega, samuti seatakse vahe eesmärgi, et oma edusamme mõõta. (Lavinsky, s.a.) Äriplaneerimine on alus edukaks ettevõtteks – see loob raamistiku otsuste langetamiseks, ressursside jaotamiseks ja edusammude mõõtmiseks. Selle käigus tehakse kindlaks ettevõtte hetkeseis, pannakse paika kuhu soovitakse jõuda ja töötatakse välja strateegia selle saavutamiseks. (Tamplin, 2023)

Äriplaneerimist tuleks alustada tegevusvaldkonna, sihtturu, olemasoleva kliendibaasi, konkurentide ja ettevõtte kulude lähemast uurimisest. Saadud info tuleks äriplaani hilisemaks koostamiseks dokumenteerida. Selleks, et leida paremaid strateegiaid, mis tõstaks ettevõtte konkurentsieelist, võib teha SWOT-analüüsi, et tuvastada ettevõtte tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Järgmise

sammuna tuleb äriplaneerimisprotsessi läbiviijal paika panna ettevõtte strateegia. (Lavinsky, s.a.) Tamplin (2023) soovib esimese sammuna paika panna ettevõtte eesmärk, missioon ja pikaajalised eesmärgid, mis ühtiksid organisatsiooni põhiväärtustega. Järgmise sammuna tuleb läbi viia põhjalik turu-uuring ning peale seda tuleb luua ettevõttele ärimudel ning alles siis paika panna ettevõtte strateegia. Lavinsky (s.a.) soovib peale strateegia paikapanemist arvutada välja planeeritavad kulud ning siis kirja panna kogu äriplaani, mida korduvalt üle lugeda ja täiendada ning vajadusel esitleda. Tamplin (2023) soovib koostada peale strateegiate üleskirjutamist turundusplaani ning siis tegevus- ja finantsplaanid. Viimase sammuna tuleks regulaarselt vaadata üle oma äriplaani ja seda värskendada, et see oleks alati ajakohane.

Kokkuvõtteks on planeerimine oluline protsess, mis suunab tegevust ja aitab saavutada seatud eesmärgid. See annab kindla suuna ning vähendab võimalikke ebakõlasid, pakkudes samas võrdlusbaasi edaspidiseks hindamiseks. Sõltuvalt eesmärkidest võib olla kolm tüüpi plaane: strateegiline, taktikaline ja operatiivne. Äriplaneerimine eesmärgiks on leida optimaalne tee kasvu saavutamiseks ärikeskkonnas. Äriplaneerimise üks viisidest hõlmab eesmärkide, missiooni ja pikaajaliste eesmärkide määramist, turu-uuringuid ärimudeli ja strateegia loomiseks ning lõpuks turundus-, tegevus- ja finantsplaanide koostamist ja äriplaani pidevat ajakohastamist.

1.1 Ettevõtlus ja ettevõtte loomise etapid

Firmade või ühingute asutamine tagamõttega realiseerida oma äriidee, arvestades selle kõrval seotud osapoolte (valmistaja, kasutaja, töötaja) hüvedega, nimetatakse ettevõtluseks (Suppi, 2023, lk 26). Üks võimalus on ettevõtlust vaadelda kahes suures kategoorias – vajadus- ja võimalusettevõtlus. Vajadusettevõtlus on ettevõtte käivitamine inimeste poolt, kellel puuduvad muud võimalused. Võimalusettevõtlus on ettevõtte loomine vastuseks uuele või varem tähelepanuta jäetud võimalusele. Riikides, kus ettevõtlustegevus on suures osas vajalike ettevõtluse vormis, võib see viidata, et majandus ei loo töötajatele piisavalt töökohti ega palgavõimalusi, mis omakorda võib olla tingitud aeglasest majanduskasvust või üleüldiselt mahajäämusest majandusarengus. (Seth, 2023)

Ettevõtlusega alustamise peale mõtlevad teatud eluhetkedel paljud inimesed. Oma äritegevuse rajamist võivad mõjutada mitmed tegurid, näiteks: töötus, teiste alternatiivide puudumine, arusaamatused praeguse töökoha juhtkonnaga, sobimatus töökollektiivi, soov muuta töökeskkonda, tülpimus senistest tööülesannetest ja keskkonnast. Oluliseks määrajaks peetakse ka seda, et ettevõtjana on võimalik oma sissetulekute suurust mõjutada rohkem kui palgatöötajana. (Miettinen, Rikkinen & Teder, 2008, lk 7)

Nii mõnigi ettevõtte on loodud esimese emotsiooni ajendil, kuid lisaks soovile olla iseenda ülemus, on oluline analüüsida ka järgnevaid punkte – ettevõtet ei tohiks luua ainult raha pärast, olulisel kohal peab olema ka innovatsioon, mis toetab maailma majandust ning isiku iseenda motivatsiooni ja huve. Tuleks välja selgitada, mida, kuidas ja kus seda teha, et motivatsiooni jaguks pikemalt. Samuti peaks kohe alguses tähelepanu pöörama ettevõtte sihtrühmale ning võimalusel katsetama ideed nende peal. Lisaks on oluline leida ettevõttele nimi, mis on tabav, meeldejääv ja oleks kooskõlas ettevõtte tegevusega. (Krusenvald, 2022)

Juhul kui inimene pole ettevõtlusega varem kokku puutunud, tuleb isikul hinnata ennast ettevõtja rolli (Otres, 2009, lk 46). Ettevõtja näol on tegemist isikuga, kes loob uue ettevõtte, kandes suurema osa riskidest ja nautides enamikku hüvedest (Hayes, 2023a). Ettevõtjana alustamisel on tarvis püsivat tahtejõudu ning valmisolekut võtta läbimõeldud riske, et juhtida ettevõtet, mis pakuks tarbijatele kasulikke teenuseid või tooteid (Puidet, et al., 2016, lk 16). Lisaks eduka ettevõtja iseloomuomadustele nagu majanduslik mõtlemine, koostöövõime, paindlikkus, positiivne ellusuhtumine, vastutustunne, auahnus, valmidus elada ilma kindla sissetuleku, töötundide ja puhkusegraafikuta, tuleks analüüsida veel paari aspekti. Ettevõtjana tuleb valmis olla, et ettevõtlusega alustamine nõuab üldjuhul kogu olemasoleva aja, energia ning raha. Iga ettevõtte ei saa edukaks, millest tulenevalt tuleb valmis olla riskide võtmiseks ja ebaõnnestumiseks. (Salu, 2014, lk 32-33) Ettevõtluses edu saavutamise võti seisneb tegevuses, mis pakub huvi, millesse usutakse, milles ollakse osav, millele on nõudlus ja mida soovitakse konkurentsivõimelise hinna eest soetada. (Puidet, et al., 2016, lk 18).

Indiviidina võtavad ettevõtjad suuri riske, et lahkuda stabiilsest töökohast ja investeerida oma jõupingutused ning mõnikord ka raha ettevõtte käivitamisesse. Iga ettevõtja peaks enne ettevõtlusega alustamist hindama ja minimeerima riskid. Ettevõtja jaoks ei ole garanteeritud igakuine sissetulek, edu ning pere ja sõpradega ajaveetmine võib algusfaasis osutuda keeruliseks. Samuti esineb riske nagu näiteks pankrotioht, vale strateegia kasutamine, mis tekitab raskusi edu saavutamisel, kliendid ei soeta tooteid või tekib konkurent, kes pakub tooteid madalama hinnaga. (Hayes, 2022a) Inimesel, kes soovib omada ettevõtet, seisab silmitsi mitmete kõhklustega, näiteks ebakindlus ja hirm. Ebakindlus selles, et ettevõtja tööpäevad on pikad, mis teatud määral vastab tõeale, kuna firma loomine on aeganõudev protsess, aga eduka eestvedamise tulemusena on võimalik endale vaba aega juurde saada. Alati on olemas risk, et planeeritud ettevõtmine ei õnnestu, eriti esimesel korral. Hirm, et pole piisavalt kapitali, kuid siinkohal oleks oluline mõelda sellele, et enamus ettevõtteid ei vaja enne

ettevõtte kasvu ja laienemise etappi märkimisväärsed ressursse. Ettevõtlusega alustamise peamine takistus on indiviid ise, kuna esinevad hirmud ja kõhklused. (Pöder, 2021)

Ettevõtluse ja ettevõtte loomisega seoses on levinud müüte, mis peegeldavad peamiselt USA autorite üldistusi, kuid kehtivad ka laiemalt (Miettinen, et al., 2008, lk 87-91):

- ettevõtja edukust mõjutab suuresti õnn – õigel ajal õiges kohas viibimine;
- uute ettevõtete rajamine on noorte ja energiliste inimeste privileeg;
- esimene äriidee viib automaatselt rikkuseni;
- ettevõtjaks sünnitakse, mitte ei saada;
- ettevõtlusega võib saada kiiresti rikkaks;
- ainult ettevõtjana on võimalik saavutada täielik sõltumatus;
- ettevõtjad on pigem tegutsejad kui mõtlejad ja planeerijad;
- enamik ettevõtteid kukuvad läbi esimese viie aasta jooksul.

Iga ettevõtte loomiseni viib unikaalne tee. Tulevase ettevõtja alateadvuses võib tekkida mõte luua uus ettevõtte, kuid enne selle teadvustamist teeb ettevõtja teadvustamata juba sammud uue ettevõtte loomise suunas. Nendeks võivad olla kasulike kontaktide loomine, tarbijate vajaduste teadvustamine või info leidmine vajalike ressursside kättesaadavuse kohta. Ettevõtte rajamiseni võidakse jõuda asjaolude kokkulangemise või üksteisele järgnevatele eraldiseisvate mitte eriti oluliste otsuste tagajärjel. (Miettinen, et al., 2008, lk 41) Ettevõtlusega alustamine võib etapiti erineda. Üldjuhul luuakse ettevõtte järjekorras, kus juba olemasolevale äriideele hakatakse otsima finantsressursse ja valitakse sobiv ettevõtte tüüp. Leidub ka olukordi, kus raha ja ettevõtlusvorm on juba olemas, aga puudub idee. Nii, et see järjekord võib pisut muutuda, kuid oluline on koostada äriplaan, kõik vajalik põhjalikult läbi mõelda enne, kui ettevõtte registreeritakse ja tööd alustatakse. (Suppi, 2023, lk 43)

Ettevõtte õnnestumiseks on äärmiselt oluline äriidee leidmine ja selle täpsem läbimõtlemine. Äriidee sõnastuses kajastatakse, mida ja kellele pakutakse, milliseid tarbijavajadusi täidetakse, kuidas toimitakse ning milline pilt ettevõttest kujuneb sihtrühma silmis. Äriideed võib kirja panna ühe lausena või ka detailsemalt kirjeldada. (Miettinen, et al., 2008, lk 10) Äriidee võib peituda uue teenuse või toote presenteerimises, ent sagedamini seisneb see olemasoleva toote või teenuse tegemises paremini, kiiremini ja/või odavamalt. Isegi traditsioonilistes majandusharudes on võimalik avastada sobivaid ideid uue äri alustamiseks. (Puidet, et al., 2016, lk 35) Äriidee leidmisel on oluline see üles kirjutada, et seda õigel hetkel kasutada või vajadusel kohandada (Oberschneider, 2016, lk 48).

Kui on olemas äriidee ja kindel tahe oma ettevõtlusega alustada, siis on mõistlik järgida järgmisi samme: ettevõtja oskuste hindamine ja eesmärkide püstitamine, seejärel plaanide ja ettevalmistuste tegemine ning lõpuks ettevõtte avamine ja esimeste tegevuskuude hoolikam jälgimine. (Miettinen, et al., 2008, lk 41-52) Enesehindamise ja eesmärkide etapis tuleb mõelda läbi, miks tahetakse oma äriga alustada, mis on prioriteedid ning kasulik on koostada ka eneseanalüüsiks SWOT-analüüs (Suppi, 2023, lk 45-46). Planeerimise tähtsust ei saa alahinnata, kuna need otsused on ettevõtte kujunemise aluseks. Planeerimise etapis on oluline suunata oma energia õigetele ülesannetele. Sellisteks ülesanneteks on uurimistöö tegemine nii oma tegevusala, konkurentide kui ka sihtrühma kohta. Paika tuleks panna eesmärgid, mis aitavad juhtida oluliste otsuste tegemist ning planeerida tuleks ka võimalused kapitali hankimiseks. (Morrison, 2023)

Oluline on luua äriplaan – ükskõik kui lihtne. Dokumenteeritud ideed on võimalik hiljem muuta ning arendada. Plaan kasvab ja muutub koos äriga. Äriplaani loomisel on oluline iseendale teadvustada, et alguses ei peagi kõigile küsimustele olema vastuseid. Küsimused ja vastused käivad ülesehitustööga kaasas, eksides saab mudelit paremaks kohendada. (Oberschneider, 2016, lk 42-49) Ettevõtluse alustamine on aeganõudev protsess, mis vajab vahepeal pause – kui uurimistöö tulemusel on selgunud, et äritegevuse tulusus on liiga väike või kaasnevad riskid liiga kõrged, tuleb kaaluda kas muuta plaani, lõpetada või riskida. Otsustades ikkagi jätkata, on aeg ettevalmistusetapiks. (Miettinen, et al., 2008, lk 47)

Ettevõtlusega alustamisel tuleb otsustada, millises juriidilises vormis soovitakse äritegevusega tegelema hakata. Vastavalt Äriseadustikule on võimalik valida kas füüsilisest isikust ettevõtja (FIE) või äriühingute vahel (täisühing, usaldusühing, osaühing, aktsiaselts ja tulundusühistu). (Miettinen, et al., 2008, lk 66) Ettevõtlusvormide põhilised erinevused seisnevad äriühingu juhtimisorganites, otsustusprotsessides ja esindusõiguses, samuti nõutava osakapitali suuruses, igapäevase tegevuse korraldamise lihtsuses ning osanike vastutuse põhimõtetes, suuruses ja osakaalus. Eestis on kõige levinumad ettevõtlusvormid füüsilisest isikust ettevõtja, osaühing ja aktsiaselts. (Justiitsministeerium, 2023a)

Ettevõtlusvormi valimisel tuleb otsustada, kas uus ettevõtte luuakse pereäriks, kus tööd saavad vaid pereliikmed või plaanitakse pakkuda tööd ka teistele. Kui ettevõtte plaanib pakkuda tööd kõigile inimestele, siis on mõistlik valida FIE, usaldus- või täisühing. Järgmise sammuna tuleb läbi mõelda, millised on planeeritava äritegevuse riskid. Täisvastutusega ettevõtlusvormi võib kasutada tegevuste puhul, millel on väike risk. Piiratud vastutusega ärivormi, see tähendab osaühingut ja aktsiaseltsi, tasub valida suurte investeeringute ja võõrkapitali vajaduse korral. Seejärel tasuks mõelda ettevõtte

tegevusmahule ja asutamiskuludele. Väikese tegevusmahu korral sobib madalate asutamiskuludega FIE või täisühing, suurema tegevusmahu korral saab kapitalivajadus määravaks selles, kas asutada osaühing või aktsiaselts. Tavapäraselt on alustavale ettevõtjale parem variant osaühing, sest juhtimine on lihtsam. (Suppi, 2023, lk 50) Lisaks puudub osaühingu asutamisel minimaalne nõutav algkapital (Justiitsministeerium, 2023a).

Peale ettevõtlusvormi, ärinime ning tegevusala valimist on vajalik firma registreerida ametliku ettevõtteks, et oleks võimalik alustada tegevust. Seda on võimalik teha kahel viisil: e-äriregistri kaudu või külastades notarit. Kõige mugavam ja kiirem viis on elektrooniline registreerimine, Äriregistrisse tuleb sisestada andmed loodava ühingu ja asutajate kohta, kujundada ärinimi ja tüüppõhikiri, maksta riigilõiv ja teha põhikapitali sissemakse. Teine lahendus on kasutada registreerimiseks notari abi. Tasudes ära riigilõivu ja osakapitali sissemakse valmistab notar ette kõik vajalikud dokumendid, asutamine võtab üldjuhul aega kaks kuni kolm päeva. Riigilõiv äriregistrisse kandmise eest on 200 eurot, välja arvatud täisühingu, usaldusühingu ja FIE registreerimisel, mil kuluks on 20 eurot. (Justiitsministeerium, 2023b)

Pärast ettevõtte registreerimist tuleb luua ettevõttele pangakonto. Juhul kui tegevusala nõuab, on vajalik taotleda eriload, kuid enamik väikeettevõtjad seda ei vaja. Töötajate palkamisel on oluline nende andmed lisada Maksu- ja Tolliametisse ning juhul, kui käive kujuneb kalendriaastas suuremaks kui 40 000 eurot, tuleb end registreerida käibemaksukohustuslaseks. Ettevõtlus käib käsikäes dokumentatsiooniga, seega väga oluline on ettevõtjal hoida esimesest päevast saati oma raamatupidamine korras. (Krusenvald, 2022) Lisaks eelmainitud sammudele on mõistlik ettevalmistusetapis määrata oma ettevõtte asukoht, vajadusel kindlustada seda, ja paigaldada või muretseda endale telefoni- ja internetiteenus (Peek, 2023a).

Esimestel aktiivsetel tegevuskuudel tuleb säilitada võetud siht, planeerida tasakaalustatud ajakasutus, õppida paremini tundma oma kliente ja konkurente, pidevat täiustada oma teenust või toodet, kontrollida rahavooge, kontrollida reaalseid tulemusi planeerituga ning hoida suhteid panga, tarnijate ja investoritega (Miettinen, et al., 2008, lk 52-53). Algas võib olla väga raske, aga sellega tuleks arvestada, koheselt allandmise asemel tuleks olla paindlik ja vajadusel kohandada oma plaane tegelikkusega (Odres, 2009).

Kokkuvõtteks on ettevõtlusel erinevaid definitsioone, kuid eelkõige seostatakse seda ettevõtete või organisatsioonide loomisega. Ettevõtlusesse minemise peale mõtlevad palju inimesed ning põhjused selleks võivad olla erinevad. Leidub inimesi, kes soovivad enda sissetulekuid ettevõtjana rohkem

mõjutada kui ka neid, kellel puuduvad teised alternatiivid. Teekond ettevõtte rajamiseni võib olla erinev - ühtedel on olemas idee, millest sünnib planeerimise käigus ettevõtte, teistel on olemas raha ning ettevõtlusvorm, aga idee on puudu. Üks olulisemaid samme ettevõtte loomisel on äriidee leidmine, kuna see on kogu protsessi alustalaks. Äriidee leidmisele võiks järgneda eesmärkide seadmine, planeerimine, ettevalmistusetapp, avamine ja esimeste kuude jälgimine. Algas võib olla keeruline, kuid allaandmise asemel on tulusam oma plaan veel korra üle vaadata ja reaalsusega kohandada.

1.2 Äriplaani olemus ja koostamisega seotud vead

Leviv arusaam, et äriplaanide olulisus tõusis esile aastatel 1960-1970. Samal ajajärgul leidis aset kultuurirevolutsioon, mis tõi endaga kaasa seni tundmatuid ja julgemaid suundumusi nii poliitikas kui ka kultuuris. 1973-1974. aastatel toimus ka naftakriis, tuntud ka kui Euroopa energiakriis, mis omakorda nõudis uute võimaluste ja lahenduste leidmist. Ärikeskkonnas toimuv kriis muutis investorid ettevaatlikuks, millest tulenevalt keskendusid nad enam ärikavandite sisule, riskidele ja jätkusuutlikkusele. Sellele järgnes vajadus moodustada norm, mis vähendaks investorite riske ning toetaks äriidee või ettevõtte esitlemist. (Truuts, 2020, lk 9)

Infotehnoloogia hooga arenemise ja 1971. aastal Silicon Valley loomise tulemusel hakkas ilmuma innovaatilisi ja rahvusvahelisi äriideid, mis omakorda vajasisid investoritelt investeeringuid. Tihtilugu puudus võimalikel investoritel kogemus sellel alal ning äriplaani toetas sellest ülevaate saamist. Tänapäevalgi on äriplaani üks eesmärkidest anda ülevaade äriideest ja sellega seotud riskidest. Äriplaani tarvilikkus ulatub kaugemale investoritest, olles oluline ka ettevõtte juhtkonnale ja omanikele, kuna ettevõttega hõivatud isikud ei pruugi omada ärikeskkonnast täielikku ülevaadet selle keerukamaks muutumise tõttu. (Truuts, 2020, lk 9-10)

Iga ettevõtte jaoks on vajalik äriplaani, mis toimib justkui teejuhina – toetab soovitud ja ettenägematute võimaluste ära kasutamist, aitab mööda saada võimalikest tõketest ning juhtida ettevõtet keskkonnas, kus on mitmeid konkurente (Cyr, 2010, lk 14). Tegemist on dokumendiga, mida kasutavad nii alustavad kui ka asutatud ettevõtted, et kirjeldada ettevõtte eesmärke, tegevust, valdkonna olukorda, turunduseesmärke ja finantsprognose (Hayes, 2023b). Äriplaani eesmärk on hinnata äritegevuse kasutoovust, kavandada ja struktureerida järgmiste etappide tegevusi ning aidata otsustada, kas äriidee elluviimine on otstarbekas (Puidet, et al., 2016, lk 54). Plaanis sisalduv teave võib olla ettevõtte juhtimisel abiks. Veelgi enam, see võib olla väärtuslik vahend investorite meelitamiseks ja finantseerimisasutustelt rahastamise hankimiseks. (Hayes, 2023b)

Äriplaani vajadus on esmajärjekorras ettevõtjal endal, kuna see võimaldab oluliste detailide ja ohukohtade põhjalikku läbimõtlemit ning teadlikku tegevust. Äriplaani loomine suunab mõtisklema küsimuste ja teemade üle, millele tavapäraselt ei pruugita tähelepanu pöörata. Kvaliteetne äriplaani vähendab ebakindlust ning võimaldab läbi mängida erinevaid stsenaariume, avastades seeläbi uusi perspektiive ja võimalusi. (Puidet, et al., 2016, lk 56) Lisaks ettevõtjale endale võib äriplaani olla oluline ka teistele osapooltele.

- Ettevõtte omanikud – kui ettevõttel on tasustatud juhtkond, võib äriplaani anda omanikele ülevaate juhtkonna plaanidest ettevõtte arendamiseks.
- Kaasomanikud ja asutajad – äriplaani toimib alusena aruteludele kaasomanikega ning aitab tagada ühise arusaama ettevõtte suundadest ning samuti vähendab kirjalik dokument segaduste riski ja loob selguse ettevõtte eesmärkidest.
- Ettevõtlustoetusi väljastavad organisatsioonid – näiteks Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS) pakub tagastamatuid toetusi alustavatele ettevõtjatele ning Töötukassast võivad starditoetust saada töötud, kes soovivad ettevõtlusega algust teha.
- Riskikapitali fondid ja äriinglid – ettevõtte omanike ringi kaasamiseks tutvustab äriplaani ettevõtte tulevikuplaane, juhtkonna oskusi, kasvupotentsiaali ja muud vajalikku infot, mida investeerimisotsuste langetamiseks arvesse võetakse.
- Laenuandja, eelkõige pangad – äriplaani koostamine näitab juhtkonna pädevust konkreetse tegevusvaldkonna ja ärijuhtimise alal, lisaks annab see ülevaate ettevõtte finantsplaanidest, näidates võimet tagasi maksta laenusummat koos intressidega.
- Ettevõtte võimalikud ostjad – äriplaani kasutatakse ettevõtte tegevuse esitlemiseks mõeldavatele ostjatele või ettevõtetele, kellega võidakse liituda.
- Potentsiaalsed võtmetöötajad – äriplaani võib toetada andekate töötajate ligimeelitamist ettevõttesse. (Miettinen, et al., 2008, lk 99-100)

Äriplaani koostamine on tavaliselt äriidee omaniku ehk ettevõtja ülesanne. Ettevõtja võib koostada plaani iseseisvalt või tellida selle professionaalselt teenusepakkujalt. Oluline on, et kirjutajast olenemata, annaks äriplaani objektiivset infot äriidee reaalsuse ja potentsiaali kohta eelkõige ettevõtjale endale. (Truuts, 2020, lk 11) Miettinen, et al. (2008, lk 115) on arvamisel, et äriplaani koostamisel peaksid osalema isikud, kes kavatsevad ideed ellu viia. Väliskonsultant võib juhendada äriplaani väljatöötamist, kuid ettevõtte juhtkond peab siiski koostama planeeritava tegevuse põhimõtted ja sisu. Truuts (2020, lk 11) on samuti arvamisel, et edu võtmeks äriplaani juures on ettevõtja maksimaalne kaasatus loomisprotsessis, sest sel viisil muutub äriplaani mitte üksnes

teoreetiliseks dokumendiks, vaid praktiliseks tegevusjuhendiks ettevõtluse alustamisel ja oma äri edendamisel.

Äriplaani kirjutamisel järgitakse viit põhimõtet. Esiteks, olulisuse põhimõte, äriplaani tuleb kirjutada relevantset teavet, mis kirjeldab nii äriidee mõtet kui sa seda, millised on selle elluviimise võimalused. Teiseks on kasulik silmas pidada tervikliku kirjeldamise põhimõtet, äriplaani iga peatükk peaks olema üles ehitatud nii, et see annaks kõikehaaravat teavet konkreetse teema kohta, mis on tähtis peatükis toodud sisu mõistmiseks. Kolmandaks, arusaadavuse põhimõte, äriplaani kirjutatud informatsioon olgu esitatud nii, et see oleks üheselt mõistetav ja ülevaatlik äriplaani lugejale. Neljandaks, objektiivsuse põhimõte, äriplaanis sisalduv info olgu usaldusväärne ja neutraalne. Viiendaks pidada meeles tasakaalu põhimõtet, äriplaani tuleb ühelt poolt koostada läbimõeldult ja ettevaatlikult, hoidudes liiga paljulubavatest tulude ja kulude prognoosidest. Teiselt poolt peab äriplaanis olema kirjas visioon ehk tuleviku ideaalpilt. (Truuts, 2020, lk 14-15)

Hästi koostatud ja teostatud äriplaani abistab ettevõtetel kavandada tulevikku, analüüsida hetkeolukorda ja võimalusi, ennetada võimalikke probleeme ning nendeks valmis olla. Kvalitatiivne äriplaani toetab ettevõtte juhtimist, edendab ühtset arusaama eesmärkidest ja nende saavutamisest, võimaldab ettevõtte laienemist ning aitab koostada mõistlikku kasvuplaani. Edukas äriplaani toetab finantseerimisest, kuna see toimib müügivahendina, mis peaks veenma konkreetseid huvitatud osapooli. (Miettinen, et al., 2008, lk 98) Oluline on välja tuua, et äriplaani ei ole jäigalt paika pandud, vaid seda tuleb hoida ajakohasena ning vajadusel regulaarselt kohandada (Puidet, et al., 2016, lk 56).

Ideede rohkus toob endaga kaasa erinevaid äriplaanide, mis tekitavad küsimusi ja probleeme. Leidub neid, mis on loogika abil lahendatavad, aga ka neid, mis vajavad lähemalt uurimist. Mõnikord on ka kasulik õppida konkurendi vigadest, et ise mitte sama viga korrata. (Suppi, 2023, lk 82) Probleemid võivad tekkida sellest, et tulusid on ülehinnatud, aga kulusid alahinnatud, selline olukord võib tuleneda ettevõtja kogemuste puudusest aga mõnikord ka soovist pilti ilustada. Probleemiallikaks võib olla ka äriplaani üldine madal kvaliteet, kehv vormistus, ebakonkreetsed äriideed, puudulik turuanalüüs, loogikavead ning otsesed vead finantsprognoosides. (Miettinen, et al., 2008, lk 111)

Ettevõtja jaoks on oluline teha endale selgeks kasumi ja rahavoogude tähendus. Alustades uue ettevõtte loomist, tuleks detailset läbi mõelda toote valmistamiseks minev kulu, selle potentsiaalne müügihind ja oodatav kasum ühiku kohta. (Berry, 2023b) See on oluline, kuna uued ettevõtjad unustavad äriplaanis keskenduda rahavoogudele, kuna nende siht on suunatud kasumlikkusele. Kasum ei ole alati võrdne rahavoogudega, millest tulenevalt võib esineda olukordi, kus ettevõtte on

kasumis, aga pole võimeline tasuma arveid, kuna rahalistest vahenditest jääb puudu. (Nine Common ..., 2022)

Alustavad ettevõtjad, eriti need, kelle toode või teenus on ainulaadne, alahindavad või jätavad kirja panemata äriplaanides oma konkurente. Kui ettevõtja arvab, et temal ei ole konkurente, siis suure tõenäosusega pole ta teinud piisavalt taustatööd, et neid ära tunda. (Nine Common ..., 2022) Esineb ka äriplaane, kus pole selgelt välja toodud eeliseid konkurentide ees (sh. tootmiskiirus, keskkonnasõbralikkus, kokkuhoidlikkus jne) (Suppi, 2023, lk 82). Sageli kirjutatakse ka konkurentide kohta välja rohkem nõrkusi ja vähem tugevusi. See võib olla ohumärk sellest, et ettevõtja pole analüüsinud ettevõtteid objektiivselt. Konkurente analüüsidest teise ettevõtte halvustamine on ebaetiline, eriti olukordades, kus avalike andmete analüüsist selgub, et ettevõttel, mis äriplaani alusel teeb pealtnäha kõike valesti, on stabiilsed ja keskmisest kõrgemad müügitulud. (Truuts, 2020, lk 120)

Äriplaani levinumaks veaks on ka see, et ettevõtja pole endale selgeks teinud, kes on tema toote või teenuse tarbijad ehk kliendiuuring on ebapiisav (Suppi, 2023, lk 82). Tänapäeva suurest konkurentsist tulenevalt on eriti oluline pöörata tähelepanu sellele, et ettevõtte sõnum tarbijale oleks meeldejääv. Tähelepanuväärset rolli mängib toode või teenus, mis lahendab tarbija jaoks teatavat probleemi, mis kliendi ettevõtteeni toob, kuid oluline on paika panna ka turundusplaan. (Nine Common ..., 2022) Äriplaanides sageli selgub, et ettevõtja loodab liialt palju, et toode müüb ennast ise, turunduse peale ei mõelda piisavalt (Suppi, 2023, lk 82). Tooted vajavad läbimõeldud turundusstrateegiaid, mis aitavad ettevõttel jõuda oma toote või teenusega kliendini (Nine Common ..., 2022).

Sagedasti ollakse arvamusel, et äriplaani kirjutamine on ajaraiskamine. Selline arvamus tuleneb sellest, et enamasti on äriplaanide puuduseks pealiskaudsus ja teoreetilisus. Tihti puudub plaanides sisu, tegu kui ka nägu. (Truuts, 2020, lk 5) Äriplaanist peaks välja tulema ettevõtte tegevuse eri aspektid ja detailsed tulevikuplaanid. Näitena saab välja tuua, et konkurentsianalüüs, kus on välja toodud, et konkurentsieeliseks on parem kvaliteet, odavam hind ja kiirem tarne, näitab, et kirjeldus ei toetu analüüsile ja on täiesti subjektiivne. Sellisel viisil äri planeerimine toob endaga kaasa kasutu äriplaani, raisatud aja, negatiivsed vastused rahastajatelt ja juhtimata äritegevuse. (Kullerkupp, 2007)

Kokkuvõtvalt on äriplaan väärtuslik nii ettevõtjale endale kui ka teistele osapooltele, tingimusel, et ettevõtja on aktiivselt osalenud selle koostamises ning dokumenteeritud on oluline ja terviklik informatsioon. Hea äriplaan on arusaadav, objektiivne ning hõlmab realistlikke tulude-kulude prognoose ja tulevikunägemust. See suurendab ettevõtja enesekindlust äri tasuvuse osas ning

võimaldab erinevate stsenaariumite läbimängimist, aidates seeläbi tuvastada riske. Mida põhjalikum ja realistlikum äriplaani, seda suurem on selle pikaajaline kasulikkus ettevõtjale. Oluline on jätkuvalt plaani täiendada ja kohandada, tagamaks selle ajakohasus. Koostatud äriplaani võivad esile kutsuda mitmeid küsimusi ja probleeme. Probleemide allikad võivad olla mitmekülgsed, hõlmates alahinnatud kulusid, madalat üldist kvaliteeti, nõrka vormistust, puudulikku turuanalüüsi, loogikavigu, ebatäpsusi finantsproгноosis või ebamäärasust äriidees. Äriplaani koostamine võib tunduda esialgu ajaraiskamisena, aga detailselt koostatud plaan toetab ettevõtjat äritegevuse juhtimisel ning annab ka võimaluse rahastuse saamiseks. Äriplaani kirjutamisel tasub mõelda konkurentide vigadele, et vältida ise sarnaste vigade tegemist.

1.3 Äriplaani ülesehitus

Uue ettevõttega alustamisega kaasnevad väljakutsed ning oluline on nendeks valmis olla. Üks oluline samm alustava ettevõtte väljakutseteks valmistumisel on äriplaani koostamine. (Schooley, 2023) Äriplaani kirjutamine võtab aega, kuna põhjalikult koostatud plaan hõlmab mitmeid ja ulatuslikku teavet sisaldavaid jaotisi. Kuigi see nõuab pingutust, tasub see lõpuks ära. (Cyr, 2010, lk 10) Läbimõeldud äriplaani loomisel on võimalus mõelda ideed läbi, millest tulenevalt võivad tulla esile kõik võimalikud takistused edu saavutamiseks, enne raha investeerimist (Hayes, 2023b). Kvaliteetse plaaniga suureneb ka võimalus saada toetust investeringuteks ja muudeks vajalikeks ressursideks, mis aitavad ettevõtmisel õnnestuda (Cyr, 2010, lk 10).

Äriplaani on oluline vahend uuele ettevõttele, võimaldades asutajatel täpselt läbi mõelda, milliseid samme kavatsetakse astuda ja kuidas (Suppi, 2023, lk 53). Äriplaani jääb ettevõttele alusdokumendiks, ideaalis vaadatakse seda perioodiliselt üle, et kajastada saavutatud või muutunud eesmärke (Hayes, 2023b). Äriplaani struktuur ei ole fikseeritud, vaid sõltub sellest, kellele see on suunatud - omanikele tegevuskavaks või rahastajatele vajaliku teabe esitamiseks. Kui äriplaani alusel taotletakse toetust või investeringuid, võivad need pakkujad seada omad nõuded selle sisule ja vormistusele. Kui aga äriplaani on mõeldud ainult omanikele, siis keskendutakse sellele, mida ettevõtjad peavad vajalikuks, et kõik osapooled mõistaksid hiljem kokkulepitut ühtselt. (Suppi, 2023, lk 53)

Isegi samas valdkonnas tegutsevate konkurentide äriplaani on harva identsed, siiski on neil sageli mõned põhielemendid (Hayes, 2023b). Äriplaani koostamisel liigutakse üldisemast ülevaatest detailsemate ülevaadeteni. Seega on algusosad – kokkuvõtte ja ettevõtte kirjeldus – lühikesed ülevaated. Plaani tuum keskendub ettevõtte üksikasjalikele osadele ja probleemidele, kirjeldades

kõikehaaravalt ettevõtte tegevust ja töötajaid. Lõpus olevad lisad sisaldavad detailsemat informatsiooni nagu finantsandmed, juhtkonna CV-d ja muu taoline. (Cyr, 2010, lk 22)

Äriplaani peegeldab omaniku, äriidee ja ettevõtte tegevust minevikus, olevikus ja tulevikus. Aja jooksul on kujunenud selged ootused äriplaani sisule ja ülesehitusele. Kuigi erinevates riikides või rahastajate ringkondades võib olla erinevaid eelistusi, peab üldiselt äriplaani hõlmama järgnevat teemasid või peatükke (Truuts, 2020, lk 17-18):

- kokkuvõte;
- ettevõtte andmed, meeskond ja juhtimine;
- missioon ja visioon;
- lühi- ja pikaajalised eesmärgid;
- ärikeskkonna analüüs, sh SWOT ja riskianalüüs;
- teenus ja toode;
- turg, kliendid ja konkurendid;
- turundusstrateegia ja müügiplaan;
- finantsplaneerimine.

Järgnevalt on kirjeldatud levinumaid äriplaani osasid. Kordaläinud äriplaani kokkuvõtte, olles sageli esmamulje loojaks rahaotsustele, tekitab juba alguses võimalikes rahastajates huvi ettevõtte vastu (Truuts, 2020, lk 19). Tegemist on kogu plaani kõige olulisema jaotusega, kuna see on esimene osa, mida inimesed plaanis loevad. Eelkõige peab kokkuvõtte köitma lugeja tähelepanu. See peab suunama lugejaid üksikasjalikke vastuseid otsima küsimustele, mis on kirjas äriplaani täispikkadel osadel. (Schooley, 2023) Väärt kokkuvõtte on ühe kuni kahe leheküljeline ülevaade kogu plaani põhielementidest ja sisaldab võimalusel igas jaotuses mõõdetavaid numbrilisi andmeid ettevõtte ning tegevusvaldkonna kohta. Äriplaani soovituslik kokkuvõtte struktuur järjestikuste jaotustena on järgmine (Truuts, 2020, lk 19-21):

- äriidee, ettevõtte tegevusvaldkonna ning põhitoodete või -teenuste ülevaade;
- ettevõtlusega tegelemise motivatsioon või põhjused;
- potentsiaalse sihtturu suurus ja sihtkliendi profiil;
- sihtkliendi vajaduste kirjeldus;
- oluliste konkurentide ja ettevõtte konkurentsieeliste tutvustus;
- turundustegevused klientideni jõudmiseks ja eesmärkide saavutamiseks;
- põhilised tugevused ja nõrkused;
- lühiajalised ja pikaajalised eesmärgid;

- finantseeringu suurus ning peamised rahastamisallikad.

Ettevõtte kirjelduse peatükk annab ülevaate planeeritavast ettevõttest, sisaldades põhiteavet nagu ettevõtte asutamise aeg, äriüksuse tüüp ja tegutsemispiirkond. Siia peatükki võib juurde lisada ka informatsiooni ettevõtte juhtkonnast, loetelu inimestest ja nende rollidest ettevõttes. (Schooley, 2023) Missioon põhineb olevikul ning annab infot selle kohta, miks ettevõtte eksisteerib. Visioon on tulevikupõhine, kirjeldab seda, milline on soov välja näha tulevikus. Kuigi missioon ja visioon peaksid olema organisatsiooni põhielemendid, peaks visioon olema ettevõtte suunanäitaja. Visioon on püüdlus, missioon on teostatav. (Peek, 2023b)

Edasi tuleb mõelda, milliseid samme tuleb astuda, et visioon teostuks – eesmärkide seadmine. Eesmarke püstitades soovitatakse lähtuda SMART-printsiibist (specific, measurable, attainable, realistic, timely), mis tähendab, et eesmärgid peavad olema spetsiifilised, mõõdetavad, saavutatavad, realistlikud ja tähtajalised. (Suppi, 2023, lk 61) Eesmärgid jaotuvad lühiajalisteks ehk operatiivseteks eesmärkideks ja pikaajalisteks ehk strateegilisteks eesmärkideks. Lühiajalised eesmärgid, mis hõlmavad kuni üheaastast ajavahemikku, kirjeldavad tegevusi päevade, nädalate ja kuude kaupa ning keskenduvad tavaliselt esimesele tegevusaastale. Pikaajalised eesmärgid, üks kuni viis aastat, näitavad ettevõtte olulisemaid strateegilisi arengusuundi ja finantseesmarke, näiteks tootearendus, sisenemine uutele turgudele, müügitulu, kasumieesmärk või muu selline. Hästi sõnastatud lühiajalised eesmärgid toetavad otseselt pikaajaliste eesmärkideni jõudmist. (Truuts, 2020, lk 33)

Ärikeskkonna analüüs hõlmab endas makro- ja mikrokeskkonna analüüsi. Makrokeskkond viitab majanduse laiemale olukorrale, mida ettevõtja ise muuta ei saa. Makrokeskkonna analüüsimine on strateegilise juhtimise oluline osa. Keskkonna kui terviku üksikasjalikku analüüsi nimetatakse ka PESTLE analüüsiks (*political, economic, sociological, technological, legal and environmental analysis*). Antud analüüs koosneb komponentidest, mis mõjutavad ärikeskkonda ja iga täht akronüümis tähistab tegurite kogumit, mis otseselt või kaudselt iga tegevusala mõjutavad. Analüüsi käigus analüüsitakse poliitilist, majanduslikku, sotsiaalset, tehnoloogilist, seadusandlikku ja ökoloogilist keskkonda. (PESTLE Analysis ..., 2011) Mikro- ehk sisekeskkond puudutab valdkondi, milles ettevõtte tegutseb. Analüüsimiseks kasutatakse Michael Porteri viie jõu mudelit. (Truuts, 2020, lk 43) Mudel uurib järgmisi tegureid: konkurentsi, hankijate ja ostjate mõjuvõimu, sisenemisbarjääre ning asendustooteid. Soovitatav on uurida ka võimalikke müügikohti, ala edutegureid ja hindade strateegiaid. (Truuts, 2020, lk 43)

SWOT-analüüs (*strengths, weaknesses, opportunities, threatson analysis*) tehnika, mis hõlmab teabe kogumist väliste ja sisemiste tegurite kohta, et analüüsida uue ettevõtmise teostatavust. Tegemist on ingliskeelse akronüümiga, mis sisaldab endast nelja erinevat tegurit: tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. SWOT-analüüsis käsitletakse tugevaid ja nõrku külgi sisemiste teguritena, mida organisatsioon ise täielikult kontrollib. Võimalusi ja ohte seevastu käsitletakse välisteguritena, mis võivad, aga ei pruugi olla organisatsiooni poolt kontrollitavad. (What is a Simplified ..., 2022) Riskianalüüsis võetakse arvesse ettevõtte SWOT-analüüsis esile toodud nõrkused ja ohud eraldi ning otsitakse meetodeid nende maandamiseks. See analüüs demonstreerib ettevõtja võimekust ennetada probleeme ja leida nende jaoks sobilikud lahendused. (Äriplaani näidis „SWOT ja riskianalüüs“, 2019)

Riskideks võivad olla erinevad aspektid, näiteks ressursside hinnatõus, tehnoloogilised muutused, tarbijate eelistuste muutumine ja nõudluse langus, seadusandluse muudatused, oluliste töötajate lahkumine, raskused laenukapitali hankimisel, lepingukohustuste mittetäitmine klientide poolt, koostööpartnerite majandusraskused või nende käitumise muutus, üldised majandusprobleemid, rendilepingute lõpetamine ja tingimuste muutumine ning muud sarnased asjaolud (Miettinen, et al., 2008, lk 108). Ettevõtja võtmepädevuseks on märgata riske ja välja töötada tegevuskava nende olukordadega toimetulekuks. Efektiivse riskijuhtimise korral saab ettevõtja vältida müügitulu vähenemist, varade väärtuse langust, kohustuste ja kulude kasvu, maiset kahjustamist ning ettevõtte tegevuse lõpetamist. Riskianalüüs on sisuliselt ettevõtte varuplaan. Seega, kui äriplaani lihtsustatud kujul otsest riskianalüüsi osa pole, kuid rahastaja eeldab ettevõtjalt varuplaani kirjeldust, võib see olla tegelikult sisuline riskianalüüs. (Truuts, 2020, lk 59)

Tooteid ja/või teenuseid kirjeldades, tuleb teha seda klientide vaatenurgast ja tuua konkreetselt välja millist probleemi soovib ettevõtja lahendada. Eesmärgiks on tõestada, et ettevõtte täidab turuvajaduse ja jääb elujõuliseks ka lähitulevikus. (Schooley, 2023) Äriplaanis on toodete peatükk äriplaani keskne osa, milles kirjeldatakse nii peamisi kui ka täiendavaid tooteid, mida kliendid ostavad ja mille müügist ettevõtte teenib tulu. Täiendavaid tooteid nimetatakse sageli ka lisatoodeteks. Toodete nimekiri on soovitatav tuua tabeli kujul, kuhu lisada toodete nimetused ja nende osakaalud müügitulust. Lisaks toodete kirjeldusele on oluline äriplaanis kirjeldada tootmis- ja teenindusprotsessi. Protsesside kirjeldamine aitab saada ülevaadet ressurssidest, mida ettevõtte vajab toodete loomiseks ja müügiks. (Truuts, 2020, lk 71)

Oma kliendibaasi mõistmine on üks võtmesamme ettevõtte edu saavutamiseks. Kui ettevõtja ei tea, kes on tema kliendid, mida nad tahavad ja kuidas nad seda tahavad, võib ettevõttel olla raskusi tõhusa

turundusstrateegia väljatöötamisel. (Freedman, 2023a) Turuanalüüsis analüüsib ettevõtte oma turgu lähtuvalt valitud tegevusvaldkonnast ja geograafilisest asukohast. Turuanalüüsi eesmärgiks on turu olemuse, trendide, edutegurite ja ohtude mõistmine ning saadud teadmiste kasutamine juhtimisotsuste tegemisel. (Truuts, 2020, lk 104) Turu-uuring viitab protsessile, mille käigus hinnatakse, läbi potentsiaalsete klientide, uue teenuse või toote elujõulisust. See võimaldab ettevõttel saada arvamust ja tagasisidet planeeritava idee kohta. Turu-uuringuid saab läbi viia mitmel erineval viisil, sealhulgas küsitlused, toote testimine ja intervjuud, populaarsust on hakanud koguma ka veebipõhised turu-uuringud, mis muudavad protsessi vähem pealetükkivamaks, kuna inimene saab ise osaleda omal ajal ja omal soovil. (Twin, 2023)

Turuanalüüsi objektiivsed eesmärgid hõlmavad järgmist (Truuts, 2020, lk 103):

- maksimaalse turu suuruse mõistmine;
- ettevõtte klientide ja nende ostuharjumuste tundmine;
- konkurentide tegevusstrateegiate ja majandustulemuste teadmine.

Edu saavutamiseks peab ettevõtja hästi mõistma oma konkurente - mida nad teevad teistmoodi, mis on nende tugevused, nõrkused ja eelised turul (Freedman, 2023a). Konkurent on iga ettevõtte või isik, kes toodab taolist toodet või teenust, mida saab müüa samal turul, või kes toodavad tooteid, mida on võimalik kasutada ettevõtte toote asendajatena (Salu, 2014, lk 49). Konkurentsianalüüsi abil saab ettevõtja teada, kas tema ettevõttel läheb hästi, kus on vaja end parandada ja ning selle kaudu oma edasisi samme planeerida. Analüüsi käigus peaks uurima näiteks konkurentide omadusi, hinnakujundust, tugevusi, nõrkusi ja geograafilist paiknemist. (Fairlie, 2023) Andmete kogumiseks on mitmeid võimalusi: konkurentide külastamine ja küsitlemine (endiste töötajate küsitlemine), avaldatud statistika läbivaatamine, suhtlemine kaubavahendajate ja ajakirjandusega, interneti uurimine ja turu-uuringutega tutvumine (Suppi, 2023, lk 57). Põhjalik teadmine konkurentidest aitab vähendada ebaõnnestumise riske ja võimaldab ettevõtjal teha teadlikumaid otsuseid (Cyr, 2010, lk 50).

Äriplaani konkurentide analüüs aitab vastata järgmistele küsimustele (Truuts, 2020, lk 113):

- kas toote või teenuse jaoks on nõudlust;
- kas ettevõtte seatud eesmärgid on realistlikud;
- kuidas ettevõtte saab eristuda konkurentidest.

Turundusstrateegia peatükis tuleks kirjeldada, kuidas ettevõtte kavatseb kliente enda juurde meelitada, sealhulgas kõiki eeldatavaid reklaami- ja turunduskampaaniaid. Lisaks peaks kajastuma

võimalikud turustuskanalid, mida ettevõtte planeerib kasutada oma toodete või teenuste viimiseks tarbijateni. (Hayes, 2023b) Turundusplaan toimib teataval määral teejuhina, kirjeldades, kuidas müüa oma toodet või teenust ning motiveerida tarbijaid ostma. Põhjalikult läbimõeldud turundusplaani koostamine ja rakendamine võimaldab ettevõtjal ja tema meeskonnal testida ideid, uurida erinevaid valikuid ja otsustada, millised strateegiad on ettevõtte jaoks tõhusad. (Cyr, 2010, lk 66)

Uue ettevõtte loomisel on oluline ratsionaalselt hinnata oodatavaid sissetulekuid ning hoolikalt planeerida kulutusi (Puidet, et al., 2016, lk 72). Rahavoogude prognoos iseloomustab ettevõtte rahaliste vahendite jääkide muutust mingil perioodil. Ettevõtte tegevuse algfaasis on rahavoogude planeerimine ja juhtimine tähtsam kui näiteks kasumiaruande planeerimine. See, et esimene tegevusaasta lõppeb kahjumiga, võib olla täiesti loomulik ja ootuspärane. Kui ettevõttel aga esimese tegevusaasta jooksul tekib perioode, kus ei jätku raha palkade maksmiseks või äripartneritele tasumiseks, siis on asi kehvem. Ehk ettevõtte on ka peale pikka aega kahjumiga tegutsedes võimeline jätkama, aga ettevõtte ei jää toimima, kui puudub likviidsus, teisisõnu, raha palkade, rendi ja muude kulude maksmiseks. Rahavoogude planeerimine on seega eelkõige vajalik ettevõtte likviidsuse tagamiseks. Stardiperioodil on seega võtmeküsimus „Kas meil on piisavalt raha, et tasuda arveid?“. (Miettinen, et al., 2008, lk 177) Lähemalt on ettevõtte finantsplaneerimisest ja kasumlikkuse arvutamisest kirjutatud peatükis 1.4.

Kokkuvõtvalt võib äriplaani koostamine olla aeganõudev protsess, kuid see on hädavajalik, et põhjalikult läbi mõelda äriidee ja selle elluviimise strateegia. Kuigi äriplaanal pole kindlat struktuuri, oodatakse sellelt teatud peatükkide või teemade käsitlemist. Tavaliselt algab äriplaan üldistava kokkuvõttega, liikudes seejärel detailsemate selgitusteni. Äriplaani soovitatakse teatud perioodide tagant uuesti üle lugeda ja vajadusel teha muudatusi, et plaan püsiks asjakohane.

1.4 Finantsplaneerimine ja kasumlikkuse arvutamine

Ülevaate sellest, kas planeeritava äriidee saab ka realselt ellu viia, peab andma finantsplaan. Selleks, et teada saada, kas ettevõtja saab hakkama olemasoleva omakapitaliga või on vaja kaasfinantseerijate abi või laenu taotleda, tuleb teada saada vajaminevate seadmete, materjalide, toodete, kommunaalteenuste ja teiste tehtavate kulude hinnad. Koostatav finantsplaan ei vasta täielikult reaalsusele, see aitab prognoosida, kui palju vajab ettevõtte toimetulemiseks. (Suppi, 2023, lk 75) Finantsprognoosid on antud ajahetkel prognoositud tulevaste tulemuste hinnang. Ettevõtte edu jaoks on prognoosimine väga oluline, kuna ettevõtte tõhusaks haldamiseks on oluline teada, kui palju tulu plaanitakse teatud aja jooksul teenida ja millised on vajalikud kulud samal perioodil. Tehtavaid

prognoose vaadatakse üldjuhul üle ja muudetakse igal aastal, kui varade ja kulude kohta saabub uut teavet. Uued andmeid võimaldavad ettevõttel teha prognoose täpsemaks. Ettevõtetel, kes teenivad stabiilset tulu on kergem teha täpseid finantsprognoose võrreldes uute ettevõtetega, kelle tulud võivad olla mõjutatud hooajalisusest. (Maverick, 2021) Tulemusrikka äriplaani finantsprognoosid peavad olema realistlikud ja otseselt seotud äriplaanis kirjutatuga (Truuts, 2020, lk 142).

Müügiprognoos on oluline finantsplaneerimise tööriist, kus kasutatakse olemasolevat teavet tulevase müügi prognoosimiseks. Põhjalik müügiprognoos eeldab iga müüdava kauba tuvastamist, kuna müüdava kauba väljajätmine või toote, mida tegelikult ei müüda kaasamine võib põhjustada ebatäpseid müügiprognoose. (Freedman, 2023b) Äriplaanis esitatavad müügiprognoosid peavad tavapäraselt olema esimese aasta kohta koostatud kuude lõikes ja järgnevad aastad aastate lõikes. Kõige kergem viis müügiprognooside arvutamiseks on välja kirjutada nimekiri teenustest ja toodetest, kogused (näiteks tükid, tunnid, klientide arv), ühiku müügihind ja ühiku muutuvkulud. Arvud, mis müügiprognoosides kajastuvad, peavad olema tuletatud otseselt äriplaanist, täpsemalt peatükist turg ja kliendid. (Truuts, 2020, lk 137-138)

Rahavoogude aruanne on finantsaruanne, mis näitab ettevõtte aruandeperioodi raha ja raha ekvivalentide laekumisi ja väljamakseid. Raha ekvivalendid on väga likviidsed investeeringud, mida saab võimalikult lühikese aja jooksul, tavaliselt kuni kolme kuu, rahaks ümber konverteerida (näiteks lühiajalised võlakirjad). (Murphy, 2023) Põhjalik rahavoogude prognoos võib olla äriplaani üks olulisemad osad, kuna kogu strateogia, taktika ja planeeritav äritegevus ei tähenda midagi, kui puudub piisavalt raha kulutuse katmiseks. Koostades prognoosi tulevikku vaadates, tuginedes varasematele raamatupidamisaruannetele, on hea valik rahavoogude arvutamiseks liita kokku planeeritav laekuv raha ja lahutada maha planeeritav kulutatud raha ehk kasutada otsemeetodit. Kaudmeetodi rakendamise korral korrigeeritakse kasumit või kahjumit mittesularahaliste tehingutega nagu amortisatsioon, mis mõjutab ettevõtte kasumlikkust, kuid ei mõjuta rahajääki. Kaudne meetod on populaarsem mineviku kohta rahavoogude aruannete koostamiseks. (Berry, 2023c)

Rahavoogude peamised komponendid on rahajäägi muutus äri-, investeerimis- ja finantseerimistegevusest. Äritegevuse rahavood peegeldavad ettevõtte äritegevusest tulenevaid laekumisi ja kulusi nagu näiteks laekumised müügist ja tööjõukulud. Investeerimistegevuse rahavood on raha liikumised, mis on tingitud varade ostust või müügist, hankijatele antud või klientidelt saadud laenudest ja ühinemiste ja ülevõtmistega seotud maksed. Finantseerimistegevuse raha hõlmab investoritelt ja pankadelt laekuvat raha, makseid aktsionäridele ja võla põhiosade tagasimakseid. (Murphy, 2023) Rahavoogude aruanne on ettevõttele tähtis, kuna see annab võimaluse

jälgida ettevõtte raha liikumist ja teha otsuseid, mis toetavad ettevõtte arengut. Rahavoogude aruanne aitab mõista, kui palju ettevõttes on tegelikult raha laekumisi ja kulusi. Positiivne rahavoog on märk sellest, et ettevõtte on võimeline tasuma oma kulusid, tegema investeeringuid ja tasuda dividende, ilma, et peaks kaasama lisafinantseeringut. Negatiivne rahavoog pöörab tähelepanu murekohtadele ettevõtte põhitegevuses või investeerimisstrateegias. (Lampe, 2023) Teinekord on vajalik negatiivse rahavoo korral teha ettevõttes täielikku analüüsi, kuna see võib viidata ka ettevõtte otsusele teatud perioodil oma äritegevust laiendada, et tulevikus edukam olla (Murphy, 2023).

Kasumiaruanne näitab ettevõtte tegevusest tekkivaid tulusid, kulusid, kasumit või kahjumit teatud ajaperioodil (näiteks kalendriaasta) (Truuts, 2020, lk 139). Tavaliselt on kasumiaruanne tulude ja kulude loend, mille lõpus on kirjas ettevõtte puhaskasum või kahjum. Tegemist on aruandega, mis näitab, kas ettevõtte on kasumlik või mitte. Kasumi leidmiseks tuleb ettevõtte tuludest maha lahutada kogukulud. (O'Rourke, 2023) Eesti ettevõtetel on võimalus valida kahe erineva kasumiaruande skeemi vahel. Esimeses skeemis jaotatakse ärikulud kulude olemuse järgi, näiteks tööjõukulud, materjalikulud ja amortisatsioonikulud. Enamasti eelistavad seda kasutada väiksemad ettevõtted, kellel pole vajadust kulude jaotamiseks vastavalt funktsioonidele. Teises skeemis liigitatakse ärikulud aga otstarbe järgi, näiteks müüdnud toodangu maksumus, turunduskulud ja üldhalduskulud. See skeem on tavaliselt keerukam, kuna kõikide kulude puhul tuleb määrata, millise ettevõtte funktsiooniga need on seotud. Teatud kulusid, näiteks tööjõukulusid, tuleb jaotada erinevate funktsioonide vahel proportsionaalselt. Kasumiaruande skeemi valikul peaks kaaluma, milline liigitus annab kasutajatele parema arusaama ettevõtte majandustulemustest. (Rahandusministeerium, 2023)

Lisaks rahavoogude prognoosimisele ja kasumiaruande loomisel on äriplaanis oluline osa ka bilansil, mis näitab, mida ettevõtte omab (varad), mida võlgneb (kohustused) ja kui palju on omanikud/aktsionärid ettevõttesse investerinud (omakapital) (Betenson, 2023). Bilanss on jagatud kaheks veeruks, üleval või vasakul asuvad varad ning all või paremal ettevõtte kohustised ja omakapital. Bilanss on alati tasakaalus ehk varade väärtus võrdub kohustiste ja omakapitali koondväärtusega. (Investopedia team, 2023) Tavaliselt jaguneb bilanss kolmeks põhiosaks: varad, kohustised ja omakapital. Varad on bilansis tavaliselt ülalt alla jaotatud vastavalt sellele, kui kergesti saab vara rahaks konverteerida. Teisisõnu on kõige likviidsemad varad (käibevarad, näiteks raha ja varud) nimekirja ülaosas ja vähem likviidsemad varad (põhivarad, näiteks maa või seadmed) loendi lõpus. Kohustiste poolel on kontot korrastatud lühiajalistest kohustistest (tähtaeg kuni 12 kuud) pikaajalisteni (tasumise tähtaeg vähemalt üks aasta). (Betenson, 2023; Investopedia team, 2023)

Lisaks eelnimetatud aruannetele, mis annavad kindla ettekujutuse ettevõtte üldisest finantsseisundist (Betenson, 2023), on ettevõtte jaoks olulised ka kasumlikkuse suhtarvud, mis hindavad ettevõtte võimet teenida kasumit oma müügist, bilansivaradest ja omakapitalist. Kasumlikkuse hindamiseks on mitmeid erinevaid suhtarve: müügikäibe äri- ja puhasrentaablus ning lisaks varade puhasrentaablus (ROA) ja omakapitali rentaablus (ROE). (Hayes, 2023c)

Müügikäibe ärirentaabluse saamiseks tuleb ärikasum jagada müügituluga ja korrutada sajaga. Antud marginaal näitab, kui tõhusalt suudab ettevõtte oma põhitegevuse kaudu kasumit teenida. Kõrgemaid marginaale peetakse paremaks, kuna see näitab, et ettevõtte on oma tegevuses efektiivne ja oskab müüki kasumiks muuta, marginaale tasub võrrelda sama tööstusharu konkurentidega. (Hayes, 2022b) Müügikäibe puhasrentaabluse arvutamisel tuleb puhaskasum jagada müügituluga ning protsendi saamiseks korrutada sajaga, see näitab kui suur osa igast ettevõtte kogutud eurost muutub kasumiks või kui palju kasumit teenitakse igast ühe euro müügist pärast kõigi nende tulude teenimisega seotud ärikulude arvestamist. Suurem kasumimarginaal tähendab, et suurem osa müügist on kasum. (Murphy, 2022)

Varade puhasrentaabluse näitab kui tõhusalt ettevõtte oma varasid kasumi teenimiseks kasutab ehk kui suures ulatuses teenib kasumit iga ettevõttesse paigutatud euro, arvutamiseks tuleb puhaskasum jagada keskmise koguvaraga ning väljendatakse protsentides. Arvutades ROA-d, siis tuleks kasutada koguvarade keskmist, kuna firma varade summa võib ajas muutuda ning seetõttu annab keskmise koguvara kasutamine täpsema pildi kui ühe perioodi varade summa. Üle 5% varade puhasrentaablust peetakse üldiselt heaks ja üle 20% suurepäraseks, siiski tuleks tulemusi võrrelda sama sektori ettevõtete vahel või ka ettevõtte varasemate varade puhasrentaablus näitajatega. (Hargrave, 2022) Omakapitali puhasrentaablust väljendatakse protsentides ning selle arvutamiseks tuleb puhaskasum jagada keskmise omakapitaliga. ROE näitab ettevõtte kasumlikkust, mida kõrgem on ROE seda paremini suudab ettevõtte kapitali kasumiks muuta. Kõrge omakapitali puhasrentaablus ei pruugi olla alati positiivne, vaid see võib viidata ebajärjekindlale kasumile või ülemäärasele võlale. (Fernando, 2023)

Kokkuvõtvalt on finantsplaneerimine oluline igale algavale ettevõttele, kuna see võimaldab hinnata planeeritud idee kasumlikkust. Kuigi prognoosid ei peegelda alati täielikult reaalsust, annavad need siiski aimu sellest, kuidas võivad tulud ja kulud kujuneda. Finantsplaneerimisel on oluline koostada müügi- ja rahavoogude prognoosid ning luua ettevõtte võimalik kasumiaruanne ja bilanss. Lisaks on kasulik arvutada erinevaid kasumlikkuse suhtarve, et veelgi põhjalikumalt hinnata idee potentsiaalset kasumlikkust.

2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

Uurimisobjektiks on äriplaani, mis koostatakse alustavale ettevõttele. Lõputöö probleem seisneb selles, et Valgemaal asuvas Tõrva vallas puudub hetkel laste mängutuba, kus saaks pidada laste sünnipäevaseid või soovi korral lihtsalt lapsega mängida. Hetkel puudub teadmine, kas antud ettevõtmine oleks ka kasumlik. Tõrva valla arengukavas 2020-2025 on missiooni ühe osana välja toodud valla konkurentsivõime ja kestlikkuse kasvatamine, samuti on visiooni üks osa ettevõtluse arendamine. Soovitakse julgustada oma ettevõtete loomist eesmärgiga kasvatada ettevõtete arvu. (Tõrva valla arengukava 2020-2025, 2020, lk 9-13) Äriplaani eelduseks on turu-uuringu läbiviimine, kuna selle abil on võimalik välja selgitada huvi ja vajadus planeeritavale mängutoale.

Empiirilise uuringu eesmärk on koostada äriplaani laste mängutoa loomiseks alustavale ettevõttele, et hinnata äriidee kasumlikkust.

Empiirilise uuringu eesmärgi saavutamiseks ja probleemi lahendamiseks püstitatakse järgmised ülesanded:

- 1) kirjeldada äriideed, defineerida visioon, missioon ja eesmärgid;
- 2) analüüsida ärikeskkonda, konkurente, turgu ning koostada SWOT analüüs;
- 3) kirjeldada turundustegevust ja turu-uuring kaudu välja selgitada potentsiaalsete klientide huvi laste mängutoa vastu;
- 4) koostada riskianalüüs, finantsprognoosid ning hinnata äriidee kasumlikkust.

Üldine lähenemisviis uuringule on deduktiivne ja uurimistöös on selle kaudu ülesanne testida olemasolevat teooriat. Tegemist on järeldamisega, kus laiaulatuslikest üldistustest liigutakse konkreetsele üksikjuhtumile. (Streefkerk, 2019a) Äriplaani koostamisel ei looda oma teooriat, vaid tuginetakse Sirle Truutsi poolt loodud ülesehituse struktuurile ja üldisele äriplaani teooriale. Seda, millist andmekogumismeetodit kasutada, sõltub uuringuprobleemist ja vastavalt vajadusel on võimalik neid meetodeid ka kombineerida (Kuusik, et al., 2010, lk 301-302), äriplaani vajadusest lähtuvalt seda ka tehakse.

Lõputöö sõnalise osa puhul kasutab koostaja teksti kirjeldamiseks kvalitatiivset meetodit. Kvalitatiivne uurimus väljendub sõnades, seda kasutatakse mõistete, mõtete või kogemuste mõistmiseks (Streefkerk, 2019b). Ärikeskkonna analüüsimiseks vajaminevad andmed saadakse Eesti Panga, Terviseameti, Statistikaameti, Tarbijakaitse ja Tehnilise Järeelvalve Ameti ja Riigiportaali Eesti kodulehtedelt. Konkurentide paremaks mõistmiseks uuritakse lähemalt Äriregistrit, nende

kodulehekülgi ja sotsiaalmeediat. Mitteamvulised andmed saadakse ka SWOT analüüsist ja riskianalüüsist. Äriplaani peamised andmeanalüüsi meetodid on statistiline analüüs ja kvalitatiivne sisuanalüüs ehk äriplaani tekstiline analüüs.

Turu paremaks analüüsimiseks uuritakse koostatakse turu-uuring, mis toob töösse ka kvantitatiivseid näitajaid. Kvantitatiivuuringute puhul väljendatakse uurimistööd arvudes ja graafikutes (Streefkerk, 2019b). Lisaks koostatakse ettevõtte nelja aasta finantsprognoose, mille jaoks vajaminevad võrdlusandmed, millele prognoosimisel tuginetakse, saadakse konkurentide majandusaasta aruannetest. Kvantitatiivsete andmete analüüsi puhul - turu-uuringu tulemuste esitamiseks luuakse Excelis erinevaid jooniseid, peamiselt tulpdiagrammid ja lisaks üks sektordiagramm. Tulemustes arvutatakse välja mood ehk kõige sagedamini esinev vastus, seda esitatakse tulemustes nii arvuna kui ka osakaaludena. Lisaks tulemuste presenteerimisel on tulemustest tehtud ka tekstiline analüüs.

Finantsprognooside koostamiseks kasutatakse Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse poolt koostatud isegeneeruvaid finantsprognooside tabeleid. Finantsprognoosid on loodud OÜ Tõrva Mängumaa kohta aastateks 2024-2027, prognoositud on müüki ja rahavooge ning lisaks on koostatud kasumiaruanne ja bilanss. Finantsprognooside koostamise aluseks on võetud Äriregistrist leitavate konkurentide majandusaasta aruandeid, et olla kindel prognoositavate prognooside realistlikkuses. Kasumlikkuse analüüsimiseks arvutatakse Exceli abil välja kasumlikkuse suhtarve nagu müügikäibe äri- ja puhasrentaablus, varade puhasrentaablus (ROA) ja omakapitali rentaablus (ROE). Finantsprognoosid on välja toodud töö lisades tabelitena (alates leheküljest 62) ja nii prognoosidest kui ka kasumlikkuse suhtarvudest on töösse tehtud sõnalisi järeldusi.

Äriplaani ühe osa ja eeldusena läbi viidud turu-uuringu strateegia põhineb *survey*-uuringul, mis on hea vahend teatud inimrühma eelistuste, arvamuste ja veendumuste väljaselgitamiseks. *Survey* tähistab küsitlusi, kus keskendutakse eelnevalt määratletud uurimisküsimusele või probleemile, kogudes andmeid sihtrühmast, mis moodustab valimi suuremast elanikkonnast. (McCombes, 2019) Antud turu-uuringus on uurimisinstrumentiks ankeetküsimustik (Lisa 1), mis võimaldab turuteooriate järgi koguda mitmekesisist infot erinevatel teemadel ja subjektidelt (Kuusik, et al., 2010, lk 311). Küsitlusuuringud on ajasäästlikud, tõhusad ja annavad korraga suure hulga andmeid, mis võimaldab mitmekülgset analüüsi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010, lk 182).

Küsimustik koostati veebikeskkonnaks, see on anonüümne ja enamik küsimusi on valikvastustega. Eelistatud on valikvastustega küsimused, kuna lahtiste küsimustegi võib jõuda tohutu vastusevarinatide hulga, mis võib kodeerimise või liigitamise teha raskeks või peaaegu võimatuks

(Ghuri & Grønhaug, 2004). Kokku on küsimusi 13 ja selle kaudu kaardistatakse mängutoa vajalikkust ja vastajate ootuseid ning vajadusi, kolm küsimust on seotud sotsiaaldemograafiliste andmetega, laste arv peres, laste vanused ja elukoht.

Äriplaani turu analüüsi ja -uuringu sihtrühmaks on Tõrva vallas elavad lastega pered, kus kasvavad kuni kümneaastased lapsed. Valla rahvastikuregistripidajalt pärineb info, et 2023. aasta seisuga on vallas keskmiselt 550 perekonda, kus kasvab alaealine laps. Tõrva vallas on 2023. aasta seisuga kuni 18-aastaseid noori 1103, kuni kümneaastased (607 last) moodustavad neist 55% (Rahvastik soo, vanuse ja ..., 2023). Sellest tuletatult on turu-uuringu üldkogum 303 perekonda (55% 550-st). Uuring viidi läbi oktoobrikuus Tõrva valla Facebooki grupis Tõrvakas, kuna sinna piirkonda on planeeritud luua mängutuba. Küsimustikule vastas 121 Tõrva valla lapsevanemat. Valikuprotseduurilt on turu-uuringu valim sobivusvalim, nimetatakse ka mugavusvalimiks, kus valituks said subjektid, kes mingil põhjusel on sobivad (Sauga, 2017, lk 242), antud töös lastega pered, kus kasvavad kuni kümneaastased lapsed ja elukohaks Tõrva vald. Turu-uuringut grupis jagades sihiti saatetekstiga vastama Tõrva valla lapsevanemaid, kellel kasvab peres kuni kümneaastaseid lapsi. Kuigi sobivusvalim annab kergesti kättesaadavad andmed, tuleb meeles pidada, et antud valimi kasutamisel jäävad väga paljud vastajad uuringust välja, millest tulenevalt ei esinda tulemused üldkogumit täielikult (Nikolopoulou, 2022).

Kokkuvõtvalt on peatükk loonud metoodika raamistiku äriplaani koostamiseks. Kasutatavad andmekogumismeetodid ja kombineeritud meetoodika on sobilik äriplaani tekstiliseks analüüsiks, finantsprognooside koostamiseks ja kasumlikkuse arvutamiseks ning toetab ka turu-uuringu läbiviimist. Andmeanalüüsimeetodid aitavad kogutud andmetest teha nii statistilisi analüüse kui ka sõnalisi järeldusi.

3 OÜ TÕRVA MÄNGUMAA ÄRIPLAAN

OÜ Tõrva Mängumaa plaanib oma tegevusega alustada 2024. aasta septembris. Äriplaani on kirjutatud selleks, et hinnata antud idee tuleviku potentsiaali, uurides lähemalt erinevaid aspekte, mis mõjutavad ettevõtte käekäiku.

3.1 Äriidee, missioon, visioon ja eesmärgid

Äriideeks on luua Tõrva valda laste mängutuba, kus on võimalik pidada laste sünnipäevaid või muid toredaid koosviibimisi ja ka lihtsalt ajaveetmiseks lapsega mängimas käia. Potentsiaalseteks klientideks peetakse perekondi, kus kasvavad kuni kümneaastased lapsed. Antud ettevõtmine lahendaks turul probleemi, kuna taolist ettevõtet linnas teist ei ole. Ettevõtte rajajaks on Ingeri Aer, kes soovib arendada valla ettevõtlust ja pakkuda soovitud teenust kodu lähedal. Esialgu hakkab ettevõtte omanik ise antud ettevõtmisega tegelema, kaasamata lisa personali. Loodava ettevõtte üldandmetest on välja toodavad järgmised andmed (Tabel 1).

Tabel 1. Ettevõtte üldandmed

Loodava ettevõtte nimi	OÜ Tõrva Mängumaa
Loodava ettevõtte juriidiline vorm	Osühing
Juhatuse liikmed	Ingeri Aer
Osakapital	2500€
Omanikud ja nende osa suurus kapitalist	Ingeri Aer, 100%
Kontaktisik, -telefon	Ingeri Aer, 56461111
Loodava ettevõtte tegevusala, EMTAK kood	Muud mujal liigitamata lõbustus- ja vaba aja tegevused, 93299

Idee luua mängutuba sai alguse sellest, et tutvusringkonnas lapsevanemad on mitmeid kordi maininud, et Tõrvas puudub ettevõtte, kus saaks pidada laste sünnipäevaid ja soovi korral ka lihtsalt lapsega mängimas käia. Lisaks sellele on linnas äripindade üürileandja, kellel on pakkuda sobivat ruumi mängutoa loomiseks. Ideaalis ta sooviks äripinda üürile anda just mängutoa loomiseks, kuna ka temani on jõudnud info, et antud ettevõtmisest Tõrvas puudust tuntakse.

Ettevõtte visiooniks on saada piirkonna eelistatuimaks sihtkohaks peredele, kus lapsed saavad rõõmsalt mängida ja tähistada erilisi hetki. Missiooniks on pakkuda turvalist, lõbusat ja meeldiva õhkkonnaga keskkonda lastele ja lastevanematele.

Ettevõtte edu saavutamiseks on seatud kindlad eesmärgid, kuna nii on teada, kuhu suunas soovitakse liikuda. Lühiajalised eesmärkide sõnastamine on algusaegadel väga tähtis, kuna need annavad teatud juhised, mida on alustamiseks vaja teha. Pikaajalised eesmärgid annavad ettevõtte omanikule sihi sellest, kuhu soovitakse tulevikus jõuda. OÜ Tõrva Mängumaa lühiajalised eesmärgid on järgnevad:

- kohandada äripind vastavusse mängutoa soovitava kontseptsiooniga hiljemalt 2024. aasta augusti lõpuks;
- kasutusele võtta tõhusad turundus- ja reklaamistrateegiad, et leida esmased kliendid 2024. aasta septembriks.

Pikaajalised eesmärgid:

- müügitulu suurendada igal aastal keskmiselt 1000-2000 eurot;
- ruumide rentimine tähtpäevadeks vähemalt kolm kuni neli korda kuus;
- ettevõtte toimimise ajal pidev mängutoa esemete ja atraktsioonide hooldamine, et säilitada turvaline keskkond lastele.

Kokkuvõtvalt on ettevõtte omanik enda jaoks läbi mõelnud äriidee ning ka paika pannud teatavad eesmärgid, mille suunas liikuda. Äriideena planeeritakse luua mängutuba, kus lapsevanemad saaksid tuua oma lapsi tähistama erinevaid tähtpäevasid või lihtsalt mängutuba lapsega mängimiseks külastada. Eelkõige keskendutakse perekondadele, kus kasvavad kuni kümneaastased lapsed. Peamine eesmärk on kohandada äripind vastavalt mängutoa nõuetele hiljemalt 2024. aasta septembriks ja leida tugeva turunduskampaania abil kliente.

3.2 Ärikeskkond, SWOT ja riskianalüüs

Ärikeskkonnas analüüsitakse makrokeskkonnas lähemalt poliitilist, majanduslikku, seadusandlikku, sotsiaalselt, tehnoloogilist ja ökoloogilist keskkonda. Mikrokeskkonna puhul analüüsitakse lähemalt konkurente, hankijate võimu, ostjate võimu, sisenemisbarjääri ja asendustooteid.

Poliitiline keskkond toetab ettevõtlust, kuna on olemas mitmeid asutusi (näiteks Töötukassa, Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS), mille kaudu oma võimalik äri alustamiseks saada toetusi. Lisaks toetustele pakuvad maakondlikud arenduskeskused ka nõustamisteenust, mis on soovijale tasuta. (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2023) Ettevõtlusega alustamine on samuti Eestis väga lihtne, kõige kiirem ja mugavam viis osatühi loomiseks on seda teha läbi e-äriregistri. Poliitilisest keskkonnast võib järeldada, et ettevõtte alustamine ja käivitamine on toetatud, kuna on

loodud mugav süsteem ettevõtte registreerimiseks ning samuti on mitmeid asutusi, mis pakuvad toetusi.

Eesti Panga poolt koostatud ülevaatest selgub, et *Eesti majandus* on olnud langusfaasis kuus kvartalit järjest, millest tulenevalt on ettevõtted hakanud hindama äritegevuse võimalusi halvemaks võrreldes varasemaga. Majanduse madalseis toob endaga kaasa selle, et uusi töölisi värvatakse vähem, mille tõttu suure tõenäosusega töötus edaspidi kasvab. Samuti on alates 2022. aastast vähenenud konkurentsivõime, millest tulenevalt on endistel turgudel keeruline kasvatada äritegevust ja sisenemine uutele turgudele nõuab rohkem aega. 2023. aasta teises kvartalis vähenes ka sisenõudlus, kuna aasta jooksul tõusnud kulud, vähenenud säästud ja inimeste kartus, et majanduskasvu taastumine võtab veel aega, on muutnud tarbijad kokkuhoidlikumaks. Tarbijad kulutavad vähem, kuna nendes on kasvanud ebakindlus Eesti majanduse suhtes, teenuste tarbimine on võrreldes kaupade tarbimisega jäänud 2022. aastaga võrreldes samale tasemele. (Kirpson, et al., 2023/3) Majanduskeskkonnast saab järeldada, et ettevõtlusega alustamine võib osutuda pigem keerulisemaks, kuna majanduses on rasked ajad.

Eesti Panga ülevaatest selgub, et 2024. aastaks prognoositakse majanduskasvu. Taastumine on küll tagasihoidlik, kuna eksporditurg püsib tagasihoidlik ja sisenõudluse kasvu takistavad tõusnud intressid ning tarbijate kui ka ettevõtete ebakindlus, aga siiski prognoositakse tõusu nii aastasse 2024 kui ka aastasse 2025. Siiski aeglustub prognoosi kohaselt palgakasv kui ka tööjõu pakkumine ning tarbijate nõudlus taastub pigem aeglaselt. (Kirpson, et al., 2023/3) Antud prognoos võib toetada ettevõtte avamist, aga kuna prognoositakse pigem aeglast majanduslikku paranemist, siis on ettevõtte jaoks oluline oma tegevus enne alustamist läbi planeerida. Oluline on oma teenus hinnastada konkurentidega sarnaselt või natuke madalamalt, et tarbijaid enda juurde meelitada. Samas toetab ettevõtet see, et antud vallas samasugust teenusepakkujat ei ole.

Ettevõtlusega alustamisel on ääretult oluline olla teadlik oma valdkonda puudutava *seadusandlusega*. Mängutubade loomiseks ei ole vaja eriluba, aga Tarbijakaitse ja Tehnilise Järevalve Amet on koostanud mängutubade juhendi, kus tuuakse välja soovitusi mängutoa avamiseks ja pööratakse tähelepanu enim levinud ohukohtadele ja nende vältimisele (Mängutubade juhend, 2021). Mängutubade suhtes puuduvad ka tervisekaitsenõuded, aga sellest tulenevalt kehtib tarbijakaitseseaduse paragrahv üheksa lõige üks, kus pööratakse rõhku sellele, et kaup ja teenus peavad olema tarbija elule, tervisele ja varale ohutud. Oluline on ka jälgida, et seadmed ja mänguasjade kasutamine oleks vastavuses tootja poolt määratud kasutusjuhendile. Lisaks toob

Terviseamet ka omalt poolt välja erinevaid soovitusi mängutubade pidajatele, pannes rõhku just mänguasjade puhastamisele. (Terviseamet, s.a.)

Ettevõtte käekäiku mõjutab ka *sotsiaalne keskkond*. Valgamaa rahvaarv on aastatel 2019-2022 olnud langusfaasis, keskmiselt on kolme aasta jooksul langenud rahvaarv 240 elaniku võrra, aastal 2023 on rahvaarv tõusnud see-eest 464 elaniku võrra, muutes elanike arvuks 28 114. Selle aasta seisuga Tõrva valla elanike arv on 5 862, viimase nelja aasta jooksul on keskmiselt elanike arv langenud 67 elaniku võrra. See-eest Eesti rahvaarv on olnud viimased neli aastat kasvavas trendis, selle aasta seisuga on inimeste arv 1 365 884. (Rahvastik soo, vanuse ja ..., 2023) Arvestades seda, et Eesti rahvaarv on kasvavas trendis ning Valgamaa ja täpsemalt Tõrva valla elanike arv on üldpildis pigem stabiilne, siis ohtu hüppeliseks tarbijaskonna langemiseks pigem ei ole.

Tehnoloogia mõjutab ettevõtet näiteks selles osas, et luua oma klientidele online broneerimissüsteem, mis muudaks sünnipäevade broneerimise ja maksmise veebis võimalikuks, mis omakorda võib lihtsustada broneerimisprotsessi ja suurendada broneeringute arvu, kuna klientide jaoks on antud lahendus mugav. Samuti on võimalus investeerida erinevatesse uutesse mänguseadmetesse või ka virtuaalsesse meelelahutusse, mis võiks luua konkurentsivõimelise ja pakkuda lastele uut ja põnevat meelelahutust. Tehnoloogia arengut tasub ettevõtte vaatest jälgida, kuna turule võib tulla lahendusi, mis sobivad mängutoa kontseptsiooniga.

Ettevõtte jaoks on oluline ka *ökoloogiline keskkond*, kuna tänapäeva maailmas pööratakse tähelepanu rohelisemale eluviisile. Sellest tulenevalt on võimalus näiteks kasutada erinevaid energiatõhusaid valgustus- ja kütteseadmeid ning looduslikku valgust, et vähendada energiakulusid. Lisaks võib mõelda erinevate keskkonnasõbralikemate mänguasjade peale ja tulevikus näiteks vanade kuid tervete mänguasjade annetamisele. Jätksuutlikud praktikad võivad mitte ainult aidata kaitsta keskkonda, vaid meelitada ka keskkonnateadlikke kliente ning vähendada pikaajalisi kulusid. Nii tehnoloogiline kui ka ökoloogiline keskkond võib pakkuda ettevõttele võimalusi uuenduste ja parenduste tegemiseks ning samal ajal pakkuda ka väljakutseid nende muutuste ja mõjudega kaasas käimiseks. Ettevõttel on kasulik olla kursis keskkonna muutustega ja vastavalt kohaneda, et säilitada konkurentsivõime ja vastata kliendi ootustele.

Mikrokeskkonna - konkurentsi antud tegevusharus esineb, Tõrva valla puhul on eeliseks see, et antud vallas teist samasugust ettevõtet ei ole. Sellegipoolest on Valgamaal veel kaks mängutuba ning ka kaudseid konkurente, nendest on lähemalt kirjutatud peatükis 3.4. Uute konkurentide potentsiaalne sisenemine (*sisenemisbarjäärid*) on tõenäoline, samas on edukaks sisenemiseks vajalik suurem

kapital, et endale sobivad ruumid sisustada tarvilike vahenditega. Eeliseks on aga see, et Tõrva vald on pigem väiksem asula, millest tulenevalt ettevõtlikud inimesed ei loo sama tegevusalaga ettevõtet, kuna kardetakse, et klientidest võib vajaka jääda. Samas tuleb loodud ettevõtte omanikul tähelepanu pöörata tagasisidele, kuna nõrkuskohad annavad võimalikule konkurendile, soovi korral, eelise luua paremat ettevõtmist. *Klientide võim* on see-eest tugev, kuna nemad on antud teenuse kasutajad ning nendest oleneb ettevõtte kasum ja müügitulu.

Hankija võim antud ettevõtmise puhul on pigem madal, kuna müügikohti, kust leida mängutappa erinevaid esemeid on palju, samas on keerulisem leida ettevõtet, kes paigaldaks suurt kompaktsed terviklahendust (näiteks siseronila liumägede ja pallimerega). Hea on samas see, et sellise suurema terviklahenduse mure tuleb nagunii lahendada ära enne avamist ning hea hooldusega ei ole see toode, mida peab tihedalt välja vahetama. Väiksemad mänguasjad ja tegevusnurgakesed on kergemini soovi korral vahetatavad. Antud ettevõtmise puhul on hankija võim ka madalam, kuna puudub vajadus ettevõtet pidevalt teatud kindla tootega varustamiseks ning seetõttu lepingulisi hankijaid vaja ei ole. *Asendusteenuste* turule tekkimise oht on jällegi ettevõtte mõistes olemas, kuna lapsed ja nende vanemad on sihtgrupp, kes otsivad uusi põnevaid lahendusi. Üks potentsiaalsetest variantidest on näiteks lastehoiuteenused, kuhu lapsevanemad saavad lapsi viia ajutiselt hoiule.

SWOT-analüüsis tuuakse välja ettevõtte tugevused ja nõrkused sisemiste teguritena, mida ettevõtte saab ise kontrollida. Võimalused ja ohud on välistegurid, kuna neid ettevõtte ei pruugi kontrollida. Järgnevalt on koostatud Tõrva Mängumaa SWOT analüüs (Tabel 2).

Tabel 2. Tõrva Mängumaa SWOT analüüs

Ettevõtte tugevused: • asukoht, mis on mugav ning lihtsasti ligipääsetav; • antud piirkonnas ei ole teist samasugust ettevõtet; • turvalisuse ja puhtuse standardite järgimine, mis annab vanematele kindluse; • paindlikkus (lahtiolekuaegades ja ruumide rentimisel); • antud ettevõtte loomisest nähakse Tõrvas vajadust; • pühendumus heale klienditeenindusele ning pidev tagasiside kogumine ja tähelepanu klientide vajadustele.	Ettevõtte nõrkused: • ettevõtte omaniku varasema kogemuse puudus antud tegevusvaldkonnas; • ettevõtte on uus ehk varasem tundus puudub; • algfaasis võivad kulutused ruumide sisustamisel põhjustada rahalisi väljakutseid.
---	--

Ettevõtte võimalused: • teenuste laiendamine, näiteks teemapidude või teatud huviringide korraldamine, mis võivad suurendada klientide huvi ja tulu; • koostöö teiste ettevõtetega; • koostöö koolide ja lasteaedadega, näiteks õpetlikke programmide pakkumine; • erinevate lisateenuste, näiteks toitlustus ja näomaaalija, pakkumine, mis suurendaks müügitulu; • lisafinantseeringu suunamine turundusse, et ennast veel rohkem nähtavaks muuta (näiteks reklaamid raadios, televiisoris); • uute innovatsiooniliste mänguvahendite ja tehnoloogiliste lahenduste kasutusevõtt, mis muudavad kogemuse atraktiivsemaks lastele ja vanematele.	Ettevõtte ohud: • konkurents mängutubade turul; • uute konkurentide tulek turule; • rendipinnast ilma jäämine; • ostujõu langus võib mõjutada perede kulutusi meelelahutusele; • ruumide rentimine laste pidustuste tähistamiseks võib olla kuude lõikes erinev, mis tähendab, et tulu võib olla muutuv.
--	---

Riskianalüüsis (Tabel 3) kirjutatakse SWOT-analüüsis välja toodud ettevõtte sisemiste nõrkuste ja väliste ohtude mõju ettevõttele ja võimalikud viisid nende riskide vältimiseks.

Tabel 3. Tõrva Mängumaa riskianalüüs

Nõrkused ja ohud riskidena	Mõju ettevõttele	Riskide maandamise võimalused
Ettevõtte omaniku varasema kogemuse puudus antud valdkonnas	Väiksem teadlikus võimalikest väljakutsetest, mis võivad tekkida antud ettevõtmises. Võib esineda kohanemisperiood, kus tuleb antud tegevusala, klientide vajadusi ja konkurentsi tundma õppida.	Uurida tegevusala kohta infot erinevatest juhenditest ja veebiallikest. Võimalus otsida mentor, kes on antud valdkonnas tugev ja saab jagada oma teadmisi ja kogemusi. Põhjaliku äriplaani koostamine, mis aitab luua selgeid eesmärke ja strateegiaid.
Ettevõtte on uus ehk varasem tundus puudub	Oht, et potentsiaalsed kliendid ei ole teadlikud ja teenuse tarbimine on oodatust väiksem.	Tähelepanu turundusele, et ära kasutada kõiki viise ettevõtte reklaamimiseks. Kvaliteetse teenuse pakkumine, et kliendid oleksid rahulolevad.

Nõrkused ja ohud riskidena	Mõju ettevõttele	Riskide maandamise võimalused
Uute konkurentide tulek turule	Klientide külastatavus ja ruumide rentimine võib väheneda, mis omakorda vähendab ka ettevõtte majanduslikke tulemusi.	Konkurentsivõimelise teenuse pakkumine ja turunduse läbiviimine. Samuti vajadusel paindlikkus hinnakujunduses.
Rendipinnast ilma jäämine	Puudub ruum teenuse pakkumiseks, mis võib mõjutada ettevõtte edasist edasi tegutsemist.	Pikaajaline rendileping ning pidevalt heade suhete hoidmine omanikega.
Ostujõu langus võib mõjutada perede kulutusi meelelahutusele	Külastatavus võib väheneda ning samuti ruumide rentimine laste tähtpäevadeks. Klientidel võib esineda tundlikkust hindade suhtes, mis paneb neid otsima võimalikke alternatiive, et pidustusi odavamalt tähistada. Piiratud eelarve võib mõjutada vähendada korduv külastatavust.	Hinnastrateegiate kohandamine vastavalt turuolukorrale, näiteks soodustused klientide ostukäitumise mõjutamiseks. Erinevate teenuste pakkumine, et rahuldada erinevate eelarvetega kliente. Tugev turunduskampaania, et tõsta nähtavust ja meelitada ligi uusi kliente. Püsiv finantsplaneerimine, et hoida silma peale kulude ja tulude tasakaalul.
Hooajalisus ruumide rentimisel	Ebastabiilne müügitulu, mis mõjutab üleüldist kasumlikkust. Keeruline planeerida eelarvet ja esineda võib finantsilisi väljakutseid kulude tasumisel.	Teenuse mitmekesistamine, et vähendada sõltuvust ühest teenusest või hooajast, näiteks erinevate teemapäevade korraldamine. Rahalise puhvri kogumine, et olla valmis muutuvateks tuludeks. Hooajaliste kampaaniate ja soodustuste pakkumine, et kliente meelitada ja müüki suurendada.

Kokkuvõtvalt ärikeskkond pigem toetab ettevõtte alustamist, kuna võimalik on taotleda ettevõtlusega alustamiseks toetusi ja ka seadusandliku poole pealt on mängutoa loomine kergem, kuna spetsiifilisi erilubasid vaja ei ole. Majanduslik olukord on hetkel Eestis raske ning see võib ettevõtet viia keerukasse olukorda, aga sellest tulenevalt on oluline majanduslikul käekäigul silma peal hoida ning vajadusel saab alustamist edasi lükata, kui 2024. aasta septembriks on olukord võrreldes prognoosituga muutunud veel keerulisemaks. SWOT-analüüsi koostamine aitas paremini mõista laste mängutoa tugevusi, nõrkusi, võimalusi ja ohtusid ja antud analüüs toetab ka äristrateegia

väljatöötamist, et maksimeerida äri edu ja minimeerida riske. Riskianalüüsist selgus, et varasema kogemuse puudumine antud tegevusalal ei pruugi olla takistuseks, kui omanik on valmis õppima, investeerima aega koolitustesse, otsima nõuandeid valdkonna ekspertidelt ja võtma aega selleks, et äriplaani koostades kõiki olulisi tegureid analüüsida. Edu võti seisneb valmistumises ja kohanemisvõimes.

3.3 Teenus ja põhiprotsess

Tõrva Mängumaa teenuse osutamiseks ja põhiprotsessiks on sisustada ruum, kus on olemas üks suurem kompleks, mis koosneb pallimerest, liumäest ja takistusrajast. Ruumi tuleb soetada juurde erinevaid mänguasju nagu legod, nukud, autod ja muid väiksemaid laste arengut toetavaid esemeid. Turu-uuringu vastanute seas selgus, et kõige olulisemad atraktsioonid mängutoas on pallimeri, liumägi ja takistusrada, samuti peeti oluliseks joonistustarvete olemasolu. Seda peetakse silmas ka antud mängutoa planeerimisel. Lisaks on plaan luua pere kõige pisematele omaette väike nurgake, et suuremate mängimine ohtlikke olukordasid ei tekitaks. Plaan on soetada piljardilaud, kus on võimalik vahetada pealmist plaati, see annab võimaluse mängida lauatennist, õhuhokit kui ka lauajalgpalli, et luua ka lapsevanematele või vanematele lastele tegevust. Mängutoas saab olema ka nurk suurema söögilauaga, kus kõik koos süüa saaksid ning pisike kööginurk hädavajalikuga (kraanikauss, väike külmkapp, kohvi ja tee tegemise võimalus).

Ettevõtte peamiseks sissetulekuallikaks saab antud ruumi 3-tunnine väljarentimine sünnipäevade või muude tähtpäevade pidamiseks. Antud teenuse osutamiseks reklaamitakse ettevõtte tegevust peamiselt sotsiaalmeedias, et mängutoa info jõuaks potentsiaalsete klientideni. Kui klient on broneerinud ruumid, siis peopäeval on võimalik tulla tegema ettevalmistusi 20 minutit enne peo algust. Ürituse juures peab viibima vähemalt üks täiskasvanu, kes vastutab peo üldlase heaolu eest, jälgib, et pidu jääb broneeritud aja sisse ja ruumid oleks koristatud enne peo lõppu (välja arvatud juhul, kui on tellitud lisaks koristusteenus).

Lisaks ruumide rentimisel pakub ettevõtte võimalust külastada mängutuba lahtiolekuaegadel lastega mängimiseks. Kindlaid lahtiolekuaegasid ei määrata, vaid tehakse nädala või kuupõhised graafikud. Sotsiaalmeedia vahendusel informeeritakse kliente sellest, kuna mängutuppa mängima saab tulla. Lahtiolekuaegadesse jäetakse paindlikkust, et vaadata, mis aegadel on külastatavus kõige suurem. Antud teema kajastus ka turu-uuringus, kus sooviti vastajatelt teada saada, mis oleksid eelistatumad ajad mängutoas mängimiseks. Kõige populaarsemaks vastuseks osutus laupäev ja pühapäev alates kell 12:00, sellele järgnes tööpäevadel õhtusel aegadel vahemikus 16:00-20:00. Võrdväärset tasemel

olid ka laupäevased ja pühapäevased ajad alates kell 10:00 ja 16:00 ning tööpäevadel päevasel ajal (enne kella 16:00). Lahtiolekuaegadel viibib kohapeal ettevõtte omanik, kes ka omalt poolt jälgib, et mängutoas säiliks kord. Tegemist pole hoiuteenusena, vaid lapsevanem peab ise viibima koos oma lapsega mängutoas.

Lisateenusena on kindlasti plaan pakkuda peojärgset koristamist, antud lisateenuse soov oli ka turu-uuringus üks kõige olulisemad lisateenuseid, mis ruumide rentimisega võiks olla võimalik juurde soetada. Planeeritakse pakkuda ka võimalust soetada fotograafi teenust, samuti üks turu-uuringust välja tulnud soovitud teenus, ja ka jäätisemasinat. Küsitlusest selgus, et võimalik potentsiaal oleks ka lisateenusele nagu toitlustus, näomaalija ja võimalus soetada pinatat (mänguasi, kus sees on kommid) Lisaks planeeritakse rentima hakata peotelke ja mööblit, antud teenus on küll pigem hooajaline, aga siiski toimub perioodil mai-august palju erinevaid üritusi, mis lisateenusena võiks ettevõttele tuua märkimisväärset tulu. Antud lisateenus ei ole otseselt seotud mängutoaga, aga samas nähti selles siiski potentsiaali, kuna mängutoa üks osa on tähtpäevade tähistamine ja seetõttu otsustati pakkuda võimalust soetada peotelke ja -mööblit, et ka õuetingimustes erilisi sündmusi pidada.

Antud ettevõtmine on planeeritud luua Valgamaale Tõrva linna, turul pakutavale üüripinnale, mis nii asukohalt kui ka ruumilisest avarusest ja suurusest on väga hea lahendus antud ettevõtteks. Ruumid on linnapildis populaarse asukohaga linnaosas ning ka enamus kortermaju asub planeeritava mängutoa lähedal, mis teeb külastatavuse lastevanematele lihtsamaks. Mängutoa kogu ruumiline pindala on 200m² ja rendihinnaks 300 eurot kuus.

Ettevõtte avamine on planeeritud 2024. aasta septembris, kuna äripinna kujundamine võtab omajagu aega, sest ettevõtte käivitamiskulud on kallid. Lisaks on vajalik tagada mängutoa sisustamisel lastele turvaline keskkond. Selle aasta sügisel läbi viidud turu-uuringust selgus, et kohalikud on taolisest ettevõttest huvitatud ning külastatavus on olemas. Turu-uuringust on põhjalikumalt kirjutatud alapeatükis 3.4. Ettevõtte juhtimise ja igapäevase tööga hakkab tegelema omanik ise. Tema ülesanneteks on ettevõtte juhtimine, raamatupidamine, turundus ja üldine ruumide korrashoid. Samuti ruumi üleandmine rentimiseks ja ruumide tutvustamine. Mängutoa lahtiolekuaegadel mängimiseks ka kohapeal olemine. Hetkel ei ole plaanis tööjõudu juurde palgata, kuna vähemalt algusaastatel tundub see koormus jõukohane ühele inimesele.

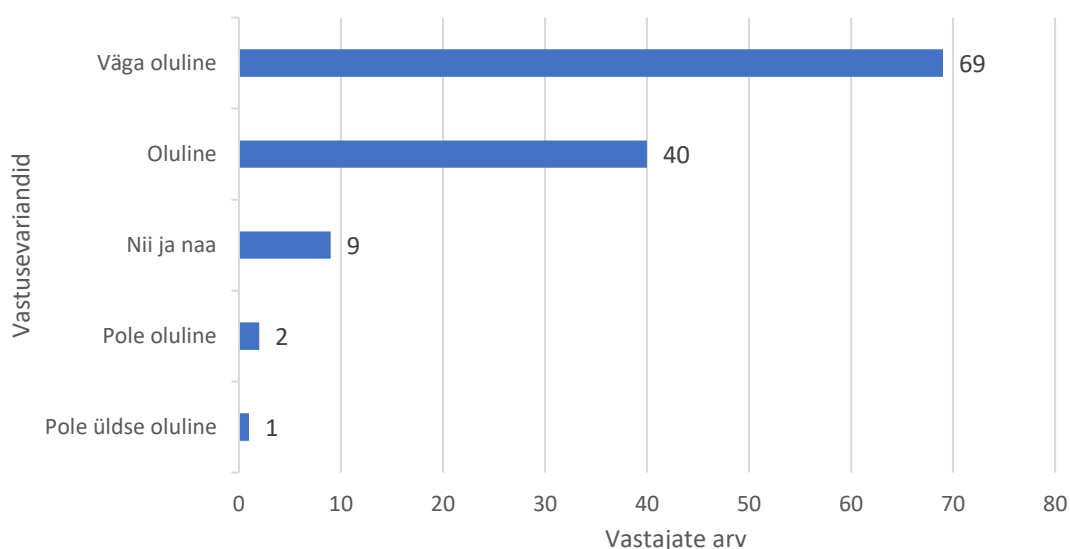
Kokkuvõttes on Tõrva valla planeeritava ettevõtte OÜ Tõrva Mängumaa peamiseks sissetulekuallikas ruumide rentimine laste tähtpäevade tähistamiseks ja võimalus käia mängutoas lahtiolekuaegadel mängimas. Lisateenusena on kindlalt olemas peojärgne koristus, fotograaf, peotelkide ja -mööbli

rentimine ja jäätisemasin, kuid mõeldakse ka toitlustuse, näomaalija ja pinata peale. Ettevõtte avamine jääb 2024. aasta septembris ja hetkel ei plaani omanik tööjõudu juurde palgata, vaid vähemalt paaril esimesel aastal ise tegutseda.

3.4 Turg, kliendid ja konkurendid

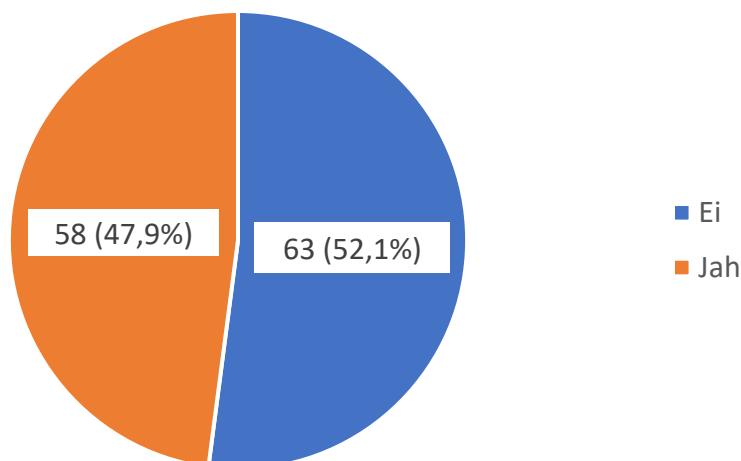
Ettevõtte olulisem teenus on ruumi väljarentimine laste tähtpäevade pidamiseks, sellest tulenevalt on potentsiaalsed kliendid – Tõrva vallas elavad pered, kus kasvavad kuni kümneaastased lapsed. Antud vahemik valiti, kuna on võimalik, et vanemad lapsed pigem eelistaks juba teisi tegevusi ning niivõrd mängutoas oma sünnipäevaseid ei peaks. Tõrva vallas on selle aasta seisuga kuni kümneaastaseid lapsi 607 (Rahvastik soo, vanuse ja ..., 2023).

Avalik info selle kohta, palju on Tõrva vallas perekondi, kus kasvab kuni kümneaastaseid lapsi puudub, aga Tõrva valla rahvastikuregistripidajalt pärineb info, et 2023. aasta seisuga on vallas keskmiselt 550 perekonda, kus alaealine laps kasvab. Arv aastate jooksul väga palju muutunud ei ole, kuna osad lapsed saavad täisealiseks aga uued sünnivad juurde. 2023. aasta seisuga on 18-aastaseid noori Tõrva vallas 1103, kuni kümneaastased moodustavad neist 55% (Rahvastik soo, vanuse ja ..., 2023). Sellest tuletatult võib arvestada 303 perekonda (55% 550-st), kus kuni kümneaastane laps kasvab. Turu paremaks analüüsimiseks viidi läbi turu-uuring, küsimustikule vastas 121 lapsevanemat, kes elavad Tõrva vallas. Üheks olulisemaks küsimuseks peeti uurida lapsevanematelt, kui oluline on nende jaoks laste mängutoa olemasolu kodu lähedal (Joonis 1).



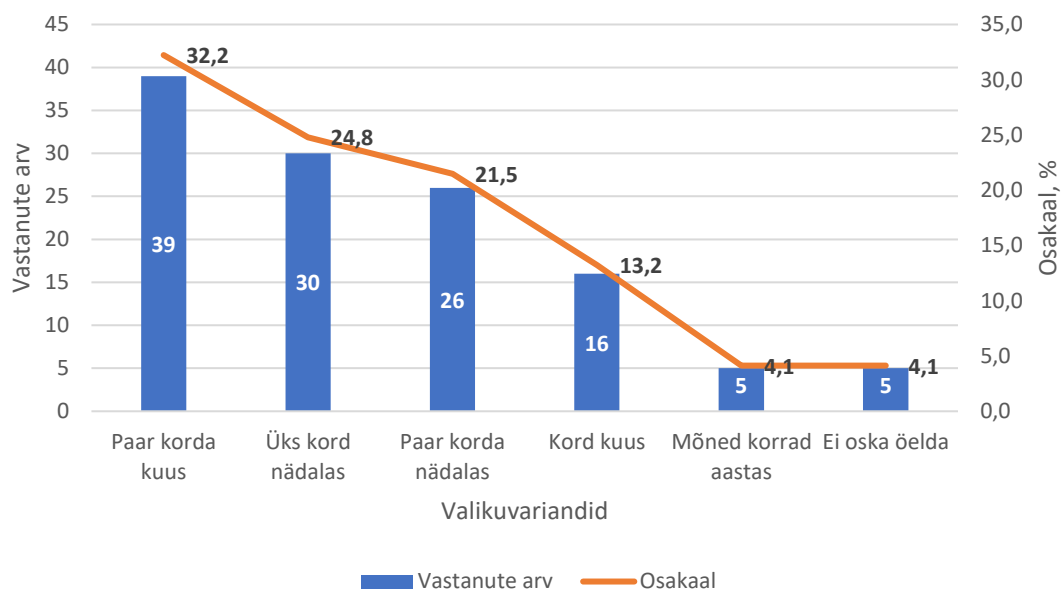
Joonis 1. Laste mängutoa kodu läheduse olulisus vastanute seas

Vastustest selgus, et 69 lapsevanemale on antud ettevõtmise olulisus kodu lähedal väga oluline ning 40 vastas, et nende jaoks on see oluline. Ainult üks lapsevanem ei pidanud antud ettevõtmist üldse oluliseks ning kaks ei pidanud seda oluliseks, üheksa vastanut jäid skaalal keskele. Sellest tulenevalt saab järeldada, et antud ettevõtmine on vastanute seas oodatud, kuna tervikust 90,1% peab laste mängutoa olemasolu väga oluliseks või oluliseks. Selleks, et kaardistada kui suur osa lapsevanematest on oma laste sünnipäevaid pidanud mängutoas, lisati see küsimus ka küsimustikku - „Kas olete pidanud lapse sünnipäeva mängutoas?“ (Joonis 2).



Joonis 2. Vastanute varasem sünnipäevade pidamise kogemus mängutoas

Lapsevanematel, kes ei ole pidanud lapse sünnipäeva mängutoas (63 vastanut), paluti täpsustada mis põhjusel nad seda teinud ei ole. Peamise põhjusena toodi välja, et mängutoad jäävad liiga kaugale (52 vastust) ning sellele järgnes liiga kõrge hind sünnipäevade pidamisel mängutoas (20 vastust). Lisaks toodi põhjustena välja, et atraktsioonid ja mänguasjad on igavad (16 vastust) ning laps on veel paari kuune (kolm vastust). Selleks, et välja selgitada huvi suurus laste mängutoa vastu, uuriti vastajatelt, et kui Tõrvas oleks olemas laste mängutuba, siis kas nad tähistaks oma lapse sünnipäeva seal. Kõik vastanud vastasid ühiselt jah, millest tulenevalt saadi kinnitust, et huvi antud ettevõtmise vastu Tõrvas on olemas. Selleks, et teada saada, kas vastanud sooviksid külastada mängutuba ka lihtsalt mängimiseks, uuriti, kui sageli lapsevanemad käiksid oma lapse või lastega mängutoas mängimas (Joonis 3).



Joonis 3. Vastanute külastatavuse sagedus mängutoas mängimisel

Tulemustele tuginedes on näha, et kõige populaarsemaks vastuseks kujunes paar korda kuus (32,2%) ning sellele järgnes üks kord nädalas (24,8%) ja paar korda nädalas (21,5%), kokkuvõtlikult on 78,5% vastanutel suur huvi tuua oma lapsi mängutuppa mängima kuus mitmeid kordi. 13,2% vastajatest eelistab käia kuus korra ning väiksem osakaal 4,1% aastas mõned korrad ning sama osakaal vastanutest ei osanud antud küsimusele vastata. Üks lapsevanematest tõi välja, et kordade arvu on keeruline välja tuua, kuna seda saab hinnata alles peale esimest külaskäiku, kui lapsele ei meeldi, siis rohkem ei külasta, aga kui laps on huvitatud, siis külastaks kord nädalas või isegi mitmeid kordi.

Lisaks turu ja klientide analüüsimisele on ettevõtte jaoks oluline analüüsida ka oma konkurente. Tõrva vallas 2023. aasta seisuga ei tegutse ühtegi laste mängutuba, aga alljärgnevas tabelis (Tabel 4) on analüüsitud konkurente Valga maakonnas, kes on ettevõtte jaoks otsesed konkurendid, kuna nende asukoht Tõrvast on ligikaudu 30 kilomeetrit. Üks konkurentidest, Puka Mängukeskus FUN, on turul tegutsenud juba aastast 2018, tänu sellele omab konkurent turul juba head kogemust ning on tekitanud endale ka teatava tuntuse. Teine konkurent, Lino Mängumaa, on turul uus tulija, nemad avasid enda mängumaa 2023. aasta esimesel septembril.

Tabel 4. Ettevõtte konkurendid (Puka Mängukeskus FUN, s.a.;Hinnakiri ja broneerimine, s.a.)

Konkurent	Pakutavad teenused	Hinnakiri	Lisainfo
Puka Mängukeskus FUN	Ruumide rent tähtpäevade pidamiseks	E-N 3-tunnine pidu 80 € ja R-P, riigipühad 120 €	Jooksvalt antakse märku, kui mängutuba avatud mängimiseks.

Konkurent	Pakutavad teenused	Hinnakiri	Lisainfo
	Peojärgne koristamine Peojuht Toitlustus Fotograaf Jäätisemasina rent (8h) Suhkruvatimasina rent (8h) Minipannkoogimasina rent (8h) Õhkbatuudi rent Kostüümide rent Tekstiilipesuri rent	Peojärgne koristamine E- N 15 € ja R-P 20 € Peojuhi, toitlustuse ja fotograafi hind kokkuleppel Ühe lapse tunnipilet mängimiseks 3 € Jäätisemasina rent 50 € mängutoas kasutamisel ja 60 € kodus Suhkruvati- ja minipannkoogimasina rent 25 € Õhkbatuudi rent E-N 90 € ja R-P 100 € Kostüümide rent 5 €/päev Tekstiilipesuri rent 20 €/päev	Templite kogumine, iga kümnes külastus mängimiseks tasuta. Perekaardi omanikele ühe lapse tunnipilet 2 € ja E-N peojärgne koristamine tasuta.
Lino Mängumaa	Ruumide rent tähtpäevade pidamiseks Peojärgne koristus	E-N kaks tundi 70 € ja kolm tundi 100 € R-P ja riiklikel pühadel kaks tundi 90 € ja kolm tundi 120 € Võimaluse korral lisaaeg pikendamiseks, iga 30 minuti eest 15 € Peojärgne koristus 20 €	Pakutavad kellaajad on lõunal 10:00-15:00 ja õhtul 16:00-21:00. Avatud ainult ette broneerimisel sünnipäevadeks.

Puka Mängukeskus FUN puhul on kõige tugevamaks eeliseks pikaajaline kogemus, mis võimaldab neil tunda paremini turu vajadusi ja klientide eelistusi, võimaldades pakkuda teenuseid ja tooteid, mis vastavad paremini klientide ootusele. Samuti võivad olla tekkinud pikaajalised suhted klientidega,

mis toetab lojaalsust ja usaldust antud mängutoa vastu. Aastate jooksul on neil olnud võimalus oma oma mänguasjade ja atraktsioone laiendada vastavalt klientide tagasisidele, mis omakorda on aidanud kaasa ka sellele, et neil on olemas juba piisav valik tegevusi. See-eest on oluline jälgida ka Lino Mängumaa tegevust, kuna uuel mängutoal võib olla suurem motiveeritus ja ka vajadus end rohkem tutvustada klientidele läbi eripakkumiste või eriliste ürituse kaudu. Lisaks on neil hetke eeliseks ka kiirem kohanemine turu vajadusele vastavalt esimeste klientide tagasisidele.

Tõrva Mängumaa eeliseks on konkurentide ees asukoht, kuna Tõrva valla potentsiaalsed kliendid ei pea enam sõitma kilomeetreid kodust eemale, et antud teenust kasutada. Lisaks on mõlema ettevõttega võrreldes eelis planeeritavas ruumis, kuna üüripind on üks suur ja avar ruum. See teeb lapsevanematele laste jälgimise mugavamaks, kuna ei pea liikuma pidevalt ühest ruumist teise. Lisaks on uue tulijana kergem, kuna on olemas konkurente, kelle tegevusest abi saada. Näiteks hinnakujundusel või ruumide sisustamisel, millest tulenevalt on madalam võimalus eksida, kuna umbmäärane turu eelistus on teada.

Lisaks otsestele konkurentidele on ettevõttel Tõrva vallas kaudseid konkurente.

- Tõrva kino Koit – kohalik kino pakub võimalust minna vaatama kinoprogrammi ning kõrvale osta ka kinosnäkki. Lisaks on võimalik soetada eriseansse endale meelepärase filmiga, et muuta tähtpäevad meeldejäävaks. Tõrva Mängumaa eeliseks on laste võimalus aktiivselt osaleda tegevustes ja atraktsioonides, mis pakub rohkem füüsilist aktiivsust võrreldes passiivsema kinokülastusega. Lisaks on lastel rohkem võimalusi teistega suhtlemiseks ja mängimiseks, mis soodustab ka tema sotsiaalseid oskuseid, kinos võib sotsiaalsem pool olla pigem madalam. Mängutoas on erinevaid mängu ja atraktsioone, mis võimaldab lastele valida endale meelepärasem tegevus.
- Murumaja – korraldab erinevaid tegevusi, näiteks beebiringid, heliteraapia ja lastejooga. Konkurent on Murumaja seetõttu, et soovi korral rendib ta oma ruume välja ka väikelaste sünnipäevadeks või muudeks tähtpäevadeks. Antud ettevõtet peetakse kaudseks konkurendiks, kuna ruumid pole laste mängutoale sarnaselt sisustatud. Pigem on tegu ühe suure ruumiga, kuhu on lastele toodud teatud valik mänguasju, aga tegevused on pigem piiratud. Tõrva Mängumaa eeliseks on antud ettevõtte puhul see, et ruumid planeeritakse sisustada mängutoa eesmärgiga ja püütakse leida võimalikult palju viise lastele tegevuste pakkumisteks.
- Kaudseteks konkurentideks võivad olla ka erinevad puhkemajad, näiteks Marja talu või Udumäe Puhketalu, kelle eesmärkideks on rentida välja ruume tähtpäevade pidamiseks. Tõrva Mängumaa eeliseks on see, et keskendutakse lastele, kuna puhkemajade rentimisest võivad pigem huvitatud

olla täisealiseks saajad või täisealised, väikelastele ei pruugi seal tähtpäeva tähistamine nii palju põnevust pakkuda.

Kokkuvõtvalt saab järeldada, et huvi antud ettevõtte vastu on Tõrva vallas olemas. Turu-uuringu põhjal ei saa järeldusi teha kõikide perekondade kohta, kus alaealised lapsed kasvavad, aga küsitluse tulemustest selgus, et vastanutest 90,1% peab mängutoa olemasolu kodu lähedal oluliseks või väga oluliseks. Lisaks kõik vastajad vastasid ühiselt, et nad peaksid oma laste sünnipäevaks mängutoas, kui lapsele seal meeldiks. Ettevõtte loomist toetab ka see, et antud vallas ei ole sama tegumoe mängutuba ning lähimad konkurendid asuvad paarikümne kilomeetri kaugusel. Ettevõtte jaoks on siiski oluline alustada koheselt võimalikult tugevalt, et nii lastele kui lapsevanematele oleks esimene kogemus meeldiv, kuna sellest sõltub edasine ettevõtte käekäik.

3.5 Ettevõtte turundustegevus

Turundusega plaanib ettevõtte omanik ise tegeleda. Peamiseks turundusplatvormiks saab olema sotsiaalmeedia, kus plaanitakse aktiivselt postitada põnevaid fotosid, videoid ja infot mängutoa avamise kohta, et luua kogukond oma potentsiaalsete klientidega suhtlemiseks. Enne mängutoa avamist on plaanis luua kaashaaravaid kampaaniaid ja loosimisi sotsiaalmeediaplattformidel, mis köidaks inimeste tähelepanu ja julgustaks neid jagama infot uue mängutoa avamise kohta. Esimeseks võimalikuks loosiks on tasuta 3-tunnine privaatpeo välja loosimine. Tuleviku mõistes on võimalik, et erinevaid kampaaniaid ja loose hakkab olema ka jooksvalt. Ettevõtte omaniku eeliseks on turunduskursuse varasem läbimine, peamiselt oli tegemist Instagrami 6-nädalase turunduskursusega, aga teemadena oli välja toodud ka edukas reklaamimine Facebooki abil.

Plaan on ettevõttele luua ka kodulehekülge, mis Google otsingus välja tuleks ning koondaks kogu olulise info seoses ettevõttega ühte kohta. Kodulehekülje loomise ja haldamisega planeerib ettevõtte omanik esialgu ise tegeleda, selleks on oluline soetada WordPressi pakett, mis sisaldab tasuta domeeni ning kaasa tuleb ka tasuta kodulehe koolitus. Koduleheküljele planeeritakse luua juurde ka broneerimissüsteem, mis teeks ruumide rentimise tähtpäevade pidamisega mugavamaks. Esialgu arvatavasti ei ole võimalik kohe süsteemis tasuta, vaid info broneeringust jõuab omanikuni, kes saadab tasumiseks välja arve, antud arendus on pikaajaliste eesmärkide listis. Võimalik reklaamikoht on kohalikus ajalehes „Tõrva Teataja“, mis jõuab elanikeni iga kuu tasuta postkasti. Lisaks luuakse plakateid, mida saab ülesse panna kogukonna olulisematesse reklaamtahvlitele, et info rohkemate inimesteni jõuaks. Üheks heaks ettevõtte reklaamimise kohaks saab olema ka kohalike Facebooki

grupp Tõrvakas. Paremaks planeerimiseks on loodud ka esialgne turunduseelarve, kuhu on koondatud planeeritav turundustegevus ja prognoositav kulu (Tabel 5).

Tabel 5. Turundustegevused ja -eelarve

Turundustegevus	Maksumus
Facebooki ja Instagrami kodulehe loomine, reklaamimine Tõrvakate Facebooki grupis.	Tasuta
Kodulehekülje loomine koos broneerimissüsteemiga	10,75 €/kuus WordPress pluss pakett
Kuulutus ajalehes „Tõrva Teataja“	Ühekordne maksumus 1/8 lk 60 €
Plakati reklaamtahvlile	Canva tasuta versioon
Ettevõtte reklaamsilt	Volume Design, ühekordne maksumus 200 €

Ettevõtte turundustegevusega planeerib vähemalt esialgu tegeleda omanik ise. Peamiselt pannakse rõhku sotsiaalmeediaturundusele, kus enne avamist planeeritakse teha kaasahaarav loosimine, et info mängutoa avamise kohta jõuaks võimalikult paljude inimesteni. Lisaks sotsiaalmeediaplatvormide loomisele planeeritakse luua ettevõttele ka oma koduleht koos broneerimissüsteemiga ning reklaami tehakse ka kohalikus ajalehes, Tõrvakate Facebooki kinnises grupis ja avalikel reklaamtahvritel.

3.6 Finantsprognoosid ja äriidee kasumlikkus

Äriplaani finantsprognooside koostamiseks kasutati Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse poolt koostatud isegenereeruvaid finantsprognoose (Juhendmaterjalid, näidised, 2023). OÜ Tõrva Mängumaa finantsprognoosid juures on prognoositud müüki, kassavooge, kasumit ja bilanssi. Finantsprognooside koostamisel on realistlikute tulemuste saavutamiseks tuginetud konkurendi Puka Mängukeskus FUN majandusaasta aruannetele. Majandusnäitajate prognoosimisel on arvestatud, et Puka alevik on rahvaarvult Tõrva linna elanikest neli korda väiksem, 2023. aasta seisuga on Puka aleviku rahvaarv 536, aga Tõrva linna oma 2627. (Otepää valla rahvastikusündmused 2023, 2023; Rahvastik soo, vanuse ja ..., 2023) Sellegipoolest on püütud prognooside koostamisel olla pigem pessimistlikum, et vältida hiljem suuri finantsilisi tagasilööke.

Müügiprognoside tegemisel on esimesel aastal võetud tuluallikateks ruumide rent, peojärgne koristus, tunnipilet mängutoas mängimiseks ja lisateenusena jäätisemasina rent ja fotograafi teenus. Antud teenuste hinnad sai paika pandud tuginedes konkurentide hindadele (Tabel 4, lk 40) Teisel aastal planeeritakse lisatulu suurendamiseks soetada kolm peotelki ja kümme komplekti mööblit

(laud ja kaks pinki). Idee hakata rentima peotelke ja mööblit tulenes sellest, et Tõrvas ei rendita neid välja, aga perioodil mai-august, olenevalt Eesti ilmast, võib olla see väga tulus ettevõtmine, kuna erinevaid üritusi Tõrva piires tehakse. Lisaks sai analüüsitud Puka Mängukeskus FUN majandusaasta aruandeid ja ka sealt selgus, et peamiselt hakkas müügitulu lisanduma, kui lisaks põhiteenusele lisandus ka erinevaid lisateenuseid. Hindade kujundamisel vaadeldi internetis kättesaadavaid ettevõtteid, kes peotelke ja mööblit välja rendivad.

Rahavoogude prognoosis (Lisa 2 ja Lisa 3) on välja toodud ettevõtte prognoositavad tulud ja kulud perioodil 2024 kuni 2027. Esimese tegevusaasta raha jääk perioodi lõpus on 514 eurot, teisel aastal 427 eurot, kolmandal aastal 3 046 eurot ja 2027. aastal 4 983 eurot. Müügitulu prognoositakse esimeseks aastaks (neli kuud) 4145 eurot, teisel aastal oleks oodatav müügitulu 22 880 eurot ning kolmandal ja neljandal aastal vastavalt 26 100 eurot ja 27 240 eurot. Suurimateks kulukohtadeks on ruumi rendiga seotud kulud ning peale esimest aastat lisanduvad ka personalikulud. Hetkel on planeeritud brutotöötasuks teiseks (töötasu alates juunikuust) ja kolmandaks aastaks 900 eurot, esimesel aastal suunab omanik saadava tulu ettevõttesse tagasi ja neljandal aastal tõuseb brutotpalk 1000 euro peale. Rahavoogude prognoos näitab, et ettevõtte on võimeline oma kulusid tasuma. Laste mängutoa avamisel on kõige suurem kuluallikas ruumi sisustamine. Enne avamist on planeeritavate investeeringute kulude maht 14 535 eurot (Tabel 6).

Tabel 6. Investeeringud äriidee elluviimisel

Investeering	Detailid investeeringu kohta	Maksumus, €
Tervikkomplekt (liumägi, pallimeri, takistusrada) + paigaldamine	Lahenduse pakkujaks PlayCenter OÜ, tooted vastavad EL standarditele, omavad sertifikaati.	9000
Jäätisemasin	Uus	1500
Sporttrendi piljardilaud Game Zone 3 in 1	Võimalik tasuda kolmes osas ilma lisatasudeta.	565
Erinevad muud mänguasjad	Võidusõidurada autodega, nukud, töölaud tööriistadega, köögi, mänguköök esemetega, joonistustarbed. Võimalik tasuda kolmes osas ilma lisatasudeta.	1500
Pere pisemate nurgake	Pehmed klotsid, minipallimerega ja aedik pehme matiga. Võimalik tasuda kolmes osas ilma lisatasudeta.	320

Investeering	Detailid investeeringu kohta	Maksumus, €
Vaipkate põrandale	Uus	800
Köögimööbel tehnikaga, tee ja kohv	Kasutatud mööbel	200
Muu mööbel	Kasutatud laud ja toolid, diivan, mähkimislaud	650
	Kokku	14 535

Kasumiaruande prognoosi perioodi 2024-2027 (Lisa 4) põhjal on ettevõtte esimese aasta kasum majandustegevusest 717 eurot, teisel aastal 4 126 eurot. Kolmanda aasta kasum majandustegevuselt 1 022 eurot ja neljandal 296 eurot. Kasumi langus kolmandal aastal on tingitud sellest, et hakatakse maksma palka ning neljanda aasta langus on tingitud palgatõusust. Toetudes kasumiaruandel, siis saaks järeldada, et antud prognooside põhjal oleks ettevõtte tegevus kasumlik. Langus küll alates kolmandast aastast esineb, aga see-eest hakatakse välja maksma töötasu. Alustamise kulud on antud tegevuse puhul jällegi kulukad, millest tulenevalt on vajalik omaniku poolne laen ja starditoetus. Ilma starditoetuseta on avamine keerulisem, aga vajadusel on omanik valmis oma isikliku varaga panustama. Bilansi prognoosi (Lisa 5) põhjal on esimesel aastal prognoositav bilansimaht 13 917 eurot ja teisel aastal 13 363 eurot. Kolmandal aastal on oodatav bilansimaht 12 706 eurot ja neljandal 11 321 eurot.

Kasumlikkuse hindamiseks on välja arvatud müügikäibe äri- ja puhasrentaablus, varade puhasrentaablus ja omakapitali rentaablus. Järgnevalt on arvatud suhtarve võrreldud Statistikaameti leheküljelt leitavate sama tegevusala, sporditegevus ning lõbustus- ja vaba aja tegevused, ettevõtete keskmisega (Ettevõtete majandusnäitajad, 2022). Võrdluseks on võetud ainult 2022. aasta keskmine, kuna teisi aastaid ei ole andmebaasis kajastatud. OÜ Tõrva Mängumaa kasumlikkuse suhtarvud aastatel 2024-2027 ja 2022. aasta sama tegevusala keskmised suhtarvud on välja toodud tabelis (Tabel 7).

Tabel 7. OÜ Tõrva Mängumaa kasumlikkuse suhtarvud koos tegevusala keskmisega

	Planeeritav ettevõtte				Tegevusala keskmine
	2024	2025	2026	2027	2022
Müügikäibe ärirentaablus, %	17	18	4	1	10,79
Müügikäibe puhasrentaablus, %	17	18	4	1	9,56
Vara puhasrentaablus, %	5	30	8	2	6,49
Omakapitali rentaablus, %	22	78	13	3	12,23

Müügikäibe ärirentaablus leitakse alljärgneva valemiga (Hayes, 2022b):

$$\text{Müügikäibe ärirentaablus} = \frac{\text{ärikasum}}{\text{müügitulu}} \times 100. \quad (1)$$

Müügikäibe ärirentaablus näitab, et 2024. aastal oli iga euro kasum peale kulude maha arvestamist 17 senti ning 2025. aastal 18 senti, mis on võrreldes tegevusala keskmisega head näitajad. Aastal 2026 langes näitaja 14 protsendipunkti võrra, mille tõttu on iga euro kasum neli senti ning aastaks 2027 on oodatav kasum ainult üks sent. Müügikäibe puhasrentaabluse näitajad on samad müügikäibe ärirentaablusega, kuna puhas- ja ärikasum on samas suurus. Antud rentaablused näitavad, et võrreldes tegevusala keskmisega on ettevõttel ruumi arenemiseks. Põhjus, mis suhtarvud langevad, on tingitud tööjõukulude lisandumisest. Müügitulu kasv või tehtavate kulude langetamine parandaks suhtarvude tulemusi.

Varade puhasrentaabluse (ROA) arvutamiseks on kasutatud järgnevat valemit (Hargrave, 2022):

$$ROA = \frac{\text{puhaskasum}}{\text{keskmine koguvara}} \times 100. \quad (2)$$

Heaks varade puhasrentaabluseks peetakse üle 5% ja suurepäraseks üle 20%, siiski on soovitatav tulemusi võrrelda sama tegevusala ettevõtete või ettevõtte eelmiste aasta varade puhasrentaabluse näitajatega (Hargrave, 2022). Ettevõtte varade puhasrentaablus näitab, et iga varasse paigutatud euro teenib 2024. aastal kasumit viis senti ning aastal 2025 lausa 30 senti, mis on juba tugev tulemus. 2026. aastal väheneb näitaja 22 protsendipunkti võrra, tehes iga varasse paigutatud eurolt teenitava kasumi kaheksa senti ning 2027. aastal kaks senti.

Omakapitali rentaablus (ROE) leitakse järgmise valemiga (Fernando, 2023):

$$ROE = \frac{\text{puhaskasum}}{\text{keskmine omakapital}} \times 100. \quad (3)$$

Omakapitali rentaablus (ROE) suhtarvud näitavad, et 2024. aastal teenis omanike poolt ettevõttesse suunatud kapital kasumlikkust 22 senti ning 2025. aastal lausa 78 senti. Aastal 2026 on märgata langust ning kasumlikkus on 13 senti ja 2027. aastal on suhtarv langenud veel kümne protsendipunkti võrra, mis teeb kapitali kasumlikkuseks ainult kolm senti. Tegevusala keskmine näitaja on 12,23%. Ettevõttel on esimesel aastal laen, mis ka näitajat mõjutab, aga see saab tagasi makstud teisel aastal. 2025. aastal on suurem näitaja mõjutatud kõrgest kasumi kasvust võrreldes aastaga 2024, mis on omakorda tingitud sellest, et 2024. aastal algab ettevõtte müügitegevus alates septembrist (augustis

tehakse kulutusi ruumide sisustamiseks). Näitajate kõrge kõikumine viitab ettevõtte ebastabiilsele kasumile.

Kokkuvõtteks alustava ettevõtte käivituskulud on suured (14 535 €), millest tulenevalt on ettevõtte alustamiseks vajalik omaniku laen ning ideaalis ka starditoetus. Suurtest käivituskuludest hoolimata on ettevõtte prognoositav müügitulu esimesel aastal 4 145 eurot, kasum 717 eurot ja raha jääk 514 eurot. Kasumlikkuse näitajad näitasid, et planeeritav ettevõtmine on pigem kasumlik, aga samas aastatel 2026 ja 2027 on suhtarvudes märgata langust. Langus on tingitud tekkivatest personalikuludest, aga sellest hoolimata hindaks ettevõtet ikkagi kasumlikuks, kuna võimekus töötasu maksta on samuti hea näitaja. Prognoose tehes püüti jääda tagasihoidlikumaks, millest tulenevalt saab järeldada, et kui ettevõtte panustab piisavalt raha turundusse ja mängutoa atraktiivsusele, siis antud prognoosid võivad kujuneda ka paremaks. Tehtud töö ning uurimuste tulemustele põhinedes tasub proovida toetuse taotlemist ja äriideed teostada.

KOKKUVÕTE

Rahvusvahelise ettevõtlusuuringu järgi on peamised takistused Baltimaade elanike jaoks ettevõtlusega alustamisel vajaliku kapitali kogumine ettevõtte loomiseks (50%), kahtlused investeeringu tagasiteenimise osas mõistliku aja jooksul (40%) ja hirm läbikukkumise ees (37%). Selleks, et näha, kas planeeritud idee suudab neid muresid lahendada, on äärmiselt oluline koostada äriplaani. Äriplaani sisalduvad kirjeldused ja numbrid aitavad ennetada kulukaid vigu ning suuri eksimusi juba enne praktilise teostuse etappi.

Lõputöö uurimisobjekt on äriplaani, mis koostati alustavale ettevõttele. Äriplaani ülesehitus tugineb Sirle Truutsi poolt loodud struktuurile. Lõputöö probleem seisneb selles, et Valgemaal asuvas Tõrva vallas puudub hetkel laste mängutuba, kus saaks pidada laste sünnipäevaseid või soovi korral lihtsalt lapsega mängima minna. Lõputöö sõnalise osa puhul kasutati kvalitatiivset meetodit. Vajalikud andmed järelduste tegemiseks saadi Eesti Panga, Terviseameti, Statistikaameti, Tarbijakaitse ja Tehnilise Järelevalve Ameti ja Riigiportaali Eesti kodulehtedelt. Konkurentide paremaks mõistmiseks uuriti lähemalt Äriregistrit, nende kodulehekülgi ja sotsiaalmeediat. Kvalitatiivsete andmete saamiseks koostati lisaks SWOT analüüsile ka riskianalüüs. Lõputöö kvantitatiivsete näitajate saamiseks koostati finantsprognoosid ning viidi läbi turu-uuring, mille põhjal sai teha ka sõnalisi järeldusi ja analüüse.

Lõputöö käigus koostati äriplaani alustavale ettevõttele. Äriideeks on luua laste mängutuba, mille peamised tuluallikad on ruumide rentimine tähtpäevadeks ja tunnipiletite müümine mängutoas mängimiseks. Lisateenustena planeeritakse esimesel aastal peojärgne koristus ja jäätisemasinarent. Teisel aastal ostetakse juurde lisa müügitulu teenimiseks peotelgid ja telkidesse vajalik mööbel (laud ja kaks pinki), et neid välja rentida. Lõputöö raames viidi läbi turu-uuring, et välja selgitada huvi antud ettevõtmise vastu. Küsitlusele vastas 121 lapsevanemat ning üldised tulemused näitasid, et vastanute jaoks on antud ettevõtmise olemasolu piirkonnas oluline.

Tõrva Mängumaa plaanib oma tegevusega alustada 2024. aasta sügisel. Mängutoa idee sai alguse sellest, et kohalikud on mitmeid kordi maininud, et tuntuks puudust kohast, kus saaks pidada laste tähtpäevaseid ning ka lihtsalt lapsega mängimas käia. Lisaks sellele on linnas äripindade üürileandja, kellel on pakkuda sobivat ruumi mängutoa loomiseks. Ettevõtte visiooniks on saada piirkonna eelistatuimaks sihtkohaks peredele, kus lapsed saavad rõõmsalt mängida ja tähistada erilisi hetki. Missiooniks on pakkuda turvalist, lõbusat ja meeldiva õhkkonnaga keskkonda lastele ja lastevanematele.

Ärikeskkond pigem toetab ettevõtte alustamist, kuna võimalik on saada alustamiseks toetusi ning erilubasid tegevusalaga alustamiseks vaja ei ole. Majanduslik olukord on hetkel Eestis raske ning see võib ka ettevõtet viia keerukasse olukorda, aga sellest tulenevalt on oluline majanduslikul käekäigul silma peal hoida ning vajadusel alustamist edasi lükata. SWOT-analüüsi koostamine aitas paremini mõista laste mängutoa tugevusi, nõrkusi, võimalusi ja ohtusid ning aitab äristrateegia väljatöötamisel, et maksimeerida äri edu ja minimeerida riske. Riskianalüüsist selgus, et varasema kogemuse puudumine antud tegevusalal ei pruugi olla takistuseks, kui omanik on valmis õppima, otsima nõuandeid valdkonna ekspertidelt ja võtma aega selleks, et äriplaani koostades kõiki olulisi tegureid analüüsida.

Ettevõtte peamine teenus on ruumide rentimine laste tähtpäevade korraldamiseks. Seetõttu on sihtrühmaks Tõrva vallas elavad pered, kellel on kuni kümneaastased lapsed. Turundustegevusega kavatseb ettevõtte omanik esialgu ise tegeleda. Peamine fookus on suunatud sotsiaalmeedias turundamisele, kavas on kaasahaarav loosimine enne avamist, et teavitada võimalikult paljusid inimesi mängutoa avamisest. Lisaks sotsiaalmeediaplatvormide loomisele plaanitakse ettevõttele luua oma koduleht broneerimissüsteemiga ning mängutuba planeeritakse reklaamida ka kohalikus ajalehes ja avalikel reklaamtahvritel.

Ettevõtte käivitamiseks vajalikud kulud ulatuvad 14 535 euroni, mis tähendab, et omanikul võib olla vaja laenu ja starditoetust. Kuigi käivituskulud on märkimisväärsed, prognoositakse ettevõtte esimese aasta (august – detsember) müügituluks 4 145 eurot, kasumiks 717 eurot ja rahaliseks jäägiks 514 eurot. Kasumlikkuse näitajad viitavad sellele, et plaanitav ettevõtmine on üldiselt kasumlik, kuid aastatel 2026 ja 2027 on suhtarvudes märgata langust. See tuleneb suurenevatest personalikuludest, mis vähendavad ettevõtte kasumit, kuid ka võimekust maksta töötasu näitab ettevõtet heast küljest.

Kokkuvõtteks võib välja tuua, et lõputöö eesmärk on täidetud ja koostatud on äriplaani laste mängutoa loomiseks alustavale ettevõttele, et hinnata äriidee kasumlikkust. Turu-uuring ja üleüldisest turu vaatlusest tulenevalt selgitati välja, et antud ettevõtmine oleks oluline antud piirkonnas. Lisaks koostati finantsprognoosid, mille põhjal arvutati välja kasumlikkuse suhtarvud, et hinnata äriidee kasumlikkust. Tulemustest selgus, et ettevõtte esimesed aastad on raskemad ja palga maksmise tõttu kasum tulevikus väheneb, aga kahjumit ei esine ettevõttel ükski aasta, sellest tulenevalt võib järeldada, et ideed tasub realiseerida.

SUMMARY

The title of this Final Thesis is “*Business Plan for Creating A Children's Playroom*“. The length of the thesis with its appendices is 67 pages, which includes 7 tables, 3 figures as well as OÜ Tõrva Mängumaa balance sheet, income statement, and financial forecasts of cash flow for 2024–2027. The thesis is comprised of three chapters, the first part of the thesis focuses on the formation of the theoretical background for the creation of a company and the preparation of a business plan. The second chapter describes the methodology of the chosen study and the third chapter presents a practical business plan of OÜ Tõrva Mängumaa.

The research object of the thesis is a business plan, which is prepared for a start-up company. The problem of the thesis is that there is currently no children's playroom in the city of Tõrva in Valgamaa, where you can celebrate children's birthdays or just come and play with the child if you wish. At the moment, it is not known whether this venture would be profitable. The premise of the business plan is to conduct a market survey, as it is possible to find out the interest and need for the planned playroom.

The purpose of this thesis is to prepare a business plan for a start-up company to create a children's playroom to determine the profitability of the business idea. The following tasks have been set to achieve that purpose:

- 1) give an overview of the theoretical aspects of the business plan and prepare an empirical research methodology;
- 2) describing the business idea, defining the vision, mission, and goals;
- 3) analyzing the business environment, competitors, and market, and preparing a SWOT analysis;
- 4) describing the marketing activities and finding out the interest of potential customers in the children's playroom through market research;
- 5) preparing a risk analysis, financial forecasts and calculating the profitability of the business idea.

A business plan is an important tool for a new business, allowing founders to think through exactly what steps to take and how. The business plan remains the foundational document for the company, ideally reviewed periodically to reflect goals achieved or changed. The structure of the prepared business plan is based on the structure of Sirle Truuts. A business plan was drawn up to create a children's playroom, the main income of which comes from the rental of premises and the sale of hourly tickets to play in the playroom. The company plans to start operations in September 2024. The company's vision is to become the most preferred place for families in the region, providing a happy

and safe environment for children and their parents. The mission is to create a fun environment for both children and their parents.

A qualitative method was used for the verbal part of the thesis. The necessary data for concluding was obtained from the observation of the business environment (market, competitors), and for a better understanding of the competitors, their homepages and social media were also studied more closely. In addition to the SWOT analysis, a risk analysis was prepared to obtain qualitative data. To obtain quantitative indicators for the thesis, financial forecasts were prepared and a market study was conducted, based on which verbal conclusions and analyses could also be made.

The business environment rather supports starting a business, as it is possible to get start-up subsidies and no special permits are needed to start a business. Completing a SWOT analysis helped to better understand the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the children's playroom and helped in developing a business strategy to maximize business success and minimize risk. The risk analysis revealed that the lack of previous experience in this field of activity is not necessarily an obstacle if the owner is ready to learn, seek advice from experts in the field, and take the time to analyze all important factors when preparing a business plan. According to the forecasts for the first four years, the profit would be 717 euros in the first year, 4,126 euros in the second, 1,022 euros in the third, and 296 euros in the fourth year. The start-up costs of the company are 14,535 euros, which are financed by equity, owner's loan, and start-up support. If the support is not received, the owner of the company would be able to finance the company as a loan.

The thesis aimed to prepare a practical business plan for a start-up company to create a children's playroom to assess the profitability of the business idea. According to the author, the goal was achieved. Market research and financial projections showed the importance of the idea in the region and its potential profitability, given the challenges in the first years. Although the profit may decrease in the future, the implementation of the idea is still recommended.

VIIDATUD ALLIKAD

- Amway Global Entrepreneurship Report*. (2020). Kasutamise kuupäev: 20.05.2023, allikas Amway Global: https://www.amwayglobal.com/wp-content/uploads/2020/12/2020_AGER__Brochure_ENG1.pdf
- Baker, C. (2022). *Strategic vs. Tactical Planning: Which One is Better?* Kasutamise kuupäev: 13.05.2023, allikas Leaders: <https://leaders.com/articles/executives/tactical-planning/>
- Berry, T. (2023a). *14 Reasons Why You Need a Business Plan*. Kasutamise kuupäev: 20.05.2023, allikas Bplans: <https://www.bplans.com/business-planning/basics/why-you-need/>
- Berry, T. (2023b). *11 Common Business Plan Mistakes to Avoid in 2023*. Kasutamise kuupäev: 13.05.2023, allikas Bplans: <https://www.bplans.com/business-planning/tips/common-mistakes/>
- Berry, T. (2023c). *How to Create a Cash Flow Forecast*. Kasutamise kuupäev: 02.10.2023, allikas Bplans: <https://www.bplans.com/business-planning/how-to-write/financial-plan/cash-flow/>
- Betenson, T. (2023). *What Is a Balance Sheet? Definition, Formulas, and Example*. Kasutamise kuupäev: 02.10.2023, allikas Bplans: <https://www.bplans.com/business-planning/how-to-write/financial-plan/balance-sheet/>
- Cyr, L. A. (2010). *Äriplaani koostamine*. Tallinn: Äripäev.
- Ettevõtete majandusnäitajad*. (2022). (Mõõdik EM001) Kasutamise kuupäev: 06.11.2023, allikas Statistikaamet: https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus__ettevetete-majandusnaitajad__ettevetete-tulud-kulud-kasum__aastastatistika/EM001/table/tableViewLayout2
- Fairlie, M. (2023). *How to Do a Competitive Analysis*. Kasutamise kuupäev: 01.04.2023, allikas Business News Daily: <https://www.businessnewsdaily.com/15737-business-competitor-analysis.html>
- Fernando, J. (2023). *Return on Equity (ROE) Calculation and What It Means*. Kasutamise kuupäev: 19.11.2023, allikas Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/r/returnonequity.asp>
- Freedman, M. (2023a). *How to Conduct a Market Analysis for Your Business*. Kasutamise kuupäev: 12.05.2023, allikas Business News Daily: <https://www.businessnewsdaily.com/15751-conduct-market-analysis.html>
- Freedman, M. (2023b). *6 Ways to Create an Effective Sales Forecast*. Kasutamise kuupäev: 02.10.2023, allikas Business News Daily: <https://www.businessnewsdaily.com/15982-create-sales-forecast.html>
- Ghuri, P., & Grønhaug, K. (2004). *Äriuuringute meetodid : praktilisi näpunäiteid*. Tallinn: Külim.

- Hargrave, M. (<https://www.investopedia.com/terms/r/returnonassets.asp> 2022. a.). *Return on Assets (ROA): Formula and 'Good' ROA Defined*. Kasutamise kuupäev: 18.11.2023, allikas Investopedia.
- Hayes, A. (2022a). *What Risks Does an Entrepreneur Face?* Kasutamise kuupäev: 20.05.2023, allikas Investopedia: <https://www.investopedia.com/ask/answers/040615/what-risks-does-entrepreneur-face.asp>
- Hayes, A. (2022b). *Operating Margin: What It Is and the Formula for Calculating It, With Examples*. Kasutamise kuupäev: 18.11.2023, allikas Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/o/operatingmargin.asp#toc-calculating-the-operating-margin>
- Hayes, A. (2023a). *Entrepreneur: What It Means to Be One and How to Get Started*. Kasutamise kuupäev: 14.05.2023, allikas Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/e/entrepreneur.asp>
- Hayes, A. (2023b). *Business Plan: What It Is, What's Included, and How To Write One*. Kasutamise kuupäev: 13.05.2023, allikas Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-plan.asp>
- Hayes, A. (2023c). *Profitability Ratios: What They Are, Common Types, and How Businesses Use Them*. Kasutamise kuupäev: 29.10.2023, allikas Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/p/profitabilityratios.asp>
- Hinnakiri ja broneerimine*. (kuupäev puudub). Kasutamise kuupäev: 06.11.2023, allikas Lino Mängumaa: <https://linovalga.ee/broneerimine.html>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2010). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Kirjastus Medicina.
- Horton, M. (2022). *The 4 Most Common Reasons a Small Business Fails*. Kasutamise kuupäev: 20.05.2023, allikas Investopedia: <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/120815/4-most-common-reasons-small-business-fails.asp#citation-1>
- Investopedia team. (2023). *How Do You Read a Balance Sheet?* Kasutamise kuupäev: 05.09.2023, allikas Investopedia: <https://www.investopedia.com/articles/04/031004.asp>
- Juhendmaterjalid, näidised*. (2023). Kasutamise kuupäev: 01.11.2023, allikas HEAK: <https://www.heak.ee/ettevotjale/alustavale-ettevotjale/juhendmaterjalid-naidised/>
- Justiitsministeerium. (2023a). *Ettevõtlusvormide võrdlus*. Kasutamise kuupäev: 07.03.2023, allikas Riigiportaali: <https://www.eesti.ee/et/ettevotlus/ettevotte-loomine/ettevotlusvormide-vordlus>
- Justiitsministeerium. (2023b). *Ettevõtte registreerimine*. Kasutamise kuupäev: 15.05.2023, allikas Eesti: <https://www.eesti.ee/et/ettevotlus/ettevotte-loomine/ettevotte-registreerimine>

- Kirpson, G., Kattai, R., Ljadov, H., Matsulevitš, L., Oja, K., Pert, S., . . . Vaikla, N. (2023/3). *Rahapoliitika ja Majandus*. Kasutamise kuupäev: 06.11.2023, allikas Eesti Pank: https://haldus.eestipank.ee/sites/default/files/2023-10/rpm2023_3_est.pdf
- Kreegimäe, K. (2012). *Planeerimine*. Kasutamise kuupäev: 15.05.2023, allikas Juhtimine: <https://juhtimine.weebly.com/planeerimine.html>
- Krusenvald, V. (2022). *Ettevõtte asutamine: täielik juhend*. Kasutamise kuupäev: 15.05.2023, allikas Financer: https://financer.com/ee/wiki/ettevotte-asutamine/#Mida_tuleb_veel_teha_prast_ettevotte_registreerimist
- Kullerkupp, A. (2007). *Äriplaneerimine : kuidas jõuda õigede otsusteni*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Kuusik, A., Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, M., Mehin, T., & Prinstal, I. (2010). *Teadlik turundus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Lampe, M. (2023). *Rahavoogude aruanne: miks see on oluline ja kuidas seda lugeda?* Kasutamise kuupäev: 02.10.2023, allikas E-raamatupidamine24: <https://www.e-raamatupidamine24.ee/et/blog/rahavoogude-aruanne-miks-see-on-oluline-ja-kuidas-seda-lugeda>
- Lavinsky, D. (s.a.). *The Business Planning Process: 6 Steps To Creating a New Plan*. Kasutamise kuupäev: 15.05.2023, allikas Growthink: <https://www.growthink.com/businessplan/help-center/business-planning-process-5-steps-creating-new-plan>
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2023). *Toetused alustavale ettevõtjale*. Kasutamise kuupäev: 08.11.2023, allikas Riigiportaal Eesti.ee: <https://www.eesti.ee/et/ettevotlus/rahastamine/toetused-alustavale-ettevotjale>
- Maverick, J. B. (2021). *Financial Plan vs. Financial Forecast: What's the Difference?* Kasutamise kuupäev: 02.10.2023, allikas Investopedia: <https://www.investopedia.com/ask/answers/051315/whats-difference-between-financial-plan-and-financial-forecast.asp>
- McCombes, S. (2019). *Survey Research | Definition, Examples & Methods*. Kasutamise kuupäev: 02.10.2023, allikas Scribbr: <https://www.scribbr.com/methodology/survey-research/>
- Miettinen, A., Rikkinen, L., & Teder, J. (2008). *Ettevõtlus II. Äriideest, äriplaanist, ettevõtte rajamisest ja kasvust*. Tallinn: Külim.
- Morrison, S. (2023). *11 Things to Do Before Starting a Business*. Kasutamise kuupäev: 15.05.2023, allikas Business news daily: <https://www.businessnewsdaily.com/1484-starting-a-business.html>

- Murphy, C. B. (2022). *What is Net Profit Margin? Formula for Calculation and Examples*. Kasutamise kuupäev: 19.11.2023, allikas Investopedia: https://www.investopedia.com/terms/n/net_margin.asp
- Murphy, C. B. (2023). *Understanding the Cash Flow Statement*. Kasutamise kuupäev: 02.10.2023, allikas Investopedia: <https://www.investopedia.com/investing/what-is-a-cash-flow-statement/>
- Mängutubade juhend. (2021). Kasutamise kuupäev: 06.11.2023, allikas Tarbijakaitse ja Tehnilise Järelevalve Amet: https://ttja.ee/ariklient/ametist/lisainfo-ja-dokumendid/juhendid?view_instance=2¤t_page=1&document_search=m%C3%A4n%20gutuba#ohutus
- Nikolopoulou, K. (2022). *What Is Convenience Sampling? | Definition & Examples*. Kasutamise kuupäev: 16.05.2023, allikas Scribbr: <https://www.scribbr.com/methodology/convenience-sampling/>
- Nine Common Business Plan Mistakes To Avoid As A New Entrepreneur*. (2022). Kasutamise kuupäev: 13.05.2023, allikas Forbes: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2022/06/30/nine-common-business-plan-mistakes-to-avoid-as-a-new-entrepreneur/>
- Oberschneider, P. (2016). *Miks müüa takosid Aafrikas?* Tallinn: Ajakirjade Kirjastus.
- Odres, E. (2009). *Kuidas hakata ettevõtjaks : ideest kasumini*. Tallinn: Äripäev.
- O'Rourke, A. (2023). *How to Create a Profit and Loss Forecast*. Kasutamise kuupäev: 02.10.2023, allikas Bplans: <https://www.bplans.com/business-planning/how-to-write/financial-plan/profit-loss-forecast/>
- Otepää valla rahvastikusündmused 2023*. (2023). Kasutamise kuupäev: 19.11.2023, allikas Otepää: https://www.otepaa.ee/haldusjaotus-kulad-ja-rahvastik/-/asset_publisher/eYiMrY3P5BxP/content/otepaa-valla-rahvastikusundmused-2023?redirect=https%3A%2F%2Fwww.otepaa.ee%2Fhaldusjaotus-kulad-ja-rahvastik%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_eYiMrY3P5BxP%26p_p_lifecycle%3D1
- Peek, S. (2023a). *12 Things You Must Do Before Starting a Business*. Kasutamise kuupäev: 15.05.2023, allikas Business: <https://www.business.com/articles/10-things-you-must-do-before-starting-a-business/>
- Peek, S. (2023b). *What Is a Vision Statement?* Kasutamise kuupäev: 29.04.2023, allikas Business News Daily: <https://www.businessnewsdaily.com/3882-vision-statement.html>
- PESTLE Analysis: Business Environmental Analysis*. (2011). Kasutamise kuupäev: 13.05.2023, allikas PESTLE Analysis: <https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-business-environmental-analysis/>

- Puidet, E., Kaarna, K., Kullerkupp, A., Israel, I., Perens, A., Einaste, S., . . . Rihvk, L. (2016). *Alustava ettevõtja käsiraamat*. Tallinn: BDA Consulting OÜ.
- Puka Mängukeskus FUN. (kuupäev puudub). Kasutamise kuupäev: 06.11.2023, allikas Puka Mängukeskus FUN: <https://mangukohake.ee/>
- Pöder, I. (2021). *Oled mõelnud hakata ettevõtjaks? Siin on nimekiri asjadest, millega peaksid arvestama*. Kasutamise kuupäev: 20.05.2023, allikas BigBank: <https://www.bigbank.ee/blogi/oled-moelnud-hakata-ettevotjaks-siin-on-nimekiri-asjadest-millega-peaksid-arvestama>
- Rahandusministeerium. (2023). *Raamatupidamise põhinõuded*. Kasutamise kuupäev: 01.10.2023, allikas Riigiportaali: <https://www.eesti.ee/et/ettevotlus/raamatupidamine-ja-aruandlus/raamatupidamise-pohinouded>
- Rahvastik soo, vanuse ja 2017. aasta haldusreformi järgse elukoha järgi, 1.jaanuar. (2023). (Mõõdik RV032) Kasutamise kuupäev: 07.11.2023, allikas Statistikaamet: https://andmed.stat.ee/et/stat/rahvastik__rahvastikunaitajad-ja-koosseis__rahvaarv-ja-rahvastiku-koosseis/RV0240
- Salu, M. P. (2014). *Ettevõtluse alused*. Tallinn: Kirjastus Argo.
- Sauga, A. (2017). *Statistika õpik majanduseriala*. Tallinn: TTÜ kirjastus.
- Schooley, S. (2023). *Guide to Creating a Business Plan With Template*. Kasutamise kuupäev: 01.05.2023, allikas Business News Daily: <https://www.businessnewsdaily.com/5680-simple-business-plan-templates.html>
- SEB: iga viies Eestis elav inimene kaalub ettevõtlusega alustamist. (2023). Kasutamise kuupäev: 20.05.2023, allikas RUP: <https://www.rup.ee/uudised/majandus-ja-ari/seb-iga-viies-eestis-elav-inimene-kaalub-ettev-tlusega-alustamist>
- Seth, S. (2023). *Why Entrepreneurship Is Important to the Economy*. Kasutamise kuupäev: 14.05.2023, allikas Investopedia: <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/101414/why-entrepreneurs-are-important-economy.asp>
- Streefkerk, R. (2019a). *Inductive vs. Deductive Research Approach | Steps & Examples*. Kasutamise kuupäev: 02.10.2023, allikas Scribbr: <https://www.scribbr.com/methodology/inductive-deductive-reasoning/>
- Streefkerk, R. (2019b). *Qualitative vs. Quantitative Research | Differences, Examples & Methods*. Kasutamise kuupäev: 02.10.2023, allikas Scribbr: <https://www.scribbr.com/methodology/qualitative-quantitative-research/>
- Sujan. (2021). *What is Planning? Definition, Features, Importance, and Process*. Kasutamise kuupäev: 15.05.2023, allikas Tyonote: <https://tyonote.com/planning/>

- Suppi, K. (2023). *Ettevõtlusõpik-käsiraamat*. Tartu: OÜ Atlex.
- Tamplin, T. (2023). *Business Planning*. Kasutamise kuupäev: 15.05.2023, allikas Finance Strategists: <https://www.financestrategists.com/financial-advisor/business-planning/>
- Terviseamet. (s.a.). Allikas: Kas mängutoa avamiseks teostatakse kontroll?: <https://www.terviseamet.ee/et/kkk-haridusasutused>
- Truu, E. (2020). *Kuidas koostada head äriplaani?* Kasutamise kuupäev: 21.10.2022, allikas Majandus Postimees: <https://majandus.postimees.ee/6896480/kuidas-koostada-head-ariplaani>
- Truuts, S. (2020). *Eduka äriplaani koostamise valem*. Tallinn: Ettevõtluskoolitused OÜ.
- Twin, A. (2023). *How to Do Market Research, Types, and Example*. Kasutamise kuupäev: 13.05.2023, allikas Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/m/market-research.asp>
- Tõrva valla arengukava 2020-2025. (2020). Kasutamise kuupäev: 16.05.2023, allikas Riigiteataja: <https://www.riigiteataja.ee/aktiis/4201/0202/1044/Lisa%201%20Torva%20valla%20arengukava%202020-2025.pdf#>
- What is a Simplified SWOT Analysis Definition in 4 Steps*. (2022). Kasutamise kuupäev: 13.05.2023, allikas PESTLE Analysis: <https://pestleanalysis.com/swot-analysis-definition/>
- Äriplaani näidis „SWOT ja riskianalüüs“*. (2019). Kasutamise kuupäev: 13.05.2023, allikas Mallid: <https://mallid.ee/ariplaani-koostamine/ariplaani-naidis-swot-ja-riskianaluus/>

LISAD

Lisa 1. Turu-uuringu küsitlusankeet

Lisa 2. Ettevõtte esimese aasta rahavoogude prognoos

Lisa 3. Rahavoogude prognoos aastateks 2025-2027

Lisa 4. Kasumiaruande prognoos aastateks 2024-2027

Lisa 5. Bilansi prognoos aastateks 2024-2027

Lisa 1. Turu-uuringu küsitlusankeet

Hea Tõrva valla lapsevanem!

Olen Tallinna Tehnikakõrgkooli Teenusmajanduse instituudi ärijuhtimise tudeng. Oma lõputöö raames viin läbi turu-uuringu, mille eesmärk on teha kindlaks planeeritava laste mängutoa vajadusest Tõrva valda. Kui Teie peres kasvab kuni kümneaastane laps, siis palun vastake järgmisele küsimustikule. Küsimustiku täitmine on anonüümne ja saadud tulemusi kasutatakse vaid üldistatud järelduste tegemiseks.

Ingeri Aer

iaer@tktk.ee

I Mängutoa vajalikkus Tõrvas

1. Kui oluline on Teie jaoks, et laste mängutuba oleks olemas ka kodulähedal?

	1	2	3	4	5	
Pole üldse oluline						Väga oluline

2. Kas olete pidanud lapse sünnipäeva mängutoas?

- Jah
- Ei

3. Kui vastasite eelmisele küsimusele ei, siis mis põhjusel te ei ole pidanud lapse sünnipäeva laste mängutoas?

- Liiga kõrge hind sünnipäevade pidamiseks
- Mängutoad jäävad liiga kaugale
- Atraktsioonid ja mänguasjad on igavad
- Muu põhjus: ...

4. Kui oleks võimalus, siis kui sageli käiksite lapsega/lastega lihtsalt mängutoas mängimas?

Mitte kunagi	
Üks kord nädalas	
Paar korda nädalas	
Kord kuus	
Paar korda kuus	
Mõned korrad aastas	
Muu	

5. Millistel aegadel võiks olla võimalus külastada mängutuba lapsega lihtsalt mängimiseks?

- Tööpäevadel päevasel ajal (enna kella 16:00)

- Tööpäevadel õhtustel aegadel (näiteks kell 16:00-20:00)
- Laupäeval ja pühapäeval alates 10:00
- Laupäeval ja pühapäeval alates 12:00
- Laupäeval ja pühapäeval alates 16:00

II Ootused ja vajadused

6. Millised lisateenused oleksid Teie jaoks olulised lisaks laste sünnipäevade pidamisele ruumidele?

Nr	Lisateenused	Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem nõus	Nõus
1.	Toitlustus	1	2	3	4	5
2.	Peojärgne koristamine	1	2	3	4	5
3.	Peojuht	1	2	3	4	5
4.	Fotograaf	1	2	3	4	5
5.	Pinata (täidetakse kommidega ning lapsed peavad kommide kätte saamiseks pinata katki lööma)	1	2	3	4	5
6.	Näomaalija	1	2	3	4	5

7. Kui eelmises tabelis mõni Teie jaoks oluline lisateenus puudus või soovite mõnda pakutavad lisateenust kommenteerida, siis kirjutage siia.

Vastuse lahter: ...

8. Kuidas nõustute järgmiste väidetega seoduvalt mängutoa teenusega (Tõrvas)?

Nr	Väited	Ei ole üldse nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem nõus	Nõus
1.	Mängutoas võiks olla tegevust igas vanuses lastele	1	2	3	4	5
2.	Pere pisematel võiks olla eraldi mänguala	1	2	3	4	5
3.	Võiks olla võimalus lapsega ka niisama mängimas käimiseks	1	2	3	4	5
4.	Olemas võiks olla beebide mähkimislauad	1	2	3	4	5
5.	Lastevanematel võiks olla mõnus nurgake, kus lapsi jälgida	1	2	3	4	5

9. Kui eelmises tabelis mõni Teie jaoks oluline väide puudus või soovite lihtsalt olemasolevat näidet kommenteerida, siis kirjutage siia.

Vastuse lahter: ...

10. Kui oluliseks peate järgmiste atraktsioonide ja mänguasjade esindatust mängutoas?

Nr	Mänguasjad/atraktsioonid	Ei ole üldse oluline	Pigem ei ole oluline	Nii ja naa	Oluline	Väga oluline
1.	Pallimeri	1	2	3	4	5
2.	Liumägi	1	2	3	4	5
3.	Diskosaal	1	2	3	4	5
4.	Ronimissein	1	2	3	4	5
5.	Batuut	1	2	3	4	5
6.	Joonistamise ja meisterdamise tarbed	1	2	3	4	5
7.	Temaatilised majakesed (näiteks köök, kauplus, nukumaja ja muu taoline)	1	2	3	4	5
8.	Legod	1	2	3	4	5
9.	Piljard	1	2	3	4	5
10.	Õhuhoki	1	2	3	4	5

11. Kui eelmises tabelis mõni Teie jaoks oluline mänguasi/atraktsioon puudus, siis lisage see siia.

Vastuse lahter: ...

12. Soovitused/mõtted antud Tõrvasse loodava laste mängutoa osas. Siia võib kirjutada ka varasemaid kogemusi seoses mängutubadega, mis on meeldinud/ei ole meeldinud.

Vastuse lahter: ...

III Sotsiaaldemograafilised andmed

13. Laste arv peres: ...

14. Laste vanused: ...

15. Elukoht

- Tõrva vald
- Muu: ...

Lisa 2. Ettevõtte esimese aasta rahavoogude prognoos

	aug.24	sept.24	okt.24	nov.24	dets.24	2024
	€	€	€	€	€	€
Raha jääk perioodi algul	0	1 707	1 373	974	448	0
Raha laekumine						
Müügitulu	0	1 310	1 025	885	925	4 145
Kapitali sissemaksed	2 500	0	0	0	0	2 500
Pikajalised laenu laenuandjatelt	3 000	0	0	0	0	3 000
Starditoetus materiaalse põhivara soetamiseks	8 400	0	0	0	0	8 400
Laekumine kokku	13 900	1 310	1 025	885	925	18 045
Raha kasutamine						
Starditoetusega soetatud materiaalse põhivara summa	8 400	0	0	0	0	8 400
Muu põhivara, millest maksumusest maha lahutatud starditoetus	2 100	0	0	0	0	2 100
Mööbel ja muu inventar	1 650	795	795	795	0	4 035
Majandustegevuse käigus tekkivad kulud						
Otseselt põhitegevuse eesmärgil soetused						
Toore ja materjal	0	216	26	3	6	251
Turustuskulud						
Reklaamikulud		260	20	20	20	320
Üldhalduskulud						
Ruumide majandamiskulud						
Küte	0	0	200	200	340	740
Elekter	30	60	70	80	80	320

	aug.24	sept.24	okt.24	nov.24	dets.24	2024
	€	€	€	€	€	€
Rent		300	300	300	300	1 200
IT ja sidekulud						
Tarkvara kulud	11	11	11	11	11	55
Muud kulud						
Pangakulu	2	2	2	2	2	10
Seadmete hooldus ja remont	0	0	0	0	100	100
Kasutamine kokku	12 193	1 644	1 424	1 411	859	17 531
Raha jääk perioodi lõpus	1 707	1 373	974	448	514	514

Lisa 3. Rahavoogude prognoos aastateks 2024-2027

	2024	2025	2026	2027
	€	€	€	€
Raha jääk perioodi algul	0	514	427	3 046
Raha laekumine				
Müügitulu	4 145	22 880	26 100	27 240
Kapitali sissemaksed	2 500	0	0	0
Pikajalised laenud laenuandjatelt	3 000	0	0	0
Starditoetus materiaalse põhivara soetamiseks	8 400	0	0	0
Laekumine kokku	18 045	22 880	26 100	27 240
Raha kasutamine				
Starditoetusega soetatud materiaalse põhivara summa	8 400	0	0	0
Muu põhivara, millest maksumusest maha lahutatud starditoetus	2 100	0	0	0
Mööbel ja muu inventar	4 035	3 050	300	320
Majandustegevuse käigus tekkivad kulud				
Otseselt põhitegevuse eesmärgil soetused				
Toore ja materjal	251	1 794	1 874	1 954
Turustuskulud				
Reklaamikulud	320	240	260	280
Üldhalduskulud				
Ruumide majandamiskulud				
Küte	740	1 825	1 840	1 825
Elekter	320	750	800	790
Rent	1 200	3 600	3 600	3 600
IT ja sidekulud				
Tarkvara kulud	55	132	135	140
Muud kulud				

	2024	2025	2026	2027
	€	€	€	€
Pangakulu	10	24	28	32
Seadmete hooldus ja remont	100	300	320	340
Tööjõukulu				
Brutopalk (makstakse välja samal kuul)	0	6 300	10 800	12 000
Sotsiaalmaks (tasutakse järgmisel kuul)	0	1 906	3 440	3 927
Töötuskindlustusmaks (tasutakse järgmisel kuul)	0	46	83	95
Finantseerimistegevusest				
Pikaajalise laenu tagasimaksed	0	3 000	0	0
Kasutamine kokku	17 531	22 967	23 481	25 303
Raha jääk perioodi lõpus	514	427	3 046	4 983

Lisa 4. Kasumiaruande prognoos aastateks 2024-2027

	1. aasta	2. aasta	3. aasta	4. aasta
	2024 al august	2025	2026	2027
	€	€	€	€
Tulud majandustegevusest				
Müügitulu	4 145	22 880	26 100	27 240
Tulud kokku	4 145	22 880	26 100	27 240
Otseselt põhitegevuse eesmärgil soetused				
Toore ja materjal	251	1 794	1 874	1 954
Turustuskulud				
Reklaamikulud	320	240	260	280
Ruumide majandamiskulud				
Küte	740	1 825	1 840	1 825
Elekter	320	750	800	790
Rent	1 200	3 600	3 600	3 600
IT ja sidekulud				
Arvutustehnika ja tarkavaraga seotud kulu	55	132	135	140
Muud kulud				
Pangakulu	10	24	28	32
Seadmete hooldus ja remont	100	300	320	340
Tööjõukulu				
Brutopalk (makstakse välja samal kuul)	0	6 300	10 800	12 000
Sotsiaalmaks (tasutakse järgmisel kuul)	0	1 906	3 440	3 927
Töötuskindlustusmaks (tasutakse jrgm kuul)	0	46	83	95
Kokku tööjõukulud	0	8 252	14 324	16 022
Amortisatsioon				
Seadmete ja muu põhivara amort	432	1 837	1 897	1 961
Kulud kokku	3 428	18 754	25 078	26 944
Sh muud halduskulud (amordita)	2 425	6 631	6 723	6 727
Ärikasum	717	4 126	1 022	296
Aruandeaasta puhaskasum	717	4 126	1 022	296

Lisa 5. Bilansi prognoos aastateks 2024-2027

BILANSI PROGNOOS	1. aasta	2. aasta	3. aasta	4. aasta
	2024 al august	2025	2026	2027
	€	€	€	€
Varad				
Käibevarad				
Raha ja pangakontod	514	427	3 046	4 983
Käibevarad kokku	514	427	3 046	4 983
Põhivarad				
Materiaalne põhivara (seadmed ja muud)	6 135	9 185	9 485	9 805
Akumuleeritud kulum (miinusmärgiga)	-432	-2 269	-4 166	-6 127
Sihtfinantseerimise abil soetatud materiaalne põhivara	8 400	8 400	8 400	8 400
Akumuleeritud kulum (miinusmärgiga)	-700	-2 380	-4 060	-5 740
Põhivarad kokku	13 403	12 936	9 659	6 338
Varad kokku	13 917	13 363	12 706	11 321
Kohustised ja omakapital				
Pikaajalised kohustised				
Laenukohustised	3000	0	0	0
<i>Tulevaste perioodide tulud sihtfinantseerimisest</i>	<i>7 700</i>	<i>6 020</i>	<i>4 340</i>	<i>2 660</i>
Pikaajalised kohustused kokku	10 700	6 020	4 340	2 660
Omakapital				
Osakapital nimiväärtuses	2500	2500	2500	2500
Kohustuslik reservkapital	0	250	250	250
Eelmiste perioodide jaotamata kasum	0	467	4 593	5 616
Aruandeaasta kasum	717	4 126	1 022	296
Omakapital kokku	3 217	7 343	8 366	8 661
Kokku kohustised ja omakapital	13 917	13 363	12 706	11 321