

PATVIRTINTA
UAB “Jonavos autobusai” direktoriaus
2021 m. kovo 25 d. įsakymu Nr. VK-19



STRATEGIJA 2021 – 2024

2021 m.
Jonava

TURINYS

1. VADOVO ŽODIS	3
2. SANTRAUKA	3
3. VEIKLOS APRAŠYMAS	4
3.1. Valdymas ir nuosavybės struktūra	4
3.2. Veiklos procesai ir infrastruktūra	7
3.3. Veiklos rezultatai	10
4. APLINKOS VEIKSNIAI IR JŲ ANALIZĖ	12
4.1. Vidinė aplinka	12
4.2. Išorinė aplinka	13
4.3. SSGG analizė	16
5. STRATEGIJA	17
5.1. Misija ir vertybės	17
5.2. Vizija, strateginės kryptys ir tikslai	18
5.3. Strateginių tikslų uždaviniai, priemonės ir jų rodikliai	19
5.4. Finansinės prognozės	21
6. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA	22

1. VADOVO ŽODIS



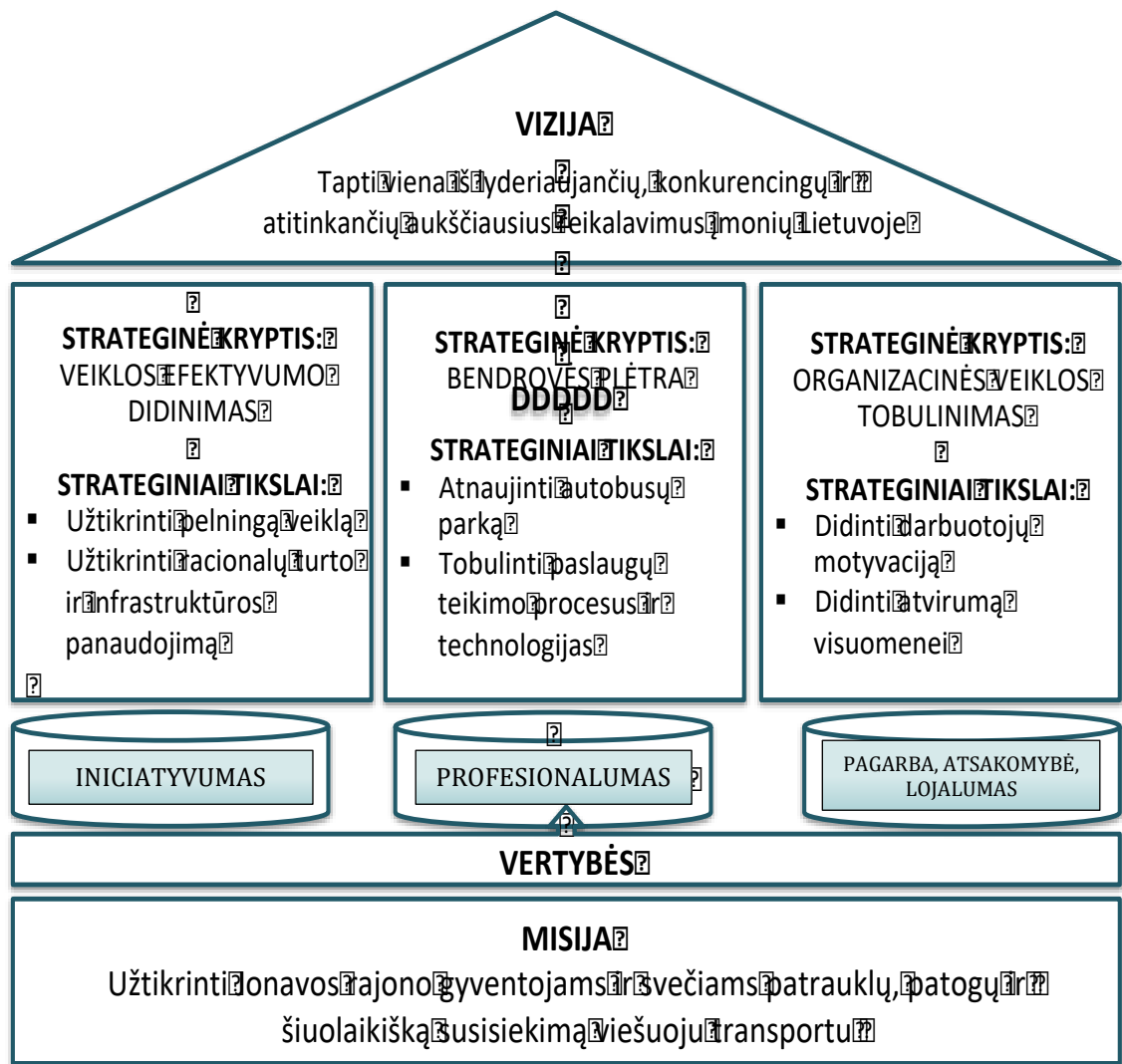
Gerbiami klientai, darbuotojai, akcininkai,

Pristatome Jums UAB „Jonavos autobusai” strategiją. Tai nuolat, periodiškai atnaujinamas ir tobulinamas dokumentas, leidžiantis bendrovei geriau valdyti veiklos procesus, o akcininkui ir visuomenei ne tik pažinti bendrovę, bet ir suprasti jos poreikius ir siekius. Mūsų tikslas - ženkliai prisidėti prie Jonavos viešojo transporto sistemos mieste ir rajone atnaujinimo, patrauklumo ir prieinamumo didinimo ir gerėjančios keleivių nuomonės apie viešąjį transportą.

***UAB „Jonavos autobusai” direktorius
Otaras Urbanas***

2. SANTRAUKA

UAB „Jonavos autobusai“ (toliau gali būti vadinama – Bendrovė), teikdama Jonavos miestui ir rajonui svarbias ir jautrias paslaugas, kasdien susiduria su įvairiais iššūkiais, turinčiais įtakos Bendrovės veiklos rezultatams ir reputacijai. Tik augantis visuomenės pasitikėjimas mūsų teikiamomis paslaugomis, kasmet gerina ir Bendrovės rezultatus. Strategijos paskirtis – nustatyti strategines kryptis, apibrėžti siektinus tikslus, suformuoti konkrečius matavimo rodiklius, pagal kuriuos bus vertinamas tikslų įgyvendinimas ir veiklos efektyvumas. Dokumentas parengtas išanalizavus ir įvertinus vidinius bei išorinius veiksnius, kurie daro įtaką UAB „Jonavos autobusai“ veiklai, šakos sektoriaus tendencijas, įvardinus įmonės stiprybes ir silpnybes, ir galimas keliamų tikslų įgyvendinimo rizikas. Misija, vizija ir vertybės – tai svarbiausios strateginės nuostatos, kurios šio strategijos dokumento rengimo metu nebuvo keičiamos. Pagrindu šiam strategijos dokumentui parengti tapo Strategija parengta pagal LR ūkio ministerijos parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires bei remiantis Jonavos rajono savivaldybės tarybos 2018 m. liepos 26 d. sprendimu Nr. 162, kuris nustato Jonavos rajono savivaldybės valdomų bendrovių strategijų rengimą, atnaujinimą, įgyvendinimo ir pasiektų veiklos tikslų atitikties joms nustatytiems veiklos tikslams vertinimą.



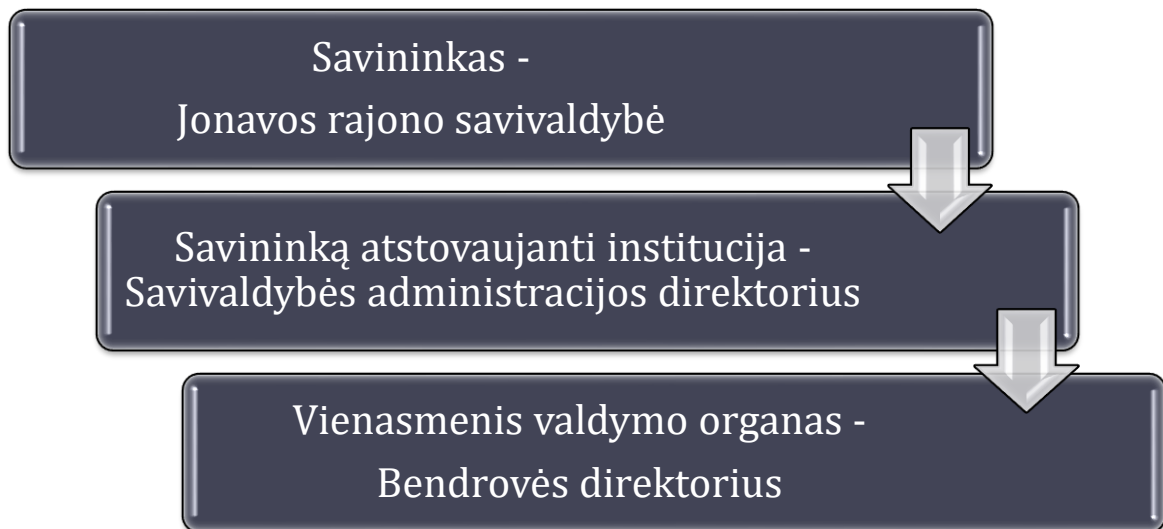
3. VEIKLOS APRAŠYMAS

3.1. Valdymas ir nuosavybės struktūra

Bendrovė turi savo tradicijas ir kultūrą bei teikia paslaugas mieste ir priemiestyje jau 29 metus (t.y. nuo 1992 metų). UAB „Jonavos autobusai“, įmonės kodas 156576661, juridinių asmenų registre įregistruota 1992 m. sausio 29 d. Bendrovės įstatinį kapitalą 2020 m. gruodžio 31 d. sudarė 1 029 886 paprastosios vardinės akcijos, kurių nominali vertė yra 1,00 Eur. Per 2020 metus Bendrovės įstatinis kapitalas nesikeitė. Bendrovės akcijos yra nematerialios ir visos nuosavybės teisė priklauso Jonavos rajono savivaldybei. Akcijų suteikiamas turtines ir neturtines teises bendrovėje įgyvendina savivaldybės vykdomoji institucija – Jonavos rajono savivaldybės administracijos direktorius teisės aktų nustatyta tvarka.

UAB „Jonavos autobusai“ direktorius – Otaras Urbanas, einantis šias pareigas nuo 2015 m. spalio mėn. 2018 m. pradžioje įsigaliojusi ABI nuostata dėl vadovų kadencijų, Otaras Urbano vadovavimo laikotarpį prilygina pirmajai kadencijai, kuri baigsis 2022 m. gruodžio 31 d.

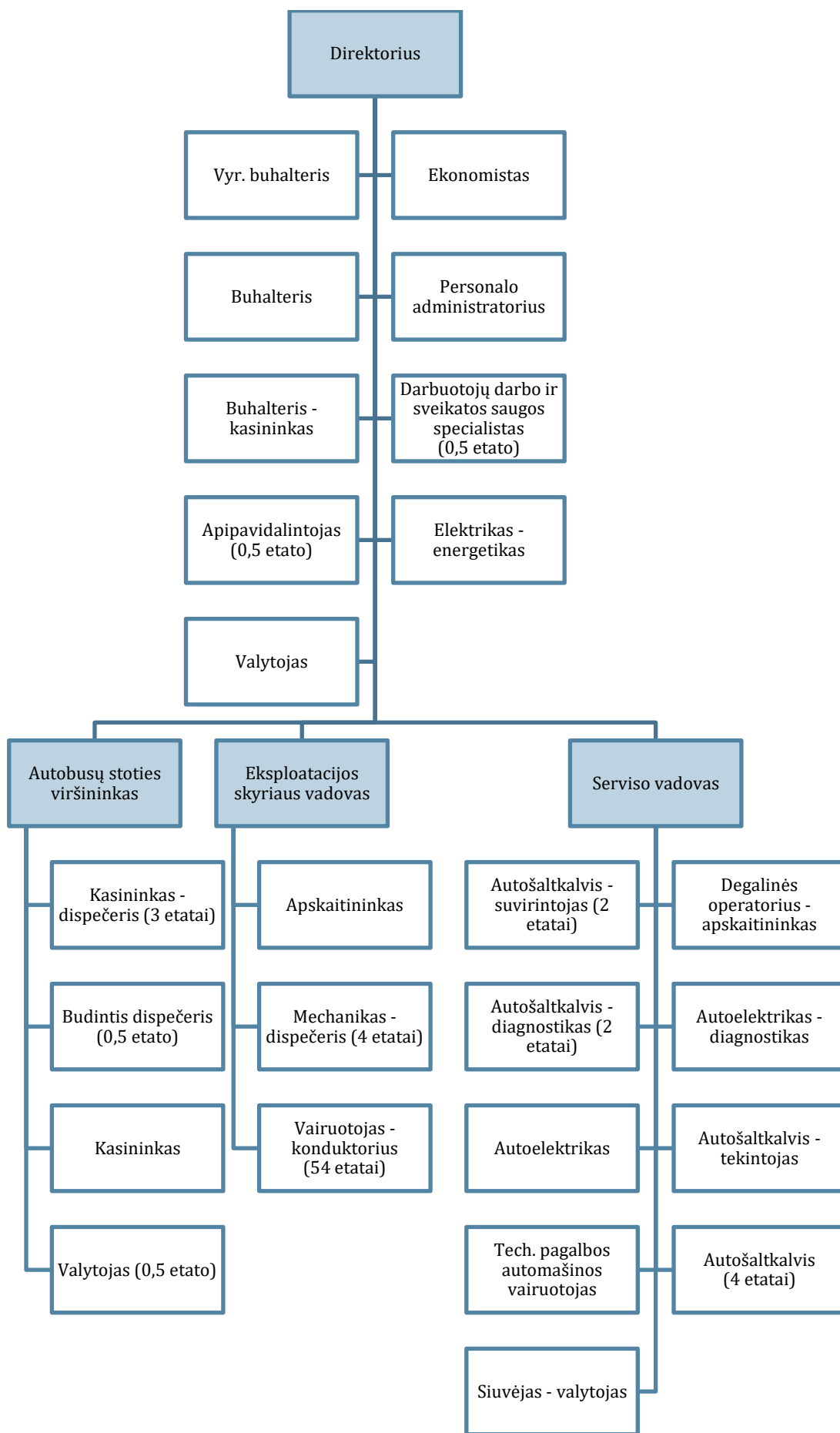
Remiantis UAB „Jonavos autobusai“ įstatais, bendrovėje stebėtojų taryba ir valdyba nėra sudaroma (1 pav.).



1 paveikslėlis. Bendrovės nuosavybės teisių valdymo schema.

Kiti bendrovės darbuotojai reikšmingai prisidedantys prie bendrovės strategijos rengimo, įgyvendinimo bei stebėsenos – bendrovės direktoriui pavaldūs funkciniai padalinių vadovai: autobusų stoties viršininkas, eksploatacijos skyriaus vadovas, serviso vadovas; bei tiesiogiai pavaldūs: vyriausiasis buhalteris ir kiti specialistai. Šiuo metu galioja 2020 metais patvirtinta nauja Bendrovės struktūra (2 pav.). Organizacinė struktūra užtikrina tinkamą informacijos perdavimą bendrovėje. Kiekvieno padalinio darbuotojams informacija perduodama per padalinio vadovą. Bendrovėje atskaitingumo sistema yra aiškiai ir tinkamai apibrėžta: kiekvieno padalinio darbuotojai atsiskaito savo tiesioginiam vadovui, o pastarieji – direktoriui.

Iš 79 šiuo metu Bendrovėje dirbančių darbuotojų 46 yra vairuotojai. Jų paslaugumas, meistriškumas ir įsitraukimas į darbą ženklina paslaugos kokybę. Moterys sudaro - 25 proc. dirbančiųjų. Per 2020 m. priimti 5 darbuotojai, atleisti 8. Vidutinis darbo stažas visų Bendrovėje dirbančių darbuotojų 13 metų, o vien vairuotojų – konduktorių 12,5 metų. Daugiau kaip 20 metų bendrovėje dirba netoli 18 proc. darbuotojų. Vidutinis visų darbuotojų amžius 55 metai, o vairuotojų – konduktorių amžiaus vidurkis yra 57,5 metai.

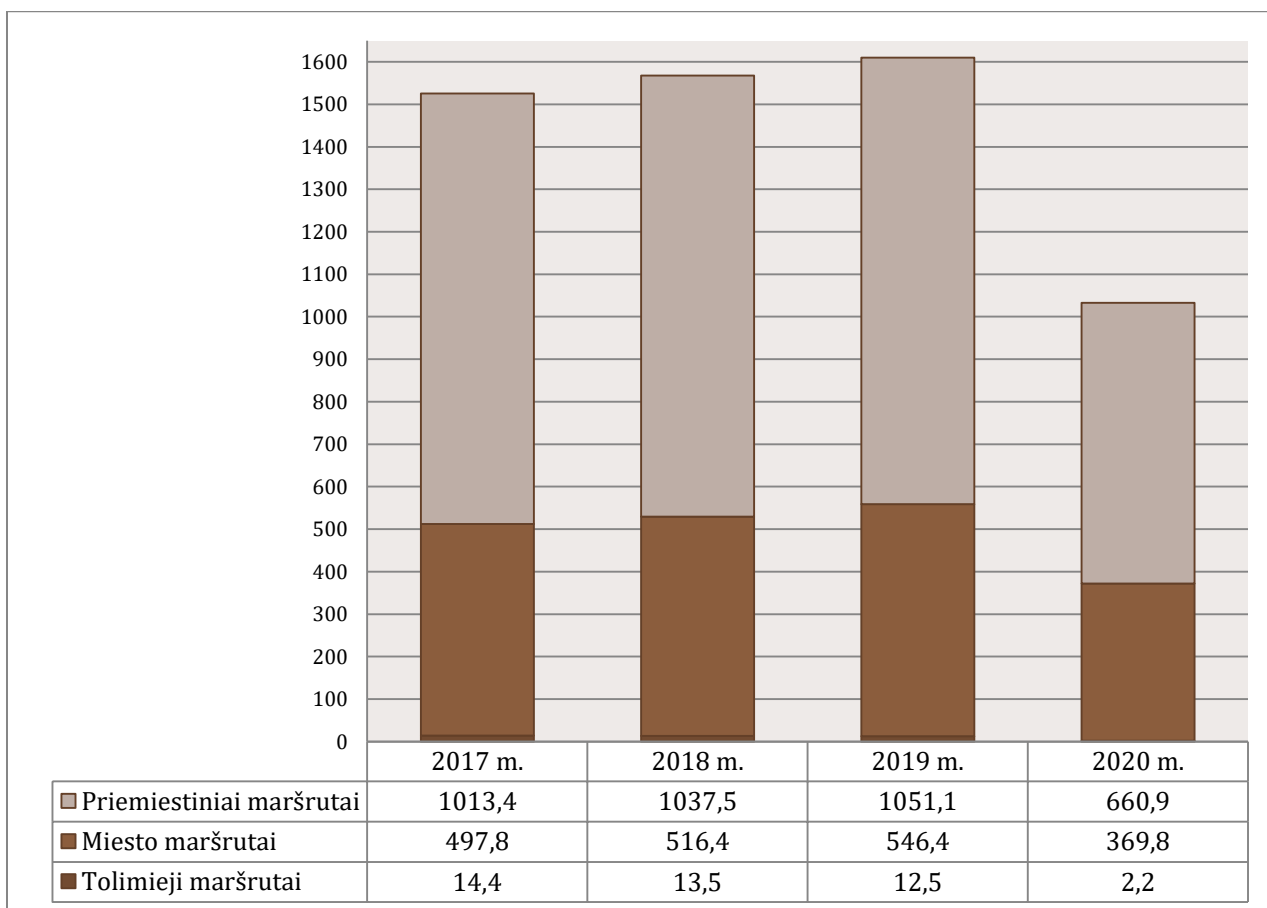


2 *Paveikslėlis. Bendrovės organizacinė struktūra ir darbuotojai.*

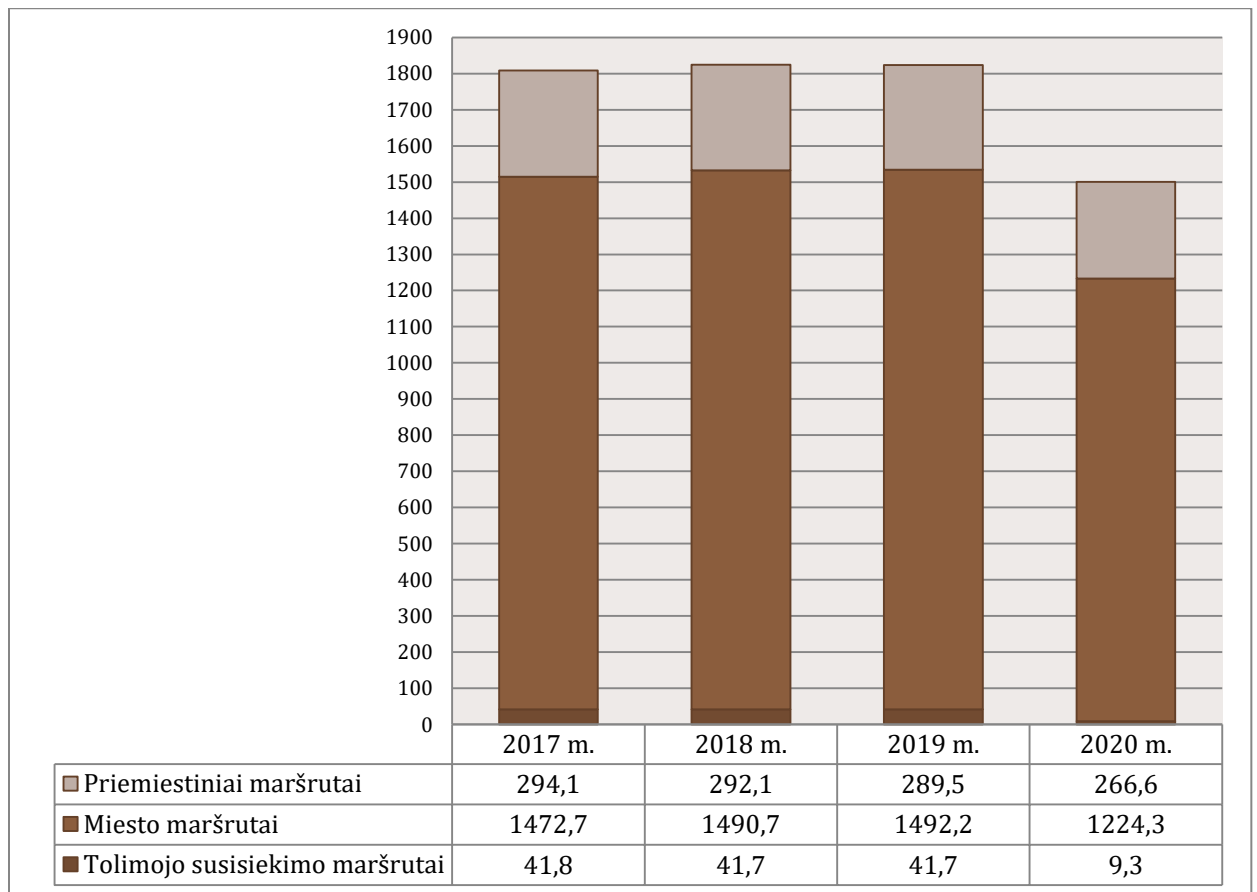
3.2. Veiklos procesai ir infrastruktūra

Pagrindinė UAB „Jonavos autobusai“ veikla – keleivių vežimas vietinio reguliaraus susisiekimo maršrutais. Didžiąją Bendrovės teikiamų paslaugų rinkos dalį sudaro Jonavos miesto ir rajono gyventojai. Bendrovės autobusai 2020 m. reguliaraus susisiekimo maršrutais pervežė 1,03 mln. keleivių (1 lent.), nuvažiavo 1,50 mln. km (2 lent.). Pervežamų keleivių skaičius 2020 m. sumažėjo 35,8 procentais, lyginant su 2019 m., o rida atitinkamai sumažėjo 17,8 proc. Pagrindinės veiklos apimtys bendrovėje metai iš metų beveik nesikeičia: nuo 2017 metų aptarnaujamų reguliaraus susisiekimo maršrutų skaičius išliko toks pats, keitėsi tik reisų skaičius. Per 2020 m. keleivių skaičius ir rida drastiškai mažėjo dėl šalyje paskelbto karantino ir ekstremalios situacijos, kas įtakojo judėjimo ribojimus (mokslai nuotoliniu būdu, nuotolinis darbas, sergamumas, saviizoliacijos, veiklų ribojimai, raginimai nesinaudoti viešuoju transportu ir kt.).

Be aptarnaujamų 27 vietinio susisiekimo maršrutų (8 miesto, 19 priemiesčio), taip pat vežame keleivius ir 2 specialiaisiais maršrutais, bei užsakomaisiais reisais.

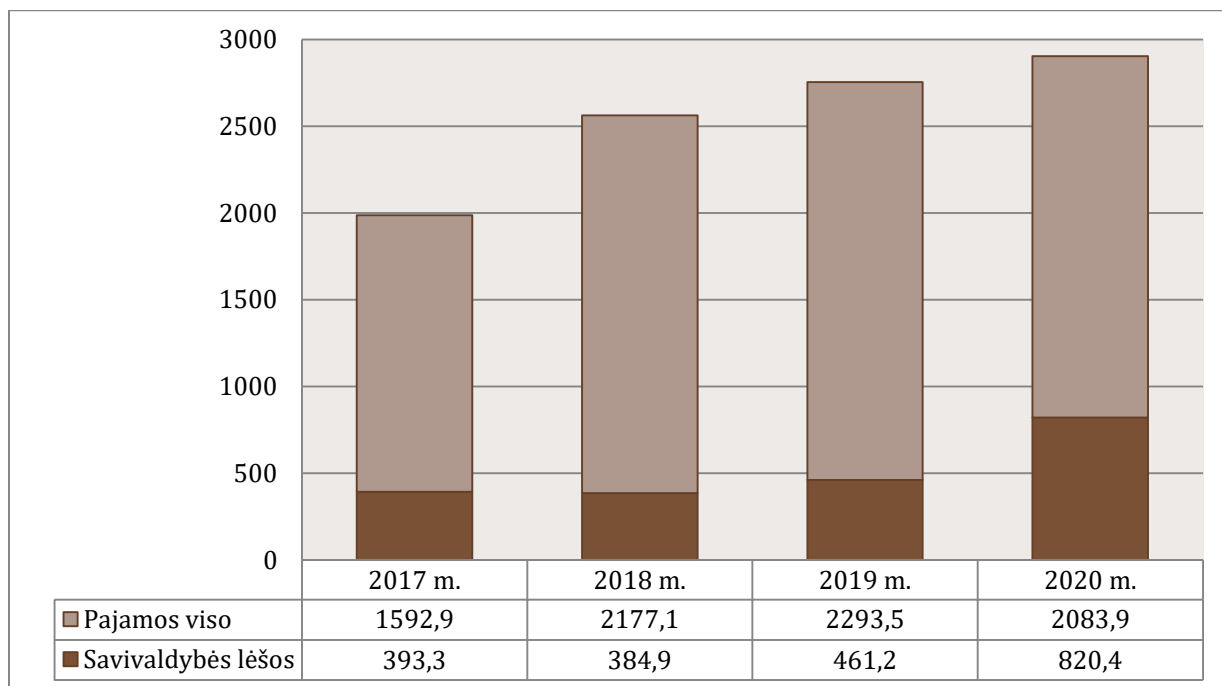


1 lentelė. Keleivių pokytis pagal maršrutų rūšis (tūkst. kel.)



2 lentelė. Autobusų ridos pokytis pagal maršrutus (tūkst. km).

Bendrovė aktyviai bendradarbiauja su Jonavos rajono savivaldybės administracijos keleivinio kelių transporto komisija, teikia jai duomenis apie savivaldybės užsakomus maršrutus, jų atsiperkamumą bei pokyčių poreikį, vykdo klientų poreikio bei pasitenkinimo paslaugomis tyrimus. UAB „Jonavos autobusai“, būdama Jonavos rajono savivaldybės valdoma įmone siekia, kad savivaldybės biudžeto lėšos, skirtos vietinio susisiekimo paslaugų rajono gyventojams užtikrinimui būtų naudojamos racionaliai, užtikrinant ir būtiną susisiekimą gyventojams ir efektyviai naudojant rajono biudžeto lėšas. Savivaldybė bendrovei kompensuoja užsakomųjų miesto bei priemiestinių maršrutų nuostolius (3 lent.).



3 lentelė. Savivaldybės užsakomiesiems maršrutams skirtų lėšų dalis bendrovės pajamose (tūkst. Eur)

Bendrovė be pagrindinės keleivių pervežimo veiklos, vykdo ir kitą veiklą:

- keleivių, autobusų ir jų ekipažų aptarnavimas Jonavos autobusų stotyje;
- specialiųjų ir užsakomųjų reisų organizavimas;
- autobusų nuoma;
- smulkių siuntų gabenimas autobusais;
- išankstinių tolimojo susisiekimo autobusų bilietų pardavimas;
- keleivių bagažo saugojimas;
- nekilnojamojo turto nuoma;
- reklaminių plotų nuoma ant autobusų išorės.

UAB „Jonavos autobusai“ nuosavybės teise valdo bendrovės administracines, autobusų stoties bei remonto dirbtuvių patalpas. Bendrovėje 2020 m. pabaigoje buvo eksploatuojama 40 autobusų (4 lent.), iš kurių 39 bendrovei priklauso nuosavybės ar išperkamosios nuomos teise ir vienas naudojamas panaudos teise (panaudos davėjas – Jonavos rajono savivaldybės administracija). Autobusų remontą didžiąja dalimi bendrovė vykdo savo jėgomis ir tai leidžia operatyviai atlikti autobusų parko techninę priežiūrą, reaguoti į techninės būklės pasikeitimus bei efektyviai eksploatuoti turimas transporto priemones.

Autobuso markė	Vienetai	Vidutinis amžius metais (2020 m. pab.)
OTOKAR	6	6
MAN	3	12
VOLKSWAGEN	3	11,5
SETRA	7	21,5
IVECO	6	3,5
MERCEDES BENZ	14	17,5
ISUZU	1	0,5
VISO	40	13

4 lentelė. Vidutinis autobusų amžius 2020 m. pabaigoje.

3.3. Veiklos rezultatai

Apibendrinant UAB „Jonavos autobusai” veiklos rezultatus ir finansinių ataskaitų duomenis 2019 m. ir 2020 m.* pabaigai, bendrovė vertintina:

Likvidumo aspektu, kaip įmonė, kuri neturi einamojo atsiskaitymo problemų, bet esant staigesniems pokyčiams arba nenumatytoms aplinkybėms galėtų susidurti su trumpalaikėmis likvidumo problemomis – įmonės bendrasis likvidumo koeficientas yra 0,8. Tai rodo, kad greitas įmonės likvidavimas būtų stabdomas ilgalaikio turto pardavimo procesu, tačiau įmonės kritinio likvidumo (0,7) ir absoliutaus likvidumo pinigais (0,5) rodikliai rodo, kad rimtų einamojo mokumo problemų įmonė neturi, o galimo atsargų bei gautinų sumų blogo likvidumo įtaka gebėjimui atsiskaityti yra minimali. Sąlyginai aukštas absoliutaus likvidumo koeficientas rodo, kad įmonė geba uždirbti pinigus ir vykdo konservatyvią pinigų valdymo politiką. Neigiamas apyvartinis kapitalas (trumpalaikis turtas – trumpalaikiai įsipareigojimai) rodo, kad įmonė sugeba savo trumpalaikiais įsipareigojimais (atidėdama mokėjimus tiekėjams bei kitiems kreditoriams) finansuoti ne tik investicijas į atsargas, pirkėjų išskolinimus ir kitas per vienerius metus gautinas sumas, bet ir dalį investicijų į ilgalaikį turtą.

Bendrovės gautinos sumos per pastaruosius trejus metus (2017, 2018, 2019) mažai kito - didėjo 5,4 proc., arba 2,3 tūkst. Eur, tačiau 44,7 proc., arba 60,8 tūkst. Eur didėjo sukaupti grynieji pinigai. Atitinkamai per 2020 m. (lyginant su 2019 m.) gautinos sumos didėjo 185,2 proc., arba 82,6 tūkst. Eur, o sukaupti grynieji pinigai didėjo 15,4 proc., arba 30,3 tūkst. Eur, bendra turto vertė per metus padidėjo 9,9 proc., arba 190,0 tūkst. Eur. Turimų transporto priemonių vertės didėjimas 70,5 proc. (per 3 m.) ir 12,8 proc. per 2020 m. rodo, kad bendrovė atsakingai rūpinasi pagrindinių darbo priemonių – autobusų savalaikiu atnaujinimu.

Pelningumo aspektu, kaip riboto pelningumo bendrovė, kuriai nors ir keliamas uždavinys dirbti pelningai, tačiau pagrindiniai bendrovės tikslai yra susiję su visuomenės interesais gauti visuomeninio transporto paslaugas ir turėti būtinas susisiekimo galimybes už priimtina kainą. Bendrovės pelningumo galimybes riboja ir tai, kad jos pagrindinės veiklos kainas reguliuoja savivaldybės taryba. Ir nors savivaldybė kompensuoja savivaldybės užsakomųjų reisų nuostolius, ši veiklos dalis praktiškai neprisideda prie įmonės pelningumo. Bendrovės grynasis pelningumas 2019 m. buvo 0,9 proc., o bendrovė iš kiekvieno euro pajamų gavo tik 0,009 Eur pelno, o 2020 m. buvo 1,3 proc. ir iš kiekvieno euro pajamų gauta 0,013 Eur pelno. Pelną generuoja pagrindinė veikla ir bendrovė atsakingai kontroliuoja pardavimo pajamų bei pardavimo savikainos lygį. Atitinkamai bendrasis Bendrovės pelningumas 2019 m. buvo 28,5 proc. (2020 m. – 32,4 proc.) arba beveik 0,285 Eur (2020 m. – 0,324 Eur) nuo kiekvieno euro pagrindinės veiklos pajamų. Kitos bendrovės veiklos vertintinos kaip būtinos siekiant užtikrinti bendrovės patrauklumą bei patogumą klientams ir nėra orientuotos į didelį pelningumą. Bendrovė dirba pelningai, bet jos turto pelningumas siekia 1 proc. (2019 m.) ir 1,1 proc. (2020 m.), o nuosavo kapitalo pelningumas yra vos 1,8 proc. (2019 m.) ir 2,1 proc. (2020 m.) t. y. pelnas sudaro 1 centą nuo vieno euro vertės turto ir nepilnai 2 centus nuo vieno euro nuosavo kapitalo vertės (2019 m.) ir 1,3 centą nuo vieno euro vertės turto ir 2,1 centą nuo vieno euro nuosavo kapitalo vertės (2020 m.). Iš esmės nekeičiant veiklos pobūdžio ir esant ribojamoms kainoms, bendrovė būtų labai nepatraukli galimiems investuotojams, tačiau atsižvelgiant į pagrindinius bendrovės tikslus, ši problema bendrovei nėra aktuali. Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad bendrovės akcininkui – Jonavos rajono savivaldybei atstovaujanti rajono institucija iš bendrovės nereikalauja dividendų ir atitinkamai į pelno siekimą orientuotos veiklos. Tai rodo, kad akcininkui taip pat svarbūs visuomenės interesai bei efektyvi bendrovės veikla juos tenkinant.

Bendrovės pelningumas nėra pastovus. Per 2020 m. bendrovė uždirbo 23,7 tūkst. Eur grynojo pelno (2019 m. – 19,6 tūkst. Eur, 2018 m. - 26,5 tūkst. Eur, 2017 m. uždirbo 11,2 tūkst. Eur grynojo pelno). Atkreiptinas dėmesys, kad bendrovės pajamos iki 2020 m. augo apylygiai su pardavimo savikaina, tačiau nerimą kėlė intensyvus bendrųjų ir administracinių bei autobusų aptarnavimo sąnaudų augimas, kuris dėl sąlyginai nedidelės šių sąnaudų vertės bendrosiose išlaidose (36 proc. 2019 m. ir 38 proc. 2020 m.) kol kas bendrą pelningumą lėmė neženkliai, tačiau jei tokia tendencija išliks ilgai, siekiant efektyvios veiklos bus būtina didinti paslaugų kainas. Per 2020 m. ir pajamos ir savikaina mažėjo, nes dėl COVID – 19 pandemijos ir kovos su ja priemonių, drastiškai mažėjo ir keleivių, ir buvo mažinamos veiklos apimtys.

Įsipareigojimų aspektu, esame kaip Bendrovė atsakingai kontroliuojanti savo įsipareigojimus ir turinti potencialo skolintis. Bendrovės įsiskolinimo koeficientas yra 0,43 (2019 m.), 0,47 (2020 m.) ir rodo, kad 1- nam įmonės turto eurui tenka 0.43 Eur (2019 m.) ir 0,47 Eur (2020 m.) skolų, arba kitaip pasakius 43 arba 47 proc. turto yra finansuoti skolintomis lėšomis. Bendrovės įsipareigojimai 2019 m. pabaigoje buvo 825,2 tūkst. Eur ir per pastaruosius trejus metus didėjo 51,4 proc., o 2020 m. sudarė 993,1 tūkst. Eur, padidėję per metus 20,3 proc. Įmonės įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo santykis yra 76 proc. (2019 m.) ir 90 proc. (2020 m.). Atsižvelgiant į tai, kad pagrindinei veiklai būtinos transporto priemonės yra įsigyjamoms išperkamosios nuomos būdu, šis rodiklis yra optimalus bendrovės efektyviai veiklai ir, esant poreikiui, palieka potencialo didesniems kreditiniams įsipareigojimams. Bendrojo mokumo koeficientas (nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų santykis) 2020 m. yra 1,12, 2019 m. buvo 1,31. Tai reiškia, kad tiek kartų įmonės įsipareigojimai yra padengti nuosavu kapitalu. Visų įsipareigojimų padengimas nuosavu kapitalu parodo įmonės finansinį stabilumą ir kreditorių saugumą.

Rodikliai	2017 m.	2018 m.	2019 m.	Pokytis 2017- 2019 m.	2020 m.*	Pokytis 2019- 2020 m.
Pelno (nuostolių) ataskaitos duomenys (Eur)						(proc.)
Pardavimo pajamos	1 985 850	2 174 029	2 289 055	+15,3	2 080 554	-9,1
T. sk. pajamos už pervežimo paslaugas	1 532 500	1 719 314	1 755 442	+14,5	1 076 543	-38,7
T. sk. savivaldybės kompensacija	393 300	384 872	461 244	+17,3	820 354	+77,9
Pardavimo savikaina	1 400 463	1 531 263	1 635 625	+16,8	1 406 637	-14,0
T. sk. degalų sąnaudos	342 800	405 625	400 892	+16,9	285 452	-28,8
T. sk. autobusų aptarnavimo sąnaudos	135 100	154 841	190 444	+41,0	138 192	-27,4
Bendrosios ir administrac. sąnaudos	562 030	603 198	624 951	+11,2	637 451	+2,0
Nusidėvėjimas (viso ilgalaikio turto)	242 700	242 169	265 689	+9,5	289 319	+8,9
Kitos veiklos rezultatai	276	3 030	4 407	+1496,7	0	-100
Palūkanų ir kitos panašios v. rezultatas	-9 427	-10 408	-11 537	+22,3	-8 308	-28,0
Grynasis pelnas (nuostoliai)	11 168	26 498	19 623	+75,7	23 654	+20,5
Balanso duomenys (Eur)						(proc.)
Ilgalaikis turtas	1 293 493	1 472 847	1 587 238	+22,7	1 645 083	+3,6
Materialusis turtas	1 291 943	1 470 809	1 586 235	+22,8	1 644 865	+3,7
Pastatai ir statiniai	697 528	675 985	610 411	-12,5	544 837	-10,7
Transporto priemonės	578 143	779 533	965 760	+67,0	1 087 741	+12,6
Trumpalaikis turtas	207 488	281 371	266 797	+28,6	401 807	+50,6
Atsargos	29 168	29 997	25 394	+12,9	47 483	+87,0
Per vienerius metus gautinos sumos	42 346	66 425	44 613	+5,4	127 233	+185,2
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	135 974	184 949	196 790	+44,7	227 091	+15,4
Turto iš viso	1 545 228	1 804 222	1 912 161	+23,7	2 102 175	+9,9
Nuosavas kapitalas	997 861	1 064 359	1 083 982	+8,6	1 107 636	+2,2
Įstatinis kapitalas	989 886	1 029 886	1 029 886	+4,0	1 029 886	0
Nepaskirstytas nuostolis	-57 413	-30 915	-11 292	-80,3	12 362	-209,5
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	544 998	738 146	825 166	+51,4	993 087	+20,3
Po vienerių metų mokėtinos sumos	212 842	314 116	404 929	+90,2	498 601	+23,1
Per vienerius metus mokėtinos sumos	332 156	424 030	420 237	+26,5	494 486	+17,7

Veiklos duomenys						(proc.)
Vid. sąrašinis darbuotojų skaičius	88	86	85	-3,4	82	-3,5
Vid. darbuotojų DU (Eur/mėn.)	959	1030	1095	+14,2	1047	-4,4
Pervežtų keleivių skaičius	1 525 600	1 567 506	1 609 985	+5,5	1 032 927	-35,8
T. sk. miesto maršrutais	497 800	516 426	546 362	+9,8	369 769	-32,3
T. sk. priemiesčio maršrutais	1 013 400	1 037 531	1 051 101	+3,7	660 924	-37,1
T. sk. tolimesniais maršrutais	14 400	13 549	12 522	-13,0	2 234	-82,2
Nutrauktų reisų skaičius	23	45	31	+34,8	22	-29,0
Reisų įvykdymas (proc.)	99,96	99,92	99,99	0,03	99,95	-0,04

5 lentelė. Išsamesni duomenys apie finansinius bei veiklos rodiklius ir jų pokytį per 3 metus (2017 - 2019 m.) ir per 1 metus (2019 - 2020 m.).

* 2020 m. finansiniai duomenys prieš auditą.

4. APLINKOS VEIKSNIAI IR JŲ ANALIZĖ

4.1. Vidinė aplinka

UAB „Jonavos autobusai“ – viešųjų savivaldybės paslaugų teikėja, kurios teikiamos paslaugos yra orientuotos į naudą visuomenei. Bendrovės kuriamų paslaugų vertė sukuria išskirtinę bendrovės reikšmę ir užtikrina bendrovės ilgalaikės veiklos aktualumą, o ilgametė bendrovės darbuotojų veiklos patirtis leidžia optimaliai organizuoti veiklos procesus, greitai pasirinkti teisingus sprendimus ir efektyviai planuoti ateities perspektyvas. Bendrovė yra Lietuvos keleivių vežimo asociacijos (LKVA) ir Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmų Jonavos filialo narys. Dalyvavimas šių organizacijų veikloje suteikia didesnes galimybes palaikyti glaudžius santykius su rajono bei regiono verslo bendruomene, kartu su partneriais įgyvendinti ar prisidėti prie savivaldos organizuojamų visuomenei naudingų projektų bei renginių, o taip pat, bendrauti su tą pačią veiklą vykdančiomis šalies įmonėmis, kitais asociacijos LKVA nariais bei partneriais, dalintis darbo patirtimi, efektyviau spręsti įvairius techninius, ekonominius, finansinius bei organizacinius klausimus.

UAB „Jonavos autobusai“ - žinomas ir patikimas darbdavys, atsakingai organizuojantis darbuotojų darbų saugos ir sveikatos priežiūrą. Per 2017 – 2020 metus bendrovėje įvyko vienas nelaimingas atsitikimas, bet jis įvyko dėl pašalinių asmenų kaltės. Tarp darbdavio ir darbuotojų kolektyvo sudaryta ir galioja Kolektyvinė sutartis, kurioje yra susitarta dėl darbuotojų socialinių klausimų sprendimo, saugių ir sveikų darbo sąlygų, darbo užmokesčio ir jo mokėjimo terminų, darbo ir poilsio laiko, darbuotojų materialinės atsakomybės ir kitų darbdavio ir darbuotojų santykiams svarbių aspektų. Vidutinis bendrovės darbuotojų amžius 2020 m. pabaigoje – 55 metai (autobusų vairuotojų – 57,5 metai). Vidutinis darbuotojų darbo užmokestis 2020 m. – 1047 Eur (autobusų vairuotojų – 991 Eur); 2019 m. atitinkamai buvo 1095 Eur ir 1106 Eur. Didelis darbuotojų amžiaus rodiklis ir žemas atlyginimas yra ta problema, kuriai privalu skirti dėmesio, o spartesnis darbo užmokesčio augimas sudarytų sąlygas pritraukti jaunesnių darbuotojų, kurie galėtų perimti veteranų patirtį ir ne tik užtikrinti aukštos darbo kokybės palaikymą, bet ir jos augimą. Bendrovėje vairuotojai ir kiti darbininkai aprūpinami darbo drabužiais, taip siekiant formuoti estetišką, atpažįstamą kultūrinę aplinką klientams.

Bendrovė itin daug dėmesio skiria papildomų veiklų kokybei ir šiuolaikiškoms paslaugoms klientams, kurios formuoja įmonės teigiamą įvaizdį, leidžia bendrovei prisitaikyti prie technologinių naujovių ir būti inovatyvia bei pažangia įmone, galinčia pasiūlyti ne tik keliones, bet ir platų susijusių paslaugų spektrą. Tuo tikslu užtikrinamas nemokamas Wi-Fi interneto ryšys

autobusų stotyje ir devyniolikoje maršrutinių autobusų, informaciją apie paslaugas bei autobusų tvarkaraščius klientams pasiekama ne tik interneto svetainėje, bet ir socialiniame Facebook tinkle bei mobilią programėle. Bendrovė teikia siuntų gabenimo paslaugą, apie atvykusias siuntas klientai informuojami SMS žinutėmis. Autobusų stotyje užtikrinamos galimybės atsiskaityti mokėjimo kortelėmis, galima naudotis bagažo saugojimo paslauga. UAB „Jonavos autobusai“ interneto svetainėje vykdomos klientų apklausos, siekiant užtikrinti grįžtamąjį ryšį, reaguoti į trūkumus bei identifikuoti klientų poreikius.

4.2. Išorinė aplinka

Porterio penkių konkurencinių įtakų modelis

UAB „Jonavos autobusai“ veikia realios konkurencijos sąlygomis ir nors dabartinė esama padėtis yra stabili bei didelių kasdienių iššūkių nekelia, bendrovei būtina nuolat atsakingai vertinti visas potencialias grėsmes ir laiku priimti sprendimus, reikalingus šių grėsmių išvengimui arba jų neigiamo poveikio maksimaliam sumažinimui.

Konkurencinės aplinkos analizei naudojant Porterio penkių konkurencinių įtakų modelį akivaizdu, kad bendrovei vienodai aktualios visos galimos konkurencinės įtakos.

Esamų tiesioginių konkurentų įtaka bendrovės veiklai jaučiama, nes susikertant bei vietomis dubliuojantis UAB „Jonavos autobusai“ ir kitų vežėjų autobusų maršrutams, dalis klientų naudojami pravažiuojančių autobusų paslaugomis. Jonavos autobusų stotyje 2017 m. buvo pasirašyta 12 sutarčių dėl kitų vežėjų autobusų priėmimo bei aptarnavimo (2020 m. pabaigoje liko 8 vežėjai), vadinasi aštuonių kitų vežėjų autobusai rieda Jonavos rajono keliais ir turi galimybę teikti paslaugas rajono gyventojams.

Naujų konkurentų grėsmė vis dar yra labai didelė, nes nepaisant 2018 m. priimtų Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo pakeitimų, kuriais keleivių vežimo veikla buvo priskirta prie tų veiklų, kurias savivaldybė gali pradėti be Lietuvos Respublikos konkurencijos tarybos pritarimo, viešojoje erdvėje privačios rinkos lobistai nuolat ir įvairiomis priemonėmis ragina savivaldybes atsisakyti savo keleivių vežimo įmonių ir pirkti keleivių vežimo paslaugas rinkoje. Atitinkamai yra įtakojamos net ES fondų finansavimo projektų sąlygos, jose numatant galimybę dalyvauti tik viešųjų pirkimų tvarka atrinktiems vežėjams. Ši grėsmė, jei savivaldybė nuspręstų pirkti keleivių vežimo paslaugas, gali aktualiu padaryti ir klausimą dėl UAB „Jonavos autobusai“ egzistencijos perspektyvų, nes keleivių vežimo paslaugų vietiniais maršrutais apimtis, galinti generuoti pelningą veiklą neturi potencialo augti, o keli nepelningą rinką besidalinantys vežėjai bendroje sumoje patirs daugiau administracinių, bendrųjų bei turto išlaikymo sąnaudų, dėl ko didės nuostoliai maršrutuose, o taip pat ir savivaldybės biudžeto išlaidos užsakomųjų reisų nuostolių kompensavimui, arba turės būt didinamos paslaugų klientams kainos, kas savo ruožtu gali paskatinti klientus rinktis kitokius susisiekimo būdus ir taip pat turėti įtakos nuostolių maršrutuose didėjimui. Savivaldybės administracija neturi patirties parengti pirkimų sąlygų bei paslaugų teikimo sutarčių taip, kad būtų ribojamos leistinos paslaugų teikėjų sąnaudų ir taip užkertami keliai galimam savivaldybės biudžeto lėšomis kompensuojamų nuostolių užsakomuosiuose maršrutuose augimui. Savivaldybės valdomos įmonės ir jos akcininko - savivaldybės tikslai yra efektyviai užtikrinti viešąsias paslaugas, tuo tarpu privačių vežėjų tikslai yra orientuoti į maksimalaus pelno ir gražos akcininkams generavimą. Vertinant tai, neatmestinas privačių vežėjų siekis bandyti laimėti keleivių vežimo paslaugų pirkimus siūlant tokias sąlygas paslaugų pirkėjui, kurios garantuotų sėkmę pirkimuose, nepaisant jų laikino nenaudingumo laimėtojui, o toks prisiimamas nuostolis būtų trumpalaikis, nes likvidavus savivaldybės valdomą vežėją, naujasis rinkos dalyvis susigrąžintų labai

palankias sąlygas manipuliuoti savivaldybės pareiga dengti užsakomųjų maršrutų nuostolius vežėjui. Toks scenarijus turėtų neigiamos įtakos ne tik savivaldybės biudžetui, bet ir visuomenei, o savivaldybės administracijai ženkliai daugiau resursų reiktų sutarties su privačiu vežėju administravimui, be to, reali grėsmė yra ta, kad didėjant savivaldybės biudžeto išlaidoms gali būti mažinamas užsakomųjų maršrutų skaičius.

KLIENTAI. Susisiekimo viešuoju transportu paslaugų klientai dažniausiai yra mokiniai, senjorai bei asmenys nuolat vykstantys į darbą viešuoju transportu. Būtent pastaroji klientų grupė yra labai jautri kainų augimui, kuris gali paskatinti klientus naudotis populiaria viešojo transporto alternatyva – naudotis taksi paslaugomis arba vykti į darbą nuosavu transportu, kooperuojantis su kolegomis. Paslaugų pirkėjams bendrovėje skiriama daug dėmesio ir pastangų, siekiant atitikti klientų poreikius. Gerėjantis visuomenės pragyvenimo lygis, augančios pajamos ir darbo užmokesčiai skatina gyventojams tenkančių privačių transporto priemonių skaičiaus augimą, atitinkamai gyventojai mažiau naudojami visuomeninio transporto paslaugomis. Mažėjimo linkme naudojimosi viešojo transporto paslaugomis apimtis veikia ir populiarėjantis naudojimas dviračiais bei dviračių takų plėtra. Apklausų duomenimis, viešuoju transportu naudojasi vos 4 proc. Jonavos miesto gyventojų. Miesto specifika – miestas koncentruotas sąlyginai nedidelėje teritorijoje, kurioje svarbiausi miesto taškai nesunkiai pasiekiami pėsčiomis, taip pat nėra palanki viešojo transporto plėtra.

Siekiant išsaugoti esamas naudojimosi viešuoju transportu apimtis, labai svarbu, kad teikiamos paslaugos būtų patrauklios, kokybiškos ir patogios. Pastebėtina, kad autobuso bilieto kainų didinimas bei maršrutų periodiškumo retinimas duoda neigiamą efektą bendrovės pelningumui ir dar labiau motyvuoja gyventojus rinktis alternatyvius susisiekimo būdus.

UAB „Jonavos autobusai“ veikla priklauso ir nuo infliacijos, didėjančios kuro, elektros, autobusų detalių ir eksploatacinių medžiagų, paslaugų kainos, kas didina savikainą ir atitinkamai daro neigiamą įtaką bendrovės pelningumui.

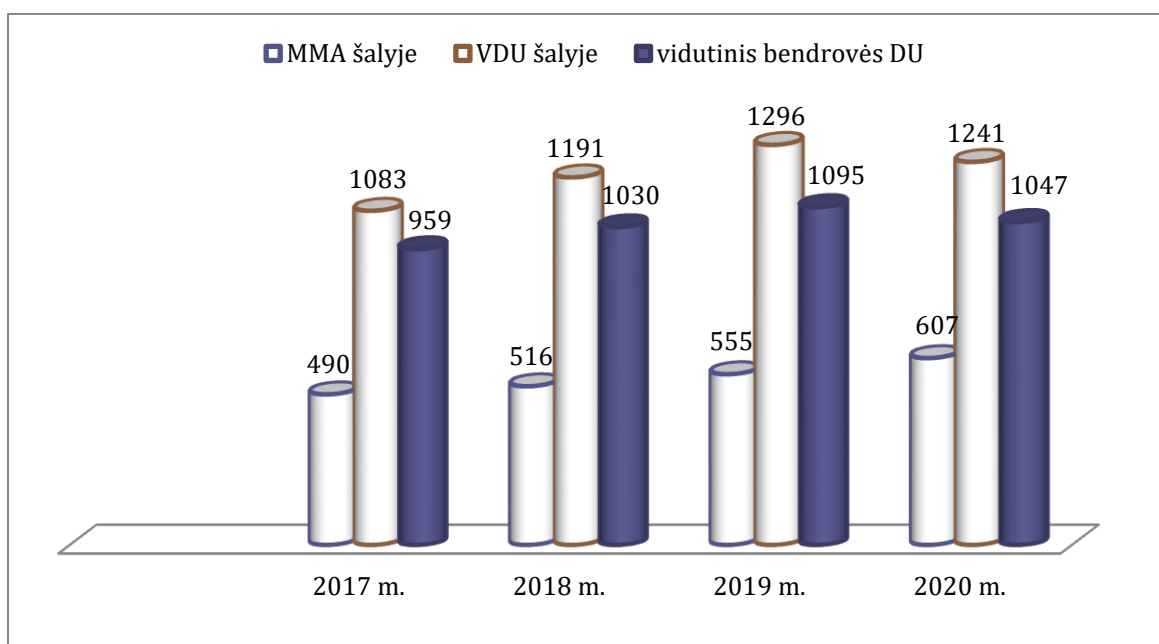
Didesnėje konkurencinėje aplinkoje bendrovė veikia teikdama patalpų ir autobusų nuomos paslaugas. Šių paslaugų rinkoje yra didelė tiekėjų konkurencija. UAB „Jonavos autobusai“, būdama savivaldybės valdoma įmone, vykdydama šią veiklą siekia elgtis atsakingai ir nedaryti rinkai neigiamo poveikio konkuruoti tik sąžiningai, t. y., siūlant nuomos paslaugas taikyti teisingą kainodarą, pagrįstą visų sąnaudų įvertinimu ir vengiant kryžminio subsidijavimo bei kitokio nesąžiningo konkuravimo su privačiais paslaugų teikėjais rinkoje. Atsisakyti autobusų nuomos paslaugų neketinama, nes efektyvus turto valdymas prisideda prie bendrovės veiklos geresnio rezultato užtikrinimo, o vertinant šių paslaugų rezultatus, akivaizdu, kad reikšmingos įtakos rinkai nėra daroma. Galimybes pradėti naujas veiklas bendrovei riboja Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo nuostatos ir griežta Konkurencijos tarybos priežiūra, todėl bendrovė rinkoje konkurencingų veiklų nelaiko savo prioritetais, o koncentruojasi plėtodama viešąsias gyventojų susisiekimo paslaugas ir tas veiklas, kurios yra tiesiogiai susijusios su teikiamomis paslaugomis bei efektyviu turto valdymu.

PESTAT išorinių veiksnių aprašymo modelis:

Politiniai veiksniai bendrovės veiklai turi įtakos, nes didelę dalį bendrovės veiklos sąlygų lemia valstybės ir savivaldybės sprendimai viešojo transporto paslaugų teikimo bei savivaldybės valdomų įmonių politikos reguliavimo srityje. Bendrovės paslaugų kainos savivaldybės administracijos bei tarybos yra reguliuojamos ir prižiūrimos, atitinkamai kontroliuojami su kainodara susiję bendrovės rodikliai. Vyriausybės ir savivaldybės institucijų sprendimai turi įtakos

bendrovės vadovo darbo užmokesčio skaičiavimo tvarkai, reglamentuoja skelbtiną informaciją, rengtinas ataskaitas ir kitus teiktinus dokumentus.

Ekonominiai veiksniai taip pat ganėtinai svarbūs bendrovės veikloje. Ekonominės situacijos šalyje pokyčiai lemia tiek bendrovės pajamas, tiek sąnaudas ir atitinkamai veikia bendrovės vystymosi procesus bei jų greitį. Stiprėjanti ekonomika lemia klientų skaičiaus dinamiką. Ekonominiai veiksniai turi įtakos nedarbo lygiui, kuriam mažėjant, sudėtingiau pritraukti naujų kvalifikuotų darbuotojų, atsiranda spaudimas darbo užmokesčio didinimui bendrovės viduje. Šiuo metu nedarbo lygis kinta, nes dėl pandemijos sunku prognozuoti kiek tai paveiks ekonomiką, tačiau išlieka aktualu užtikrinti esamų bendrovės darbuotojų pasitenkinimą turimu darbu ir išsaugoti jų aukštą motyvaciją. Rinkoje reguliariai augant darbo užmokesčiui, bendrovė taip pat turi užtikrinti savo darbuotojams pajamų augimą. Per pastaruosius 2017 – 2020 m. minimalus darbo užmokestis šalyje padidėjo 24 proc., o šalies vidutinis darbo užmokestis – 15 procentų. Bendrovėje vidutinis darbuotojų darbo užmokestis per tą patį laikotarpį išaugo 9 procentu ir sudarė 2020 m. 84 proc. nuo vidutinio darbo užmokesčio šalyje, kai 2017 m. buvo 89 proc. (3 pav.). Atotrūkis išliko todėl, kad transporto sektorius tiesiogiai nukentėjo nuo COVID-19, dėl ko nemažą dalį darbuotojų teko išleisti į prastovas, mokant jiems MMA.



3 paveikslėlis. Atlyginimų pokyčio santykis (Eur).

** Nuo 2019 m. sausio 1 d. pakeisti darbdavio ir darbuotojo mokamų valstybinio socialinio draudimo įmokų tarifai. Bruto darbo užmokestis indeksuotas 1,289 karto.

Bendrovės vadovybei kasmet tenka vis didesnis iššūkis, nedidinant paslaugų kainų, motyvuoti darbuotojus patraukliu darbo užmokesčiu ir pritraukti į bendrovę jaunų specialistų.

Socialiniai veiksniai yra tas faktorius, į kurį būtina koncentruoti daugiau dėmesio. Socialinių tinklų plėtra ir virtualus bendravimas daro įtaką visuomenės pokyčiams bei santykiams, todėl reikia nuolat peržiūrėti ir tobulinti bendrovės komunikacijos priemones. Socialinių tinklų pagalba galima ne tik lengviau pasiekti vartotojus, bet ir trumpomis efektyviomis žinutėmis pateikti aktualiausią informaciją, formuoti problemų supratimą, elgesio kultūrą, vystyti lojalumą bendrovės veiklai, pranešti apie svarbius įvykius, vykdyti socialinės atsakomybės politikos priemones. Demografinių rodiklių pokyčiai – taip pat bendrovei aktualus socialinis veiksnys. Ilgus metus

besitęsianti aktyvi emigracija ir gyventojų skaičiaus mažėjimas kelia iššūkius bendrovei išlaikyti turimų klientų apimtį ir užtikrinti bendrovės efektyviam darbui būtinus pajamų srautus. 6 lentelėje pateikiamas 2018 – 2020 m. (2020 m. duomenys parodo, kokį poveikį veiklai darė pandemija) Jonavos rajono gyventojų ir keleivių, kurie naudojami bendrovės viešojo transporto paslaugomis skaičiaus kitimo tendencijos, rodančios, kad su gyventojų skaičiaus mažėjimo iššūkiais bendrovė sėkmingai tvarkėsi iki pandemijos.

Rodiklis	2018 m.	2019 m.	Pokytis, proc.	2020 m.	Pokytis, proc.
Gyventojų skaičius Jonavos rajone liepos 1 d. *	41 796	41 349	-1,1	40 936	-1,0
t. sk. Jonavos mieste	26 853	26 560	-1,1	26 282	-1,0
t. sk. kaime	14 943	14 789	-1,0	14 654	-0,9
Bendras keleivių skaičius reguliariuose maršrutuose	1 567 506	1 609 985	+2,7	1 032 927	-35,8
t. sk. miesto maršrutuose	516 426	546 362	+5,8	369 769	-32,3
t. sk. priemiestiniuose maršrutuose	1 037 531	1 051 101	+1,3	660 924	-37,1
t. sk. tolimajame maršrute	13 549	12 522	-7,6	2 234	-82,2

6 lentelė. Rajono gyventojų ir keleivių skaičiaus pokytis.

Technologiniai veiksniai ir jų svarba yra nenuginčijami viešojo transporto srityje. Būtent naujos technologijos gali užtikrinti elektra varomų transporto priemonių prieinamumą ir tinkamumą ilgesniems maršrutams. Akivaizdu, kad naujos technologijos gali prisidėti ir prie keleivių komforto didinimo procesų, todėl būtina nuolat stebėti naujoves ir vertinti jų panaudojimo galimybes bendrovės veikloje.

Aplinkosauginiai veiksniai turi tiesioginę reikšmę viešojo transporto veiklai. Čia bendrovei tenka reikšminga atsakomybė už gamtai draugišką ir mažai taršos sukeliančią veiklą, o taip pat, pašaliniais junginiais neužterštą orą. Bendrovė turi nuolat stebėti naudojamų transporto priemonių CO₂ išmetimo rodiklius bei siekti veikloje naudoti naujesnius, pažangesnius ir mažiau taršius autobusus.

Teisiniai veiksniai yra ta sritis, kurios poveikis dažniausiai atsiranda ne taip jau dažnai, bet būna ganėtinai reikšmingas. Nauji asmens duomenų apsaugos reikalavimai, elektroninių sąskaitų atsiradimas, minimalaus darbo užmokesčio didinimas ir kiti panašūs įvykiai, nepaisant jų kuriamo gėrio, bendrovei gali sukelti papildomo dėmesio ir išteklių poreikį prisitaikymui bei įgyvendinimui. Besikeičianti valstybės mokesčių politika ir su ja susijusių teisės aktų pasikeitimai bendrovės administracijai tampa nuolatiniu poreikiu stebėti pokyčius ir atnaujinti žinias.

4.3. SSGG analizė

Siekiant išgryninti bendrovės strateginio vystymo kryptis ir atsižvelgus į bendrovės potencialą bei turimus išteklius, toliau apibendrinami aplinkos analizės rezultatai ir SSGG matricos forma išskiriami bendrovės veiklai įtaką turintys faktoriai, kurie taps pagrindu UAB „Jonavos autobusai” strategijai 2021 – 2024 metų laikotarpiui (7 lent.).

<p style="text-align: center;">STIPRYBĖS (vidinės)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ilgametė veiklos patirtis ✓ Darbuotojų profesionalumas ✓ Stabili paslaugų kaina ✓ Išvystyta papildomų paslaugų veikla ✓ Vykdomos veiklos skaidrumas ir kokybė ✓ Nuostolingų užsakomų reisų subsidijavimas ✓ Kolektyvinė sutartis su darbuotojais 	<p style="text-align: center;">SILPNYBĖS (vidinės)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Investicijų reikalaujantis autobusų parkas ✓ Didelės administracinės sąnaudos ✓ Didelės autobusų eksploatacijos sąnaudos ✓ Remonto bazės atnaujinimo poreikis ✓ Reguluojama autobusų bilietų kaina ✓ Darbo užmokesčio didinimo poreikis ✓ Modernių technologijų poreikis ✓ Nepakankamas informacinių sistemų integracijos lygis
<p style="text-align: center;">GALIMYBĖS (išorinės)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ES struktūrinių fondų lėšos atsinaujinimui ✓ Naujų technologijų panaudojimas ✓ Strateginė reikšmė Kauno regione ✓ Bendradarbiavimas su kitų Lietuvos miestų keleivių vežimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis ✓ Geros skolinimosi galimybės 	<p style="text-align: center;">GRĖSMĖS (išorinės)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Neigiamas veiklos reguliavimo poveikis ✓ Profesionalių jaunų darbuotojų trūkumas ✓ Klientų skaičiaus mažėjimas ✓ Veiklos perleidimas privatiems vežėjams ✓ Kuro kainų augimas ✓ Alternatyvių susisiekimo priemonių plėtra

7 lentelė. Stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės.

5. STRATEGIJA

5.1. Misija ir vertybės

Misija

Užtikrinti Jonavos rajono gyventojams ir svečiams patrauklų, patogų ir šiuolaikišką susisiekimą viešuoju transportu.

Vertybės

- iniciatyvumas
- profesionalumas
- pagarba, atsakomybė, lojalumas.

UAB „Jonavos autobusai“ kolektyvas niekada neužmiršta savo misijos užtikrinti Jonavos rajono gyventojams ir svečiams patrauklų, patogų ir šiuolaikišką susisiekimą viešuoju transportu. Ir visą savo veiklą grindžia šiomis svarbiausiomis vertybėmis:

Iniciatyvumas, tai:

- ✓ neatidėliotina pagalba ir greitas reagavimas į avarijas bei gedimus;
- ✓ glaudus bendradarbiavimas kolektyve, įgyvendinant bendrovės tikslus;
- ✓ draugiškumas ir pagalba mažiau žinantiems ir mažiau patyrusiems;
- ✓ nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas, siekiant naudoti pažangiausias technologijas.

Profesionalumas, tai:

- ✓ nuolatinis siekis turėti patikimo, profesionalaus partnerio ir paslaugų teikėjo reputaciją;
- ✓ kokybiškų ir saugių paslaugų gyventojams ir miesto svečiams užtikrinimas;
- ✓ pasirengimas nenumatytoms ir ekstremalioms situacijoms;
- ✓ greitų ir optimalių sprendimų radimas klientams.

Pagarba, atsakomybė, lojalumas, tai:

- ✓ kiekvienas darbuotojas gerbia ir pasitiki kolegomis, atviras kitų nuomonėms, netoleruoja diskriminacijos, geranoriškai keičiasi informacija tarpusavyje ir padeda vienas kitam;
- ✓ darbuotojai kiekvieną užduotį siekia atlikti kokybiškai, prisiima atsakomybę už savo veiksmus, sprendimus, žodžius ir pasekmes;
- ✓ darbuotojai yra aktyvūs generuodami idėjas, drąsiai jas siūlo kolegoms ir nebijo suklysti, siekia geriausių rezultatų, nuolat mokosi;
- ✓ darbuotojo tikslai sutampa su Bendrovės tikslais. Visi darbuotojai aktyviai ir kartu siekia bendrų tikslų bei gina bendrus Bendrovės interesus.

5.2. Vizija, strateginės kryptys ir tikslai

UAB „Jonavos autobusai“ vizija – tapti viena iš lyderiaujančių, konkurencingų ir atitinkančių aukščiausius reikalavimus įmonių Lietuvoje. Vizijos įgyvendinimui bendrovė renka šias strategines kryptis bei strateginius tikslus:

VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMO KRYPTIS:

1. Užtikrinti pelningą veiklą. Gebėjimas uždirbti pelną ne tik didina bendrovės vertę, bet ir yra būtinas bendrovės gyvybiškumui, nes suteikia platesnių veiksmų galimybes, užtikrinant savalaikį turto atnaujinimą, darbuotojų motyvaciją, socialinių misijų įgyvendinimą ir pan. Esant reguliuojamai kainodarai ir netiesioginiam politikų spaudimui teikti aukštos kokybės paslaugas už žemą kainą, labai svarbu stebėti ir kontroliuoti bendrovės išlaidas, ieškoti lėšų sutaupymo galimybių, atsisakyti nereikalingų procesų ir taip optimizuoti veiklai vykdyti būtinas sąnaudas. Į taupymo planus nesiekama įtraukti darbo užmokesčio eilutės, nes tai prieštarautų bendrovės strateginei organizacinės veiklos tobulinimo kryptčiai.

2. Užtikrinti racionalų turto ir infrastruktūros panaudojimą. Pirmiausiai tai tinkama turimo autobusų parko priežiūra, ieškant ilgalaikių sprendimų ir taip mažinant gedimų skaičių bei atitinkamai remonto išlaidas. Prie šio tikslo įgyvendinimo gali prisidėti ir kitų vykdomų veiklų pajamų augimas, efektyviai išnaudojant bendrovės turtą bei papildomų paslaugų potencialą.

BENDROVĖS PLĖTROS KRYPTIS:

1. Atnaujinti autobusų parką. Naujų autobusų įsigijimas teigiamai veikia paslaugų pelningumą, patrauklumą bei draugiškumą aplinkai. Nauji, modernesni autobusai naudoja mažiau kuro ir reikalauja mažesnių sąnaudų jų aptarnavimui, yra patogesni bei patrauklesni tiek klientams, tiek ir darbuotojams.

2. Tobulinti paslaugų teikimo procesus ir technologijas. Būtina nuolat stebėti technologines naujoves ir vertinti jų panaudojimo galimybes bendrovės veikloje. Be to, technologijos pastaruoju metu turi itin didelę įtaką elektroninių paslaugų dinamikai. Šioje srityje bendrovei būtina neatsilikti ir diegti pasaulines tendencijas atitinkančias technologines galimybes bendrovės paslaugų gavėjams gauti aktualią bendrovės informaciją ir patogiai bei greitai atsiskaityti už paslaugas.

ORGANIZACINĖS VEIKLOS TOBULINIMO KRYPTYS:

1. Didinti darbuotojų motyvaciją. Bendrovei būtina sėkmingai įveikti iššūkius, kuriuos kelia šalyje vis didėjantis minimalus ir atitinkamai vidutinis darbo užmokestis, siekti neatsilikti nuo šių tendencijų ir užtikrinti motyvuojantį darbo užmokestį tiek darbininkams, tiek vairuotojams, tiek ir administracijos darbuotojams. Bendrovės reputacija ir ypač inovatyvūs sprendimai labai priklauso nuo darbuotojų įsitraukimo į bendrovės veiklą ir asmeninių iniciatyvų, todėl būtina sudaryti sąlygas darbuotojams periodiškai tobulintis, gilinti žinias ar domėtis su savo darbine veikla susijusiomis naujovėmis. Tam būtini darbuotojų mokymai ir įsitraukimas į bendrovės veiklą bei strateginių tikslų įgyvendinimą.

2. Didinti atvirumą visuomenei. Socialinių tinklų plėtra ir virtualus bendravimas daro įtaką visuomenės pokyčiams bei santykiams, todėl reikia nuolat peržiūrėti ir tobulinti bendrovės komunikacijos priemones. Socialinių tinklų pagalba galima ne tik lengviau pasiekti vartotojus, bet ir trumpomis efektyviomis žinutėmis pateikti aktualiausią informaciją, formuoti problemų supratimą, elgesio kultūrą, vystyti lojalumą bendrovės veiklai, pranešti apie svarbius įvykius. Mūsų kasdieninė veikla remiasi tik aukščiausiais skaidrumo, racionalumo ir profesionalumo standartais, pasitikėjimu ir atsakomybe grįžtais santykiais su darbuotojais ir klientais.

5.3. Strateginių tikslų uždaviniai, priemonės ir jų rodikliai

Uždaviniai	Priemonės	Matavimas	Siektini rodikliai			
			2021	2022	2023	2024
I strateginė kryptis. Veiklos efektyvumo didinimas						
1 strateginis tikslas.		Pajamos viso, tūkst. Eur	2 045	2 100	2 230	2 490
Užtikrinti pelningą veiklą		Kapitalo gražos rodiklis, ROE	>0	>0	>0	>0
1.1. Didinti bendrovės pajamas	Savalaikiai pasiūlymai savivaldybės transporto komisijai dėl efektyvaus maršrutų pritaikymo klientų poreikiams	Pajamos už pervežimo paslaugas, tūkst. Eur	1 025	1 148	1 380	1 750
1.2. Mažinti bendrovės sąnaudų augimo tendencijas kartu užtikrinant efektyvų savivaldybės subsidijų panaudojimą	Veiklos procesų optimizavimas, ieškant sąnaudų mažinimo, pajamų didinimo bei kitų veiklos efektyvumą teigiamai formuojančių galimybių	Bendrų sąnaudų (savikainos ir administracinių) pokytis, proc.	2,5	5,0	4,0	4,0
		Savivaldybės užsakomų nuostolingų maršrutų subsidija, tūkst. Eur	800	700	650	540
2 strateginis tikslas.		Autobusų aptarnavimo sąnaudų augimas, proc.	8	7	6	6
Užtikrinti racionalų turto ir infrastruktūros panaudojimą		Kitos veiklos rezultatas, Eur	450	500	500	600
2.1. Mažinti autobusų remonto ir priežiūros sąnaudas	Remonto bazės aprūpinimas reikiama įranga, remonto darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	Poreikio ir galimo pritaikymo bei efektyvumo tyrimas, kartais per metus	2	2	2	2

		Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	50	50	50	50
2.2. Didinti kitos veiklos pajamas	Kitos veiklos paslaugų populiarinimas ir viešinimas	Įvairios formos reklaminės žinutės vietos spaudoje, bendrovės bei akcininko interneto svetainėse ir socialiniuose tinkluose, kartais per metus	4	4	4	4
II strateginė kryptis. Bendrovės plėtra						
3 strateginis tikslas. Atnaujinti autobusų parką		Įsigytų autobusų skaičius	3	3	3	3
3.1. Įsigyti naujus, ne senesnius kaip 10 m., autobusus	Poreikio ir pasiūlos įvertinimas, ir tinkamiausių veikai autobusų įsigijimas (tikimasi optimaliausio varianto talpos, pritaikymo, paskirties atžvilgiu)	Poreikio ir pasiūlos tyrimas, kartais per metus	1	1	1	1
		Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	410	440	450	460
4 strateginis tikslas. Tobulinti paslaugų teikimo procesus ir technologijas		Keleivių autobusais skaičiaus pokytis, proc.	-5,0	+12,0	+20,0	+25,0
4.1. Plėtoti naudojamas inovatyvias technologines priemones	Kompiuterinių programų ir interneto svetainės atnaujinimas	Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	10	10	10	10
	Elektroninio bilieto sistemos diegimas	Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	50	50	50	50
	Wi-Fi interneto prieigos, vaizdo stebėjimo ir GPS sistemų autobusuose diegimas	Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	21	21	21	21
	Atsiskaitymo elektroninėmis priemonėmis sistemos diegimas	Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	12	12	12	12
III strateginė kryptis. Organizacinės veiklos tobulinimas						
5 strateginis tikslas. Didinti darbuotojų motyvaciją		Darbuotojai dirbantys bendrovėje 10 ir daugiau metų, proc.	50	50	50	50
5.1. Užtikrinti konkurencingą darbuotojų darbo užmokestį	Bendrovės atlygio ir motyvavimo politikos peržiūra ir palaikymas	Vidutinio darbo užmokesčio bendrovėje ir šalies VDU santykis, koef.	0,86	0,88	0,9	1,0
5.2. Didinti bendrovės darbuotojų įsitraukimą į bendrovės veiklas	Darbuotojų mokymo ir tobulinimosi programų įgyvendinimas	Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	3,6	3,6	3,6	3,6
6 strateginis tikslas. Didinti atvirumą visuomenei		Vyriausybės patvirtintose ir	100 %	100 %	100 %	100 %

		savivaldybių valdomoms įmonėms rekomenduojamose Skaidrumo gairėse nurodytos informacijos skelbimas bendrovės tinklapyje				
6.1. Viešinti aktualią informaciją	Periodiška bendrovės interneto svetainėje skelbiamos informacijos aktualumo ir atitikties skaidrumo gairėms peržiūra	Periodinis informacijos bendrovės interneto svetainėje atnaujinimas, kartais per metus	1	1	1	1
6.2. Gerinti vizualios informacijos pateikimą klientams	Senų tvarkaraščių stotelėse keitimas modernesniais ir autobusų stotelių išdėstymo stendų mieste įrengimas	Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	1,6	1,6	1,6	1,6
	Švieslenčių autobusuose įrengimas	Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	6	6	6	6

8 lentelė. Strateginių tikslų uždaviniai, priemonės ir jų rodikliai.

5.4. Finansinės prognozės

Finansinės prognozės formuojamos pagrindiniams, stabilesniems bendrovės veiklos rodikliams vertinant 3 praėjusių metų duomenis ir einamųjų bei strategijos laikotarpio metų numatomus duomenis. Finansinės prognozės neapima veiklos rodiklių ir išvestinių rodiklių, kuriuos prasmingiau yra analizuoti kasmetinėse veiklos ataskaitose, vertinant bendrovės veiklos rezultatus bei progresą. Finansinėms prognozėms įtaką gali turėti šios strategijos antroje dalyje aprašyti aplinkos veiksniai, todėl labai svarbu finansines prognozes peržiūrėti kasmet, jas koreguoti, paaiškinant daromus pakeitimus ir atitinkamai patobulinant strategijos priemones bei jų ir tikslų matavimo rodiklius, o prireikus, papildant strategiją naujais uždaviniais, priemonėmis bei rodikliais.

Strategijos finansinės prognozės atnaujintos (lyginant „Strateginis planas 2020 – 2023 m.“), laikantis nuostatos, kad tiek bendrovės veikla, tiek šalies ekonomika patyrė pokyčius dėl paskelbtos pandemijos. (9 lent.).

Rodiklis	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.
Pardavimo pajamos	1 986	2 174	2 289	2 081	2 045	2 100	2 230	2 490
Pardavimo savikaina	1 401	1 531	1 636	1 407	1 454	1 505	1 565	1 634
Bendrosios sąnaudos	562	603	625	637	653	666	685	712
Kitos veiklos rezultatas	0,3	3	4	0	0,45	0,50	0,55	0,60
Turto iš viso	1 545	1 804	1 912	2 102	2 120	2 140	2 160	2 180
Ilgalaikis turtas	1 294	1 473	1 587	1 645	1 730	1 750	1 770	1 790

9 lentelė. Pagrindinių finansinių rodiklių prognozės (tūkst. Eur).

6. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA

Įgyvendinant strateginį planą laikomasi tokių svarbiausių principų:

- ✓ iniciatyvių darbuotojų įtraukimas į strategijos įgyvendinimą ir stebėseną;
- ✓ ekspertų įtraukimas ir ekspertinių žinių panaudojimas, esant jų poreikiui;
- ✓ strategijos įgyvendinimo proceso ir rezultatų nuolatinė ir periodinė stebėseną bei analizė.

Šiame strategijos dokumente nustatomos pagrindinių veiklos ir finansinių rodiklių reikšmės keturių metų laikotarpiui. Periodiškai (kartą per mėnesį) Bendrovės administracijos darbuotojų susirinkimo metu, atliekant strategijos įgyvendinimo stebėseną, vykdoma tarpinė pasiektų rodiklių reikšmių peržiūra ir, esant poreikiui, rodiklių reikšmės yra koreguojamos atsižvelgiant į realias aplinkybes. Strategijoje kiekviena iniciatyva aptariama detaliai ir nurodomi konkretūs darbai, kurie turi būti atlikti kiekvienai strateginei iniciatyvai įgyvendinti. Siekiant kryptingai įgyvendinti strateginius tikslus, strateginio plano peržiūra ir koregavimas atliekamas laikantis taisyklių.

Bendrovės strateginis planas 2022 – 2025 laikotarpiui bus pradėtas rengti 2021 m. III ketvirtį, o užbaigtas ir patvirtintas – 2022 m. sausio mėnesį.
