



bringing neighbours closer



# SAKSTAGALS - MARGOS KRAITINĒS SKRYNĪOS KAIMAS VERSLO PLANAS

**Uzsakovas:** Latgalos planavimo regionas

**Vykdytojas:** RAB „Baltijas Konsultācijas”

*Verslo planas parengtas įgyvendinant Latvijos ir Lietuvos bendradarbiavimo per sieną projektą Nr. LLIV-306 „Teminio verslo plėtra ir teminių kaimų komandų galimybių plėtra Latgalos ir Radviliškio regionuose, akronimas „Teminiai kaimai”*

**Sakstagals 2013**

# TURINYS

<b>VERSLO PLANO SANTRAUKA</b> .....	<b>3</b>
<b>1. PATEIKĖJO APIBŪDINIMAS</b> .....	<b>4</b>
1.1. BENDRINĖ INFORMACIJA APIE PATEIKĖJO ATSIKADIMO VIETĄ.....	4
1.2. PATEIKĖJAS, JO VERSLO VEIKLOS PATIRTIS.....	4
1.3. FINANSINĖ SITUACIJA.....	5
<b>2. APLINKOS ANALIZĖ</b> .....	<b>6</b>
2.1. MAKROEKONOMINĖ APLINKA.....	6
2.1.1. Geografinė informacija (duomenys, statistika).....	6
2.1.2. Gyventojai ir socialinė statistika .....	7
2.1.3. Ekonomika ir finansai.....	9
2.1.4. Verslo aplinka.....	9
2.1.5. Ekonominės tendencijos.....	10
2.2. VEIKLOS SRITIES APŽVALGA .....	11
2.2.1. Mikroekonominė aplinka .....	11
2.2.2. Juridinės sąlygos.....	11
<b>3. PRODUKTO ANALIZĖ</b> .....	<b>13</b>
3.1. KAIMO RESURSAI .....	13
3.1.1. Asmenybės .....	13
3.1.2. Lankytinos vietos.....	13
3.1.3. Gamtiniai paminklai.....	14
3.1.4. Tradicijos.....	14
3.1.4. Kitos, jau teikiamos paslaugos.....	14
3.2. PRODUKTO APIBŪDINIMAS .....	16
3.3. POTENCIALAUS KLIENTO APIBŪDINIMAS .....	16
3.4. PASLAUGŲ TEIKIMO PROCESAS .....	17
3.5. PASLAUGŲ IŠMOKŲ STRUKTŪRA.....	17
<b>4. MARKETINGO PLANAS</b> .....	<b>20</b>
4.1. MARGOS KRAITINĖS SKRYNIOS KAIMO VIZIJA IR STRATEGIJA .....	20
4.2. RINKOS TYRIMAS .....	20
4.1.1. Latgalos vestuvinės apeigos.....	20
4.1.2. Poilsio programa „Žmogaus vaikas“ .....	21
4.3. RINKOS DALYVIŲ POREIKIAI .....	22
4.4. MARKETINGO RENGINIŲ TIKSLAS IR STRATEGIJA .....	22
4.5. PRODUKTO KAINOS NUSTATYMO PRINCIPAI.....	22
4.6. BENDRADARBIAVIMO PARTNERIAI KAIMO RĖMUOSE .....	23
4.7. MARKETINGO RENGINIŲ PLANAS.....	23
4.8. MARKETINGO RENGINIŲ IŠMOKOS .....	24
<b>5. VALDYBA IR PERSONALAS</b> .....	<b>26</b>
5.1. VALDYBOS STRUKTŪRA .....	26
5.2. PERSONALO PAREIGOS IR ATSAKOMYBĖS SFEROS .....	26
5.3. VALDYBOS IŠMOKOS.....	27
<b>6. PROJEKTO ĮVEDIMO LAIKO PLANAVIMAS</b> .....	<b>28</b>
<b>7. PROJEKTO FINANSINIS PAGRINDIMAS</b> .....	<b>29</b>
7.1. PRINCIPAI, METODAI, PRIELAIDOS .....	29
7.2. INVESTICIJŲ BŪTINUMO PROGNOZĖS.....	29
7.3. ATMOKĖJIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS.....	29
7.4. PAJAMŲ IR PELNO PROGNOZĖ .....	29
7.5. PINIGŲ SRAUTO PLANAS .....	30
7.6. BALANSO PROGNOZĖ .....	31
<b>8. RIZIKOS TYRIMAS</b> .....	<b>32</b>
8.1. FINANSINĖ RIZIKA. VALDYMO RIZIKA. IŠORINĖ RIZIKA.....	32
8.2. GALIMŲ NUKRYPIMŲ TYRIMAS .....	32
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>33</b>

1viršelio piešinio autorius: Reinis Birzgalis

## VERSLO PLANO SANTRAUKA

Verslo plano tikslas yra sukurti sėkmingą įmonę Sakstagale, kuri užtikrintų lavinimo ir poilsio renginius, remiantis Sakstagalos ir Latgalos regiono kultūrinėmis ir istorinėmis vertybėmis.

Latvijos-Lietuvos pasienio bendradarbiavimo programos Latgalos planavimo regiono projekto LLIV-306 „Teminio verslo plėtojimas ir Teminių kaimų komandų galimybių plėtra Latgalos ir Radviliškio regionuose“ (Teminiai kaimai) rėmuose sukuriamas verslo planas Margos Kraitinės Skrynios Kaimo koncepcijos vystymui. Remiantis projekto „Teminiai kaimai“ koncepcija teminiai kaimai yra apgyvendintos vietos, kurioms priklauso bendrai išvystytos idėjos. Teminiai kaimai padeda aktyvinti kaimo teritorijas – joms įsitraukti į rinką ir tapti konkurentiškoms. Pateikiamo modelio rėmuose kaimo gyventojai veiks bendroje specializacijoje, panaudojant kaimo vystymo potencialą- esančius resursus.

Sakstagals didžiuojasi savo žymiais kraštiečiais, kurie turėjo didelę reikšmę Latgalos kaip regiono vystymui nepriklausomybės, kalbos ir kultūros tradicijų išsaugojime. Norint perduoti šias žinias ateinančioms kartoms, reikalingi resursai medžiagos rinkimui, apdirbimui, saugojimui ir eksponavimui. Tuo pačiu laiku, analizuojant turizmo vystymo tendencijas, reikia pripažinti, kad visuomenė vis mažiau domisi visuomenėje žinomų žmonių biografijomis, kurios priskiriamos 20 ir daugiau metų senovei.

Sakstagals – Margos Kraitinės Skrynios Kaimas numatytas kaip turizmo įmonė, kuri savo veikloje naudosis kultūrine, istorine medžiaga ir informacija, kuri apibūdina gyvenimą Latgaloje prieš ~ 70-100 metų, kad tai pateiktų klientams kaip atraktyvius ir lavinančius renginius, motyvuojant svečius atvykti ir pabūti Sakstagale visą dieną ar nors keletą valandų, tokiu būdu randant pasiūlą ir kitoms paslaugoms, pavyzdžiui, maitinimo, kuriant naujas darbo vietas ir įmones vietiniams gyventojams.

Įmonės veiklos pagrindas tai:

teminių renginių organizavimas, ypač- tradicinės vestuvės, kūrybinės dirbtuvės, ypač- užsiėmimai pagal J.Klydzėjo darbo „Žmogaus vaikas“ motyvus, tai skatina įgyti naujas prasmes, gamtos medžiagų pažinimą, kultūrinių ir istorinių vertybių įsisavinimą, papildomos paslaugos, pavyzdžiui, siūlomos kombinacijos su bendradarbiavimo partnerių produktais ar paslaugomis, suvenyrų gaminimas ir k.t.

Iki šiol jau atlikta:

- žinomas vietinis resursas, t.sk., Fr.Tasuna muziejaus „Kolnasāta” sanaupos ir patirtis renginių organizavime,
- išanalizuota vietos įmonių veiklai reikalinga infrastruktūra,
- sukurtas verslo planas įmonės steigimui ir veiklos pradėjimui.

Verslo planas sukurtas, turint uomenyje, kad prognozės ryšium su turizmo srautu ir paslaugų išmokomis yra realios ir galimos. Bet būtina pripažinti, kad planuojamas pelnas net prie paties optimiškiausio planavimo yra nedidelis, neriekia pamiršti ir rizikos, kad plano įgyvendinimas gali pareikalauti įvesti korekcijas.

# 1. PATEIKĒJO APIBŪDINIMAS

## 1.1. Bendrīnē informācija apie pateikējo atsīradīmo vietā

Sakstagala seniūnija randasi Rezeknēs krašto Latgalos aukštumos Rezeknēs žemumoje, 15 km nuotolyje nuo Rezeknēs ir 20 km nuo Vīliany(žiūr. 1 pav.).

Nors kaimas randasi netoli nuo respublikinēs reikšmēs miesto ir tas istorijos šaltiniuose pirmā kartā minētas jau 1582 metais, visoje seniūnijoje gyvena tiktai 1510 gyventoyū, iš kuriy maždaug pusē yra latviai, bet kita pusē – kitataučiai ( 01.07.2012)<sup>1</sup>.

Seniūnijos teritorijā kerta Rygos — Maskvos automagistrālē ir geležinkelio linija Ryga — Maskva su stotimi Sakstagalēje, bet nedidelis nuotolis nuo Rezeknēs jau ir tarybiniais laikais susikūrusi ūkinē veikla įtakoja situacijā šiandien – tiktai maždaug pusē nuo darbingo amžiaus gyventoyū yra užimti, savo ruožtu tiktai keli procentai yra įmonininky. Didžioji gyventoyū dalis yra darbo ėmējai ar individualaus darbo atlikējai.

Būtent individualaus darbo atlikējai yra gana didelis skaičius lyginant su visais dirbančiais, taip pat faktas, kad kaimas negali didžioutis išvystyta versline veikla ir gamyba (gal būt tai yra dideliy miestū „šešēlis”), leidžia galvoti, kad Sakstagalēje ypatingā dėmesį reikia atkreipti į tas kultūrinēs ir istorinēs vertybes, kuriy yra nors ir nedaug, ir pritaikyti jų panaudojimā mažos verslinēs veiklos poreikiams.



1 pav.: Pateikējo atsīradīmo veita Rezeknēs krašte

Šio verslo plano tikslas yra rasti būdā, kaip vystyti Sakstagalēs kaimā kaip teminj centrā – **Margos Kraitinēs Skrynios Kaimā**-, panaudojant jos atsīradīmo vietos pranašumā, esamā infrastruktūrā ir tradicinius gyventoyū sugebėjimus.

## 1.2. Pateikējas, jo verslo veiklos patirtis

Plano pateikējas dabartiniu metu yra vienminčiy kuopa, kurios tikslas verslo idējos realizavimui yra **mažmeninio kapitalo bendrovēs su ribota atsakomybe ir mikroįmonēs mokesčiy mokētojos steigimas.**

<sup>1</sup> <http://sakstagals.lv/index.php?obj=19>

Detali informacija apie Pateikėjo planuojamą komercinės veiklos formą nuo juridinio aspekto pateikta Verslo plano 2.2.2. dalyje.

Įsteigtos įmonės atveju būtų nurodoma sekanti informacija:

- įmonės pilnas pavadinimas – Bendrovė su ribota atsakomybe “Margos Kraitinės Skrynios kaimas”,
- įmonė registruota LR Įmonių registre: Nr. xxxxxxxxx,
- registracijos data LR Įmonių registre: 2014.gada xx.xxxxx,
- juridinis adresas: Rezeknės kraštas, Sakstagala seniūnija, „Kolnasata“, LV – xxxx, Latvija,
- finansų rekvizitai:
  - bankas: xxxxxxx, SWIFT kods: xxxxx,
  - sąskaitos nr.: xx XXXX xxxx xxxx xxx x;
- veiklos būdas: turizmo ir pramogų paslaugų teikimas, kultūrinių ir istorinių vertybių išsaugovimas,
- steigėjai ir įneštas kapitalas:
  - dalių savininkai nr. 1(ir taip toliau , atitinkamai steigėjų skaičiui) :
    - Vardas, pavardė: xxxxxx ,
    - indėlio būdas: xxxxxxxx,
    - įnešta dalis: xxxxxx,
    - įneštos dalies piniginė išraiška: xxxxxxxxx EUR;
- įmonės parašo teisę turintis asmuo (-ys) ir dokumentas, kuris patvirtina asmens parašo teisę.

Pateikėjui naujai įsteigta įmonė bus nauja patirtis; svarbiausios galimybės tai įvairių institucijų suteiktos konsultacijos ir parama komercinės veiklos pradėjimui ir verslo valdymas. Pradiniame periode bus panaudota medžiaga ir rekomendacijos, kurios yra įtrauktos į Latgalos planavimo regiono sudarytą **Atmintinė, pradedantiems verslą**.<sup>2</sup>

### 1.3. Finansinė situacija

Prieš pardedant komercinę veiklą Pateikėjui yra prieinami tikrai savi resursai ribotame kiekyje, pagrinde, žmogiškieji resursai ir piniginės lėšos nedideliame kiekyje. Įmonės veiklos pradėjimui numatyta įnešti 1000 EUR.

Pateikėjas planuoja kreiptis į Hipotekų banką, kad pretenduotų gauti valstybinę paramą Starto programai, kurios rėmuose įmanoma gauti paramą iki 90% dydžio nuo numatyto projekto vertės su fiksuota palūkanų norma 5-9% dydžio. Pateikėjo patirtis yra mažesnė nei 1 metai, todėl planuojama, kad bus galima gauti palūkanų normos subsidiją 80% dydžio 3. Pasirinkta paramos forma savyje apima sekančią riziką, tai yra atsaką suteikti paramą, bet jeigu parama yra suteikiama, tam yra gana mažos išmokos ir maža rizika, kad nebus galimybės grąžinti gautą finansavimą.

Paraleliai numatyta ieškoti papildomus resursus grantų formoje, bet, jau matoma, kad, artimiausios grantų programos būs pieejamos tada, kai įmonės veikla jau truputį stabilizuosis ir produktas gali egzistuoti be jų.

Dabartiniu metu paskolos ėmimas iš kitų kreditinių institucijų nėra planuojamas.

Smulkesnė informacija apie finansinę situaciją naujai įsteigtos įmonės kontekste pateikta tolimesnėse plano sudėtinėse dalyse.

<sup>2</sup> <http://www.latgale.lv/lg/files/download?id=2087>

<sup>3</sup> [www.hipo.lv/lv/attistibas\\_programmas/starta\\_programma](http://www.hipo.lv/lv/attistibas_programmas/starta_programma)

## 2. APLINKOS analizē

### 2.1. Makroekonomiskā aplinka

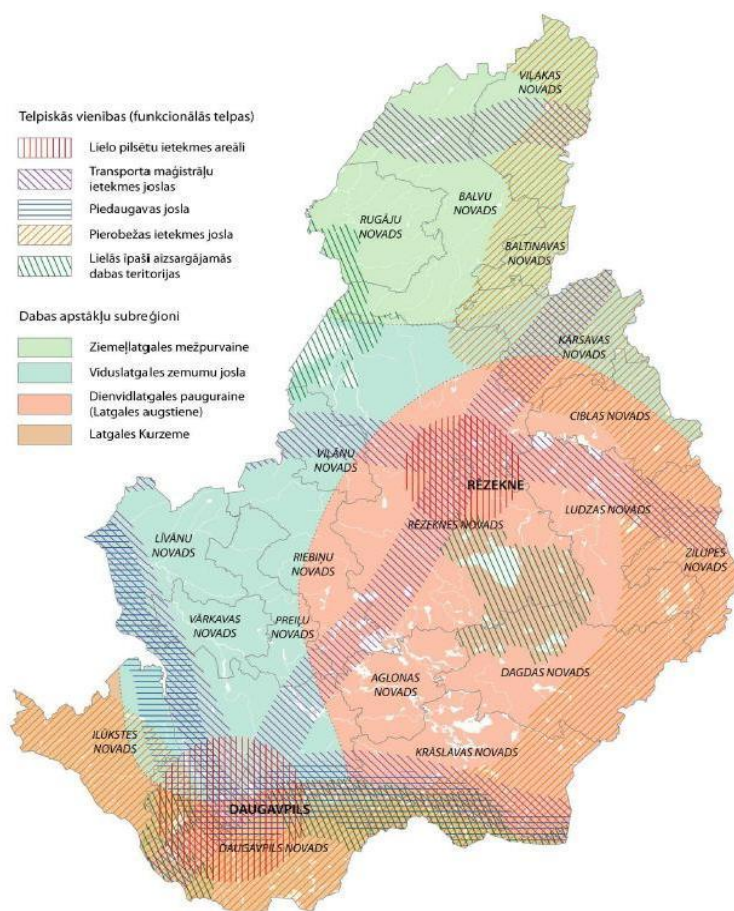
Kad geriau būtų galima suprasti sąlygas, kuriose planuojama vystyti komercinę veiklą – Margos Kraitinės Skrynios kaimą – atlikta analizė geografinėms, socialinėms ir kitoms sąlygoms, kurios aprašo regioną ir kraštą ir netiesioginiu būdu leidžia prognozuoti planuojamos veiklos galimą realizacijos eigą.

#### 2.1.1. Geografinė informacija (duomenys, statistika)

Kaip jau minėta plano 1 dalyje, Sakstagala kaimas randasi Latgalos planavimo regiono centrinėje dalyje 15 km nuo 7 didžiausio Latvijos miesto, ir yra pastarojo įtakos areole (žr. 2 pav.).

Nors kaimas šiandien randasi Rezeknės krašte, tas, kad arti yra didelis miestas, paskutinių 50-70 metų laike nėra aktyvinęs kaimo kaip socialinio ekonominio centro vystymąsį, gamyba, paslaugos yra koncentruotos Rezeknėje.

Rezeknės, kaip gana didelio krašto, socialiniai ekonominiai vystymosi rodikliai yra panašūs į tolimesnių Vilianų ir Kraslavos kraštų rodiklius, todėl Rezeknės vystymosi centro vaidmuo aplinkinių teritorijų vystymosi skatinime ar tiesioginė pozytvi įtaka į aplinkines kaimo teritorijas formaliai nėra jaučiama. Krašto teritorijose bedarbystė kaip ekonominio aktyvumo lygio rodiklis yra labai nepalankus, bet yra labai didelis skirtumas tarp miesto ir kaimo teritorijų gyventojų pajamų ir Rezeknės krašte yra ganėtinai aukštas ekonomiškai aktyvių individualių komersantų ir komercinių bendrovių skaičius 1000 gyventojų, kas liudija gal būt net apie aukštesnio socialinio ir ekonominio aktyvumo pradžią, o gal apie ekonominio išaugimo potencialą artimiausioje ateityje<sup>4</sup>.



2 pav. Latgalos planavimo regiono erdvinā struktūra

<sup>4</sup> Regionų plėtojimas Latvijoje. 2011



Īvertināt Latgales planavimo reģiona erdvinē struktūru, matoma, ka Sakstagala kaima randasi ne tik Rezeknēs ģitakas areolē, bet ir stambiņu transporta maģistrāliju koridorijē.

Taka sāljos ģvertinimas yra ir kaip planuojamas verslo idējos ramstis, ir kaip rizika, nes:

- kaimas yra lengvai pasiekiamas, automaģistalei Ryga – Maskva būdingas didelis eisimo intensyvumas,
- tuo pačiu metu dauguma keliautojų pasirenka maršrutą tarp stambiņu centru – Rezeknēs ir Vilianu – be sustojimū.

Savo išsidēstymo ir nedidelēs teritorijos dėka seniūnijai dažnai pervažiuojama skersai, nesustojant, todėl reikėtų surasti būdą, kaip sudominti Vilianu, Rezeknēs ir kitū artimiausių centru svečius, ir kitus keliautojus po Latgalą kaip motyvuoti apsistoti Sakstagalē, praleisti laiką neskubant, turiningai ir pilnaverčiai.

Verslo plano pagrindinis uždavinys yra siekti pokyčių lankytojų sraute, motyvuojant juos pasirinkti Sakstagalą kaip galutinį tikslą ar sustojimo vietą tolimesnio maršruto rėmuose.

### **2.1.2. Gyventojai ir socialinė statistika**

2010. metų pradžioje Latgaloje buvo 339 965 gyventojų, tai yra 15,1 % nuo bendro Latvijos gyventojų skaičiaus. Latgalos reģionas pagal gyventojų skaičių yra antras didžiausias reģionas Latvijoje ir jame gyvena 15,11% visos šalies gyventojų.

Visų didžiausias gyventojų skaičius yra respublikinės reikšmēs miestuose Daugpilyje- 103 754 ir Rezeknėje- 35 148. Abiejū reģiono respublikinės reikšmēs miestū (Daugpilis ir Rezeknē) gyventojų skaičius sudaro 41% nuo visū reģiono gyventojū, bet abiejū miestū kartu su kraštais gyventojų skaičius – 59%.

Laiko periode nuo 2000 metų iki 2011. metų pagal gyventojų surašymo duomenis Rezeknēs krašte gyventojų skaičius sumažėjo per 10-20%, tai sukėlē kaip negatyvūs gimstatumo rodikliai, bet dar daugiau – gyventojū emigracija. Pastaroji ģitakojo ir Sakstagala kaimą, iš kurio išvyko pagrinde darbingo amžiaus gyventojai ir dažnai – kartu su šeimomis. Gimstamumo rodikliai, kuriuos pagrinde ģitakoja gyventojū netikrumas dėl savo ateities, Latgalos reģione yra patys žemiausi, lyginant su kitais planavimo reģionais Latgaloje. Natūralaus augimo statistiką reģione žr. 1 lentelėje.

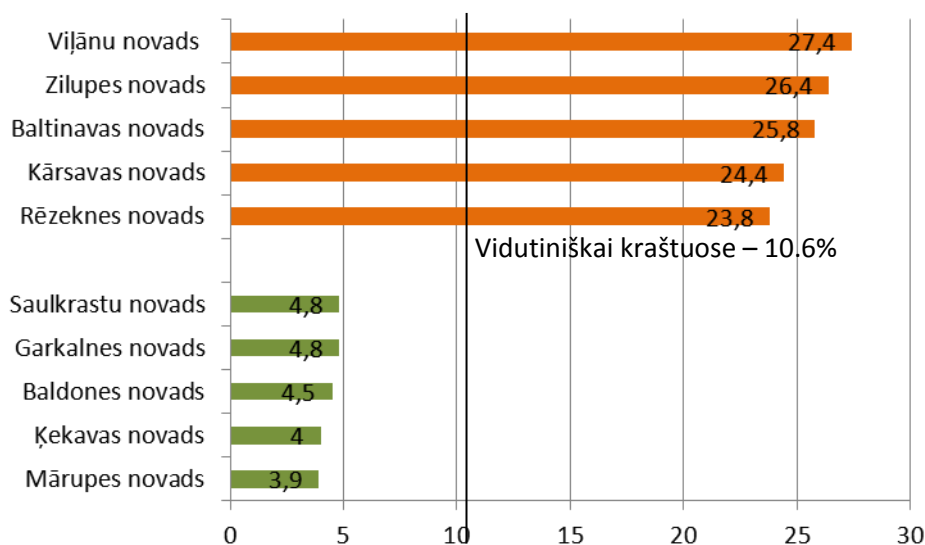
Reģionas	Natūralus prieaugis 1 000 gyventojū
LATVIJA	-3.7
Rygos reģionas	-2.5
Pierygos reģionas	-0.7
Vidžemēs reģionas	-5.5
Kuržemēs reģionas	-3.9
Žiemgalos reģionas	-3.5
Latgalos reģionas	-8.0

#### **1. lentelē. Natūralus prieaugis 1000 gyventojū Latvijoje ir reģionuose 2009 metais<sup>5</sup>**

Latgalos reģione gyventojū skaičiaus sumažėjimas yra visū didžiausias Latvijos reģionū tarpe, ir tas 2,5 kartū yra didesnis už vidutinį gyventojū skaičiaus mažėjimo rodiklį Latvijoje bendrai. Centrinēs statistikos valdybos duomenimis, nuo 1991 metų iki 2009 metų Latgalos gyventojū skaičius yra sumažėjęs daugiau nei 82 tūkstančiais gyventojū. Palyginimui, Vidžemēs reģione gyventojū skaičius sumažėjo daugiau nei 36 tūkstančiais, Kuržemēs reģione - beveik 64 tūkstančiais ir Žiemgalos reģione - beveik 38 tūkstančiais. Gyventojū skaičiaus mažėjimas daugiausia stebimas didžiausiuose reģionuose, kurie randasi toliau nuo Rygos, t.y. Latgalos ir Kuržemēs reģionuose.

<sup>5</sup> Centrinēs statistikos valdybos duomenys

Didžioji dalis Sakstagalo gyventojų darbingo amžiaus yra įdarbinti žemės ūkyje, savo ruožtu apie 30 % darbingų ir ekomiškai aktyvių gyventojų dirba netoliese esančiuose miestuose. Kaimas ir kraštas bendrai, deja pasižymi aukštais oficialiais bedarystės rodikliais, bet stebėjimai liudija, kad bedarystės lygis galėtų būti dar aukštesnis. Įdarbinimo agentūros duomenimis, Rezeknės kraštas yra vienas iš 5 Latvijos kraštų su aukščiausiu bedarystės lygiu (žr. 3 pav.).

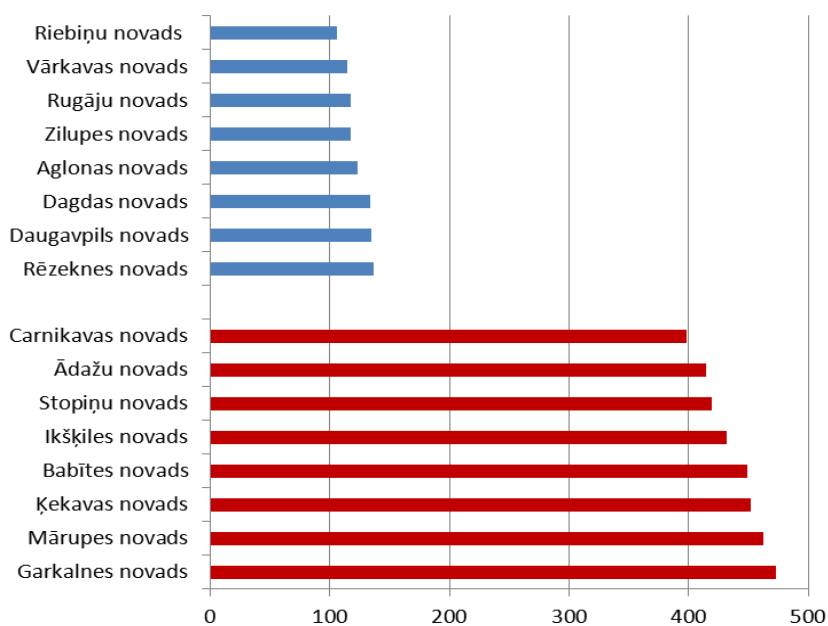


**3pav.:** Bedarystės lygio aukščiausi ir žemiausi rodikliai kraštuose 2012 metų pradžioje, %<sup>6</sup>.

Kalbant apie Sakstagalo seniūniją, reikia atkreipti dėmesį, kad darbdavių yra labai mažai – maždaug 3% gyventojų, ir 12% gyventojų užsiima individualia veikla. Pagrindinės sritys – miško apdirbimas ir medžio apdirbimas.<sup>7</sup>

Pagrindinės šakos iš esmės atspindi tai, kad šiose sferose dirba pagrindė vyrai, kas savo ruožtu leidžia konstatuoti, kad aukščiausia bedarystė ir naujų vietų trūkumas yra būtent tarp moterų.

Esančios darbo vietos nepasižymi aukštomis pajamomis, palyginant gyventojų pajamų mokesčio pajamas vienam gyventojui kraštų biudžetuose. Žinant, kad Rezeknės kraštas yra labai skirtingas vidutiniško darbo užmokesčio lygyje seniūnijose, konstatuojama, kad vidutinis rodiklis yra 8 mažesnis Latvijoje, bet už Rezeknės ribų tas gali būti net dar žemesnis, ypač jeigu atkreipiame dėmesį ir į užimtumą (žr. 4 pav.).



**4pav.:** Gyventojų pajamų mokesčio pajamos vienam gyventojui aukščiausi ir žemiausi rodikliai kraštų savivaldybių biudžetuose 2011m., LVL; Vidutiniškai kraštuose – 240.7 LVL<sup>1</sup>

<sup>6</sup> Apskaičiavimai pagal NVA /įdarbinimo valstybinė agentūra/ ir PMLP /Pilietybės ir migracijos departamentas/duomenis

<sup>7</sup> <http://sakstagals.lv>



Bendrai duota diagrama suteikia įžvalgą į vidutinio darbo užmokesčio lygį krašte, tai padės planuoti naujai steigiamos įmonės žmogiškuosius resursus ir tam būtinas išlaidas, tai leis nepermokėti, bet ir leis išsaugoti konkurentiškumą darbo rinkoje.

### 2.1.3. Ekonomika ir finansai

Latgalos regionas jau seniai atsilieka nuo kitų Latvijos regionų BVP, vidutinio darbo užmokesčio, užimtumo ir kituose rodikliuose, tai bendrai nurodo, kad regionas yra atsilikęs, palyginus su kitais regionais. Bet ši sąlyga turi ir teigiamą aspektą – paskutiniaisiais metais regionui atkreiptas didelis dėmesys valstybiniame lygyje, tai leidžia tikėti, kad bus paramos renginiai skirtumų mažinimui, vadinasi – papildomos paramos galimybės verslo plėtojimui Latgaloje.

### 2.1.4. Verslo aplinka

Latgalos planavimo regiono verslo aplinka daug neskiriasi nuo kitų regionų, bet pažymėtini sekantys regiono ypatumai kaip mažiausia pagamintos produkcijos pridėtinė vertė, mažiausia perkamoji galia ir didesnė dalis savarankiškai dirbančių asmenų.

2008 metais Latgalos regione tūkstančiui gyventojų buvo 48 ekonomiškai aktyvūs rinkos sektoriaus statistiniai vienetai (žr. 51lentelę). (žr. 2 lentelę). Latgalos regione didžiausia dalis ekonomiškai aktyvių sektoriaus rinkos statistinių vienetų 2008 metais buvo savarankiškai dirbantiems asmenims- 51,4%, tai yra didžiausias rodiklis, lygynant su kitais regionais, ir žymiai gerokai viršija Latvijos vidutinį rodiklį - 34,0%. Šis rodiklis galėtų liudyti apie Latgalos regiono gyventojų aktyvumą, apie norą gerinti savo gyvenimo sąlygas, taip pat tai yra būdas, kaip sukurti sau darbo vietą, nes dabar Latgalos regione yra didžiausias nedarbo lygis šalyje.

	1000 gyventojų	Savarankiškai dirbantys,%	Individualūs komersantai,%	Komerčinės bendrovės,%	Žemdirbių ir žvejų ūkiai,%
LATVIJA	56	34.0	6.5	49.0	10.5
Rygos regionas	67	20.3	4.2	75.4	0.1
Pierygos regionas	47	36.5	6.7	46.1	10.8
Vidžemės regionas	59	43.5	6.5	27.8	22.2
Kuržemės regionas	53	41.3	9.1	32.2	17.4
Žemgalos regionas	47	39.5	10.0	30.1	20.3
<b>Latgalos regionas</b>	48	51.4	8.0	24.2	16.4

#### 2lentelė. Ekonomiškai aktyvūs rinkos sektoriaus statistiniai vienetai regionuose (2008.g.)<sup>8</sup>

Geografinis ir istorinis fonas įtakoja viso Latgalos regiono verslo aplinką, nusakant, kad nežiūrint į aukštą nedarbo lygį ir mažas vidutines pajamas, visuomenė bendrai yra aktyvi ir ieško būdų, kaip aprūpinti save ir savo šeimą pragyvenimo ištekliais. Perspektyvoje tai reiškia kaip galimybę rasti papildomą darbo jėgą Pateikėjo įmonei, ypač sezoniniu metu, taip pat tai, kad regiono įdarbintieji su laiku galėtų tapti stabilesni ekonomiškai, tapdami aktyvesni poilsio ir pramogų paslaugų vartotojais.

Regiono privalumai, trūkumai, pavojai ir galimybės kartu imant analizuotos ne vieną kartą. Tai galima matyti ir ilgalaikio planavimo dokumente „Latgalos strategija 2030“ (žr. 3 lentelę), kuri tarnauja pagrindu kaip suprasti regiono vystymosi perspektyvą, taip pat idėjas, kaip geriau vystyti verslą. Ypatingą dėmesį reikia atkreipti į analizės sektorius „Silpnos pusės“ ir „Pavojai“, kad, rengiant savo pasiūlymą, atsižvelgtų į tai ir laiku apskaičiuotų rizikos mažinimą.

Stiprios pusės	Silpnos pusės
Išsaugotos paslaugų teikimo vietos kaimo teritorijoje; Plačios diversifikuotam žemės ūkiui naudojamos žemės;	Mažas gyventojų tankis, kas nusako aukštesnes išmokas paslaugų teikime ir transporto infrastruktūros išlaidyme 1 gyventojui; Didelis neapdirbamų žemės ūkio žemių kiekis;

<sup>8</sup> Centrinės statistikos duomenys

<p>Aukštas biologinės įvairovės lygis, vaizdingas kraštovaizdis ir daug ežerų, peizažų įvairovė, unikalios kultūrinės ir istorinės vertybės, ir tradicijos; Santykinau aukštos kokybės, ekologiškai švari, neperkrauta gyvenamoji erdvė su vidutiniu klimatu ir keturiais metų laikais; Dauguvos slėnio gamtos kompleksas; Gerai išvystytos žemės ūkio ir pieno-mėsos gamybos tradicijos.</p>	<p>Nepatenkinama kelių kokybė, priežiūra žiemą; Nedideli žemės ūkiai ir silpna kooperacija; Baltarusijos ekonominė veikla Dauguvos baseine - gamtos išteklių kokybės rizika; Energetinio komplekso (AES ir k.t.) neilgalaikiško vystymosi sprendimų pasekmės; Sumažėjus vaikų skaičiui, yra uždaryta dauguma lavinimo įstaigų, t.sk. iki 2015 metų numatytas ir profesionalių lavinimo įstaigų mažinimas.</p>
<p><b>Galimybės:</b></p>	<p><b>Pavojai:</b></p>
<p>Kaimų visuomeniniai centrai, dalyvaujant kaimų inteligencijai; Stiprių ryšių kūrimas, kaimo ir miesto sąveika (šeimoms su vaikais, jų užimtumas siejamas šeimyninkavimu kaime); Gamtos resursų panaudojimas ekonominėje veikloje – turizmo paslaugose, alternatyvioje energijos išteklių gamyboje; Augant paklausai ekologiškai švariems maisto produktams ir netradiciniams žemės ūkio produktams, atsiranda galimybė plėsti žemės ūkio produktų gamybą. Žemės ūkio sektorių vystymas, kuris daugumoje atveju remiasi biologinio ūkininkavimo metodais.</p>	<p>Gyventojų išvykimas iš kaimo (pavojus Latgališkoms tradicijoms, kultūros netekimui, kuri pagrindė yra puoselėjama kaimuose); Pasienio teritorijų vystymas, t.sk. valstybės sienos saugumo situacijos pablogėjimas; Žemės ūkio dirbamų žemių nualinimas; Fizinės infrastruktūros suirimas, šalies ir savivaldybų materialiniai nuostoliai.</p>

**3Intelė:** *Stiprių pusių, silpnų pusių, galimybių ir pavojų analizė: Latgalos regiono kaimo aplinka*<sup>9</sup>

### 2.1.5. Ekonominės tendencijos

Iš esmės Margos Kraitinės Skrynios kaimas Sakstagale yra klasikinė turizmo paslauga, todėl būtina atkreipti dėmesį į tendencijas, kurios nusako šios srities vystymąsi artimiausiu metu. Atsižvelgiant į tai, kad produktą manoma pozicionuoti ir bendradarbiaujant su kitais panašaus būdo teminiais kaimais, ekonominės tendencijos įvertintos regioninėje perspektyvoje.

Sekantiems 10 metų prognozuojamas globalinis augimas turizmo pramonėje (kasmet daugiau nei 5 % apimties) įvyks, dėka išsivysčiusių šalių gerovės lygio, didėjančio didžiųjų valstybių vidurinėsios klasės augimo, mažo biudžeto oro tiekimo ir t.t.skatinantiems veiksniams. Europa ir toliau bus viena iš visų patraukliausių turizmo regionų pasaulyje, ir Latvijai (Latgalai taip pat) reikės naujus pasiūlymus pasaulio keliautojams – vietą, kurią atrasti. Latgalos regionas, dėka savo unikalios multikultūrinei aplinkai, taip pat gamtos resursams, Baltijos jūros kontekste sėkmingai gali užpildyti šią nišą.

Reikalingi veiksniai artimiausiais metais turizmo vystyme susiję su kitų produktų kūrimu, paslaugų kokybės gerinimu, IKT aktyviu panaudojimu paslaugų kūrime ir skatinimo plėtra.

Regiono marketingui ir pardavimui būtina kurti viso regiono suinteresuotų pusių remiamas, netradicines kampanijas ir renginius.

Regiono lygyje tendencija vertinama teigiamai, nes turizmas yra iškeltas ir Latgalos regiono prioritetu „Latvijos ilgalaikio vystymo strategijos iki 2030 metų“ (LIAS 2030) kontekste, kas, manoma, bus naudojama priimant sprendimus dėl paramos fondų skirstymo ir paramos intensyvumo ateinančiais metais. Latgalos planavimo regionui yra reikšmingi visi LIAS 2030 definuoti prioritetai, ypač: prioritetas: „Kultūrinės patalpos vystymas“, kurio rėmuose regionas kaip savo interesus yra nusakęs sekančius uždavinius:

- Latgalių materialios ir nematerialios kultūros išsaugojimas (amatai, menas, literatūra ir tt) ir populiarinimas;
- Kūrybinės industrijos;

<sup>9</sup> Latgalos strategija 2030. Latgalos programa 2017. 3.priedas „Latgalos regiono apibūdinimas“

- Kultūrinieji renginiai, kaip didelio masto tarptautiniam atpažinimui ir vietiniai renginiai, skirti kultūrinės patalpos išsaugojimui Latgalos kaimuose.

## 2.2. Veiklos srities apžvalga

### 2.2.1. Mikroekonominė aplinka

Pateikėjo verslo sumanymas remiasi nematerialinio paveldo panaudojimu turizmo paslaugose. Sakstagala kaime taip pat kaip Latgalos regione bendrai yra multikultūrinė aplinka, kurioje ir šiandien yra saugojamos ir puoselėjamos latgalių tradicijos. Kaimo kontekste tai daugiau užtikrina mokyklos, taip pat Fr. Trasuno muziejus „Kolnasāta“.

Žinant nacionalinę sudėtį, geografinę vietą, taip pat kaimo susikūrimo istorinius aspektus, vystant plėtrą būtina atkreipti dėmesį į tokio produkto ir paslaugos vystymą, kas tai padaro

- įdomiu kaip vietos gyventojams, taip ir tolimesniems svečiams,
- dominančiu įvairias kartas,
- priimtinu įvairių tautų atstovams,
- kombinuojamu su kitomis paslaugomis, kurios prieinamos Sakstagale ir artimiausioje aplinkoje,
- unikaliu, palyginant su kitais teminiais kaimais ir jų pasiūlymais, tokiu būdu sudarant kompleksinę regioninės reikšmės paslaugą.

Kaimo mikroaplinkoje yra ir rizikos momentų – gyventojų skaičius vietoje nėra didelis; egzistuoja rizika ateityje, plėtojant veiklą, sugebėti pritraukti atsakingą ir kvalifikuotą darbo jėgą, nes, pagal gyventojų surašymo 2011 metų duomenis, didžioji dalis Rezeknės krašto gyventojų neturi aukštojo išsilavinimo.

### 2.2.2. Juridinės sąlygos

Norint plėtoti Saktstagalo kaimą kaip teminį kaimą su verslo požymiais, Pateikėjas- idėjos autorių grupė – priėmė sprendimą dėl **mažo kapitalo bendrovės su ribota atsakomybe sukūrimą**, įnešant į bendrovės pagrindinį kapitalą vienodą išteklių dydį ir tokiu būdu gauna vienodą dalių skaičių **ir įgyja mikromokesčio mokėtojo teises**.

Minėto verslo forma pasirinkta, todėl, kad:

- pateikėjas įgyja pilnateises komercinės bendrovės teises,
- pagal Latvijos Respublikos normatyvinius aktus mikroįmonės mokesčio mokėtojas gali įdarbinti iki 5 darbuotojų ir kiekvienas iš jų gali gauti pajamas (apmokėjimą) iš įmonės veiklos už sumą, kuri neviršija 500 LVL per mėnesį,
- jos apyvarta negali viršyti 70 000 LVL metuose, kad įmonei būtų išsaugota teisė būti mikroįmonės mokesčių mokėtoju, tai yra 9% nuo metų apyvartinės sumos,
- mikroįmonės mokestis yra mokestis, kuris susideda iš:
- valstybinio socialinio draudimo įmokų ir gyventojų pajamų mokesčių, ir verslo rizikos valstybinės rinkliavos už mikroįmonės darbuotojus;
- įmonės pelno mokesčio jei mikroįmonė atitinka įmonių pelno mokesčio mokėtojo savybėms;
- mikroįmonės savininko gyventojų pajamų mokestį už mikroįmonės ūkinės veiklos pajamų dalį<sup>10</sup>,
- tokios įmonės steigimas nereikalauja daug laiko (3-5 dienas) ir indėlių (minimalus kapitalo dydis 1,00 LVL).

Įmonei pradėjus veiklą, nuo to momento jai bus taikomi visi Latvijos Respublikos **normatyviniai aktai, reglamentuojantys verslą** šalyje, t.sk., Komercinis įstatymas, Įstatymas dėl Pridėtinės vertės mokesčio, buhalterinės apskaitos, darbo teisės, ir t.t.

Kaimo veiklos užtikrinimui būtina gauti sekančius **atsakingų institucijų leidimus** kaip

- Maisto ir veterinarijos tarnybos leidimai (jeigu yra užtikrinamas organizuotas maitinimas su gaminiu vietoje)<sup>11</sup>

<sup>10</sup> [www.likumi.lv/doc.php?id=215302](http://www.likumi.lv/doc.php?id=215302)

- Paraiška Maisto jmonēs registrācijai ar pripažinimui,
- Valstybinēs priešgaisrinēs gelbējimo tarnybos pripažinimas dēl saugos reikalavimū naudojamose patalpose<sup>12</sup>,
- Autorinēs teisiū kontrolēs leidimai garso, vaizdo medžiagū naudojimui:
- **Leidimai autoriniū darbū naudojimui** <sup>13</sup>,
- leidimas muzikas panaudojimui viešose vietose ar renginiuose, t.sk., Kultūros ir sporto renginyje, koncerte, šventėje, parodoje, vaidinime, mugėje ir kituose renginiuose<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> [http://www.pvd.gov.lv/lat/augj\\_izvlne/iedzvotjiem\\_un\\_uzmjiem/informacija\\_uzmjiem/uznemuma\\_registracija](http://www.pvd.gov.lv/lat/augj_izvlne/iedzvotjiem_un_uzmjiem/informacija_uzmjiem/uznemuma_registracija)

<sup>12</sup> [http://www.vugd.gov.lv/lat/par\\_vugd/darbibas\\_sferas/63-ugunsdrosibas-uzraudziba](http://www.vugd.gov.lv/lat/par_vugd/darbibas_sferas/63-ugunsdrosibas-uzraudziba)

<sup>13</sup> [http://www.akka-laa.lv/lat/autoru\\_darbu\\_lietotajiem/atlaujas\\_autoru\\_darbu\\_lietosanai/](http://www.akka-laa.lv/lat/autoru_darbu_lietotajiem/atlaujas_autoru_darbu_lietosanai/)

<sup>14</sup> <http://www.laipa.org/lat/>

## 3. PRODUKTO ANALIZĒ

### 3.1. Kaimo resursai

Sakstagala seniūnija yra nedidelė ir jos visuomeninis gyvenimas daugiausia buriasi apie dvi pagrindines mokyklas — Sakstagala pagrindinę mokyklą ir Vytojų pagrindinę mokyklą, vaikų darželį. Kitos svarbios paslaugos teikiamos artimiausiuose didesniuose centruose – krašto centre Rezeknėje, Vilianuose ar Ludzoje. Savo išsidėstymo vietos ir nedidelės teritorijos dėka paprastai per seniūniją pervažiuojama skersai, nesustojant, todėl reikėtų surasti būdą, kaip suinteresuoti Vilianų, Rezeknės ir kitų artimiausių centrų svečius, taip pat kitus keliaujančius po Latgalą, sudominti sustoti Sakstagale, kad praleistų laiką čia neskubėdami, pilnaverčiai ir turiningai. Todėl kaimo resursai verslo vystymui yra riboti. Resursų aprašymas pateikiamas tolimesnėse dalyse.

#### 3.1.1. Asmenybės

Seniūnija didžiuojasi Sakstagala valsčiuje gimusiais žymiais žmonėmis, pavyzdžiui,

- Francis Trasunas (1864 — 1926), žymus Latgalos politikas, katalikų dvasininkas, visuomeninis veikėjas, literatas, Latvijos susijungimo idėjos iniciatorius,
- literatė, žymaus Latgalos atgimimo veikėjo Frančo Kempos gyvenimo draugė Konstancija Daugulė — Kempa,
- dvasininkas, liaudies dainų rinkėjas Feliksas Boleslavas Laizanas,
- rašytojas Raimondas Trasunas,
- dvasininkas, Rezeknės mokytojų instituto direktorius, žurnalo „Katoļu Dzeive“ leidėjas Dominikas Jaudzemas,
- laikraščio „Jaunā Latgola“ redaktorius Ludzos gimnazijos direktorius Karlis Sangovičius,
- laikraščio „Latgolas Vārds“ redaktorius Janis Ikaunieks.

#### 3.1.2. Lankytinos vietos

Sakstagala seniūnija didžiuojasi Frančio Trasuno muziejumi „Kolnasāta“, kuris 1992 metais buvo įrengtas, kad išsaugotų ir populiarintų dvasininko, politiko, kultūros visuomeninio veikėjo Frančio Trasuno, jo šeimos ir amžininkų, taip pat krašto istorinių liudijimų išsaugojimui. Lankytojams siūlomos dvi ekspozicijos: „Frančio Trasuno gyvenimas ir veikla“, „Janis Klydzejs iš Sakstagala iki Kalifornijos“ ir pastovi paroda „Senieji apyvokos daiktai“. Ekspozicijos vyksta latgalių, latvių ir rusų kalbomis. Anglų, vokiečių ir rusų kalbomis yra duoti trumpi ekspozicijų aprašymai.

„Kolnasātā“ /Kalno kiemas/ galima susipažinti su Latgalos žemdirbio kiemo kultūrine aplinka – gyvenamuoju namu, akmens arklidėmis, pirtimi, klėtimi, sodu, liepų alėja, vaizdingais tvenkiniais, skulptoriaus Antano Rancano padarytu koplytstulpiu ir šuliniu.

Lankytojai gali naudotis laužavieta, pavėsiene, kur gali atsėsti, supuoklėmis. Kas domisi, gali susipažinti su unikaliais daiktais, šeimos relikvijomis: – indais, veikiančiu patafonu; 19 šimt. kraitine skrynia, Latgalos pečių skarų kolekcija ir kita.

„Kolnasāta“ tapo žymiu krašto kultūriniu ir istoriniu centru, ir turizmo objektu. Muziejuje dažnai organizuojami įvairūs kultūriniai renginiai. Jau tapo tradicija kasmet Advento ir Didžiosios Gavėnios metu rengti dvasinių dainų ir apmąstymų popietes. Siūloma, jau platų populiarumą įgijusi muziejinė pedagoginė programa „Vestuvės Latgaloje“, ką liaudies dainomis papildė muziejaus folkloro kuopa „Kolnasāta“. Lankytojams pasiūlomas teatralizuotas vestuvių dienos repertuaras „Vestuvės Latgaloje“ su tikrais ir netikrais jaunavedžiais<sup>15</sup>.

**„Kolnasātas“ numatyta panaudoti kaip vietą Pateikėjo sumanymui dėl teminio kaimo ir verslo veiklos vystymo.**

<sup>15</sup> [www.muzeji.lv](http://www.muzeji.lv), [kolnasata@inbox.lv](mailto:kolnasata@inbox.lv), [www.rezeknesnovads.lv](http://www.rezeknesnovads.lv)

Seniūnijos teritorijoje yra 3 architektūras, 1 meno ir 1 archeologijos paminklas. Valstybinės reikšmės architektūras paminklas yra Ciskadų Romos katalikų bažnyčia su joje esančiu paveikslu „Madona su vaiku“, krucifiksu ir vargonais. Bažnyčia yra iš plytų, romaninio stiliaus, statyta senos medinės bažnyčios ir kapinių vietoje.

Dėmesio verti yra ir Uljanovos stačiatikių maldos namai, Guriliškių stačiatikių maldos namai. Seniūnijos teritorijoje randasi Subinaitės senkapiai ir karo kapai. Komultenių ir Subinaitės rieduliai.

### **3.1.3. Gamtiniai paminklai**

Komultėnų didysis akmuo randasi Sakstagala seniūnijoje, mišrių medžių miške apie 700 m nuo Jekabpilio – Rezeknės kelio, į ŠR nuo Komultėnų. Jo plokščias paviršius ir šonai yra suskeldėję. Akmuo susideda iš sluoksninio magnetizuoto gneiso. Akmens apimtis 15 m, ilgis 5 m, plotis 3 m, aukštis 1,8 m, talpa apie 20 m<sup>3</sup>.

Subinaitės riedulys randasi Sakstagala seniūnijoje, priešais Valieniekų namus Rezeknės upės stačio kranto kairėje pusėje, šlaito apačioje, prie pat vandens. Akmens pamatas yra žemiau upės lygio, akmuo yra 5,2 m ilgio, 4,4 m pločio, virš vandens lygio iškilęs apie 1,6 m, po vandeniu apie 2,5 m, talpa 26 m<sup>3</sup>. Raudonai rudas paviršius yra stipriai sudūlėjęs ir apsamanojęs. Saugomas nuo 1977 metų.

### **3.1.4. Tradicijos**

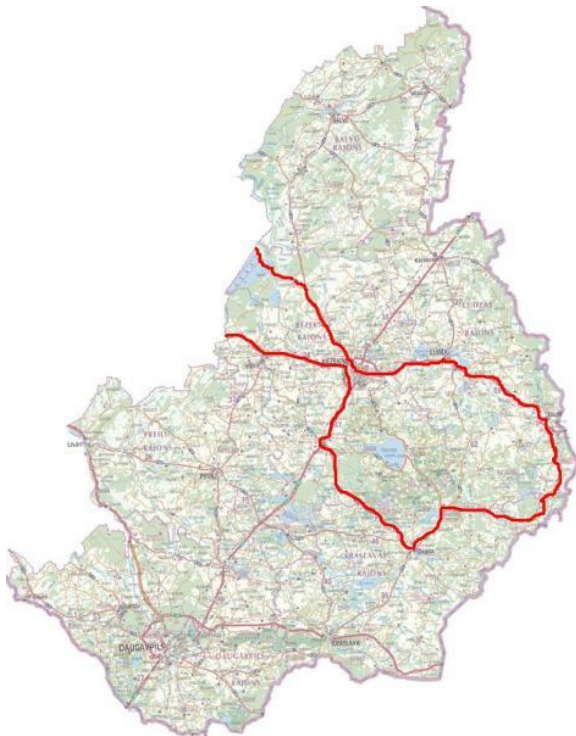
Seniūnijoje yra organizuotos krucifiksų, katolikiškų dvasinių knygų, senovinių amatų įrankių ir vietinių rankdarbininkų parodos, vyksta kultūriniai ir atmintiniai renginiai kraštiečiais, susitikimai su žymiais kultūros ir literatūros veikėjais ir Saeimo deputatais.

### **3.1.4. Kitos, jau teikiamos paslaugos**

Latgalos regiono savivaldybės yra sudariusios **daugelį velomaršrutų**, t.sk., projekto „Velomaršrutų tinklo plėtra Baltijos Ežerų žemėje“ rėmuose, kurio dalis kerta Sakstagalą. Todėl kad informacija apie tai prieinama ne tik projekto metu išleistoje medžiagoje, bet ir internete, šis resursas yra svarbus savo paslaugų teikimui ir ryšium su velomaršrutais (žr. 5., 6., 7. pav.).

Papildomai teigiamas aspektas yra faktas, kad Rezeknės miestas, iš kurio galimas ganėtinai didelis lankytojų skaičius, yra netoli. Todėl **transporto rūšių įvairovę** galima panaudoti kaip pranašumą nedideliems vienos dienos pasiūlymams.





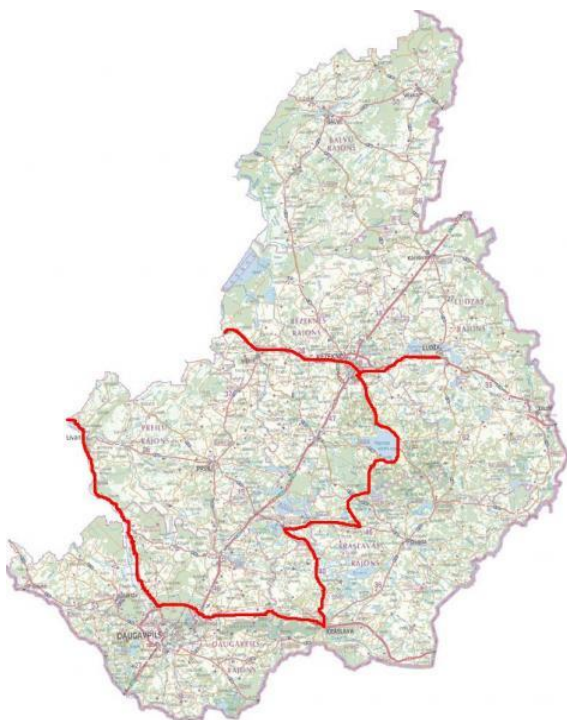
**5pav.:** Velomaršrutas „Latgales vidurys 1“<sup>16</sup>:

Varakliani – Lubana – Gaigalava – Untumi – Rezeknē  
 –Ludza – Zīlupe – Dagda – Malta - Rezeknē  
 Maršruto ilgis Latgaloje: ~290 km  
 Maršruto trukmē: 2-7 dienas



**6pav.:** Velomaršrutas „Per Vidzemi  
 j Latgoli”

Balvi – Rezeknē – Jekabpils  
 Maršruto ilgis Latgaloje: ~150 km  
 Maršruto trukmē: 2 dienas



**7pav.:** Velomaršrutas „Latgales senoliu  
 pašaukimas“

Asote – Jersika – Markava – Adamova – Aglona  
 – Rezeknē – Ludza – Lubanas  
 Maršruto ilgis Latgaloje: ~350 km  
 Maršruto trukmē: 2-3 dienas

<sup>16</sup> <http://visitlatgale.com/lv/latgale/routes>

### 3.2. Produkto apibūdinimas

Kraitinė skrynia iš senų laikų yra buvusi svarbi senolių buities sudėtinė dalis, kuri savo praktinę svarbą kasdieniniame gyvenime pradėjo prarasti tikrai dabar. Bet ji yra dar išlaikiusi galima sakyti simbolinę reikšmę – kraitinė skrynia saugo senus daiktus, prisiminimus, tradicijas, senolių galvoseną apie daiktus ir įvykius.

Įvertinus Sakstagala kaimo žmogiškuosius resursus, gamtą, geografinę atsiradimo vietą ir kitus ankstesnėse dalyse aprašytus resursus ir prielaidas, Pateikėjo planuojamas produktas yra

#### MARGOS KRAITINĖS SKRYNIOS KAIMAS

nes kaime, kaip kraičio skrynioje, susijungė esantis labai įvairus kultūrinis paveldas, kartu su šiandienos siūlomomis paslaugomis, **ypač vestuvinėmis tradicijomis ir galimybe įsijausti į literatūriniame darbe aprašytus personažus ir aplinką.**

Ženklas „Margos Kraitinės Skrynios Kaimas“ susidarys iš sekančių paslaugų kuopos:

- **Latgalos vestuvinių apeigų** mokymasis ir mėgavimasis (1 diena, 4-6 h), t.sk.,
  - apdainuojamų dainų klausymasis ir mokymasis,
  - vestuvinių apeigų parodomasis demonstravimas,
  - vestuvinių apeigų skirtumai, palyginus su kitais regionais,
  - vestuvinių apeigų šventimas pagal Latgalių tradicijas (vestuvininkų priėmimas 1-2 valandas; yra paruoštas ypatingas scenarijus, kurį, esant reikalui, galima pritaikyti vestuvininkų pageidavimams),
- **Poilsio programų „Žmogaus vaikas“** (teminiai renginiai ir aplinka, remiantis Janio Klydzejo romano „Žmogaus vaikas“ motyvais; apie valandas):
  - susipažinti su Boniuku ir kurį tai laiką įsijausti Latgalos kiemo gyventojų vaizde, klėtyje apžiūrėti senus darbo įrankius ir pabandyti juos darbe – malant miltus, apdirbant linus ir k.t.,
  - pasidabinti kraičio skrynioje esančiais rūbais (būtina paruošti ar įsigyti laiko periodui reikalingus rūbus ar jų elementus),
  - įgyti žinias apie linų auginimą ir apdirbimą (lavinimo videofilmas "Linų kelias"),
  - dalyvauti Boniuko mugėje,
  - įsigyti rankdarbius iš Bigijos kraičių skrynios.

Papildai siūloma:

- ekskursija vietoje, kurios metu galima susipažinti su
  - seniūnijos istorija,
  - sužinoti, kas yra Francis Trasuns;
- vietinis patiekalas – bulviniai blynai arba troškiny muziejaus "Kolnasātas" stiliuje;
- ekskursija per pelkes augalų taku ir daigyno "Sakstagals" su dendrologiniais augalais, vandens lelijomis ir vaismedžiais lankymas.

Kad sumanymas išsipildytų, svarbiausias resursas bus dalyvaujančių žmonių kūrybiškumas ir sugebėjimas pritaikyti pasiūlymą klientų norams, nes iš esmės kaimas yra mažas, o visuomenės susidomėjimas aplankyti šią vietą dar kartą, taip pat pasakoti apie matytą kitiems (netiesioginė reklama), gali įvykti tikrai tais atvejais, jeigu siūloma atraktyvi ir kiekvieną kartą truputį kita paslauga.

### 3.3. Potencialaus kliento apibūdinimas

Turizmo srities institucijų atliktos apklausos liudija, kad srityje bendrai yra tendencija vystytis, bet kaimo koncepcijos kontekste svarbus pripažinimas yra, kad 2/3 keliautojų, kurių galutinis tikslas yra kaimo teritorijos, pirmenybę duoda galimybei gauti paslaugą ar produktą, kuris yra autentiškas kultūriniam paveldui.

Pagrindinis Margos Kraitinės Skrynios Kaimo tikslas yra rūšiuoti paslaugas blokais:

Latgalos vestuvinių apeigų klientai:

- šeimos, keliautojai - poros,

- ģmonēs – teminių renginių organizatoriai,
- kultūros ir istorijos mėgėjai,

Poilsio programos „Žmogaus vaikas“ potencialūs lankytojai:

- ikimokyklinio amžiaus vaikai, moksleiviai,
- šeimos su vaikais,
- aktyvaus turizmo mėgėjai – veloturistai, pėstieji (iškylos).

Todėl pasiūlą, planuojama koncentruoti, atsižvelgiant į grupes, o ne į individualius keliautojus, papildomai sukūriant specialius pasiūlymus poilsio programos „Žmogaus vaikas“ rėmuose:

- lavinimo įstaigų tikslinei auditorijai, ypatingai darbo dienomis,
- šeimoms su vaikais, ypatingai savaitės pabaigoje, atostogų metu,
- Latgalos vestuvinių apeigų pasiūlymo rėmuose sezoninius pasiūlymus,
- parodomoji demonstracija ir tradicijų žaidimas korporatyviniams klientams,
- vestuvių organizavimas šeimoms.

### 3.4. Paslaugų teikimo procesas

3.2. skyriuje aprašytos Sakstagala Margos Kraitinės Skrynios Kaimo paslaugos skirtos naudojimui atskirai, taip pat gali būti elastingai kombinuojamos savitarpyje ar pagal bendradarbiavimo partnerių pasiūlymą, ar atitinkamai tikslinėms grupės ar individualiems pageidavimams. Šiam tikslui kiekvienos paslaugos arba nustatytų paslaugų komplekso pasiūlymų kainą reikia nustatyti atskirai, tokiu būdu palengvinant komplekso išmokų apskaičiavimą.

Paslaugų teikimo procese, pagrinde pasiūlymas bus vystomas ant jau esančios muziejaus „Kolnasāta“ bazės, ypatingą dėmesį skiriant **pasiūlymo specifikai** – vestuvių apeigoms ir galimybei pasijusti dalimi Latgalos kaimo kiemo, ko nesiūlo konkurentai.

Dvi sąlyginės teminių paslaugų grupės pasirinktos ne tik dėl prieinamų resursų, bet ir su tikslu **pasiūlyti paslaugą tokiai tikslinei grupei, kurios aktyvios veiklos periodai nesutampa**, tai yra,

- moksleivių grupėms būdingas aktyvumas rudens – žiemos – pavasario sezonu, kas tradiciškai nelaikoma turizmo sezonu,
- šeimoms, aktyvaus laiko praleidimo entuziastams būdingas keliavimo ir plane aprašytų paslaugų poreikio laikas dažniau yra vasara.

Margos Kraitinės Skrynios Kaimą numatyta pozicionuoti kaip atskirai, taip ir kartu su bendradarbiavimo partneriais (kartu ir konkurentais) – kitais Latgalos regiono teminiais kaimais, siūlant kaip paketinį produktą.

Atvejuose, kai ģmonei nebus galimybės ar nebus suinteresuota teikti tokią paslaugą, kokios prašo klientas, ģmonė galimybių ribose bendradarbiaus su partneriais kaimo apylinkėje (aprašymas apie galimus bendradarbiavimo partnerius ir konkurentus pateiktas dalyse 3.1., 4.6. – reikiamos paslaugos teikėjui artimiausioje apylinkėje, pavyzdžiui, su poilsio kompleksu „Pērtnieki“, kuris gali pasiūlyti nakvynės ir maitinimo paslaugas didelėms grupėms.

### 3.5. Paslaugų išmokų struktūra

Ekskursijų pasiūlymus ģmanoma elastingai keisti ir pritaikyti individualiems pageidavimams ir galimybėms. Todėl kaina nustatyta už paslaugą atskirai, taip pat atskirai nudotyta nuolaidų politika specialioms tikslinėms grupėms.

Planuojant ģeiti į teminių kaimų tinklą, produktų atskiros kainos leis elastingai pritaikyti pasiūlymą individualiam atvejui, kai tas yra būtina.

Ĵmonės pinigų srauto, balanso ir kitais finansiniais apskaičiavimais nustatytos sekančios paslaugų kainos:

- Latgalos vestuvinės apeigos - mokymo programa:
  - Forma: paskaita, vizualinė medžiaga, parodomieji demonstravimai, palyginimai su kitų kraštų tradicijomis,

- Tikslinė auditorija: gidai, renginių, kultūros darbuotojai ir kiti,
- Trukmė: 2 h,
- Grupės min. dydis: 5 asm,
- Kaina: 25.00 EUR už paskatą arba 5.00 EUR už asm,
- Nuolaidų politika: jeigu grupėje daugiau nei 5 asm., už kiekvieną sekantį dalyvį taikomas apmokėjimas su nuolaida 20% dydžio, tai yra, 4.00 EUR, savo ruožtu jeigu grupė mažesnė, tai kaina už asmenį yra aukštesnė nei 5,00 EUR, kad padengtų paskaitos išmokas.
- Latgalos vestuvinės apeigos - trumpa programa su svečių atvykimu į paslaugų teikėjo pasirinktą vietą:
  - Forma: vestuvinių sutikimas ir vienos iš tradicinių apeigų atlikimas, pavyzdžiui, (priklausomai nuo klientų pageidavimo),
  - Tikslinė auditorija: šeimos, renginio svečiai,
  - Trukmė: 2 h,
  - Grupės min. dydis: neribotas,
  - Kaina: 50.00 EUR,
  - Nuolaidų politika: pradžioje nėra taikoma.
- Latgalos vestuvinės apeigos - **ilga programa** su atvykimu į paslaugų teikėjo pasirinktą vietą:
  - Forma: vestuvinių sutikimas ir vienos ar keletos tradicinių apeigų atlikimas, pavyzdžiui, apšvalymo ir šventos ugnies ir / arba susidainavimo apeigos (priklausomai nuo klientų pageidavimo),
  - Tikslinė auditorija: šeimos, renginio svečiai,
  - Trukmė: 2 h,
  - Grupės min. dydis: neribotas,
  - Kaina: 50.00 EUR,
  - Nuolaidų politika: pradžioje nėra taikoma.
- Latgalos vestuvinės apeigos - **išvažiuojamoji programa**:
  - Forma: vestuvių vedimas, pagal tradicijas Latgaloje, turinį pritaikant priklausomai nuo klientų pageidavimo,
  - Tikslinė auditorija: šeimos, renginio svečiai,
  - Trukmė: 1 diena vidutiniškai – 8 h),
  - Grupės min. dydis: neribotas,
  - Kaina: 200.00 EUR,
  - Nuolaidų politika: pradžioje nėra taikoma.
- Latgalos vestuvinės apeigos - - **išvažiuojamoji programa** (pilna):
  - Forma: vestuvių vedimas, pagal tradicijas Latgaloje (paprastai vestuvės buvo švenčiamos 3 dienas),
  - Tikslinė auditorija: šeimos, renginio svečiai,
  - Trukmė: 3 dienos,
  - Grupės min. dydis: neribotas,
  - Kaina: 500.00 EUR,
  - Nuolaidų politika: pradžioje nėra taikoma.
- Poilsio programa "Žmogaus vaikas", **individualūs lankytojai**:
  - Forma: galimybė aplankyti muziejaus kompleksą, ekspozicijas be gido,
  - Tikslinė auditorija: šeimos, individualūs keliautojai, mažos turistų grupės,
  - Trukmė: vidutiniškai 2 h,
  - Grupės min. dydis: neribotas, išmokos apskaičiuotos 1asmeniui,
  - Kaina: 1.50 EUR,
  - Nuolaidų politika: pradžioje netaikoma, perspektyvoje – nuolaida teminiams renginiams, amžiaus grupėms.
- Poilsio programa "Žmogaus vaikas", **kūrybinių dirbtuvių grupėms**:
  - Forma: galimybė aplankyti muziejaus kompleksą, ekspozicijas su arba be gido, pabandyti persiregti, dirbti kūrybinėse dirbtuvėse, pavyzdžiui papuošti Bigiją vestuvėms (popierinių lėlių, rūbų ruošimas), sumalti grūdus duonai, įsitikinti, kas greitesnis – žirgas ar mašina (medinių kojūkų, grupės slidžių, kitokių priemonių varžybos) ir t.t.,
  - Tikslinė auditorija: moksleivių grupės, šeimos,

- Trukmė: vidutiniškai 2 h,
- Grupės min. dydis: 15-20 asm. grupė,
- Kaina: 20.00 EUR grupei arba 3.00 EUR individualiam lankytojui.
- Nuolaidų politika: pradžioje netaikoma, perspektyvoje – nuolaida teminiams renginiams, amžiaus grupėms.
- **Tradiciniai renginiai:**
  - Forma: renginių su konkrečia tema, pavyzdžiui, Saulėgrįžos šventė arba kitos teminės šventės, susijusios su žymiais kraštiečiais, įvykiais ar kitomis priežastimis; renginiai kiekvienais metais turėtų vykti nustatytu laiku, pavyzdžiui, balandžio 3-ą sekmadienį,
  - Tikslinė auditorija: visuomenė bendrai,
  - Trukmė: 2-4 h,
  - Grupės min. dydis: neribotas; pageidautina mažiausiai 100 lankytojų,
  - Kaina: 1.00 -2.00 EUR nuo asmens,
  - Nuolaidų politika: pradžioje netaikoma, perspektyvoje – nuolaida teminiams renginiams, amžiaus grupėms.
- Papildomos paslaugos: priklausomai nuo klientų pageidavimo; neplanuojamas kaip pastovus pasiūlymas.

Ypatingos nuolaidos gali būti taikomos turizmo kompanijoms, gidams, kitiems bendradarbiavimo partneriams pagal atskirą susitarimą.

## 4. MARKETINGO PLANAS

### 4.1. Margos Kraitinės Skrynios Kaimo vizija ir strategija

Realizuojant verslo idėją, ir įgyvendinant sėkmingą marketingo strategiją, **metų laike** nuo įmonės steigimo yra užbaigtas paslaugų pagrindinio pasiūlymo sukūrimas, tas yra pripažintas tarp klientų ir kaimo lankytojų skaičius yra stabilus su tendencija didėti.

**Dviejų metų laike** kaimas įrodo finansinį gyvybiškumą, veikla yra stabili ir galinti nešti reguliary pelną jo savininkams. Tas yra aktyvus teminių kaimų dalyvis, kurį pripažįsta Latgalos turizmo industrija ir vertina Latvijos lygyje.

**Artimiausių 5 metų laike** Margos Kraitinės Skrynios Kaimas yra tapęs žinomu, atpažįstamu regiono ir Latvijos gyventojams, **sukelia asociacijas** apie aktyvią ir pažintinę laiko praleidimo galimybę, apie galimybę švęsti vestuvines apeigas Latgalių tradicijomis, apie „žmogaus vaiką“ ir galimybę išgyventi latgališką gyvenimo būdą per literatūrinio darbo motyvais paruoštus renginius, apie Sakstagalą kaip savotišką Latgalos identiškumą, ką savo ruožtu sukūrė krašto gyventojai ankstesnėse kartose.

**Kaimo lankytojai** yra ne tik moksleivių grupės, kurios organizuoja muziejų lankymus pagal mokyklines programas, bet ir šeimos, kurios pasirenka švęsti šeimos šventes, pagal senas tradicijas, šeimos su vaikais, kurios pasirenka kaimą kaip lavinantį ir atraktyvų kelionės tikslą, turistai, kurie įtraukia Sakstagalą į savo maršrutus, keliaudami ne tik po kraštą (vietiniai), bet ir po Latviją ar Europą (kitų regionų, užsienio turistai).

Asociacijos užtikrina gerą informacijos srautą, pagal išmokas, efektyvų kaimo viešumą ir atpažįstamumą, kas, savo ruožtu, užtikrina stabilų lankytojų srautą su tendencija augti ir finansinę galimybę įmonei vystyti naujas paslaugas, įdarbinant daugiau vietinių gyventojų.

**Marketingo strategija** remiasi į

- Efektyvų esančių resursų panaudojimą, t.sk.,
  - visuomenėje vyraujančių nuomonių panaudojimą kaip dėmesio pritraukimo priemonę (mitai apie vestuves Latgaloje, prisiminimai iš romano ar filmo „žmogaus vaikas“),
  - socialinių tinklų, principo „iš lūpų- į lūpas“ panaudojimą kaimo pristatymui, panaudojant psichologijos principą, kad žmogus savo asmeninei patirčiai, pažįstamų nuomonei pasitiki daugiau, nei reklamai,
  - bendradarbiavimas su giminiškėmis įmonėmis marketingo veiklos planavime ir įgyvendinime,
- skirtingų produktų pasiūlymas skirtingoms tikslinėms grupėms, kad užtikrintų sezoninę tęstinumą.
- bendradarbiavimu su Latgalos regiono giminingais tematiniais kaimais, kuriant bendrą prekių ženklą ir kuo veiksmingiau naudojant išteklius bendrai naudai užtikrinti, pavyzdžiui, išleidžiant bendrą informacinę medžiagą, bendradarbiaujant organizuojant renginių ciklus, rinkodaros veiklą ir pan.

### 4.2. Rinkos tyrimas

#### 4.1.1. Latgalos vestuvinės apeigos

Atliekant rinkos tyrimą, buvo analizuojama turima informacija apie panašių paslaugų teikimą geografiškai netolimoje apylinkėje, taip pat potencialių klientų atsiliepimus apie panašius renginius.

Apie vestuves Latgaloje – kad tos yra triukšmingos, linksmos, pilnos įvairių apeigų, ir apeigos skiriasi nuo kitų regiono tradicijų – yra girdėjęs beveik kiekvienas. Kiekvienam Latvijos gyventojui yra susidariusi sava nuovoka, kai kalbama apie vestuves Latgaloje. Todėl susidariusius **mitus ir pusiauteisības**, kas savo ruožtu yra netiesiogiai dėmesį pritraukianti reklama, **galima panaudoti** kokybiškos ir atraktyvios paslaugos sukūrimui **jos marketingui**.



Įvertinus gyventojų nuomones apie vestuvių apeigas, būtina pripažinti, kad yra tendencija laikyti moderniu ir stilingu viską, kas remiasi kultūrinėmis ir istorinėmis vertybėmis, kad tai ir dabar yra aktualu. Latgaloje šią savybę sustiprina krašto gyventojų noras iškelti regiono vertybes, rūpintis šiomis ypatingomis, į kitus regionus nepanašiomis tradicijomis, jų išsaugojimu ir atgaivinimu. Todėl viską, kas yra susiję su Latgalai būdingomis tradicijomis, kalba ir kitomis vertybėmis, noriai ir teigiamu būdu, kaip nacionalinę egzotiką, atsispindi žiniasklaidoje.

Nors interneto resursuose yra siūloma daug vestuvių vadovų paslaugų, ką teikia kaip privatūs asmenys, taip ir folklorinės grupės, ir profesionalios renginių organizatorių kompanijos, **pagrindinės išvados** yra sekančios:

- Sakstagale ir taip pat Rezeknės krašte vestuvių organizavimą siūlo kaip išvažiuojamąją paslaugą, sudarant renginio scenarijų, remiantis užsakovo pageidavimais.

Pranašumas: mobilumas, sugebėjimas teikti paslaugą plačiai tikslinei auditorijai.

Trūkumas: paslaugos kokybė, nes, remiantis užsakovo pageidavimais, dažnai yra maišomos senos tradicijos su šiandienos mišriomis tradicijomis be galimybės suprasti apeigos prasmę. Pateikėjo galimybės:

1) teikti vestuvinių apeigų organizavimo paslaugą „Kolnasātā“, kur viskas remiasi folklore aprašytais apeigomis ir aiškinamuoju metodu. Tokiu būdu yra užtikrinama atraktyvi šventės eiga, bet tuo pačiu laiku skatinamas supratimas apie kultūrinį ir istorinį paveldą ir norą išsaugoti tradicijas ateinačioms kartoms,

2) sukurti lavinimo ir pramogų programą, kurioje yra palyginamos (išžaidžiamos) panašios reikšmės vestuvinės apeigos, parodant skirtumus tarp regionų.

- Vestuvių organizatoriai šventinei daliai paprastai pasirenka vietas, kurios yra netoli vandens (kraštovaizdis), užtikrina maitinimo ir nakvynės galimybes.

Pranašumas: kompaktiškumas renginio organizavimo procese, kada viskas, kartais net pati santuokos sudarymo ceremonija, vyksta vienoje vietoje.

Trūkumas: geografinis vienodumas, kas reikalauja intensyvaus svečių „užėmimo“.

Pateikėjo galimybės:

1) pasiūlyti vestuvines tradicijas išžaisti (išskyrus santuokos ceremoniją) autentiškoje aplinkoje ir „kompaktinėje“ formoje,

2) pagal įstatymines normas, yra galimybė organizuoti vestuvių ceremoniją su santuokos sudarymo aktu, pakvietus įgaliotą asmenį ir įtraukiant civilinės metrikacijos procedūrą į vestuvių apeigas,

3) sukurti savo išvažiuojamąją programą, kurią siūlyti savo klientams jų pasirinktoje rengimo pravedimo vietoje.

Reikia pripažinti, kad **vestuvių organizavimas** galima sakyti **yra labai sezoniškas** – vestuvės su plačia programa dideliu skaičiui svečių pagrinde yra organizuojamos vasarą, pradžioje rudens. Todėl yra rizika, kad kitu metų laiku paslauga nebus rentabili, todėl, kad nebus užsakymų.

Antra rizika, gali būti, kad, žinant Latgalos krašto gyventojų etnografinę sudėtį – minėta paslauga, gali būti daugiau įdomi latvių tautybės žmonėms, savo ruožtu rusakalbiams klientams, galbūt ateityje reikėtų kurti ypatingą, šiai tikslinei grupei skirtą pasiūlymą.

#### **4.1.2. Poilsio programa „Žmogaus vaikas“**

Įvertinus kaimo resursus, t.i., informaciją apie žymius kraštiečius, t.sk., Fr.Trasunu, reikia suprasti, kad informacija – ekspozicija, kita informatyvinė medžiaga – yra gana paplitusi turizmo paslaugų forma, taip pat ir Rezeknės krašte yra įvairūs muziejai, atminimo kambariai ir kiti objektai šlovinantys atminimą kurio nors žymaus kraštiečio. Aišku **rinka tokio būdo pasiūlymais yra perpildyta**, ir papildomas klientų pritraukimas gali būti apsunkintas. Reikia suprasti, kad vidutinis turiztas pirmenybę duos išbandyti procesą, veikti aktyviai, todėl žymių žmonių biografijų ir memorialiniai muziejai, gaila, bet nėra turiztų pasirenkamų lankytinų vietų pirmose vietose.

Todėl „Kolnasātas“ pagrindinēs ekspozīcijas, greičāusiai sudomins krašto moksleivius, kaip mokymo procesas, bet neturēs plačios paklausos nuo apmokēti galinčū turiztū – šeimū, aktyvaus poilsio mēgējū, užsieniečū, miestiečū – pusēs (teminū kaimū patirties tyrimo rezultatas<sup>17</sup>).

Kad minētā grēsmē būtū galima paversti galimybe užimti stabiliā nišā rinkoje, planuojama pasiūlyti poilsio programā „Žmogaus vaikas“, nes produktā, kuris remiasi žinomo autoriaus populiaraus literatūrinio darbo motyvais Latgaloje nėra, bet, kaip rodo kitū šalīū patirtis, tokia verslo idėja yra atraktyvi ir paprastai sėkminga, pavyzdžiui, Junibacken / Astridos Lindgrenos muziejus Stokholme<sup>18</sup>.

### 4.3. Rinkos dalyviū poreikiai

Šiame plane aprašytos verslo idėjos kontekste, visū rinkos dalyviū interesai yra

- stabilus ir augantis turiztū srautas,
- sezoninio nepertraukimo užtikrinimas,
- klientū su didesne galimybe mokēti pritraukimas,
- galimas mažesniū resursū įnešimas galimam efektyvesniū marketingo renginiū įgyvendinimui,
- kvalifikuotas vietinis žmogiškasis resursas, kas sugebētū užtikrinti kaip įvairiapuses paslaugas, specifika, bet ir efektyvū įmonės valdymā.

Minėti poreikiai gali būtū patenkinti tik esant **savitarpio naudingam bendradarbiavimui**, sudarant panašius rinkos darbuotojū (pavyzdžiui, tematinū kaimū) junginius. Jū rėmuose galimas kaip bendro ženkle sukūrimas ir naudojimas, ir bendradarbiavimas personalo kompetencijos kėlimo renginiuose ir t.t.

### 4.4. Marketingo renginiū tikslas ir strategija

Marketingo renginiū tikslas yra pasiekti šio plano 4.1.dalyje aprašytā vizijā, svarbiausia tam sunaudojant kaip įmanoma mažiau resursū.

Margos Kraitinės Skrynios Kaimo vaizdo kūrimui ir atpažįstamumui bendrai bus taikomas paprastas metodas - asociacijū sudarymas, **tapatumo principas**:

**Latgala = Margos Kraitinės Skrynios Kaima = tapatumas,**

kurio atveju efektyviai yra panaudoti jau visuomenės nuomonėse esantys įvaizdžiai.

Todėl, kad įmonės produktai yra sudalinti į du atskirus blokus, ir jų tikslinės auditorijos yra skirtingos (žr. šio plano 3.3.skyriū), ir tai reikalauja nustatyti diferencijuotā marketingo strategijā.

### 4.5. Produkto kainos nustatymo principai

Atitinkamai produktū grupei:

- „Latgalos vestuviniū apeigū“ kainū politika remiasi principu, kad **pasiūlymas yra ypatingas, ekskliuzyvus ir todėl brangus**, suprantant, kad tai, galbūt, ribos klientū skaičū, bet leis teikti tikrai kokybiškā paslaugā, apie kuriā susidarys įspūdis, kaip apie ypatingā ir stilingā renginį iš kategorijos „*must have*“<sup>19</sup>.
- Poilsio programos „Žmogaus vaikas“ paslaugos pagrindinė auditorija yra moksleiviai, kurie nėra laikomi galinčiais mokēti klientais, bet kaip labai **daugskaitline ir sezoniniame konkeste pastovia** tikslinė auditorija. Todėl kainū politika planuojama kaip elastinga–ypatingiems pasiūlymams kaina gali būtū aukštesnė už „kasdieninę“ paslaugā, didelėms grupėms - nuolaidos ir t.t.

<sup>17</sup> <http://www.sibulatee.ee/special-offers/>; <http://www.madeingalway.ie/crafts>

<sup>18</sup> <http://www.junibacken.se/lang/english>

<sup>19</sup> Žargone naudojamas pasakymas, skolinys iš anglū kalbos, su reikšme „būtinai reikai pamatyti, įgyti“

## 4.6. Bendradarbiavimo partneriai kaimo rēmuose

Vietinēs reikšmēs kaimo partneriai:

- Įrengtas poilsio namelis 6 asmenims pušyno pakraštyje ant Rezeknės upės kranto, netoli nuo autokelio Ryga – Rezeknė, pasiūloje svečių kambarys su židiniu, įrengta virtuvė. Yra pirtis su apšildomomis grindimis, patalpa svečiams (10-15 asmenims), paprastam nakvojimui pirties mansardoje. Tvenkiniuose galima meškerioti ir maudytis. Galima uogauti ir rinkti grybus.<sup>20</sup>
- „Pērtnieki“, kurie siūlo pailsėti su šeima ir draugais, mėgautis kaimo kraštovaizdžiu, meškerioti, švęsti šventes, ypač - vestuves<sup>21</sup>. Nakvynei pasiūlomas kempingo namelis, kur yra erdvus ir patogus kambarys su matrasais (iki 40 žmonių), yra pagalvės ir anklodės, galima išsinuomoti čiužinius. Jeigu norite būti arčiau gamtos, yra įrengtos palapinių statymo vietos. Įvairių švenčių organizavimui siūloma įrengta teritorija su pastoge renginiams iki 50 žmonių, pikniko vietomis; tinklinio aikštelėmis; poilsiu prie vandens; vaizdingomis vietomis vestuvinių pasivaikščiavimų ir fotosesijai (pasiūlyme yra ir profesionalaus fotografo paslaugos), yra galimybė pakabinti spyną ir pasodinti rožę specialiai įrengtoje vietoje, galimybė pastatyti vestuvinius vartus, yra žuvingi tvenkiniai, valtelės ir vandens dviračiai, maitinimo paslaugos sportinėms varžyboms, seminarams, vestuviniams pasivaikščiavimams jaunavedžiams ir svečiams, vestuvinėms fotosesijoms, vestuvinių vartų organizavimui ir vadovavimui.
- Pedelių kaimo „Āboliņa“ namuose siūlomas vandens ir pelkių augalų gamtos takas. Tvenkinyje galima apžiūrėti įvairias vandens lelijas, iš Tolimųjų Rytų atkeliavusį Komarovo lotosą. Krantuose žaliuoja įvairūs paparčiai, karklai ir vilkuogės. Pelkėse galima atpažinti andromedas, varnauoges, bereinius, trilapius puplaiškius, pajūrinį sotvarą, vabzdžius ėdančią saulės ašarėlę ir kitus samanų atstovus<sup>22</sup>.

Bendradarbiavimo partneriai už kaimo ribų:

- Giminingi Latgalos planavimo regiono kaimai ir paslaugų teikėjai jų teritorijose, siūlantys turizmo paslaugas panašios veiklos principu, kurdami bendrą Latgalos regiono tapatybę ir atpažinimą.
- Regiono turizmo informacijos centrai ir savivaldybių administracijos, kurie yra svarbūs bendradarbiavimo partneriai paslaugų teikimo procese (patalpų, įrangos, kitų išteklių nuomos galimybės, dalyvavimas organizacinėje veikloje, viešinimo renginiuose, parama keitimosi informacija procese ir pan.)
- Įvairios įstaigos, įmonės ir pan., atsižvelgus į renginio pobūdį.

## 4.7. Marketingo renginių planas

Marketingo renginiai viso kaimo atpažįstamumui su svarbiausiu motu – Margos Kraitinės Skrynios kaimas yra turtingas ir kitoks! Raibās Pūralādes kaimas yra turtingas ir kitoks! (ir dėl kitų tematinų kaimų, kuriant bendrą prekių ženklą, su savo skirtingu pasiūlymu papildant tematinų kaimų „šeimos“ pasiūlymą):

- korporatyvių klientų duomenų bazės sudarymas, išlaikymas ir panaudojimas aktualių pasiūlymų nusiuntimui,
- kaimo įvaizdžio sukūrimas elektroninių žinių priemonėse, svarbiausia, socialiniuose tinkluose „Draugiem.lv“, Facebook.com (faktiškai nėra sukūrimo ir išlaikymo techninių išlaidų, veikia ir tada, jeigu lankytojas nėra atitinkamo tinklo dalyvis,
- tradiciniai renginiai, kurie vyksta kiekvienais metais nustatytu laiku, bandant pripratinti auditoriją prie paslaugos ir supratimo, kad tai yra pastoviai besikeičiantys; kiekvieno apsilankymo metu yra galimybė patirti ką nors naujo,
- kiek įmanoma dalyvauti parodose, kituose viešuose renginiuose kartu su bendradarbiavimo partneriais,
- informatyvios medžiagos išleidimas apie
  - 1) kaimo teikiamas paslaugas,

<sup>20</sup> <http://www.rezeknesnovads.lv/rrp/lv/content/3/6/403/404>

<sup>21</sup> [www.pertnieki.lv](http://www.pertnieki.lv)

<sup>22</sup> [http://www.rezeknesnovads.lv/rrp/lv/content/2/6/141/?p\\_id=6673](http://www.rezeknesnovads.lv/rrp/lv/content/2/6/141/?p_id=6673)

- 2) keliavimo galimybes, įtraukiant kaimo lankymą (transportas, teminiai takai ar kiti objektai esantys netoliese, velonuoma, ir t.t.. (žr. plano dalis 3.1., 4.6.),
- teminių renginių organizavimas, kurie įvedami kaip kasmetinė tradicija,
  - bendradarbiavimas su žiniasklaida, organizuojant specialius vizitus / renginius, kad žurnalistai galėtų susipažinti su aktualiausiu kaime.

Papildomi renginiai, pagal produktų grupes:

- „Latgalos vestuvinės apeigios“:
  - atsiliepiamųjų iš klientų surinkimas ir publikavimas,
  - kiek įmanoma, dalyvavimas teminiuose renginiuose, pasakojant apie tradicijų reikšmę ir paslaugų turinį,
  - video medžiagos, foto medžiagos publikavimas, atspindint kaimo pasiūlymus veikloje,
- Poilsio programa „Žmogaus vaikas“:
  - Specialių pasiūlymų parengimas ir galimybių ribose pritaikymas mokyklų programoms – klasių grupėms, literatūros pamokų turiniui ir t.t. ir nusiuntimas į mokyklas (el.paštas su parašu, mažinant galimybę, kad siuntimas bus priimtas kaip spamas),
  - Moksleivių įtraukimas į akcijas, pavyzdžiui, „apmokėjimas su twitu“, mobilių aplikacijų konkursas „Bigijos madų šovas“ ir t.t.

#### 4.8. Marketingo renginių išmokos

Rinkodaros veikla (žr 4 lentelę) nurodyta pagal tobulą situaciją ir pirmiau aprašytą veiklos planą.

Renginys	Išmokos, EUR
Korporatyvių klientų duomenų bazės sudarymas, išlaikymas ir panaudojimas aktualių pasiūlymų nusiuntimui	Įmonės darbuotojų darbo užmokestis
Kaimo įvaizdžio sukūrimas ir išlaikymas elektroninių žinių priemonėse	Įmonės darbuotojų darbo užmokestis
Tradiciniai renginiai, kurie vyksta kiekvienais metais nustatytu laiku	500,00
Dalyvavimas parodose, kituose viešuose renginiuose kartu su bendradarbiavimo partneriais	200,00
Plakatai apie renginius (afišos) Formatas A3, Spalva 4+0, popierius 120 gr. Kreidinis popierius, tiražas – 100 vnt.	100,00
Informatyvinis lankstynukas/žemėlapis (latviškai/rusiškai) Formatas A2, spalva 4+4, popierius 100 gr. Kreidinis popierius, lankstytas, tiražas – 2000 gab.	400,00
Medžiaga suvenyrų gamybai „Žmogaus vaiko“ motyvais kūrybinėse dirbtuvėse (molis, medis, tekstilė ir k.t.)	400,00
Aplinkos nurodymai, informacijos stendų gamyba (5 vnt.)	500,00
Žiniasklaidos priėmimas	100,00
Išlaidos akcijų organizavimui (apdovanojimai ir k.t.)	100,00
<b>BENDRAI:</b>	<b>2300,00</b>

**4 pav.:** Marketingo renginių išmokos 12 mėnesių pagal pagrindines išmokų pozicijas

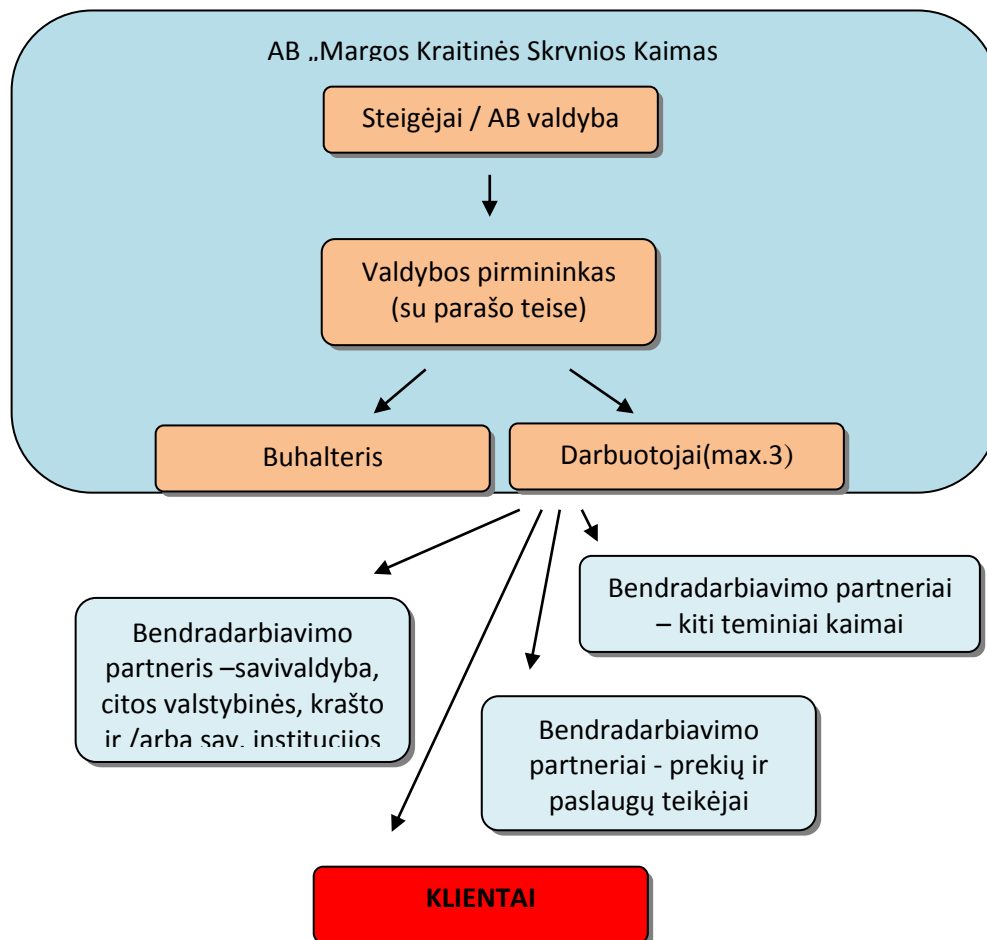
Plečiantis veiklai ir apimčiai, ateityje galima plėtoti marketingo veiklą, padidinti spausdinamų medžiagų tiražus, įvairinti kalbas ir k.t., bet taip **įmanoma marketingo veiksmus ir tam reikalingas priemones apriboti**, pastiprinti dėmesį renginiams, kurie organizuojami savo jėgomis, pavyzdžiui, aktyvus socialinių tinklų panaudojimas, plakatų ruošimas savo jėgomis, stendų ruošimas, panaudojant vietines medžiagas ir vietinių amatininkų ar mokinių darbą.

Įmonės veiklos pirmaisiais metais yra didelė tikimybė, kad šias išlaidas marketingui įmonė negalės sau leisti un todėl galės realizuoti tikrai dalį iš jų.

## 5. VALDYBA IR PERSONALAS

### 5.1. Valdybos struktūra

Sakstagala – Margos Kraitinės Skrynios Kaimas kaip bendrovės su ribota atsakomybe valdybos struktūra formuosis, remiantis komercinės bendrovės valdymo principais ir planuojamai veiklai; jos struktūra aprašyta 8 pav.



8 pav.: AB „Margos Kraitinės Skrynios Kaimas“ valdybos struktūra

AB “Margos kraitinės Skrynios Kaimo” **valdybą** sudarys jos steigėjai (1-5 asm.) nes AB planuota kaip mažo kapitalo komercinė bendrovė). Valdybos komandoje yra 2 asmenys: valdybos pirmininkas ir buhalteris, iš kurių abu gali būti ir steigėjai.

Pastoviam darbe įmonėje planuojami 1-3 specialistai su įmonės veiklai reikalinga kompetencija. Bendrai, kad atitiktų mažo kapitalo AB ir mikromokėsčio mokėtojo kriterijams, nėra planuojama įdarbinti daugiau nei 5 asmenis.

Sezono metu, kaip ir ypatingais atvejais, įmonės žmogiškieji resursai gali būti papildomi, pritraukiant personalą, pasirašant sutartį su įmone (paslaugų teikėjai).

### 5.2. Personalo pareigos ir atsakomybės sferos

Valdybos pirmininko (pilnas darbo krūvis) pareigos yra:

- Reguliariai sušaukti valdybos susirinkimus, atitinkamai AB įstatams ir / arba kitų įmonių vidaus dokumentams, užtikrinti informacijos kaitą ir kolegialų sprendimų priėmimą steigėju interesais,



- Formuluoti įmonės veiklos pagrindines kryptis,
- Vadovauti įmonės kasdieniniam darbui, t.sk., atsakyti už
  - personalinius klausimus,
  - juridinius klausimus,
  - įmonės viešinimo klausimus, jeigu įmonėje nėra atitinkamų specialistų,
- spręsti ūkinio pobūdžio ir plėtros klausimus.

Buhalterio (pilnas arba dalinis darbo krūvis) pareigos yra:

- užtikrinti kasdieninių finansinių dokumentų tvarkymą, mokėjimų ir jų apskaitą,
- atlikti įmonės ekonominę priežiūrą ir finansinį planavimą,
- užtikrinti kasdieninio pobūdžio bendrabivimą su Valstybės pajamų tarnyba, su kitomis susijusiomis su finansais institucijomis,
- paruošti buhalterines ataskaitas, balansą.

Specialistai – įmonės darbuotojai priklausomai nuo sezono ir būtinumo gali būti užimti pilnam ar daliniam darbo krūviui:

- specialistas – renginių organizatorius, režisierius, renginių vedantysis (1-2 asm.), kuris:
  - sudaro renginių scenarijų,
  - užtikrina komunikaciją su klientu,
  - sukuria kitas įmonės paslaugas, pasiūlymus,
- specialistas su dizainerio įgūdžiais, kuris:
  - sudaro ekspozicijas,
  - planuoja, projektuoja, kuria veiklos įrangą,
  - pateikia vizualius, audio ir kitus pasiūlymus įmonės paslaugų reklamavimui,
- specialistas (-ai), kurie gali būti užimti daliniame darbo krūvyje ir atlieka IKT priežiūrą ir / arba juristo pareigas ir/arba viešųjų ryšių specialisto pareigas ir k.t.

Personalas, atitinkamai savo galimybėms ir poreikiams gali kombinuotis įvairiose proporcijose ir savo atsakomybės sferose gali perdengtis, kaip tai paprastai būna nedidelėse įmonėse, realizuojant veikloje elastingo ir sugebančio savitarpėje pasikeisti kolektyvo valdymo stilių.

### 5.3. Valdybos išmokos

Valdybos išmokas (apmokėjimą) įtakoja pasirinktas principas – būti mikroįmonės mokesčių mokėtoju. Todėl vieno asmens apmokėjimas už pilną darbo krūvį per mėnesį negali viršyti 500.00 LVL arba vidutiniškai 711.44 EUR kitaip įmonei reikėtų taikyti padidintą mikromokesčio krūvį, tuo pat metu prarandant mikromokesčio mokėtojo statusą sekančiais kalendoriniais metais<sup>23, 24</sup>.

Bet, jeigu įmonės veikla yra pradėta ir realizuojama be išorinių resursų (kreditas, grantas, parama ir k.t.) pritraukimų, įmonė negali sau leisti mokėti daugiau nei 100 -120 EUR per mėnesį asmeniui, padidinant apmokėjimą labai pamažu sekančiais metais. Bet ši suma yra tokia, kurią darbuotojas gauna „į rankas“. Sprendimą apie socialinių įmokų atlikimą ar neatlikimą darbuotojas lemia pats.

<sup>23</sup> <http://www.mananauda.lv/mikrouz%C5%86%C4%93mumi>

<sup>24</sup> <http://likumi.lv/doc.php?id=215302>

## 6. PROJEKTO ĮVEDIMO LAIKO PLANAVIMAS

Planuojama veikla	1metai												2metai				3metai				4metai				5metai					
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	1.cet.	2.cet.	3.cet.	4.cet.	1.cet.	2.cet.	3.cet.	4.cet.	1.cet.	2.cet.	3.cet.	4.cet.	1.cet.	2.cet.	3.cet.	4.cet.		
<b>Pradžios stadija</b>																														
Steigėjų steigiamojo susirinkimo sušaukimas, sprendimo apie komercinės bendrovės steigimą priėmimas	█																													
Dokumentacijos paruošimas įmonės registracijai LR Įmonių registre	█																													
Personalo atranka, darbo santykių apiforminimas	█																													
Buhalterijos, raštvedybos sistemų sudarymas	█																													
<b>Įmonės veikla</b>																														
Pagrindinių paslaugų sukūrimas (ekspozicijos, 2-3 scenarijai „Latgalos vestuvių apeigos“, kūrybinė veikla poilsio programos „Žmogaus vaikas“ rėmuose, mažiausiai 2 spec. pasiūlymai – mažoms grupėms ir individualiems turistams, didelėms grupėms.	█	█	█	█																										
Vaizdo socialiniuose tinkluose sukūrimas, įmonės veiklos vaizdavimas			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Ataskaitų paruošimas, mikromokesčio apskaičiavimas ir apmokėjimas				█					█				█				█				█				█				█	
„Latgalos vestuvių apeigos“ realizacija (pagrindinė sezona) *				█	█	█	█	█	█	█	█	█				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
„Žmogaus vaikas“ realizacija (pagrindinė sezona) *									█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Dalyvavimas marketingo renginiuose, pav., „Balttour“													█				█				█				█				█	
Paslaugų plėtra: papildomų ekspozicijų kūrimas / esančių keitimas, kūrybinių dirbtuvių kūrimas, papildomų renginių scenarijų sudarymas									█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

\* šviesesniame fone atžymėti periodai, atitinkamai veiklos numatytam intensyvumui; tiktas yra laikui bėgant pratęsti sezoną, padidinti paklausą (proceso intensyvumą)

## 7. PROJEKTO FINANSINIS PAGRINDIMAS

### 7.1. Principai, metodai, prielaidos

Finansiniuose apskaičiavimuose panaudoti principai:

- įmonė savo veiklą pradeda tikrai iš steigėjų resursų,
- veiklos rėmimui naudojami ir išoriniai resursai, kurie prieinami nemokamai (grantai; sunku prognozuoti laiką, kada jie bus prieinami; aukštas rizikos lygis, kad gali būti atmesti). Todėl, kad tai yra neprognozuojami resursai laike ir apimtyje, tolimesniuose apskaičiavimuose jie nėra įtraukti.

Apskaičiavimuose panaudotas diferencinis priėjimas kainų nustatymui paslaugoms, atitinkamai tikslinei auditorijai, paslaugos specifikai ir prielaidoms dėl potencialių klientų galimo elgesio (visuomeninė nuomonė, faktoriai, kurie keičia visuomenės nuomonę apie kažką ir kt.)

### 7.2. Investicijų būtinumo prognozės

Veiklos pradėjimui reikalingas investicijas sudaro bendrovės su ribota atsakomybe „Margos Kraitinės Skrynios Kaimo“ **steigėjų įmokos** į bendrovės statutinį kapitalą įmonės steigimo metu 1000 EUR dydžio. Tas turi užtikrinti įmonės veiklą iki gegužės mėnesio, kada prasideda turizmo sezonas ir atsiranda pajamos, kurios viršija išmokas.

Analizuojant pinigų srautą, įmonės sugebėjimą gauti pelną ir finansinį stabilumą, galima daryti išvadą, kad **investicijos žymiai skatintų**

- įmonės veiklos pradėjimą,
- produktų kokybišką ir platų sukūrimą, kad jau su pirmu sezonu įmonė gauna teigiamą atpažinimą, tai sėkmingai įtakoja lankytojų srautą ir teigiamą finansinę prognozę ateinantiems metams,
- stiprintų įmonę, kad ta galėtų stabilizuotis ir kaupti lėšas, kas apsaugos nuo neprognozuojamų situacijų.

### 7.3. Atmokėjimo galimybių tyrimas

Įvertinant įmonės pinigų srautą ir balansą trijų metų periode, įmonės atmokėjimo galimybė, t.i., steigimui ir darbo pradžia **įnešti indėliai yra susigrąžinami**, bet gana ilgo laiko periode – **vidutiniškai per 7-10 metų**.

Susigrąžinimą **galima pagreitinti**, realizuojant sekančią veiklą:

- steigimui ir pradėjimui naudoti verslo bendrovės paramos programas ir pritraukti grantą,
- įnešti didesnį pradinį kapitalą ir pasiekti įspūdingą pasiūlymo sukūrimą, plačią marketingo kampaniją ir pritraukti daug didesnį lankytojų skaičių,
- kiti renginiai, pavyzdžiui, papildomų produktų sudarymas bendradarbiaujant su kitomis įmonėmis,
- išmokų optimizavimas, panaudojant pranašumus, kuriuos suteikia
  - savanorių pritraukimas, akcijos,
  - bendradarbiavimas su panašaus pobūdžio įmonėmis sąjungos rėmuose.

### 7.4. Pajamų ir pelno prognozė

Pelno ar nuostolių apskaičiavimą galima atlikti dviem metodais:

- pagal apyvartos išmokų metodą,
- periodo išmokų metodą.

Įmonė gali pasirinkti bet kurį metodą, kuris labiau atitinka veiklos būdai<sup>25</sup>. Pelną ar nuostolius apskaičiavimas sudarytas pirmiems finansiniams metams, EUR (pagal apyvartos išmokų metodą):

Nr.	Supaprastintos pelno ar nuostolių apskaičiavimo pozicijos	Įmonės prognozuojamas pelnas arba nuostoliai, EUR
1.	Pajamos nuo paslaugų pardavimo (Neto apyvarta)	10673
2.	Paslaugų gamybinės išmokos	6170
3.	<b>Bruto pelnas ar nuostoliai (1-2)</b>	<b>4503</b>
4.	Pardavimo išmokos (-)	770
5.	Administracinės išmokos (-)	1335
6.	Kitos ūkinės veiklos pajamos (+)	0
7.	Kitos ūkinės veiklos išmokos (t.sk. nusidėvėjimas) (-)	0
8.	Pajamos nuo dalyvavimo koncerno padalinių ar asocijuotų bendrovių kapitaluose (+)	0
9.	Pajamos iš vertybinių popierių ir paskolų, kurias sudaro ilgalaikės investicijos (+)	0
10.	Kitos palūkanų pajamos ir panašios pajamos (+)	0
11.	Ilgalaikių finansinių indėlių ir trumpalaikių vertybinių popierių vertės nurašymas (-)	0
12.	Palūkanų mokėjimas ir panašios išmokos (-)	0
13.	<b>Pelnas ar nuostoliai prieš neeilines pozicijas ir mokesčius (3-4-5+6-7+8+9+10-11-12)</b>	<b>2398</b>
14.	Neeilinės pajamos (+)	0
15.	Neeilinės išmokos (-)	0
16.	<b>Pelnas ar nuostoliai prieš mokesčius (13+14-15)</b>	<b>2398</b>
17.	Mikroįmonės mokestis už ataskaitos metus (1 * 9%) *	573
18.	Kiti mokesčiai, pavyzdžiui, PVM 21%	726
19.	<b>Ataskaitinių metų pelnas ar nuostoliai (16-17-18)</b>	<b>1099</b>

\* Pirmais įmonės veiklos metais bus panaudojamas steigimo kapitalas 1000.00 EUR dydžio, kuris neįeina į apyvartą, kuriam taikomas mikroįmonės mokestis.

## 7.5. Pinigų srauto planas

**Pinigų srauto grafikas** parodo planuojamą pinigų srautą (pajamos ir išmokos) per visą periodą (mėnesiais), ir tai yra būtina, kad įmonė planuotų savo pinigų rezervą, ir nepatirtų netikėtą pinigų trūkumą (likvidacijos problemos) ir / arba nemokumas (bankrotas).

Margos Kraitinės Skrynios Kaimo pinigų srautas suplanuotas kiek įmanoma objektyviai įvertinant paslaugų poreikį ir jų užtikrinimui būtinus resursus. Todėl, kad paskolą pradžioje nėra planuojama imti, steigėjų indėlis turi dengti išmokas iki momento, kada pajamos viršys išmokas, savo ruožtu pelnas metų pabaigoje turi būti nors tokio dydžio, kad galėtų dengti išmokas sekančių ūkinių metų pradžioje iki sezono pradžios.

Detalizuotas pinigų srauto planas išdėstytas priede.

<sup>25</sup> <http://www.vid.gov.lv/>

## 7.6. Balanso prognozė

Įmonės balansas planuotas taip, kad tas būtų ne tik teigiamas, bet ir su tendence plėtotis, nes įmonės pelnas, užbaigiant metus:

- dalis, kuri dengia pradinius indėlius, steigiant įmonę,
- resursai kiekvieno mėnesio išmokoms žiemą / pavasarį iki aktyvaus sezono ir didesnių pajamų gavimo periodo,
- priemonės paslaugų plėtrai,
- instrumentas galimybei keisti paslaugų kainą, pritaikant nuolaidas, ar kitą marketingo veiklą.

Pozicijos	2014	2015	2016
Pajamos	10673	12395	14185
Išmokos, t.sk., mokesčiai	9574	10769	12453
<b>Pelnas arba nuostoliai</b>	<b>1099</b>	<b>1626</b>	<b>1732</b>

Toks balansas turi aukštą riziką nestabilumui, tai yra **įmonė gali neišgyventi išorinės aplinkos negatyvios įtakos**, pavyzdžiui, gamtos katastrofos įtaka materialinei bazei, bendradarbiavimo nutraukimas su svarbiais partneriais ir k.t., nes santaupos yra per mažos, kad būtų galima padengti ilgo laikotarpio nuostolius.

## 8. RIZIKOS TYRIMAS

### 8.1. Finansinė rizika. Valdymo rizika. Išorinė rizika

Finansinė rizika:

- Nepakankamas finansavimas aprašytų idėjų plėtojime tokiame lygyje, kad kaimas galėtų užimti kokybišką ir įvairiapusę paslaugų teikėjo statusą jau pirmame sezone, nes, jeigu paslauga bus mažos apimties, nepakankamai atraktyvi, klientai, kurie vieną kartą bus aplankę kaimą, to daugiau nedarys ir kitiems nepatars.
- Rizika mažinama, aktyviai ieškant ir įgyvendinant investicijų pritraukimo projektus, t.sk., verslo veiklos paramos programas, kurias teikia Latvijos Investicijų ir plėtojimo agentūra, Hipotekų bankas ir k.t.
- Nepakankamas turiztų skaičius, pajamų apimtis reikšmingai mažesnė nei paslaugų teikimo išmokos – rizika mažina, išlaikant kokybę, aktyviai dirbant marketingo srityje.
- Įmonės apyvarta viršija mikroįmonei nustatytą apimtį, iššaukia būtinumą skaitytis su standartiniais mokesčių tarifais, padidinant išmokas, apsunkinant buhalterinę apskaitą ir t.t.

Valdymo rizika:

- Neatitinkama kvalifikacija, žinios – rizika mažinama kursų, apmokymų ir įvairių paramos programų prieinamumu.
- Žemas darbo užmokestis, palyginti su darbo krūviu - didelė rizika siekiant pritraukti ir išlaikyti kompetentingą personalą.

Išorinė rizika:

- Sezoniškumas – rizika mažinama, paruošiant ypatingas ekskursijų programas ir renginius atitinkamoms tikslinės grupės sezoniškoms savybėms,
- Regiono, valstybės ekonomikos nuosmukis, klientų mokumo mažėjimas – padarius išvadas po makroaplinkos tyrimo, artimiausias metais nuosmukis, galėtų reikšmingai įtakoti įmonės veiklą, nėra sulaukiamas.
- Proceso eigoje įmanomas konfliktas su materialinės bazės savininku, nes „Kolnasāta” nėra AB nuosavybėje. Tokiais atvejais yra rizika atsisakyti ar reikšmingai sumažinti poilsio programą „Žmogaus vaikas”, dingsta galimybė papildyti pasiūlymą ekspozicijomis apie Sakstagalo žymius kraštiečius. „Vestuvines apeigas Latgaloje”, gali rasti būtinumas pritaikyti naujoms sąlygoms paslaugos teikimui išvažiavimuose. Sprendimas: ilgalaikė sutartis (-ys) dėl materialinės bazės, nekilnojamo turto naudojimo teisių.

### 8.2. Galimų nukrypimų tyrimas

Analizuojant galimus faktorius, kurie gali negatyviai įtakoti įmonę, išvardijamos sekančios aplinkybės: darbo veikloje gali rasti būtinumas keisti įmonės statusą, pritaikant standartines įmonės mokesčių rūšis ir tarifus – įmanomas reikšmingas veiklos pabrangimas, nes įmonė pagrįdė planuoja panaudoti žmonių intelektualinį darbą (atlyginimas ir su tuo susiję mokesčiai), ne gaminti prekes (medžiagų / prekių apyvarta, pagrįdė veikla su pridėtinės vertės mokesčiu).

## **PRIEDAI**

Priedas Nr. 1: Pinigų srauto planas ir balanso prognozė



Pinigų srauto planas verslo projektui „MARGOS KRAITINĖS SKRYNIOS KAIMAS“, EUR

	2014												Bendrai
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Pajamos</b>	<b>1 000</b>	<b>165</b>	<b>235</b>	<b>485</b>	<b>900</b>	<b>1 000</b>	<b>1 540</b>	<b>2 040</b>	<b>2 100</b>	<b>650</b>	<b>215</b>	<b>343</b>	<b>10 673</b>
Pagrindinis kapitalas	1 000												1 000
Latgalos vestuvių apeigos - mokymo programa, 2 h	25		50	50	50	50	50	50	50	50	50		450
Latgalos vestuvių apeigos - trumpa programa, 2 h	50	100	100	150	200	200	300	300	200	100	100	200	1 950
Latgalos vestuvių apeigos - ilga programa, 4 h	100			100	300	300	300	300	300	100			1 700
Latgalos vestuvių apeigos - išvažiuojamoji programa, 1 d.	200						200	200	200				600
Latgalos vestuvių apeigos - išvažiuojamoji programa, 3 d.	500						500	1 000	1 000				2 500
Poil.progr. "Žmogaus vaikas", individualūs lankytojai	1,5	45	45	45	90	90	90	90	90	90	45	23	743
Poil.progr. "Žmogaus vaikas", kūryb. dirbtuvės grupėms	20				160	160			160	160			640
Papildomos paslaugos		20	40	40	100	100	100	100	100	50	20	20	690
Tradiciniai renginiai				100		100				100			400
<b>Išlaidos</b>	<b>0</b>	<b>570</b>	<b>620</b>	<b>620</b>	<b>635</b>	<b>615</b>	<b>1 075</b>	<b>875</b>	<b>925</b>	<b>880</b>	<b>780</b>	<b>680</b>	<b>8 275</b>
Steigimo išlaidos (prievoles, sąskaitos atidarymas)													0
Vadovo alga		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1 320
Buhalterio alga		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 100
Specialistų apmokėjimas		200	200	200	200	200	300	300	300	300	300	200	2 700
Medžiagos renginių organizavimui, parodomis, kūrybinėms dirbtuvėms		50	50	50	50	50	150	100	150	100	50	50	850
Rūbai programai "Žmogaus vaikas"							200						200
Marketingo išmokos			50	50	70	50	50	100	100	100	100	100	770
Komunalinės, ūkinės išmokos		30	30	30	25	25	25	25	25	30	30	30	305
Transporto išlaidos (kuras)		50	50	50	50	50	100	100	100	100	50	50	750
Ryšių išlaidos (mob. tel., internetas)		20	20	20	20	20	30	30	30	30	30	30	280
Nenumatytos išlaidos													0
<b>Pelnas / nuostoliai prieš mokesčių apmokėjimą</b>	<b>1 000</b>	<b>-405</b>	<b>-385</b>	<b>-135</b>	<b>265</b>	<b>385</b>	<b>465</b>	<b>1 165</b>	<b>1 175</b>	<b>-230</b>	<b>-565</b>	<b>-338</b>	<b>2 398</b>
PVM apskaičiavimas (atliekamas kiekvieną mėnesį, jeigu pajamos viršija išlaidas ir įmonė nėra PVM mokėtojas), 21%					55,65	80,85	97,65	244,7	246,8				726
Mikromokesčio išmokos, 9%					79,65				493,2				573
<b>BALANSAS</b>	<b>1 000</b>	<b>-405</b>	<b>-385</b>	<b>-135</b>	<b>130</b>	<b>304</b>	<b>367</b>	<b>920</b>	<b>435</b>	<b>-230</b>	<b>-565</b>	<b>-338</b>	<b>1 099</b>



Pinigų srauto planas verslo projektui „MARGOS KRAITINĖS SKRYNIOS KAIMAS“, EUR

	2015												Bendrai
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Pajamos</b>	<b>245</b>	<b>425</b>	<b>505</b>	<b>825</b>	<b>1 485</b>	<b>1 710</b>	<b>1 730</b>	<b>1 730</b>	<b>1 765</b>	<b>915</b>	<b>475</b>	<b>585</b>	<b>12 395</b>
Pagrindinis kapitalas													0
Latgalos vestuvių apeigos - mokymo programa, 2 h	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Latgalos vestuvių apeigos - trumpa programa, 2 h	100	100	150	150	200	200	300	300	300	100	100	200	2 200
Latgalos vestuvių apeigos - ilga programa, 4 h		100	100	100	200	200	300	300	300	100	100	100	1 900
Latgalos vestuvių apeigos - išvažiuojamoji programa, 1 d.				200	200	200	200	200	200	200			1 400
Latgalos vestuvių apeigos - išvažiuojamoji programa, 3 d.					500	500	500	500	500				2 500
Poil.progr. "Žmogaus vaikas", individualūs lankytojai	45	75	75	75	75	150	150	150	105	105	75	45	1 125
Poil.progr. "Žmogaus vaikas", kūryb. dirbtuvės grupėms		40	60	80	160	160	80	80	160	160	80	40	1 100
Papildomos paslaugos	50	60	70	70	100	150	150	150	150	100	70	50	1 170
Tradiciniai renginiai				100		100				100		100	400
<b>Išlaidos</b>	<b>615</b>	<b>615</b>	<b>670</b>	<b>725</b>	<b>825</b>	<b>825</b>	<b>825</b>	<b>825</b>	<b>825</b>	<b>680</b>	<b>645</b>	<b>645</b>	<b>8 720</b>
Steigimo išlaidos (prievoles, sąskaitos atidarymas)													0
Vadovo alga	120	120	120	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1 710
Buhalterio alga	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200
Specialistų apmokėjimas	200	200	200	200	300	300	300	300	300	200	200	200	2 900
Medžiagos renginių organizavimui, parodomis, kūrybinėms dirbtuvėms	50	50	75	75	75	75	75	75	75	75	50	50	800
Rūbai programai "Žmogaus vaikas"													0
Marketingo išmokos	50	50	70	70	70	70	70	70	70	50	50	50	740
Komunalinės, ūkinės išmokos	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Transporto išlaidos (kuras)	50	50	50	75	75	75	75	75	75	50	50	50	750
Ryšių išlaidos (mob. tel., internetas)	20	20	30	30	30	30	30	30	30	30	20	20	320
Nenumatytos išlaidos													0
<b>Pelnas / nuostoliai prieš mokesčių apmokėjimą</b>	<b>-370</b>	<b>-190</b>	<b>-165</b>	<b>100</b>	<b>660</b>	<b>885</b>	<b>905</b>	<b>905</b>	<b>940</b>	<b>235</b>	<b>-170</b>	<b>-60</b>	<b>3 675</b>
PVM apskaičiavimas (atliekamas kiekvieną mėnesį, jeigu pajamos viršija išlaidas ir įmonė nėra PVM mokėtojas), 21%				21	138,6	185,9	190,1	190,1	197,4	49,35			972
Mikromokesčio išmokos, 9%	297,7				180				599				1 077
<b>BALANSAS</b>	<b>-668</b>	<b>-190</b>	<b>-165</b>	<b>79</b>	<b>341</b>	<b>699</b>	<b>715</b>	<b>715</b>	<b>144</b>	<b>186</b>	<b>-170</b>	<b>-60</b>	<b>1 626</b>



Pinigų srauto planas verslo projektui „MARGOS KRAITINĖS SKRYNIO KAIMAS“, EUR

	2016												Bendrai
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Pajamos</b>	<b>360</b>	<b>410</b>	<b>440</b>	<b>830</b>	<b>1 550</b>	<b>2 260</b>	<b>1 980</b>	<b>1 980</b>	<b>2 060</b>	<b>735</b>	<b>395</b>	<b>1 185</b>	<b>14 185</b>
Pagrindinis kapitalas													0
Latgalos vestuvių apeigos - mokymo programa, 2 h	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Latgalos vestuvių apeigos - trumpa programa, 2 h	100	100	100	150	250	250	250	250	250	150	50	100	2 000
Latgalos vestuvių apeigos - ilga programa, 4 h	100	100	100	100	200	300	400	400	400	100	100	100	2 400
Latgalos vestuvių apeigos - išvažiuojamoji programa, 1 d.				200	200	400	400	400	400				2 000
Latgalos vestuvių apeigos - išvažiuojamoji programa, 3 d.					500	500	500	500	500			500	3 000
Poil.progr. "Žmogaus vaikas", individualūs lankytojai	60	60	60	60	90	150	150	150	150	75	45	45	1 095
Poil.progr. "Žmogaus vaikas", kūryb. dirbtuvės grupėms		40	60	100	160	160	80	80	160	160	80	40	1 120
Papildomos paslaugos	50	60	70	70	100	150	150	150	150	100	70	50	1 170
Tradiciniai renginiai				100		300				100		300	800
<b>Išlaidos</b>	<b>665</b>	<b>715</b>	<b>825</b>	<b>1 025</b>	<b>925</b>	<b>1 025</b>	<b>900</b>	<b>1 000</b>	<b>925</b>	<b>725</b>	<b>665</b>	<b>665</b>	<b>10 060</b>
Steigimo išlaidos (prievoles, sąskaitos atidarymas)													0
Vadovo alga	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1 920
Buhalterio alga	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1 320
Specialistų apmokėjimas	200	200	300	300	300	300	300	300	300	200	200	200	3 100
Medžiagos renginių organizavimui, parodomis, kūrybinėms dirbtuvėms	50	50	50	100	100	100	75	75	100	100	50	50	900
Rūbai programai "Žmogaus vaikas"													0
Marketingo išmokos	50	100	100	100	100	100	100	100	100	50	50	50	1 000
Komunalinės, ūkinės išmokos	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Transporto išlaidos (kuras)	50	50	50	100	100	100	100	100	100	50	50	50	900
Ryšių išlaidos (mob. tel., internetas)	20	20	30	30	30	30	30	30	30	30	20	20	320
Nenumatytos išlaidos				100		100		100					300
<b>Pelnas / nuostoliai prieš mokesčių apmokėjimą</b>	<b>-305</b>	<b>-305</b>	<b>-385</b>	<b>-195</b>	<b>625</b>	<b>1 235</b>	<b>1 080</b>	<b>980</b>	<b>1 135</b>	<b>10</b>	<b>-270</b>	<b>520</b>	<b>4 125</b>
PVM apskaičiavimas (atliekamas kiekvieną mėnesį, jeigu pajamos viršija išlaidas ir įmonė nėra PVM mokėtojas), 21%					131,3	259,4	226,8	205,8	238,4	2,1		109,2	1 173
Mikromokesčio išmokos, 9%	336,6				183,6				699,3				1 220
<b>BALANSAS</b>	<b>-642</b>	<b>-305</b>	<b>-385</b>	<b>-195</b>	<b>310</b>	<b>976</b>	<b>853</b>	<b>774</b>	<b>197</b>	<b>8</b>	<b>-270</b>	<b>411</b>	<b>1 733</b>

