

PATVIRTINTA

UAB „Jonavos autobusai” Eksploatacijos sk. vadovės,

Laikinais pavaduojančios direktorių

2023 m. sausio 11 d. įsakymu Nr. VK-7



JONAVOS AUTOBUSAI



STRATEGIJA 2023 – 2026

Jonava, 2023 m.

TURINYS

1. VADOVO ŽODIS	3
2. SANTRAUKA	3
3. INFORMACIJA APIE BENDROVĘ	4
3.1. Valdymas ir nuosavybės struktūra	4
3.2. Veiklos procesai, klientai ir infrastruktūra	6
3.3. Veiklos rezultatai	8
4. APLINKOS VEIKSNIAI IR JŲ ANALIZĖ	10
4.1. Vidinė aplinka	10
4.2. Išorinė aplinka	10
4.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė	12
5. STRATEGIJA	14
5.1. Misija ir vertybės	14
5.2. Vizija, strateginės kryptys ir tikslai	14
5.3. Strateginių tikslų uždaviniai, priemonės ir jų rodikliai	16
5.4. Finansinės prognozės	18
6. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA	18

1. VADOVO ŽODIS



UAB „Jonavos autobusai“ – viešojo transporto Bendrovė Jonavoje, vežanti keleivius miesto ir priemiestiniais maršrutais, teikianti autobusų stoties bei kitas komercines paslaugas. Esame lyderiai šioje veiklos srityje, todėl žengiame į naują 2023-2026 metų laikotarpį ambicingi, atviri, orientuoti į partnerystę ir kokybę. Ši naująją strategijos laikotarpį matome kaip tapimo palankiai klientų vertinama keleivių vežimo paslaugas teikiančia bendrove Jonavoje. Ši strategija leis Bendrovei geriau valdyti veiklos procesus, planuoti investicijas, užtikrinti teigiamą finansinę padėtį, efektyviau valdyti sąnaudas, užsitikrinti didesnes pajamas, sustiprinti patikimo partnerio ir patrauklaus darbdavio įvaizdį, o akcininkui, visuomenei ir darbuotojams suteiks galimybę geriau pažinti Bendrovę, suprasti jos poreikius ir siekius. Sėkmės mums visiems siekiant užsibrėžtų tikslų!

Direktorius

Otaras Urbanas

2. SANTRAUKA

UAB „Jonavos autobusai“ (toliau gali būti vadinama – Bendrovė), parengė 2023-2026 metų veiklos strategiją, kurioje pagal Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires aprašė savo veiklą, įvertino praėjusių metų finansinę situaciją, išanalizavo vidinę ir išorinę aplinką, išsiginčino savo misiją, viziją ir vertybes, nustatė strategines kryptis ir tikslus, numatė uždavinius ir veiksmus jiems įgyvendinti. Taip pat remtasi 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.

MISIJA

Užtikrinti Jonavos rajono gyventojams ir svečiams patrauklų, patogų ir šiuolaikišką susisiekimą

VERTYBĖS

Efektyvumas
Patikimumas
Atsakomybė
Skaidrumas

VIZIJA

Tapti viena iš lyderiaujančių, konkurencingų, atitinkančių aukščiausius reikalavimus įmonių Lietuvoje

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. Tikimasi, kad Bendrovės veiklos rezultatai bus matomi ir vertinami Jonavos rajono savivaldybės gyventojų, akcininko, savivaldybės svečių, kitų paslaugų vartotojų, verslo klientų.

Tinkamai vykdydama savo misiją, vadovaudamasi vertybėmis, UAB „Jonavos autobusai“ siekia vizijos ir nori tinkamai įgyvendinti išsikeltus tikslus. 2023-2026 m. didžiausią dėmesį Bendrovė skirs įvardintoms strateginėms kryptims, strateginiams tikslams ir laukiamiems rezultatų pasiekimo rodikliams. Bendrovės strategija kasmet peržiūrima ir, esant poreikiui, atnaujinama.

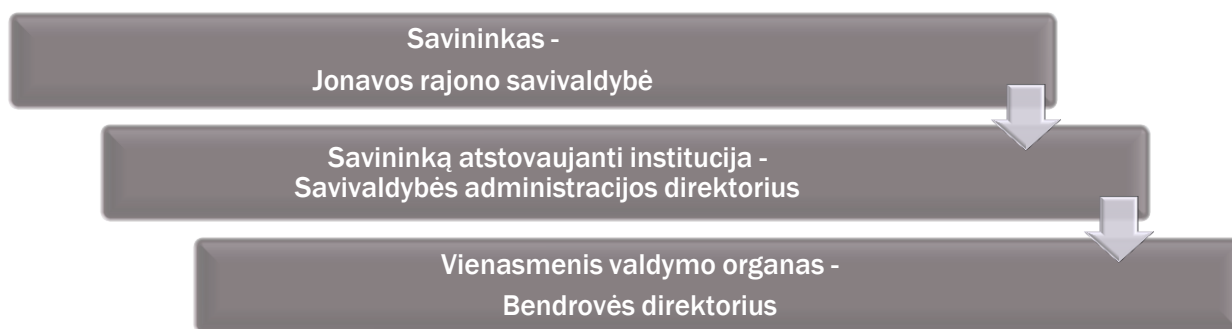
3. INFORMACIJA APIE BENDROVĘ

3.1. Valdymas ir nuosavybės struktūra

Bendrovė turi savo tradicijas ir kultūrą bei teikia paslaugas mieste ir priemiestyje jau 30 metų (t.y. nuo 1992 metų). UAB „Jonavos autobusai“, įmonės kodas 156576661, juridinių asmenų registre įregistruota 1992 m. sausio 29 d. Bendrovės įstatinį kapitalą 2022 m. gruodžio 31 d. sudarė 1 029 886 paprastosios vardinės akcijos, kurių nominali vertė yra 1,00 Eur. Per 2022 metus Bendrovės įstatinis kapitalas nesikeitė. Bendrovės akcijos yra nematerialios ir visos nuosavybės teise 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 ABĮ nuostata dėl vadovų kadencijų, Otaras Urbano vadovavimo laikotarpį prilygina pirmajai kadencijai, kuri baigėsi 2022 m. gruodžio 31 d. ir 2022 m. gruodžio mėnesį jis paskirtas antrai kadencijai, kuri prasideda 2023 m. sausio 1 d.

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

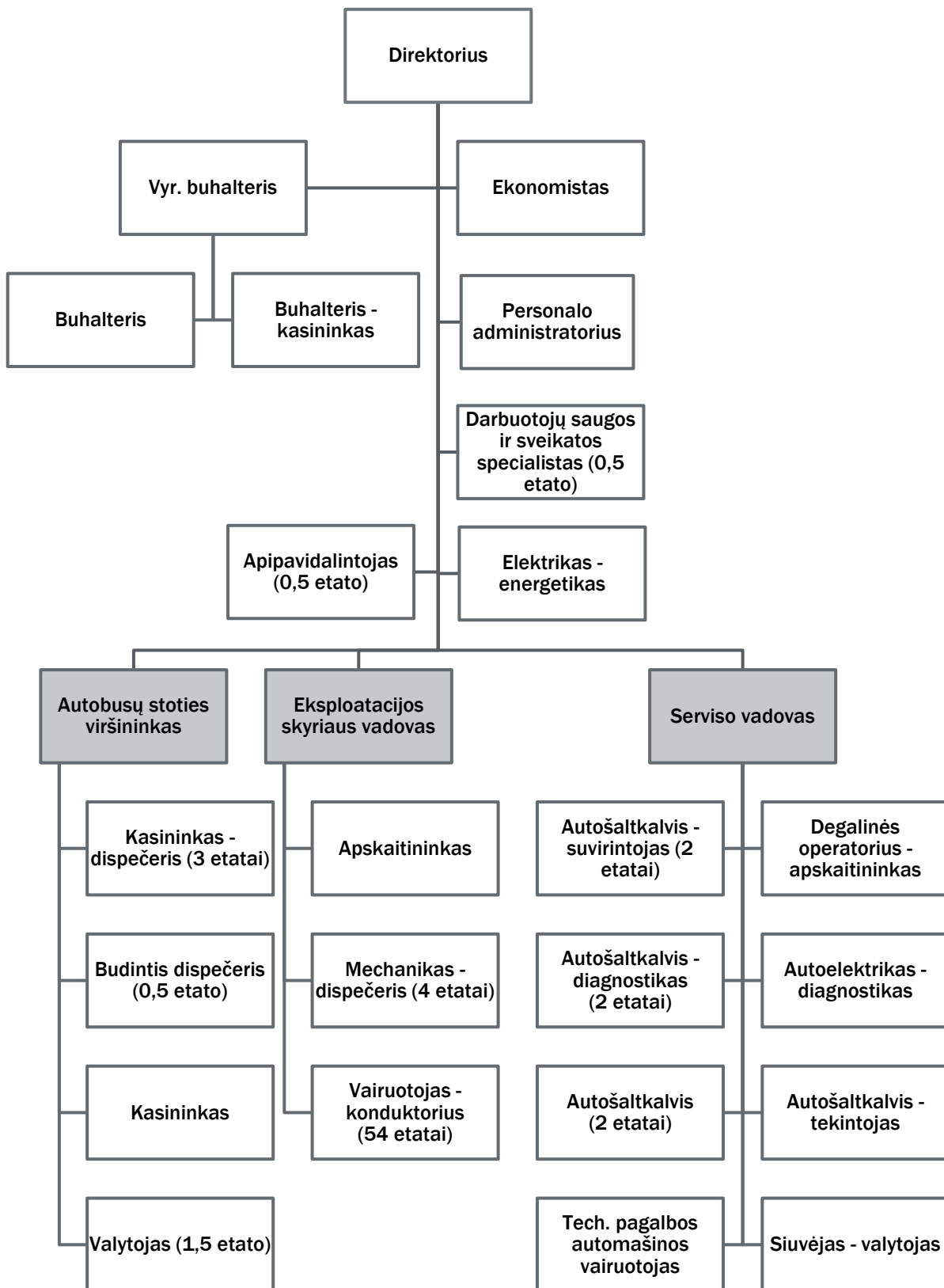


1 paveikslėlis. Bendrovės nuosavybės teisių valdymo schema.

Iki 2020 metų Bendrovės strateginis prioritetasis buvo paslaugų teikimas mažiausiomis sąnaudomis. Mažėjant gyventojų skaičiui, didėjant namų ūkio vidutinėms pajamoms ir lengvųjų automobilių skaičiui ekonominis paslaugos standartas vis labiau netenkina klientų. Dėl to miesto viešasis transportas kasmet netenka dalies keleivių. Bendrovės pagrindinis paslaugų konkurentas – lengvasis automobilis, o pagrindinis iššūkis nepriekaištinga paslaugos kokybė.

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 2022 metais patvirtinta nauja Bendrovės struktūra (2 pav.). Organizacinė struktūra užtikrina tinkamą informacijos perdavimą bendrovėje. Bendrovėje

atskaitingumo sistema yra aiškiai ir tinkamai apibrėžta: kiekvieno padalinio darbuotojai atsiskaito savo tiesioginiam vadovui, o pastarieji – direktoriui.



2 Paveikslėlis. Bendrovės organizacinė struktūra ir darbuotojai.

Iš 73 darbuotojų, dirbusių 2022 m. pabaigoje (iš jų 1 darbuotoja nuo gruodžio 1 d. yra gimdymo atostogose ir 1 per visus 2022 m. buvo vaiko priežiūros atostogose), 39 yra vairuotojai. Jų paslaugumas, meistriškumas ir įsitraukimas į darbą ženklina paslaugos kokybę. 30 proc. dirbuotojų sudaro moterys. Per 2022 m. priimti 9 darbuotojai, atleisti 8. Vidutinis darbo stažas visų Bendrovėje dirbančių darbuotojų 13 metų, o vien vairuotojų – konduktorių 11 metų. Daugiau kaip 20 metų bendrovėje dirba 18 proc. darbuotojų. Vidutinis visų darbuotojų amžius 55 metai, o vairuotojų – konduktorių amžiaus vidurkis yra 57 metai. Personalo struktūros pokyčiai pateikti 1 lentelėje.

	2021-12-31		2022-12-31	
	Darbo vietų skaičius	Dalis struktūroje	Darbo vietų skaičius	Dalis struktūroje
Vadovai, padalinių vadovai	4	5,6 proc.	5	6,9 proc.
Specialistai	6	8,5 proc.	5	6,9 proc.
Techniniai darbuotojai	12	16,9 proc.	12	16,7 proc.
Vairuotojai - konduktoriai	38	53,5 proc.	39	54,2 proc.
Pagalbinis personalas	11	15,5 proc.	11	15,3 proc.

1 lentelė. UAB „Jonavos autobusai“ personalo struktūra

3.2. Veiklos procesai, klientai ir infrastruktūra

Pagrindinė UAB „Jonavos autobusai“ veikla – keleivių vežimas vietinio reguliaraus susisiekimo maršrutais. Tai yra pervežimas kelionės metu paimant ir išleidžiant keleivius tam tikslui nustatytose stotelėse, laikantis iš anksto nustatytų tvarkaraščių ir tarifų. Vežant keleivius vietiniais autobusų maršrutais, vadovaujantis Lietuvos Respublikos transporto lengvatų įstatymu, už keleivius, turinčius teisę įsigyti važiavimo bilietą su nuolaida ir mokinius, kuriems kompensuojamos važiavimo išlaidos, Bendrovei atlygina Jonavos rajono savivaldybė. Teikiamos viešosios paslaugos kaina yra fiksuota. Nuo 2021-12-01 už važiavimą vietiniais (priemiestiniais) maršrutais nustatytas 0,11 Eur (su PVM) tarifas už vieną keleivio kilometrą, už važiavimą vietiniais (miesto) maršrutais nustatyta 0,70 Eur (su PVM) vienkartinio bilieto kaina.

Didžiąją Bendrovės teikiamų paslaugų rinkos dalį sudaro Jonavos miesto ir rajono gyventojai. Bendrovės autobusai 2022 m. reguliaraus susisiekimo maršrutais pervežė 1 187,0 tūkst. keleivių (2 lent.), nuvažiavo 1,33 mln. km (3 lent.). Pervežamų keleivių skaičius 2022 m. padidėjo 27 procentais, lyginant su 2021 m., o rida atitinkamai padidėjo 3,8 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 2022 m. keleivių skaičius ir rida didėjo, dėl šalyje pasibaigusios ekstremalios situacijos (dėl Covid-19). Judėjimo didėjimą įtakojo mokslai kontaktiniu būdu, karo pabėgėlių nemokamas vežimas, kai kas atsisakė važiuoti nuosavu transportu dėl didėjančios savikainos, dėl padidėjusių bilietų kainų tolimojo susisiekimo maršrutuose

Pervežimo rūšis	2019 m.	Pokytis, proc.	2020 m.	Pokytis, proc.	2021 m.	Pokytis, proc.	2022 m.
Priemiestiniai maršrutai	1051,1	+1,3	660,9	-3,0	641,4	+32,8	851,5
Miesto maršrutai	546,4	+5,8	369,8	-20,9	292,5	+14,7	335,5
Tolimasis maršrutas	12,5	-7,4	2,2	-100	0,0	0,0	0,0
Viso keleivių	1610,0	+2,7	1032,9	-9,6	933,9	+27,1	1187,0

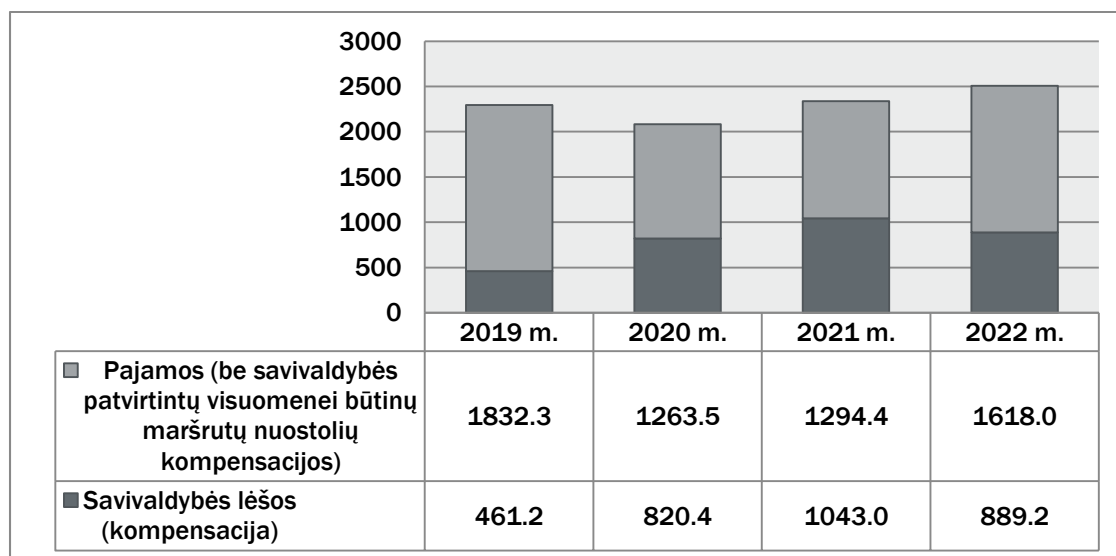
2 lentelė. Keleivių pokytis pagal maršrutų rūšis (tūkst. kel.)

Pervežimo rūšis	2019 m.	<i>Pokytis, proc.</i>	2020 m.	<i>Pokytis, proc.</i>	2021 m.	<i>Pokytis, proc.</i>	2022 m.
Priemiestiniai maršrutai	1492,2	-18,0	1224,3	-15,0	1040,5	+7,2	1115,1
Miesto maršrutai	289,5	-7,9	266,6	-8,7	243,3	-10,8	217,1
Tolimasis maršrutas	41,7	-77,7	9,3	-100	0,0	0,0	0,0
Viso rida su keleiviais	1823,3	-17,7	1500,2	-14,4	1283,8	+3,8	1332,2

3 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.

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 (4 lent.).



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

2019 m. rudenį buvo pakeistas LR Kelių transporto kodeksas, kuriame nuo 2020 m. sausio 1 d. įsigaliojo numatytas naujas autobusų stočių veiklos reglamentavimas ir vežėjai, kurie valdo stoties infrastruktūrą (stotis), turėjo atskirti savo veiklas, t.y. Bendrovės autobusų stotis nuo 2020 m. sausio 1 d. yra atskiras struktūrinis padalinys, o jos apskaita atskirta nuo kitų padalinių. Pasikeitė pajamų, sąnaudų, turto ir išpareigojimų paskirstymas, vadovaujantis 34-ojo verslo apskaitos standartu „Segmentų atskleidimas finansinėse ataskaitose“. Bendrovėje išskirti tokie segmentai:

Specialieji išpareigojimai:

- Keleivių vežimas vietinio (miesto ir priemiestinio) susisiekimo maršrutais;
- Autobusų stoties paslaugos.

Komercinės (kitos) veiklos:

- Keleivių vežimas specialiaisiais reisais;

- Keleivių vežimas užsakomaisiais reisais;
- Serviso paslaugos;
- Nuomos, kitos paslaugos.

UAB „Jonavos autobusai” nuosavybės teise valdo bendrovės administracines, autobusų stoties bei remonto dirbtuvių patalpas. Bendrovėje 2022 m. pabaigoje buvo eksploatuojami 36 autobusai (5 lent.), kurie bendrovei priklauso nuosavybės ar išperkamosios nuomos teise. 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 (2022 m. pab.)
OTOKAR	6	7,9
MAN	3	14
VOLKSWAGEN	3	13,5
SETRA	3	19,4
IVECO	7	4,9
MERCEDES BENZ	12	19
ISUZU	1	2,4
SOLARIS / ELECTRIC	1	1,3
VISO	36	12,6

5 lentelė. Vidutinis eksploatuojamų autobusų amžius 2022 m. pabaigoje.

3.3. Veiklos rezultatai

Apibendrinant UAB „Jonavos autobusai” veiklos rezultatus ir finansinių ataskaitų duomenis 2021 m. ir 2022 m. pabaigai, bendrovė vertintina:

Likvidumo rodikliai (6 lent.). Bendru atveju šis rodiklis turi būti ne mažesnis už vienetą. Aukštesnė nei 2 reikšmė gali rodyti neefektyviai naudojamas atsargas bei neefektyviai valdomą kitą trumpalaikį turtą ir įsipareigojimus. Bendrovėje šis rodiklis 2022 m. yra daugiau nei 1, per pastaruosius netus padidėjo 33 proc.

Rodikliai	2021 m.	2022 m.
Likvidumo koeficientas (trumpalaikis turtas / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	1,05	1,40
Kritinio likvidumo koeficientas (trumpalaikis turtas - atsargos / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	0,95	1,31
Absoliutaus likvidumo koeficientas (pinigai ir pinigų ekvivalentai / trumpalaikiai įsipareigojimai ir per vienerius metus mokėtinos sumos)	0,78	0,99
Apyvartinis kapitalas (trumpalaikis turtas – trumpalaikiai įsipareigojimai), tūkst. Eur	24,6	169,6
Apyvartinio kapitalo ir turto santykis	0,01	0,08

6 lentelė. Bendrovės likvidumo rodikliai 2021 – 2022 m.

Pelningumo rodikliai (7 lent.). 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.

Rodikliai	2021 m.	2022 m.
Grynasis pelningumas, proc. (grynasis pelnas / pardavimo pajamos)	1,44	0,38
Bendrasis pelningumas, proc. (bendrasis pelnas / pardavimo pajamos)	35,7	33,5
Veiklos pelnas prieš palūkanas ir mokesčius EBIT (pelnas prieš palūkanas ir mokesčius / pardavimo pajamos)	0,02	0,01
EBITDA, tūkst. Eur (pelnas prieš palūkanas, mokesčius ir nusidėvėjimą)	388,5	406,6
Turto pelningumas - ROA (grynasis pelnas / turtas)	0,01	0,01
Nuosavybės pelningumas - ROE (grynasis pelnas / nuosavas kapitalas)	0,03	0,01

7 lentelė. Bendrovės pelningumo rodikliai 2021 – 2022 m.

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. Grynasis pelningumas (arba grynojo pelno marža) parodo, kiek procentų grynojo pelno uždirba vienas pardavimo pajamų euras, t.y. jis parodo bendrovės veiklos efektyvumą. Maža šio rodiklio reikšmė bendrovėje siejama su orientacija į žemesnių kainų lygį, o taip pat rodo didelę kainų konkurenciją rinkoje. Bendrovės pelningumas nėra pastovus. Per 2022 m. bendrovė uždirbo 10,7 tūkst. Eur grynojo pelno (2021 m. – 33,6 tūkst. Eur, grynojo pelno).

Turto panaudojimo efektyvumo rodikliai (8 lent.).

Rodikliai	2021 m.	2022 m.
Atsargų apyvartumas (pardavimų savikaina / atsargos)	31,9	51,1
Pirkėjų išiskolinimų apyvartumas (pardavimų savikaina / pirkėjų išiskolinimas)	17,8	13,7
Ilgalaikio turto apyvartumas (pardavimų pajamos / ilgalaikis turtas)	1,3	1,8
Turto apyvartumas (pardavimų pajamos / turtas)	1,0	1,2

8 lentelė. Bendrovės turto panaudojimo efektyvumo rodikliai 2021 – 2022 m.

Veiklos rodikliai (9 lent.).

Rodikliai	2021 m.	2022 m.
Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius	76	69,8
Vid. darbuotojų DU (Eur/mėn.)	1 119	1402
Pervežtų keleivių skaičius, tūkst. kel.	933,9	11867,0
T. sk. miesto maršrutais	292,5	335,5
T. sk. priemiesčio maršrutais	641,4	851,5
Nutrauktų reisų skaičius	30	28
Reisų įvykdymas (proc.)	99,92	99,93

9 lentelė. Bendrovės veiklos rodikliai 2021 – 2022 m.

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. 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 2022 m. pabaigoje – 55 metai (autobusų vairuotojų – 57 metai). Vidutinis darbuotojų darbo užmokestis 2022 m. – 1 402 Eur, 2021 m. atitinkamai buvo 1 119 Eur.

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 autobusuose, 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. 2021 m. rugsėjo mėnesį UAB „Jonavos autobusai“ pristatė visiškai naują mobiliųjų įrenginių aplikaciją Jonava E-BUS, kuri leidžia susimokėti už autobuso bilietą miesto autobusuose be grynųjų pinigų. 2022 m. šia programėle jau tapo galima atsiskaityti Kauno ir Ruklos krypties priemiestiniuose maršrutuose. Taip pat autobusuose įdiegtos garsinės ir vaizdinės keleivių informavimo sistemos.

4.2. Išorinė aplinka

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 naudojasi pravažiuojančių autobusų paslaugomis. Jonavos autobusų stotyje 2021 m. buvo pasirašyta 6 sutartys dėl kitų vežėjų autobusų priėmimo bei aptarnavimo (2017 m. buvo 12 vežėjų), vadinasi šešių kitų vežėjų autobusai rieda Jonavos rajono keliais ir turi galimybę teikti paslaugas rajono gyventojams.

Gerėjantis visuomenės pragyvenimo lygis, augančios pajamos ir darbo užmokesčiai skatina gyventojams tenkančių privačių transporto priemonių skaičiaus augimą, atitinkamai gyventojai mažiau naudojami visuomeninio transporto paslaugomis.

Didesnėje konkurencinėje aplinkoje bendrovė veikia teikdama patalpų ir autobusų nuomos paslaugas. Šių paslaugų rinkoje yra didelė tiekėjų konkurencija. 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.

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. 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.

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. 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.

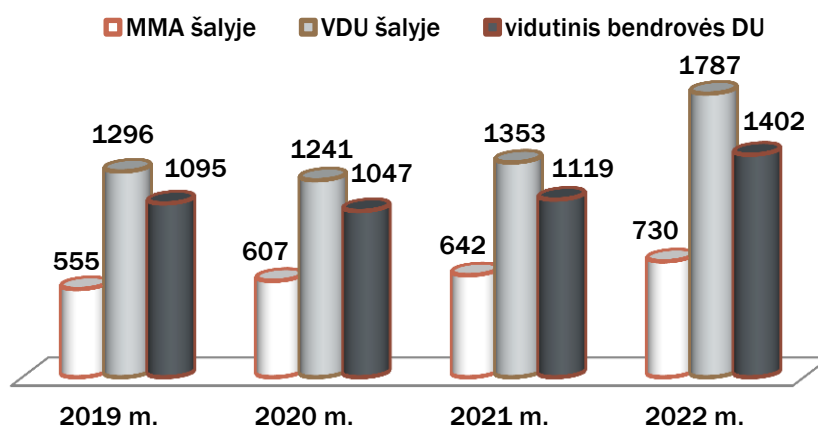
Siekiant išsaugoti esamas naudojimosi viešuoju transportu apimtis, labai svarbu, kad atitiktų svarbiausius keleivių reikalavimus: greitis, komfortas ir saugumas.

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. 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 2019 – 2022 m. minimalus darbo užmokestis šalyje padidėjo 31,5 proc., o šalies vidutinis darbo užmokestis – 38 proc. Bendrovėje vidutinis darbuotojų

darbo užmokestis per tą patį laikotarpį išaugo 28 proc. ir sudarė 2022 m. 78,5 proc. nuo vidutinio darbo užmokesčio šalyje (3 pav.).



3 paveikslėlis. Atlyginimų pokyčio santykis (Eur). Šalies VDU kol kas paskelbtas tik už 2022 M. III ketv.

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

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. Demografinių rodiklių pokyčiai – taip pat bendrovei aktualus socialinis veiksnys. Ilgus metus besitęsiantis gyventojų skaičiaus mažėjimas kelia iššūkius bendrovei išlaikyti turimų klientų apimtį ir užtikrinti bendrovės efektyviam darbui būtinus pajamų srautus.

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. Tik apie 3 procentai bendrovės paslaugų per 2022 m. buvo teikiamos elektrinėmis transporto priemonėmis. Nacionaliniu ir ES lygiu svarstoma galimybė atsisakyti iškastiniu kuru varomų transporto priemonių naudojimo miestuose jau 2030 metais. Atsižvelgiant į transporto priemonių naudingą eksploatacinį laikotarpį 2022 m. įsigytas paskutinis dyzeliu varomas autobusas.

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, besikeičianti valstybės mokesčių politika, nepaisant jų kuriamo gėrio, bendrovei gali sukelti papildomo dėmesio ir išteklių poreikį prisitaikymui bei įgyvendinimui. Paslaugų nepertraukiamumui didžiausią grėsmę kelia konkurencijos teisė ir iš jos kylanti nesąžiningos konkurencijos grėsmė. Įstatymų bei poįstatyminių aktų aktyvi kaita sukuria didelį nestabilumą, kuris tiesiogiai įtakoja bendrovės kaštus.

4.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių 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 2023 – 2026 metų laikotarpiui (10 lent.).

<p>STIPRYBĖS <i>(vidinės)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plačios ir gilios sektoriaus ir rajono rinkos žinios ✓ Patyręs personalas ✓ Stabili finansinė padėtis ✓ Konkurencinga paslaugų kaina ✓ Išvystyta gamybinė bazė ✓ Platus ir gerai diversifikuotas vartotojų ratas (nuo mokinių iki senjorų) ✓ Vykdomos veiklos skaidrumas ir kokybė ✓ Patogi geografinė padėtis ✓ Sąžiningos darbo sąlygos
<p>SILPNYBĖS <i>(vidinės)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pusė transporto priemonių yra arti eksploatacinio laikotarpio pabaigos ✓ Didelė autobusų markių įvairovė didina aptarnavimo kaštus, o taip pat transporto prastovų ilgį ✓ Žemas, kaip savivaldybės įmonės, įvaizdis visuomenėje ✓ Prioritetinių eismo juostų nebuvimas ✓ Ilgas ir daugiapakopis sprendimų priėmimas ✓ Nelankstus, lėtas ir sudėtingas pirkimų procesas ✓ Didelis vidutinis darbuotojų amžius (55 m.) ✓ Atribota sprendimų laisvė personalo valdyme ✓ Remonto bazės atnaujinimo poreikis ✓ Modernių technologijų poreikis
<p>GALIMYBĖS <i>(išorinės)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ES struktūrinių fondų lėšos atsinaujinimui ✓ Naujų technologijų panaudojimas ✓ Bendrovės ir paslaugos įvaizdžio pakėlimas, modernizuojant parką, teikiant ekologiškesnes paslaugas, didinant paslaugos kokybę bei gerinant darbo sąlygas darbuotojams ✓ Strateginė reikšmė Kauno regione ✓ Bendradarbiavimas su kitų Lietuvos miestų keleivių vežimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis ✓ Informacijos pasiekiamumo, paprastumo ir aiškumo didinimas ✓ Geros skolinimosi galimybės ✓ Turimų darbuotojų mokymų ir kvalifikacijos kėlimas
<p>GRĖSMĖS <i>(išorinės)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Epidemiologinės situacijos ilgalaikiškumas ✓ Neapibrėžtumas dėl pagrindinės paslaugų teikimo sutarties ✓ Rinkos dalies praradimas ir su juo susijęs paslaugos savikainos augimas ✓ Klientų skaičiaus mažėjimas ✓ Veiklos perleidimas privatiems vežėjams ✓ Kvalifikuotų ir talentingų darbuotojų stygius ✓ Masiškas darbuotojų praradimas ✓ Kuro kainų augimas ✓ Dyzelinio kuru varomų autobusų ribojimas ✓ Veiklos priklausomybė nuo valstybės lygmeniu priimamų reguliacinių sprendimų ✓ Alternatyvių susisiekimo priemonių plėtra

10 lentelė. Stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės.

5. STRATEGIJA

5.1. Misija ir vertybės

Misija

UAB „Jonavos autobusai“ veikia remdamiesi Bendrovės įstatai bei vadovaudamasi LR įstatymais, Vyriausybės nutarimais, Jonavos rajono savivaldybės tarybos sprendimais ir akcininko lūkesčių raštu, todėl misija formuojama atsižvelgiant į Bendrovei keliamus tikslus ir pavestas vykdyti veiklas bei funkcijas.

Vertybės:

- efektyvumas
- patikimumas
- atsakomybė
- skaidrumas
- bendradarbiavimas

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:

Efektyvumas, tai:

- ✓ norimą rezultatą pasiekti mažiausiomis įmanomomis sąnaudomis arba naudojant turimus išteklius pasiekti maksimalius įmanomus rezultatus;
- ✓ rinktis žaliąsias, ekologiškesnes vertybes, orientuotis į mažiau kuro vartojantį transportą, ekonomišką vairavimą;
- ✓ nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas, siekiant naudoti pažangiausias technologijas.

Patikimumas, tai:

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

Atsakomybė, 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;
- ✓ įstatymų ir aplinkosauginių reikalavimų laikymasis;

Skaidrumas, tai:

- ✓ geros verslo praktikos principų taikymas veikloje;
- ✓ taikyti sau aukščiausius skaidrumo reikalavimus, atitinkančius valstybės valdomoms įmonėms keliamus reikalavimus informacijos viešinimui interneto svetainėse;
- ✓ siekti tenkinti viešuosius 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 renkasi šias strategines kryptis bei strateginius tikslus:

VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMO KRYPTIS:

1. Siekti pelningos veiklos. Siekiama, kad UAB „Jonavos autobusai“ veikla strateginio veiklos plano laikotarpio pabaigoje būtų nenuostolinga ir nuosavybės gražos rodiklis akcininkui būtų teigiamas. Siekiant šio tikslo numatomi 2 esminiai uždaviniai – Bendrovės pajamų didinimas bei sąnaudų valdymas. Pajamų užsitikrinimui reikia pastoviai peržiūrėti keleivių vežimo tarifus, nuolat analizuoti keleivių poreikius, maršrutų ir reisų efektyvumus, užtikrinti savalaikį reagavimą į pokyčius. Valdant sąnaudas siekiama, kad jų augimas būtų mažesnis nei pajamų augimas, taip palaiapsniui didinant pajamų pelningumo rodiklius. Įgyvendinant šį uždavinį planuojama peržiūrėti vidaus procesus, stiprinti ekologiškesnio, ekonomiškesnio vairavimo kultūrą, periodiškai analizuoti teikiamų paslaugų savikainą, lyginant su analogiškų paslaugų kaina rinkoje, ir priimti savalaikius sprendimus dėl išorės paslaugų pirkimo, atskirti papildomų veiklų apskaitas, kad Bendrovė turėtų kuo tikslesnius duomenis apie komercinių maršrutų, nuomos, reklamos, kitų paslaugų sąnaudas. Taip pat Bendrovė sieks didinti pajamas nuomodama reklamos plotą autobusų išorėje ir viduje, veždama siuntas, nuomodama stovėjimo aikštelę, bendradarbiaudama su įvairiomis organizacijomis, taip užsitikrindama papildomus užsakomųjų ir specialiuųjų reisų užsakymus. Bendrovė planuoja stiprinti kvalifikaciją remonto srityje, kad galėtų daugiau senų autobusų remontuoti be išorinių paslaugų pirkimo. Naujų, ypač elektrinių, autobusų remonto atveju ketinama pasitelkti išorinius paslaugų teikėjus, tačiau tikimasi, kad 50 proc. remonto darbų Bendrovė sugebės atlikti savo jėgomis. Tikslo įgyvendinimo rodiklis – kapitalo graža (ROE), teigiama.

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 KRYPTYS:

1. Atnaujinti autobusų parką. Naujų autobusų įsigijimas teigiamai veikia paslaugų pelningumą, patrauklumą bei draugiškumą aplinkai. 2022 metų gruodžio mėn. Bendrovėje eksploatuojami 36 autobusai, kurių vidutinis amžius 12,6 metai. 2023 metais bendrovė pakeis 5 senus autobusus naujais, varomus elektra.

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. Siekiame kurti programėles, palengvinančias atsiskaitymą už paslaugas (negrynais pinigais), įsigyjant terminuotus bilietus internetu.

ORGANIZACINĖS VEIKLOS TOBULINIMO KRYPTYS:

1. Stabilios ir draugiškos darbo aplinkos kūrimas darbuotojams. 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. 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. Bendrovė rūpinasi darbo sąlygomis, darbuotojų poilsiu pertraukų metu, nori turėti stiprų socialinį dialogą su darbuotojų atstovais.

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			
			2023	2024	2025	2026
I strateginė kryptis. Veiklos efektyvumo didinimas						
1 strateginis tikslas. Siekti pelningos veiklos		Kapitalo gražos rodiklis, ROE, proc.	0,06	0,08	1,0	1,0
1.1. Didinti bendrovės pajamas	Optimizuoti autobusų stoties veiklos procesus, peržiūrėti paslaugų tarifus	Autobusų stoties paslaugų pajamos, tūkst. Eur	251,7	256,7	260,6	264,5
	Nuolat analizuoti maršrutus ir teikti savalaikius pasiūlymus savivaldybei dėl efektyvaus maršrutų pritaikymo klientų poreikiams	Pajamos už keleivių vežimą vietinio susisiekimo maršrutais (be nuostolių kompensacijų), tūkst. Eur	1 698,9	1 731,4	1 757,2	1774,8
1.2. Mažinti bendrovės sąnaudų augimo tendencijas	Nuolat analizuoti Bendrovės sąnaudas	Veiklos sąnaudų dalis, tenkanti vienam pardavimų eurui, proc.	30	28	26	26
2 strateginis tikslas. Užtikrinti racionalų turto ir infrastruktūros panaudojimą		Autobusų aptarnavimo sąnaudų augimas, proc.	6	6	6	5
		Kitos veiklos rezultatas, Eur	600	600	700	700
2.1. Didinti kitos veiklos pajamas	Bendradarbiauti su renginių organizavimo, turizmo įmonėmis, mokyklomis, sporto organizacijomis	Užsakomųjų reisų skaičius, vnt. per metus	125	140	160	170
2.2. Optimaliai išnaudoti remonto bazę ir kitą turtą	Pasitelkti kuo mažiau išorinių remonto paslaugų senam transportui	Remonto darbų dalis atliekama savarankiškai, proc.	51	52	53	53
	Stiprinti kvalifikaciją remonto srityje	Naujai atliekami darbai, kurie anksčiau buvo perkami, vnt.	1	1	1	1
II strateginė kryptis. Bendrovės vertės auginimas						
3 strateginis tikslas. Atnaujinti autobusų parką ir susijusią infrastruktūrą		Įsigytų autobusų skaičius	1	1	1	1
3.1. Atnaujinti autobusus	Įsigyti elektrinius autobusus	Įsigytų elektrinių autobusų skaičius	1	1	1	1
		Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	350	350	350	350
3.2. Įrengti elektromobilių krovimui reikiamą	Elektromobilių įkrovimo stotelių įrengimas	Įrengtų elektromobilių įkrovimo stotelių skaičius	1	1	1	1
		Bendrovės investicijų	30	30	30	30

infrastruktūrą		suma, tūkst. Eur				
4 strateginis tikslas. Tobulinti paslaugų teikimo procesus ir technologijas		Keleivių autobusais skaičiaus pokytis, tūkst. kel.	1 246	1 271	1 290	1 303
4.1. Plėtoti naudojamą inovatyvias technologines priemones	Kompiuterinių programų ir interneto svetainės atnaujinimas	Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	10	10	10	10
	Atsiskaitymo elektroninėmis priemonėmis sistemos diegimas (kortelės, mobilieji telefonai, kt.)	Vartotojų skaičius, kurie naudojami įdiegtomis atsiskaitymo priemonėmis	400	450	500	600
4.2. Stiprinti vidinius procesus	Rengti projektus ES investicijų finansavimui	Finansuotų projektų skaičius	1	1	1	1
III strateginė kryptis. Organizacinės veiklos tobulinimas						
5 strateginis tikslas. Didinti darbuotojų motyvaciją, stiprinti darbdavio reputaciją		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.	0,9	1,0	1,0	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
5.3. Gerinti darbo sąlygas	Atlikti darbuotojų apklausas	Patenkintų respondentų skaičius, proc.	55	60	70	70
6 strateginis tikslas. Didinti atvirumą visuomenei, gerinti vidaus procesus, įvaizdį		Vyriausybės patvirtintose ir savivaldybių valdomoms įmonėms rekomenduojamose Skaidrumo gairėse nurodytos informacijos skelbimas tinklapyje	100 %	100 %	100 %	100 %
6.1. Viešinti aktualią informaciją	Periodiškai apklausti klientus, siekiant išsiaiškinti paslaugų kokybės privalumus ir trūkumus	Apklausų skaičius internetiniame puslapyje per metus	5	6	8	9
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
6.3. Stiprinti vidinius procesus	Rengti projektus ES investicijų finansavimui	Finansuotų projektų skaičius	1	1	1	1
	Užtikrinti tvarkingą autobusų, vairuotojų išvaizdą ir aptarnavimo kultūrą	Tvarkingų autobusų, vairuotojų su Bendrovės drabužiais dalis, proc.	100	100	100	100

	Bendradarbiauti su Užimtumo tarnyba dėl vairuotojų pasiūlos ir apmokymų	Užimtumo tarnybai pateiktų skelbimų dėl darbuotojų paieškos dalis, nuo visų darbo paieškos skelbimų, proc.	10	10	10	10
--	---	--	----	----	----	----

11 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.

Strategijos finansinės prognozės atnaujintos (lyginant „Strateginis planas 2022 – 2025 m.“), laikantis nuostatos, kad tiek bendrovės veikla, tiek šalies ekonomika patyrė pokyčius dėl paskelbtos pandemijos ir dėl karo Ukrainoje įtakos Lietuvos ekonomikai (12 lent.).

Rodiklis	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.
Pardavimo pajamos	2 081	2 328	2 815	2 900	2 944	3 003	3 153
Pardavimo savikaina	1 407	1 497	1 873	2 060	2 163	2 228	2 295
Bendrosios sąnaudos	637	787	923	997	1 017	1 048	1 070
Kitos veiklos rezultatas	0	9	4,5	0,6	0,6	0,7	0,7
Turto iš viso	2 102	2 300	2 254	2 160	2 180	2 250	2 318
Ilgalaikis turtas	1 645	1 738	1 601	1 770	1 790	1 820	1 848

12 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 2023 – 2026 laikotarpiui pradėtas rengti 2022 m. III ketvirtį, o užbaigtas ir patvirtintas – 2023 m. sausio mėnesį.