



**Jurga DŽIAUTIENĖ**

# VERSLO PLANAS

Šiauliai, 2014

Projektas „Didmeninės ir mažmeninės prekybos švietimo posričio modulinėms mokymo programoms skirtų mokymo priemonių rengimas ir modolinių mokymo programų išbandymas“, (projekto kodas Nr. VP1-2.2-ŠMM-04-V-03-016, finansuojamas pagal 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos VP1-2.2-ŠMM-04-V priemonę „Aukščiausios kokybės formaliojo ir neformaliojo mokymo paslaugų teikimas“).

**Recenzantai:**

dr. Renata Bilbokaitė, Šiaulių universitetas,  
Mindaugas Urbelis, Goliath Footwear LTD/YDS,  
Laurynas Vilimas, Lietuvos prekybos įmonių asociacija.

© Jurga Džiautienė (profesijos mokytoja), 2013

© Šiaulių profesinio rengimo centras, 2013

# TURINYS

---

<b>1. VERSLO PLANO TEORINIS APIBRĖŽIMAS, TIKSLAI, REIKALAVIMAI, STRUKTŪRA.....</b>	<b>4</b>
1.1. Verslo plano teorinis apibrėžimas, tikslai.....	4
1.2. Koks turi būti verslo planas? Verslo plano sudarymo žingsniai.....	6
1.3. Verslo plano struktūra .....	8
<b>2. VERSLO PLANO STRUKTŪRINĖS DALYS „SANTRAUKA“, „VERSLO APRAŠYMAS“ .....</b>	<b>11</b>
2.1. Verslo plano struktūrinės dalies „Santrauka“ rengimo reikalavimai .....	11
2.2. Verslo plano struktūrinės dalies „Verslo aprašymas“ rengimo reikalavimai .....	14
<b>3. VERSLO PLANO STRUKTŪRINĖS DALYS „RINKODARA“, „GAMYBA“, „VADYBA“ .....</b>	<b>17</b>
3.1. Verslo plano struktūrinės dalies „Rinkodara“ rengimo reikalavimai .....	17
3.2. Verslo plano struktūrinės dalies „Gamyba“ rengimo reikalavimai.....	24
3.3. Verslo plano struktūrinės dalies „Vadyba“ rengimo reikalavimai .....	27
<b>4. VERSLO PLANO STRUKTŪRINĖ DALIS „FINANSAI“ .....</b>	<b>32</b>
<b>5. VERSLO PLANAS: „UAB TADO MEDIS“ .....</b>	<b>42</b>

# 1. VERSLO PLANO TEORINIS APIBRĖŽIMAS, TIKSLAI, REIKALAVIMAI, STRUKTŪRA

**Tikslas** – suvokti verslo plano paskirtį.

## **Siekiniai:**

1. Gebėti suformuluoti verslo plano teorinį apibrėžimą.
2. Išmanys verslo plano paskirtį, tikslus.
3. Išmanys verslo plano rengimo eigą, reikalavimus, struktūrą.

## 1.1. Verslo plano teorinis apibrėžimas, tikslai

Mokslininkai (Martinkus, Žičkienė, 2006; Jovaiša, 2001; Stutely, 2005) pateikia įvairius verslo plano sampratos apibrėžimus (žr. 1 lentelę):

### **1 lentelė. Verslo plano apibrėžimai**

<b>Verslo plano apibrėžimas</b>	<b>Autorius</b>
Tai dokumentas, kuriame pagrindžiama verslo idėja, nurodomas reikalingas lėšų kiekis verslo pradžiai ar plėtrai, numatomi finansavimo šaltiniai.	Gineitienė, 2005
Tai dokumentas, kuriame pateikiama verslo sumanymo esmė, prognozuojami verslo rezultatai.	Martinkus, Žičkienė, 2006
Tai dokumentas, tiksliai pagrindžiantis, kiek, kam, kada ir kuriam laikotarpiui reikia pinigų.	Jovaiša, 2001
Tai dokumentas, padedantis greitai ir suprantamai paaiškinti verslininko ketinimus bankininkams, investuotojams, partneriams.	Jovaiša, 2001
Tai dokumentas, leidžiantis nustatyti konkrečios veiklos tvarkymo metodus tam tikru laikotarpiu.	Stutely, 2005
Gyvybiškai svarbus verslo valdymo įrankis.	Stutely, 2005

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

## Verslo planas

Apibendrinant galima teigti, kad verslo planas yra dokumentas, kuriame pateikiama esminė informacija apie organizacijos / verslininko tikslo įgyvendinimą. Šis dokumentas turi paskirtį: sėkmingą įmonės veiklos pradžią garantuoja verslo planas, kurį verslininkas turi parengti, nesvarbu, kokį verslo kūrimo būdą jis pasirinko. Be verslo plano jis negali tikėtis nei būsimų partnerių, nei finansinės paramos. Verslo planas akivaizdžiai parodo verslininko gebėjimą parduoti projektą anksčiau, negu jis savo prekes ar paslaugas pasiūlys rinkai. **Verslo planas yra svarbus ir naudingas ne tik būsimiems partneriams, finansininkams, bet ir pačiam verslininkui dėl šių priežasčių:**

- jis pristabdo verslininko nesistemingą veiklą, nes, apimtas įkvėpimo, noro kuo greičiau įgyvendinti savo idėjas, verslininkas labai skuba, o verslo planas, jo rengimas skatina verslininką viską permąstyti, išvelgti ir įvertinti galimus sunkumus. Rengiant verslo planą, tenka projektą verslininkui kelis kartus perrašyti, dėl to galima kai ką keisti, tobulinti – taip planas tampa aiškesnis, tobulesnis;
- paramos ir pagalbos suteikimas įmonės kūrėjui paprastai priklauso ne nuo vieno asmens, todėl neišvengiamai tenka visus suinteresuotus asmenis supažindinti su projektu: bus daug greičiau ir naudingiau, jei, trumpai paaiškinus žodžiu, bus įteiktas ir raštu parengtas projektas, nes žinoma, kad neverta pasikliauti vien tik žodine informacija: tai, ką asmuo nori pasakyti, prilygsta 100 proc., iš tikrųjų jis pasako 80 proc., jo klausantis asmuo išgirsta 70 proc., klausytojas suvokia 50 proc., klausytojas įsimena 20 proc., kitam asmeniui perteikia 10 proc. to, kas jam buvo pasakyta. Vadinasi, informaciją perteikiant žodžiu, patiriama net 90 proc. nuostolių.

Taigi net neverta svarstyti, ar rengti verslo planą raštu, ar ne, – akivaizdu, kad rašytiniame dokumente viską galima aiškiau išdėstyti, patikslinti; toks dokumentas leidžia susipažinti su ten išdėstytomis idėjomis ir tuomet, kai projekto autoriaus nėra šalia.

Verslo plano paskirtis – supažindinti darbuotojus ir kitus suinteresuotus asmenis su svarbiausiais įmonės siekiais, atsakyti į tris esminius klausimus:

- kur esame (dabartinė įmonės padėtis);
- kur einame (norima įmonės padėtis);
- kaip ten patekti (efektyviausias kelias).

Gineitienė (2005) teigia, kad verslo plano tikslai yra skirstomi į išorinius ir vidinius (žr. 2 lentelę):

### 2 lentelė. Verslo plano tikslai

Išoriniai verslo plano tikslai	Vidiniai verslo plano tikslai
Pagrįsti ir gauti paskolas	Pagrįsti ir patikrinti naują idėją
Surasti partnerius	Palyginti prognozuojamus rezultatus
Informuoti šalies visuomenę, tarptautines organizacijas apie įmonės veiklą	Įvertinti verslo perspektyvas ir gyvybingumą
Pateikti informaciją apie dalykinį ir finansinį verslo įvertinimą	Apskaičiuoti priimtiems sprendimams įgyvendinti reikalingas lėšas (rasti pigiausią variantą), įvertinti riziką skolinantis pinigus

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Pasak Martinkaus, Žičkienės (2006), **svarbiausi verslo plano rengimo tikslai yra šie:**

- numatyti įmonės veiklos kryptis, kuriomis bus siekiama galutinio tikslo – pelno;
- įsitikinti pinigų investavimo tikslingumu;
- parodyti verslo perspektyvą;
- numatyti, kaip efektyviau pasiekti norimą rezultatą.

Tačiau **svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad verslo planas:**

- nėra tiksli ateities prognozė;
- negali apsaugoti nuo visų klaidų;
- negali atsakyti į visus klausimus;
- nesudaromas visam laikui, nes keičiantis sąlygoms planus reikia koreguoti.

## 1.2. Koks turi būti verslo planas? Verslo plano sudarymo žingsniai

Svarbiausi reikalavimai, kuriuos turi atitikti verslo planas:

- jis turi būti aiškus,
- išsamus, bet ne pernelyg ilgas,
- patrauklus (Leonienė, 1998).

Verslo planas turi būti patogus ir aiškus tiems, kurie juo naudosis. Visiems verslo plano teiginiai turi būti suprantami vienodai, todėl tekste reikia vengti dviprasmiškų formuluočių.

Kadangi verslo planą skaitys įvairūs žmonės, kiekvieną jų domins skirtingi dalykai, vadinasi, kiekvienas tikėsis rasti juos dominančios informacijos, todėl viskas turi būti pateikta kuo išsamiau. Patartina pateikti išsamų verslo plano turinį tam, kad skaitytojas greitai galėtų surasti labiausiai jį dominančius skyrius. Manoma, kad verslo planas drauge su priedais neturėtų būti ilgesnis nei 40 puslapių (gali atsitikti taip, kad planas, jei bus per ilgas, liks neperskaitytas arba bus perskaitytas labai paviršutiniškai). Verslo plano apimtis priklauso nuo planuojamo verslo ir problemos sudėtingumo.

Verslo planas turi būti pateiktas taip, kad patrauktų skaitytoją, palenktų jį į plano kūrėjo pusę ir jį uždegtų. Derėtų neužmiršti, kad verslo planas – oficialus dokumentas, kurio forma turėtų būti santūri, griežta, tvarkinga. Jame neturi būti rašybos, kalbos, stiliaus ar korektūros klaidų. Stenkitės rašyti vartodami aktyvaus veiksmo veiksmažodžius („Mes tikimės, kad...“), o ne nuobodžią neveikiamąją formą („Tikėtina, kad...“). Apie ateities įvykius kalbėkite atsargiau. Sakinys „Jeigu pardavimo apimtys padvigubės, mes samdysime papildomą apskaitos vadovą“ puikiai tiktų jūsų plane. Tačiau kai kurie skaitytojai gali suprasti jį kaip požymį, kad jūs nesate tikras dėl ateities. Įsitinkite, kad kalbate aiškiai. „Mūsų atlikta analizė rodo, kad mes maksimaliai padidinsime pardavimą, įdarbinę po vieną apskaitos vadovą kiekvienai...; Naujos darbo vietos sukūrimo priežastis yra...“ Taigi verslo planas yra tarsi vizitinė kortelė, testas, leidžiantis patikrinti kūrėjo gebėjimą reklamuoti ir parduoti savo idėją. Tarp visų verslo plano dalių turi būti glaudus ryšys, atlikta įmonės veiklos analizė, tyrimai – duomenys ir skaičiavimai turi būti tie patys visuose plano skyriuose.

## Verslo planas

Rengiant planą reikia aiškiai suprasti tris esminius požiūrius. Svarbiausias yra paties verslo kūrėjo požiūris. Verslininkas yra sumanymo autorius, todėl geriausiai supranta savo idėją ir visas su ja susijusias problemas. Reikia įvertinti vartotojų ir investitorių nuomones. Ar naujas sumanymas atitinka rinkos poreikius – tai yra kur kas svarbiau už naujas technologijas ar kūrybinius gebėjimus, nes verslas yra valdomas rinkos jėgų. Įmonės tikslas – maksimaliai tenkinti kuo didesnės rinkos dalies poreikius, todėl svarbu įvertinti vartotojų požiūrį rengiant verslo planą. Jeigu verslui reikia papildomo išorinio finansavimo, tai labai svarbu įvertinti investitorių požiūrį, daugiau dėmesio skirti finansinei prognozei, kad investuotojai galėtų įvertinti investicijų naudingumą.

Taigi verslo plano patraukli išvaizda (tvarkingas, tinkamai apipavidalintas viršelis), reikiama apimtis, įtaigus apibendrinimas daugeliu atveju prisideda prie sėkmės.

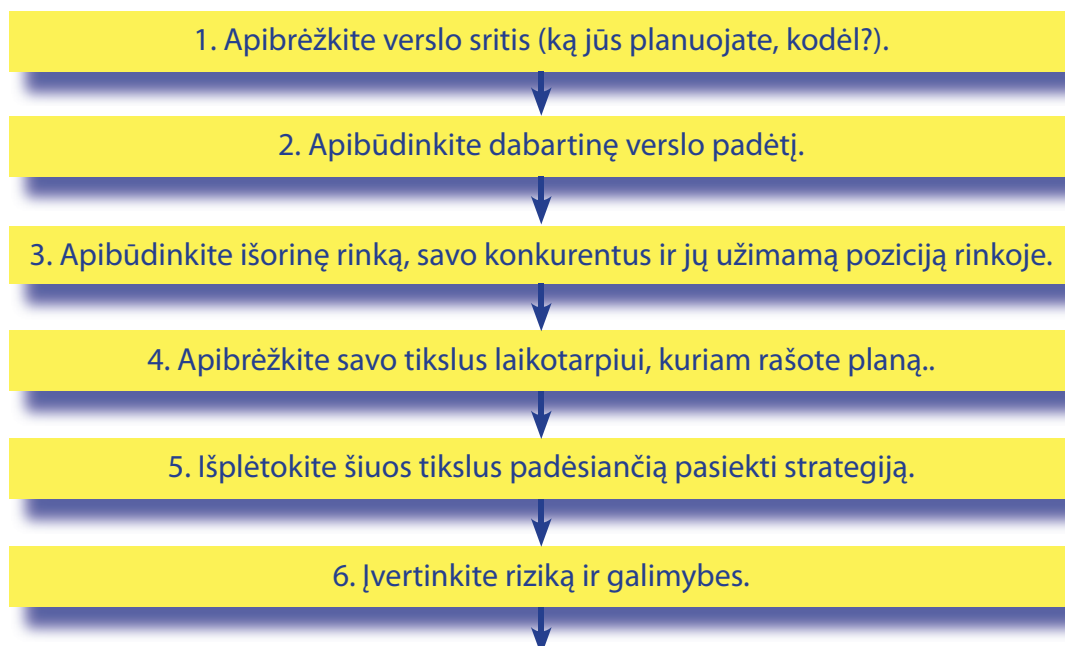
Pasak Leonienės (1998), verslo planą patartina rengti tokia tvarka, (žr. 3 lentelę):

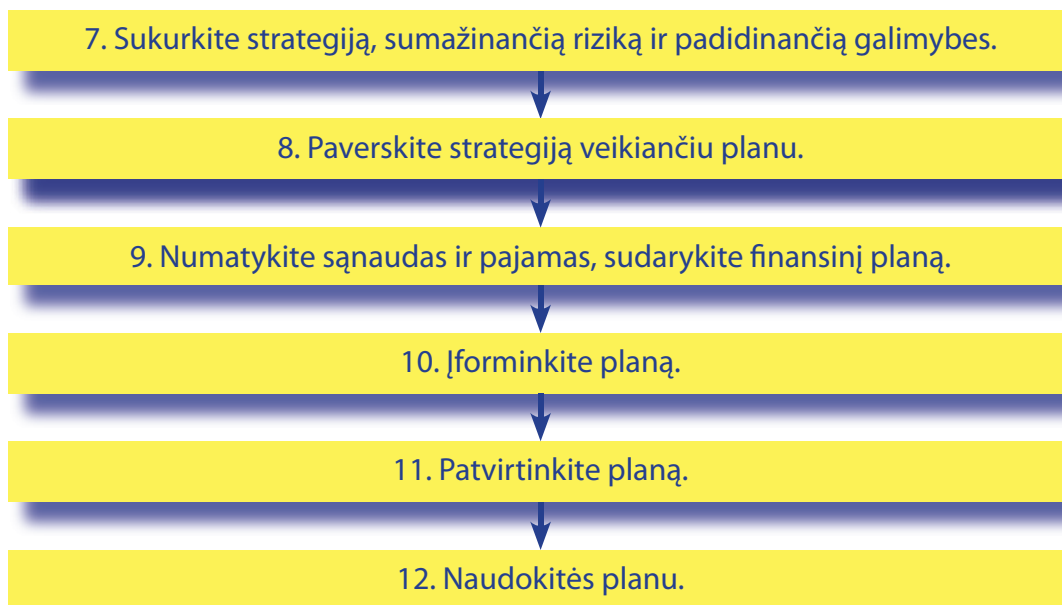
### 3 lentelė. Rekomenduojama verslo plano rengimo tvarka

Eil. Nr.	Rekomendacijos
1.	Nustatyti galutinį verslo plano rengimo tikslą, pateikti kuriamo verslo charakteristiką ir nurodyti, kam konkrečiai rengiamas planas – partneriui ar investuotojui.
2.	Numatyti pagrindinius verslo plano skyrius ir klausimus, kurie bus nagrinėjami.
3.	Numatyti, kurie klausimai bus aptariami ne taip detaliai, o kurie – išsamiai.
4.	Rašyti verslo planą.
5.	Patikrinti verslo planą ir pateikti įvertinti asmenims, turintiems verslo planavimo patirties. Įvertinus jų pastabas, pasiūlymus, planas taisomas, tobulinamas ir pateikiamas būsimiems partneriams ar investuotojams.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Leonienė, B., 1998, Verslo pradmenys. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

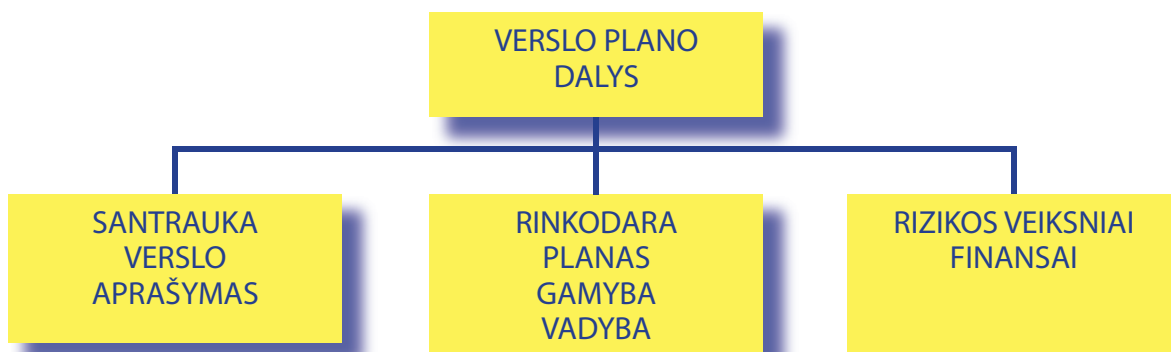
Stutely (2005) išskiria **dvylika sėkmingo verslo plano žingsnių**:





### 1.3. Verslo plano struktūra

Verslo planą sudaro atskiros dalys, kurioms keliami specifiniai reikalavimai.



1 pav. Verslo plano dalys

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Jovaiša, A., 2001. Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

Verslo plano rengimo metodikos nenurodo, kokios turi būti pagrindinės plano dalys. Jame turi būti pateikti svarbiausi tikslai, realios jų siekimo sąlygos ir teigiamų rezultatų gavimo būdai.

**Santrauka** yra vienas svarbiausių verslo plano elementų. Joje turi būti pateikta verslo esmė, jo galimybės įsitvirtinti rinkoje, finansavimo poreikiai, rezultatų prognozės. Būtina pristatyti visus tyrimus ir technologijas, susijusias su sumanymu. Visa tai turėtų būti išdėstyta taip, kad sudomintų investuotojus perskaityti verslo planą nuo pradžios iki pabaigos (Jovaiša, 2001).



**Verslo aprašymas.** Rengiant šią dalį reikia:

- pateikti pavadinimą ir nusakyti jo esmę;
- verslo sritį, t. y. pramonės šaką, įvertinti dabartinės būklės ir ateities tendencijų požiūriu;
- nuodugnai aprašyti visas naujas sumanymo teikiamas galimybes ir apibrėžti jų realizavimo sąlygas;
- aptarti savo idėjos privalumus, palyginti su analogais, įrodyti tyrimais, kokios yra jūsų verslo konkurencinės sėkmės galimybės.

**Rinkodaros planas.** Ši plano dalis labai svarbi, nes ji įrodo investuotojui, kad pardavimo įvertinimai yra pagrįsti, nes nuo pardavimo apimties priklauso pelnas, gamybos apimtis, rinkodaros strategija, reikalingos paskolos dydis, nuosavas kapitalas ir kt.

Pirmiausia verslininkas turi apibrėžti savo sumanymo rinkodaros tikslus, juos išreikšti matuojamais dydžiais ir susieti su konkrečiais laikotarpiais. Tikslai numatomi pagal pardavimo apimtį, rinkos dalį ir vartotojų patenkinimą. Toliau reikia pateikti rinkodaros strategiją, apimančią rinkos segmentavimą ir tikslinių rinkų išskyrimą, produkto kainodaros paskirstymo ir skatinimo sprendimus šiems segmentams pasiekti. Tada turėtų būti pateiktas sąrašas potencialių klientų, kurie domisi produktu. Reikėtų identifikuoti esamus klientus arba aptarti pirkimo tendencijas. Svarbu kainų nustatymas: turi būti aptarta kainos nustatymo specifika ir svarbiausi veiksniai, darantys poveikį šiems sprendimams. Būtina aptarti rėmimo programas (Jovaiša, 2001).

**Gamyba.** Pasirenkant vietą turėtų būti įvertinti šie veiksniai: reikalingų darbuotojų samdymo galimybės, darbo užmokesčio lygiai, atstumai iki tiekėjų ir vartotojų, vietinės bendruomenės reakcija. Jeigu kuriamas naujas produktas, turėtų būti pateikti visi tyrimai. Be to, reikia kuo detaliau pateikti prognozuojamas gamybos išlaidas, kurios bus panaudotos finansinėms prognozėms sudaryti.

**Vadyba.** Nurodomi įmonės vadovai, jų pareigybės, atsakomybės, patirtis. Turi būti aiškiai apibrėžtas verslo kūrėjo ir visos komandos narių vaidmuo. Būtina pateikti kiekvieno valdymo grupės nario gyvenimo aprašymą, išdėstyti nuosavybės teises, nurodyti organizacinę valdymo struktūrą (Martinkus, Žičkienė, 2006).

**Rizikos veiksniai.** Būtina aptarti visas numatytas problemas ir kliūtis, kurios gali kilti realizuojant sumanymą. Turi būti pateikta alternatyvių pasiūlymų.

**Finansai.** Pateikiama finansinė informacija, kurios tikslas – įtikinti bankus ir kitus investuotojus, kad paskola bus gražinta laiku. Šioje dalyje apibendrinami ankstesnių skyrių duomenys ir pateikiami vertės išraiška. Turi būti atskleistas potencialus įmonės gyvybingumas – tai vertinama pateikiant tris svarbiausias finansines ataskaitas: pinigų srauto prognozę, pelno (pajamų) ataskaitą ir prognostinį balansą (Stutely, 2005).

### Temos apibendrinimas

Mokinys gebės suformuluoti verslo plano teorinį apibrėžimą, išmanys verslo plano paskirtį, tikslus, verslo plano rengimo eigą, reikalavimus, jo struktūrą.

### Pagrindinė literatūra

1. Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.
2. Leonienė, B., 1998, Verslo pradmenys. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
3. Martinkus, Br., Žičkienė, S., 2006, Verslo organizavimas. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
4. Stutely, R., 2005, Pavyzdinis verslo planas. Kaunas: Smaltijos leidykla.

### Papildoma literatūra

1. Jewell, Bruce, R., 2002, Integruotos verslo studijos. Vilnius: The Baltic Press.
2. Gineitienė, Z., 2005, Verslo kūrimas ir valdymas. Vilnius: Rosma.
3. Usevičius, K., 1998, Įmonės veiklos analizė ir verslo plano pagrindai. Vilnius: Pokytis.
4. Žvinklys, J., Vabalas, E., 2002, Įmonės ekonomika. Vilnius: Technika.

### Sąvokų žodynelis

**Verslo planas** – tai dokumentas, kuris padeda greitai ir suprantamai paaiškinti verslininko ketinimus bankininkams, investuotojams, partneriams (Jovaiša, 2001).

---

### Savikontrolės klausimai

1. Kas yra verslo planas?
2. Kam naudingas verslo planas?
3. Kokia yra verslo plano paskirtis?
4. Kokie yra verslo plano tikslai? Charakterizuokite juos.
5. Kokie yra svarbiausi reikalavimai rengiant verslo planą?
6. Kokie yra verslo plano rengimo žingsniai?
7. Kokios dalys sudaro verslo planą?

---

## 2. VERSLO PLANO STRUKTŪRINĖS DALYS „SANTRAUKA“, „VERSLO APRAŠYMAS“

**Tikslas** – gebėti parengti verslo plano struktūrinės dalis: santrauką ir verslo aprašymą.

### **Siekiniai:**

1. Išmanyti verslo plano struktūrinės dalies „Santrauka“ rengimo reikalavimus.
2. Išmanyti verslo plano struktūrinės dalies „Verslo aprašymas“ reikalavimus.

### 2.1. Verslo plano struktūrinės dalies „Santrauka“ rengimo reikalavimai

- *Verslo plano santrauka yra pati svarbiausia verslo plano dalis. Ji sudaro pirmą įspūdį ir labiausiai paveikia verslo plano skaitytoją. Santrauka turėtų būti sutrumpintas verslo plano variantas. Tai nėra įžanga ir ne pagrindų aprašymas, o savitas patraukliai parašytas ketinimų išdėstymas. Kartais santrauka būna priemonė pasiekti norimą adresatą, nes kai kurie finansuotojai pageidauja gauti ir perskaityti pirmiau santrauką, o tik paskui prašo (arba ne) viso verslo plano (Jovaiša, 2001).*

Kad finansuotojas verslo planą smulkiai nagrinėtų, santrauka turi atkreipti jo dėmesį. Skaitytoją gali patraukti projekto koncepcija, pelno norma arba tiesiog informacijos pateikimo stilius. Santrauka – ne romanas, nereikia kurti lakių frazių, bet ji turi sudominti skaitytoją, geriausia – daug žadančia ir faktais paremta pardavimo prognoze. Santrauka neturėtų būti ilga, racionaliausia viską surašyti į vieną ar du puslapius. Sakoma, kad gera santrauka yra ta, kurioje yra mažiau kaip tūkstantis žodžių. Nors santrauka pateikiama pačioje dokumento pradžioje, tačiau ji paprastai rašoma tik baigus visas kitas verslo plano dalis. Aiškiai galima aprašyti tik tada, kai kitos plano dalys jau apgalvotos, suderintos ir baigtos rašyti. **Jeigu bandoma rašyti santrauką pirmiau negu kitas dalis, gali kilti dvi problemos:**

- santrauka gali tapti nekonkreči ir paviršutiniška, nes visas verslo planas dar nebus gerai iki smulkmenų apgalvotas;
- rašant pagrindines verslo plano dalis, dirbtinai bus bandoma „pritempti“ pateikiamus duomenis prie jau minėtų santraukoje, nukentės pats verslo planas, nes jis bus netikslus (Jovaiša, 2001).

Galima ir kita darbų seka. Parašyti santrauką galima anksčiau nei visus kitus skyrius, paskui, parašius pagrindines verslo plano dalis, perrašyti / papildyti, kad atitiktų verslo plane pateiktą informaciją.

Lietuvos bankai savo klientams, norintiems gauti paskolą, pateikia užpildyti standartinės formos paskolos gavimo prašymą, kuris ir yra kiek praplėstas santraukos variantas: jame reikia atsakyti į pateiktus klausimus. Informaciją santraukoje galima pateikti įvairiais būdais, vienas iš jų – atskleisti kiekvienos verslo plano dalies esmę:

**ĮMONĖ.** Gali atrodyti keista, bet pasitaiko verslo planų be tikslaus įmonės pavadinimo, adreso ar telefono. Jei santrauka sudomintų finansuotoją, jis paprasčiausiai nežinotų, į ką kreiptis. Įmonės pavadinimas, jos adresas, kontaktai turėtų būti užrašyti pačioje pradžioje, verslo plano viršelyje ir antraštiniame puslapyje, kad skaitytojui nereikėtų vartyti viso projekto ir ieškoti jam svarbios informacijos.

**ATSAKINGAS ASMUO.** Verslo plano skaitytojas neturėtų spėlioti, su kuo jam reikėtų susisiekti: įmonės prezidentu, komercijos direktoriumi ar kitais asmenimis, todėl pravartu nurodyti tokio asmens vardą, pavardę, telefono numerį čia pat, šalia įmonės koordinatų.

**PROJEKTO TIKSLAI.** Trumpai išdėstomi tikslai: pelnas, veiklos išplėtimas, pagalba meno sričiai, mokslo plėtojimas ir pan. Labai svarbu paminėti finansuotojo iš šio projekto gaunamą naudą.

**VERSLO SRITIS.** Ne kiekvienas finansuotojas nagrinėja visų sričių siūlymus. Daugelis jų turi savas sritis, kurias geriau išmano ir yra linkę finansuoti. Keliais žodžiais reikia apibūdinti verslo sritį, nurodant verslo stadiją, pvz., kūrimo stadija, veiklos plėtimas ir pan.

**VADYBA.** Pakanka trumpai paminėti dviejų trijų verslininkų patirtį, kvalifikaciją.

**PREKĖ ar PASLAUGA, KONKURENCIJA.** Trumpai aprašyti prekę ar paslaugą. Nurodyti, kuo išsiskiria iš kitų, jei tai nevisiškai nauja, paaiškinti, kaip bus konkuruojama su tais rinkos dalyviais, kurie tai jau siūlo, paaiškinti, į kokius pirkėjus orientuojamasi, kiek jų bus. Reikia paaiškinti, kodėl prekė ar paslauga bus perkama, ši dalis neturėtų užimti daugiau kaip pusę puslapio.

**REIKIAMOS LĖŠOS IR FINANSAVIMO SĄLYGOS.** Nurodant, kiek reikia papildomų lėšų, negalima rašyti, kad, pavyzdžiui, reikia „apie 100000 litų“ arba „nuo 200000 iki 300000 litų“, dar blogiau – „kuo daugiau, nes nuo to priklausys, kiek uždirbsime“. Reikia nurodyti tikslų skaičių ir paaiškinti, kodėl būtent tiek reikia.

**GARANTIJOS.** Reikia nurodyti konkrečias garantijas. Nereikėtų tikėtis gauti paskolos, jeigu įkeičiamo turto vertė mažesnė nei paskola. Kuo daugiau garantijų, tuo daugiau galimybių rasti reikiamų lėšų.

**LĖŠŲ PANAUDOJIMAS.** Nereikia plačiai aprašyti, kur konkrečiai bus panaudotas kiekvienas litas. Reikia pateikti tik atskiras finansavimo sritis, pavyzdžiui:

### 1 lentelė. Galimas lėšų panaudojimas

Žaliavos	70000 Lt
Įranga	82000 Lt
Patalpų remontas	10000 Lt

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

Tai leis skaitytojui greitai suvokti, kaip bus panaudotos lėšos.

**FINANSINĖS ATASKAITOS.** Verta paminėti tik esminius skaičius. Reikia pateikti praėjusių laikotarpių ir planuojamų būsimų laikotarpių ataskaitų svarbiausius skaičius. Jeigu įmonė tik steigama, praėjusių laikotarpių ataskaitų nebus. Informaciją galima pateikti lentelėje (žr. 2 lentelę):

### 2 lentelė. Praėjusių ir planuojamų laikotarpių ataskaitos

Rodikliai	Praėję metai	1 metų prognozė	2 metų prognozė	3 metų prognozė	4 metų prognozė
Pajamos					
Bendrasis pelnas					
Grynasis pelnas					
Ilgalaikis turtas					
Trumpalaikis turtas					
Nuosavas kapitalas					
Skolos					

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

**FINANSAVIMO ŠALTINIAI.** Finansuoti nebūtinai turi vienas šaltinis. Net geriau, jei verslo plano skaitytojas matys daugiau investuotojų. Gali būti, kad X asmuo investuos įsigydamas paprastųjų akcijų, o Z asmuo – privilegijuotųjų akcijų, be to, galima kreiptis į investicinę įmonę dėl banko paskolos. Tokiu atveju finansavimo šaltinių struktūrą galima pateikti taip (žr. 3 lentelę):

### 3 lentelė. Finansavimo šaltiniai

Banko paskola	110000 Lt
Privilegijuotosios akcijos	10000 Lt
Paprastosios akcijos	8000 Lt
<b>Iš viso</b>	<b>128000 Lt</b>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

**PELNAS.** Reikia pažymėti, kad, investuodami į įmonę, žmonės, bankai turi galimybę užsidirbti.

## 2.2. Verslo plano struktūrinės dalies „Verslo aprašymas“ rengimo reikalavimai

*Skaitydamas šį skyrių, bankininkas bandys sužinoti, ar verslas, kurį norite plėtoti, yra pakankamai saugus, ar negresia pavojus, kad suteikta paskola bus įrašyta į negražinamų sąrašą. Jeigu verslas priskirtinas prie labai rizikingų, gali tekti ilgai ieškoti tokio investuotojo, kuris norėtų investuoti. Jei planuojama kreiptis į užsienio fondus, reikia akcentuoti verslo svarbą Lietuvai. Tai gali būti naujų darbo vietų sukūrimas, žemės ūkio plėtotė ir pan. (Jovaiša, 2001).*

Šioje dalyje būtina aptarti, aprašyti šias dalis:

**VERSLO SRITIES APRAŠYMAS.** Reikia aprašyti verslo sritį, kurioje planuojama dirbti, apžvelgti tos srities dabartinę būklę, plėtros tendencijas, ateities perspektyvas. Reikia gerai apibūdinti srities rinką, naujus produktus ir tobulėjimo galimybes. Visada reikia nurodyti pateikiamų duomenų šaltinį, kad skaitytojas susidarytų įspūdį, jog tai nėra tik rengėjo samprotavimai. Pavyzdžiui, būtų galima pradėti: „Įmonė žada pasiūlyti kompiuterinę durų rakinimo ir kontroliavimo apsaugos sistemą.“ Toliau galima paaiškinti, kokios yra kompiuterinės apsaugos sistemos, tačiau tik tiek, kad skaitytojas suprastų, apie ką kalbama, ir įsivaizduotų verslo sritį. Aprašant verslo sritį, būtina pavaizduoti visą prekės kelią iki vartotojo. Retai kada gamintojas prekę parduoda tiesiog vartotojui, paprastai į šį procesą įsitraukia įvairūs tarpininkai bei šią verslo sritį aptarnaujantys kiti verslininkai – reikia paminėti visus, kurie gali daryti įtaką verslui (Jovaiša, 2001).

**ĮMONĖS ISTORIJA.** Čia reikia paaiškinti, kodėl kaip tik jūs galite sėkmingai imtis įgyvendinti šią idėją. Jei verslas tik bus pradedamas, reikia paaiškinti, kodėl pasirinktas būtent toks verslas, kodėl toks įmonės vardas, tipas, kodėl būtent su tokiais žmonėmis planuojama dirbti, kaip jie buvo ar bus pasirenkami.

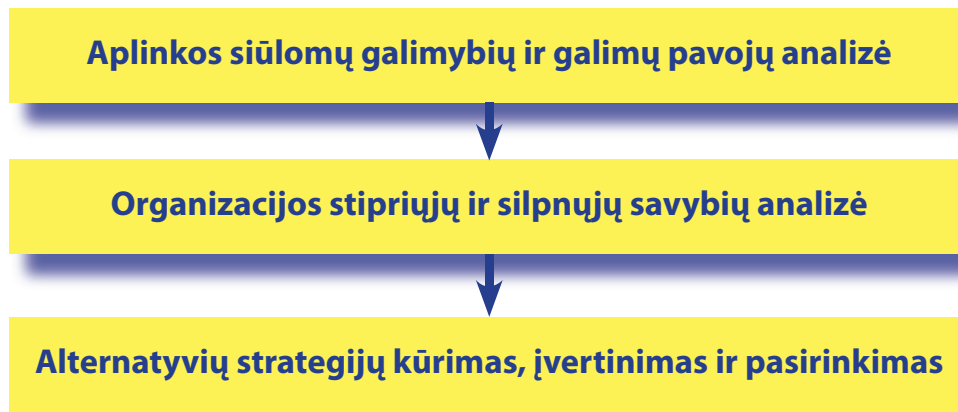
Jeigu verslas jau gyvuoja, glaustai reikia aprašyti pasiektus rezultatus: nurodyti, kada ir kur įmonė įregistruota, kada pradėta veikla. Reikia paminėti svarbiausius įmonės pasiekimus, galima paminėti ir nesėkmes, kurios privertė pakeisti prekės išvaizdą, nuolatinčius tiekėjus. Tuomet reikėtų aprašyti, kokios išvados buvo padarytos, kaip buvo įveikti sunkumai.

Toks aprašymas turi būti trumpas, ne ilgesnis nei puslapio, ir konkretus.

**ĮMONĖS TIKSLAI.** Tai ypač svarbi verslo plano dalis. Nuo tikslų ir pradedamas viso verslo planavimas. Apsisprendimas, ką įmonė darys ir ko ne, yra pirmas žingsnis. Čia svarbu įvertinti galimybes. Ištekčiai lemia galimybes. Įmonės tikslai gali būti strateginiai ir veiklos. Strateginis tikslas (planas) yra visos įmonės veiklos orientavimas pasiekti galutinius tikslus ir tuos tikslus apibrėžti. Veiklos planas glaudžiai susijęs su strateginiu planu ir skirtas vadovautis kasdienėje veikloje, kad būtų pasiekti strateginiai tikslai. Strategiją turinti organizacija užsibrėžia tikslą ir jam pasiekti skiria tam tikrus išteklius, veikia kryptingai.

*Šis procesas apima tokius žingsnius:*

## Verslo planas



2 pav. Įmonės tikslo nustatymo procesas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

*Įmonės tikslas neturėtų būti labai siauras, jis turėtų būti išmatuojamas, konkretus, pasiekiamas.*

Pavyzdžiui, įmonės tikslas gali būti toks: „Per trejus metus pasiekti, kad įmonės apyvarta padidėtų dvigubai, kartu būtų patenkinti visi klientų kokybės reikalavimai, ypatingą dėmesį skirti personalo mokymui ir gerovei.“

**PREKĖS IR PASLAUGOS APRAŠYMAS.** Verslo plano skaitytojui turi būti aišku, kas bus gaminama ar kokios paslaugos bus teikiamos, jis turi įsivaizduoti gaminamą prekę ar teikiamą paslaugą, tobulinimo galimybes, planuojamos užimti rinkos dalį. Šioje dalyje reikia pateikti prekės ar paslaugos fizinių ir funkcinių savybių aprašymą, prekės ar paslaugos išskirtinių savybių apibūdinimą, palyginimą su konkurentų siūlomomis, perspektyvos nusakymą. Reikia vartoti tik tas sąvokas, kurios yra suprantamos ir ne specialistui (jei būtina, prieduose verta pateikti terminų aiškinamąjį žodyną). Svarbu sudominti skaitytoją. Tai, kas bus siūloma, turi išsiskirti. Reikia neužmiršti pabrėžti išskirtinumo visur, kur tik jis yra. Pavyzdžiui, galima parašyti, kad pirkėjui bus pasiūlytas visas produkto asortimentas, o konkurentas siūlo tik kelis modelius, arba bus teikiamos visos aptarnavimo paslaugos po pardavimo ir pan.

Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad vienos prekės verslas ypač jautrus konkurencijai, mados pokyčiams, technologijos šuoliams, tokia veikla neskatina įmonės augimo. Reikėtų išplėsti gamybą bent jau iki kelių gaminamų prekių porūšių arba papildomai teikti su gaminiu susijusias aptarnavimo paslaugas. Prekė, parduodama vieną kartą, nelabai pritrauks finansuotojų. Prekė, skirta didelei rinkos daliai, visuomet bus saugesnė. Prekės paprastumas gali būti vienas iš jos pranašumų, bet kai kuriais atvejais gali turėti ir neigiamos įtakos. Jeigu verslo idėja bus paprasta, atsiranda tikimybė, jog ir kiti gali tuo pasinaudoti (Jovaiša, 2001).

Svarbu ne tik prekės kokybė, svarbus bendras įmonės įvaizdis: bendravimas su klientais, profesionalus aptarnavimas.

**PREKĖS ar PASLAUGOS TOBULINIMAS.** Dažnai ši dalis arba praleidžiama, arba būna labai nedidelė. Tačiau verslo plano skaitytojui bus įdomu sužinoti, kiek pinigų bus išleista kuriant produktą ir kiek planuojama jų išleisti jam tobulinti. Galima tokią informaciją pateikti lentelėje (žr. 4 lentelę):

**4 lentelė. Produkto tobulinimas**

Prekė / paslauga	Atliktinos užduotys	Darbų stadija	Skiriama lėšų	Baigimo data
A prekės pakuotės tobulinimas	Projekto suderinimas su VLKK	Baigiamoji	1000 Lt	20XX 06 01
D prekės papildomos galimybės	Vartotojų apklausa	Duomenų apdorojimas	2000 Lt	20XX 06 01
D prekės papildomos galimybės	Techninių užduočių suformulavimas	Pradinė	1500 Lt	20XX 08 04
D prekės papildomos galimybės	Bandomojo pavyzdžio gamyba	Bandomojo pavyzdžio gamyba	10000 Lt	20XX 11 06

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

Reikia aiškiai aprašyti darbus, kurie bus atlikti gavus lėšų. Jei tyrimus atliks ar atlieka specialistai, svarbu paminėti jų laimėjimus, patirtį.

**Temos apibendrinimas**

Mokinys gebės parengti verslo plano dalis – santrauką ir verslo aprašymą.

**Pagrindinė literatūra**

Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

**Savikontrolės klausimai**

1. Kokia verslo plano struktūrinė dalis yra svarbiausia?
2. Kokius pagrindinius reikalavimus išskirtumėte rengdami verslo plano struktūrinę dalį „Santrauka“?
3. Kuo svarbi verslo plano struktūrinė dalis „Verslo aprašymas“?
4. Ką esminio galima išskirti kalbant apie įmonės tikslus?

**Užduotys**

1. Parašykite sugalvotos įmonės verslo plano santrauką, atsižvelgdami į esminius jo reikalavimus.
2. Parenkite sugalvotos įmonės verslo srities aprašymą.



---

## 3. VERSLO PLANO STRUKTŪRINĖS DALYS „RINKODARA“, „GAMYBA“, „VADYBA“

**Tikslas** – gebėti parengti verslo plano struktūrines dalis „Rinkodara“, „Gamyba“, „Vadyba“.

### **Siekiniai:**

1. Išmanyti verslo plano struktūrines dalies „Rinkodara“ rengimo reikalavimus.
2. Išmanyti verslo plano struktūrines dalies „Gamyba“ rengimo reikalavimus.
3. Išmanyti verslo plano struktūrines dalies „Vadyba“ rengimo reikalavimus.

### 3.1. Verslo plano struktūrines dalies „Rinkodara“ rengimo reikalavimai

Šioje verslo plano dalyje būsimajam finansuotojui turite įrodyti, kad Jūsų prekei yra pakankama rinka, kad galite pasiekti užsibrėžtą pardavimo lygmenį ir įveikti konkurentus.

Šis skyrius reikšmingas ne tik dėl to, kad reikia įrodyti rinkos buvimą. Ne mažiau svarbu sukurti veiksmingą rinkos dalies atkovojo iš konkurentų planą. Jūsų strategija turėtų būti orientuota į konkrečią pirkėjų dalį, kurios poreikius aiškiai suprantate, o produkto kokybė, kaina, reklama ir pardavimo metodai yra priimtini.

Įmonės veiklai įtakos turi daugelis aplinkos veiksnių: ekonomika, demografija, kultūra, technologija, prekių paklausa ir pasiūla. Šių veiksnių verslininkas negali paveikti tiesiogiai. Jie nepriklauso nuo jo noro ir valios, bet atsižvelgti į juos būtina reikiai, nes jie gali sudaryti verslui tiek papildomų galimybių, tiek tam tikrų sunkumų. Pavyzdžiui, technologiniai procesai leidžia sumažinti produkto savikainą, kartu ir kainą, tačiau pirkėjai ne visada nori pigių prekių. Jei verslininkas teisingai įvertins pirkėjų norus, konkurentų galimybes, jam bus suteikta papildoma galimybė – pasitelkus naujas technologijas gauti didesnę pelną.

Pasak Jovaišos (2001), ekonominės aplinkos pakitimai labiausiai veikia mažas įmones. Turėtumėte stengtis numatyti galimus ekonominės aplinkos pakitimus. Geriausia – nuolat sekite rinkos tendencijas.

Be išorinių veiksnių, yra ir vidinių, veikiančių įmonėje: tai jos finansiniai ištekliai, personalas, gamybos specifika, iš dalies – tiekėjai. Šiuos veiksnius verslininkas gali veikti ir šiek tiek kontroliuoti.

Informacijos detalumas daugiausia turėtų priklausyti nuo rinkos dalies, į kurią norite įsiskverbti dydžio. Jei yra žinoma, kad rinkos potencialas iš tikro didelis, o Jūsų patraukiamų klientų nebus gausu ir tai nepadarys pastebimos įtakos rinkai, informacija gali būti ne tokia detali.

Ir atvirkščiai – informacija turėtų būti labai detali, jeigu jūsų verslas žada daryti didesnę įtaką rinkai. Norėdami gauti kreditą maisto parduotuvei įrengti, neturėtumėte rašyti, kad Lietuvos gyventojai maistui išleidžia daugiau pinigų negu anksčiau ir todėl tai garantuoja sėkmę. Tikriausiai nepretenduojate maistu aprūpinti visų Lietuvos gyventojų ir jūsų parduotuvė neveiks viso prekybos verslo apskritai, todėl neturėtumėte remtis vien šia pastaba. Kur kas didesnę įspūdį padarys aplinkinio rajono gyventojų ir jame esančių parduotuvių skaičiaus analizė. Svarbu žinoti savo dydžio rinką (Jovaiša, 2001).

Aprašę rinkos ypatumus ir nustatę jos plėtotės tendencijas, toliau panagrinėkite savo potencialius klientus. Nė vienas verslas negali gyvuoti be pirkėjų. Jeigu norite sėkmingai parduoti prekę, turėtumėte ne tik gerai pažinti ją pačią, bet ir suprasti pirkėjus bei jų poreikius.

#### **Paprastai žmonės nori:**

- *fiziologinių poreikių lygmeniu*: valgyti, miegoti, jausti šilumą, turėti daugiau pinigų;
- *savisaugos poreikių lygmeniu*: būti laisvi, saugūs, jaustis stabiliai;
- *socialinių poreikių lygmeniu*: būti visaverčiai visuomenės nariai ir tenkinti poreikius, prieinamus daugeliui žmonių, mylėti, bendrauti;
- *saviraiškos poreikių lygmeniu*: būti pripažinti, turėti galimybę parodyti savo sugebėjimus, galimybes, padėti visuomenėje;
- *savirealizacijos poreikių lygmeniu*: būti patenkinti savo darbu, turėti galimybę kurti, realizuoti save.

Tad turėtumėte sužinoti, kuriai žmonių grupei priklausys jūsų pirkėjas. Tai lemia ne tik pardavimo prognozę, bet (tai ypač svarbu jums) – reklamos ir pardavimo strategiją.

Pasak Jovaišos (2001), mažai tikėtina, kad jūsų prekės ar paslaugos bus skirtos visiems rinkoje esantiems pirkėjams. Visus potencialius pirkėjus turėtumėte suskirstyti į grupes pagal tam tikrus panašumo požymius ir savo prekę siūlyti vienai ar kelioms iš šių grupių. Kiekvienos tokios pirkėjų grupės pirkimo motyvai gali visiškai skirtis, o jūsų pardavimo strategija turėtų orientuotis kaip tik į juos.

Dažniausiai taikomi kriterijai, pagal kuriuos skirstomi pirkėjai (žr. 5 lentelę):

**5 lentelė. Pirkėjų klasifikavimo kriterijai**

Kriterijai	Charakteristika
<b>Geografinis</b>	Įvertina regioną, miestą, klimata, gyventojų tankumą ir kt.
<b>Demografinis</b>	Grupuoja gyventojus pagal amžių, lytį, išsilavinimą, pajamas, šeimos sudėtį, veiklos pobūdį ir kt. Dažnai parduotuvės specializuojasi į parduodamas prekes tik moterims, vyrams ar vaikams, turintiems klientams ir mažai uždirbantiems, tik namų šeiminiškėms ar tik įvairių profesijų atstovams.
<b>Naudos</b>	Grindžiamas tuo, kad skirtingi žmonės, vartodami tą patį daiktą, ieško skirtingos naudos. Labai akivaizdus būtų taip dažnai reklamuojamos kramtomosios gumos pavyzdys. Kramtomoji guma „Dirol“ mums pateikiama kaip nuostabi dantų priežiūros priemonė, o štai „Stimorol“ reklama pabrėžia stiprų, gaivų skonį ir kvapą. Taigi orientuojamasi į pirkėjus, ieškančius skirtingos naudos iš to paties produkto.
<b>Rinka turi būti prieinama</b>	Reikia turėti galimybę bendrauti su pirkėjais, supažindinti juos su savo preke.
<b>Rinka turi būti pakankamo dydžio</b>	Rinkos dalis, į kurią orientuojatės, turi būti pakankama užsibrėžtiems tikslams. Reikėtų įvertinti ir jūsų veiklos plėtrą.
<b>Rinka turi būti atvira praktiniams veiksams</b>	Neužtenka to, kad galite bendrauti su pakankamu klientų skaičiumi. Pirkėjas turi turėti pakankamai lėšų ir galimybę jas išleisti.
<b>Rinkoje neturėtų būti jums neįveikiamų konkurentų</b>	Išskyrę rinkos dalį, turėtumėte numatyti joje esančius konkurentus. Reikia turėti kokį nors pranašumą, padedantį atsikovoti dalį pirkėjų iš konkurentų.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

**Konkurencija** yra visur ir visada. Dažniausia ir labiausiai pastebima – tiesioginė, bet ne mažiau svarbi ir netiesioginė.

Nereikėtų konkurentų vertinti tik neigiamai. Iš jų galima gauti vertingos informacijos.

Analizuodami konkurentų veiklą galite geriau suprasti pirkėjų poreikius ir tai, kiek jie pasirengę mokėti už jūsų siūlomą prekę. Be to, nuodugni analizė gali padėti išskirti iš kitų tuos potencialius pirkėjus, kurie nepatenkinti konkurentų prekėmis, ir patraukti juos savo pusėn.

Pirmiausia išsiaiškinkite, kas yra jūsų konkurentai, ir pabandykite juos rasti. Gaminantys ar parduodantys tokį patį ar panašų gaminį savaime dar nėra konkurentai. Šią prekę jie gali parduoti kitoje geografinėje teritorijoje ar kitos socialinės grupės žmonėms. Ir atvirkščiai: jei kas gamina ar parduoda kitokią nei jūsų prekę, tai dar nereiškia, kad nėra konkurentas (Jovaiša, 2001).

Įvardiję konkurentus, suklasifikuokite juos į tiesioginius, netiesioginius ir potencialius (žr. 6 lentelę):

**6 lentelė. Konkurentų klasifikavimas**

Konkurentai	Apibūdinimas
<b>Tiesioginiai</b>	Tie, kurie aptarnauja tuos pačius klientus, parduoda jiems tuos pačius gaminius ar teikia tokias pat paslaugas kaip ir jūs.
<b>Netiesioginiai</b>	Aptarnauja tuos pačius klientus kaip ir jūs, bet siūlo jiems kitokius produktus ar paslaugas.
<b>Potencialūs</b>	Sunku numatyti. Tai priklauso nuo jūsų sugebėjimo analizuoti dabartinius klientų norus ir spėti, kaip jie kis ateityje.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

Pasak Jovaišos (2001), analizuojant savo konkurentus, reikia bandyti įvertinti tokius aspektus:

**Konkuruojančių firmų dydis.** Konkuruoti galite ne tik su tokio pat dydžio, bet ir su mažesnėmis ar didesnėmis firmomis. Jei negalite įvertinti konkurentų turto ar pardavimo apimčių, tai gal galite pateikti jų darbuotojų, filialų, parduotuvių skaičių ar kitokią „antrinę“ informaciją.

**Konkurentų ypatybės.** Pamėginkite panagrinėti konkurentų:

- stipriąsias ir silpnąsias savybes,
- kainodaros politiką,
- prekių ar paslaugų kokybę,
- prekių išskirtinumą,
- darbuotojų kvalifikaciją ir galimybes,
- turimų atsargų kiekį,
- garantinę ir pogarantinę priežiūrą,
- pardavimo metodus (paskirstymo kanalus),
- taikomą nuolaidų sistemą,
- reklamos ir rėmimo politiką,
- geografinę vietą,
- reputaciją ir prestižą.

Galimas ir kitoks konkurentų palyginimo lentelės variantas. Kairėje pusėje išvardykite svarbiausias savo prekių (ar paties verslo) savybes ir pateikite savo ir konkurentų vertinimą (žr. 7 lentelę):

**7 lentelė. Konkurentų palyginimas**

Svarbiausios savybės	Mūsų įmonė	Konkurentai				
		1	2	3	4	5
1 savybė	8	7	3	8	5	5
2 savybė	6	7	5	7	6	4
3 savybė	4	5	8	5	8	8
4 savybė	3	4	5	4	5	6
5 savybė	9	7	7	8	8	6

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

## Verslo planas

Padarykite išvadas apie konkurentų stipriąsias ir silpnąsias savybes ir apie tai, kaip iš jų pasimokysite ar pasinaudosite jomis.

**RINKODAROS PLANAS.** Rinkodaros plane verslo plano skaitytojui turite parodyti, kuo sudominsite potencialius klientus, kaip paskatinsite juos pirkti iš jūsų ir kaip gausite pelną. Turite nuspręsti:

- kuo sudominsite pirkėjus,
- ką jiems sakysite,
- kaip jiems tai sakysite, kaip parduosite prekę ar paslaugą.

**KAINŲ POLITIKA.** Verslo plane nėra reikalo pateikti išsamų prekių kainoraštį, bet būtina aprašyti numatomą kainų strategiją, jų struktūrą.

Numatytiems tikslams pasiekti galima pasirinkti įvairių kainų strategiją (žr. 8 lentelę):

### 8 lentelė. Kainų strategijos

Kainos strategija	Apibūdinimas
<b>Atakuoti konkurentus</b>	Jei norima išstumti konkurentus iš rinkos, ši politika vykdoma taip: pirkėjams pasiūloma labai paklausė prekė itin maža kaina, konkurentas priverčiamas reaguoti – mažinti savo kainas arba apskritai atsisakyti gaminti ar parduoti prekę. Ši strategija priimtina tik stiprioms firmoms, kurios gali sau leisti turėti nuostolių gana ilgą laikotarpį, kol pasitrauks konkurentai, o jos įsitvirtins rinkoje.
<b>Gintis nuo konkurentų</b>	Nustatant pakankamai mažas (ar dideles, jei prekė prestižinės paskirties) kainas. Ši strategija firmai ne tokia pavojinga, nes „ypatingų“ kainų nustatymo iniciatyva priklauso konkurentams. Prie jų tik derinamasi, nustatant firmai priimtines kainas.
<b>Paveržti tarpininkus</b>	Didelėms parduotuvėms, prekybos centrums ar prabangioms parduotuvėms pasiūlyti įvairių nuolaidų: kainų, galimybių apmokėti sąskaitas vėliau, suteikti išimtinės pardavimo teises ir kt.
<b>„Grietinėlis nugraibymo“</b>	Ši strategija pagrįsta didelėmis kainomis, nustatomomis iš pat pradžių. Siekiama pritraukti pirkėjų, galinčių mokėti didesnę kainą, net jei perkama iš snobizmo ar noro parodyti savo išskirtinę padėtį visuomenėje. Tai galima tik tada, kai pirkėjai pripažįsta, kad siūloma prekė tikrai skiriasi nuo konkurentų prekės kokybe arba ji iš tikro visai nauja, arba tada, kai firma jau yra susikūrusi kokybiškų gaminių įvaizdį. Jei šių sąlygų nėra, tokia strategija galima tik ypač gerai parengus reklamos ir rėmimo politiką pateikiant prekę rinkai.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

**„Grietinėlis nugraibymo“ strategija pavojinga** tuo, kad potencialūs varžovai mato lengvą galimybę užsidirbti pelno ir gali greitai reaguoti tokiais pat veiksmais.

**Daugumos pirkėjų pritraukimas** nustatant gana mažą kainą. Tai orientacija į ilgalaikį, nuolatinį, bet sąlygiškai nedidelį pelną.

**„Grietinėlis nugraibymo“ ir pirkėjų daugumos pritraukimo derinys** yra tokia strategija, kai kaina mažinama kaskart, kai tik pirkėjų sumažėja. Visų pirma tai pasakytina apie mados prekes, kai iš pradžių kaina nustatoma didelė, o nepavykus parduoti, ji mažinama ir prekė tampa prieinama daugeliui vartotojų.

Šios strategijos atmaina galėtų būti, kai prekė parduodama palyginti maža kaina, bet jos naudojimą lemia papildomi pirkimai, kurie firmai atneša pelną (žr. 9 lentelę):

**9 lentelė. „Grietinės nugraibymo“ ir pirkėjų daugumos pritraukimo derinio strategija**

Veiksniai	Charakteristika
<b>Prekės savikaina</b>	Įvertinkite visas pirkimo, pristatymo kainas, mokesčius. Gerai, jei turėsite raštinę tiekėjų kainų patvirtinimą, kurį galite įdėti į verslo plano priedus.
<b>Pirkėjų nuomonė</b>	Pirkėjų nuomonė apie prekę ir pinigų sumą, kurią jie pasiryžę mokėti už ją, gali visiškai „nesiderinti“ su apskaičiuota savikaina. Jei tai nauja ar prestižinė prekė, jos savikaina dažnai tedaro menką įtaką nustatomi kainai – remiamasi pirkėjų noru mokėti tam tikrą pinigų sumą.
<b>Ekonominės sąlygos</b>	Prekės kaina labai priklauso nuo regiono ekonominių sąlygų. Prekės paklausos cikliškumas ir sezoniskumas taip pat turi įtakos.
<b>Pardavimo būdai</b>	Parduotuvės prekes perka iš didmenininkų mažesnėmis kainomis, o šie – iš gamintojų dar mažesnėmis. Kas yra jūsų pirkėjas: didmenininkas, parduotuvė ar galutinis vartotojas?
<b>Gamybinis pajėgumas</b>	Tai veiksny, lemiantis nustatomą kainą. Naujų įmonių pajėgumas dažnai būna ribotas, o kaina turėtų jį atitikti. Jei nustatysite per mažą kainą, gali užgriūti daug užsakymų, kurių nepajėgsite įvykdyti, o tai neigiamai atsilieps jūsų firmos vardui, be to, neuždirbsite papildomo pelno.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

**PARDAVIMO STRATEGIJA. Tiesioginis pardavimas.** Prekės galutiniams vartotojams parduodamos be tarpininkų, t. y. tiesiogiai. Tai tikslinga tuomet, kai prekių poreikis didelis, o vartotojai teritoriniu požiūriu yra susitelkę gana koncentruotai. Tiesiogiai gali būti parduodama:

- pasitelkus agentų tinklą (asmeninis pardavimas),
- firminėse parduotuvėse,
- paštu (prenumerata, katalogai),
- telefonu,
- internetu (kompiuteriniu ryšiu),
- vakarėliuose (rengiamame vakarėlyje jaukioje aplinkoje supažindinama su prekėmis ir priimami užsakymai) (Jovaiša, 2001).

Visame pasaulyje ypač greitai plinta elektroninė prekyba (internetu). Toks prekybos būdas labai efektyvus – reikalauja palyginti nedidelių investicijų, tam nereikia ypatingų parduotuvių, galima surinkti informaciją apie pirkėjus, jų pirkinį struktūrą ir apimtį, parduodama greitai, o prekės pristatomos tiesiai pirkėjui į namus. Tokį verslą ypač yra pamėgę jauni išsilavinę žmonės, nes energijos ir žinių jiems pakanka, o pradinių lėšų poreikis nėra didelis.

**Pardavimas per tarpininkus.** Galimi labai įvairūs tokio pardavimo būdai:

- parduodama kitam gamintojui, kuris vėliau organizuoja savo prekės pardavimą (tokį pardavimą galima apibūdinti ir kaip tiesioginį),

## Verslo planas

- parduodama tarpininkui (grandyje gali būti vienas arba keletas didmenininkų ar mažmenininkų),
- naudojamos prekės pardavimo atstovų paslaugomis.

Parduodant per tarpininkus galima naudoti dvi skirtingas strategijas: *ekstensyvų ar selekcinį pateikimą*.

- **Ekstensyvus pateikimas.** Prekės paskirstomos tarp kuo daugiau prekybos firmų kuo didesnėje teritorijoje.
- **Selekcinis pateikimas** dažniausiai naudojamas mažmeninėje prekyboje, kai firma aptarnauja vieną ar ribotą konkuruojančių firmų skaičių (Jovaiša, 2001).

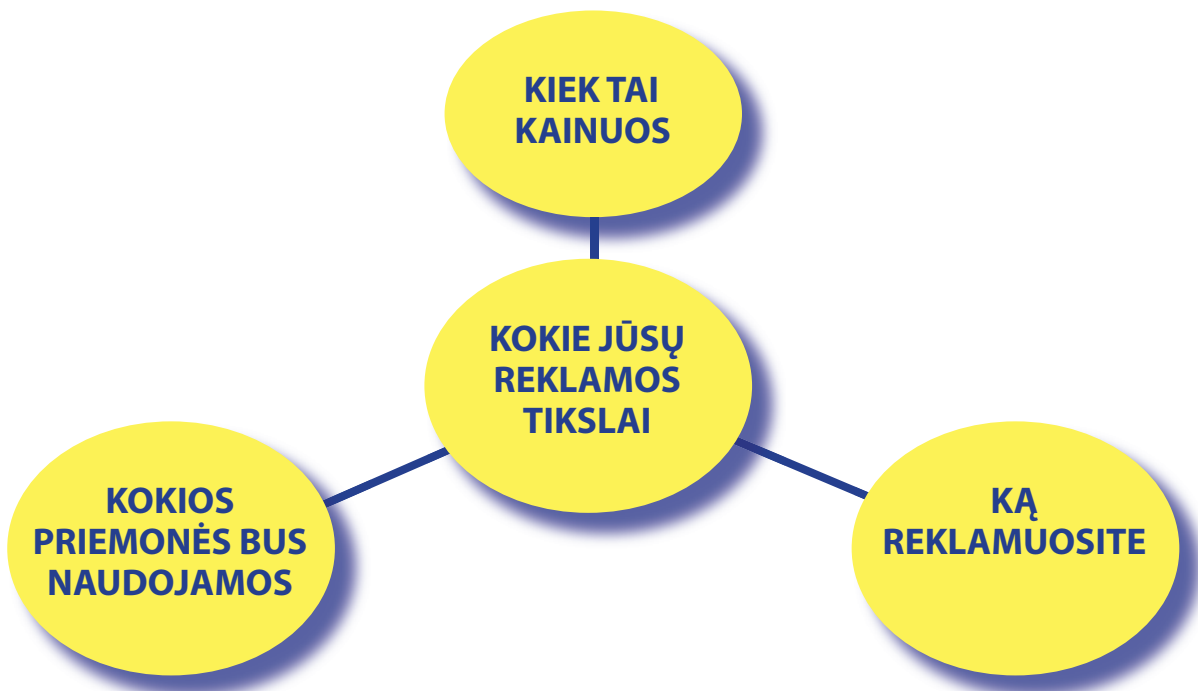
Verslo plano gamybos (paslaugų teikimo) aprašymo skyriuje pateikiama vietos analizė labiau gamybos ir transportavimo patogumo požiūriu. Rinkodaros skyriuje taip pat turėtumėte aprašyti pasirinktą vietą, bet šiuo atveju – pirkėjo požiūriu. Tai ypač svarbu, jei tik žadate nuomoti ar pirkti dalį arba visą pastatą.

Rinkdamiesi firmos vietą, išnagrinėkite sėkmingai veikiančios tokios pat pakraipos firmos (gali būti ir jūsų konkurentė) pasirinktą vietą.

**Vietą rinkitės galvodami apie jos tinkamumą verslui.** Nereikėtų pradėti tiesiog ten, kur esate. Juk pradėdama verslą pasirinkdami vietą jam, o ne atvirkščiai – turite vietą ir galvojate, ką veikti joje (nors kartais galimas ir toks variantas).

**REKLAMA IR RĖMIMAS (SKATINIMAS).** Verslo plane reklamos temos nereikėtų labai išplėsti. Nusakykite vien svarbiausius veiklos bruožus: pateikite reklamos koncepciją, nurodykite priemones, kuriomis naudositės, darbus.

*Prieš pradėdami reklamos ir rėmimo kampaniją turėtumėte atsakyti į tokius klausimus:*



**3 pav.** Su rėmimo procesu susiję klausimai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

**SVARBU!**  
**Kaip patikrinsite rezultatus?****10 lentelė. Išlaidų reklamai kontrolės lentelė**

Reklamos būdas	Klientų skaičius	Reklamos kaina	Savikaina vienam klientui	Pirkimo apimtis	Pirkimo reklamos savikaina
Respublikinis laikraštis	100	1200	12	5200	0,23
Vietinis laikraštis	75	600	8	6500	0,09
Radijo reklama	50	500	10	4000	0,13
Paštas	40	100	2,5	5500	0,02
Asmeninės rekomendacijos	20	?	?	3500	?
<b>Iš viso</b>	<b>285</b>	<b>2400</b>	<b>8,42</b>	<b>24 700</b>	<b>0,10</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

Kaip matote, daugiausia klientų pritraukė reklama respublikiniame laikraštyje, bet jų pirkimo apimtys tebuvo vidutinės, o reklaminiai skelbimai – brangiausi. Todėl pirkimo reklamos savikaina sudarė net 23 centus kiekvienam pirkimo litui, o tai net 11 kartų neefektyviau už reklamą paštu. Turėdami panašius duomenis galite daryti išvadą, kad reklama respublikiniame laikraštyje jums per brangi, todėl galite jos atsisakyti (jei tai nepakenks jūsų firmos tikslams, pavyzdžiui, firmos prestižui palaikyti).

**Kas yra pardavimo skatinimas ir kuo jis skiriasi nuo reklamos?**

Jį galima apibūdinti kaip kompleksą priemonių, kurios verčia klientus pirkti prekes, bet tos priemonės neskirtos reklaminei veiklai. Tai gali būti įvairios premijos, nemokamai dalijami prekių pavyzdžiai, nuolaidų kuponai, totalizatoriai, konkursai, žaidimai, talonai įsigyti firmos prekių, pinigų grąžinimas, nuolaidos ir kt.

**3.2. Verslo plano struktūrinės dalies „Gamyba“ rengimo reikalavimai**

**TRUMPAS GAMYBOS (PASLAUGŲ TEIKIMO) APRAŠYMAS:** šis aprašymas tikrai neturėtų būti ilgas.

Gamybos proceso apžvalgoje tinka išvardyti gamybos operacijų seką. Paaiškinkite, ar viską gaminsite patys, ar pirksite pusgaminius ir gaminsite galutinį produktą, ar esate tik perpardavėjas. Verta paaiškinti savo sprendimą, kodėl planuojate vienokį, o ne kitokį gamybos procesą. Dar geriau glaustai panagrinėti konkurentų gamybos procesą ir palyginti su savuoju.

Būtinai reikėtų aprašyti tas procedūras, kurias atliksite patys, ir nurodyti tas, kurias atliks subrangovai. Vienas iš veiksmingiausių reikalingo pradinio kapitalo sumažinimo būdų – užsakyti kai kuriuos darbus atlikti kitoms firmoms.



## Verslo planas

Kartais gamybą reglamentuoja įvairūs reikalavimai, pavyzdžiui, gamtos apsaugos, priešgaisriniai, darbo apsaugos, sanitariniai. Nurodykite, ar gauti visi gamybai reikalingi leidimai. Jei dar negauti – aprašykite, kokius darbus privalote atlikti ir kada leidimus žadate gauti (Jovaiša, 2001).

Gamybos procesas vis dažniau automatizuojamas. Aprašykite, kaip yra jūsų įmonėje. Ar sparčiai kintanti technologija labai veikia jūsų gamybą? Jei taip, kokių priemonių imsitės, kad neatsiliktumėte nuo konkurentų.

**VIETOS ANALIZĖ.** Šioje dalyje panagrinėkite veiksnius, turinčius įtakos gamybos procesui. Jų gali būti labai įvairių:

- privažiavimo galimybės (keliai, geležinkelio atšakos, oro uostų artumas ir kt.),
- darbo jėgos regione tinkamumas (kvalifikacija, darbo užmokesčio dydis ir kt.),
- prastesnės ar geresnės ryšių su tiekėjais sąlygos.

**PATALPOS.** Verslo planas dažniausiai rašomas, kai norima gauti lėšų gamybos aktyvams (patalpoms, įrangai, žaliavoms) pirkti, todėl bus naudinga panagrinėti jų charakteristikas ir reikšmę Jūsų verslui.

Paminėkite, ar gamybos plotai yra pakankami ir pritaikyti numatytai veiklai. Patalpų galima pigiai nusipirkti iš bankrutuojančių įmonių, žemės ūkio bendrovių, tačiau labai dažnai jų paskirtis visiškai ne tokia, kokią numato nauji šeimininkai. Jei taip, paaiškinkite, kaip šias patalpas padarysite tinkamas naujai veiklai. Jei patalpas reikia remontuoti, trumpai aprašykite, kas atliks remontą, kokį ir kiek tai kainuos. Įvertinkite, ar ne pigiau būtų pasistatyti naujas patalpas.

Kartais patalpos turi atitikti specialius reikalavimus. Dažniausiai su panašiomis problemomis susiduria visuomeninio maitinimo ir maisto pramonės įmonės – joms keliami tam tikrų sanitarinių reikalavimų (Jovaiša, 2001).

**ĮRANGA.** Verslo plane verta pateikti ne tik įsigyjamos naujos, bet ir jau turimos įrangos sąrašą ir jos charakteristikas. Galite paminėti:

- įrangos technines charakteristikas,
- pirkimo kainą, būsimą jos pardavėją ir tos procedūros sudėtingumą (ar reikia specialių užsakymų, atvežimo, montavimo, kokie paleidimo terminai ir sudėtingumas),
- įrangos techninės priežiūros, inžinerinio personalo poreikį,
- kokybės kontroliavimo sistemas (jeigu jų yra).

## 11 lentelė. Įrangos nusidėvėjimas

Reklamos būdas	Klientų skaičius	Reklamos kaina	Savikaina vienam klientui	Pirkimo apimtis	Pirkimo reklamos savikaina

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

Finansuotojui bus aktualu žinoti, ar, nepavykus jūsų verslui, šią įrangą bus sunku parduoti ir kiek lėšų bus galima atgauti.

**TRANSPORTAS.** Jeigu jūsų verslui reikės specialaus transporto, aprašykite būtinas charakteristikas ir tai, kaip žadate rasti, ko prireiks, jei dabartinis turimas transportas jūsų netenkina. Trumpai tariant, nurodykite, kokio transporto prireiks veiklai, ar yra transportui keliamų specialių reikalavimų, o jei taip, kaip jie įvertinami. Vertėtų pažymėti, ar yra sąlygos naudotis transportu (privažiavimo keliai, krovimo aikštelės, geležinkelio atšakos, krovimo mechanizmai).

Kad finansinėje dalyje pateikiami duomenys būtų aiškūs, čia reiktų nurodyti, kiek lėšų bus skirta naujoms transporto priemonėms įsigyti ir kokios bus bendros viso transporto ūkio eksploatavimo sąnaudos (Jovaiša, 2001).

**ŽALIAVOS.** Finansuotojui svarbu žinoti, kokių pagrindinių žaliavų reikia, koks yra jų rezervas ir kiek kainuos gamybai reikiamos žaliavos. Reiktų nurodyti jų kainų stabilumą ir atvežimo galimybes, todėl gerai būtų nurodyti, kaip dažnai pirsite žaliavų, kokiomis partijomis ir kokios bus mokėjimo bei pristatymo sąlygos (Jovaiša, 2001).

Jei yra alternatyvių žaliavų – labai gerai. Tokiu atveju aprašykite ir jas, dar nurodykite, kodėl pasirinkote kaip tik tas žaliavas.

### 3.3. Verslo plano struktūrinės dalies „Vadyba“ rengimo reikalavimai

Pasak Jovaišos (2001), išskiriami šie *administravimo ir bendrosios vadybos turinio veiksniai*:

**BENDRAVIMAS.** Sugebėjimas aiškiai ir efektyviai bendrauti tiek žodžiu, tiek raštu.

**SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS.** Sugebėjimas priimti informaciją iš kolektyvo ir įgyvendinti būtinus pakeitimus.

**APIBENDRINIMAS.** Sugebėjimas išskirti ir įvertinti visų nuomonių skirtumus, subalansuoti juos ir priimti teisingą sprendimą.

**PLANAVIMAS.** Sugebėjimas nustatyti tikslus, iškelti realias užduotis ir sudaryti veiksmų planus.

**PROBLEMŲ SPRENDIMAS.** Sugebėjimas rinkti ir analizuoti faktus, įžvelgti galimas problemas, išmanyti jų sprendimo būdus ir nuosekliai jas spręsti.

**PROJEKTŲ IR UŽDUOČIŲ VALDYMAS.** Sugebėjimas iškelti užduotis ir tinkamai organizuoti jų sprendimą iki pat jų įvykdymo.

Veiklos (gamybos) vadyba:

**ATSARGŲ KONTROLĖ.** Sugebėjimas įdiegti ir palaikyti tiek kiekybinę, tiek kokybinę atsargų ir pagamintos produkcijos tinkamą kontrolę.

**GAMYBOS ORGANIZAVIMAS.** Patirtis ir gamybos organizavimo žinios (darbo, įrengimų, energetinių išteklių valdymo). Pirkėjų kokybės poreikių pažinimas.

**TIEKIMO PROBLEMŲ SPRENDIMAS.** Sugebėjimas rasti ir parinkti tinkamus tiekėjus, tenkinančius žaliavų kainos, kokybės, pristatymo reikalavimus. Sugebėjimas nuolat sekti, kaip vykdomos sudarytos tiekimo sutartys, sudarymas naujų sutarčių, tenkinančių esamus firmos poreikius esant tokioms finansinėms galimybėms.

#### FINANSŲ VALDYMAS

#### 12 lentelė. Finansų valdymo turinio kriterijai

Turinio kriterijai	Charakteristika
<b>Lėšų paieška</b>	Sugebėjimas nustatyti ir surasti tinkamą finansavimo būdą (investicijas, trumpalaikes ir ilgalaikes paskolas), žinojimas, kaip elgtis ne tik su gautomis lėšomis, bet ir su finansuotojais.
<b>Pinigų kontrolė</b>	Sugebėjimas planuoti ir vykdyti pinigų biudžetą bei valdyti atskirų užduočių finansavimo sistemas.
<b>Atskaitomybės sudarymas</b>	Sugebėjimas tinkamai ir teisingai sudaryti ataskaitas (pelno ataskaitą, balansą, pinigų srautų ataskaitą ir kt.) ne tik Valstybinei mokesčių inspekcijai ir „Sodrai“, bet ir firmos valdytojams, akcininkams, skolintojams. Sugebėjimas analizuoti ir siūlyti firmos vadovybei visų finansinių sričių sprendimus.
<b>Ekonominė analizė</b>	Sugebėjimas surinkti ir įvertinti reikiamus ekonominius duomenis ne tik apie vykdomą veiklą, bet ir apie galimus projektus, įvairius pasiūlymus, konkurentus.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

## RINKODAROS VADYBA

13 lentelė. Rinkodaros vadybos turinio kriterijai

Turinio kriterijai	Charakteristika
<b>Tyrimai ir jų rezultatų vertinimas</b>	Sugebėjimas atlikti rinkos tyrimus tinkamose klientų grupėse, teisingai vertinti jų rezultatus, struktūrizuoti pardavimą teritoriniu, demografiniu ir kitais principais, numatyti būsimą pardavimą.
<b>Planavimas</b>	Sugebėjimas planuoti ir derinti su platintojais bei pardavimo agentais reklamos ir rėmimo kampanijas.
<b>Produkto aptarnavimas</b>	Sugebėjimas nustatyti reikiamą parduoto produkto aptarnavimo lygmenį, sekti pirkėjų pageidavimus ir pasiūlymus, valdyti produktų garantinį ir pogarantinį aptarnavimą.
<b>Pardavimo valdymas</b>	Sugebėjimas nustatyti ir valdyti efektyvius produkto pristatymo galutiniam vartotojui būdus.
<b>Rėmimas</b>	Sugebėjimas efektyviai valdyti pardavimo sistemą ir nustatyti tinkamus pardavimą skatinančius rėmimo būdus.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

### INŽINERINIS IR TYRIMŲ VALDYMAS

**Produkto tyrimai.** Sugebėjimas valdyti produkto tobulinimo tyrimą, kad pirkėjus tenkinanti prekė būtų pateikta laiku ir nebūtų viršytas tam skirtas biudžetas.

**Inžinerinis valdymas.** Sugebėjimas stebėti ir atlikti būtinus pakeitimus per visus prekės kūrimo etapus: projektavimo, testavimo, gamybos.

### ŽMONIŲ VALDYMAS

14 lentelė. Žmonių valdymo turinio veiksniai

Turinio kriterijai	Charakteristika
<b>Konfliktų sprendimas</b>	Sugebėjimas įvertinti skirtingas žmonių nuomones, spręsti kilusias problemas.
<b>Tolerancija kritikai</b>	Sugebėjimas taikiai priimti ir įvertinti kritiką bei padaryti tinkamas išvadas.
<b>Tinkamos darbo atmosferos sukūrimas</b>	Sugebėjimas sukurti darbingą atmosferą, skatinama gerinti darbo rezultatus, kūrybingumą.
<b>Subordinacija</b>	Sugebėjimas tinkamai paskirstyti darbus ir skirti atsakomybę jų vykdytojams.
<b>Pagalba</b>	Sugebėjimas įžvelgti situacijas, kai reikalinga pagalba, ir garantuoti, kad ji būtų suteikta.
<b>Mokėjimas įsiklausyti</b>	Sugebėjimas išklaudyti pašnekovą ir įvertinti jo nuomonę.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

### TEISĖ

Pasak Jovaišos (2001), yra būtinos visų teisinių verslo reguliavimo reikalų žinios ir patirtis.

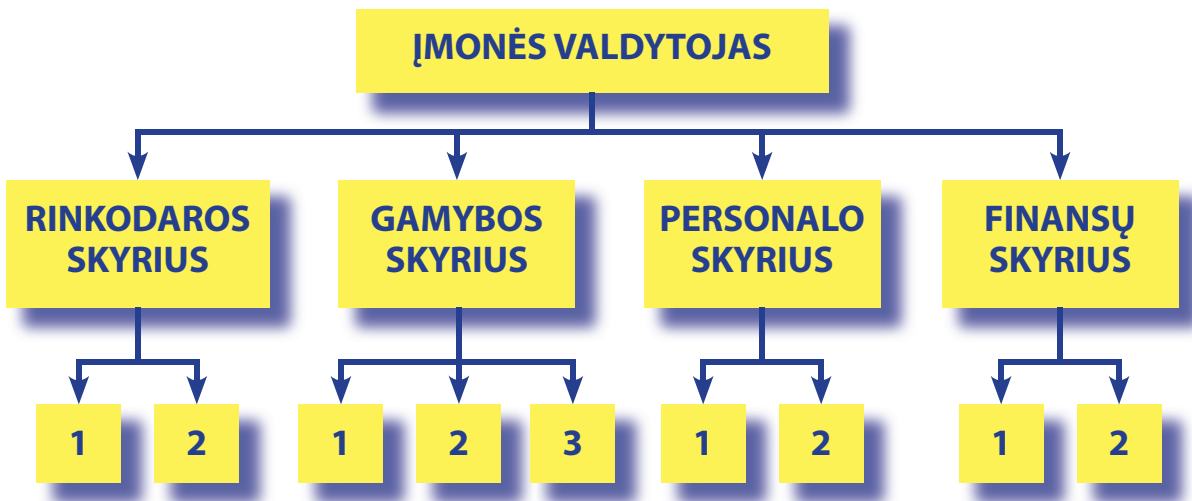
### Firmos struktūra:

Firma gali būti maža, bet žadanti plėstis. Tad reikia iš anksto apgalvoti:

- būsimus firmos poreikius, reikalingus visaverčiam darbui užtikrinti;
- darbuotojus, kurie galėtų sėkmingai tuos poreikius tenkinti,
- asmenis, kurie skirs konkrečias užduotis šiems darbuotojams,
- atsakingus už darbų atlikimą asmenis.

Planuodami firmos struktūrą visada atminkite, kad bet kurios organizacijos valdymas turi būti greitas ir lankstus.

Labiausiai paplitusi struktūra, kai firma suskirstyta pagal funkcines padalinių savybes (žr. 4 pav.):



4 pav. Funkcinė valdymo struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

Įmonė, pasak Jovaišos (2001), gali būti suskirstyta pagal:

- padalinių funkcines savybes,
- \_\_\_\_\_ geografinį požymį (Vilniaus, Kauno, Klaipėdos ir kt. skyriai),
- \_\_\_\_\_ gaminamus prekių porūšius ar atliekamas paslaugas (biuro baldų, minkštųjų baldų, virtuvės baldų, baldų pristatymo ir surinkimo skyriai),
- \_\_\_\_\_ vartotojus (jaunimo, moterų, vyrų skyriai).

Kiekvienas padalinys labai gerai išmano savo darbą, bet horizontalus ryšys tarp jų yra labai silpnas. Jei kyla problema, nepriskiriama nė vienam padaliniui, tai be aukščiausio lygmens vadovų įsikišimo dažnai negalima sutvarkyti elementarių reikalų.

Pagrindinis rizikos veiksnys yra konkurencija.

### NEPAKANKAMA VERSLO ORGANIZAVIMO PATIRTIS

Ar sugebėsite valdyti firmą? Ar teko kada tai daryti? Kokių problemų, susijusių su firmos valdymu, tikėtės ir kaip jas spręstumėte? Kas Jums padės“?

### IŠTEKLIŲ STOKA

Būkite pasirengę atsakyti į tokius klausimus: ką darysite, jei pritrūksite lėšų? Kiek lėšų gali prireikti pelningumo taškui pasiekti ir kiek jų turite? Ar jūsų darbuotojai tinkami? Ar darbo rinkoje yra pakankamai kvalifikuotų darbuotojų?

### NEPAKANKAMA VADOVŲ PATIRTIS

Nurodykite, kiek žmonių turi patirties ir kiek – ne. Kuo yra dirbę patirties neturintieji? Kur kreipsitės dėl papildomų konsultacijų ar mokymų šiai rizikai sumažinti?

### RINKOS NESTABILUMAS

Kas gali atsitikti rinkoje, kad žlugtų jūsų firma?

### GAMYBOS PROCESO NEAIŠKUMAI

Jei produktas, kurį žadate gaminti, tėra brėžiniuose, tai ar esate tikras, kad jis apskritai gali būti pagamintas? Jei gali, tai ar Jūsų apskaičiuota gamybos savikaina yra reali?

### BANKRUTAVUSIOS ĮMONĖS PARDAVIMO GALIMYBĖS

Kokia yra galimybė likviduoti ir išparduoti jūsų įmonę, jei ištiktų nesėkmė.

### IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ĮTAKOS GALIMYBĖS

Atsižvelgiant į verslo sritį, kurioje dirbsite, jūsų firmą gali veikti įvairiausi išoriniai veiksniai. Svarbu juos pripažinti ir aprašyti.

### KITI, PASAK JOVAIŠOS (2001), GALIMI NETIKĖTUMAI

Kas dar galėtų sutrukdyti sumanymus? Galite būti beveik tikras, jog sulauksite panašaus klausimo, susitikę su finansuotoju. Pasirenkite tam. Pripažindamas, kad rizikos vis dėlto esama, nurodykite, kaip spręsite kilusias problemas.

Aprašius konkurentus ir galimą riziką, verta panagrinėti aplinkybes – o kas jeigu:

- konkurentai sumažins kainas,
- verslo sritis taps nenaudinga,
- rinkos tyrimai ir padarytos prognozės bus klaidingos,
- nebus pasiekta numatytų pardavimo apimčių,
- nebus įregistruoti patentai ar kiti būtini dokumentai,
- išsiskirstys firmos valdytojai.

### Temos apibendrinimas

Mokinys gebės parengti verslo plano dalis (rinkodarą, gamybą, vadybą).

### Pagrindinė literatūra

Jovaiša, A. (2001). Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

### Savikontrolės klausimai

1. Koks yra verslo plano struktūrinės dalies „Rinkodara“ tikslas?
2. Kokius išorinius aplinkos veiksnius svarbu aptarti verslo plano struktūrinėje dalyje „Rinkodara“?
3. Ką reiškia pasakymas „sekti rinkos tendencijas“?
4. Kaip susiję rėmimas ir reklama? Kodėl juos svarbu aprašyti?
5. Kokius veiksnius reikia aprašyti verslo plano struktūrinėje dalyje „Gamyba“?
6. Kokius veiksnius reikia aprašyti verslo plano struktūrinėje dalyje „Vadyba“?
7. Kokia yra populiariausia organizacijos valdymo struktūra? Kodėl?

---

### Užduotys

1. Parenkite verslo plano dalį „Rinkodara“ X įmonei, atsižvelgdami į keliamus reikalavimus.
2. Parenkite verslo plano dalį „Gamyba“ X įmonei, atsižvelgdami į keliamus reikalavimus.
3. Parenkite verslo plano dalį „Vadyba“ X įmonei, atsižvelgdami į keliamus reikalavimus.

---

## 4. VERSLO PLANO STRUKTŪRINĖ DALIS „FINANSAI“

**Tikslas** – gebėti parengti verslo plano finansinę dalį.

### **Siekiniai:**

1. Išmanyti, kokios finansinės ataskaitos pateikiamos verslo plano finansinėje dalyje.
2. Išmanyti, kokie ekonominiai rodikliai pateikiami verslo plano finansinėje dalyje.
3. Išmanyti, kokie reikalavimai keliami ataskaitų rengimui.
4. Mokėti apskaičiuoti finansinius ir ekonominius rodiklius.
5. Mokėti analizuoti finansinius ir ekonominius rodiklius.

Verslo plano finansinėje dalyje pateikiama visa finansinė informacija. Jos svarbiausias tikslas – įtikinti banką ir kitus investuotojus, kad paskola bus grąžinta laiku. Šioje dalyje apibendrinama ankstesnių skyrių medžiaga, duomenys pateikiami vertės išraiška. Šioje dalyje turi būti atskleistas ir potencialus įmonės gyvybingumas. Visa tai vertinama pateikiant keturias svarbiausias finansines ataskaitas:

- pinigų srauto ataskaitą,
- pelno (pajamų) ataskaitą,
- prognozuojamą balansą,
- lūžio (nenuostolingumo) ribos analizę.

Finansų dalyje reikia nurodyti visas prielaidas, padarytas rengiant šiuos duomenis. Būtina nurodyti, kas šias ataskaitas rengė (finansų specialistai ar pats verslininkas) ir kas bus atsakingas už verslo finansus.

Potencialūs investuotojai dažniausiai domisi projekto finansavimo poreikiu ir šaltiniais, prognozuojamo pelno ataskaita, balanso lentelė, grynujų pinigų srautu.

Finansavimo poreikį ir šaltinius reikia nurodyti labai konkrečiai ir tiksliai. Šioje vietoje negali būti neapibrėžtumo. Svarbu tiksliai paaiškinti, kam reikia piniginių lėšų ir iš kur jų tikimasi gauti. A. Jovaiša šioje verslo plano vietoje rekomenduoja pateikti lentelę.



**15 lentelė. Finansavimo poreikis ir šaltiniai**

Lėšų šaltiniai		Lėšų panaudojimas	
Nuosavos lėšos	50 000	Pastatas	250 000
Parduodamos akcijos	200 000	Įrengimai	300 000
Pirkimas išsimokėtinai	100 000	Žaliavos pirmiems dviem mėnesiams	200 000
Paskola	500 000	Piniginis rezervas	100 000
<b>Iš viso</b>	<b>850 000</b>	<b>Iš viso</b>	<b>850 000</b>

Šaltinis: Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

Kalbant apie lėšų poreikį ir šaltinius, svarbu nurodyti, kada tiksliai tos lėšos bus reikalingos. Tai galima pateikti lentele.

**16 lentelė. Lėšų panaudojimo grafikas**

Data	Kokiam tikslui	Kieno lėšos	Suma	Paskolos likutis
I mėnuo	Pastato pirkimas ir įnašas už įrenginius	Nuosavos, parduotos akcijos, paskola	250000 + 200000	200000
II mėnuo	Žaliavos I darbo mėnesiui ir piniginis rezervas	Paskola	100000 + 100000	400000
III mėnuo	Žaliavos II darbo mėnesiui	Paskola	100000	500000

Šaltinis: Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

Norint gauti lėšų, verslo plano finansų dalyje reikia pateikti duomenis apie tai, kaip tiksliai bus mokama už pasiskolintas lėšas. Tai gali būti palūkanos, dividendai arba galimybė kuriamos ar jau esančios įmonės akcijas parduoti brangiau.

Pasak A. Jovaišos, jei bus finansuojama nuomos, pirkimo išsimokėtinai būdu ar skolon, tai viskas labai paprasta: reikia aiškiai aprašyti, kada ir kiek bus sumokėta už suteiktą turtą.

Jeigu imama paskola, tada reikia daugiau paaiškinimų:

- kokias ir kaip galite mokėti palūkanas;
- kada išsimokėsite paskolą (iškart visą ar dalimis);
- kokias garantijas (užstatą) pateikiate.

Aptarus lėšų poreikį ir šaltinius, reikia pateikti pardavimo prognozę: ji yra labai svarbi, nes ja remiasi kiti finansiniai skaičiavimai, todėl pateikiant skaičius negalima vadovautis spėjimais ar prielaidomis, jie turi būti realūs ir pagrįsti. Jeigu nėra savo įmonės pardavimo istorijos, tada reikia išnagrinėti panašios įmonės duomenis arba skaičius pagrįsti rinkos tyrimais.

Skaičiai turi būti planuojami mažiausiai tam laikotarpiui, kuriam skolinamasi pinigų, ne mažiau negu trims metams.

Pirmųjų metų lentelę rekomenduojama skirstyti mėnesiais, kitų dviejų galima ir ketvirčiais. Jei prognozuojama daugiau nei trims metams, tada skaičius galima pateikti ketvirčiais ar netgi pusmečiais. A. Jovaiša siūlo tokią lentelę:

**17 lentelė. UAB „ABC“ 200X metų pardavimo prognozė**

Mėn.	I produktas			II produktas			III produktas			Pardavimas	PVM	Visa suma
	Vnt.	Kaina	Suma	Vnt.	Kaina	Suma	Vnt.	Kaina	Suma			
1	15	150	2250	25	270	6750	23	300	6900	13 476	2424	15 900
2	17	150	2550	27	270	7290	25	300	7500	14 696	2644	17 340
3	20	150	3000	30	270	8100	28	300	8400	16 526	2974	19 500
12	25	160	4000	35	280	9800	35	320	11 200	21 187	3813	25 000
Iš viso	240		36000	360		97200	336		100800	198315	35 685	234 000

Šaltinis: Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

Toliau reikia kalbėti apie savikainos prognozė. Tai daryti rekomenduojama pasitelkus lentelę. Joje reikia surašyti kiekvieno produkto savikainą. Sąnaudas, tiesiogiai nesusijusias su gamyba ar paslaugų teikimu, reikia išskirti. Po lentelės reikia paaiškinti, kaip ir koku būdu buvo skaičiuojama. A. Jovaiša pateikia tokį pavyzdį:

**18 lentelė. UAB „ABC“ 200X metų produktų savikainos prognozė**

Mėn.	I produktas			II produktas			III produktas			Visa suma	
	Vnt.	Savikaina	Suma	Vnt.	Savikaina	Suma	Vnt.	Savikaina	Suma	Per mėn.	
1	15	100	1500	25	200	5000	23	240	5520	12 020	
2	17	100	1700	27	200	5400	25	240	6000	13 100	
3	20	100	2000	30	200	6000	28	240	6720	14 720	
12	25	110	2750	35	220	7700	35	260	9100	19 550	
Iš viso	240		26 850	360		69 810	336		82 340	179 000	

Šaltinis: Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

Po pardavimo ir savikainos prognozės verslo plane pateikiamos pinigų srautų, pajamų (pelno), balanso ataskaitos ir lūžio (nenuostolingumo) ribos analizė.

**P pinigų srautų** ataskaitoje atsispindi laukiamų piniginių įplaukų ir išlaidų apimtys ir laikas.

Pasak A. Jovaišos, ji panašią į pelno ataskaitą, rodančią, ar gerai sekasi verslas, bet ši ataskaita įvertina ne fiksuojamas pelno ataskaitoje pajamas, o gaunamas ir sumokamus pinigus. Jei prekės parduodamos skolon, pajamos fiksuojamos kaip uždirbtos, tačiau pinigų dar neturite. Ir atvirkščiai: paimtos paskolos, jų grąžinimas, perkamas ar parduodamas turtas didins ar mažins pinigų kiekį, bet tai nebus nei jūsų pelnas, nei nuostoliai.

Rengiant verslo planus kartais būna sunku atskirti pajamas nuo įplaukų ir sąnaudas nuo išlaidų, todėl galima pildyti paprastesnę ataskaitos variantą, paremtą pinigų mokėjimu ir gavimu (reikia atkreipti dėmesį, kad sumos šioje ataskaitoje nurodomos su pridėtinės vertės mokesčiu). Žemiau pateiktas tokios ataskaitos variantas.

**19 lentelė. Pinigų srautų ataskaita**

Rodikliai	Mėnesiai		
	1	2	3
Praėjusio laikotarpio pinigų likutis			
Pardavimo įplaukos (su PVM)			
Gaunamos paskolos			
Įplaukos už parduotas akcijas ar obligacijas			
Įplaukos už parduotą turtą			
Kitos įplaukos			
Įplaukų suma			
Ilgalaikio turto pirkimas (su PVM)			
Statybų finansavimas ir kapitalinis remontas			
Žaliavų ir atsargų pirkimas			
Energetinės, komunalinės (eksploatavimo) išlaidos			
Atlyginimai, komandiruotės, socialinis draudimas			
Transporto išlaidos			
Nuomos išlaidos			
Reklamos išlaidos			
Mokamas PVM			
Kiti į biudžetą mokami mokesčiai			
Mokamos palūkanos			
Paskolų grąžinimas			
Išmokami dividendai, premijos, pašalpos, kita			
Kitos išlaidos			
Išmokų suma			
Grynasis pinigų srautas			
Laikotarpio pinigų balansas			

Šaltinis: Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

**Pajamų (pelno)** ataskaitoje pateikiami veiklos rezultatai, kurie remiasi pelnu ir nuostoliais.

Ši ataskaita rodo, ar veikla yra sėkminga. Kiekvienų metų pabaigoje (o dažniausiai dar ir kiekvieną mėnesį ar ketvirtį) įvertinami pardavimas, savikaina, veiklos sąnaudos, pelningumas (Jovaiša, 2001). Žemiau pateikiamas ataskaitos pavyzdys.

**20 lentelė. Pajamų (pelno) ataskaita**

Rodikliai	Mėnesiai			Per metus
	1	2	12	
Pardavimas ir paslaugos	15 900	17 340	25 000	234 000
Žaliavos	7125	8145	13 895	116 540
Turto nusidėvėjimas	255	255	255	3060
Atlyginimai ir socialinis draudimas	3100	3100	3500	38 400
Transporto sąnaudos	250	250	350	3600
Gamybinių patalpų nuoma	550	550	550	6600
Energetinės ir komunalinės sąnaudos	750	800	1000	10 800
Parduotų prekių ir atliktų darbų savikaina	12 020	13 100	19 550	179 000

Bendrasis pelnas	3880	4240	5450	58 200
Administracinės sąnaudos	2550	2550	2550	30 600
Palūkanos	1250	1250	1250	15 000
Kitos sąnaudos	0	0	0	0
Veiklos pelnas	80	440	1650	12 600
Finansinė, investicinė, kita veikla	0	0	0	0
Pelnas prieš apmokestinimą	80	440	1650	12 600
Pelno mokestis (14 %)	11	62	231	1764
Grynasis pelnas	69	378	1419	10 836

Šaltinis: Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

**Pardavimas ir paslaugos.** Šioje eilutėje nurodomos pajamos, kurias planuojama uždirbti per mėnesį pardavus įmonės produkciją ar paslaugas. Iš pajamų reikia atimti diskontus, nukainojimus ir prekių grąžinimus.

Toliau yra pildomos visos sąnaudų eilutės, kurias sudėjus gaunama parduotų prekių savikaina. Kaip užpildyti kiekvieną sąnaudų eilutę, nurodyta schemoje, pateiktoje žemiau:

PARDUOTŲ PREKIŲ IR ATLIKTŲ DARBŲ SAVIKAINA					
<b>ŽALIAVOS.</b> Šioje eilutėje nurodomos sąnaudos, kurias sunaudosite tą mėnesį planuojamai parduoti produkcijai pagaminti. Pavyzdžiui: žaliavų pirkimui, atvežimui, muoto mokesčiui ir pan.	<b>TURTO NUSIDĖVĖJIMAS.</b> Šioje eilutėje nurodomos sumos, kurias planuojate paskaičiuoti tą mėnesį ilgalaikiam turtui nudėvėti. Kitaip tariant, ilgalaikio turto nusidėvėjimo sumos vienam mėnesiui	<b>ATLYGINIMAI IR SOCIALINIS DRAUDIMAS.</b> Šioje eilutėje nurodomas darbuotojų darbo užmokestis bei socialinio drausimo mokesčiai, kurie yra priskaičiuoti tam mėnesiui.	<b>TRANSPORTO SĄNAUDOS.</b> Čia reikia nurodyti visas transporto sąnaudas (išskyrus priskitąsias savikainai), kurios planuojamos patirtį šį mėnesį produkcijai realizuoti.	<b>GAMYBINIŲ PATALPŲ NUOMA.</b> Šioje eilutėje pateikiamas gamybinių (gali būti ir prekybinių) patalpų nuomos mokestis. Administracinių patalpų nuoma priskiriama administraciniams sąnaudoms. Jei šį mokestį planuojama mokėti kartą per metus ar pusę metų, jis proporcingai paskirstomas visam laikotarpiui ir nurodoma ta dalis, kuri bus mokama tą mėnesį.	<b>ENERGETINĖS IR KOMUNALINĖS SĄNAUDOS.</b> Šioje eilutėje reikia nurodyti visas komunalines ar energijos sąnaudas, kurias planuojama patirti per tą mėnesį, tam, kad pagamintu mėnesio produkciją ar suteikti paslaugas.

**5 pav.** Parduotų prekių ir atliktų darbų savikainos sudėtis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

## Verslo planas

**Bendrasis pelnas** paskaičiuojamas iš pardavimo ir paslaugų (pirmosios eilutės) atėmus parduotų prekių ir atliktų darbų savikainą.

**Administracinės sąnaudos.** Tai administracijos darbo užmokesčio, socialinio draudimo mokesčių, administracinių patalpų nuomos, kanceliarinių sąnaudų ir ūkio sąnaudų suma.

**Palūkanos.** Šioje eilutėje pateikiamos palūkanų sąnaudos, priskiriamos šiam mėnesiui, nepriklausomai nuo to, kada bus sumokėtos.

**Kitos sąnaudos.** Šioje eilutėje nurodomos sąnaudos, kurios nebuvo priskirtos aukčiau išvardytoms eilutėms, bet planuojamos patirti tą mėnesį.

**Veiklos pelnas.** Ši eilutė yra suminė ir apskaičiuojama iš bendrojo pelno atėmus administracines sąnaudas, palūkanas ir kitas sąnaudas.

**Finansinė, investicinė ir kita veikla.** Labai dažnai ši eilutė lieka tuščia arba jos gali išvis nebūti verslo plano ataskaitose todėl, kad jeigu įmonė turėtų atliekamų lėšų, kurias galėtų investuoti, tai greičiausiai neieškotų papildomų investicijų, dėl ko ir rengia verslo planą. Vieninteliu atveju įmonė turės ką rašyti šioje eilutėje, jeigu ji turi Vyriausybės išleistų vertybinių popierių, kuriuose būna numatytos konkrečios palūkanos.

**Pelnas prieš apmokestinimą.** Apskaičiuojama taip: prie veiklos pelno pridedamos finansinės veiklos pajamos ir atimamos finansinės veiklos sąnaudos.

**Pelno mokestis.** Šis mokestis yra mokamas vieną kartą per metus, tačiau šiai eilutei reikia priskirti pelno mokestį už tą mėnesį planuojamas uždirbti pajamas. Pelno mokestis apskaičiuojamas taip: pelną prieš apmokestinimą dauginame iš tuo metu nustatyto pelno mokesčio procento. Pvz.: 10000 Lt dauginame iš 18 proc. ir gauname, kad pelno mokestis yra 1800 Lt.

**Grynasis pelnas.** Ši eilutė apskaičiuojama pagal žemiau pateiktą schemą:



**6 pav.** Grynojo pelno apskaičiavimas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Grynąjį pelną apskaičiuojame iš pelno prieš apmokestinimą atėmę pelno mokestį. Pvz.: 10000 Lt – 1800 Lt = 8200 Lt. Šiuo atveju grynasis pelnas yra 8200 Lt.

Prognozuojamo **balanso** ataskaita numato būsimas sumanymo finansines sąlygas konkrečiu momentu. Šis balansas turi būti metų pradžios, metų pabaigos ir pirmųjų trejų metų.

Pažvelgus į balansą galima pasakyti, kieno (akcininkų ir skolintojų) ir kiek lėšų tam tikru momentu naudojama bei kokiems tikslams (gamybos priemonėms, prekėms, pinigų sąskaitose ir kasoje likučiui ir kt.).

Balanso ataskaita susideda iš dviejų dalių:

1. Turto dalis (pateikta žemiau):

**21 lentelė. Balanso ataskaitos turto dalis**

Rodikliai	Mėnesiai		
	1	2	3
Ilgalaikis nematerialusis turtas			
Žemė			
Pastatai ir statiniai			
Įranga			
Kitas ilgalaikis materialusis turtas			
Kitas ilgalaikis turtas			
Ilgalaikis turtas iš viso			
Atsargos			
Pirkėjų įsiskolinimas			
Pinigai			
Kitas trumpalaikis turtas			
Trumpalaikis turtas iš viso			
Visas turtas			

Šaltinis: Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

- Nuosavybės ir įsipareigojimų dalis (pateikta žemiau):

**22 lentelė. Balanso ataskaitos nuosavybės ir įsipareigojimų dalis**

Rodikliai	Mėnesiai		
	1	2	3
Kapitalas			
Rezervai			
Nepaskirstytasis pelnas			
Savininkų nuosavybė			
Ilgalaikės skolos			
Trumpalaikės skolos			
Trumpalaikės skolos kreditinėms institucijoms			
Trumpalaikės skolos tiekėjams			
Kitos trumpalaikės skolos			
Įsiskolinimai iš viso			
Savininkų nuosavybė ir įsipareigojimai			

Šaltinis: Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

Ataskaitoje pirmiausia išvardijamas visas (turimas ar planuojamas įsigyti) ilgalaikis turtas, (atskirai kiekvienoje eilutėje pagal grupes). Toliau analogiškai išvardijamas trumpalaikis turtas.

Ilgalaikis turtas yra tas, kuris planuojamas naudoti įmonės veikloje ilgiau negu vienerius finansinius metus ir jo vertė yra ne mažesnė negu įmonės nusistatytoji.

Trumpalaikis turtas yra tas, kuris sunaudojamas įmonės veikloje per vienerius finansinius metus ir jo vertė yra mažesnė negu įmonės nusistatytoji.

Nuosavybės ir įsipareigojimų dalyje reikia nurodyti visą turimą savininkų nuosavybę (atskirai kiekvienoje eilutėje pagal grupes) ir pasiskolintą nuosavybę (skolos kreditinėms institucijoms, darbuotojams, tiekėjams ir pan.).

Rengiant verslo planą daug dėmesio skiriama jautrumo analizei – neigiamoms pasekmėms, kurios gali kilti dėl netikslumų atliekant išankstinius vertinimus.

Dar vienas dokumentas, kuris turėtų būti pateiktas finansų dalyje, – tai lūžio taško grafikas parodantis pardavimo (gamybos) apimtį, kurios reikia visoms išlaidoms padengti. Šis grafikas apima kintamąsias išlaidas ir pastoviasias išlaidas. Išlaidų skirstymas į pastoviasias ir kintamąsias versle reikalingas priimant ūkinius sprendimus. Planuojant įmonės vidinę veiklą, naudojamas ne tik bendrasis pelnas, kuris pateikiamas pelno (nuostolio) ataskaitoje, bet ir dalinis pelnas.

**Lūžio (nenuostolingumo) riba – terminas, paaiškinantis tarpusavio priklausomybę tarp išlaidų, gamybos apimtys, dalinio pelno ir pelno atskirais veiklos etapais.**

**Dalinis pelnas – tai pelnas, gaunamas iš įplaukų, atėmus visas kintamąsias išlaidas, o dalinio pelno koeficientas skaičiuojamas kaip dalinio pelno ir įplaukų santykis.**

Nenuostolingumo analizė atliekama taip (Jovaiša, 2001):

1. Visas sąnaudas reikia padalyti į dvi grupes: pastoviasias ir kintamąsias. Pastoviosios yra tokios, kurios nekinta dėl pardavimo apimtys (tačiau gali kisti bėgant laikui), pvz., nuomos mokestis, palūkanos, darbo užmokestis ir kt. Kintamosiomis vadinamos tokios, kurių dydis tiesiogiai priklauso nuo pardavimo apimtys, pavyzdžiui: žaliavų, gamybai sunaudotos elektros energijos, atsiskaitymo kortelių komisiniai ir kt.
2. Apskaičiuokite pastoviųjų ir kintamųjų sąnaudų sumas. Pastoviųjų sąnaudų suma bus lygi konkrečiam skaičiui, o kintamosios bus išreikštos pardavimo apimtimi: tarkime, 70 proc. pardavimo apimtys.
3. Toliau taikykite tokią formulę:

$$NT = \frac{FS + Pe}{P - KS}$$

Kur: NT – nenuostolingumo taškas,  
PS – pastoviosios sąnaudos,  
Pe – savininkų norimas pelnas,  
P – pardavimas (jei jis lygus 100 proc., tai jis lygus 1),  
KS – pardavimo kintamųjų sąnaudų dalis.

Verslo plane reikia pateikti ir dažniausiai naudojamus ekonominius rodiklius. A. Jovaiša pataria apskaičiuoti šiuos rodiklius:

**Bendrasis padengimo koeficientas** – tai įmonės trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų santykis. Jis parodo, kaip trumpalaikis turtas kompensuoja trumpalaikius įsipareigojimus. Jeigu šio rodiklio reikšmė yra mažesnė už vienetą, vadinasi, įmonė turi daugiau trumpalaikių įsiskolinimų negu trumpalaikio turto ir, jei greitai reikėtų padengti trumpalaikius įsiskolinimus, įmonė to negalėtų padaryti.

**Skubaus padengimo koeficientas** – tai trumpalaikio įmonės turto, atėmus atsargas, ir trumpalaikių įsipareigojimų santykis. Atsargos atimamos todėl, kad dažniausiai jos būna nelikvidžios, t. y. jas sudėtinga greitai parduoti. Šis rodiklis kur kas griežtesnis už pirmąjį.

**Bendrasis pelningumas** – įmonės bendrojo pelno ir viso pardavimo santykis, išreikštas procentais. Kuo didesnė yra šio rodiklio vertė, tuo pelningiau parduodama produkcija ar paslaugos.

**Grynasis pelningumas** – grynojo pelno ir viso pardavimo santykis, išreikštas procentais. Kuo didesnė šio rodiklio vertė, tuo įmonė dirba pelningiau.

**Turto graža** – įmonės grynojo pelno ir viso turto santykis procentais. Jis parodo, kiek litų grynojo pelno uždirba vienas turto litas ir kaip efektyviai yra naudojamas įmonės turimas turtas. Kuo šio rodiklio reikšmė yra didesnė, tuo geriau naudojamas įmonės turtas.

**Nuosavybės graža** – įmonės grynojo pelno ir savininkų nuosavybės santykis procentais. Jis, kaip ir turto gražos rodiklis, rodo, kiek grynojo pelno uždirba kiekvienas savininkų nuosavybės litas.

**Skolintosios nuosavybės koeficientas** – visų įmonės skolų ir nuosavybės santykis. Kuo daugiau kartų skolintoji nuosavybė yra didesnė už savininkų, tuo nepatrauklesnė investuotojams bus įmonė. Tokiu atveju bus sunkiau rasti investuotoją, tačiau nėra proporcijos, kuri būtų laikoma optimali.

**Vidutinis mokėjimo laikotarpis** – pirkėjų įsiskolinimo ir viso pardavimo santykis, padaugintas iš metų dienų skaičiaus (365). Šis rodiklis rodo, kaip greitai įmonė susigražina skolas. Jeigu šis laikotarpis imtų ilgėti, tai įmonė gali pritrūkti lėšų.

**Atsargų apyvartumas** – atsargų ir parduotų prekių bei atliktų paslaugų savikainos santykis, padaugintas iš metų dienų skaičiaus (365). Šis rodiklis rodo, per kiek dienų atsargos tampa produkcija, ir parodo, kaip efektyviai naudojamos įmonės atsargos.

Aukščiau išvardytus rodiklius galima pateikti lentelėje. Reikia, kad lentelėje atspindėtų visų metų, kuriems planuojama skolintis pinigų, prognozuojami rodikliai.

Visos prognozės turi būti atliekamos remiantis jautrumo analize.

Jautrumo analizės tikslas – išryškinti svarbiausius veiksnius („kritinius“ kintamuosius), galinčius turėti daugiausia įtakos projektui, bei patikrinti kiekvieno jų įtaką projekto rezultatams (Cibulskienė, Butkus, 2007).

Jautrumo analizė atliekama trimis galimomis sąlygomis:

- 1) labiausiai tikėtinas atvejis,
- 2) pesimistinis atvejis,
- 3) optimistinis atvejis.

Jautrumo analizė atliekama taip:

1. Pasirenkamas rodiklis, pagal kurį bus nustatinėjamas projekto jautrumas.
2. Parenkami veiksniai, kurie gali vienaip ar kitaip lemti pagrindinio rodiklio reikšmę, pvz.; produkcijos kaina, gamybinių sąnaudų dinamika ir kt.
3. Apskaičiuojamas pagrindinis rodiklis, pakitus antrame žingsnyje parinktiems veiksniams.

Analizės rezultatai pateikiami lentelių arba grafikų pavidalu, apibendrinant, kokią įtaką projektui turi veiksnio pokytis (Cibulskienė, Butkus, 2007).

## Temos apibendrinimas

Mokinys gebės parengti verslo plano finansinę dalį.

## Pagrindinė literatūra

1. Cibulskienė, D., Butkus, M., 2007, Investicijų ekonomika: realiosios investicijos. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
2. Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.



### Savikontrolės klausimai

1. Kokios ataskaitos turi būti pateikiamos rengiant verslo planą?
2. Kokiam laikotarpiui rengiamas verslo planas?
3. Kaip tiksliai reikia suplanuoti piniginių lėšų poreikį?
4. Ar būtina planuoti finansuotojo (investuotojo) naudą?
5. Kokie finansiniai rodikliai turi būti pateikiami verslo plane?
6. Kokius ekonominius rodiklius rekomenduojama pateikti rengiant verslo planą?

---

### Užduotis

X įmonei parenkite verslo plano dalį „Finansai“, atsižvelgdami į keliamus reikalavimus.

---

## 5. VERSLO PLANAS: „UAB TADO MEDIS“

**Tikslas** – gebėti paaiškinti verslo planą pagal atskiras dalis.

### **Siekiniai:**

1. Susipažinti su verslo plano dalimi „Verslo aprašymas“.
2. Susipažinti su verslo plano dalimi „Rinkodara“.
3. Susipažinti su verslo plano dalimi „Gamyba“.
4. Susipažinti su verslo plano dalimi „Vadyba“.
5. Susipažinti su verslo plano dalimi „Rizikos veiksniai“.
6. Susipažinti su verslo plano dalimi „Finansai“.

Šiame skyriuje pateikiamas A. Jovaišos siūlomas realiai egzistuojančios įmonės verslo planas. Ši įmonė pateikė verslo planą bankui norėdama gauti kredito liniją ir ją gavo. Vardai ir pavadinimai yra pakeisti.

### **VERSLO PLANAS OBLIUOTOS MEDIENOS GAMYBA**

Uždaroji akcinė bendrovė „Tado medis“  
Pakraščio g. 11, 2000 Vilnius.  
Laiškams: p. d. 2001, 2000 Vilnius.  
Bendrovės prezidentas Tadas Petrulis,  
telefonas ir faksas 75 12 17.  
Verslo planą padėjo parengti  
UAB „Verslo planas“,  
Ramygalos g. 11, Vilnius,  
tel.: (22) 72 55 12, 72 65 24

**1995 m. liepa**  
**Nuorašas Nr. 1**

**Pateiktas Verslo plėtros bankui**

*Šis verslo planas parengtas UAB „Tado medis“ vadovų ir skirtas kredito linijos komerciniame banke paieškai. Plane pateikta informacija yra konfidenciali, todėl ją kopijuoti bet kuriomis priemonėmis leidžiama tik gavus bendrovės raštišką sutikimą.*

## TURINYS

<b>SANTRAUKA</b> .....	44
<b>VERSLO APRAŠYMAS</b> .....	45
A. VERSLO SRITIES APRAŠYMAS.....	45
B. ĮMONĖS ISTORIJA .....	45
C. VERSLO TIKSLAI, GALIMYBĖS IR ORIENTYRAI .....	46
D. PRODUKTO APRAŠYMAS.....	46
<b>RINKODARA</b> .....	47
A. RINKOS APŽVALGA .....	47
B. KONKURENCIJOS ANALIZĖ .....	47
C. RINKODAROS PLANAS.....	48
C.1. PARDAVIMO STRATEGIJA .....	48
C.2. KAINODAROS STRATEGIJA.....	49
C.3. REKLAMA IR RĖMIMAS .....	49
<b>GAMYBA</b> .....	50
A. TRUMPAS GAMYBOS PROCESO APRAŠYMAS.....	51
B. VIETOS ANALIZĖ .....	51
C. PATALPOS IR ĮRANGA.....	51
A. TRANSPORTAS .....	51
B. TIEKĖJAI .....	51
C. DARBO JĖGA.....	52
D. TEIKIAMOS PAPILDOMOS PASLAUGOS.....	52
E. GAMYBOS SAVIKAINA .....	53
<b>VADYBA</b> .....	53
A. SAVININKAI IR VALDYTOJAI .....	53
B. ORGANIZACINĖ ĮMONĖS STRUKTŪRA .....	54
<b>RIZIKOS VEIKSNIAI</b> .....	54
A. GALIMI SUNKUMAI IR KLIŪTYS .....	54
B. ALTERNATYVI VEIKLA .....	54
<b>FINANSAI</b> .....	55
A. REIKALINGAS KAPITALAS IR JO PANAUDOJIMAS .....	55
B. FINANSINIŲ PROGNOZIŲ PRIELAIDOS.....	56
C. FINANSINĖS ATASKAITOS.....	59
LABIAUSIAI TIKĖTINA PROGNOZĖ .....	59
PESIMISTINĖ PROGNOZĖ .....	66
OPTIMISTINĖ PROGNOZĖ .....	72
D. NENUOSTOLINGUMO ANALIZĖ .....	80
<b>PRIEDAI</b> .....	80

## SANTRAUKA

Šiuo metu Lietuvoje prekyba mediena ir jos perdirbimas yra vienas iš pelningiausių ir perspektyviausių verslų. Jums pateiktas verslo planas patvirtina šį teiginį. Palyginti su kitais verslais, medienos perdirbimas ir prekyba medienos produkcija turi akivaizdžių pranašumų bent jau dėl to, kad tai tradicinė Lietuvos pramonės rūšis, galinti naudoti vietinę arba lengvai prieinamą importinę žaliavą.

Uždaroji akcinė bendrovė „Tado medis“ perdirba viengubai pjautą medieną ir gamina obliuotą produkciją: grindų lentas ir dailylentes. Numatyta gaminti ir baldų pusgaminius, baldų užpildą. Šioms gamybinėms operacijoms atlikti bendrovė turi daugia riklių ir keturpu- šių medžio apdirbimo staklių, medienos džiovinimo kamerą. Devintą projekto mėnesį tikimasi pasirašyti galutinę sutartį su UAB „Medžio mašinos“ dėl šiuolaikiškų švedišku gaterių įsigijimo išperkamosios nuomos būdu, o tai leis jau nuo antrųjų metų pradžios perdirbti apvalią medieną ir gerokai padidinti įmonės pelningumą.

Uždaroji akcinė bendrovė „Tado medis“ įregistruota 1992 m. Vilniaus rajono savivaldybėje. Jos prezidentas Tadas Petrusis, anksčiau dirbęs Statybos ir remonto treste iš pradžių brigadininku, vėliau – vyriausioju darbų vykdytoju, nuolat stebi medžio apdirbimo pramonės rinką. 1995 m. birželio 6 d. aukcione įsigytos mechanikos remonto dirbtuvės puikiai tinka projekte numatytai veiklai atlikti. Objektas labai geroje vietoje, jame yra veikiančios įrenginiai, kuro rezervuaras, autoservisas. Su buvusiais komplekso šeimininkais pasirašyta kredito sutartis, pagal kurią pinigai už šį kompleksą bus išmokėti per antruosius projekto metus. Dėl didelės rizikos (neįkeista jokio turto) numatytos 60 proc. metinės palūkanos. Už pirmuosius metus jos bus išmokėtos pirmą ir antrą antrųjų projekto metų mėnesius, už antruosius – kiekvieno antrųjų metų ketvirčio pabaigoje.

Prašoma 245 000 Lt kredito linija su 42 proc. metinių palūkanų 13 mėnesių laikotarpiui (pagal daugiausia lėšų reikalaujančią labiausiai tikėtiną prognozę). Lėšos bus panaudotos žaliavai (medienai) pirkti. Tai leistų užtikrinti numatomą apyvartą, skolos buvusiems pastato šeimininkams grąžinimą laiku (antraisiais metais) ir pirmosios įmokos sumokėjimą už išsimokėtinai įsigijamus įrenginius. Paskola bus imama ir atiduodama dalimis, palūkanos mokamos kiekvieną mėnesį. Paskolos poreikis gali labai skirtis nuo rinkos sąlygų. Tai matyti ir iš finansinėje dalyje pateiktų lentelių.

Kaip garantas bankui bus įkeistas visas gamybinis kompleksas.

Bendrovė „Tado medis“ produkciją žada pardavinėti dviem būdais: parduotuvėse, kurių viena bus įrengta pačiame gamybos objekte, o kita nuomojama Vilniuje, Vakario g. 159, ir sudarius ilgalaikės produkcijos tiekimo sutartis su statybos ir remonto bendrovėmis bei užsienio partneriais, su kuriais nuolat palaikomas glaudus ryšys.

Bendrovėje „Tado medis“ iš pradžių dirbs 21 žmogus. Bendras mėnesinis atlyginimas pirmaisiais metais bus 10 850 Lt ir 0,45 proc. pardavimo apimčių priedas. Kitais metais atlyginimų fondas nuolat didės: antraisiais ir ketvirtaisiais metais – 50 proc.

Be pagrindinės veiklos, bendrovė „Tado medis“ turi galimybę teikti dar ir kuro saugojimo paslaugas, atlikti kalvystės, tekinimo, frezavimo, suvirinimo darbus. Bendrovė turi tam reikalingas patalpas ir įrenginių. Visą projektą galima padalyti į du etapus.

**Pirmajame** etape norima gauti 245 000 Lt kredito liniją 13 mėnesių laikotarpiui mokant 42 proc. metinių palūkanų. Pagal labiausiai tikėtiną prognozę, pateiktą finansinėje dalyje, pirmą mėnesį būtų paimta 50 000 Lt. Kita paskolos dalis – per tuos pačius metus. Palūkanos mokamos kiekvieną mėnesį, o pagrindinė paskola būtų grąžinta trylikimą mė-

## Verslo planas

nesį. Pagal optimistinę prognozę paskola tebutų 59 000 Lt ir visa būtų gražinta jau šeštą projekto mėnesį. Pagal pesimistinę prognozę reikia 179 000 Lt lėšų ir jos būtų gražintos trylikimą mėnesį.

**Antrajame** etape, kuris prasidėtų devintą projekto mėnesį, bendrovė sumokėtų pirmąją 5 proc. įmoką už švediškus gaterius, įsigyjamus išperkamosios nuomos būdu pagal su UAB „Medžio mašinos“ pasirašytą ketinimų protokolą. Šių gaterių vertė – 135 000 JAV dolerių. Pagal aptartas sąlygas bus taikoma 11 proc. metinių palūkanų už neišmokėtą įrenginių dalį, o išmokėta būtų per 5 metus mokant lygiomis dalimis kiekvieną ketvirtį.

## VERSLO APRAŠYMAS

### A. VERSLO SRITIES APRAŠYMAS

Medienos perdirbimo pramonė ir Lietuvoje, ir visoje Rytų Europoje yra perspektyvi ir greitai plėtojama. Patogi Lietuvos geografinė padėtis sudaro palankias sąlygas šiam verslui. Turtingi medienos išteklių ir per mažai išplėtotą medienos pramonė, gana nestabili padėtis NVS šalyse leidžia Lietuvos verslininkams būti tarpininkais – tiekti Vakarų Europos rinkai sąlygiškai nebrangius geros kokybės medienos gaminius.

Medienos perdirbimas yra nuo seno tradicinė Lietuvos ūkio šaka. Per pastaruosius dešimtmečius Lietuvoje sukaupia nemažai darbo su Rusijos, Baltarusijos ir kitų NVS šalių medienos tiekėjais bei gamintojais patirties. Gana pigi darbo jėga, turimas gamybinis pajėgumas, darbo patirtis ir kokybė leidžia mūsų verslininkams konkuruoti Vakarų Europos rinkoje.

Bendrovės savininkai nuolat stebi medienos rinką Lietuvoje jau nuo 1992 m. ir yra padarę išvadą, jog medienos pramonėje išliks tik tie verslininkai, kurie sugebės šiuo metu įsigyti šiuolaikiškų technologijų, garantuojančių didelį darbo efektyvumą ir kokybę. Labiausiai turėtų būti išplėstas antraeilis apdirbimas, t. y. obliavimo ir džiovinimo operacijos.

Bendrovė „Tado medis“ dirba ir dirbs kaip obliuotos medienos (dailylenčių, grindų lentų ir kt.) gamintoja ir realizuotoja. Bendrovės darbas neturėtų labai veikti šios pramonės rūšies Lietuvoje, nes produkcijos paklausa ir Lietuvoje, ir užsienyje yra nemaža, o bendrovės apyvarta nedarys juntamos įtakos visai Lietuvoje gaminamai produkcijai. Kita vertus, bendrovės veiklos neturėtų smarkiai veikti kiti veiksniai, nes bus dirbama našiais įrenginiais, naudojama pigi žaliava, o jos pasiūla bent jau kol kas yra gana didelė.

### B. ĮMONĖS ISTORIJA

Uždaroji akcinė bendrovė „Tado medis“ įregistruota Vilniaus rajono savivaldybėje 1992 m. birželio 4 d. Registracijos pažymėjimo kopija pateikiama 1 priede.

1992 m. bendrovė iš Lietuvos akcinio inovacinio banko gavo paskolą pirkti autoservisą, esantį tose pačiose patalpose, kuriose diegiamas šis projektas. Autoservisas dirbo sėkmingai (šiuo metu – irgi), bet dėl didelių palūkanų firmos savininkams teko parduoti autoservisą kitam šeiminkui, o gautais pinigais buvo atsiskaityta su banku. Šis autoservisas priklauso kompleksui, tad tikimasi, kad po kurio laiko jis vėl bus įtrauktas į bendrovės balansą.

Pardavęs autoservisą, bendrovės pagrindinis savininkas intensyviai tyrė medienos rinką, rado būsimų partnerių Rumunijoje, Vengrijoje, Vokietijoje ir Lietuvoje. Aktyviai buvo rengiamas lentpjūvės įsigijimo ir įrengimo projektas. Pasirašytas ketinimų protokolai su UAB „Medžio mašinos“ dėl šiuolaikiškų švedišκών gaterių įsigijimo išsimokėtinai. Šio ketinimų protokolo nuorašas pridedamas prieduose (Nr. 5). 1995 m. birželio 6 d. įvyko žemės ūkio bendrovės „Lyguma“ mechanikos remonto dirbtuvių su inventoriumi pardavimo aukcionas. Jį laimėjo bendrovė „Tado medis“. Protokolo nuorašas pridedamas prieduose (Nr. 2). Nuo šio momento „Tado medis“ pradėjo aktyviai įgyvendinti numatytą projektą: įsigijo 3 keturpuses medžio apdirbimo stakles, sudarė sutartis dėl ventiliacijos sistemos pirkimo ir sumontavimo bei parduotuvės patalpų nuomos. Lentpjūvė jau pradėjo darbą – obliuoja pirminio apdirbimo lentas ir jas džiovina.

### C. VERSLO TIKSLAI, GALIMYBĖS IR ORIENTYRAI

Pagrindinis bendrovės „Tado medis“ tikslas yra įsitvirtinti rinkoje, žmonėms, dirbantiems lentpjūvėje ir parduodantiems joje pagamintą produkciją, suteikti stabilų pragyvenimo šaltinį, naudoti esamą ir būsimą gamybinį pajėgumą.

Artimiausi tikslai apibrėžiami taip:

1. Per pirmuosius metus pasiekti ne mažesnę kaip 70 proc. gamybinio pajėgumo apyvartą.
2. Per antruosius metus tapti finansiškai nepriklausomiems (išskyrus įrenginių pirkimo išsimokėtinai sutartį).

Šis projektas yra dviejų etapų:

1. Komercinės paskolos iš vietinio banko gavimas, neobliuotų lentų antrinis apdirbimas, apyvartos didinimas, jau užmegztų ryšių išplėtimas, paskolos bankui ir buvusiems objekto savininkams grąžinimas. Šis etapas turėtų trukti dvejus metus.
2. Švedišκών gaterių įsigijimas išsimokėtinai, efektyvumo ir pelningumo didinimas, tiekėjų tinklo ir realizavimo rinkos plėtimas. Šis etapas turėtų prasidėti devintą mėnesį ir trukti penkerius metus.

Abu etapai laiko atžvilgiu sutampa, be to, skirti tam pačiam tikslui pasiekti, todėl toliau jie bus laikomi vienu projektu.

### D. PRODUKTO APRAŠYMAS

Bus gaminama 8 proc., 12 proc. ir 16 proc. drėgnumo antrinio apdirbimo mediena:

- dailylentės,
- grindų lentos, obliuotos lentelės baldams,
- baldų pusgaminiai,
- baldų užpildas (medžio masė).

Visi gaminiai bus geros kokybės. Bendrovės produkcija nesiskirs nuo konkurentų kokybiškų gaminių.

Turimi įrenginiai leis greitai pakeisti gaminių matmenis, jei tik pakistų pirkėjų poreikiai ar jie to pageidautų.

## RINKODARA

### A. RINKOS APŽVALGA

Pagrindiniai produkcijos vartotojai yra:

- statybos organizacijos,
- bendrovės, gaminančios duris, langus, baldus,
- bendrovės, atliekančios remonto darbus,
- gyventojai.

Medžio gaminių paklausa nuolat didėja. Matyt, taip bus ir ateityje.

Apie 70 proc. pagamintos produkcijos bus eksportuojama. Užmezgta nemažai ryšių su užsienio firmomis, ketinančiomis pirkti bendrovės produkcijos. Prieduose pateiktas produkcijos pirkimo sutarties su Vengrijos firma „Austrowaren – Hungaria KFT“ nuorašas (Nr. 8). Orientuojamasi į ilgalaikes sutartis, kurios bus pasirašytos ir su potencialiais partneriais.

Kiti 30 proc. produkcijos bus parduoti Lietuvoje. Pusę šios apimties sudarys mažmeninė, kitą pusę – didmeninė prekyba. Pagrindiniai didmeninės prekybos pirkėjai turėtų būti statybos organizacijos, su kuriomis bus sudaromos tiesioginės ilgalaikės sutartys. Pagrindiniai mažmeninės prekybos klientai turėtų būti viduriniojo sluoksnio gyventojai, statantys namus ar remontuojantys butus.

### B. KONKURENCIJOS ANALIZĖ

Konkurentus galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes: stambius, buvusius valstybinius medienos apdirbimo kombinatų, ir smulkias bei vidutines privataus kapitalo įmones.

Stambios bendrovės turi didelius gamybinius plotus, galimybę apdoroti dideles medienos partijas, bet vargsta su gana senais, nenašiais įrenginiais, be to, dažnai yra įsiskolinusios biudžetui ir bankams. Ši konkurentų grupė nelabai pavojinga, kol bendrovės išlieka stambios ir neoperatyvios, bet jei persitvarkytų į mažesnes ar įsigytų šiuolaikiškų technologijų, gali pasidaryti itin konkurencingos.

Didesnę įtaką verslui dabar gali daryti gana daug įsteigtų mažų ir vidutinių privataus kapitalo lentpjūvių, kurios pajėgia greitai reaguoti į rinkos poreikių kitimą, tačiau dauguma jų naudoja senus įrenginius, nes nauji brangiai kainuoja. Konkurencinėje kovoje išliktų vien tos lentpjūvės, kurios gebėtų kuo greičiau įsigyti našių ir tikslių naujos kartos įrenginių.

Trumpai aptarsime tris svarbiausius Vilniaus regiono konkurentus.

Valstybinė rajoninė miškų urėdija

1. *Infrastruktūra*. Bendras vaizdas neblogas, teritorija aptverta, saugoma, asfaltuota, bet perkrauta. Pastatai mediniai, 80 proc. nusidėvėję. Vieta strategiškai bloga, toli nuo pagrindinių kelių. Realizuoti produkciją sekasi sunkiai. Pertvarkymams reikia didelių kapitalinių įdėjimų.
2. *Įranga*. NVS 1980 m. pagaminti du rėminiai gateriai, dvi atviros sandėliavimo aikštelės su 5 t keliamosios galios tiltiniais kranais, vienerios daugiapjūklės, dvejų skersavimo staklės, automatinis krautuvas. Džiovyklų nėra.

3. *Apdirbimo technologija*. Trūksta technologinio nuoseklumo. Gateriai ir kiti įrenginiai yra skirtingose teritorijos vietose. Nenumatytas visiškas medienos perdirbimas.
4. *Apibendrinimai*. Be perspektyvos: išliks kaip vietinė ūkininkų poreikius tenkinanti lentpjūvė.

**UAB „Kampas“, Nemenčinė**

1. *Infrastruktūra*. Teritorija aptverta, asfaltuota, saugoma, netoli miestelio. Keliai geri. Pastatai ir teritorija neatitinka medienos srauto – ankšta.
2. *Įranga*. Dvejos suomiškos medžio džiovyklos, vienerios keturpusės NVS gamybos staklės. Įranga gera.
3. *Apdirbimo technologija*. Rankinis kamerų krovimas, nėra mažosios mechanizacijos, daug rankų darbo, visur ankšta. Atliekamas tik antrinis medienos apdirbimas.
4. *Apibendrinimai*. Bendra daugumos bendrovių problema: devyni amatai – dešimtas badas. Perspektyvos nelabai geros – nėra vežančiųjų džiovinami medieną (atstumas ~60 km).

**UAB „Laukymė“, Trakai**

1. *Infrastruktūra*. Vieta strategiškai gera: 2 km nuo Trakų, prie asfaltuoto kelio. Yra galimybė plėsti teritoriją, bet reikėtų didelių sąnaudų, nes reljefas labai nelygus. Teritorija aptverta, gruntinė, saugoma, 8 km nuo geležinkelio stoties. Pastatai laikini, mediniai, saugo medieną tik nuo kritulių.
2. *Įranga*. Morališkai pasenusi. Gateris rėminis, Jašiūnų (Lietuva) gamybos, trejų metų senumo. Lentų apipjovimo ir skersavimo staklės surankiotos iš metalo laužo atliekų. Kėlimo mechanizmų ir mažosios mechanizacijos nėra.
3. *Apdirbimo technologija*. Yra visa technologinė grandinė: sandėlis–gateris–lentų apipjovimas–sandėliavimas ir rūšiavimas.
4. *Apibendrinimai*. Lentpjūvės galimybės ribotos. Neišspręstas visiškas produkcijos apdirbimas, gaunama daug šalutinių pusgaminių. Po kurio laiko turėtų prasidėti technologiniai atnaujinimai.

Važinėjant po Lietuvos lentpjūves pastebimas visoms būdingas bruožas — laikinumas. Gyvenama šia diena.

**C. RINKODAROS PLANAS**

**C.1. PARDAVIMO STRATEGIJA**

Bendrovė „Tado medis“ produkciją žada pardavinėti dviem būdais:

1. *Tam skirtose parduotuvėse*. Viena specializuota parduotuvė bus įrengta šalia lentpjūvės, perkamų objektų teritorijoje. Čia parduotuvei gana geros sąlygos, nes nereikės transportuoti produkcijos, o lentpjūvė yra visai netoli Vilniaus, 5 km nuo miesto ribos, šalia pagrindinio kelio. Kelias iki pat parduotuvės (lentpjūvės) asfaltuotas, klientai galės naudotis automatiniu krautuvu.

Antra parduotuvė (340 m<sup>2</sup> angaras), esanti Vakario g. 159, Vilniuje, yra nuomojama. Su UAB „Medienos prekyba“ penkeriems metams pasirašyta nuomos sutartis, pagal kurią bendrovė „Tado medis“ įsipareigoja sumokėti nuomos mokesį – 1700 Lt kiekvieną mėnesį pirmaisiais metais ir 2000 Lt kiekvieną mėnesį vėlesniais metais. Nutiesta telefono linija.



Eksplotavimo sąnaudas, išskyrus telefono, apmoka pastatų savininkė — UAB „Medienos prekyba“.

2. *Pagal tiesiogines sutartis, pasitelkus agentų tinklą.* Kiekvienam agentui, sudariusiam su pirkėju sutartį, bus skiriamas iki 0,45 proc. parduotos produkcijos užmokestis. Iš pateikiamų finansinių duomenų matyti, kad ši suma nėra labai maža. Jau metų pabaigoje, pasiekus planuojamą apyvartą (o tai priklausys tik nuo pardavimo agentų darbo, nes gamybinių galimybių pasiekti tokią apyvartą yra jau dabar), ši suma turėtų būti nuo 3000 iki 5000 Lt per mėnesį. Už agentų darbą bus atsakingas komercijos direktorius, kuris galės dirbti šį darbą pats arba samdyti kitus žmones.

### C.2. KAINODAROS STRATEGIJA

Nustatant produkcijos kainą, bus įvertinama produkcijos savikaina ir ypač stebima rinkos padėtis. Dėl našių įrenginių ir ateityje produkcijos savikaina neturėtų viršyti pagamintos produkcijos rinkos kainų. Bendrovė „Tado medis“ savo produkciją žada pardavinėti šiek tiek mažesniais kainomis negu nusistovėjęs rinkoje ir laimėti dėl didesnių apimčių.

Gamybos savikaina, produkcijai nustatomos kainos ir realiai rinkoje esančios kainos palyginamos šio verslo plano skyriuje „Gamyba“.

### C.3. REKLAMA IR RĖMIMAS

Didžioji produkcijos dalis turėtų būti parduodama sudarant tiesioginius sandorius, todėl reklamai nebus skiriama daug lėšų:

- per pirmuosius 6 mėnesius – po 4000 Lt (su PVM ~ 4720 Lt),
- kitais projekto mėnesiais – po 2000 Lt (su PVM – 2360 Lt).

Pradžioje bus pasinaudota specialiais reklaminiiais laikraščiais „Alio“, „Reklama“, „Nekilnojamasis turtas“, retkarčiais – „Lietuvos ryto“ paskutiniais puslapiais. Ten reklama kainuoja nedaug, o asmeninė kai kuriuose – nemokama, todėl bus galima gana plačiai reklamuoti. Vėliau, atsiradus laisvų lėšų, bus reklamuojama „Verslo žiniose“ ir „Lietuvos ryte“, dar vėliau – per radiją. Reklaminiuose skelbimuose bus paminėtas įmonės adresas, telefonas, parduodamos produkcijos svarbiausios charakteristikos, kainos ir teikiamos papildomos paslaugos. Skelbimas laikraštyje bus maždaug toks:

**UAB „Tado medis“ siūlo spygliuočių, uosio, ąžuolo  
įvairių matmenų**

**OBLIUOTĄ MEDIENĄ.**

**Kainos – mažiausios Lietuvoje.**

**Pakrauname ir vežame medieną Lietuvoje savo transportu.**

**Pakraščio g. 11, Vilnius, tel. / faks. 751217**

Be reklamos laikraščiuose, bus parengti reklaminiai leidiniai ir siunčiami potencialiems klientams paštu, dalijami įvairiose parduotuvėse.

Reklamos kampanijos vertę bendrovės savininkai supranta, bet lėšų stygius mažina veiksmų laisvę.

## GAMYBA

### A. TRUMPAS GAMYBOS PROCESO APRAŠYMAS

Dabar ir pirmaisiais metais bendrovė „Tado medis“ perka pirminio apdirbimo žaliavą (viengubai pjautas spygliuočių lentas) ir, naudodama keturpusės obliavimo stakles, perdirba į dvigubai pjautą obliuotą medieną: dailylentes, grindų lentas. Nuo antrųjų metų pirks apvalią medieną (spygliuočių, uosių ir ąžuolų rąstus) ir gateriu pjaustys į lentas, t. y. atliks pirminį apdirbimą. Paskui mediena bus perdirbama į obliuotą medieną kaip ir pirmajame etape. Visą procesą galima pavaizduoti taip:

1. Tiekėjų transportu atvežamos žaliavos. Transporto sąnaudas apmoka bendrovė „Tado medis“. Žaliava sandėliuojama.
2. Apvali mediena gateriu pjaustoma į lentas, t. y. atliekamas pirminis apdorojimas (tik antrajame projekto etape, nuo antrųjų metų).
3. Lentos džiovinamos kameroje.
4. Lentos apdorojamos keturpusėmis obliavimo staklėmis ir gaunama produkcija.
5. Produkcija rūšiuojama, skersuojama, pakuojama ir sandėliuojama.
6. Pagamintą produkciją išsiveža užsakovai. Finansinėje dalyje apskaičiuota, kad už transporto paslaugas moka bendrovė „Tado medis“, tačiau bus deramasi, kad jas apmokėtų pirkėjas. Turimi įrenginiai leidžia pasiekti tokias medienos išeigas:
  - neobliuotą spygliuočių medieną perdirbant į obliuotą (pirmajame etape), atliekos sudaro 10 proc., t. y. žaliava sudaro apie 110 proc. gaunamos produkcijos;
  - apvalią spygliuočių medieną perdirbant į obliuotą, atliekos sudaro 50 proc., t. y. žaliava sudaro 200 proc. gaunamos produkcijos;
  - apvalią kietmedžio (uosio ir ąžuolo) medieną perdirbant į obliuotą, atliekos sudaro 60 proc., t. y. žaliava sudaro 250 proc. gaunamos produkcijos.

Šie koeficientai (1,1, 2,0 ir 2,5) nurodyti ir jais naudojamosi finansinėje dalyje.

### B. VIETOS ANALIZĖ

Visi pagrindiniai gamybiniai pastatai ir įranga yra Vilniaus rajone, 5 km atstumu nuo miesto ribos. Pastatų kompleksas išdėstytas labai kompaktiškai, šalia pagrindinio kelio. Už 12 km nuo objekto yra geležinkelio stotis. Teritorija ir keliai asfaltuoti. Kadangi žaliava ir pagaminta produkcija vežama autotransportu ir geležinkeliu, tai sudaro geras sąlygas atlikti transporto operacijas. Teritorija aptverta, apšviesta. Visą parą budi sargai.

Vietovės ir pastatų išdėstymo planas pateikiamas prieduose (Nr. 7).

### C. PATALPOS IR ĮRANGA

Bendrovė „Tado medis“ turi šią įrangą:

Įranga	Kiekis	Balansinė vertė (Lt)	Per 1 mėn. nudėvima	Našumas
Gamybinis kompleksas	1	350 000	2917	
Medienos džiovinimo kamera	1	75 000	625	200 m <sup>3</sup> /mėn.
Keturpusės staklės	3	72 000	600	150 m <sup>3</sup> /8 val.
Daugiapjūklės staklės	1	24 000	200	50 m <sup>3</sup> /8 val.
Ventiliacijos sistema	1	7000	58	10 m <sup>3</sup> /8 val.
Iš viso		528 000	4401	

Gamybos kompleksas nupirkta išsimokėtinai. Su buvusiais šeiminkais sudaryta sutartis, pagal kurią pinigai už jį bus sumokėti per antruosius metus. Komplexo detalizacija pateikta prieduose – bendrovės „Tado medis“ ir ŽŪB „Lyguma“ komplekso pirkimo ketinimų protokole (Nr. 4).

Su UAB „Medžio mašinos“ pasirašytas ketinimų protokolas. Pagal jį išsimokėtinai turėtų būti nupirkti švediški „Kamek“ ir „Arsi“ firmų gateriai, kurių kiekvieno našumas – 50 m<sup>3</sup>/8 val. pagamintos produkcijos. Bendra jų vertė – 135 000 JAV dolerių.

Pirmasis įnašas (5 proc. įrenginių sumos, t. y. 27 000 Lt) turėtų būti sumokėtas devintą projekto mėnesį. Iki to laiko bus derinamos sutarties sąlygos, vedamos derybos, įgyjama patirtis, kaupiamos reikalingos lėšos. Tikimasi, kad, sumokėjus pirmąjį įnašą, per 3 mėnesius šie įrenginiai bus atgabenti, sumontuoti ir parengti darbui.

### A. TRANSPORTAS

Bendrovė „Tado medis“ transporto operacijoms atlikti samdo autotransporto firmas. Už žaliavos atvežimą moka gavėjas, t. y. „Tado medis“. Produkciją išsivežti turėtų pirkėjas savo transportu, bet ją eksportuojant transportavimo sąnaudas Lietuvos teritorijoje turėtų apmokėti bendrovė „Tado medis“. Finansinėje dalyje, kad būtų paprasčiau, visos produkcijos išvežimo sąnaudos apskaičiuotos įmonei „Tado medis“ taikant 10 Lt tarifą už vieno kubinio metro medienos gabenimą. Šis tarifas apskaičiuotas darant prielaidą, kad vidutinis produkcijos transportavimo atstumas bus 100 kilometrų.

Po dvejų metų, kai bus sukaupta reikalingų lėšų (pagal finansinius duomenis taip ir turėtų būti), bendrovės „Tado medis“ savininkas yra numatęs įsigyti nuosavą transportą. Dėl to turėtų pagerėti klientų aptarnavimas.

### B. TIEKĖJAI

Bendrovė „Tado medis“ perka viengubai pjautą eglės ir pušies medieną Baltijos biržoje (pastarųjų metų šios biržos medienos kainų biuletenis pateiktas prieduose) ir iš privačių asmenų (pagal asmeninius skelbimus). Antraisiais metais, kai reikės apvalios spygliuočių, uosio ir ažuolo medienos, jos pirsks iš Lietuvos miškų urėdijų (gali pateikti iki 5000 m<sup>3</sup> medienos per mėnesį), iš kitų Lietuvos, Rusijos, Baltarusijos firmų, taip pat Baltijos ir Maskvos

medienos biržose. Dabar, kai rinkos pasiūla stabili, medienos pirkimas nekelia sunkumų.

Galimybė pirkti dideles medienos partijas iš Rusijos (ir iš Kaliningrado srities), Baltarusijos bei kitų NVS šalių leidžia pasirinkti palankiausias pirkimo sąlygas.

### C. DARBO JĖGA

Projektui įgyvendinti UAB „Tado medis“ reikės 21 darbuotojo. Numatoma dirbti viena pamaina, t. y. 8 val. per parą. Prireikus, jei bus didesnis produkcijos poreikis, bus dirbama dviem pamainomis ir papildomai samdoma darbininkų. Dabar laisvos darbo jėgos yra pakankamai, todėl keblumų neturėtų kilti.

Bendras visų darbuotojų atlyginimas pirmaisiais metais sudaro 113 274 Lt, t. y. vidutiniškai 9440 Lt per mėnesį (vieno darbuotojo mėnesio atlyginimo vidurkis – 450 Lt). Socialinio draudimo įmokos sudarys 35115 Lt. Kitais metais pastovių atlyginimų fondas padidės 50 proc. ir ketvirtaisiais – dar 50 proc. Tai matyti iš finansinių ataskaitų. Atlyginimai numatyti tokie:

Pareigos	1 metai	2–3 metai	4–6 metai	Pridedami procentai nuo pardavimo	
Vyr. buhalteris	1000	1500	2250		
Pardavimo vadybininkas	900	1350	2025	0,25	
Pardavėjai (2)	750	1125	1688	0,20	
Administracija	2650	3975	5963		
Gaterio darbininkai (5)					
		3000	4500	6750	
Keturpusių staklių darbininkai (3)					
		1800	2700	4050	
Džiovyklos darbininkai (3)					
		1200	1800	2700	
Automatinio krautuvo vairuotojas					
		400	600	900	
Kranininkas					
		400	600	900	
Sargai (3)					
		900	1350	2025	
Sandėlininkas					
		500	750	1125	
		Gamyba	8200	12300	18 450
		Visi atlyginimai	10850	16275	24413

### D. TEIKIAMOS PAPILDOMOS PASLAUGOS

Be medienos apdirbimo, bendrovė „Tado medis“ turi galimybę teikti papildomas paslaugas ir atlikti kitus darbus. Perkamame pastatų komplekse galima atlikti tokius darbus:

1. *Saugoti ir pardavinėti skystą kurą.* Yra 250 t talpos antžeminis rezervuaras ir kuro pilstymo įrenginiai, benzinvežis, kuriuo galima nuvežti kurą ten, kur reikia.
2. *Atlikti kalvystės darbus.* Yra veikianči kalvė. Atsiradus asmeniui, kuris būtų suinteresuotas tokiais darbais (pavyzdžiui, dekoratyvinių tvorelių, grotų ir kt. gamyba), kalvė bus išnuomota arba bus priimtas žmogus dirbti kalviu.
3. *Atlikti tekinimo ir frezavimo darbus.* Pastatuose yra veikiančių įrenginių, todėl, kaip ir kalvei, ieškoma žmogaus, norinčio imtis šių darbų.
4. *Atlikti elektros suvirinimo darbus.* Pastatai ir įrenginiai yra buvusios mechanikos re-

## Verslo planas

monto dirbtuvės, todėl visiems šiems darbams atlikti yra puikios sąlygos. Laikui bėgant bus nagrinėjamos įvairios galimybės imtis ne tik medžio apdirbimo, bet galbūt gaminti ir įvairesnę produkciją.

### E. GAMYBOS SAVIKAINA

Gamybos savikainą atspindintys duomenys nurodyti finansinėje dalyje, pelno ataskaitose, o skyrelyje „Labiausiai tikėtina prognozė“ pateikiama produktų savikainos struktūra pirmų metų šeštą mėnesį, dvyliktą mėnesį, taip pat antrų, trečių, ketvirtų ir penktų metų II ketvirtį. Vertinant verslo specifiką, patogiau skaičiuoti periodo visos gamybos, o ne 1 kub. m produkcijos savikainą. Kadangi savikaina priklausys ir nuo perdirbamos partijos dydžio, ir nuo laiko veiksnio, čia pateiksime produkcijos savikainos ir kainos struktūrą, išreikštą procentais, pirmą ir dvyliktą veiklos mėnesiais, taip pat penktų metų II ketvirtį pagal labiausiai tikėtinos prognozės variantą:

Rodikliai	1 metų 6 mėnuo		1 metų 12 mėnuo		5 metų II ketvirtis	
	Bendra	%	Bendra	%	Bendra	%
Žaliavos	213 964	66,40 %	432 305	66,80 %	5 229 730	65,70 %
Gamybinės sąnaudos	66 333	20,60 %	165 114	25,50 %	2 389 886	30,00 %
Atlyginimai ir socialinis draudimas	9288	2,90 %	11 204	1,70 %	184 457	2,30 %
Palūkanos	23 310	7,20 %	29 658	4,60 %	7054	0,10 %
Mokesčiai į biudžetą	1605	0,50 %	3243	0,50 %	107 017	1,30 %
Kitos sąnaudos	7855	2,40 %	6056	0,90 %	37 244	0,50 %
Visa savikaina	322 355	100,00 %	647 580	100,00 %	7 955 387	100,00 %
Pardavimo kaina	321 022	99,60 %	648 612	100,20 %	8 431 043	106,00 %

Pateikti duomenys rodo, kad didžiąją savikainos dalį sudaro žaliavų ir gamybos sąnaudos.

## VADYBA

### A. SAVININKAI IR VALDYTOJAI

Yra trys bendrovės savininkai.

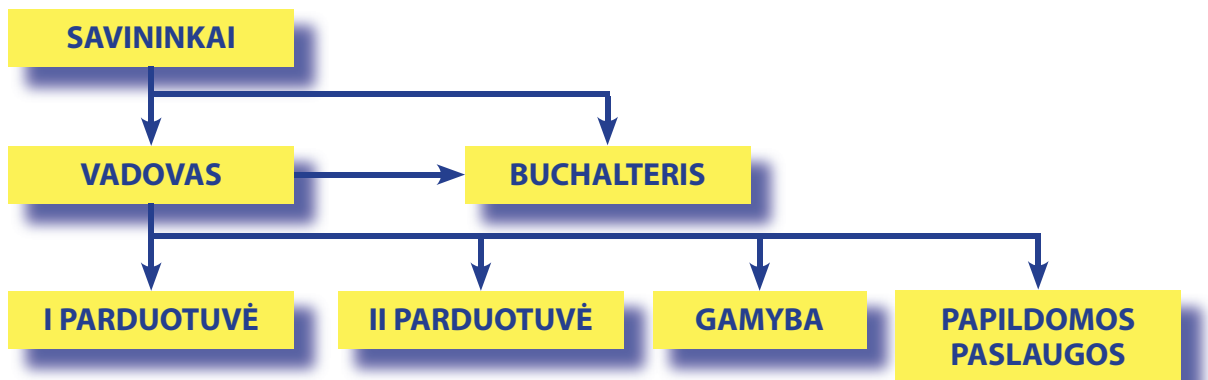
Tadas Petrulis, turintis 60 proc. akcijų ir dirbantis bendrovės prezidentu, 1966 m. baigė Vilniaus statybos technikumą. Statybos ir remonto treste dirbo brigadininku, meistru, darbų vykdytoju, vyriausiuoju darbų vykdytoju. 1985 m. buvo sukurta mobili statybos brigada, kuri Vilniaus rajone pagal sutartis dirbo tol, kol subyrėjo kolūkiai ir rajone sumažėjo statybos darbų.

1992 m. birželio mėnesį Tadas Petrulis su dviem bendraminčiais įregistravo uždarają akcinę bendrovę „Tado medis“. Jos veikla aprašyta šio verslo plano skyriuje „Įmonės istorija“.

Tadas Petrulis dirba organizacinį darbą, nuolat stebi rinką ir jos pokyčius. Labai mėgsta savo darbą. Sugeba sudominti žmones savo idėjomis.

Kiti du savininkai Algis Markutis ir Jonas Valatka turi po 20 proc. akcijų. Įmonės veikloje jie dalyvauja tik epizodiškai ir neturi sprendžiamojo balso, nes kontrolinis akcijų paketas priklauso Tadu Petruliui.

### B. ORGANIZACINĖ ĮMONĖS STRUKTŪRA



### RIZIKOS VEIKSNIAI

#### A. GALIMI SUNKUMAI IR KLIŪTYS

Esminiai sunkumai, kurių gali kilti plėtojant medienos perdirbimo verslą Lietuvoje, yra susiję su galimu savikainos padidėjimu. Tai gali lemti dvi priežastys:

1. Medienos kainos padidėjimas ar papildomo eksporto mokesčio įvedimas NVS šalyse (padarinys – vietinės žaliavos pabrangimas).
2. Eksporto mokesčio įvedimas medienos gaminiams, išvežamiems iš Lietuvos.

Šiuo požiūriu rizika bus susijusi su numatomu gamybos pelningumo sumažėjimu, tačiau, turint omenyje didelį numatomo verslo pelną nuo antrųjų projekto metų, ji negalės daryti bent kiek didesnės įtakos bendriems verslo rezultatams.

Kita problema, su kuria gali tekti susidurti, – verslo cikliškumas: medienos produkcijos poreikis žiemą mažesnis negu vasarą. Šią problemą išspręstų pagamintos produkcijos sandėliavimas, tačiau tai gali turėti didelę įtaką pirmųjų metų rezultatams, kai kas mėnesį bus labai svarbus kiekvieno produkcijos kubinio metro pardavimas. Tikimasi sudaryti nuolatinės medienos tiekimo sutartis, leidžiančias suvienodinti pardavimą ir iš dalies panaikinti ciklų įtaką.

Lietuvoje vis daugėja verslininkų, kurie verčiasi medienos verslu. Tai irgi turės įtakos. Kaip minėta, rinkoje turėtų išlikti tie, kurie įstengs gana greitai įsigyti šiuolaikiškų įrenginių ir sudaryti palankių ilgalaikių medienos eksporto sutarčių. Tikimasi, kad bendrovė „Tado medis“ pajėgs tai padaryti.

#### B. ALTERNATYVI VEIKLA

Norėdama įveikti visus šiuos galimus sunkumus, bendrovė „Tado medis“ yra numačiusi tokius sprendimo variantus:

## Verslo planas

1. Sandėlyje kaupti pagamintą produkciją ir ieškoti realizavimo alternatyvų. Šis variantas tinka įmonei tik antraisiais metais ir vėliau, kai būtų sukaupta užtektinai apyvartinių lėšų žaliavai pirkti.
2. Išplėsti produkcijos asortimentą. Perkamuose pastatuose yra kalvė, šaltkalvystės cechasis, autoservisas, todėl galima keisti produkcijos pobūdį.
3. Išnuomoti ar parduoti objektą (ar jo dalį).

### FINANSAI

#### A. REIKALINGAS KAPITALAS IR JO PANAUDOJIMAS

##### Labiausiai tikėtinas variantas

Rodikliai	Mėnesiai														Iš viso
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Paskolos ėmimas	50000	25000	26000	23000	21000	21000	18000	7000	0	22000	1000	5000	29000	0	
Paskolos atidavimas	0	0	0	0	0	0	0	0	6000	0	0	0	0	242000	
Paskolos likutis	50000	75000	101000	124000	145000	166000	184000	191000	185000	207000	208000	213000	242000	0	
Palūkanos		1750	2625	3535	4340	5075	5810	6440	6685	6475	7245	7280	7455	8470	73185

##### Optimistinis variantas

Rodikliai	Mėnesiai							Iš viso
	0	1	2	3	4	5	6	
Paskolos ėmimas	50000	6000	3000	0	0	0	0	
Paskolos atidavimas	0	0	0	0	20000	25000	14000	
Paskolos likutis	50000	56000	59000	59000	39000	14000	0	
Palūkanos		1750	1960	2065	2065	1365	490	9695

##### Pesimistinis variantas

Rodikliai	Mėnesiai														Iš viso
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Paskolos ėmimas	50000	11000	24000	19000	13000	13000	10000	0	0	23000	0	0	28000	0	
Paskolos atidavimas	0	0	0	0	0	0	0	0	9000	0	2000	1000	0	179000	
Paskolos likutis	50000	61000	85000	104000	117000	130000	140000	140000	131000	154000	152000	151000	179000	0	
Palūkanos		1750	2135	2975	3640	4095	4550	4900	4900	4585	5390	5320	5285	6265	55790

Taigi prašoma 245 000 Lt kreditinės linijos (pagal didžiausią paskolos pareikalavimą labiausiai tikėtinais variante) 13 mėnesių laikotarpiui mokant 42 proc. metinių palūkanų.

Atliekant finansinius skaičiavimus laikytasi prielaidos, kad paskolos dalys bus imamos ir gražinamos mėnesio pabaigoje (po 20 dienos), todėl palūkanos skaičiuojamos už jau praėjusio mėnesio paskolos likutį.

Devintą projekto mėnesį tikimasi pasirašyti galutinę sutartį su UAB „Medžio mašinos“ (yra ketinimų protokolai) dėl švediškių gaterių pirkimo išsimokėtinai. Pagal ketinimų protokolą reikalaujama 5 proc. įrenginių vertės (135 000 JAV dolerių) – 27 000 Lt – sumokėti pradžioje. Išsimokėti numatyta per penkerius metus, palūkanas ir dalines įmokas mokant kiekvieną ketvirtį ir nustatant 11 proc. metinių palūkanų už neišmokėtą įrenginių dalį. Taigi mokama bus taip:

Rodikliai	Ketvirčiai									
	0	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
Vertės dengimas	27 000	25 650	25 650	25 650	25 650	25 650	25 650	25 650	25 650	25 650
Išperkamosios nuomos mokesčiai		14 107	13 402	12 697	11 991	11 286	10 581	9875	9170	8465

X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	Iš viso
25 650	25 650	25 650	25 650	25 650	25 650	25 650	25 650	25 650	25 650	25 650	513 000
7759	7054	6348	5643	4938	4232	3527	2822	2116	1411	705	148 9

## B. FINANSINIŲ PROGNOZIŲ PRIELAIDOS

Finansinėse ataskaitose projektas yra išskirtas iš kitų galimų veiksmų, kurie, be abejo, turės įtakos verslui, todėl trečiųjų ir tolesnių metų bendrovės balansas, ekonominiai rodikliai ir kiti duomenys gali būti ne visai tikslūs.

Sąlygiška bendrovės finansinių metų pradžia laikoma kredito iš banko gavimo diena. Kitame lape pateikti svarbiausi duomenys. Prognozuojant *pardavimą*, laikytasi tokių prielaidų:

- *pesimistinis variantas*: tiek žaliavų, tiek pagamintos produkcijos kainos bus tokios pat, kaip ir numatyta labiausiai tikėtinos prognozės, bet gamyba bus 25 proc. mažesnė;
- *optimistinė prognozė*: gamyba bus tokia pat, kaip yra numaćiusi ir labiausiai tikėtina prognozė, bet žaliavos bus 10 proc. pigesnės, o produkcija – 10 proc. brangesnė;
- *labiausiai tikėtinas variantas*: visos pardavimo kainos yra parinktos mažiausios, o visos pirkimo kainos – didžiausios, todėl paliekama kainų atsarga.

Pardavimo kainos nurodytos su PVM (išskyrus pelno ataskaitą). Pirkimo kainos nurodytos be PVM, t. y. pinigų srautų ataskaitoje prie pirkimo sumos papildomai pridėtas ir PVM.

Į balansus išsimokėtinai perkama įranga įtraukiama pristatyta, o visos būsimos įmokos tampa bendrovės ilgalaikė skola, išskyrus einamųjų metų skolos dalį – ji parodoma trumpalaikių skolų skiltyje. Visa kredito linija traktuojama kaip trumpalaikė skola, nesvarbu, kada gražinama.



## Verslo planas

*Pelno ataskaitose* palūkanų sąnaudos išdalijamos kiekvienam mėnesiui, nesvarbu, ar jos mokamos tą mėnesį, ar ketvirčio pabaigoje, ar tik kitais metais.

Prognozuojant laikytasi šių prielaidų:

- džiovinimo paslaugų, transporto, komunalinės ir energetinės bei įvairios administracinės sąnaudos brangs 1,5 proc. kiekvieną mėnesį pirmuosius trejus metus ir 1 proc. kiekvieną mėnesį kitus metus;
- pagal išnagrinėtas kainų kitimo tendencijas žaliavų ir produkcijos kaina turėtų kisti taip:

Rodikliai	2 metai	3 metai	4 metai	5 metai	6 metai
Žaliavos	+ 30 %	+ 20 %	+ 18 %	+ 12 %	+ 8 %
Produkcija	+ 7 %	+ 7 %	+ 7 %	+ 7 %	+ 7 %

(Kainų kilimas įvertinamas kiekvienų finansinių metų pradžioje ir per metus nekin-ta.)

- palūkanos už kreditus bus mokamos fiksuotos; pastatų ir įrangos nusidėvėjimas skaičiuojamas 10 metų; kelių mokestis – 0,5 proc., realizavimo pajamų;
- pelno mokestis – 12 proc. (UAB „Tado medis“ turi mažosios bendrovės statusą, todėl jos pelno mokestis 50 proc. mažesnis);
- mokesčiai į biudžetą apskaičiuojami ir mokami kiekvieną mėnesį;
- FIFO būdu surašoma atsargų apskaita;
- įplaukos už pardutą produkciją gaunamos mėnesio pabaigoje; žaliavos perkamos mėnesio pabaigoje;
- visos mėnesio veiklos sąnaudos apmokamos mėnesio pabaigoje, išskyrus darbuotojų atlyginimus – jie išmokami kitą mėnesį;
- PVM nebus reikalaujama grąžinti iš biudžeto (projekto pradžioje), bet jis bus kompensuojamas tolesnėmis įmokomis.

### UAB „TADO MEDIS“ BAZINIAI DUOMENYS

Banko kredito palūkanų norma	42 %
Ilgalaikės nuomos palūkanų norma	11 %
Pastato savininkų kredito palūkanos	60 %
<b>Lėšų panaudojimas</b>	
Atsargos (apvali mediena) (Lt)	242000
<b>Pagrindiniai duomenys</b>	
Džiovyklos mėnesinis pajėgumas (m <sup>3</sup> )	200
Džiovinimo sąnaudos 1 m <sup>3</sup> (Lt)	130
Džiovyklos elektros sąnaudos 1 m <sup>3</sup> (Lt)	3
Obliavimo elektros sąnaudos 1 m <sup>3</sup> (Lt)	0,82
Gaterio elektros sąnaudos 1 m <sup>3</sup> (Lt)	2,2
Transporto sąnaudos 1 m <sup>3</sup> medienos (Lt)	Í0
Komunalinės sąnaudos (Lt)	1000

## Jurga Džiautienė

Parduotuvės patalpų nuoma per mėnesį pirmaisiais metais (Lt)	1700
Patalpų nuoma per mėnesį kitais metais (Lt)	2000
Kitos administracinės sąnaudos (Lt)	2000
Reklamos sąnaudos pirmuosius 6 mėn. (Lt)	4000
Reklamos sąnaudos (Lt)	2000
Pelno mokestis	12 %
Kelių mokestis	0,50 %
Infliacija pirmuosius 3 metus (per mėn.)	1,50 %
Infliacija kitus 2 metus (per mėn.)	1,00 %
PVM	18 %

### Bazinė kubinio metro kaina (Lt)

Obliuota mediena	1 metai	2 metai	3 metai	4 metai	5 metai	6 metai
Spygliuočiai	740	792	847	907	970	1038
Uosis		2000	2140	2290	2450	2622
Ažuolas		2800	2996	3206	3430	3670
Apvali mediena	1 metai	2 metai	3 metai	4 metai	5 metai	6 metai
Spygliuočiai	120	156	187	221	247	267
Uosis		350	420	496	555	599
Ažuolas		450	540	637	714	771
Neobliuota mediena	1 metai					
Spygliuočiai	380					

Medienos tipas	Išieigos koeficientas	
	Neobliuota	Apvali obliuota
Spygliuočiai	1,1	2,0
Uosis	1,8	2,5
Ažuolas	1,6	2,5

Koeficientai	Pesimist. (1)	Optimist. (2)
Žaliavos	1,00	0,90
Produkcijos	1,00	1,10
Apyvartos	0,75	1,00

## C. FINANSINĖS ATASKAITOS LABIAUSIAI TIKĖTINA PROGNOZĖ

### Pardavimo prognozė (m<sup>3</sup>) 1 metai

Medienos tipas	1 mėn.	2 mėn.	3 mėn.	4 mėn.	5 mėn.	6 mėn.	7 mėn.	8 mėn.	9 mėn.	10 mėn.	11 mėn.	12 mėn.	Per metus
Spygliuočiai	100	150	225	315	410	512	614	706	777	855	940	1034	6638

Medienos tipas	2 metai				3 metai				4 metai				5 metai				6 metai				Per 6 metus		
	I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.	I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.	I pusm.	II pusm.	I pusm.	II pusm.	I pusm.	II pusm.	I pusm.	II pusm.	I pusm.	II pusm.	I pusm.	II pusm.			
Spygliuočiai	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	54638
Uosis	300	450	450	450	450	450	450	450	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	8850
Ažuolas	300	450	450	450	450	450	450	450	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	8850
Iš viso	3000	3300	3300	3300	3300	3300	3300	3300	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	72338

### Pardavimo prognozė (Lt) 1 metai

Medienos tipas	1 mėn.	2 mėn.	3 mėn.	4 mėn.	5 mėn.	6 mėn.	7 mėn.	8 mėn.	9 mėn.	10 mėn.	11 mėn.	12 mėn.	Per metus
Spygliuočiai	74000	111000	166500	233100	303030	378788	454545	522727	574999	632499	695749	765324	4912262

Medienos tipas	2 metai				3 metai				4 metai				5 metai				6 metai				Per 6 metus			
	I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.	I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.	I pusm.	II pusm.	I pusm.	II pusm.	I pusm.	II pusm.	I pusm.	II pusm.	I pusm.	II pusm.	I pusm.	II pusm.				
Spygliuočiai	1900320	1900320	1900320	1900320	2033342	2033342	2033342	2033342	2033342	4351353	4351353	4351353	4351353	4655947	4655947	4655947	4655947	4655947	4655947	4655947	4655947	4655947	4655947	48625239
Uosis	600000	900000	900000	900000	963000	963000	963000	963000	963000	2060820	2060820	2060820	2060820	2205077	2205077	2205077	2205077	2205077	2205077	2205077	2205077	2205077	2205077	20402660
Ažuolas	840000	1260000	1260000	1260000	1348200	1348200	1348200	1348200	1348200	2885148	2885148	2885148	2885148	3087108	3087108	3087108	3087108	3087108	3087108	3087108	3087108	3087108	3087108	28563725
Iš viso	3340320	4060320	4060320	4060320	4344542	4344542	4344542	4344542	4344542	9297321	9297321	9297321	9297321	9948133	9948133	9948133	9948133	9948133	9948133	9948133	9948133	9948133	9948133	97591624

## VERSLO PLANAS: „UAB TADO MEDIS“

## Produkcijos pardavimo kainos (Lt)

Medienos tipas	1 metai	2 metai	3 metai	4 metai	5 metai	6 metai
Spygliuočiai	740	792	847	907	970	1038
Uosis	2000	2000	2140	2290	2450	2622
Ažuolas	2800	2800	2996	3206	3430	3670

## Žaliavos pirkimo kainos (Lt)

Medienos tipas	1 metai	2 metai	3 metai	4 metai	5 metai	6 metai
Spygliuočiai	380	156	187	221	247	267
Uosis		350	420	496	555	599
Ažuolas		450	540	637	714	771

## PELNO ATASKAITA. 1 metai (labiausiai tikėtina prognozė)

Rodikliai	Mėnesiai												Per metus
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Pardavimas</b>	<b>62715</b>	<b>94073</b>	<b>141109</b>	<b>197552</b>	<b>256818</b>	<b>321022</b>	<b>385227</b>	<b>443011</b>	<b>487312</b>	<b>536043</b>	<b>589648</b>	<b>648612</b>	<b>4163142</b>
Neobliuotos medienos pirkimas	41800	62700	94050	131670	171171	213964	256757	295270	324797	357277	393004	432305	2774764
Džiovinimo paslaugų sąnaudos	0	0	3348	15633	28906	43677	58885	73062	84502	97319	111674	127747	644754
Ilgalaikio turto nusidėvėjimas	1483	8900	8900	8900	8900	8900	8900	8900	8900	8900	8900	8900	97900
Atlyginimai ir socialinis draudimas	4810	4810	4810	4810	4810	4810	4810	4810	4810	4810	4810	4810	57720
Transporto sąnaudos	2100	3197	4868	6917	9127	11580	14105	16464	18382	20523	22914	25583	155760
Komunalinės ir energetinės sąnaudos	1382	1597	1838	1943	2055	2176	2300	2419	2520	2631	2752	2884	26496
<b>Veiklos pelnas (nuostolis)</b>	<b>11140</b>	<b>12869</b>	<b>23294</b>	<b>27679</b>	<b>31849</b>	<b>35916</b>	<b>39471</b>	<b>42087</b>	<b>43401</b>	<b>44583</b>	<b>45593</b>	<b>46383</b>	<b>404265</b>
Administracijos atlyginimai ir socialinis draudimas	2967	3150	3425	3756	4102	4478	4854	5192	5451	5736	6049	6394	55554
Kitos administracinės sąnaudos	10000	2030	2060	2091	2123	2155	2187	2220	2253	2287	2321	2356	34082
Prekybinių patalpų nuoma	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	20400
Reklamos sąnaudos	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	36000
Palūkanos	19250	20125	21035	21840	22575	23310	23940	24185	23975	29448	29483	29658	288823
Kelių mokestis	314	470	706	988	1284	1605	1926	2215	2437	2680	2948	3243	20816
<b>Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą</b>	<b>-27091</b>	<b>-18607</b>	<b>-9632</b>	<b>-6696</b>	<b>-3935</b>	<b>-1332</b>	<b>2864</b>	<b>4576</b>	<b>5586</b>	<b>733</b>	<b>1092</b>	<b>1032</b>	
<b>Pelnas (nuostolis) nuo metų pradžios</b>	<b>-27091</b>	<b>-45698</b>	<b>-55330</b>	<b>-62026</b>	<b>-65961</b>	<b>-67293</b>	<b>-64429</b>	<b>-59853</b>	<b>-54267</b>	<b>-53534</b>	<b>-52442</b>	<b>-51410</b>	
<b>Apmokestinamoji pelno dalis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Pelno mokestis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Grynasis pelnas (nuostolis)</b>	<b>-27091</b>	<b>-18607</b>	<b>-9632</b>	<b>-6696</b>	<b>-3935</b>	<b>-1332</b>	<b>2864</b>	<b>4576</b>	<b>5586</b>	<b>733</b>	<b>1092</b>	<b>1032</b>	<b>-51410</b>

**PELNO ATASKAITA. 2–6 metai (labiausiai tikėtina prognozė)**

Rodikliai	2 metai				3 metai				4 metai				5 metai		6 metai		Iš viso per 6 metus
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	I	II	I	II	I	II	
	<b>Pardavimas</b>	<b>2830921</b>	<b>3441121</b>	<b>3441121</b>	<b>3441121</b>	<b>3682000</b>	<b>3682000</b>	<b>3682000</b>	<b>3682000</b>	<b>7879479</b>	<b>7879479</b>	<b>7879479</b>	<b>7879479</b>	<b>8431043</b>	<b>8431043</b>	<b>9021216</b>	
Apvaltos medienos pirkimas	1348800	1648800	1648800	1648800	1978560	1978560	1978560	1978560	4669402	4669402	4669402	4669402	5229730	5229730	5648108	5648108	48078683
Džiovinimo paslaugų sąnaudos	435205	518735	542079	566472	591963	618602	646439	704618	1541977	1634496	1732566	1836520	1946711	2063514	16024651		
Ilgalaikio turto nusidėvėjimas	22250	22250	22250	22250	22250	22250	22250	22250	44500	44500	44500	44500	44500	44500	44500	44500	542900
Atlyginimai ir socialinis draudimas	33345	33345	33345	33345	33345	33345	33345	33345	100035	100035	100035	100035	100035	100035	100035	100035	924690
Transporto sąnaudos	111192	133224	139219	145484	152030	158872	166021	180963	383641	406659	431059	456923	484338	513398	4018782		
Komunalinės ir energetinės sąnaudos	15137	17462	18248	19069	19927	20824	21761	23719	43613	46230	49003	51943	55060	58364	486854		
<b>Veiklos pelnas (nuostolis)</b>	<b>864992</b>	<b>1067305</b>	<b>1037181</b>	<b>1005702</b>	<b>883924</b>	<b>849548</b>	<b>813624</b>	<b>738544</b>	<b>1096311</b>	<b>978158</b>	<b>844150</b>	<b>711392</b>	<b>742464</b>	<b>593297</b>	<b>12630858</b>		
Administracijos atlyginimai ir socialinis draudimas	28261	31831	31831	31831	33240	33240	33240	33240	81195	81195	84422	84422	87874	87874	819247		
Kitos administracinės sąnaudos	7174	7723	8071	8434	8813	9210	9624	10491	11120	11787	12494	13244	14039	14881	181188		
Prekybinių patalpų nuoma	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	140400
Reklamos sąnaudos	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	156000
Palūkanos	52500	87500	87500	87500	10581	9875	9170	8465	15518	12697	9875	7054	4232	705	691994		
Kelių mokestis	14155	17206	17206	17206	18410	18410	18410	18410	39397	39397	42155	42155	45106	45106	413545		
<b>Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą</b>	<b>750903</b>	<b>911046</b>	<b>880574</b>	<b>848732</b>	<b>800880</b>	<b>766813</b>	<b>731180</b>	<b>655940</b>	<b>925081</b>	<b>809081</b>	<b>671203</b>	<b>540517</b>	<b>567212</b>	<b>420730</b>			
<b>Pelnas (nuostolis) nuo metų pradžios</b>	<b>750903</b>	<b>1661949</b>	<b>2542523</b>	<b>3391255</b>	<b>800880</b>	<b>1567693</b>	<b>2298874</b>	<b>2954813</b>	<b>925081</b>	<b>1734162</b>	<b>671203</b>	<b>1211721</b>	<b>567212</b>	<b>987943</b>			
Apmokestinamoji pelno dalis	750903	911046	880574	848732	800880	766813	731180	655940	925081	809081	671203	540517	567212	420730	10279894		
Pelno mokestis	90108	109326	105669	101848	96106	92018	87742	78713	111010	97090	80544	64862	68065	50488	1233587		
<b>Grynasis pelnas (nuostolis)</b>	<b>660795</b>	<b>801720</b>	<b>774905</b>	<b>746884</b>	<b>704775</b>	<b>674795</b>	<b>643439</b>	<b>577227</b>	<b>814071</b>	<b>711992</b>	<b>590659</b>	<b>475655</b>	<b>499147</b>	<b>370243</b>	<b>8994897</b>		

PINIGŲ SRAUTŲ ATASKAITA. 1 metai (labiausiai tikėtina prognozė)

Rodikliai	Mėnesiai												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Likutis laikotarpio pradžioje</b>	0	676	1973	1680	1872	1585	1103	1346	1403	1973	1618	1336	1771
Gaunamos paskolos	50000	25000	26000	23000	21000	21000	18000	7000		22000	1000	5000	29000
Įplaukos iš pirkėjų		74000	111000	166500	233100	303030	378788	454545	522727	574999	632499	695749	765324
Neobliuotos medienos pirkimas	49324	73986	110979	155371	201982	252477	302973	348419	383260	421586	463745	510120	530528
Džiovinimo paslaugų išlaidos		0	0	3951	18447	34109	51539	69484	86213	99712	114837	131776	150742
Atlyginimai ir socialinis draudimas			7777	7960	8235	8566	8912	9288	9664	10002	10261	10546	10859
Prekybinių patalpų nuoma		2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006
Transporto išlaidos		3127	4691	6744	9032	11476	14013	16417	18421	20263	22290	24519	35804
Komunalinės ir energetinės išlaidos			1631	1884	2169	2293	2424	2567	2714	2854	2974	3104	3247
Administracinės išlaidos		11800	2395	2431	2468	2505	2542	2581	2619	2659	2698	2739	2780
Reklamos išlaidos		4720	4720	4720	4720	4720	4720	4720	4720	4720	4720	4720	4720
Mokamas PVM		0	0	0	0	0	0	0	0	0	2686	2917	5773
Kiti mokesčiai į biudžetą		314	470	706	988	1284	1605	1926	2215	2437	2680	2948	3243
Palūkanos		1750	2625	3535	4340	5075	5810	6440	6685	6475	7245	7280	21563
Paskolos grąžinimas									6000				
Įrangos ilgalaikės nuomos įmokos										27000			25650
Visos išlaidos	49324	97703	137294	189307	254387	324511	396545	461488	522157	597354	633782	700314	794555
Grynasis pinigų srautas	676	1297	-294	193	-287	-481	242	57	569	-354	-283	435	-230
<b>Likutis laikotarpio pabaigoje</b>	<b>676</b>	<b>1973</b>	<b>1680</b>	<b>1872</b>	<b>1585</b>	<b>1103</b>	<b>1346</b>	<b>1403</b>	<b>1973</b>	<b>1618</b>	<b>1336</b>	<b>1771</b>	<b>1540</b>
Mokėtinas PVM		-3300	-2352	-1617	-1178	-1000	-218	1633	3833	3593	3292	2917	5773
Mokėtinas PVM nuo metų pradžios		-3300	-5652	-7269	-8447	-9447	-9665	-8032	-4199	-606	2686	2917	5773
Inflacijos koeficientas		100 %	101,5 %	103,0 %	104,6 %	106,1 %	107,7 %	109,3 %	111,0 %	112,6 %	114,3 %	116,1 %	117,8 %

## PINIGŲ SRAUTŲ ATASKAITA. 2–6 metai (labiausiai tikėtina prognozė)

Rodikliai	2 metai												3 metai				4 metai		5 metai		6 metai	
	1 mėn.	2 mėn.	3 mėn.	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	I	II	I	II	I	II				
	Likutis laikotarpio pradžioje	1540	8947	182683	317367	1315023	2299693	3270170	4273236	5246321	6188047	7063558	8582813	9999952	11381262	12647532	14001089					
Įplaukos iš pirkėjų	1113440	1113440	1113440	4060320	4060320	4060320	4344542	4344542	4344542	4344542	9297321	9297321	9948133	9948133	10644503	10644503						
Apvalios medienos pirkimas	449600	449600	449600	1648800	1648800	1648800	1978560	1978560	1978560	1978560	4669402	4669402	5229730	5229730	5648108	5648108						
Džiovinimo paslaugų išlaidos	171181	171181	171181	612108	639653	668437	698517	729950	762798	831450	1819533	1928705	2044428	2167093	2297119	2434946						
Atlyginimai ir socialinis draudimas	6394	20535	20535	65176	65176	65176	66585	66585	66585	66585	181230	181230	184457	184457	187909	187909						
Prekybinių patalpų nuoma	2360	2360	2360	7080	7080	7080	7080	7080	7080	7080	14160	14160	14160	14160	14160	14160						
Transporto išlaidos	43736	43736	43736	157204	164278	171671	179396	187469	195905	213536	452696	479858	508650	539169	571519	605810						
Komunalinės ir energetinės išlaidos	5954	5954	5954	20605	21532	22501	23514	24572	25678	27989	51463	54551	57824	61293	64971	68869						
Administracinės išlaidos	2822	2822	2822	9113	9523	9952	10400	10868	11357	12379	13122	13909	14743	15628	16566	17560						
Reklamos išlaidos	2360	2360	2360	7080	7080	7080	7080	7080	7080	7080	14160	14160	14160	14160	14160	14160						
Mokamas PVM	66403	66403	66403	243745	238262	232532	219599	213342	206803	193137	345075	323693	314827	290802	307730	280736						
Kiti mokesčiai į biudžetą	34754	34754	34754	126531	122875	119053	114516	110428	106152	97123	150407	136487	122700	107017	113172	95594						
Banko ir ilgalaikės nuomos palūkanos	8470	0	13402	12697	11991	11286	10581	9875	9170	8465	15518	12697	9875	7054	4232	705						
Paskolos bankui grąžinimas	242000																					
Įrangos ilgalaikės nuomos įmokos			25650	25650	25650	25650	25650	25650	25650	25650	51300	51300	51300	51300	51300	25650						
Palūkanos buvusiems pastato savininkams	70000	140000	52500	39375	26250	13125																
Paskolos buvusiems pastato savininkams grąžinimas			87500	87500	87500	87500																
Visos išlaidos	106033	939704	978756	3062664	3075650	3089843	3341476	3371458	3402816	3469032	7778066	7880152	8566853	8681863	9290945	9394207						
Grynasis pinigų srautas	7407	173736	134684	997656	984670	970477	1003066	973085	941726	875511	1519255	1417169	1381280	1266270	1353557	1250296						
Likutis laikotarpio pabaigoje	8947	182683	317367	1315023	2299693	3270170	4273236	5246321	6188047	7063558	8582813	9999982	11381262	12647532	14001089	15251385						
Inflacijos koeficientas	119,6 %	121,4 %	123,2 %	128,7 %	134,5 %	140,6 %	146,9 %	153,5 %	160,4 %	174,8 %	185,3 %	196,5 %	208,2 %	220,7 %	234,0 %	248,0 %						

## BALANSAS (labiausiai tikėtina prognozė)

Rodikliai	Mėnesiai											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Komplekso likutinė vertė	350000	347083	344167	341250	338333	335417	332500	329583	326667	323750	320833	317917
Įrangos likutinė vertė	178000	176517	175033	173550	172067	170583	169100	167617	166133	164650	163167	161683
<b>Ilgalaikis turtas iš viso</b>	<b>528000</b>	<b>523600</b>	<b>519200</b>	<b>514800</b>	<b>510400</b>	<b>506000</b>	<b>501600</b>	<b>497200</b>	<b>1032800</b>	<b>1023900</b>	<b>1015000</b>	<b>1006100</b>
Pinigai	1973	1680	1872	3585	1103	1346	1403	1973	1618	1336	1771	1540
Atsargos	73986	110979	155371	201982	252477	302973	348419	383260	421586	463745	510120	530528
<b>Trumpalaikis turtas iš viso</b>	<b>75959</b>	<b>112659</b>	<b>157243</b>	<b>203567</b>	<b>253581</b>	<b>304319</b>	<b>349822</b>	<b>385233</b>	<b>423205</b>	<b>465081</b>	<b>511890</b>	<b>532068</b>
<b>Visas turtas</b>	<b>603959</b>	<b>636259</b>	<b>676443</b>	<b>718367</b>	<b>763981</b>	<b>810319</b>	<b>851422</b>	<b>882433</b>	<b>1456005</b>	<b>1488981</b>	<b>1526890</b>	<b>1538168</b>
<b>Savininkų nuosavybė</b>	<b>178959</b>	<b>185259</b>	<b>202443</b>	<b>223367</b>	<b>247981</b>	<b>276319</b>	<b>310422</b>	<b>347433</b>	<b>386005</b>	<b>417981</b>	<b>450890</b>	<b>458818</b>
Ilgalaikės skolos	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000
Trumpalaikės skolos	75000	101000	124000	145000	166000	184000	191000	185000	232650	233650	238650	242000
<b>Įsiskolinimai iš viso</b>	<b>425000</b>	<b>451000</b>	<b>474000</b>	<b>495000</b>	<b>516000</b>	<b>534000</b>	<b>541000</b>	<b>535000</b>	<b>1070000</b>	<b>1071000</b>	<b>1076000</b>	<b>1079350</b>
<b>Savininkų nuosavybė ir įsipareigojimai</b>	<b>603959</b>	<b>636259</b>	<b>676443</b>	<b>718367</b>	<b>763981</b>	<b>810319</b>	<b>851422</b>	<b>882433</b>	<b>1456005</b>	<b>1488981</b>	<b>1526890</b>	<b>1538168</b>

Rodikliai	2 metai			3 metai				4 metai		5 metai		6 metai				
	1 mėn.	2 mėn.	3 mėn.	I	II	III	IV	I	II	I	II	I	II			
Komplekso likutinė vertė	315000	312083	309167	300417	291667	282917	274167	265417	256667	247917	230417	212917	195417	177917	160417	142917
Įrangos likutinė vertė	682200	676217	670233	652283	634333	616383	598433	580483	562533	544583	508683	472783	436883	400983	365083	329183
<b>Ilgalaikis turtas iš viso</b>	<b>997200</b>	<b>988300</b>	<b>979400</b>	<b>952700</b>	<b>926000</b>	<b>899300</b>	<b>872600</b>	<b>845900</b>	<b>819200</b>	<b>792500</b>	<b>739100</b>	<b>685700</b>	<b>632300</b>	<b>578900</b>	<b>525500</b>	<b>472100</b>
Pinigai	8947	182683	317367	1315023	2299693	3270170	4273236	5246321	6188047	7063558	8582813	9999982	11381262	12647532	14001089	15251385
Atsargos	449600	449600	449600	549600	549600	549600	549600	549600	549600	549600	549600	549600	549600	549600	549600	549600
<b>Trumpalaikis turtas iš viso</b>	<b>458547</b>	<b>632283</b>	<b>766967</b>	<b>1864623</b>	<b>2849293</b>	<b>3819770</b>	<b>4932756</b>	<b>5905841</b>	<b>6847567</b>	<b>7723078</b>	<b>9361046</b>	<b>10778215</b>	<b>12252884</b>	<b>13519154</b>	<b>14942441</b>	<b>16192736</b>
<b>Visas turtas</b>	<b>1455747</b>	<b>1620583</b>	<b>1746367</b>	<b>2817323</b>	<b>3775293</b>	<b>4719070</b>	<b>5805356</b>	<b>6751741</b>	<b>7666767</b>	<b>8515578</b>	<b>10100146</b>	<b>11463915</b>	<b>12885184</b>	<b>14098054</b>	<b>15467941</b>	<b>16664836</b>
<b>Savininkų nuosavybė</b>	<b>618397</b>	<b>783233</b>	<b>1022167</b>	<b>2206273</b>	<b>3277393</b>	<b>4334320</b>	<b>5183756</b>	<b>6243291</b>	<b>7271467</b>	<b>8233428</b>	<b>9694296</b>	<b>11284365</b>	<b>12581934</b>	<b>14021104</b>	<b>15354791</b>	<b>16664836</b>
Ilgalaikės skolos	384750	384750	384750	384750	384750	384750	384750	384750	384750	384750	384750	384750	384750	384750	384750	384750
Trumpalaikės skolos	452600	452600	452600	452600	452600	452600	452600	452600	452600	452600	452600	452600	452600	452600	452600	452600
<b>Įsiskolinimai iš viso</b>	<b>837350</b>	<b>837350</b>	<b>724200</b>	<b>611050</b>	<b>497900</b>	<b>384750</b>	<b>281600</b>	<b>508450</b>	<b>395300</b>	<b>282150</b>	<b>179550</b>	<b>10100146</b>	<b>11463915</b>	<b>12885184</b>	<b>14098054</b>	<b>15467941</b>
<b>Savininkų nuosavybė ir įsipareigojimai</b>	<b>1455747</b>	<b>1620583</b>	<b>1746367</b>	<b>2817323</b>	<b>3775293</b>	<b>4719070</b>	<b>5805356</b>	<b>6751741</b>	<b>7666767</b>	<b>8515578</b>	<b>10100146</b>	<b>11463915</b>	<b>12885184</b>	<b>14098054</b>	<b>15467941</b>	<b>16664836</b>



**EKONOMINIAI RODIKLIAI (labiausiai tikėtina prognozė)**

Rodikliai	1 metai			2 metai				3 metai			4 metai	5 metai	6 metai	
	1	3	6	9	12	I	II	III	IV	I	II	III	I	
<b>Likvidumo rodikliai</b>														
Bendrasis padengimo koeficientas	1,013	1,268	1,654	1,819	2,199	2,259	8,24	25,182		14,532	60,518	41,366	54,144	132,059
Skubaus padengimo koeficientas	0,026	0,015	0,007	0,007	0,006	0,935	5,811	20,324		12,589	54,689	37,927	50,293	123,739
<b>Peilingumo rodikliai</b>														
Pardavimo peilingumas	17,8 %	16,5 %	11,2 %	8,9 %	7,2 %	30,6 %	31,0 %	30,1 %	29,2 %	24,0 %	22,1 %	13,9 %	10,0 %	8,2 %
Grynasis peilingumas	-43,2 %	-6,8 %	-0,4 %	1,1 %	0,2 %	23,3 %	23,3 %	22,50	21,7 %	19,1 %	17,5 %	10,3 %	7,0 %	5,5 %
Turto graža (metinė)	-0,54	-0,17	-0,02	0,05	0,01	1,82	1,98	0,82	1,06	0,49	0,34	0,16	0,09	0,06
Nuosavybės graža (metinė)	-1,82	-0,57	-0,06	0,17	0,03	4,27	4,09	0,95	1,35	0,54	0,35	0,17	0,09	0,07
<b>Finansų struktūros rodikliai</b>														
Skolos-nuosavybės koeficientas	2,375	2,341	1,933	2,772	2,352	1,354	1,069	0,152	0,277	0,12	0,054	0,042	0,024	0,007
Turto apyvartumas (metinis)	1,25	2,5	4,75	4,02	5,06	7,78	8,49	3,65	4,89	2,54	1,92	1,56	1,31	1,17

**PRODUKCIJOS SAVIKAINOS STRUKTŪRA**

Rodikliai	1 metų 6 mėnuo		1 metų 12 mėnuo		2 metų II ketvirtis		3 metų II ketvirtis		4 metų II ketvirtis		5 metų II ketvirtis	
	Bendra	%	Bendra	%	Bendra	%	Bendra	%	Bendra	%	Bendra	%
Žaliavos	213964	66,4	432305	66,8	1648800	62,5	1978560	65,8	4669402	65,1	5229730	65,7
Gamybinės sąnaudos	66333	20,6	165114	25,5	691671	26,2	820547	27,3	2131885	29,7	2389886	30
Atlyginimai ir socialinis draudimas	9288	2,9	11204	1,7	65176	2,5	66585	2,2	181230	2,5	184457	2,3
Palūkanos	23310	7,2	29658	4,6	87500	3,3	9875	3	12697	0,2	7054	0,1
Mokesčiai į biudžetą	1605	0,5	3243	0,5	126531	4,8	110428	3,7	136487	1,9	107017	1,3
Kitos sąnaudos	7855	2,4	6056	0,9	19723	0,7	21210	0,7	35787	0,5	37244	0,5
Visa savikaina	322355	100	647580	100	2639401	100	3007204	100	7167488	100	7955387	100
Pardavimo kaina	321022	99,6	648612	100,2	3441121	130,4	3682000	122,4	7879479	109,9	8431043	106

## PESIMISTINĖ PROGNOZĖ

Pardavimo prognozė (m<sup>3</sup>)

Medienos tipas	1 mėn.	2 mėn.	3 mėn.	4 mėn.	5 mėn.	6 mėn.	7 mėn.	8 mėn.	9 mėn.	10 mėn.	11 mėn.	12 mėn.	Per metus
Spygliuočiai	75	113	169	236	307	384	461	530	583	641	705	776	4979

Medienos tipas	2 metai				3 metai				4 metai				5 metai				6 metai			
	I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.	I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.	I pusm.	II pusm.	I pusm.	II pusm.	I pusm.	II pusm.	I pusm.	II pusm.	I pusm.	II pusm.	Per 6 metus	
Spygliuočiai	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	40979	
Uosis	225	338	338	338	338	338	338	338	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	6638	
Ažuolas	225	338	338	338	338	338	338	338	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	6638	
Iš viso	2250	2475	2475	2475	2475	2475	2475	2475	4950	4950	4950	4950	4950	4950	4950	4950	4950	4950	54254	

## Pardavimo prognozė (Lt)

Medienos tipas	1 mėn.	2 mėn.	3 mėn.	4 mėn.	5 mėn.	6 mėn.	7 mėn.	8 mėn.	9 mėn.	10 mėn.	11 mėn.	12 mėn.	Per metus
Spygliuočiai	55500	83250	124875	174825	227273	284091	340909	392045	431250	474375	521812	573993	3684196

Medienos tipas	2 metai				3 metai				4 metai				5 metai				6 metai			
	I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.	I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.	I pusm.	II pusm.	I pusm.	II pusm.	I pusm.	II pusm.	I pusm.	II pusm.	I pusm.	II pusm.	Per 6 metus	
Spygliuočiai	1425240	1425240	1425240	1425240	1525007	1525007	1525007	1525007	3263515	3263515	3491961	3491961	3491961	3491961	3491961	3491961	3491961	3491961	36468929	
Uosis	450000	675000	675000	675000	722250	722250	722250	722250	1545615	1545615	1653808	1653808	1653808	1653808	1653808	1653808	1653808	1653808	15301995	
Ažuolas	630000	945000	945000	945000	1011150	1011150	1011150	1011150	2163861	2163861	2315331	2315331	2315331	2315331	2315331	2315331	2315331	2315331	21422793	
Iš viso	2505240	3045240	3045240	3045240	3258407	3258407	3258407	3258407	6972991	6972991	7461100	7461100	7461100	7461100	7461100	7461100	7461100	7461100	73193718	

## Produkcijos pardavimo kainos (Lt)

Medienos tipas	1 metai	2 metai	3 metai	4 metai	5 metai	6 metai
Spygliuočiai	740	792	847	907	970	1038
Uosis		2000	2140	2290	2450	2622
Ažuolas		2800	2996	3206	3430	3670

## Žaliavos pirkimo kainos (Lt)

Medienos tipas	1 metai	2 metai	3 metai	4 metai	5 metai	6 metai
Spygliuočiai	380	156	187	221	247	267
Uosis		350	420	496	555	599
Ažuolas		450	540	637	714	771

## PELNO ATASKAITA. 1 metai (pesimistinė prognozė)

Rodikliai	Mėnesiai												Per metus
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Pardavimas</b>	<b>47036</b>	<b>70554</b>	<b>105832</b>	<b>148164</b>	<b>192613</b>	<b>240767</b>	<b>288920</b>	<b>332258</b>	<b>365484</b>	<b>402032</b>	<b>442236</b>	<b>486459</b>	<b>3122356</b>
Nebliuotos medienos pirkimas	31350	47025	70538	98753	128378	160473	192567	221452	243598	267958	294753	324229	2081073
Džiovinimo paslaugų sąnaudos	0	0	0	4928	14781	25756	37056	47582	56054	65557	76212	88154	416080
Ilgalaikio turto nusidėvėjimas	1483	8900	8900	8900	8900	8900	8900	8900	8900	8900	8900	8900	97900
Atlyginimai ir socialiniai draudimas	4810	4810	4810	4810	4810	4810	4810	4810	4810	4810	4810	4810	57720
Transporto sąnaudos	1575	2398	3651	5188	6845	8685	10578	12348	13786	15392	17185	19188	116820
Komunalinės ir energetinės sąnaudos	1287	1451	1694	1876	1965	2063	2163	2258	2341	2430	2528	2634	24689
<b>Veiklos pelnas (nuostolis)</b>	<b>6531</b>	<b>5970</b>	<b>16239</b>	<b>23710</b>	<b>26934</b>	<b>30081</b>	<b>32846</b>	<b>34908</b>	<b>35995</b>	<b>36985</b>	<b>37847</b>	<b>38545</b>	<b>326590</b>
Administracijos atlyginimai ir socialinis draudimas	2875	3013	3219	3467	3727	4008	4290	4544	4738	4952	5187	5446	49466
Kitos administracinės sąnaudos	10000	2030	2060	2091	2123	2155	2187	2220	2253	2287	2321	2356	34082
Prekybinių patalpų nuoma	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	20400
Reklamos sąnaudos	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	36000
Palūkanos	19250	19635	20475	21140	21595	22050	22400	22400	22085	27593	27523	27488	273633
Kelių mokestis	235	353	529	741	963	1204	1445	1661	1827	2010	2211	2432	15612
<b>Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą</b>	<b>-31529</b>	<b>-24760</b>	<b>-15745</b>	<b>-9429</b>	<b>-7174</b>	<b>-5036</b>	<b>-1176</b>	<b>383</b>	<b>1392</b>	<b>-3557</b>	<b>-3095</b>	<b>-2876</b>	
<b>Pelnas (nuostolis) nuo metų pradžios</b>	<b>-31529</b>	<b>-56289</b>	<b>-72034</b>	<b>-81463</b>	<b>-88637</b>	<b>-93673</b>	<b>-94849</b>	<b>-94466</b>	<b>-93074</b>	<b>-96631</b>	<b>-99726</b>	<b>-102602</b>	
<b>Apmokestinamoji pelno dalis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Pelno mokestis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Grynasis pelnas (nuostolis)</b>	<b>-31529</b>	<b>-24760</b>	<b>-15745</b>	<b>-9429</b>	<b>-7174</b>	<b>-5036</b>	<b>-1176</b>	<b>383</b>	<b>1392</b>	<b>-3557</b>	<b>-3095</b>	<b>-2876</b>	<b>-102602</b>

**PELNO ATASKAITA.**  
**2–6 metai (pesimistinė prognozė)**

Rodikliai	2 metai				3 metai				4 metai		5 metai		6 metai		Iš viso per 6 metus
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	I	II	I	II	
	<b>Pardavimas</b>	<b>2123191</b>	<b>2580841</b>	<b>2580841</b>	<b>2580841</b>	<b>2761500</b>	<b>2761500</b>	<b>2761500</b>	<b>2761500</b>	<b>5909609</b>	<b>5909609</b>	<b>6323282</b>	<b>6323282</b>	<b>6765912</b>	
Apvalios medienos pirkimas	1011600	1236600	1236600	1236600	1483920	1483920	1483920	1483920	3502051	3502051	3922297	3922297	4236081	4236081	36059012
Džiovinimo paslaugų sąnaudos	318632	380685	397816	415717	434425	453974	474403	517099	1144436	1213103	1363042	1444825	1531514	11791639	
Ilgalaikio turto nusidėvėjimas	22250	22250	22250	22250	22250	22250	22250	22250	44500	44500	44500	44500	44500	44500	542900
Atlyginimai ir soc. draudimas	33345	33345	33345	33345	33345	33345	33345	33345	100035	100035	100035	100035	100035	100035	924690
Transporto sąnaudos	83394	99918	104414	109113	114023	119154	124516	135722	287731	304995	323294	342692	363253	385049	3014087
Komunalinės ir energetinės sąnaudos	12428	14255	14896	15567	16267	16999	17764	19363	34378	36440	38627	40944	43401	46005	392024
<b>Veiklos pelnas (nuostolis)</b>	<b>641541</b>	<b>793788</b>	<b>771520</b>	<b>748249</b>	<b>657270</b>	<b>631858</b>	<b>605302</b>	<b>549801</b>	<b>796479</b>	<b>708486</b>	<b>608640</b>	<b>509772</b>	<b>533817</b>	<b>422728</b>	<b>9305841</b>
Administracijos atlyginimai ir socialinis draudimas	24121	26798	26798	26798	27855	27855	27855	27855	69671	69671	72091	72091	74681	74681	698285
Kitos administracinės sąnaudos	7174	7723	8071	8434	8813	9210	9624	10491	11120	11787	12494	13244	14039	14881	181188
Prekybinių patalpų nuoma	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	140400
Reklamos sąnaudos	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	156000
Palūkanos	65902	52072	38241	24411	10581	9875	9170	8465	15518	12697	9875	7054	4232	705	542431
Kelių mokesčiai	10616	12904	12904	12904	13807	13807	13807	13807	29548	29548	31616	31616	33830	33830	310158
<b>Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą</b>	<b>521728</b>	<b>682291</b>	<b>673506</b>	<b>663702</b>	<b>584214</b>	<b>559110</b>	<b>532846</b>	<b>477183</b>	<b>646621</b>	<b>560783</b>	<b>458563</b>	<b>361766</b>	<b>383036</b>	<b>274631</b>	
<b>Pelnas (nuostolis) nuo metų pradžios</b>	<b>521728</b>	<b>1204020</b>	<b>1877525</b>	<b>2541228</b>	<b>584214</b>	<b>1143324</b>	<b>1676170</b>	<b>2153354</b>	<b>646621</b>	<b>1207404</b>	<b>458563</b>	<b>820329</b>	<b>383036</b>	<b>657667</b>	
<b>Apmokestinamoji pelno dalis</b>	<b>521728</b>	<b>682291</b>	<b>673506</b>	<b>663702</b>	<b>584214</b>	<b>559110</b>	<b>532846</b>	<b>477183</b>	<b>646621</b>	<b>560783</b>	<b>458563</b>	<b>361766</b>	<b>383036</b>	<b>274631</b>	<b>7379981</b>
Pelno mokesčiai	62607	81875	80821	79644	70106	67093	63941	57262	77595	67294	55028	43412	45964	32956	885598
<b>Grynasis pelnas (nuostolis)</b>	<b>459121</b>	<b>600416</b>	<b>592685</b>	<b>584058</b>	<b>514108</b>	<b>492017</b>	<b>468904</b>	<b>419921</b>	<b>569026</b>	<b>493489</b>	<b>403535</b>	<b>318354</b>	<b>337071</b>	<b>241676</b>	<b>6391781</b>

**PINIGŲ SRAUTŲ ATASKAITA**  
**1 metai (pesimistinė prognozė)**

Rodikliai	Mėnesiai												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Likutis laikotarpio pradžioje	0	13007	1161	847	939	1086	1173	1254	267	546	1145	1404	849
Gaunamos paskolos	50000	11000	24000	19000	13000	13000	10000			23000			28000
Iplaukos iš pirkėjų		55500	83250	124875	174825	227273	284091	340909	392045	431250	474375	521812	573993
Neobliuotos medienos pirkimas	36993	55490	83234	116528	151486	189358	227230	261314	287445	316190	347809	382590	397896
Džiovinimo paslaugų išlaidos		0	0	0	5815	17441	30391	43726	56147	66144	77358	89931	104021
Atlyginimai ir soc. draudimas			7685	7823	8029	8277	8537	8818	9100	9354	9548	9762	9997
Prekybinių patalpų nuoma		2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006
Transporto išlaidos		2345	3518	5058	6774	8607	10510	12313	13816	15197	16717	18389	26853
Komunalinės ir energetinės išlaidos			1518	1712	1999	2213	2319	2434	2552	2664	2762	2868	2983
Administracinės išlaidos		11800	2395	2431	2468	2505	2542	2581	2619	2659	2698	2739	2780
Reklamos išlaidos		4720	4720	4720	4720	4720	4720	2360	2360	2360	2360	2360	2360
Mokamas PVM		0	0	0	0	0	0	0	159	3664	3456	3192	5352
Kiti mokesčiai į biudžetą		235	353	529	741	963	1204	1445	1661	1827	2010	2211	2432
Palūkanos		1750	2135	2975	3640	4095	4550	4900	4900	4585	5390	5320	19393
Paskolos grąžinimas									9000		2000	1000	
Įrangos ilgalaikės nuomos įmokos										27000			25650
Visos išlaidos	36993	78346	107565	143782	187678	240185	294009	341897	391766	453651	474115	522367	601723
Grynasis pinigų srautas	13007	-11846	-315	93	147	87	82	-988	279	599	260	-555	270
Likutis laikotarpio pabaigoje	13007	1161	847	939	1086	1173	1254	267	546	1145	1404	849	1120
Mokėtinas PVM		-3183	-2157	-1156	-68	64	667	2162	3828	3664	3456	3192	5352
Mokėtinas PVM nuo metų pradžios		-3181	-5338	-6494	-6562	-6497	-5830	-3669	159	3664	3456	3192	5352
Inflacijos koeficientas		100,0%	101,5%	103,0%	104,6%	106,1%	107,7%	109,3%	111,0%	112,6%	114,3%	116,1%	117,8%

**PINIGŲ SRAUTŲ ATASKAITA**  
**2–6 metai (pesimistinė prognozė)**

Rodikliai	2 metai						3 metai				4 metai		5 metai		6 metai	
	1 mėn.	2 mėn.	3 mėn.	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	I	II	I	II
<b>Likutis laikotarpio pradžioje</b>	<b>1120</b>	<b>404</b>	<b>87244</b>	<b>142032</b>	<b>840105</b>	<b>1530444</b>	<b>2212156</b>	<b>2949132</b>	<b>3664017</b>	<b>4355787</b>	<b>4998571</b>	<b>6094786</b>	<b>7115458</b>	<b>8110259</b>	<b>9019874</b>	<b>9996054</b>
Įplaukos iš pirkėjų	835080	835080	835080	3045240	3045240	3045240	3258407	3258407	3258407	3258407	6972991	6972991	7461100	7461100	7983377	7983377
Apvalios medienos pirkimas	337200	337200	337200	1236600	1236600	1236600	1483920	1483920	1483920	1483920	3502051	3502051	3922297	3922297	4236081	4236081
Džiovinimo paslaugų išlaidos	125329	125329	125329	449208	469423	490547	512621	535689	559795	610177	1350435	1431461	1517349	1608390	1704893	1807187
Atlyginimai ir soc. draudimas	5446	19155	19155	60143	60143	60143	61200	61200	61200	61200	169706	169706	172126	172126	174716	174716
Prekybinių patalpų nuoma	2360	2360	2360	7080	7080	7080	7080	7080	7080	7080	14160	14160	14160	14160	14160	14160
Transporto išlaidos	32802	32802	32802	117903	123209	128753	134547	140601	146928	160152	339522	359894	381487	404377	428639	454357
Komunalinės ir energetinės išlaidos	4889	4889	4889	16821	17578	18369	19195	20059	20962	22848	40566	42999	45579	48314	51213	54286
Administracinės išlaidos	2822	2822	2822	9113	9523	9952	10400	10868	11357	12379	13122	13909	14743	15628	16566	17560
Reklamos išlaidos	2360	2360	2360	7080	7080	7080	7080	7080	7080	7080	14160	14160	14160	14160	14160	14160
Mokamas PVM	49916	49916	49916	183219	179149	174896	165243	160599	155746	145603	259094	243139	236577	218651	231444	211302
Kiti mokesčiai į biudžetą	24408	24408	24408	94779	93725	92548	83913	80901	77749	71070	107143	96842	86644	75028	79794	66785
Banko ir ilgalaikės nuomos palūkanos	6265	0	13402	12697	11991	11286	10581	9875	9170	8465	15518	12697	9875	7054	4232	705
Paskolos bankui grąžinimas	179000															
Įrangos ilgalaikės nuomos įmokos			25650	25650	25650	25650	25650	25650	25650	25650	51300	51300	51300	51300	51300	25650
Palūkanos buvusiems pastato savininkams	63000	147000	52500	39375	26250	13125										
Paskolos buvusiems pastato savininkams grąžinimas			87500	87500	87500	87500										
Visos išlaidos	835795	748240	780292	2347168	2354900	2363529	2521430	2543522	2566637	2615622	5876776	5952319	6466298	6551485	7007198	7076949
Grynasis pinigų srautas	-715	86840	54788	698072	690340	681711	736977	714884	691770	642785	1096214	1020672	994801	909615	976179	906428
Likutis laikotarpio pabaigoje	404	87244	142032	840105	1530444	2212156	2949132	3664017	4355787	4998571	6094786	7115458	8110259	9019874	9996054	10902482
Inflacijos koeficientas	119,6 %	121,4 %	123,2 %	128,7 %	134,5 %	140,6 %	146,9 %	153,5 %	160,4 %	174,8 %	185,3 %	196,5 %	208,2 %	220,7 %	234,0 %	248,0 %

**BALANSAS (pesimistinė prognozė)**

Rodikliai	Mėnesiai											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Komplekso likutinė vertė	350000	347083	344167	341250	338333	335417	332500	329583	326667	323750	320833	317917
Įrangos likutinė vertė	178000	176517	175033	173550	172067	170583	169100	167617	166133	164650	163167	161683
<b>Ilgalaikis turtas iš viso</b>	<b>528000</b>	<b>523600</b>	<b>519200</b>	<b>514800</b>	<b>510400</b>	<b>506000</b>	<b>501600</b>	<b>497200</b>	<b>1032800</b>	<b>1023900</b>	<b>1015000</b>	<b>1006100</b>
Pinigai	1161	847	939	1086	1173	1254	267	546	1145	1404	849	1120
Atsargos	55490	83234	116528	151486	189358	227230	261314	287445	316190	347809	382590	397896
<b>Trumpalaikis turtas iš viso</b>	<b>56651</b>	<b>84081</b>	<b>117467</b>	<b>152572</b>	<b>190531</b>	<b>228484</b>	<b>261580</b>	<b>287991</b>	<b>317334</b>	<b>349213</b>	<b>383439</b>	<b>399016</b>
Visas turtas	584651	607681	636667	667372	700931	734484	763180	785191	1350134	1373113	1398439	1405116
<b>Savininkų nuosavybė</b>	<b>173651</b>	<b>172681</b>	<b>182667</b>	<b>200372</b>	<b>220931</b>	<b>244484</b>	<b>273180</b>	<b>304191</b>	<b>333134</b>	<b>358113</b>	<b>384439</b>	<b>388766</b>
Ilgalaikės skolos	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000
Trumpalaikės skolos	61000	85000	104000	117000	130000	140000	140000	131000	179650	177650	176650	179000
<b>Savininkų nuosavybė ir įsipareigojimai</b>	<b>411000</b>	<b>435000</b>	<b>454000</b>	<b>467000</b>	<b>480000</b>	<b>490000</b>	<b>490000</b>	<b>481000</b>	<b>1017000</b>	<b>1015000</b>	<b>1014000</b>	<b>1016350</b>
<b>Savininkų nuosavybė ir įsipareigojimai</b>	<b>584651</b>	<b>607681</b>	<b>636667</b>	<b>667372</b>	<b>700931</b>	<b>734484</b>	<b>763180</b>	<b>785191</b>	<b>1350134</b>	<b>1373113</b>	<b>1398439</b>	<b>1405116</b>

Rodikliai	2 metai				3 metai				4 metai				5 metai				6 metai	
	1 mėn.	2 mėn.	3 mėn.	II	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
Komplekso likutinė vertė	315000	312083	309167	300417	274167	265417	256667	247917	230417	212917	195417	177917	160417	142917				
Įrangos likutinė vertė	682200	676217	670233	652283	598433	580483	562533	544583	508683	472783	436883	400983	365083	329183				
<b>Ilgalaikis turtas iš viso</b>	<b>997200</b>	<b>988300</b>	<b>979400</b>	<b>952700</b>	<b>872600</b>	<b>845900</b>	<b>819200</b>	<b>792500</b>	<b>739100</b>	<b>685700</b>	<b>632300</b>	<b>578900</b>	<b>525500</b>	<b>472100</b>				
Pinigai	404	87244	142032	840105	2949132	3664017	4355787	4998571	6094786	7115458	8110259	9019874	9996054	10902482				
Atsargos	337200	337200	337200	412200	494640	494640	494640	494640	583675	583675	653716	653716	706014	706014				
<b>Trumpalaikis turtas iš viso</b>	<b>337604</b>	<b>424444</b>	<b>479232</b>	<b>1252305</b>	<b>3443772</b>	<b>4158657</b>	<b>4850427</b>	<b>5493211</b>	<b>6678461</b>	<b>7699133</b>	<b>8763975</b>	<b>9673590</b>	<b>10702067</b>	<b>11608495</b>				
<b>Visas turtas</b>	<b>1334804</b>	<b>1412744</b>	<b>1458632</b>	<b>2205005</b>	<b>4316372</b>	<b>5004557</b>	<b>5669627</b>	<b>6285711</b>	<b>7417561</b>	<b>8384833</b>	<b>9396275</b>	<b>10252490</b>	<b>11227567</b>	<b>12080595</b>				
<b>Savininkų nuosavybė</b>	<b>497454</b>	<b>575394</b>	<b>734432</b>	<b>1593955</b>	<b>2370744</b>	<b>3138906</b>	<b>3694772</b>	<b>4496107</b>	<b>5274327</b>	<b>6003561</b>	<b>7011711</b>	<b>8205283</b>	<b>9093025</b>	<b>10175540</b>				
Ilgalaikės skolos	384750	384750	384750	384750	384750	384750	384750	384750	384750	384750	384750	384750	384750	384750				
<b>Trumpalaikės skolos</b>	<b>452600</b>	<b>452600</b>	<b>452600</b>	<b>339450</b>	<b>226300</b>	<b>226300</b>	<b>113150</b>	<b>0</b>	<b>226300</b>	<b>0</b>	<b>226300</b>	<b>0</b>	<b>113150</b>	<b>0</b>				
<b>Įsiskolinimai iš viso</b>	<b>837350</b>	<b>837350</b>	<b>724200</b>	<b>611050</b>	<b>497900</b>	<b>384750</b>	<b>384750</b>	<b>384750</b>	<b>405850</b>	<b>179550</b>	<b>303250</b>	<b>76950</b>	<b>113150</b>	<b>0</b>				
<b>Savininkų nuosavybė ir įsipareigojimai</b>	<b>1334804</b>	<b>1412744</b>	<b>1458632</b>	<b>2205005</b>	<b>4316372</b>	<b>5004557</b>	<b>5669627</b>	<b>6285711</b>	<b>7417561</b>	<b>8384833</b>	<b>9396275</b>	<b>10252490</b>	<b>11227567</b>	<b>12080595</b>				





**Pardavimo prognozė (Lt)**

Medienos tipas	1 mėn.	2 mėn.	3 mėn.	4 mėn.	5 mėn.	6 mėn.	7 mėn.	8 mėn.	9 mėn.	10 mėn.	11 mėn.	12 mėn.	Per metus
Spygliuočiai	81400	122100	183150	256410	333333	416666	500000	574999	632499	695749	765324	841857	5403488

Medienos tipas	2 metai				3 metai				4 metai				5 metai				6 metai				Per 6 metus
	I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.	I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.	I pusr.	II pusr.	I pusr.	II pusr.	I pusr.	II pusr.	I pusr.	II pusr.	I pusr.	II pusr.			
Spygliuočiai	2090352	2090352	2090352	2090352	2236677	2236677	2236677	2236677	2236677	4786488	4786488	4786488	4786488	5121542	5121542	5121542	5121542	5121542	5480050	5480050	53487763
Uosis	660000	990000	990000	990000	1059300	1059300	1059300	1059300	1059300	2266902	2266902	2266902	2266902	2425585	2425585	2425585	2425585	2425585	2595376	2595376	22442926
Ažuolas	924000	1386000	1386000	1386000	1483020	1483020	1483020	1483020	1483020	3173663	3173663	3173663	3173663	3395819	3395819	3395819	3395819	3395819	3633527	3633527	31420097
Iš viso	3674352	4466352	4466352	4466352	4778997	4778997	4778997	4778997	4778997	10227053	10227053	10227053	10227053	10942947	10942947	10942947	10942947	10942947	11708953	11708953	107350786

**Produkcijos pardavimo kainos (Lt)**

Medienos tipas	1 metai	2 metai	3 metai	4 metai	5 metai	6 metai
Spygliuočiai	740	792	847	907	970	1038
Uosis		2000	2140	2290	2450	2622
Ažuolas		2800	2996	3206	3430	3670

**Žaliavos pirkimo kainos (Lt)**

Medienos tipas	1 metai	2 metai	3 metai	4 metai	5 metai	6 metai
Spygliuočiai	380	156	187	221	247	267
Uosis		350	420	496	555	599
Ažuolas		450	540	637	714	771

**PELNO ATASKAITA**  
**1 metai (optimistinė prognozė)**

Rodikliai	Mėnesiai												Per metus
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Pardavimas</b>		<b>103480</b>	<b>155220</b>	<b>217307</b>	<b>282500</b>	<b>353125</b>	<b>423750</b>	<b>487312</b>	<b>536043</b>	<b>589648</b>	<b>648612</b>	<b>713474</b>	<b>4579456</b>
Neobliuotos medienos pirkimas	37620	56430	84645	118503	154054	192567	231081	265743	292317	321549	353704	389074	2497288
Džiovinimo paslaugų sąnaudos	0	0	3348	15633	28906	43677	58885	73062	84502	97319	68987	127747	644754
Ilgalaikio turto nusidėvėjimas	1483	8900	8900	8900	8900	8900	8900	8900	8900	8900	8900	8900	97900
Atlyginimai ir soc. draudimas	4810	4810	4810	4810	4810	4810	4810	4810	4810	4810	4810	4810	57720
Transporto sąnaudos	2100	3197	4868	6917	9127	11580	14105	16464	18382	20523	22914	25583	155760
Komunalinės ir energetinės sąnaudos	1382	1597	1838	1943	2055	2176	2300	2419	2520	2631	2752	2884	26496
<b>Veiklos pelnas (nuostolis)</b>	<b>21591</b>	<b>28546</b>	<b>46810</b>	<b>60601</b>	<b>74648</b>	<b>89414</b>	<b>103669</b>	<b>115915</b>	<b>124612</b>	<b>133915</b>	<b>143858</b>	<b>154475</b>	<b>1098056</b>
Administracijos atlyginimai ir socialinis draudimas	3004	3205	3508	3871	4253	4666	5079	5451	5736	6049	6394	6774	57990
Kitos administracinės sąnaudos	10000	2030	2060	2091	2123	2155	2187	2220	2253	2287	2321	2356	34082
Prekybinių patalpų nuoma	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	20400
Reklamos sąnaudos	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	36000
Palūkanos	19250	19460	19565	19565	18565	17990	17500	17500	17500	22203	22203	22203	233803
Kelių mokestis	345	517	776	1087	1412	1766	2119	2437	2680	2948	3243	3567	22897
<b>Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą</b>	<b>-16707</b>	<b>-2367</b>	<b>15201</b>	<b>28287</b>	<b>42295</b>	<b>57138</b>	<b>73085</b>	<b>84608</b>	<b>92743</b>	<b>96728</b>	<b>105997</b>	<b>115875</b>	
<b>Pelnas (nuostolis) nuo metų pradžios</b>	<b>-16707</b>	<b>-19074</b>	<b>-3874</b>	<b>24413</b>	<b>66708</b>	<b>123847</b>	<b>196931</b>	<b>281540</b>	<b>374283</b>	<b>471011</b>	<b>577008</b>	<b>692884</b>	
<b>Apmokestinamoji pelno dalis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12834</b>	<b>28287</b>	<b>42295</b>	<b>57138</b>	<b>73085</b>	<b>84608</b>	<b>92743</b>	<b>96728</b>	<b>105997</b>	<b>115875</b>	<b>709591</b>
Pelno mokestis	0	0	1540	3394	5075	6857	8770	10153	11129	11607	12720	13905	85151
<b>Grynasis pelnas (nuostolis)</b>	<b>-16707</b>	<b>-2367</b>	<b>13661</b>	<b>24893</b>	<b>37220</b>	<b>50282</b>	<b>64314</b>	<b>74455</b>	<b>81614</b>	<b>85121</b>	<b>93278</b>	<b>101970</b>	<b>607733</b>

**PELNO ATASKAITA**  
**2–6 metai (optimistinė prognozė)**

Rodikliai	2 metai				3 metai				4 metai		5 metai		6 metai		Iš viso per 6 metus
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	I	II	I	II	
	<b>Pardavimas</b>	<b>3114013</b>	<b>3785233</b>	<b>3785233</b>	<b>3785233</b>	<b>4050200</b>	<b>4050200</b>	<b>4050200</b>	<b>4050200</b>	<b>8667427</b>	<b>8667427</b>	<b>9274147</b>	<b>9274147</b>	<b>9923337</b>	
Apvalios medienos pirkimas	1300170	1613295	1613295	1613295	1935954	1935954	1935954	1935954	4568851	4568851	5117114	5117114	5526483	5526483	46806054
Džiovinimo paslaugų sąnaudos	448068	518399	541727	566105	618200	618200	646019	704161	1540977	1633436	1731442	1835328	1945448	2062175	16027819
Ilgalaikio turto nusidėvėjimas	22250	22250	22250	22250	22250	22250	22250	22250	44500	44500	44500	44500	44500	44500	542900
Atlyginimai ir soc. draudimas	33345	33345	33345	33345	33345	33345	33345	33345	100035	100035	100035	100035	100035	100035	924690
Transporto sąnaudos	114479	133137	139128	145389	151932	158769	165913	180845	383392	406396	430779	456626	484024	513065	4019635
Komunalinės ir energetinės sąnaudos	15584	17451	18236	19057	19914	20810	21747	23704	43584	46200	48972	51910	55024	58326	487013
<b>Veiklos pelnas (nuostolis)</b>	<b>1180117</b>	<b>1447357</b>	<b>1417252</b>	<b>1385793</b>	<b>1295226</b>	<b>1260872</b>	<b>1224971</b>	<b>1149940</b>	<b>1986087</b>	<b>1868010</b>	<b>1801306</b>	<b>1668634</b>	<b>1767824</b>	<b>1618754</b>	<b>22170198</b>
Administracijos atlyginimai ir socialinis draudimas	29917	33844	33844	33844	35394	35394	35394	35394	85804	85804	89354	89354	93152	93152	867632
Kitos administracinės sąnaudos	7386	7718	8065	8428	8808	9204	9618	10484	11113	11780	12486	13236	14030	14871	181309
Prekybinių patalpų nuoma	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	140400
Reklamos sąnaudos	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	156000
Palūkanos	275902	52072	38241	24411	10581	9875	9170	8465	15518	12697	9875	7054	4232	705	712601
Kelių mokestis	15570	18926	18926	18926	20251	20251	20251	20251	43337	43337	46371	46371	49617	49617	454899
<b>Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą</b>	<b>839342</b>	<b>1322797</b>	<b>1306176</b>	<b>1288184</b>	<b>1208193</b>	<b>1174148</b>	<b>1138539</b>	<b>1063347</b>	<b>1806314</b>	<b>1690392</b>	<b>1619220</b>	<b>1488620</b>	<b>1582793</b>	<b>1436409</b>	
<b>Pelnas (nuostolis) nuo metų pradžios</b>	<b>839342</b>	<b>2162139</b>	<b>3468315</b>	<b>4756499</b>	<b>1208193</b>	<b>2382340</b>	<b>3520879</b>	<b>4584227</b>	<b>1806314</b>	<b>3496706</b>	<b>1619220</b>	<b>3107840</b>	<b>1582793</b>	<b>3019202</b>	
<b>Apmokestinamoji pelno dalis</b>	<b>839342</b>	<b>1322797</b>	<b>1306176</b>	<b>1288184</b>	<b>1208193</b>	<b>1174148</b>	<b>1138539</b>	<b>1063347</b>	<b>1806314</b>	<b>1690392</b>	<b>1619220</b>	<b>1488620</b>	<b>1582793</b>	<b>1436409</b>	<b>19674065</b>
Pelno mokestis	100721	158736	156741	154582	144983	140898	136625	127602	216758	202847	194306	178634	189935	172369	2360888
<b>Grynasis pelnas (nuostolis)</b>	<b>738621</b>	<b>1164061</b>	<b>1149435</b>	<b>1133602</b>	<b>1063210</b>	<b>1033250</b>	<b>1001914</b>	<b>935746</b>	<b>1589557</b>	<b>1487545</b>	<b>1424913</b>	<b>1309986</b>	<b>1392858</b>	<b>1264040</b>	<b>17296470</b>

**PINIGŲ SRAUTŲ ATASKAITA**  
**1 metai (optimistinė prognozė)**

Rodikliai	Mėnesiai												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Likutis laikotarpio pradžioje</b>	<b>0</b>	<b>5608</b>	<b>2673</b>	<b>2158</b>	<b>8061</b>	<b>3524</b>	<b>3513</b>	<b>27905</b>	<b>84669</b>	<b>160273</b>	<b>213630</b>	<b>299732</b>	<b>391317</b>
Gaunamos paskolos	50000	6000	3000				416666	500000	574999	632499	695749	765324	841857
Įplaukos iš pirkėjų		81400	122100	183150	256410	333333			344934	379428	417371	459108	511400
Nebliuotos medienos pirkimas	44392	66587	99881	139834	181784	227230	272675	313577					
Džiovinimo paslaugų išlaidos		0	0	3951	18447	34109	51539	69484	86213	99712	114837	131776	150742
Atlyginimai ir soc. draudimas			7814	8015	8318	8681	9063	9476	9889	10261	10546	10859	11204
Prekybinių patalpų nuoma		2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006
Transporto išlaidos		3127	4691	6744	9032	11476	14013	16417	18421	20263	22290	24519	35804
Komunalinės ir energetinės išlaidos			1631	1884	2169	2293	2424	2567	2714	2854	2974	3104	3247
Administracinės išlaidos		11800	2395	2431	2468	2505	2542	2581	2619	2659	2698	2739	2780
Reklamos išlaidos		4720	4720	4720	4720	4720	4720	4720	4720	4720	4720	4720	4720
Mokamas PVM		0	0	3281	5457	7472	10179	13879	17649	18791	20010	21306	20362
Kiti mokesčiai į biudžetą		345	517	2316	4481	6488	8622	10889	12590	13809	14556	15963	17472
Palūkanos		1750	1960	2065	2065	1365	490	0	0	0	0	0	14108
Paskolos grąžinimas					20000	25000	14000						
Įrangos išperkamosios nuomos įmokos										27000			25650
Visos išlaidos	44392	90335	125615	177247	260947	333345	392274	443235	499395	579143	609647	673740	797134
Grynasis pinigų srautas	5608	-2935	-515	5903	-4537	-12	24392	56764	75604	53357	86102	91585	44722
<b>Likutis laikotarpio pabaigoje</b>	<b>5608</b>	<b>2673</b>	<b>2158</b>	<b>8061</b>	<b>3524</b>	<b>3513</b>	<b>27905</b>	<b>84669</b>	<b>160273</b>	<b>213630</b>	<b>299732</b>	<b>391317</b>	<b>436039</b>
Mokėtinas PVM		-1043	1033	3291	5457	7472	10179	13879	17649	18791	20010	21306	20362
Mokėtinas PVM nuo metų pradžios		-1043	-10	3281	5457	7472	10179	13879	17649	18791	20010	21306	20362
Inflacijos koeficientas		100 %	101,5 %	103,0 %	104,6 %	106,1 %	107,7 %	109,3 %	111,0 %	112,6 %	114,3 %	116,1 %	117,8 %

**PINIGŲ SRAUTŲ ATASKAITA**  
**2–6 metai (optimistinė prognozė)**

Rodikliai	2 metai						3 metai				4 metai		5 metai		6 metai	
	1 mėn.	2 mėn.	3 mėn.	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	I	II	I	II
	<b>Likutis laikotarpio pradžioje</b>	<b>436039</b>	<b>1282007</b>	<b>2601161</b>	<b>3905687</b>	<b>5194379</b>	<b>6549382</b>	<b>7874424</b>	<b>9168128</b>	<b>10395661</b>	<b>12675067</b>	<b>14852456</b>	<b>17050816</b>	<b>19134243</b>	<b>21362964</b>	<b>436039</b>
Įplaukos iš pirkėjų	3674352	4466352	4466352	4466352	4778997	4778997	4778997	4778997	10227053	10227053	10942947	10942947	11708953	11708953	3674352	4466352
Apvailos medienos pirkimas	1300170	1613295	1613295	1613295	1935954	1935954	1935954	1935954	4568851	4568851	5117114	5117114	5526483	5526483	1300170	1613295
Džiovinimo paslaugų išlaidos	528720	611711	639238	668003	698064	729476	762303	830910	1818353	1927454	2043101	2165688	2295629	2433366	528720	611711
Atlyginimai ir soc. draudimas	63262	67189	67189	67189	68739	68739	68739	68739	185839	185839	189389	189389	193187	193187	63262	67189
Prekybinių patalpų nuoma	7080	7080	7080	7080	7080	7080	7080	7080	14160	14160	14160	14160	14160	14160	7080	7080
Transporto išlaidos	135085	157102	164171	171559	179279	187347	195778	213398	452403	479547	508320	538819	571148	605417	135085	157102
Komunalinės ir energetinės išlaidos	18389	20592	21518	22487	23499	24556	25661	27973	51430	54515	57786	61254	64929	68824	18389	20592
Administracinės išlaidos	8715	9107	9517	9945	10393	10861	11349	12371	13113	13900	14734	15618	16555	17548	8715	9107
Reklamios išlaidos	7080	7080	7080	7080	7080	7080	7080	7080	14160	14160	14160	14160	14160	14160	7080	7080
Mokamas PVM	254540	311159	305679	299953	292441	286188	279653	265996	502424	481056	483970	459961	488898	461922	254540	311159
Kiti mokesčiai į biudžetą	116291	177662	175667	173508	165234	161149	156876	147853	260095	246184	240677	225005	239552	221986	116291	177662
Ilgalaikės nuomos palūkanos	13402	12697	11991	11286	10581	9875	9170	8465	15518	12697	9875	7054	4232	705	13402	12697
Įrangos ilgalaikės nuomos įmokos	25650	25650	25650	25650	25650	25650	25650	25650	51300	51300	51300	51300	51300	25650	25650	
Palūkanos buvusiems pastato savininkams	262500	39375	26250	13125											262500	39375
Paskolos buvusiems pastato savininkams grąžinimas	87500	87500	87500	87500											87500	87500
Visos išlaidos	2828385	3147198	3161826	3177660	3423993	3453955	3485292	3551465	7947646	8049664	8744586	8859520	9480232	9583408	2828385	3147198
Grynasis pinigų srautas	845967	1319154	1304526	1288692	1355003	1325042	1293704	1227532	2279406	2177389	2198361	2083427	2228721	2125545	845967	1319154
Likutis laikotarpio pabaigoje	1282007	2601161	3905687	5194379	6549382	7874424	9168128	10395661	12675067	14852456	17050816	19134243	21362964	23488508	1282007	2601161
Inflacijos koeficientas	123,1 %	128,6 %	134,4 %	140,5 %	146,8 %	153,4 %	160,3 %	174,7 %	185,2 %	196,3 %	208,1 %	220,6 %	233,8 %	247,9 %	123,1 %	128,6 %

**BALANSAS (optimistinė prognozė)**

Rodikliai	Mėnesiai											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Komplekso likutinė vertė	350000	347083	344167	341250	338333	335417	332500	329583	326667	323750	320833	317917
Įrangos likutinė vertė	178000	176517	175033	173550	172067	170583	169100	167617	166133	164650	163167	161683
<b>Ilgalaikis turtas iš viso</b>	<b>528000</b>	<b>523600</b>	<b>519200</b>	<b>514800</b>	<b>510400</b>	<b>506000</b>	<b>501600</b>	<b>497200</b>	<b>492800</b>	<b>488400</b>	<b>484000</b>	<b>479600</b>
Pinigai	2673	2158	8061	3524	3513	27905	84669	160273	213630	299732	391317	436039
Atsargos	66587	99881	139834	181784	227230	272675	313577	344934	379428	417371	459108	511400
<b>Trumpalaikis turtas iš viso</b>	<b>69260</b>	<b>102039</b>	<b>147895</b>	<b>185308</b>	<b>230742</b>	<b>300580</b>	<b>398246</b>	<b>505208</b>	<b>593058</b>	<b>717103</b>	<b>850425</b>	<b>947439</b>
<b>Visas turtas</b>	<b>597260</b>	<b>625639</b>	<b>667095</b>	<b>700108</b>	<b>741142</b>	<b>806580</b>	<b>899846</b>	<b>1002408</b>	<b>1625858</b>	<b>1741003</b>	<b>1865425</b>	<b>1953539</b>
<b>Savininkų nuosavybė</b>	<b>191260</b>	<b>216639</b>	<b>258095</b>	<b>311108</b>	<b>377142</b>	<b>456580</b>	<b>549846</b>	<b>652408</b>	<b>762858</b>	<b>878003</b>	<b>1002425</b>	<b>1116189</b>
Ilgalaikės skolos	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000
Trumpalaikės skolos	56000	59000	59000	39000	14000	0	0	0	25650	25650	25650	0
<b>Išskolinimai iš viso</b>	<b>406000</b>	<b>409000</b>	<b>409000</b>	<b>389000</b>	<b>364000</b>	<b>350000</b>	<b>350000</b>	<b>350000</b>	<b>863000</b>	<b>863000</b>	<b>863000</b>	<b>837350</b>
<b>Savininkų nuosavybė ir įsipareigojimai</b>	<b>597260</b>	<b>625639</b>	<b>667095</b>	<b>700108</b>	<b>741142</b>	<b>806580</b>	<b>899846</b>	<b>1002408</b>	<b>1625858</b>	<b>1741003</b>	<b>1865425</b>	<b>1953539</b>

Rodikliai	2 metai				3 metai				4 metai				5 metai				6 metai	
	1 mėn.	2 mėn.	3 mėn.	II	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
Komplekso likutinė vertė	309167	300417	291667	282917	274167	265417	256667	247917	230417	212917	195417	177917	160417	142917	309167	300417		
Įrangos likutinė vertė	670233	652283	634333	616383	598433	580483	562533	544583	508683	472783	436883	400983	365083	329183	670233	652283		
Ilgalaikis turtas iš viso	979400	952700	926000	899300	872600	845900	819200	792500	739100	685700	632300	578900	525500	472100	979400	952700		
Pinigai	1282007	2601161	3905687	5194379	6549382	7874424	9168128	10395661	12675067	14852456	17050816	19134243	21362964	23488508	1282007	2601161		
Atsargos	433390	537765	537765	537765	645318	645318	645318	645318	761475	761475	852852	852852	921080	921080	433390	537765		
Trumpalaikis turtas iš viso	1715397	3138926	4443452	5732144	7194700	8519742	9813446	11040979	13436542	15613931	17903669	19987095	22284044	24409589	1715397	3138926		
Visas turtas	2694797	4091626	5369452	6631444	8067300	9365642	10632646	11833479	14175642	16299631	18535969	20565995	22809544	24881689	2694797	4091626		
Savininkų nuosavybė	1895022	3480576	4871552	6246694	7708200	9032192	10324846	11551329	13944792	16120081	18407719	20489045	22783894	24881689	1895022			
Ilgalaikės skolos	384750	384750	384750	384750	282150	282150	282150	282150	179550	179550	76950	76950	0	0	384750			
Trumpalaikės skolos	415025	226300	113150	0	76950	51300	25650	0	51300	0	51300	0	25650	0	415025			
Išskolinimai iš viso	799775	611050	497900	384750	359100	333450	307800	282150	230850	179550	128250	76950	25650	0	799775			
Savininkų nuosavybė ir įsipareigojimai	2694797	4091626	5369452	6631444	8067300	9365642	10632646	11833479	14175642	16299631	18535969	20565995	22809544	24881689	2694797			

## EKONOMINIAI RODIKLIAI (optimistinė prognozė)

Rodikliai	1 metai			2 metai				3 metai			4 metai	5 metai	6 metai	
	1	3	6	9	12	I	II	III	IV	I	III	I	I	
	<b>Likvidumo rodikliai</b>													
Bendrasis padengimo koeficientas	1,237	2,507		23,121		4,133	13,871	39,270		93,498	382,591	261,921	348,999	868,774
Skubaus padengimo koeficientas	0,048	0,137		8,329		3,089	11,494	34,518		85,112	357,432	247,077	332,375	832,864
	<b>Pelningumo rodikliai</b>													
Pardavimo pelningumas	31,3 %	30,2 %	25,3 %	23,2 %	21,7 %	37,9 %	38,2 %	37,4 %	36,6 %	32,0 %	30,2 %	22,9 %	19,4 %	17,8 %
Grynasis pelningumas	-24,2 %	8,8 %	14,2 %	15,2 %	14,3 %	23,7 %	30,8 %	30,4 %	29,9 %	26,3 %	24,7 %	18,3 %	15,4 %	14,0 %
Turto grąža (metinė)	-0,34	0,25	0,75	0,60	0,63	1,10	1,14	0,86	0,68	0,53	0,38	0,22	0,15	0,12
Nuosavybės grąža (metinė)	-1,05	0,64	1,32	1,28	1,10	1,56	1,34	0,94	0,73	0,55	0,39	0,23	0,15	0,12
	<b>Finansų struktūros rodikliai</b>													
Skolos-nuosavybės koeficientas	2,123	1,585	0,767	1,131	0,750	0,422	0,176	0,102	0,062	0,047	0,030	0,017	0,007	0,001
Turto apyvartumas (metinis)	1,39	2,79	5,25	3,96	4,38	4,62	3,70	2,82	2,28	2,01	1,52	1,22	1,00	0,87

**D. NENUOSTOLINGUMO ANALIZĖ**

Rodikliai	1 metai	2 metai	3 metai	4 metai	5 metai	6 metai
Pastoviosios sąnaudos	49 353	64 883	39 973	46 061	45 888	45 780
Savininko norimas gauti pelnas	2000	4000	6000	7000	8000	9000
Pardavimo kaina	321 022	1 147 040 040	1 227 333	1 313 247	1 405 174	1 503 536
Produkcijos kintamosios sąnaudos	273 002	778 476	931 756	1 113 005	1 247 419	1 363 221
Nenuostolingumo pardavimo apimtys (Lt)	405 071	252 951	225 246	410 611	566 366	692 613
Nenuostolingumo pardavimo apimtys (m <sup>3</sup> )	547	206	171	291	376	429

Sudarant šią lentelę buvo naudojamosi labiausiai tikėtinos prognozės duomenimis.

Pastoviosioms sąnaudoms priskirtos:

- ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos,
- visi atlyginimai ir socialinio draudimo sąnaudos,
- administracinės sąnaudos,
- prekybinių patalpų nuomos sąnaudos,
- reklamos sąnaudos,
- palūkanų sąnaudos.

Kintamosioms sąnaudoms priskirtos:

- medienos žaliavų sąnaudos,
- džiovinimo paslaugų sąnaudos,
- transporto sąnaudos,
- komunalinės ir energetinės sąnaudos,
- kelių mokestis.

Pirmų metų stulpelyje panaudoti pirmų metų šešto mėnesio duomenys, antrų ir trečių metų stulpeliuose – šių metų II ketvirčio duomenys, ketvirtų, penktų ir šeštų metų stulpeliuose – šių metų I pusmečio duomenys.

Iš šios lentelės ir pardavimo prognozių matyti, kad pardavimas pagal labiausiai tikėtiną ar optimistinę prognozę nenuostolingos veiklos ribą turėtų pasiekti 7 mėnesį, o pagal pesimistinę prognozę – 9 mėnesį.

Kitais metais, gerokai sumažėjus žaliavos ir palūkanų sąnaudoms, nenuostolingas pardavimas turėtų smarkiai mažėti. Vėlesnis jų didėjimas aiškinamas prognozuojamu neproporcingu žaliavos ir produkcijos kainų kitimu (numatoma, kad žaliavos kainos didės sparčiau negu produkcijos).

**PRIEDAI**

1. UAB „Tado medis“ registracijos pažymėjimo kopija.
2. Žemės ūkio bendrovės „Lyguma“ mechanikos remonto dirbtuvių ir inventoriaus pardavimo aukciono protokolo kopija.
3. ŽŪB „Lyguma“ pajininkų ir UAB „Tado medis“ kredito sutarties kopija.



## Verslo planas

4. UAB „Tado medis“ ir ŽŪB „Lyguma“ ketinimų protokolas, kuriame detalizuotas perkamas objektas.
5. UAB „Tado medis“ ir UAB „Medžio mašinos“ išsimokėtinai perkamos įrangos ketinimų protokolo kopija.
6. UAB „Tado medis“ ir UAB „Medienos prekyba“ patalpų parduotuvei nuomos sutarties kopija.
7. Teritorijos planas.
8. Medienos pardavimo sutartis su firma „Austrowaren-Hungaria KFT“.
9. Baltijos biržos pastarųjų metų medienos kainų biuletenio kopija.

**Pastaba.** Čia pateikiamas tik priedų sąrašas, bet ne patys priedai.

### Temos apibendrinimas

Mokinys gebės paaiškinti verslo planą pagal atskiras jo dalis.

### Pagrindinė literatūra

Jovaiša, A., 2001, Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiolis.

**Jurga DŽIAUTIENĖ**

# **VERSLO PLANAS**

Redagavo Jurgita Macienė

---

SL 843. 2013-10-02. 10 leidyb. apsk. I. Užsakymas 59.

Išleido ir spausdino VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, P. Višinskio g. 25, LT-76351 Šiauliai.

El. p. leidykla@cr.su.lt, tel. (8 41) 59 57 90, faks. (8 41) 52 09 80.

Interneto svetainė <http://leidykla.su.lt/>