



JONAVOS AUTOBUSAI

STRATEGINIS PLANAS

2020 – 2023 metai



2020 m. sausis
Jonava

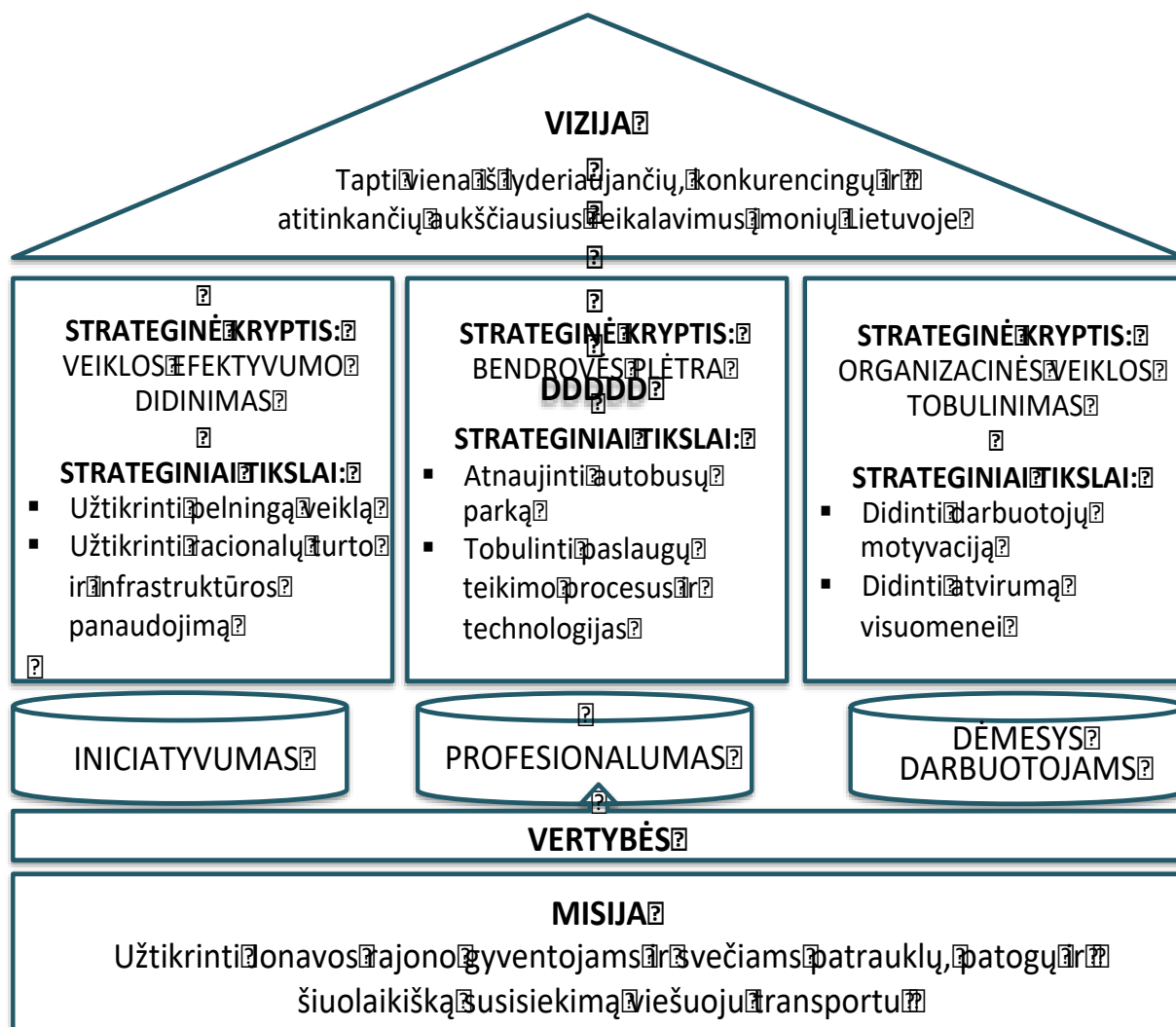
Pristatome Jums UAB „Jonavos autobusai” pirmąjį strateginį planą. Tai naujas žingsnis bendrovės istorijoje, kuris, tikėtina, taps nuolatiniu, periodiškai atnaujinamu ir tobulinamu dokumentu, leidžiančiu bendrovei geriau valdyti veiklos procesus, o akcininkui ir visuomenei ne tik pažinti bendrovę, bet ir suprasti jos poreikius ir siekius.

Pagarbiai,

*Otaras Urbanas,
UAB „Jonavos autobusai” direktorius*



STRATEGIJOS SANTRAUKA



TURINYS

1. VEIKLOS APRAŠYMAS	4
1.1. Valdymas ir nuosavybės struktūra	4
1.2. Veiklos procesai ir infrastruktūra	5
1.3. Veiklos rezultatai	8
2. APLINKOS ANALIZĖ	10
2.1. Vidinė aplinka	10
2.2. Išorinė aplinka	11
2.3. SSGG analizė	15
3. STRATEGIJA	15
3.1. Misija ir vertybės	15
3.2. Vizija, strateginės kryptys ir tikslai	16
3.3. Strateginių tikslų uždaviniai, priemonės ir jų rodikliai	17
3.4. Finansinės prognozės	19
4. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA	19

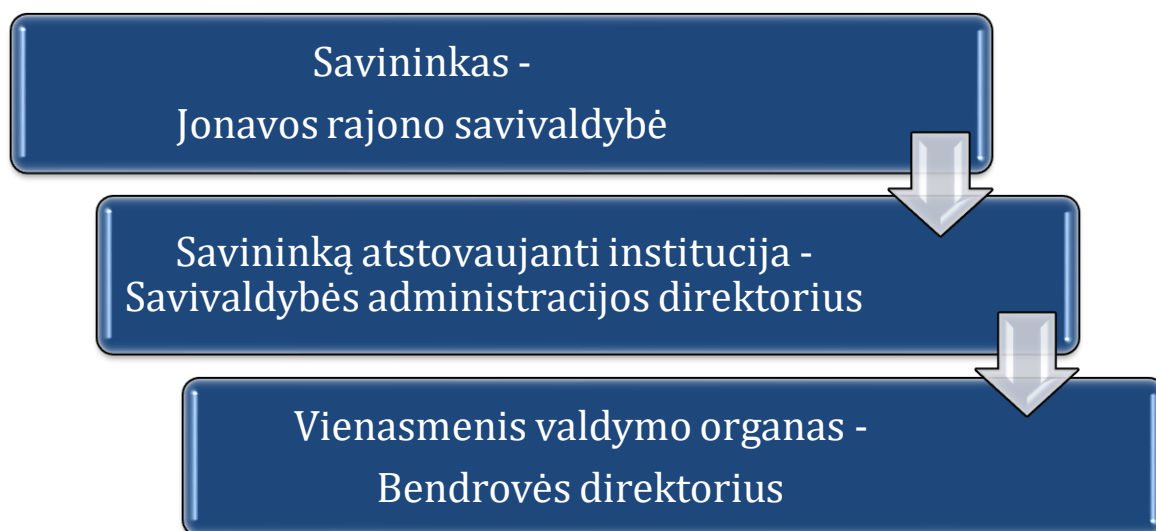
1. VEIKLOS APRAŠYMAS

1.1. Valdymas ir nuosavybės struktūra

UAB „Jonavos autobusai“ (toliau gali būti vadinama – Bendrovė), įmonės kodas 156576661, juridinių asmenų registre įregistruota 1992 m. sausio 29 d. 2019 m. gruodžio 31 d. Bendrovės įstatinį kapitalą sudarė 1 029 886 paprastosios vardinės akcijos, kurių nominali vertė yra 1,00 Eur. Per 2019 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.

Bendrovės direktorius yra vienasmenis bendrovės valdymo organas. Jis renkamas penkerių metų kadencijai. Valdyba ir komitetai bendrovėje nesudaromi.

Bendrovės nuosavybės teisių valdymo schema:



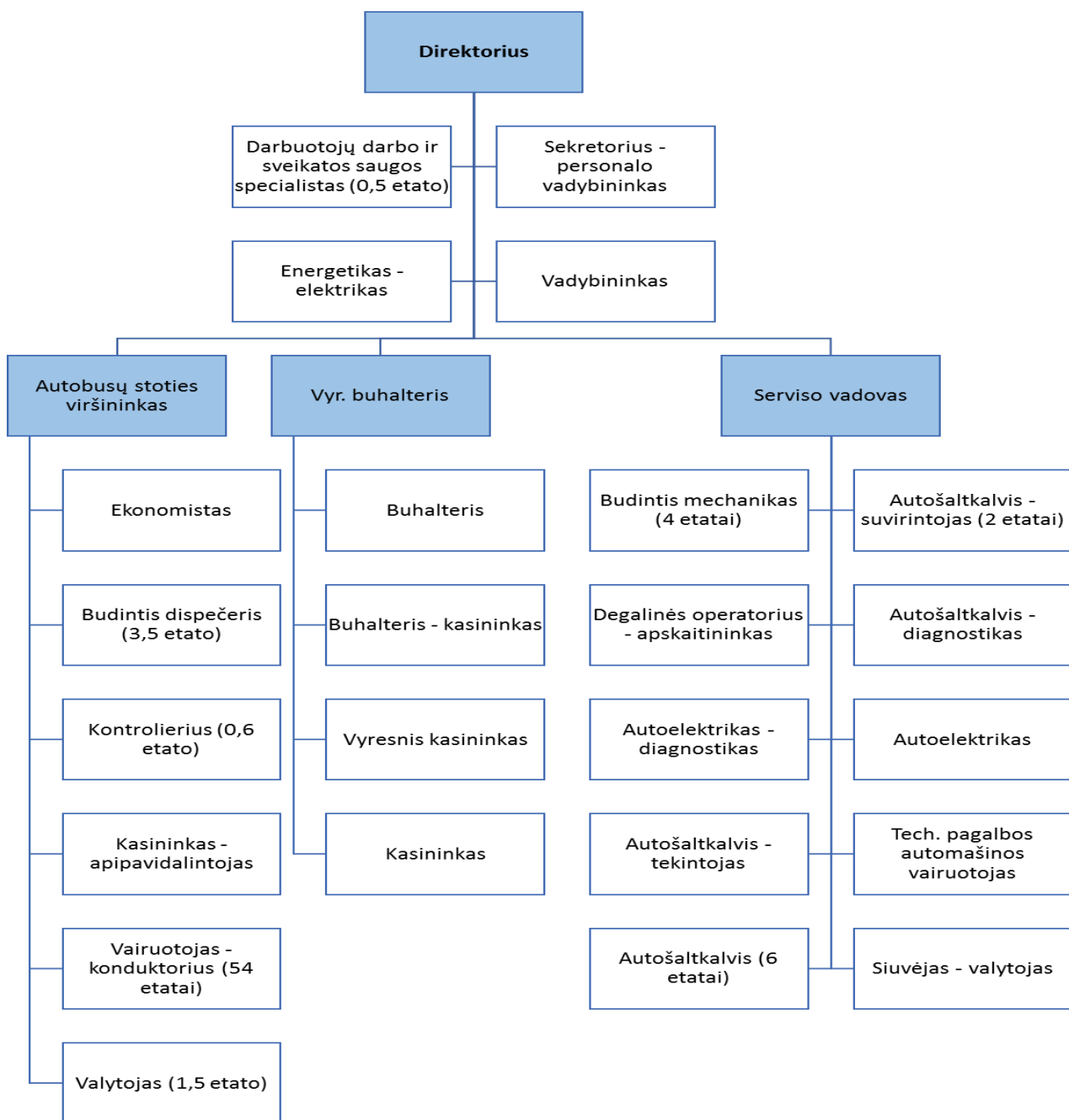
UAB „Jonavos autobusai“ direktorius – Otaras Urbanas, einantis šias pareigas nuo 2015 m. spalio 1 d.

Kiti bendrovės darbuotojai reikšmingai prisidedantys prie bendrovės strategijos rengimo, įgyvendinimo bei stebėsenos – bendrovės direktoriui pavaldūs funkciniai vadovai: vyriausiasis buhalteris, autobusų stoties viršininkas, serviso vadovas. 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.

2019 m. pabaigoje bendrovėje dirbo 83 darbuotojai, iš jų 10 – vadovų ir specialistų, 13 – techninių darbuotojų, 8 – remonto darbininkai, 49 autobusų vairuotojai, 3 – pagalbinio personalo darbuotojai. Moterys sudarė - 25 proc. dirbančiųjų. Per 2019 m. priimti 6 darbuotojai, atleisti 8. Metų pabaigoje bendrovėje 3 moterys dirbo autobusų vairuotojomis - konduktorėmis. Vidutinis darbo stažas visų Bendrovėje dirbančių darbuotojų 12,5 metų, o vien vairuotojų – konduktorių

11 metų. Daugiau kaip 20 metų bendrovėje dirba 17 proc. darbuotojų. Vidutinis visų darbuotojų amžius 55 metai, o vairuotojų – konduktorių amžiaus vidurkis yra 56 metai.

Bendrovės valdymo struktūra:

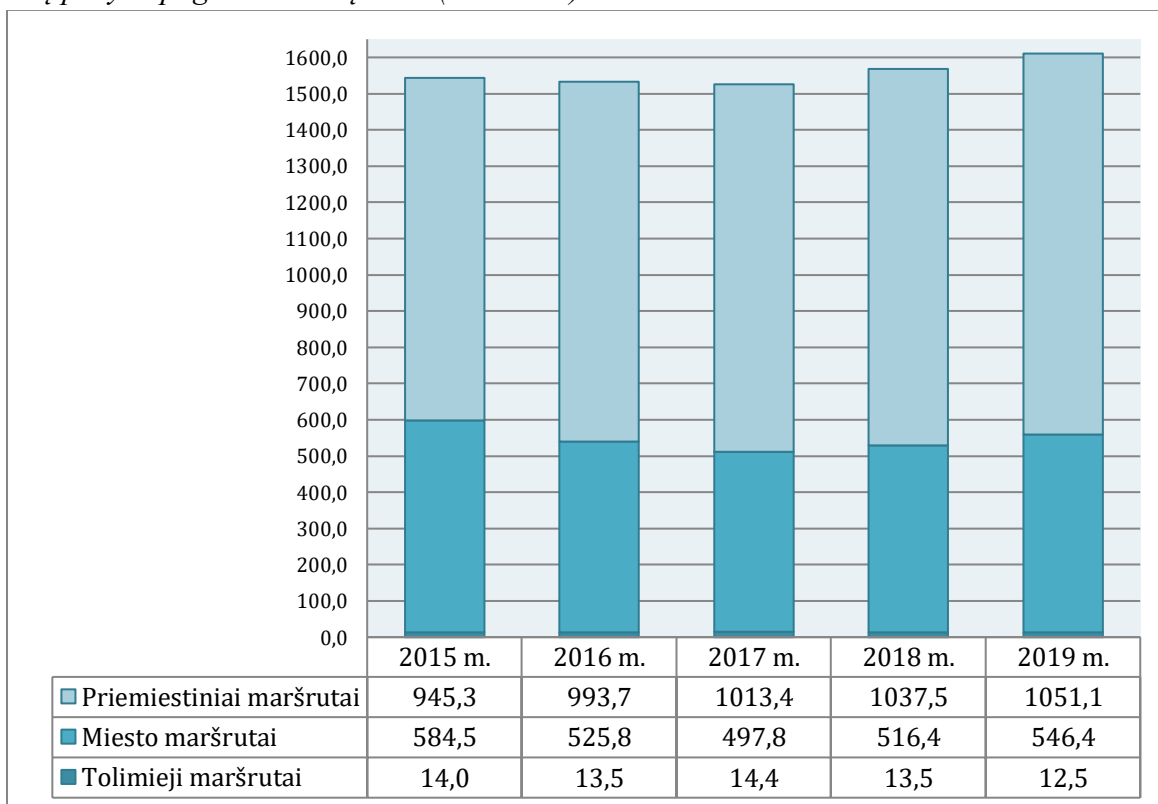


1.2. Veiklos procesai ir infrastruktūra

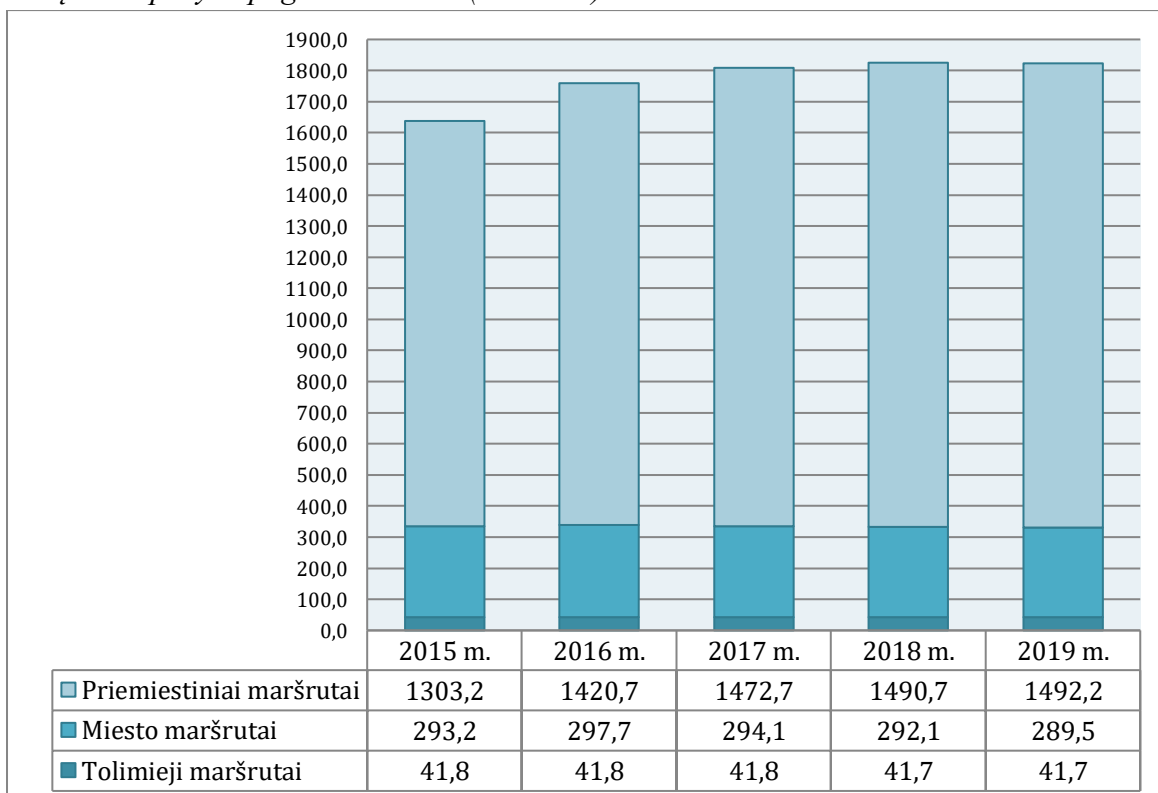
Pagrindinė UAB „Jonavos autobusai“ veikla – keleivių vežimas vietinio ir tolimojo reguliaraus susisiekimo maršrutais. Didžiąją Bendrovės teikiamų paslaugų rinkos dalį sudaro Jonavos miesto ir rajono gyventojai. Bendrovės autobusai 2019 m. reguliaraus susisiekimo maršrutais nuvažiavo 1,82 mln. km, pervežė 1,61 mln. keleivių. Pervežamų keleivių skaičius 2019 m. padidėjo 2,7 procentais, lyginant su 2018 m. ir 4,3 procentais per penkerius metus. Pagrindinės veiklos apimtys bendrovėje metai iš metų beveik nesikeičia: nuo 2015 metų aptarnaujamų reguliaraus susisiekimo maršrutų skaičius išliko toks pats, keitėsi tik reisų skaičius.

Autobusų rida 2019 m. reguliaraus susisiekimo maršrutuose, lyginant su 2018 m., nesikeitė, o per penkerius metus padidėjo 11,3 procentais. Be aptarnaujamų 27 vietinio susisiekimo maršrutų (8 miesto, 19 priemiesčio) ir 1 tolimojo susisiekimo, taip pat vežame keleivius ir 2 specialiaisiais maršrutais, bei užsakomaisiais reisais.

Keleivių pokytis pagal maršrutų rūšis (tūkst. kel.):

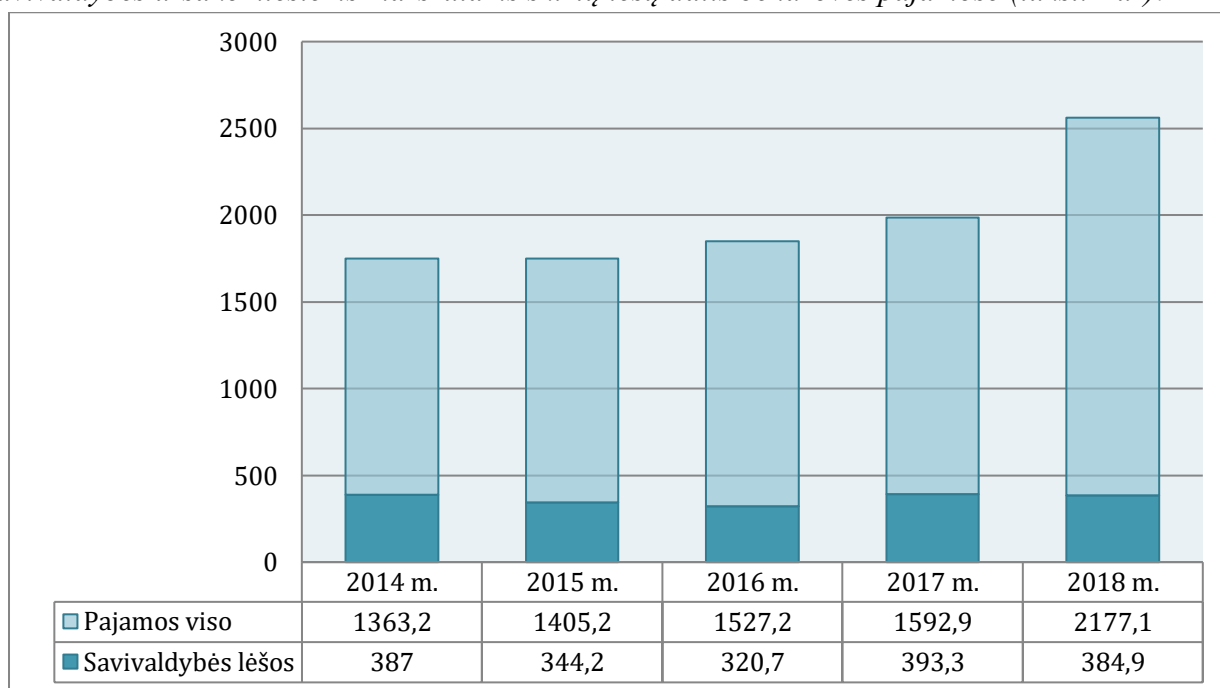


Autobusų ridos pokytis pagal maršrutus (tūkst. km):



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.

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 2019 m. pabaigoje buvo eksploatuojama 40 autobusų, 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.

Vidutinis autobusų amžius per pastaruosius penkerius metus pagerėjo ir sudarė 13,3 metų:

Autobuso markė	Vienetai	Vidutinis amžius metais (2019 m. pab.)
OTOKAR	6	4,5
MAN	3	16
VOLKSWAGEN	3	10,3
SETRA	7	20,3
NEOPLAN	1	26
IVECO	5	2,6
MERCEDES BENZ	15	13,5
VISO	40	13,3

1.3. Veiklos rezultatai

Apibendrinant UAB „Jonavos autobusai“ veiklos rezultatus ir finansinių ataskaitų duomenis 2018 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 0,7. Tai rodo, kad greitas įmonės likvidavimas būtų stabdomas ilgalaikio turto pardavimo procesų, tačiau įmonės kritinio likvidumo (0,6) ir absoliutaus likvidumo pinigais (0,4) 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 įsiskolinimus ir kitas per vienerius metus gautinas sumas, bet ir dalį investicijų į ilgalaikį turtą.

Bendrovės gautinos sumos per pastaruosius trejus metus (2016, 2017, 2018) mažai kito - didėjo 4,6 proc., arba 2,9 tūkst. Eur, tačiau 63,3 proc., arba 71,7 tūkst. Eur didėjo sukaupti grynieji pinigai. Bendra turto vertė per trejus metus padidėjo 8,0 proc., arba 133,0 tūkst. Eur. Turimų transporto priemonių vertės didėjimas 17,3 proc. 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 2018 m. buvo 1,2 proc., o bendrovė iš kiekvieno euro pajamų gavo tik 0,012 Eur pelno. Pelną generuoja pagrindinė veikla ir bendrovė atsakingai kontroliuoja pardavimo pajamų bei pardavimo savikainos lygį. Atitinkamai bendrasis įmonės pelningumas 2018 m. buvo 29,6 proc. arba beveik 29,6 cento 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 1,5 proc., o nuosavo kapitalo pelningumas yra vos 2,5 proc., t. y. pelnas sudaro nepilnai 2 centus nuo vieno euro vertės turto ir nepilnai 3 centus nuo vieno euro nuosavo kapitalo vertės. 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 atstovaujančios rajono institucijos 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 2018 m. bendrovė uždirbo 26,5 tūkst. Eur grynojo pelno (2017 m. - 11,2 tūkst. Eur grynojo pelno, 2016 m. turėjo 11,0 tūkst. Eur nuostolį). Atkreiptinas dėmesys, kad bendrovės pajamos auga intensyviau nei pardavimo savikaina, tačiau nerimą kelia intensyvus bendrųjų ir administracinių bei autobusų aptarnavimo sąnaudų augimas, kuris dėl sąlyginai nedidelės šių sąnaudų vertės bendrosiose išlaidose (36 proc.) kol kas bendrą pelningumą lemia neženkliai, tačiau jei tokia tendencija išliks ilgai, siekiant efektyvios veiklos bus būtina didinti paslaugų kainas.

Įsipareigojimų aspektu, esame kaip Bendrovė atsakingai kontroliuojanti savo įsipareigojimus ir turinti potencialo skolintis. Bendrovės įsiskolinimo koeficientas yra 0,41 ir rodo, kad 1-nam įmonės turto eurui tenka 0.41 skolų, arba kitaip pasakius 41% turto yra finansuoti skolintomis lėšomis. Bendrovės įsipareigojimai 2018 m. pabaigoje buvo 738 146 tūkst. Eur ir per pastaruosius trejus metus didėjo 9,8 proc. Įmonės įsipareigojimų ir nuosavo kapitalo santykis yra 69 proc. 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) yra 1,44. Tai reiškia, kad tiek kartų įmonės įsipareigojimai yra padengti nuosavu kapitalu. Visų įsipareigojimų padengimas nuosavu kapitalu parodo įmonės finansinį stabilumą ir kreditorių saugumą.

Išsamesni duomenys apie finansinius bei veiklos rodiklius ir jų pokytį per 3 metus (perėjimas nuo 2015 m. iki 2018 m.) pateikiami lentelėje:

Rodikliai	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.	Pokytis per 3 m.
Pelno (nuostolių) ataskaitos duomenys (Eur)					(proc.)
Pardavimo pajamos viso	1 748 570	1 846 058	1 985 850	2 174 029	+24,3
T. sk. pajamos už pervežimo paslaugas	1 345 375	1 467 800	1 532 500	1 719 314	+27,8
T. sk. savivaldybės kompensacija	344 155	320 700	393 300	384 872	+11,8
Pardavimo savikaina	1 236 599	1 312 135	1 400 463	1 531 263	+23,8
T. sk. degalų sąnaudos	318 001	303 900	342 800	405 625	+27,6
T. sk. autobusų aptarnavimo sąnaudos	117 319	114 500	135 100	154 841	+32,0
Bendrosios ir administrac. sąnaudos	479 654	537 302	562 030	603 198	+25,8
Nusidėvėjimas	217 219	237 500	242 700	242 169	+11,5
Kitos veiklos rezultatai	847	1 862	276	3 030	+257,7
Palūkanų ir kitos panašios v. rezultatas	8 636	7 121	9 427	10 445	+20,9
Grynasis pelnas (nuostoliai)	20 117	-10 994	11 168	26 498	+31,7
Balanso duomenys (Eur)					(proc.)
Ilgalaikis turtas	1 441 337	1 453 601	1 293 493	1 472 847	+2,2
Materialusis turtas	1 441 337	1 453 466	1 291 943	1 470 809	+2,0
Pastatai ir statiniai	744 723	727 018	697 528	675 985	-9,2

Transporto priemonės	664 546	702 149	578 143	779 533	+17,3
Trumpalaikis turtas	196 448	224 488	207 488	281 371	+43,2
Atsargos	19 517	25 357	29 168	29 997	+53,7
Per vienerius metus gautinos sumos	63 527	87 993	42 346	66 425	+4,6
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	113 247	111 138	135 974	184 949	+63,3
Turto iš viso	1 671 205	1 714 405	1 545 228	1 804 222	+8,0
Nuosavas kapitalas	997 687	986 693	997 861	1 064 359	+6,7
Įstatinis kapitalas	989 886	989 886	989 886	1 029 886	+4,0
Nepaskirstytas nuostolis	-57 587	-68 581	-57 413	-30 915	-46,3
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	671 976	725 003	544 998	738 146	+9,8
Po vienerių metų mokėtinos sumos	323 232	324 779	212 842	314 116	-2,8
Per vienerius metus mokėtinos sumos	348 744	400 224	332 156	424 030	+21,6
Veiklos duomenys					(proc.)
Vid. sąrašinis darbuotojų skaičius	88	89	88	86	-2,3
Vid. darbuotojų DU (Eur/mėn.)	644	700	744	799	+24,1
Pervežtų keleivių skaičius	1 543 844	1 533 000	1 525 600	1 567 506	+1,5
T. sk. miesto maršrutais	584 488	525 800	497 800	516 426	-11,6
T. sk. priemiesčio maršrutais	945 309	993 700	1 013 400	1 037 531	+9,8
T. sk. tolimaisiais maršrutais	14 047	13 500	14 400	13 549	-3,5
Nutrauktų reisų skaičius	12	24	23	45	+275,0
Reisų įvykdymas (proc.)	99,98	99,95	99,96	99,92	-0,1

2. APLINKOS ANALIZĖ

2.1. 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 2016 – 2019 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 2019 m. pabaigoje – 55 metai (autobusų vairuotojų – 56 metai). Vidutinis darbuotojų darbo užmokestis – 1095 Eur (autobusų vairuotojų – 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 aprūpinami darbo drabužiais, taip siekiant formuoti estetišką, atpažįstamą kultūrinę aplinką klientams.

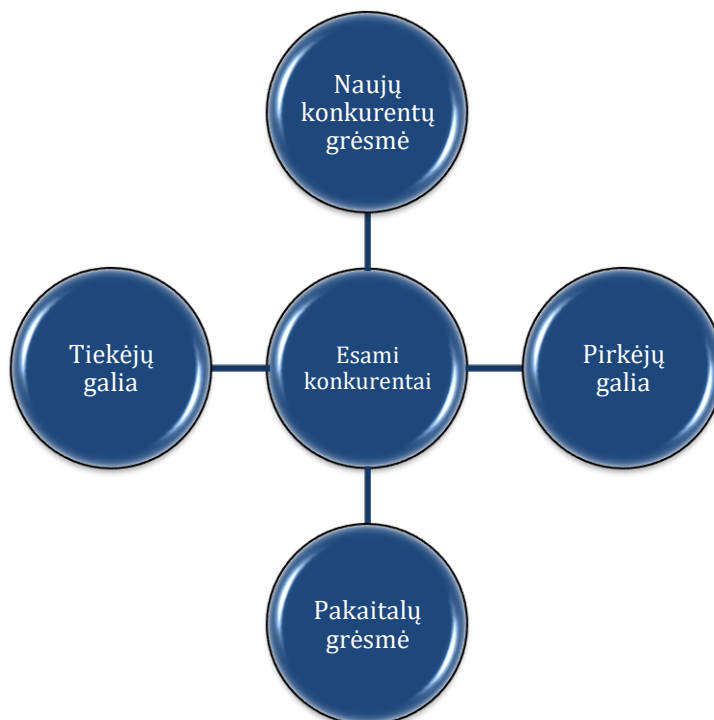
Bendrovė itin daug dėmesio skiria papildomų veiklų kokybei ir šiuolaikiškoms paslaugoms klientams, kurios formuoja įmonės teigiamą įvaizdį, leidžia bendrovei prisitaikyti prie technologinių naujovių ir būti inovatyvia bei pažangia įmone, galinčia pasiūlyti ne tik keliones, bet ir platų susijusių paslaugų spektrą. Tuo tikslu užtikrinamas nemokamas Wi-Fi interneto ryšys autobusų stotyje ir aštuoniuose maršrutiniuose autobusuose, informaciją apie paslaugas bei autobusų tvarkaraščius klientams pasiekama ne tik interneto svetainėje, bet ir socialiniame Facebook tinkle bei mobilia 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.

2.2. 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 naudojasi pravažiuojančių autobusų paslaugomis. Jonavos autobusų stotyje 2017 m. buvo pasirašyta 12 sutarčių dėl kitų vežėjų autobusų priėmimo bei aptarnavimo (2019 m. pabaigoje liko 10 vežėjų),

vardinasi dešimties 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 sąnaudos 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 reikėtų sutarties su privačiu vežėju administravimui, be to, reali grėsmė yra ta, kad didėjant savivaldybės biudžeto išlaidoms gali būti mažinamas užsakomųjų maršrutų skaičius.

Susisiekimo viešuoju transportu paslaugų klientai yra dažniausiai moksleiviai, senjorai bei asmenys nuolat vykstantys į darbą viešuoju transportu. Būtent pastaroji klientų grupė yra labai jautri kainų augimui, kuris gali paskatinti klientus naudoti 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 nedidelyje 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.

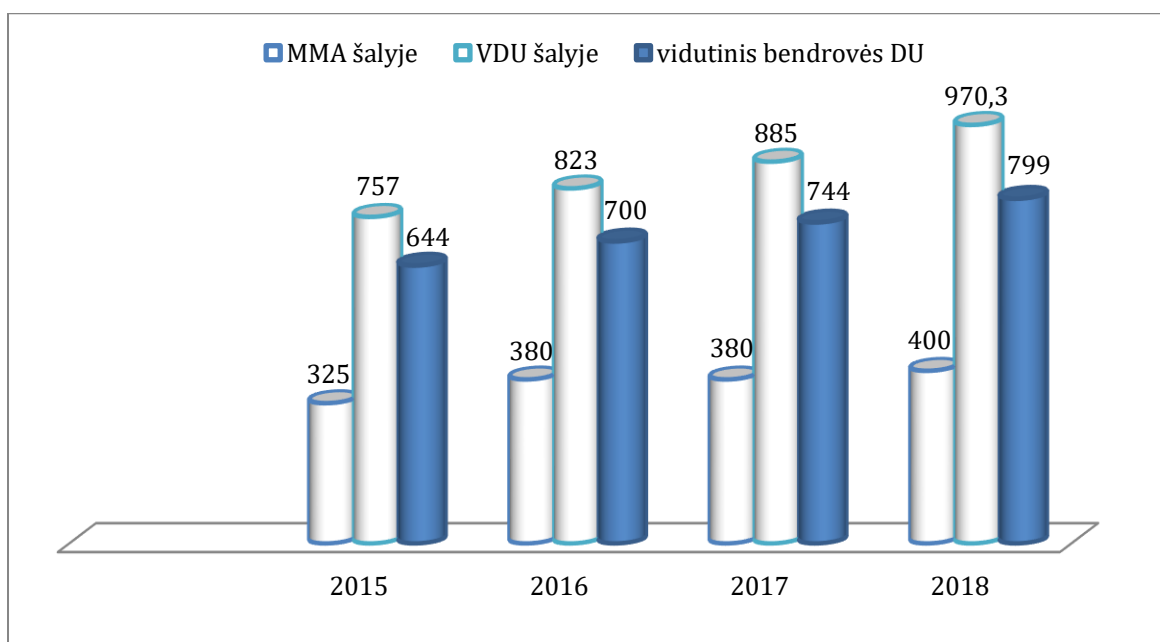
UAB „Jonavos autobusai“ veikla priklauso ir nuo infliacijos, didėjančios kuro, elektros, autobusų detalių ir eksploatacinių medžiagų kainos didina savikainą ir atitinkamai daro neigiamą įtaką bendrovės pelningumui.

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, rengtiną 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 mažėja jau ne pirmus metus iš eilės, todėl ypač aktualu tampa užtikrinti esamų bendrovės darbuotojų pasitenkinimą turimu darbu ir išsaugoti jų aukštą motyvaciją. Rinkoje augant darbo užmokesčiui, bendrovė taip pat turi užtikrinti savo darbuotojams pajamų augimą. Per pastaruosius trejus metus (2016 – 2018 m.) minimalus darbo užmokestis šalyje padidėjo 5,3 procentais, o vidutinis darbo užmokestis – 17,9 procentais. Bendrovėje vidutinis darbuotojų darbo užmokestis per tą patį laikotarpį išaugo 14,1 procentu ir sudarė 2018 m. pabaigoje 82 proc. nuo vidutinio darbo užmokesčio šalyje. Panašus vidutinio darbo užmokesčio bendrovėje santykis su šalies vidutiniu darbo užmokesčiu buvo ir prieš tris metus:



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 aktualesnę 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. Lentelėje pateikiamas 2018 – 2019 m. Jonavos rajono gyventojų ir keleivių, kurie naudojami bendrovės viešojo transporto paslaugomis skaičiaus kitimo tendencijos, rodančios, kad su gyventojų skaičiaus mažėjimo iššūkiais bendrovė šiuo metu sėkmingai susitvarko:

Rodiklis	2018 m.	2019 m.	Pokytis, proc.
Gyventojų skaičius Jonavos rajone liepos 1 d. *	41 796	41 331	-1,1
t. sk. Jonavos mieste	26 853	26 539	-1,2
t. sk. kaime	14 943	14 792	-1,0
Bendras keleivių skaičius reguliariuose maršrut.	1 567 506	1 609 985	+2,7
t. sk. miesto maršrutuose	516 426	546 362	+5,8
t. sk. priemiestiniuose maršrutuose	1 037 531	1 051 101	+1,3
t. sk. tolimajame maršrute	13 549	12 522	-7,6

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.

2.3. 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 2020 – 2023 metų laikotarpiui:

<p style="text-align: center;">STIPRYBĖS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ilgametė veiklos patirtis ✓ Darbuotojų profesionalumas ✓ Stabili paslaugų kaina ✓ Išvystyta papildomų paslaugų veikla ✓ Nuostolingų užsakomų reisų subsidijavimas ✓ Kolektyvinė sutartis su darbuotojais 	<p style="text-align: center;">SILPNYBĖS</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
<p style="text-align: center;">GALIMYBĖS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ES struktūrinių fondų lėšos atsinaujinimui ✓ Profesionalų pritraukimas į stebėtojų tarybą ✓ Naujų technologijų panaudojimas ✓ Strateginio planavimo poveikis efektyvumui ✓ Geros skolinimosi galimybės ✓ Palanki akcininko politika 	<p style="text-align: center;">GRĖSMĖS</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

3. STRATEGIJA

3.1. Misija ir vertybės

Misija

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

Vertybės

- iniciatyvumas
- profesionalumas
- dėmesys darbuotojams

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.

Dėmesys darbuotojams, tai:

- ✓ atidumas ir darbuotojų saugos bei sveikatos reikalavimų laikymasis;
- ✓ mokymosi ir tobulėjimo sąlygų užtikrinimas;
- ✓ aprūpinimas ne tik būtinomis, bet ir naudingomis darbo priemonėmis;
- ✓ siekis mažinti vidutinio užmokesčio atotrūkį nuo šalies vidutinio darbo užmokesčio.

3.2. 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. 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 kryptiai.

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 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.

3.3. Strateginių tikslų uždaviniai, priemonės ir jų rodikliai

Uždaviniai	Priemonės	Matavimas	Rodikliai			
			2020	2021	2022	2023
1 strateginis tikslas.		Pajamos viso, tūkst. Eur	2 320	2 400	2 480	2 500
Užtikrinti pelningą veiklą		Kapitalo grąža, 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	1 785	1 853	1 920	1 950
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) augimas, proc.	4,6	4,4	4,0	3,8
		Savivaldybės užsakomų nuostolingų maršrutų subsidija, tūkst. Eur	460	470	480	500
2 strateginis tikslas.		Autobusų aptarnavimo sąnaudų augimas, proc.	9	8	7	6
Užtikrinti racionalų turto ir infrastruktūros panaudojimą		Kitos veiklos rezultatas, Eur	400	450	500	500

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 veiksmai autobusų įsigijimas	Poreikio ir pasiūlos tyrimas, kartais per metus	1	1	1	1
		Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	385	410	440	450
4 strateginis tikslas. Tobulinti paslaugų teikimo procesus ir technologijas		Keleivių autobusais skaičiaus augimas, proc.	0,2	0,1	0,1	0,1
4.1. Plėtoti naudojamą 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.	0,92	0,95	1,00	1,00
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.		Vyriausybės	100 %	100 %	100 %	100 %

Didinti atvirumą visuomenei		patvirtintose ir 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	3,6	1,6	1,6	1,6
	Švieslenčių autobusuose įrengimas	Bendrovės investicijų suma, tūkst. Eur	6	6	6	6

3.4. 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.

Šios pirmosios strategijos finansinės prognozės daromos laikantis nuostatos, kad tiek bendrovės veikla, tiek šalies ekonomika augs stabiliai, nenumatant didelių sukrėtimų ar finansinių krizių. Vertinant finansines prognozes, nevertinamas galimas paslaugų kainos pasikeitimas strategijos laikotarpiu, todėl įvykus tokiems pokyčiams, finansines prognozes būtina atnaujinti.

Pagrindinių finansinių duomenų prognozės, tūkst. Eur:

Rodiklis	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	2023 m.
Pardavimo pajamos	1 846	1 986	2 150	2 260	2 320	2 400	2 480	2500
Pardavimo savikaina	1 312	1 401	1 515	1 593	1 620	1 667	1 727	1740
Bendrosios sąnaudos	537	585	614	645	675	705	725	745
Kitos veiklos rezultatas	1,86	0,28	0,30	0,35	0,40	0,45	0,50	0,55
Turto iš viso	1 714	1 545	1 700	1 800	1 900	1 930	1 950	1970
Ilgalaikis turtas	1 454	1 294	1 450	1 550	1 700	1 730	1 750	1770

4. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA

Įgyvendinant strateginį planą bus 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.
- ✓ Bendrovės direktorius, po strategijos patvirtinimo, paskiria atsakingus darbuotojus ir paveda jiems tam tikrų strategijoje numatytų tikslų ir uždavinių rodiklių stebėseną, numatydamas tarpinių rezultatų pateikimo vadovybei periodiškumą. Einamiesiems metams papildomai pagal poreikį rengiami ir konkretizuojami strategiją atitinkantys veiklos planai, numatoma atsakomybė, atskaitomybė bei reikalingi ištekliai.

Bendrovės strategijos palaikymas – nuolatinis ir nenutrūkstamas procesas, pasikartojantis kasmet peržiūrint ir įvertinant strateginio plano aktualumą bei atliekant reikiamus pataisymus priklausomai nuo bendrovės veiklos rezultatų ir atsižvelgiant į vidaus bei išorės aplinkybių pasikeitimus. Siekiant kryptingai įgyvendinti strateginius tikslus, strateginio plano peržiūra ir koregavimas atliekamas laikantis tam tikrų taisyklių:

1. Bendrovės misija, vizija ir vertybės tai esminiai bendrovės apibūdinimai, parodantys bendrovės gyvybingumą. Tai ne tik įkvėpimo šaltinis pačiai bendrovei, bet ir reikšminga vidaus bei išorės komunikacijos priemonė, leidžianti bendrovės kolektyvui deklaruoti vieningus veiklos principus ir trumpai pristatyti bendrovę visuomenei. Misija, vizija ir vertybės gali būti periodiškai atnaujinamos, siekiant jų atitikties bendrovės strateginėms kryptims, išdiskutuojant pokyčius bendrovės kolektyve ir pagal poreikį pristatant juos klientams bei visuomenei;

2. Numatytos strateginės kryptys ir tikslai rodo tęstinius, ilgalaikius bendrovės siekius bei ateities prioritetus, todėl jų atsisakymas ar reikšmingas keitimas turi būti aiškiai pagrįstas ir paaiškintas. Naujos strateginės kryptys bei tikslai į strateginį planą gali būti įtraukiami pagal poreikį, atitinkamai įtraukiant ir visą loginę uždavinių bei priemonių struktūrą, reikalingą nustatytiems tikslams pasiekti;

3. Numatytų uždavinių bei priemonių gali būti atsisakoma, kai jų įgyvendinimas tampa neįmanomas arba nebeprišedama prie strateginiame plane iškeltų tikslų siekimo. Nauji uždaviniai ir priemonės į strateginį planą gali būti įtraukiami, jei jie yra reikalingi nustatytiems tikslams pasiekti.

Šiame Bendrovės strateginiame plane naudoti tokie duomenys: nefinansiniai - 2019 m., finansiniai – audituoti 2018 m.

Bendrovės strateginis planas 2021 – 2024 laikotarpiui bus pradėtas rengti 2020 m. III ketvirtį, o užbaigtas ir patvirtintas – 2021 m. sausio mėnesį.