



ÄRIPLAAN JA SELLE HINDAMINE AASTAARUANNE

Juta Kuhlberg MBA
ettevõtluskonsultant

21.04.2016

TEEMAD

ÄRIPLAAN

- Milleks on vaja äriplaani?
- Koduse ülesande arutelu.
- Äriplaani sisu ja esitatud andmed. Mis tegelikult veenab hindajat?

Äriplaani hindamise protsess ja tulemus

- Väärtuslik tagasiside. Mida kirjutada hindamisprotokollis? Arutelu
- Kuidas tunda ära head äriplaani?
- Praktiline hindamismudel ja pingerida.

Majandusaasta aruanne

- Aastaruande koosseis ja osade omavahelised seosed.

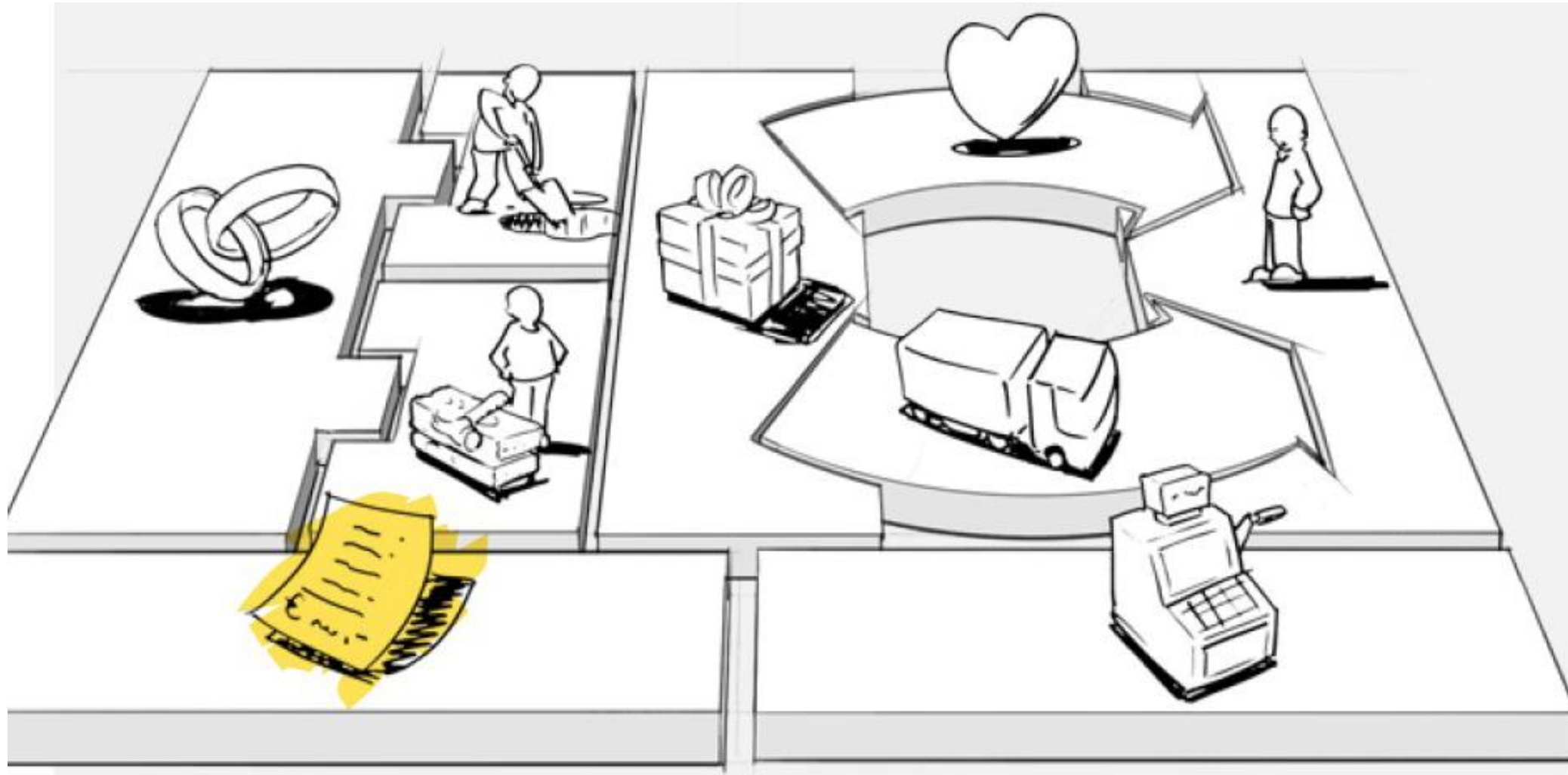
Küsimused ja vastused

ÄRIPLAAN

Äriplaan annab selge ülevaate ettevõtte planeeritud tegevustest ning sisaldab tegevuskava projekti edukaks elluviimiseks.

EAS Starditoetuse äriplaani juhend

Alexander Osterwalderi mudel



Äriplaani struktuur

Kokkuvõte

1. Ettevõtte ülevaade
2. Pakutavad tooted ja teenused
3. Tegevusprotsessi ülevaade (kasutatav tehnoloogia)
4. Toodete ja teenuste hinnakujundus ja müügiplaan
5. Turg
 - 5.1. Kliendid
 - 5.2. Konkurendid
 - 5.3. Turustus
6. Investeeringud ja nende finantseerimine
7. Juhtkond ja personal
8. Riskid ja SWOT analüüs
9. Finantsplaanid
10. Äriplaani lisad

Äriplaani kokkuvõte

- Loob üldmulje äriplaanist
- Sisaldab kõige olulisemat informatsiooni järgnevatest peatükkidest
- Peab olema lühike ja konkreetne (1-2 A4)
- Väljapoole suunitluse korral peaks tekitama lugejas huvi
- On planeeritava tegevuse visiitkaardiks

Ettevõtte ülevaade

- Ettevõtte üldandmed
- Ettevõtte visioon, missioon, eesmärkide süsteem (pikaajalised, lühiajalised)
- Ettevõtte varasem tegevus
- Äriidee valiku põhjendus

Kuidas seada eesmärke?

Veenduge **S.M.A.R.T. meetodi** abil, et teie kirjalikud eesmärgid oleks õigesti formuleeritud:

- **S – Specific**

Eesmärgid ei tohi olla liiga üldised, ega hägused.

- **M – Measurable**

Eesmärgid peavad olema mõõdetavad

- **A – Attainable**

Eesmärgid peavad olema saavutatavad

- **R – Relevant**

Eesmärgid peavad olema olulised ka pikas perspektiivis

- **T – Time**

Eesmärkidel peab olema tähtaeg

Näide: Ettevõtte olulisemad eesmärgid

ettevõtte esimese tegutsemisaasta lõpuks on:

- Kujundatud graafiline identiteet
- toetuse eest soetatud tootmiseseadmed
- saavutatud tunnus piikonna ehitusettevõtete seas, kes vajavad teemantpuuride taastamise teenust ja põllutööettevõtete seas, kes vajavad metallitöö teenust.
- loodud kodulehekülg.
- leitud vähemalt 15 püsiklienti
- loodud esimene töökoht

Viiendaks tegutsemisaastaks on:

- palgatud üks lisatöötaja
- püsikliendibaas suurenenud 50 püsikliendini

Peale viiendat tegutsemisaastat on:

- käive vähemalt 100 000 aastas.
- kasumi eesmärk vähemalt 20 000 aastas.

Tooted ja teenused

- Toote/teenuse piisava detailsusega kirjeldus
- Toote/teenuse iseloom: asendustooode ja/või -teenus või unikaalne
- Toote/teenuse erisused võrreldes juba turul eksisteerivatega
- Toote ja teenuse edasiarendamise võimalused

Tegevusprotsess ja kulud

Tegevusprotsess näitab, kuidas teenust osutatakse või kuidas toodet toodetakse.

Koosneb:

- a) Tegevusprotsessi kirjeldus
- b) Tegevusprotsessi sidumine kuludega
- c) Peamiste tarnijate väljatoomine

Toote/teenuse hinnakujundus ja müügiplaan

Toodete hinnakujunduse alused:

1. Kulupõhine: kulu + marginaal
2. Konkurentsisisituatsioonipõhine
3. Kliendipõhine

Konkreetsete toodete/teenuste hinnad, nende prognoositavad käibed

Turg

- Üldine turusituatsioon
- Konkurendid
- Kliendid
- Turustus

Konkurendid

- Konkurentide puhul tuuakse ära nende olulisemad karakteristikud (käibed, toodete funktsionaalsus, eelised ja puudused)
- Olenevalt konkurentsi iseloomust tuleb valida õige konkurentsistrateegia (hinnaeelis, kohaeelis, kvaliteedieelis vms)
- Infoallikad: majandusaasta aruanded, konkurentide tegevuse kaardistamine, küsitlused jms.

Kliendid

- Sihtgrupi määratlemine
- Sihtgrupi vajaduste kaardistamine
- Sihtgruppideni jõudmise võimaluste väljatoomine

Turustus

- Ise (oma pood, otsemüük)
- Teiste abiga (vahendajad, agendid, hulgimüük, allhanked, pakkumiste portaalid)

Investeeringud

- Kui palju on vaja raha selleks, et ettevõtte käima lükata?
- Kui palju on jooksvalt vaja lisainvesteeringuid teha?
- Milleks investeeringut kasutatakse?

Personal ja juhtkond

- Kes on ettevõtte käivitamise võtmetegijad? Millised varasemad kogemused neil on?
- Millised ametikohad ettevõttes tekivad? Millise profiiliga inimesi on nendele kohtadele vaja?
- Kuidas toimub tasustamine?
- Millised on ettevõtte kasvuplaanid ning sellest tulenev töötajate vajadus?

Riskid ja SWOT

- Millised on riskid ettevõtte käivitamisel ja ka igapäeva tegevustes?
- Kuidas neid maandatakse?

SWOT

- S (strengths) – tugevused (sisemised)
- W (weaknesses) – nõrkused (sisemised)
- O (opportunities) – võimalused (välised)
- T (threats) – ohud (välised)

Finantsprognoosid

Koosnevad järgmistest osadest:

- Bilansiplaan
- Kasumiplaan
- Rahavoogude plaan
- Tasuvusanalüüs

NB! Investeeringud, rahastamisallikad ja müügiplaanid võib paigutada nii eelnevatesse peatükkidesse kui ka siia peatükki.

Lisad

Kõik lisamaterjalid, mis täiendavad äriplaanis välja toodud aspekte:

- CV-d
- Asendiplaanid
- Lepingud
- panga väljavõtted jms.

Finantsid ja suhtarvud

Finantsanalüüs:

horisontaalne – perioodide võrdlus, dünaamika

Vertikaalne – näitajate vahelised seosed

Suhtarvugrupid:

1.Likviidsus e lühiajaline maksevõime

2.Efektiivsus, varade kasutamine

3.Kapitalistruktuur, oma- ja võõrkapitali suhe

4.Tasuvus- ehk rentaablussuhtarvud

Rahavoogude aruanne

Rahavoogude aruanne on sisuliselt kassapõhine raamatupidamine, kus ettevõtte sissetulevad ja väljaminevad rahavood esitatakse kolme rühma liigitatuna:

- rahavood äritegevusest (põhitegevusest) Ettevõtte põhitegevusega seotud raha sissetulekud ja väljaminekud (kasumiaruanne)
- rahavood investeerimistegevusest (põhivarade eest tasumine, antud laenud ning muud investeeringud; positiivse voona põhivarade müügist laekunud summad, väljaantud laenude tagasimaksed)
- rahavood finantseerimistegevusest (laenude saamised-tagasimaksused, omanike tehtud sissemaksed osa- või aktsiakapitali suurendamiseks ning väljamaksed omanikele dividendide näol)

Kuidas rahavoogude aruannet lugeda?

Kui kogurahavoog on aastast aastasse positiivne, siis korjate raha nõ sukasäärde – pankka või kassasse.

Mõistlik investeerida, osta seadmeid, suurendada toodangu mahtu, müüa rohkem tooteid ning seeläbi teenida nii kasumit kui loodetavasti tekitada ka sissetulevat rahavoogu.

Rusikareegel on, et äritegevuse rahavood peaksid olema positiivsed, s.t äritegevus peab raha ettevõttesse sisse tooma.

Puhaskasumi rahasiduvus ehk kasumi kvaliteet näitab, kui oskuslikult firma oma kasumi rahaks suudab muuta:

Puhaskasumi rahasiduvus ehk kasumi kvaliteet = äritegevuse rahavoog / puhaskasum.

Soovitavalt võiks see suhtarv olla vähemalt 1

Investeerimistegevuse ja finantseerimistegevuse rahavood

Ettevõtte laienemise faasis soetatakse uusi põhivarasid. Nende eest tasumiseks ei piisa äritegevuse rahavoost, vaid laenatakse raha juurde – ka rahavood finantseerimistegevusest on positiivsed.

Stabiilsemas arengufaasis oleva ettevõtte puhul on finantseerimistegevuse rahavoog negatiivne – tasutakse laene ja makstakse omanikele dividende.

Äriplaani hindamise protsess

Toode/teenus

- Toote/teenuse konkurentsieelised 30%
- Toote/teenuse mitmekesistamise võimalused 25%
- Tootearendus 25%
- Toote/teenuse hind 20%

Juhtimine ja personal

- Erialane kompetentsus 40%
- Ettevõtlikkus ja juhtimisvõime 40%
- Personal ja selle leidmise võimalused 20%

Turg ja konkurents

- Turuinfo olemasolu 15%
- Konkurents ja konkurentsianalüüs 15%
- Toote/teenuse sihtgrupi tundmine 30%
- Turu arengud 10%
- Turule sisenemine 30%

Finantsplaneerimine

- Finantsprognooside koosseis 20%
- Finantsprognooside vastavus tegevustele 40%
- Finantsprognooside realistlikkus ja põhjendatus 30%
- Äriplaani elluviimise maksumus ja rahastamise allikad 10%

Äriplaani kvaliteet

- Äriplaani üldtunnustatud alapunktide olemasolu 15%
- Äriplaani sisuline läbitöötatus 35%
- Tegevuste planeerimine 25%
- Äriplaani teostatavus 25%

Majandusaasta aruanne

- Ettevõtetal on seadusjärgne kohtustus esitada aastaaruanne Äriregistrile juuni lõpuks.
- Riik kogub majandusaasta aruanded, kontrollib vaid vormilist külge, aga ei kontrolli nende sisu õigsust.
- Sisukontrollivad audiitorid ja revidendid.
- www.rik.ee Avalik teave maailma jaoks.

Kohustuslikud osad

- Finantsaruanded (bilanss, kasumiaruanne, rahavoogude aruanne, omakapitali muutuste aruanne) on kohustuslikud.
- Lisad: arvestuspõhimõtted ja tööjõukulud. Enamiku lisade esitamine on vabatahtlik.
- Tegevusaruanne. Koostab ettevõtte juhtkond. Võimalus mainekujunduseks. Väärtused, saavutused, sponsorlus, rahulolu-uuringud jms.

Finantsaruanded

- **Bilanss** kajastab ettevõtte vara, kohustusi ja omakapitali teatud momendi (kuupäeva) seisuga.
- **Kasumiaruanne** selgitab aset leidnud muutusi ettevõtte varas, kohustustes ja omakapitalis kahe bilansikuupäeva vahel (perioodiaruanne).
Juhtprintsipiiks tulude-kulude õige vastandamine.
Näitab, kas äri on põhimõtteliselt kulude ja tulude arvestuse järgi tasuv.

Finantsaruanded

- **Rahavoogude aruanne** võtab kokku aruandeaasta need majandustehingud, mis tekitasid reaalse raha sissetuleku ja väljamineku.
- Annab vastuse, kuidas raha reaalset (kassapõhiselt) liikus arvestusperioodi jooksul.
- Võimaldab analüüsida likviidsust (kas kontodel ja kassas tegelikult raha on?). Isegi väga kasumlik ja varadest pungil bilansiga ettevõtte võib pankrotistuda, sel lihtsal põhjusel, et tal pole raha võlgade tasumiseks, sest tema kliendid on talle omakorda võlgu. Kasum ja raha ei ole sünonüümid!

Tegevusaruanne

- Tegevusvaldkond, toote- ja teenusgrupid
- Toimunud ja planeeritavad investeeringud
- Uurimis- ja arendustegevuse projektid
- Olulised sündmused, mis võivad tulevikus mõjutada järgmiste aastate tulemusi.
- Audiitori otsus (käive ja varad üle 1 MEUR)
- Omakapital. Kui ei vasta äriseadustiku nõuetele, tuleb kirjeldada kavandatavaid tegevusi omakapitali taastamiseks.