

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

VILMA STEPANKEVIČIŪTĖ

UAB „KAUNO AUTOBUSAI“
STRATEGINIS PLANAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
Doc. M. Arimavičiūtė

VILNIUS, 2008

TURINYS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ĮVADAS..... | 7 |
| 1. STRATEGINIO PLANAVIMO METODINIAI PAGRINDAI..... | 9 |
| 1.1. Strategijos ir strateginio planavimo samprata: definicijos ir prielaidos..... | 9 |
| 1.2. Strateginio planavimo proceso struktūra..... | 13 |
| 1.3. Strategijų hierarchija ir verslo strategijos..... | 17 |
| 1.4. Strateginio planavimo pagrindiniai elementai..... | 18 |
| 1.4.1. Misija, vizija ir tikslai..... | 18 |
| 1.4.2. Išorinės aplinkos analizė..... | 20 |
| 1.4.3. Vidinės aplinkos analizė..... | 22 |
| 1.4.4. Strateginės alternatyvos ir strategijos pasirinkimas..... | 22 |
| 2. UAB „KAUNO AUTOBUSAI“ STRATEGINĖ ANALIZĖ..... | 24 |
| 2.1. Analizės metodologija..... | 24 |
| 2.2. Viešojo transporto vaidmuo ir uždaviniai..... | 26 |
| 2.2.1. Viešasis transportas Kauno miesto mastu..... | 27 |
| 2.2.2. Viešasis transportas Lietuvoje..... | 28 |
| 2.3. UAB „Kauno autobusai“ įmonės charakteristika..... | 29 |
| 2.4. Išorinės aplinkos veiksniai ir jų analizė..... | 36 |
| 2.5. Konkurencijos ir klientų analizė..... | 40 |
| 2.5.1. Konkurencijos analizė..... | 40 |
| 2.5.2. Keleivių skaičiaus pokyčio analizė..... | 41 |
| 2.5.3. Keleivių skaičiaus augimo prognozavimas..... | 44 |
| 2.6. Vidinės aplinkos veiksniai ir jų analizė..... | 46 |
| 2.7. SSGG matrica ir analizės rezultatai..... | 48 |
| 3. UAB „KAUNO AUTOBUSAI“ STRATEGIJOS PROJEKTAS..... | 51 |
| 3.1. Misijos ir vizijos formulavimas..... | 51 |
| 3.2. UAB „Kauno autobusai“ tikslų ir strateginių alternatyvų nustatymas..... | 54 |
| 3.3. Pasirinktos strategijos ir funkcinių veiklų tarpusavio integravimas..... | 60 |
| IŠVADOS..... | 64 |
| LITERATŪRA..... | 68 |
| ANOTACIJA LIETUVIŲ KALBA..... | 71 |
| ANOTACIJA ANGLŲ KALBA..... | 72 |
| SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA..... | 73 |
| SANTRAUKA ANGLŲ KALBA..... | 74 |
| PRIEDAI..... | 75 |

PRIEDAI

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 priedas. UAB „Kauno autobusai“ vidinės aplinkos analizės anketa ir gauti rezultatai..... | 75 |
| 2 priedas. UAB „Kauno autobusai“ paslaugos vertinimo keleivių anketos pavyzdys..... | 79 |
| 3 priedas. UAB „Kauno autobusai“ organizacinė struktūra..... | 81 |
| 4 priedas. Bendrovės eksploatuojamų autobusų pasiskirstymas pagal markes..... | 82 |
| 5 priedas. UAB „Kauno autobusai“ keleivių vertinimų rezultatai..... | 83 |
| 6 priedas. UAB „Kauno autobusai“ keleivių paslaugos vertinimo anketos apklausos rezultatai..... | 84 |
| 7 priedas. Faktoriai, respondentų (n=192) įvertinti kaip „labai svarbūs“, pasirenkant viešojo transporto paslaugą, ranguojant respondentus pagal socialinę padėtį..... | 87 |
| 8 priedas. Faktoriai, respondentų (n=192) įvertinti kaip „labai svarbūs“, pasirenkant viešojo transporto paslaugą, ranguojant pagal vid. mėnesines gaunamas pajamas..... | 88 |
| 9 priedas. Autobusų bilietų pavadinimai ir kainos 2008 m..... | 89 |
| 10 priedas. Naujovių įmonėje vertinimas..... | 90 |
| 11 priedas. Švieslenčių autobusų stotelėse ir informacijos gavimo apie autobuso geografinę padėtį wap ar sms pagalba vertinimas..... | 91 |
| 12 priedas. Keleivių įvardintos trūkstamos paslaugos..... | 92 |
| 13 priedas. Įmonės strategiją lemiantys vidaus ir išorės aplinkų veiksniai..... | 93 |
| 14 priedas. Pagrindiniai šalies 2001 – 2007 m. ekonominės ir socialinės raidos rodikliai..... | 94 |

LENTELĖS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 lentelė. Pagrindiniai strategijų vertinimo kriterijai..... | 23 |
| 2 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes..... | 34 |
| 3 lentelė. 2001 – 2007 m. statistiniai duomenys..... | 42 |
| 4 lentelė. Regresijos lygties kintamųjų aprašomoji charakteristika..... | 42 |
| 5 lentelė. Regresijos lygties aprašomoji charakteristika..... | 44 |
| 6 lentelė. LR Finansų ministerijos 2008 – 2012 m. prognozuojami rodikliai..... | 45 |
| 7 lentelė. Prognozuojamas keleivių skaičius 2008 – 2012 m..... | 45 |
| 8 lentelė. SSGG matrica..... | 48 |
| 9 lentelė. Strateginių alternatyvų vertinimas pagal prioritetinius kriterijus..... | 58 |
| 10 lentelė. Strateginių alternatyvų vertinimas pagal įgyvendinamumo kriterijų..... | 58 |
| 11 lentelė. Strateginių alternatyvų vertinimas pagal rizikingumą..... | 59 |
| 12 lentelė. Dalininkų interesų įvertinimas..... | 60 |
| 13 lentelė. UAB „Kauno autobusai“ tikslai ir uždaviniai..... | 62 |

PAVEIKSLAI

| | |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 1 pav. Strateginio planavimo procesas..... | 13 |
| 2 pav. Strateginio planavimo žingsniai..... | 13 |
| 3 pav. Strategijos formavimo procesas..... | 14 |
| 4 pav. Subalansuotos sėkmės strategijos struktūra..... | 15 |
| 5 pav. Strateginio planavimo eiga..... | 16 |
| 6 pav. Biznio strategijos modelis..... | 18 |
| 7 pav. Įmonės autobusų ridos mieste 2001-2007 m. dinamika..... | 31 |
| 8 pav. Keleivių diferenciacija pagal amžiaus grupes..... | 31 |
| 9 pav. Keleivių pasiskirstymas pagal socialinę padėtį..... | 32 |
| 10 pav. BVP metinis pokytis (%)..... | 38 |
| 11 pav. UAB „Kauno autobusai“ pervežtų keleivių dinamika..... | 41 |
| 12 pav. UAB „Kauno autobusai“ 15 metų etapinė vizija..... | 54 |
| 13 pav. Alternatyvų vertinimo schema..... | 57 |

DARBE NAUDOJAMOS SĄVOKOS IR TERMINAI

- Išorinė aplinka – organizacijos išorėje esančių, ją supančių, sąlygojančių ir įtakančių aplinkybių, jėgų ir objektų visuma (<http://lt.wikipedia.org>, 2008).
- Klientų analizė – padeda suprasti organizacijai savo klientus, sukurti tokį skatinimo mechanizmą, kuris padėtų ilgą laiką turėti nuolatinę savo klientūrą. Neteisingai nustatčius klientų sudėtį, nenustatytus klientus paprastai perima konkurentai (Vasiliauskas, 2006).
- Konkurentų analizė – skirta nustatyti kiekvieno konkurento galimų pokyčių ir veiksmų diapazoną, jų reakciją į visumą ar į daugelį permainų, kurios gali įvykti supančioje aplinkoje (Vasiliauskas, 2006).
- Misija – pagrindinis ir išskirtinis tikslas organizacijos tikslų hierarchijoje - aiškiai suformuluota egzistavimo priežastis (<http://www.straipsniai.lt>).
- Organizacija – tai sąveikaujanti hierarchinė žmonių grupė, turinti tam tikrų išteklių ir susikūrusi siekti bendrų tikslų (Bagdonienė ir kt., 2004).
- PEST analizė – makroaplinkos analizės instrumentas, padedantis įvertinti politinių, ekonominių, sociokultūrinių ir technologinių veiksnių įtaką organizacijos veiklai (<http://marketingteacher.com>, 2007).
- SSGG analizė – galingas strateginio planavimo įrankis, pasitelkiamas norint įvertinti organizacijos stiprybes ir silpnybes bei surasti Galimybes ir Grėsmes (<http://en.wikipedia.org>, 2008).
- Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti (Vasiliauskas, 2006).
- Strategijos pasirinkimas – vienas iš strateginio planavimo žingsnių, kuomet, atsižvelgiant į alternatyvų vertinimo rezultatus, išsirenkama strategija, leisianti optimaliai įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus (Vasiliauskas, 2006).
- Strateginė analizė – strategijos kūrėjų atliekamas aplinkos skanavimas, norint pamatyti veiklos nukrypimus ir išryškinti galimybes, kurios gali atsirasti ateityje kaip naujos jėgos, įtakančios organizacijos funkcionavimą (Thompson, Strickland, 1992).
- Strateginės alternatyvos – galimos pagrindinės firmos raidos kryptys artimiausiems trimis, penkiems ar dešimčiai metų (Bagdonienė ir kt., 2004).
- Strateginiai tikslai – vadovų nustatytos užduotys, kad būtų visapusiškai sustiprinta bendra organizacijos pozicija ir konkurencinis pajėgumas, siekiant tapti pačiais geriausiais savo kategorijoje (Thompson, Strickland, 1992).
- Strateginis planas – darbo dokumentas, organizacinis planas, kuriame apibrėžiama organizacijos ateities kryptis, artimiausi bei tolimesni darbo planai, ir valdymo planas organizacijos pasirinktiems tikslams siekti (Palubinskas, 1997).

- Strateginis planavimas – procesas, susidedantis iš nuoseklių žingsnių sekos, kuriuos atlikus, yra numatomi organizacijos tikslai ir sudaromas veikslių planas, padedantis pasiruošti galimiems pokyčiams, prisitaikyti prie ateities aplinkos, tokiu būdu įgalinantis pasiekti išskeltus įmonės strateginius tikslus (Thompson, Strickland, 1992).
- Strateginis valdymas – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą išteklių potencialą (Vasiliauskas, 2006).
- Strateginių alternatyvų vertinimas – procesas, kai pagal iš anksto apibrėžtus kriterijus tarpusavyje yra lyginamos strateginės alternatyvos (Bagdonienė ir kt., 2004).
- Tikslas – vadybinis įsipareigojimas, kad per tam tikrą apibrėžtą laiko tarpą bus įvykdytos užsibrėžtos specifinės užduotys (Thompson ir Strickland, 1992).
- Vidinė aplinka – technologijos, organizacinė struktūra ir darbuotojai - sudaro bei formuoja įmonės vidinę aplinką ir tik nuo jų suderinamumo, darnaus darbo, siekiant tikslo, priklauso organizacijos sėkmė (<http://www.straipsniai.lt>).
- Vizija – bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas (Jucevičius, 1998).

IVADAS

Darbo aktualumas. Kiekviena organizacija, nesvarbu, kokios veiklos sferoje ji dirba ar kokios yra apimties, siekia išlikti konkurencinga ir patraukli vartotojams. O šių dienų sąlygomis, kuomet rinka smarkiai vystosi ir kinta, bene pagrindinė organizacijų problema yra spartūs ir dažnai net neprognozuojami aplinkos pokyčiai, įtakojami tiek vidinių, tiek išorinių veiksnių. Todėl organizacijos turi nuolat palaikyti tokį potencialą, kad galėtų kuo greičiau adaptuotis bei ugdyti naujus įgūdžius ir sugebėjimus, kurių reikalauja susidariusi situacija.

Sprendžiant minėtus klausimus, puikus pagalbinis instrumentas organizacijai galėtų tapti strateginis planavimas, kadangi strateginiai planai atspindi supančios aplinkos pokyčius ir padeda prisitaikyti prie jos bei numato, kurių priemonių derėtų imtis, atsakant į kitų rinkos dalyvių veiksmus. Be to, strateginiai planai apima santykius tarp žmonių organizacijoje ir padeda sukurti sąmoningą visų organizacijos narių susitelkimą, siekiant užsibrėžtų tikslų.

Ne paslaptis, jog versle neretai daug lemia atsitiktinumai ir verslininkų sugebėjimas jais pasinaudoti, tačiau XXI – jame amžiuje nederėtų pasikliauti vien tik fortūna. Organizacijos, kurios atsakingai dirbs, kad išliktų sudėtingame pasaulyje, sieks puikios kokybės, išgirs ne tik klientų norus, bet išsiklausys ir į tai, ką sako jų darbuotojai, užsitikrins stabilią veiklą ir ilgalaikę sėkmę, kadangi ir ne pats geriausias strateginis planas bus tvirtesnis ramstis ir kelrodis už eksperimentus ir nestrateguotų veiksmų chaosą.

Darbo problema. Šiuolaikiniame pasaulyje vyksta nepaprastai greitai ir stiprūs pokyčiai, susiję su globalizacija, informacinių technologijų plėtra, įtakos grupų judėjimu ir pan., todėl nieko keisto, kad šių pokyčių kontekste įmonė nuolat susiduria su naujomis problemomis ir galimybėmis. Siekdama išlikti dinamiškoje rinkoje ir neprarsti konkurencingumo, įmonė turi greitai identifikuoti pokyčius, nuolat ugdyti naujus sugebėjimus, taikyti naujus veiklos metodus. Vienas iš tokių metodų yra įmonės veiklos strateginis planas. Strateginis planas yra orientuotas į ateitį, todėl jis padeda vadovauti visoms veiklos funkcijoms, rasti priemones sprendimams priimti, objektyviau vertinti vykdomą veiklą, įtakoti įmonės elgseną ir galų gale „matyti“ strateginę kryptį. Norint sukurti gerą įmonės plėtros strategiją, būtina žinoti ne tik mokslinę šio proceso žingsnių seką, bet ir išanalizuoti, kokioje aplinkoje ji veikia, iširti sėkmingo funkcionavimo trukdžius ir numatyti sprendimo būdus bei realias vystymosi galimybes. Tik gerai parengta strategija užtikrina sėkmingą užsibrėžtų tikslų įgyvendinimą, gebėjimą greitai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, garantuoja įmonės sėkmę.

Darbo objektas – UAB „Kauno autobusai“ veikla ir jos valdymas.

Darbo hipotezė. Įmonėje diegiamos naujovės, nuolatinis veiklos tobulinimas, dėmesys klientui, autobusų parko atnaujinimas ir pan. veiksniai, leidžia kelti hipotezę, kad ateityje įmonės paslaugomis besinaudojančių keleivių skaičius didės.

Darbo tikslas – remiantis mokslinės literatūros apžvalga bei atlikta strategine bendrovės situacijos ir keleivių paslaugos vertinimo analize, pateikti UAB „Kauno autobusai“ naujos strategijos projektą.

Siekiant sėkmingai įgyvendinti darbo tikslą, iškeliami tokie **darbo uždaviniai**:

1. Išanalizuoti mokslinėje literatūroje pateikiamus strateginio plano kūrimo metodus.
2. Apibrėžti viešojo transporto svarbą bei jo vietą Kauno miesto bei visos valstybės strateginiuose planuose.
3. Atlikti UAB „Kauno autobusai“ strateginę analizę.
4. Atlikti tyrimus, padėsiančius nustatyti įmonės esamą situaciją bei paslaugos vertinimą klientų akimis.
5. Suformuluoti ir pateikti UAB „Kauno autobusai“ naujos strategijos projektą.

Darbo struktūra: darbą sudaro trys dalys – teorinė, analitinė ir projektinė.

Teorinėje darbo dalyje pateikiama strateginio planavimo raida, aptariama jo svarba ir reikšmė bei analizuojamos skirtingų autorių pateikiamos strateginio planavimo proceso schemos, galiausiai, plačiau apibūdinami minėto proceso elementai.

Antrojoje dalyje atliekamas tyrimas, pateikiama UAB „Kauno autobusai“ strateginė analizė, atliekami keleivių prognostiniai skaičiavimai, aptariami gauti rezultatai ir sudaroma SSGG matrica.

Paskutinėje darbo dalyje, atsižvelgiant į atliktą analizę bei tyrimo rezultatus, pateikiamas analizuojamai bendrovei siūlomas strategijos projektas.

Rašant darbą daugiausiai remtasi J. Andriuščenka (2003), L. Bagdoniene ir kt. (2004), P. Gupta (2004), J.A.F. Stoner (2006), J. C. Collins (2004), A. Vasiliausku (2006), O. Andersen et al. (2004) R. Jucevičiumi (1998), A.A. Thompson ir A.J. Strickland (1992), R. Vogelius (2008) ir kitų autorių moksliniais straipsniais, išleistais moksliniuose žurnaluose, finansų ministerijos, OPEC ir kt. duomenimis.

Darbo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė.
- Anketinės apklausos.
- Duomenų analizė, naudojant statistinės analizės ir duomenų apdorojimo programinę įrangą (SPSS) bei Excel programą, ir jų apibendrinimas.

1. STRATEGINIO PLANAVIMO METODINIAI PAGRINDAI

1.1. Strategijos ir strateginio planavimo samprata: definicijos ir prielaidos

Įmonės strategiją galima vadinti veikslių šablonu, kuriuo vadovai naudojami, kad sukurtų įmonės viziją ir įvykdytų jos misiją (Verslo žinios, Konsultacijos vadovui, 2006). Visų pirma, strategija turi būti dinamiška ir joje turi likti vietos reakcijoms, t.y. strategijos korekcijai, atsižvelgiant į nuolat kintančias sąlygas. Siekiant sukurti gerą strategiją būtina atlikti strateginio planavimo procesą.

Strateginio planavimo teorinę analizę tikslingiausia pradėti strateginio planavimo sąvokos aiškinimu skirtingų autorių akimis. Šiandien dažnai girdimas terminas „**strategija**“ yra glaudžiai susijęs su dviem graikiškais žodžiais: „stratos“, reiškiančiu „armiją“, ir „agein“, reiškiančiu „vesti“. Taigi gilias ištakas turintis strategijos ryšys su mokslu vadovauti armijai yra neginčijamas (Arimavičiūtė, 2005, p.10). Kadangi nūdienos kovos arena yra tapusi rinka, strategija labiau tampa sietina su vadovavimu, ilgalaikių planų, siekiant užsibrėžtų tikslų, kūrimu, taisyklių visuma, nustatančia veikslių varianto pasirinkimą, priklausantį nuo susiklosčiusių aplinkybių.

Pereinant prie **strateginio planavimo** sąvokos, svarbu pabrėžti, kad tik po II Pasaulinio karo iškilo idėja, jog strateginis planavimas sudaro atskirą valdymo procesą, vadinamą „vadybos aukštuoju pilotažu“ (<http://www.straipsniai.lt>, žiūrėta 2008-09-06). Ir nors į strateginį planavimą, kaip į mokslinių tyrinėjimų sritį, gilinamasi daugiau negu pusamžį, visgi visuotinai priimtino apibrėžimo kol kas nėra, t.y. skirtingi autoriai apie tuos pačius dalykus kalba ne visai vienodai.

Kalbant apie planavimą, verta paminėti, jog B. Martinkus, B. Neverauskas, A. Sakalas ir kiti, apibūdina šį procesą kaip įvairių įmonės veiklos sričių siektinų ir perspektyvinių rodiklių plano sudarymą. Vis dėlto galima ginčytis dėl šio apibrėžimo visapusiškumo, kadangi, planavimo nereikėtų suprasti vien tik kaip planų sudarymo proceso, nes jis apima ir būdus, kurių pagalba organizacijos vadovybė sutelkia visų dirbančiųjų pastangas organizacijos tikslų įgyvendinimui.

1962 metais vadybos teoretikas A. Chandleris (Stoner et al., 2006) strateginį planavimą apibrėžė kaip „įmonės ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimą, veikslių parinkimą ir išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, paskirstymą“ (p. 261). Kitas autorius K. R. Andrews 1969 m. (Stoner et al., 2006) strateginį planavimą apibrėžė labai panašiai: „organizacijos tikslų bei uždavinių iškėlimo, pagrindinių planų bei jų įgyvendinimo politikos numatymo visuma“ (p. 262). Jo manymu, strateginis planavimas yra neatsiejamas nuo organizacijos elgsenos, struktūros bei kultūros, kurių nevalia pamiršti ir į kuriuos būtina atsižvelgti.

H. I. Ansoff (1984), vienas labiausiai nusipelnusių strateginio planavimo vystymui teoretikų, šį procesą suvokė beveik kaip visos organizacijos valdymo koncepciją. Jis vertino strategiją kaip giją, turinčią jungti visas organizacijos veiklos sritis su jos rinkomis. Šis autorius, jau prieš 50 metų suprato,

jog esminis organizacijos sėkmės garantas yra gebėjimas adaptuotis prie besikeičiančių rinkos sąlygų, kas ir šiomis dienomis lieka vienu iš pagrindinių organizacijai keliamų uždavinių.

C. W. Hofer ir D. Schendel (1978) strateginį planavimą vertina kaip strateginių problemų sprendimo būdą, kuris, siekiant efektyvumo, turi būti pagrįstas analize ir atitinkama reakcija į aplinką – ne pergyvenant dėl vienokių ar kitokių pokyčių, bet bandant kuo greičiau ir su kiek įmanoma mažesniais nuostoliais prisitaikyti.

Kiti du autoriai – A.A. Thompson ir A.J. Strickland (1992) – strateginį planavimą aiškina kaip vadybinio veiksmų plano sudarymą, kad būtų pasiekti užsibrėžti organizaciniai tikslai. Jiedu teigia, jog strategija yra veidrodinis atspindys veiksmų, metodų ir kitokių priemonių, naudojamų vadybininkų tam, kad būtų pasiektas numatytas taikinyš – pagamintas nustatytas kiekis produktų ar suteikta paslauga. Šių autorių manymu, strategija turi parodyti, kaip yra įgyvendinama organizacijos misija ir siekiama išsikeltų tikslų.

Lietuvių autoriai tap pat gana panašiai aiškina šį terminą. Štai R. Paškevičiaus (1996) teigimu, strateginis planavimas yra menedžmento veikla, kurios metu yra numatomi tikslai ir priimami sprendimai, kaip derėtų elgtis organizacijai, norint pasiekti numatytus tikslus.

Kitas teoretikas G. T. Palubinskas (1997) strateginį planavimą apibrėžia kaip „problemos sprendimo procesą, turint tikslą organizaciją pritaikyti prie jos ateities aplinkos“ (p. 23). Be to, minėta autorė tvirtina, jog planuojant būtina sugebėti numatyti įvykius ir sprendimus, kas privalo būti atlikta, tam, kad organizacija gautų kuo daugiau naudos ir patirtų kuo mažiau nesėkmių ir trukdžių.

Tuo tarpu H. Mintzberg, B. Alstrend ir J. Lampel (Bosas, 2004) pateikė netgi keletą galimų skirtingų požiūrių į strateginį planavimą - vadinamąsias 5 P (p.27):

1. Strategija kaip planas (Plan) – veiksmų krypties nustatymas, numatomas atstumas tarp esamo ir siekiamo organizacijos būvio;
2. Strategija kaip palikimas (Pattern) – laikui bėgant organizacijoje susiformuoja ir kristalizuojasi svarbiausios ir labiausiai priimtinos vertybės, normos, elgsenos;
3. Strategija kaip pozicija (Position) – kai nebėra klausimo, kur ir kam organizacija turėtų pateikti savo produktus, bet jau iš anksto žinoma, kad tam tikri produktai bus pasiūlyti tam tikrai auditorijai;
4. Strategija kaip požiūris, perspektyva (Perspective) – tokiu atveju strategija suvokiama kaip tam tikra verslo filosofija, kurios laikosi organizacija, išreiškiama per santykius su klientais, būdus, kuriais produkcija pateikiama rinkai;
5. Strategija kaip manevras, veiksmas (Ploy) – čia strategija vertinama kaip veiksmų ar manevrų rinkinys, kuriuos nuosekliai teisingai atlikus, bus pasiektas tikslas – nukreiptas konkurentų dėmesys, užkariauta tam tikra vartotojų grupė, užimta didesnė nei anksčiau rinkos dalis.

Šiek tiek kitokį apibūdinimą pateikia L. Bagdonienė ir kt. (2004), strategiją vertinanti „kaip aplinkybių, siekių, galimybių ir veikslių junginį“.

R. Vogelius (http://www.hexacon.lt/straipsniai/musu_publicacijos, žiūrėta 2008-10-04) strateginį planavimą įvardina kaip priemonę, padedančią pasiruošti galimiems pokyčiams ir numatyti artimesnius bei tolimesnius žingsnius.

Pasak A. Vasiliausko (2006), strateginis planavimas yra „intelektinis procesas, kuris leidžia sukurti veiksmų planą“ (p. 53). Reikėtų nepamiršti ir tokio fakto, jog minėtas autorius strateginį planavimą traktuoja kaip formalią planavimo sistemą parengti ir įgyvendinti strategijai, susijusiai su organizacijos misija ir tikslais bei mano, jog strateginis planavimas nepakeičia strateginio valdymo, o tik formalizuoja jį.

Atlikta strateginio planavimo sąvokos aiškinimo mokslinės literatūros analizė parodė, jog, šis įmonės valdymo instrumentas, yra itin svarbus, nors apie jį minėti autoriai kalba gana skirtingai. Jo pagalba galima nagrinėti organizacijos veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu, numatyti galimas strategines permainas, paskatinti darbuotojų atsakomybę ir susitelkimą vardan vieno tikslo, bendros ateities, tokiu būdu padedant organizacijai užtikrintai dirbti.

Susipažinus su strateginio planavimo sąvoka ir išsiaiškinus esminius bruožus iš skirtingų autorių pozicijų, vertėtų paanalizuoti ir strateginio planavimo svarbą organizacijai.

Taigi, kalbant apie strateginį planavimą, kyla natūralus klausimas, ar šiuolaikinei organizacijai iš viso yra tikslinga, naudinga bei reikalinga vykdyti šį procesą. Juk tikrai ne viena įmonė gyvuoja ilgus metus nekurdama jokių strateginių planų ir šie joms visiškai nereikšmingi, o tuo tarpu kitos įdeda daug triūso ir pastangų kurdamos tokį dokumentą, bet nesugeba jo realizuoti rinkos sąlygomis. Ką patvirtina ir R. Vogelius (2004, Nr. 8), teigianti, jog strateginis planavimas nebūtinai ir ne bet kokių atveju gali būti vaistas organizacijai nuo visų ligų ar nesėkmių, bet, atvirkščiai, netgi gali būti nesėkmės priežastis, jei planavimas vykdomas atmestinais, neturint reikalingų žinių ir reikiamai nepasiruošus procesui.

Vienareikšmio atsakymo turbūt neįmanoma pateikti, kadangi kiekvienas turi teisę rinktis ir spręsti pats – kurti strateginius planus ir juos įgyvendinti ar ne. Tačiau drąsiai galima tvirtinti, jog tinkamai bei atsakingai vykdomas strateginis planavimas negali pakenkti, netgi, priešingai, tik padėti siekiant efektyvesnio valdymo įmonėje. J. Andriuščenka (2003) yra išskyręs keletą prielaidų, kurias įgyvendinus, autoriaus manymu, strateginis planavimas gali būti vaisingas:

1. Strateginio plano rengimas neturi būti vienkartinis veiksmas, kurį atlikus jau būtų galima laukti efektyvių veiklos išdavų.
2. Bet kokia strategija, nukreipta į ekonominės veiklos stabilumo išsaugojimą ilgalaikėje perspektyvoje, reikalauja priešingų strateginių jėgų suvienijimo.

3. Vertėtų daugiau dėmesio sutelkti į kūrybinį mąstymą, strateginių galimybių paiešką, mažiau koncentruojantis į patį strateginio planavimo procesą.
4. Vengti didelės idėjos burbulo – tikėtina, jog gali atsirasti naujų strateginių metodikų, bet reikia suprasti, kad jos tėra strateginio planavimo dalis ir pernelyg nesižavėti.
5. Reikia suprasti, kad stebuklingų strategijos sudarymo koncepcijų nėra ir pati didžiausia galima klaida – strateginio planavimo metodologijos atsisakymas.

Jei pasiklausime pastarojo autoriaus straipsnyje „Strategic planning: problems and perspectives“ (2003) pateiktais teiginiais, padėsiančiais kurti efektyvų strateginio planavimo procesą, tai juos įgyvendinus strateginis planavimas turėtų padėti organizacijai tokiais būdais:

- Padėti racionaliai paskirstyti turimus ribotus finansinius, materialinius ir darbo išteklius, nukreipiant juos nustatytiems rezultatams pasiekti ir prioritetiniams tikslams įgyvendinti.
- Nustatyti organizacijos veiklos kryptį, kas yra neabejotinai naudinga įmonei.
- Įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą, nuolat analizuoti aplinkos veiksnių įtaką jos veiklai, kas įgalina kaupti ir nuolat atnaujinti žinias, kurių pagalba būtų galima įvertinti savo bei konkurentų pranašumus ir silpnybes.
- Galimybė organizaciniam vientisumui susidaryti, kas leidžia aiškiau suvokti įmonės tikslus, analizuoti ir vertinti organizaciją kaip bendrą visumą, vientisą sistemą.
- Sutelkti įmonės pajėgumus ir pastangas, nes organizacijos ištekliai ir veikla planuojami taip, kad būtų pasiektas konkretus rezultatas per tam tikrą laikotarpį.
- Būtinai siekiant įgyvendinti įvairių sričių reformas ir spręsti sudėtingas organizacijų plėtros ir efektyvaus veikimo problemas.
- Padeda koordinuoti ir kontroliuoti organizacijos padalinių veiklą, siekti, kad šie dirbtų produktyviai, siektų užsibrėžtų tikslų, vertinti ir skatinti darbuotojus.

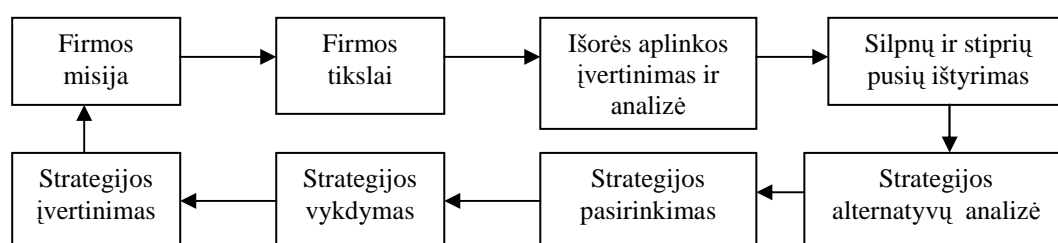
Kaip reziumė būtų galima teigti, jog ir versle galimos kelios alternatyvos – arba leisti blaškomam permainingų konkurencijos ir klientų elgsenos vėjų, arba laiku pasirinkti įmonei naudingiausią verslo plėtros kryptį bei sugebėti pasinaudoti palankiomis rinkoje atsirandančiomis galimybėmis, kitaip tariant, kurti teisingą verslo ateitį¹.

¹ Underis V. Strateginis valdymas–mada ar būtinybė? //http://trainings.lt/?pid=7&id=10; Žiūrėta: 2008-10-06.

1.2. Strateginio planavimo proceso struktūra

Kaip jau minėta anksčiau, analizuojant strateginio planavimo sampratos apibrėžimą, mokslinėje literatūroje yra pateikiama daugybė vertinimų bei požiūrių. Taip ir strateginio planavimo procesas, atskirų teoretikų akimis, patenka į skirtingus rėmus ir apima ne tuos pačius etapus. Taigi šiame mokslinės analizės poskyryje bus kalbama apie strateginio planavimo proceso žingsnių sekas ir schemas.

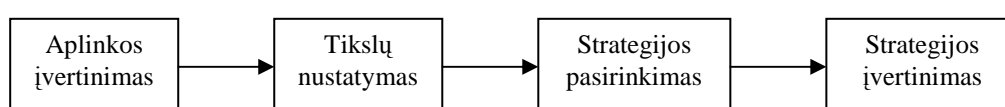
Pagal A. Marčinską ir E. Smilgą (1996), „strateginio planavimo procesas apima veiksmus ir sprendimus, priimamus siekiant parengti specifinius planus (strategijas), kurie turi padėti pasiekti organizacijos išsikeltus tikslus“. Jų siūloma strateginio planavimo schema pateikiama 1 pav.



Šaltinis: Marčinskas, Smilga, 1996, p. 44

1 pav. Strateginio planavimo procesas

R. Paškevičius (1996) straipsnyje „Strateginis valdymas: samprata ir metodai“ strateginio planavimo procesą vaizduoja glausčiau – vos keturių žingsnių seką, 2 pav.:



Šaltinis: Paškevičius, 1996

2 pav. Strateginio planavimo žingsniai

G. T. Palubinskas (1997) tiki, jog efektyvaus strateginio planavimo – kaip pasikartojančio proceso – sėkmės garantas yra grįžtamasis ryšys, nes tik jo pagalba yra identifikuojamas organizacijos tikslų ir strategijų tinkamumas bei permainų reikalingumas. Autoriaus strateginio planavimo procesas susideda iš dviejų stadijų, kurios yra smulkinamos į tipus:

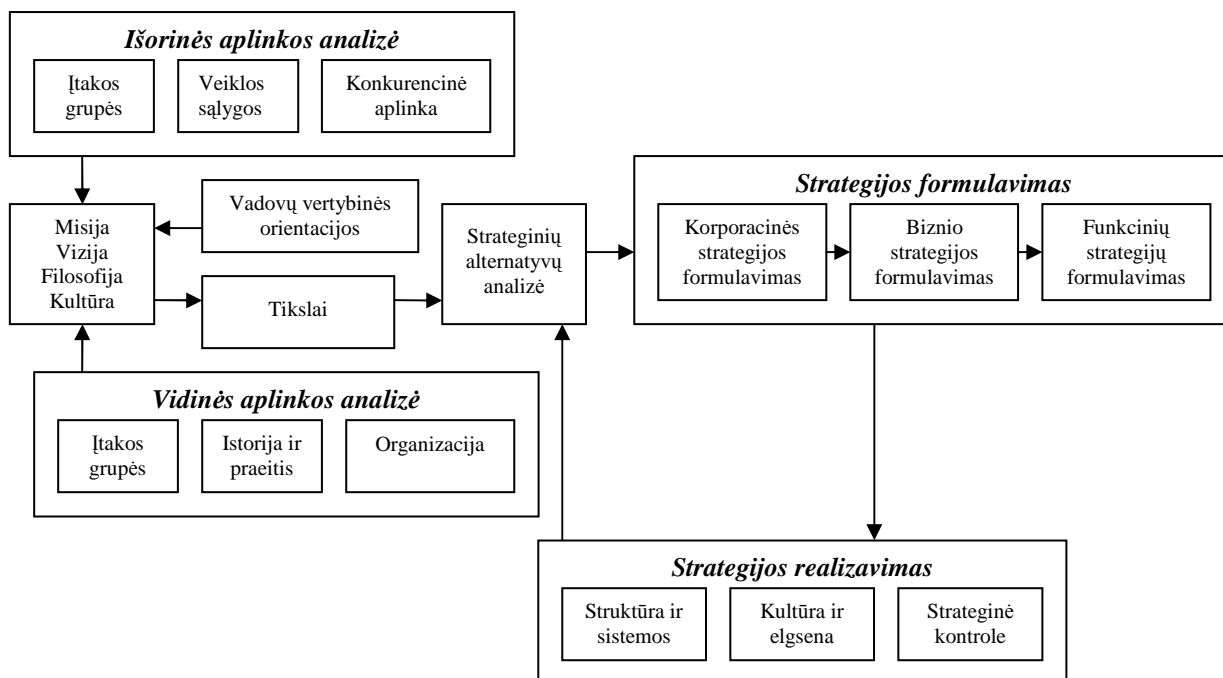
1. analizės stadija:

- 1.1. išorės veiksnių analizė;
- 1.2. vidaus veiksnių analizė;
- 1.3. išskirtinė kompetencija.

2. veiklos stadija:

- 2.1. organizacijos paskirtis (misija);
- 2.2. tikslai;
- 2.3. strategija;
- 2.4. strateginis planas;
- 2.5. įgyvendinimas.

Strateginio planavimo proceso įvairiapusio vertinimo suvokimui svarbus ir R. Jucevičiaus (1998) vertinimas, strateginį planavimą traktuojantis kaip strategijos formavimo procesą (žr. 3 pav.) ir akcentuojantis tokius pagrindinius etapus: veiklos sąlygų analizė, organizacijos misijos ir tikslų formulavimas, strategijos formavimas, strategijos realizavimas ir kontrolė.



Šaltinis: Jucevičius, 1998, p. 194

3 pav. Strategijos formavimo procesas

Reikia pastebėti dar ir tai, jog, pastarojo autoriaus manymu, į strategijos formavimo procesą reikia įtraukti veiksnius, tokius kaip vadovų vertybės ir tikslai, išorinės ir vidinės įtakos grupės, nes jie visi veikia organizacijos misiją, filosofiją, tikslus ir galų gale pačią strategiją.

Kalbant apie strateginio planavimo proceso variacijas, verta paminėti L. Bagdonienės (2004) įvardinamus šiuos strateginio planavimo etapus:

1. sprendimo priėmimas;
2. strateginė analizė;
3. plano parengimas;
4. įgyvendinimas.

Dar vienas autorius A. Vasiliauskas (2006), planavimą traktuojantis kaip formalizuotą procesą, įvardino tokius strateginio planavimo proceso žingsnius:

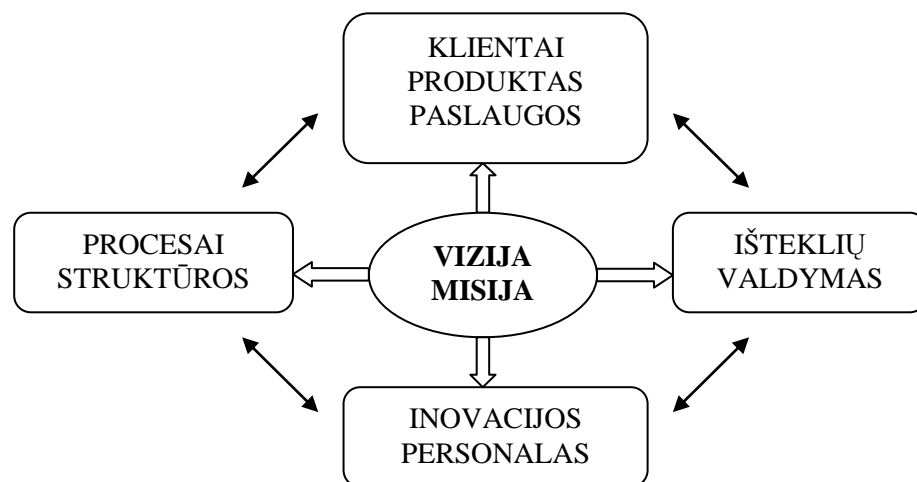
1. proceso inicijavimas;
2. planavimo prielaidų apibrėžimas;
3. tikslų formulavimas;
4. alternatyvų identifikavimas;

5. alternatyvų įvertinimo;
6. geriausios alternatyvos parinkimo;
7. atraminių planų kūrimo;
8. plano įgyvendinimo.

Jo nuomone, vykdant planavimo procesą būtina atsižvelgti į aplinkybes ir galimybes, turi būti iš anksto numatomos ir pateikiamos labiausiai tikėtinos įvykti situacijos ir jų sprendimo bei valdymo taisyklės ir procedūros.

V. Paulauskaitė (2008) savame straipsnyje² aptarė vieną naujausių strateginio planavimo teorijų „Balanced Scorecard” (lietuvių k. – „subalansuotų efektyvumo rodiklių sistema” arba „vertinimo rodiklių sistema”), sukurtą R. Kaplan ir D. Norton vos prieš 14-15 metų. Jų pasiūlytame strategijos žemėlapyje išskiriamos keturios esminės įmonės strategijos sritys (žr. 4 pav.):

- įmonės veiksmingumas (klientai, produktas ar paslauga);
- organizacinis efektyvumas (procesai ir struktūros);
- išteklių valdymas;
- inovacijų bei personalo sritis.



Šaltinis: adaptuota pagal Paulauskaitė, 2008

4 pav. Subalansuotos sėkmės strategijos struktūra

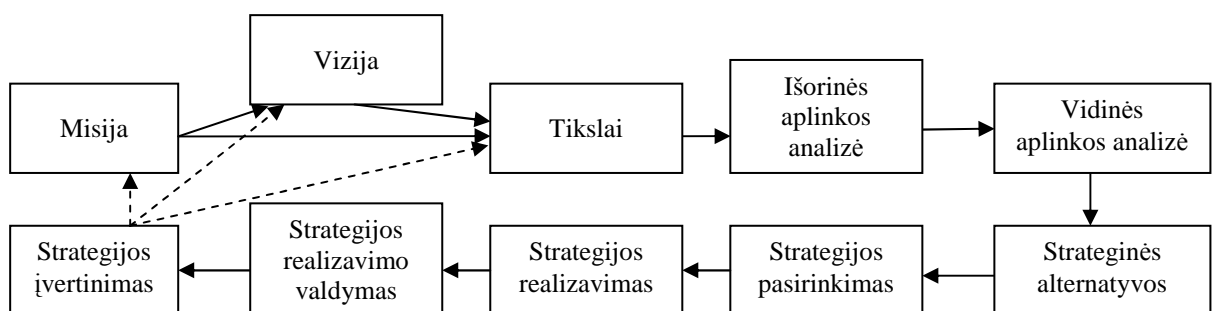
Suformulavus įmonės misiją ir viziją, atlikus įprastines strateginiam planavimui SSGG ir PEST analizes, jos nuomone toliau nustatomi ilgalaikiai strateginiai tikslai, kurių įgyvendinimas projektuojamas teisingai dėliojant šias keturias veiklas, ties kiekviena jų išskiriant įgyvendinamų strateginių priemonių efekto rodiklius. Kalbant apie kliento-produkto-paslaugos sritį, pasak jos galvojame apie klientų skaičių, nuolatinis ir naujus klientus, net ir prarastus klientus, klientų

² Paulauskaitė V. Subalansuotos sėkmės strategija - naujos galimybės iššūkiams suvaldyti. // <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/47f68a25487cb>; žiūrėta 2008-10-06.

pasitenkinimą, vidutinę apyvartą, tenkančią vienam klientui, atskirų klientų grupių pelningumą, aptarnavimo išlaidas, komunikavimo efektyvumą. Resursų valdyme, akcentuojamos apyvartos, pelno, antkainio, pelningumo, darbuotojo pelningumo, kreditingumo, investicijų atsiperkamumo, valdymo išlaidų, gamybos kaštų ir kt. rodikliai. Kalbant apie procesus ir struktūras vertinamas kliento aptarnavimo, informavimo laikas, garantinių remontų skaičius ir kaštai, produkto grąžinimo kaštai, produkto įvedimo laikas, darbuotojų veiklų planavimas, valdymo procesų efektyvumas ir kt. Galų gale inovacijos ir personalas reikštų personalo kaitos, investicijų vieno darbuotojo mokymams, darbuotojų pasitenkinimo, motyvacijos, naujų darbuotojų adaptacijos efektyvumo, padalinių bendradarbiavimo, darbo tvarkos ar standartų sistemos pažeidimų, specialistams kylančių darbo problemų sprendimo, efektyvaus vadovavimo/lyderiavimo „ženklus“. Paprastai strateguojant siekiame maksimumo, o pagal šią teoriją jis pasiekiamas derinant galimybes bei analizuojant anksčiau paminėtus keturis rodiklius.

Remiantis mokslinės teorijos analize galima teigti, jog visi autoriai strateginio planavimo procesą suvokia panašiai, tačiau kiekvienas šiam procesui sukuria skirtingus rėmus, ne visus siūlomus literatūroje etapus įtraukia. Kuo įsitikintume, tarpusavyje palyginę 1 pav., 2 pav., 3 pav. ir 4 pav., kur skirtingų autorių sudarytos strateginio planavimo proceso schemos ganėtinai skiriasi. Visgi autoriai vienareikšmiškai sutinka, kad kuriant strategiją būtina įvertinti: aplinkas – tiek vidinę, tiek išorinę, suformuoti viziją ir misiją, iškelti esminius tikslus ir įvertinus galimas alternatyvas pasirinkti strategiją, kuri bus įgyvendinama ateityje.

Itin išsamiai ir aiškiai strateginio planavimo procesą bei jį sudarančius blokus suformavo J. Kvedaravičiaus (2006), kurie pateikti 5 pav.



Šaltinis: Kvedaravičius, 2006

5 pav. Strateginio planavimo eiga

J. Kvedaravičiaus (2006) siūloma strategijos planavimo seka apima daugelio, prieš tai aptartų autorių, būtiną dedamąsias, siekiant sukurti geriausią strategiją. Esminius strateginio planavimo proceso elementus, apibendrinant visų teoretikų mintis, būtų galima išskirti šiuos:

- Misija;
- Vizija;
- Tikslai;

- Išorinės ir vidinės aplinkos analizės;
- Strateginės alternatyvos;
- Strategijos pasirinkimas;
- Strategijos realizavimas;
- Strategijos realizavimo valdymas;
- Strategijos įvertinimas.

Remiantis ankščiau įvardintais autoriais, kuriant ir įgyvendinat strateginį planą reikia ne tik norėti, bet ir galėti, kadangi organizacijai tai kainuos – reikės susikurti sėkmės potencialą ir garantuoti veiklos rentabilumą, kas nėra nei paprasta, nei lengva.

1.3. Strategijų hierarchija ir verslo strategijos

Esminė strategijos rengimo idėja – rasti palankiausią būdą, padėsiantį įmonei pasiekti efektyvų rezultatą ir tuo pačiu padidinti savo vertę. Mokslinėje literatūroje yra išskiriami penki strategijų hierarchiniai lygiai: integracinis, korporacinis, biznio, funkcinis ir operacinis (Higgins, 1985). Įmonė kurdama savo strategiją, turi atsižvelgti į išsikeltus tikslus bei jos veiklą įtakojančius interesus. R. Jucevičius (1998) minėtąją strategijų hierarchiją aprašė taip:

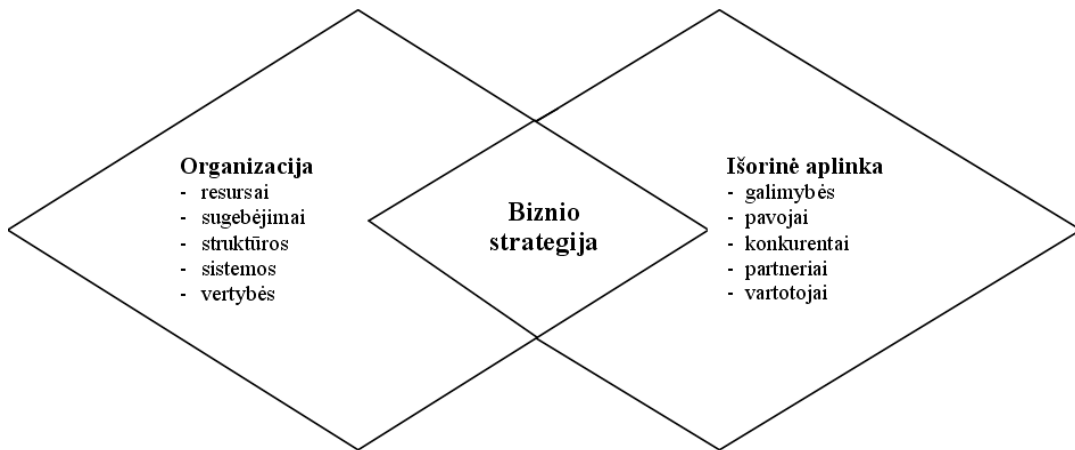
1. Integracijos strategija – neturinti daug bendro su rinka, produktu, mat jos pagrindinis tikslas yra integruoti įmonę į sociumą. Tokiu būdu pastaroji tampa atvira sistema ir įgyvendindama savus tikslus atsižvelgia į visuomenės interesus.

2. Korporacinė strategija. Jos tikslas – efektyviai valdyti biznio vieneto portfelį, kad būtų pasiektas didžiausias veiklos sinerginis efektas. Šią strategiją kuria kompleksinės, paprastai diversifikuotos organizacijos, nes į vieną visumą reikia sujungti net kelias veiklas.

3. Biznio strategija (žr. 6 pav.), naudojama siekiant įgyti konkurencinį pranašumą, kuris gali būti pasiektas efektyviai naudojant išorinės aplinkos ypatumus ir svarbiausius savo sugebėjimus. Kuriant šio tipo strategiją reikia sukurti biznio vieneto misiją, viziją, tikslus, atlikti situacijos analizę, pabrėžti pagrindinį pranašumo prieš konkurentus principą ir numatyti veiklos akcentus, kuriais bus remiamasi siekiant konkurencinio pranašumo.

4. Funkcinės strategijos yra kuriamos siekiant tinkamai vykdyti atskirus veiksmus. Todėl šio tipo strategijos gali būti net kelių rūšių: gamybos, marketingo, finansų, novacijų, personalo.

5. Operacinė strategija – atskirų struktūrinių padalinių, lokaliųjų veiklos vienetų strategija. Tokios strategijos veiklos ribos, resursai yra labai riboti, todėl šio tipo strategiją geriau kurti įmonėms, siekiančioms preciziškumo.



Šaltinis: Jucevičius, 1998, p.244

6 pav. Biznio strategijos modelis

Aptarus galimas verslo strategijų formavimo galimybes, toliau bus analizuojami strateginio planavimo ciklo pagrindiniai elementai: misija, vizija, strateginiai tikslai, išorės bei vidaus analizės, strategines alternatyvos ir galų gale strategijos formavimas. Visi šie elementai dar bus nagrinėjami analitinėje bei projektinėje darbo dalyse. Likusieji proceso etapai detaliau aprašyti nebus, kadangi šiame darbe visas strateginio planavimo procesas neapimamas.

1.4. Strateginio planavimo pagrindiniai elementai

1.4.1. Misija, vizija ir tikslai

Pradedant kalbą apie **misiją**, reikia pasakyti, jog pasak R. Jucevičiaus (1998), „misija turėtų išreikšti organizacijos strateginius ketinimus bei kryptį“ (p. 210). Kitaip tariant, misiją galima apibūdinti kaip visos organizacijos veiklos loginį pagrindą, turintį atspindėti egzistavimo ir funkcionavimo prasmę.

Galima rasti įvairiausių siūlymų, kokie svarbiausi aspektai turėtų būti įtraukti į misijos formuluotę, bet A. Vasiliausko (2006) teigimu, svarbiausieji elementai, į kuriuos būtina turi būti atsižvelgta, kuriant organizacijos misiją, yra šie (p. 218):

- klientai (dabartinių ir būsimų klientų identifikavimas, poreikių tenkinimo galimybės);
- veiklos pobūdis (dabartiniai ir būsimieji gaminiai/paslaugos, vartotojams teikiama nauda);
- konkurenciniai pranašumai (kokiomis priemonėmis ir būdais bei kokiose srityse organizacija dabar turi ir ateityje sieks įgyti pranašumą);
- esminiai tikslai (misijoje pabrėžiama keletas svarbiausių abstrakčiai suformuluotų tikslų);
- pagrindinės etikos vertybės (pateikiamos organizacijos puoselėjamos vertybės).

A. Marčinskas ir E. Smilga (1996) tvirtina, jog „misija detalizuoja firmos statusą, nurodo kryptį ir orientyrus nustatant tikslus ir strategiją įvairiais lygiais“. Šie autoriai pabrėžia, jog didžiausias pavojus, kuris gali atsirasti kuriant strategiją – išsirinkti per daug sudėtingą misiją.

Kai misija jau yra suformuluota, reikia pareiti prie **vizijos** formavimo. K. Usevičius (2003) teigia, kad dažnai yra pamirštama paprasta tiesa – mato ne akys, o protas. Ir bet kokia vizija – tiek artima, tiek tolima – gali būti sėkmingai sumodeliuota. Kuriant viziją derėtų kuo daugiau jėgų atiduoti jos formavimui, kadangi tik įveiktos kliūtys gali tapti patirties laiptais, vedančiais į šviesią rytdieną.

Moksinėje literatūroje esama įvairių vizijos formuluotės klausimų, tačiau, anot R. Jucevičiaus (1998), vizijos formuluotėje turėtų būti pateikiami svarbiausi veiklos elementai (p. 209):

- vartotojai;
- produktas / paslauga;
- rinkos;
- technologija;
- augimo perspektyva;
- organizacijos filosofija;
- resursai ir sugebėjimai;
- personalo politika;
- prestižas visuomenės akyse.

Vizija turi atspindėti, kokiomis priemonėmis ir būdais organizacija ketina geriau nei šiandien patenkinti klientų poreikius, pasiekti geresnį ar net optimalų kokybės lygį, plėsti asortimentą arba gerinti pozicijas rinkoje (Andersen et al., 2004).

Bet kokia verslo ateities vizija turi būti nukreipta į aukščiausius finansinius rezultatus, bet juos pasiekti – ne vienintelis tikslas. Pasak P. Guptos (2005) vizija turi suteikti firmai galimybę tapti geriausia.

Svarbų vaidmenį, priimant sprendimus, kaip įgyvendinti „nusipieštą“ viziją, vaidina firmos vadovai, nes tik jie, atsižvelgdami į organizacijoje susiformavusią vertybių sistemą, nustato pagrindinius elgesio principus, tinkamos veiklos gaires. Žinoma, niekas nėra apsaugotas nuo nesėkmės, tačiau vizijoje pateikiant organizacijoje puoselėjamas vertybes, idėjas, principus, darbuotojai būna atkaklesni ir negaili jėgų – jaučia stipresnę vidinę motyvaciją bei įkvėpimą, stengiasi neišklysti iš vizijos rėmų – taigi, tokiu būdu sutelkiamos galingesnės pajėgos, suremiama pečiai, kad vizija virstų tikrove.

Atlikus misijos formulavimo bei vizijos kūrimo darbus, derėtų dėmesį sutelkti į **strateginius tikslus**, kurie yra dažnai nepelnytai ignoruojami ir vertinami kaip ne itin reikšmingi. Iki šių dienų bene dažniausia vadovų klaida yra taktinių sprendimų priėmimas, pamirštant strateginius tikslus, kurie organizacijai yra svarbūs dėl tokių priežasčių:

- 1) suteikia veiklai kryptingumą;
- 2) padeda sutelkti pastangas;
- 3) yra orientyras organizacijos planams ir sprendimams;
- 4) padeda įvertinti pažangą (Strateginių tikslų paieškos // Verslo žinios, 2004, Karjera ir vadyba, Nr. 20, p. 1).

J. Kvedaravičiaus (2006) supratimu, jeigu poreikis įmonėje neiškeliamas kaip tikslas – jis ir nebus įgyvendintas, kadangi „netyčiuokų“ strateginių tikslų paprastai neatsiranda.

Žinoma, numatant darbą keliems mėnesiams į priekį, dirbti lyg ir paprasčiau, tačiau dažniausiai tokiais atvejais įmonės valdymo sąnaudos būna gerokai didesnės nei organizuojant nuoseklų, į ateitį orientuotą įmonės darbą.

Strateginiai tikslai, pasak G. T. Palubinskas (1997), išplaukia iš organizacijos misijos ir įvardina tai, ką organizacija nori pasiekti, kitais žodžiais sakant, tikslai turi tarnauti organizacijos misijai ir yra formuojami misijos pagrindu. Keliami tikslai turi tenkinti esminius kriterijus:

- kiekybiškai išreikšti;
- įrėminti laike;
- protingi;
- suprantami;
- specifiniai;
- lankstūs;
- darnūs;
- realūs;
- pasiekiami;
- pozityvūs;
- juridiskai pagrįsti;
- neprieštaraujantys vienas kitam;
- priimtini gyvenamosios aplinkos požiūriu.

Strateginiai tikslai negali būti lengvai pasiekiami. Itin svarbu, kad strateginiai tikslai sukurtų organizacijoje jaudinimosi, nervinės įtampos atmosferą – lyg prieš dvikovą. Kaip teigia P. Gupta (2005) tikslai turi reikalauti iš darbuotojų kuo daugiau pastangų ir energijos, juose turi būti jaučiama potenciali galimybė gauti nemažą atpildą laimėjimų, kvalifikacijos, pinigų ir pripažinimo pavidalu. Tik tuomet bus sutelktos visos pastangos strateginių tikslų įgyvendinimui.

1.4.2. Išorinės aplinkos analizė

Viena iš pagrindinių strategijos paskirčių yra organizacijos atsakas išorei. Kadangi nūdienos aplinka yra itin dinamiška, reikia nuolat ją stebėti ir fiksuoti atsirandančius, organizacijai reikšmingus pokyčius. Be to, J. C. Collins (2004) teigimu, nėra nei vienos organizacijos, kuriai nebūtų tekę patirti pakilimų ir nuosmukių. Svarbiausias dalykas yra ne sunkumų nebuvimas, o sugebėjimas greitai atgauti jėgas ir dar labiau sustiprėti. Būtent dėl šios priežasties, kad būtų galima kuo operatyviau reaguoti, yra atliekama išorės analizė, padedanti identifikuoti organizacijos galimybes ir grėsmes.

Išorinės aplinkos apibrėžimas ir jos veiksnių, veikiančių organizaciją, išskyrimas yra sąlyginis, kadangi išorine aplinka galima laikyti visą išorinį pasaulį, supantį organizaciją. Tačiau tokią aplinką sekti ir vertinti praktiškai neįmanoma, dėl to paprastai išorinė aplinka yra skirstoma į tiesioginę ir netiesioginę. Tiesioginės išorinės aplinkos komponentais yra: klientai, konkurentai, tiekėjai, vyriausybiniis reguliavimas bei profesinės sąjungos. Tuo tarpu netiesioginei išorės aplinkai yra priskiriami: politiniai, ekonominiai, socialiniai, kultūriniai, demografiniai veiksniai bei mokslinės – techninės pažangos lygmuo.

L. Bagdonienės ir kt. (2004), išorinės aplinkos įtaka organizacijai yra šalutinė, visgi į ją reikia atsižvelgti. Autorius pateikia tokius analizės žingsnius (p. 71):

1. vartotojų galios įvertinimas;
2. tiekėjų galios įvertinimas;
3. potencialių konkurentų įvertinimas;
4. esamųjų konkurentų įvertinimas;
5. pakaitalų pasirodymas.

Vertėtų pridurti, jog A. Vasiliausko (2006) supratimu, analizuojant organizacijos išorės aplinką, reikėtų pasitelkti tokius metodus (p. 60):

- aplinkos dinamikos analizę;
- PEST analizę;
- svarbiausius sėkmės veiksniai;
- Porter penkių jėgų modelį;
- rinkos sąlygų analizę;
- konkurentų analizę;
- klientų analizę.

Išorinis jėgų ir tendencijų nustatymas – tai makroaplinkos strateginė analizė, kuriai atlikti plačiausiai naudojama **PEST** analizė. Ji apima keturis aspektus: **politinį** (juos lemia valdžios politika, įsakymai ar vyriausybės nutarimai), **ekonominį** (šalies ūkio raidos tendencijų įtaka), **socialinį-kultūrinį** (demografiniai, vertybių, gyvenamos ir panašūs pokyčiai, būdingi visuomenei) ir **technologinį** (technologijų ir informacijos srautų poveikis).

Analizė ir planavimas dažnai yra laikomi vadovų prerogatyva, tačiau šie fiziškai nepajėgia visko pastebėti ir deramai įvertinti, dėl to į šią veiklą derėtų įtraukti kuo daugiau darbuotojų. Ir tik tada, pasak Dževeckytės R. (Strategija: suabsoliutinti nebūtina // Verslo žinios, 2004, Geg. 6) tikėtina, jog po to planai ir tyrimai taptų išsamesni ir tikslesni.

1.4.3. Vidinės aplinkos analizė

Atlikus organizacijos išorės tyrimą, būtina išanalizuoti vidaus aplinką. M. Watkins (2006) teigia, kad reikia atidžiai įvertinti verslo situaciją, siekiant sukurti sėkmingą strategiją. Tik tada bus objektyviai matomas organizacijos potencialas, prieinami išteklių bei galimi sunkumai. Taigi, organizacijos vidaus analizė yra skirta išryškinti stipriąsias bei silpnąsias puses, nustatyti dabartinę firmos poziciją.

M. Arimavičiūtė (2005) teigia, kad „SSGG analizės tikslas – nustatyti esminias įmonės problemas ir tikslus“ (p. 136). Ši analizė taip pat padeda suformuoti įgaliojimus, misiją, kontroliuoti galimus scenarijus.

A. Vasiliauskas tikina, jog atliekant vidinę analizę svarbu nustatyti, koku ištekliniu potencialu, kurį sudaro žmonės, finansiniai ir operacijų išteklių, organizacija disponuoja šiandien. Šios analizės tikslas išsiaiškinti, kokios modifikacijos ir patobulinimai leistų geriau patenkinti vartotojų poreikius bei įgyti konkurencinį pranašumą.

Vykdamas organizacijos vidinės aplinkos analizę, J. Kvedaravičius siūlo firmą suskirstyti į padalinius, pagal jų atliekamas funkcijas – gamyba, marketingas ir t.t. Vėliau kiekvienai iš šių yra išskiriami svarbiausi jas apibūdinantys rodikliai, kurie įvertinami penkių pozicijų skalėje, pradedant „itin silpna“ ir baigiant „itin stipria“ pozicija.

Apibendrinant tiek vidaus, tiek išorės analizės rezultatus, yra pasitelkiama SSGG matrica. Anot G. T. Palubinsko (1997), SSGG analizė yra „panaši į balanso sudarymą, kuomet aktyvų pusėje pateikiamos stiprybės ir galimybės, o priešingoje pasyvų pusėje – silpnybės ir grėsmės“.

Baigiant galima režiuruoti, jog SSGG analizė yra tarpinė strategijos kūrimo grandis, kuomet nustatoma įmonės misija, tikslai ir uždaviniai. Be to, SSGG matrica yra koncentruota ir lengvai suvokiama.

1.4.4. Strateginės alternatyvos ir strategijos parinkimas

Pirmiausiai svarbu pabrėžti, kad **strateginės alternatyvos** yra pradedamos plėtoti atliekant strateginę analizę, kurios bene svarbiausia užduotis ir yra išryškinti alternatyvas, labiausiai atspindinčias organizacijos misiją ir tikslus. L. Bagdonienė ir kt. (2004) teigia, jog alternatyvų yra tuo daugiau, kuo ilgesniam laikotarpiui kuriama strategija.

J. Kvedaravičiaus (2006) teigimu, yra ne viena strateginių alternatyvų klasifikacija. Pavyzdžiui, visas strategijas galima dalyti į puolimo (konkurencijos) ir gynybos (nišos) strategijas arba į riboto ir tiesioginio augimo bei mažėjimo strategijas. Bene svarbiausiomis į puolimą (konkurencinių galimybių

stiprinimą) orientuotomis strategijomis galima įvardinti M. Porter'io – kaštų lyderiavimo, diferenciacijos, koncentracijos – strategijas.

A. Vasiliausko (2006) supratimu, organizacija neturėtų plėtoti visų teoriškai ir praktiškai įmanomų alternatyvų, bet mažinti jų skaičių, atsižvelgiant į vadovo nuomonę, svarbiausius sėkmės veiksnius, pridėtinę vertę bei konkurencinį pranašumą.

Kuomet strateginės alternatyvos yra sukurtos, reikia pereiti prie vertinimo. Mokslinėje literatūroje siūloma įvairių vertinimo kriterijų, esminiai pateikiami 1 lentelėje. Verta pridurti, jog pagrindiniu kriterijumi, į kurį vertinant alternatyvas būtina atkreipti dėmesį, galima įvardinti alternatyvų įtaka organizacijos veiklai ir numatytam vystymuisi.

| R. Jucevičiaus (1998) pateikiami alternatyvų vertinimo kriterijai: | A. Vasiliausko (2006) išskiriami alternatyvų vertinimo kriterijus: |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| strategijos nuoseklumas | suderinamumas |
| suderinamumas | - su misija |
| realumas | - su tikslais |
| pranašumas | tinkamumas |
| aiškumas | pagrįstumas |
| prilaidų darbuotojų iniciatyvai sukūrimas | įgyvendinamumas |
| koncentruotumas | - vidinės problemos |
| lankstumas | - išorinės problemos |
| sutapimas su vadovų pozicija ir orientacija | - personalo įsipareigojimo problemos |
| novatoriškumas ir unikalumas | rizika |
| saugumas | patrauklumas dalininkams |

Šaltinis: adaptuota pagal Jucevičius, 1998 ir Vasiliauskas, 2006.

1 lentelė. Pagrindiniai strategijų vertinimo kriterijai

Galiausiai, atlikus alternatyvų vertinimą pagal reikiamus kriterijus, yra pasirenkama viena ar kelios strategijos, kurias įvykdžius bus pasiektas optimalus užsibrėžtų strateginių tikslų įgyvendinimo lygis.

Taigi, buvo aptarti esminiai strateginio planavimo moksliniai aspektai. Kaip matome, norint sukurti ir efektyviai įgyvendinti įmonės strategiją, svarbu visapusiškai ištirti vidinę bei išorinę aplinkas, tinkamai suformuoti misiją, viziją ir siekiamus tikslus, kritiškai įvertinti turimas kompetencijas, žmogiškuosius ir finansinius išteklius. Galų gale suformavus tinkamas veiklos alternatyvas, jas gerai įvertinti ir pasirinkus palankiausią realizuoti. Tačiau tuo strateginis valdymas įmonėje nesibaigia, nes tai nėra vienkartinis veiksmas. Strategija turi būti nuolat tobulinama, peržiūrima ir esant būtinybei adaptuojama prie susidariusios situacijos rinkoje. Kitoje darbo dalyje bus pereita prie įgytų teorinių žinių pritaikymo praktiškai – kuriamas strateginis planas UAB „Kauno autobusai“.

2. UAB „KAUNO AUTOBUSAI“ STRATEGINĖ ANALIZĖ

Efektyvus ir rezultatyvus strateginio planavimo procesas buvo aptartas teorinėje dalyje. Strateginis planas padėtų įmonei prisitaikyti prie kintančių aplinkybių, pasiekti išsikeltus tikslus ir vizijas paverstų realybe. Todėl siekiant ištirti UAB „Kauno autobusai“ esamą padėtį šiandieninėje rinkoje, turi būti atliekama minėtos bendrovės strateginė analizė.

2.1. Analizės metodologija

Strateginės analizės objektas – UAB „Kauno autobusai“ ir jos vykdoma veikla, tikslas – suprasti, su kokiais problemomis bei funkcionavimo nesklandumais susiduria bendrovė ir pasiūlyti galimą strategijos projektą. Strateginėje analizėje bus naudojami šie metodai:

- mokslinės literatūros ir kitų dokumentų apžvalga;
- statistinių bei kai kurių bendrovės operuojamų duomenų analizė;
- anketinės įmonės specialistų ir keleivių apklausos duomenys.

Iš pradžių bus atlikta trumpa mokslinės literatūros apie viešąjį transportą apžvalga, turint tikslą išryškinti šio sektoriaus reikšmę tiek miestui, tiek atskiram miesto gyventojui bei suprasti pagrindinius visuomeniniam transportui keliamus uždavinius. Vėliau bus aptariami du svarbūs dokumentai – Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija ir Kauno miesto 2005 – 2015 metų strateginis planas – bandant juose rasti UAB „Kauno autobusai“ veiklai galinčius daryti įtaką aspektus.

Vėliau pateikiama bendrovės sukaupų bei Lietuvos statistinių duomenų analizė, norint nustatyti, kokios yra susidariusios vidinės aplinkos sąlygos, bei išsiaiškinti, kaip susiklosčiusi išorinės aplinka, kurioje veikia bendrovė, kokios tendencijos yra dabartiniu metu ir kiek minėti veiksniai reikšmingi analizuojamai įmonei.

Ir paskutinis analizės instrumentas – dvi anketos. Viena anketa buvo pateikta įmonės rinkodaros direktoriui Vidui Zigmantui, kuris kartu su įmonėje veikiančių atskirų padalinių vadovų pagalba, atsakė į klausimus, susijusius su UAB „Kauno autobusai“ vykdoma veikla, siekiant ištirti vidinę aplinką (žr.1 priedą). Kita – pateikta bendrovės klientams, norint išsiaiškinti jų požiūrį į paslaugą, atlikti vertinimą ir nustatyti galimus paslaugos tiekimo trūkumus (žr. 2 priedą).

Vienas iš pagrindinių anketavimo trūkumų – ne kiekvienas asmuo sutinka gaišti savo laiką atsakinėdamas į klausimus, kurie neduoda realios naudos jam pačiam. Taigi sudėtinga ar ilga anketa gali atbaidyti daugiau potencialių respondentų. Todėl buvo sudaryta vos 11 paprastų, eiliniam piliečiui suprantamų ir aiškių, nedviprasmiškų klausimų anketa.

Atliekant tyrimą labai svarbu nustatyti reikalingą minimalų tiriamųjų skaičių, kad būtų galima padaryti statistikai reikšmingas išvadas. Empiriniuose tyrimuose beveik visada daroma išankstinė atranka, t.y. parenkama atsitiktinė generalinės aibės elementų dalis, ištiriamas nagrinėjamo požymio pasiskirstymas šioje dalyje ir iš jos sprendžiama apie šio požymio pasiskirstymą visoje generalinėje aibėje. Tačiau ši imtis turėtų būti pakankamai reprezentatyvi, kad pagal jos rezultatus būtų galima spręsti apie generalinę visumą.

Keleivių, besinaudojančių įmonės paslaugomis Kauno mieste, generalinė aibė yra baigtinė (Lietuvos statistikos departamento 2007 m. duomenimis, Kaune buvo $N = 358.111$ gyventojų), tuomet atvejų skaičius yra apskaičiuojamas pagal tokią formulę (Kardelis, 2005, p. 317):

$$n = \frac{z^2 * S^2}{\left(1 - \frac{1}{N}\right) * \Delta^2 + \frac{z^2 * S^2}{N}}; \quad (1)$$

Čia:

z – koeficientas, pasirenkamas pagal tai, kokį patikimumą norime gauti;

S – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis. Jis nustatomas pagal bandomojo tyrimo rezultatus.

Δ – leistinas netikslumas, t.y. skirtumas tarp atrankinės grupės ir generalinės visumos vidurkio.

Atlikto bandomojo tyrimo metu, t.y. apklausus 50 respondentų, buvo nustatyta, jog Kauno mieste 43 proc. gyventojų naudojami UAB „Kauno autobusai“ paslaugomis. Pagal gautus duomenis, buvo galima apskaičiuoti imties vidutinį kvadratinį nuokrypį. Skaičiavimams atlikti buvo naudojama formulė:

$$S = \sqrt{\% * (100 - \%)}; \quad (2)$$

Taigi, $S = \sqrt{43 * (100 - 43)} = 49,51$

Atlikus bandomąjį tyrimą, buvo apskaičiuotas klausimų tikslumas:

$$\Delta = \sqrt{\frac{\% * (100 - \%)}{n}}; \quad (3)$$

Gauta, kad $\Delta = \sqrt{\frac{43 * (100 - 43)}{50}} = 7,01$

Šiam tyrimui pasirinktas patikimumas – 95 proc., taigi $z = 1,96$.

$$n = \frac{1,96^2 * 49,51^2}{\left(1 - \frac{1}{358.111}\right) * 7,01^2 + \frac{1,96^2 * 49,51^2}{358.111}} = 192$$

Pagal (1) formulę apskaičiuota, kad norint gauti statistikai reikšmingus duomenis, reikia apklausti 192 Kauno miesto gyventojus. Apklausa buvo vykdoma 2008 m. spalio mėn. 10 – 12 d. Kauno mieste. Buvo apklausta 192 respondentai, iš kurių – 87 vyrai ir 105 moterys. Anketavimo būdu buvo surinkti pirminiai duomenys, reikalingi tyrimui bei tolimesniems projektiniams sprendimams priimti.

Darbe naudojama lyginamoji horizontalioji ir vertikalioji analizė. Duomenys grupuojami ir pateikiami grafikuose bei lentelėse. Naudojami matematinės statistikos metodai (koreliacija ir regresija), Excel ir SPSS programos.

2.2. Viešojo transporto vaidmuo ir uždaviniai

Taigi, strateginė analizė atliekama pradedant mokslinės literatūros apžvalgą. Pirmiausiai bus pateikta A. Jurkausko (2004) nuomonė teigianti, kad miesto viešasis transportas yra ūkio šaka, užtikrinanti miesto, kaip atskiro šalies vieneto gyvybingumą, kurį norint pasiekti, reikia sukurti ir nuolat gerai organizuoti miesto transporto aptarnavimo sistemą.

Minėtas autorius tikina, jog viešasis transportas yra neatsiejama šiuolaikinio miesto ūkio sudedamoji dalis, kadangi praktiškai neįmanoma įsivaizduoti didmiesčio gyvenimo be viešojo transporto sistemos. Jo supratimu, mieste yra reikalingas ir viešasis, ir individualus transportas, nes kiekvienas turi savų privalumų atitinkamose situacijose. Bet visgi, autorius tikisi, jog ateityje viešojo transporto reikšmė tik augs, ką įtakos dabar itin aktualios užterštumo bei „kamščių“ problemos.

Panašų požiūrį į transporto svarbą išsako ir A. Baublys kartu su A. Vasiliausku (2006), teigiantys, kad transportas yra gyvybiškai svarbus visuomenei, nes jis formuoja ir atspindi miestiečių gyvenimo būdą bei kultūrą, prisideda prie ekonominės plėtros. Autoriai taip pat pažymi, jog visuomenės funkcionavimas labai priklauso nuo transporto sektoriaus kokybės.

Tuo tarpu D. Griškevičienė ir A. Griškevičius (2003) tikina, jog rinkos ekonomikos sąlygomis į susisiekimo sistemą žiūrima kaip į pagrindą sąlygų sudarymui, kad keleivių srautas judėtų greitai, patogiai ir saugiai. Pasak minėtų autorių, valstybė turi rūpintis savo gyventojais, užtikrinti jų susisiekimą ir kitus socialinius poreikius.

Miesto visuomeninį keleivinį transportą sieja glaudūs ryšiai su ūkine, kultūrine bei socialine sistemomis, todėl minėti autoriai išskyrė šiuos viešajam transportui keliamus uždavinius:

- organizuoti keleivių susisiekimą mieste;
- integruoti naujas miesto teritorijas į bendrą miesto transporto sistemą;
- garantuoti kasdienį žmogiškųjų išteklių pristatymą į jų darbo vietas;
- tenkinti gyventojų kasdieninių bei laisvalaikio reikmių poreikius;

- organizuoti miestiečių pristatymą į prekybos, buitines, sveikatos priežiūros įstaigas, kultūrinės veiklos centrus, valstybines institucijas ir t.t.

UAB „Kauno autobusai“ visus paminėtus uždavinius, keliamus visuomeniniam transportui, vykdo, kadangi dirba kasdien ir nuolat siekia organizuoti efektyvų, malonų bei patogų gyventojų ir svečių susisiekimą Kauno mieste.

Dar vienas klausimas, kurį vertėtų paliesti – transporto politika ir jos svarba. A. Baublys (1996) aiškina, jog transporto politikos tikslas yra nubrėžti kryptis ir nustatyti resursus, kurie turi būti skirti transporto sektoriaus bei jo teikiamų paslaugų kokybei užtikrinti. Be to, pabrėžtina, jog valstybinis vežimų reguliavimas turi sudaryti sveikas ekonomines sąlygas ir pripažinti bei išsaugoti kiekvienos vežimų rūšies privalumus.

Taigi, galima teigti, kad šiuolaikiniam miestiečiui reikalinga efektyviai valstybinių institucijų reguliuojama visuomeninio transporto sistema, kuri užtikrintų susisiekimą tiek darbo, tiek kasdieniais reikalais bei kartu suteiktų savarankiškumo ir laisvo judėjimo pojūtį.

Toliau bus aptariami aspektai, galintys įtakoti viešojo transporto sektoriaus įmonės UAB „Kauno autobusai“, veiklą miesto bei šalies mastu.

2.2.1. Viešasis transportas Kauno miesto mastu

Kauno miesto 2005 – 2015 metų strateginis planas³, kuriame į bendrą sistemą yra sujungiami Kauno miesto, šalies ir regiono plėtros prioritetai, turintys įtakoti miesto gyventojų gerbūvio augimą, ekonomikos, konkurencingumo ir socialinės aplinkos kokybės didėjimą.

Analizuojamas strateginis planas susideda iš penkių sričių:

1. Mokslo ir žinių ekonomikos plėtra;
2. Darnios ir veržlios visuomenės kūrimas;
3. Miesto aplinkos kokybės gerinimas;
4. Miesto patrauklumo didinimas;
5. Miesto valdymo kokybės gerinimas;

Visgi apie viešąjį transportą užsimenama tik „Miesto aplinkos kokybės gerinimo“ srityje, kur įvardinami šie aktualūs tikslai ir uždaviniai:

3.1 tikslas. Plėtoti darnią miesto struktūrą:

3.1.4 uždavinys. Mažinti miesto taršą ir plėtoti aplinkosauginį švietimą.

3.2 tikslas. Plėtoti miesto susisiekimo infrastruktūrą:

3.2.1 uždavinys. Gerinti miesto pasiekiamumą sausumos keliais;

3.2.3 uždavinys. Tobulinti miesto vidaus susisiekimo tinklą ir eismo valdymo sistemą;

³ http://www.kaunas.lt/files/831/str_plan.doc

3.2.4 uždavinys. Plėtoti visuomeninio ir bevariklio transporto sistemas;

3.2.6 uždavinys. Mažinti neigiamas transporto eismo pasekmes.

Kaip matyti iš pateiktos informacijos, viešajam transportui Kauno miesto strateginiame plane nėra skiriama itin daug dėmesio. Tačiau strategijoje numatyta suformuoti vieningą visuomeninio transporto tinklą, sukurti ir įgyvendinti vieningą transporto eismo ir keleivių aptarnavimo informacinę sistemą bei atnaujinti viešojo transporto priemonių parką – įsigyti naujesnių troleibusų ir autobusų.

2.2.2. Viešasis transportas Lietuvoje

*Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija*⁴, kurio „Transporto ir tranzito plėtotės strategija“ skirsnyje atskirai apie viešąjį transportą neužsimenama, vadinasi, jis suprantamas kaip bendros transporto sistemos dalis. Strategijoje išskirtinis vaidmuo yra suteikiamas valstybės institucijoms, nes daugeliu atvejų jos vaidina pagrindinį vaidmenį, plėtojant transporto sistemą.

Transporte, kaip didelėje sistemoje, yra skiriami du svarbiausi segmentai:

- infrastruktūra;
- jos naudotojai (vežėjai, operatoriai).

Transporto infrastruktūros efektyvumas ir jo plėtotės nauda civilizuoatame pasaulyje yra vertinama ne atskiros įmonės, bet atskiro regiono ar visos šalies mastu. Transporto infrastruktūros plėtojimas ir modernizavimas yra viena svarbiausių ekonomikos pažangą užtikrinančių priemonių, todėl viešojo transporto sistema privalo būti vykdoma efektyviai, kitu atveju nukenčia tiek šios sistemos dalyviai, tiek vartotojai, tiek pats miestas ar regionas. Be to, valstybinės institucijos turi rūpintis ir negali atsiriboti nuo eismo saugos ir saugumo bei aplinkosaugos problemų sprendimo. Minėtų problemų neįmanoma išspręsti apeinant transporto infrastruktūros modernizavimo ir plėtotės klausimus, todėl būtent šiems klausimams derėtų skirti išskirtinį dėmesį.

Šiame dokumente teigiama, jog transporto sistemoje funkcionuojantys vežėjai, operatoriai ir kiti transporto paslaugų tiekėjai, turi dirbti konkurencinėje aplinkoje, veikiami rinkos ekonomikos sąlygų. Kitaip tariant, valstybinės institucijos turi užtikrinti vienodas konkurencines sąlygas visiems transporto paslaugų dalyviams, t.y. nei vieno neišskirti ir neproteguoti. Taigi, tik rinkos ekonomikos mechanizmas ir jo sąlygota konkurencija yra suvokiami kaip esminiai sėkmės ir pažangos veiksniai transporto sistemoje, kur išlikti ir teikti kokybiškas paslaugas galės tik geriausi, gebantys lanksčiai sureaguoti ir greitai prisitaikyti aplinkoje bei patenkinti nuolat kintančius vartotojų poreikius.

Kelių transporto ilgalaikės plėtotės tikslai, tinkantys viešajam transportui:

⁴ http://www.ukmin.lt/lt/strategija/ilgalaike_ukio.php

- Plėtoti kelių tinklą, kad jis savo išvystymu ir techniniais parametrais atitiktų racionalų gamybinių jėgų išdėstymą ir vystymą atskiruose regionuose.
- Užtikrinti ES reikalavimus atitinkančią eismo saugą ir aplinkosaugą.

Kelių transporto ilgalaikių plėtotės tikslų, tinkančių ir viešajam transportui, įgyvendinimo priemonės:

- Diegti informacines orų prognozavimo ir eismo valdymo sistemas.
- Tęsti aplinkkelių tiesimą ir rekonstrukcijas Kaune ir aplink jį.
- Tobulinti vežėjų kvalifikacijos kėlimo sistemą.
- Diegti aplinkosaugines priemones laipsniškai pereinant prie alternatyvių ir mažiau aplinką teršiančių degalų, taip pat griežtinant reikalavimus išmetamoms dujoms bei triukšmo lygiui.

Minėtieji tikslai ir jų įgyvendinimo priemonės – skirti regiono transporto infrastruktūros efektyvesnios veikimo užtikrinimui, paslaugų kokybės didinimui ir viso regiono konkurencingumo kūrimui. Toliau norėčiau pereiti prie įmonės pristatymo.

2.3. UAB „Kauno autobusai“ įmonės charakteristika

Šioje darbo dalyje bus apžvelgiama bendrovės vidinė situacija: bendrovės įstatinis kapitalas ir akcininkai, organizacinė struktūra, turima technika, teikiamos paslaugas, esamas personalas bei patiriamos išlaidos ir gaunamos pajamos, jų kitimo tendencijos. Būtent šių veiksnių derinimas gali pagerinti strateginio valdymo procesą.

Įstatinis kapitalas ir akcininkai. 2007 m. gruodžio mėn. 31 d. analizuojamos bendrovės įstatinis kapitalas sudarė 13,290 mln. Lt ir buvo padalintas į 164 tūkst. paprastųjų vardinių akcijų. Visos akcijos priklauso Kauno miesto savivaldybei.

Organizacinė struktūra. Bendrovės valdymo struktūrą (žr. 3 priedą) galima įvardinti kaip linijinę – funkcinę. UAB „Kauno autobusai“ pagrindiniai valdymo organai yra:

- *akcininkų susirinkimas* – Kauno miesto taryba;
- *valdyba* – kolegialus valdymo organas, kurią sudaro penki nariai, renkami keturių metų kadencijai; valdyba nustato veiklos kryptis, skiria aukščiausio lygio administracijos vadovus;
- *generalinis direktorius* – fizinis asmuo, kuris organizuoja, koordinuoja bei kontroliuoja visos bendrovės veiklą.

Bendrovėje taip pat yra šešios tarnybos – personalo, buhalterinės apskaitos, rinkodaros ir pardavimų, transporto eksploatacijos, technikos ir informacinių sistemų, – kurioms vadovauja bei yra pavaldūs generaliniam direktoriui atitinkamai tokie funkciniai vadovai – personalo vadovas, vyriausias buhalteris, rinkodaros ir pardavimų direktorius, transporto eksploatacijos direktorius, technikos direktorius, o informacinių sistemų tarnyba vadovo neturi.

Technika. Bendrovė teikia keleivių pervežimo paslaugas Kauno mieste. Tai yra pagrindinė jos veikla. Šalia šios veiklos įmonė taip pat teikia papildomas paslaugas: autobusų nuomą, techninio aptarnavimo ir remonto paslaugas, aikštelės nuomą, reklamos plotų ant autobusų ir jų viduje nuomą.

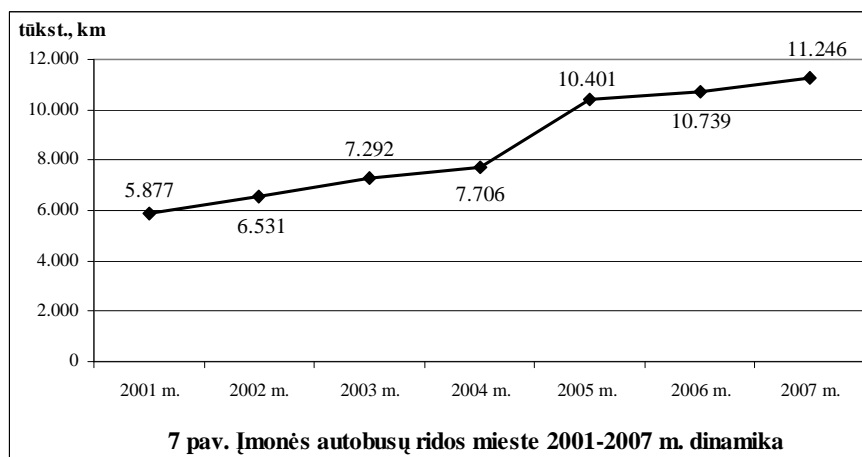
Vykdamas keleivių pervežimą 35 bendrovės autobusų maršrutai apima beveik visą Kauno miestą ir artimus priemiesčius. Vidutiniškai per dieną pervežama apie 77.000⁵ keleivių. Bendrovė šiuo metu eksploatuoja 190 autobusus, kurių vidutinis amžius yra 12,7 metų. Įmonės turimų autobusų pasiskirstymas pagal markes, pateikiamas 4 priede.

UAB „Kauno autobusai“ siekia nuolat gerinti teikiamų paslaugų kokybę pagal galimybes atnaujindama savo transporto priemonių parką, palaipsniui atsisakydama iki šiol didžiąją parko dalį sudariusių pasenusių „IKARUS“ markės autobusų. Po Kauno miestą šiuo metu važinėja 55 nauji, keleiviams patogūs, ekonomiškai, dinamiški ir ekologiški „SOLARIS“ autobusai, kurie buvo įsigyti 2005 metais. Tokį įmonės turimos technikos atnaujinimą labai teigiamai įvertino daugelis apklaustųjų. Apklausą parodė, kad net 79 % respondentų įmonės naujai įsigytus 55 „SOLARIS“ markės autobusus vertina palankiai (žr. 5 priedą). Tačiau 2005 metais išsimokėtinai įsigyti 55 nauji autobusai atnešė ir 232.635 tūkst. litų baudų⁶ už kiekvieną pagal maršruto grafiką nenuvažiuotą kilometrą. Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas (ERPB), suteikęs UAB „Kauno autobusai“ 10 mln. litų paskolą pirkti autobusams, iškėlė ir griežtą sąlygą – už kiekvieną nustatytu laiku nenuvažiuotą bet kurio parko autobuso kilometrą skaičiuojama 3,00 litų bauda, neatsižvelgiant į eismo įvykius, sprogusias padangas, šalčio įtakojamus gedimus ir pan. priežastis. Bankas bandomis siekia didinti viešojo transporto patrauklumą gyventojams, kai mašinos į stoteles atvyksta griežtai nustatytu laiku. O įmonė mokėdama baudas galvoja apie kuo greitesnį senų mašinų pakeitimą naujesnėmis, nes sumokėtos baudos prilygsta maždaug dviejų nenaujų, bet dar gerai važiuojančių autobusų kainai.

Teikiamos paslaugos. Kiekvienais metais turimais autobusais nuvažiuotų kilometrų skaičius augo ir 2007 m. pasiekė 11.246 tūkst. km. Vos per septynerius paskutinius metus autobusų rida mieste padidėjo kone dvigubai (žr. 7 pav.).

⁵ UAB „Kauno autobusai“ pateikti duomenys (2008 m.).

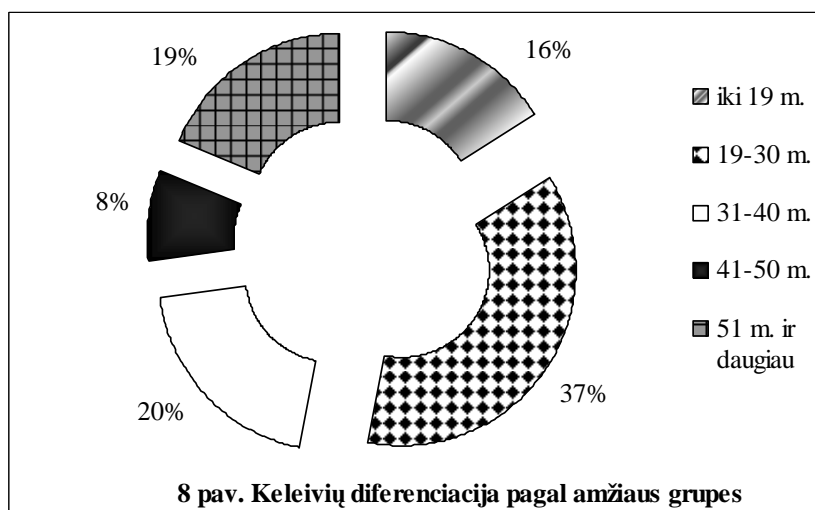
⁶ Tvirbutas S. Nauji autobusai atvežė ir tūkstantines baudas. // <http://kauno.diena.lt/dienrastis/kita/nauji-autobusai-atveze-ir-tukstantines-baudas-36014>; prisijungimo laikas: 2008-10-14



Šaltinis: adaptuota pagal UAB „Kauno autobusai“ duomenis, 2008

Pateikti skaičiai leidžia teigti, kad vis daugiau vartotojų naudojami autobusų paslaugomis, o tai galima paaiškinti tuo, kad keleivius tenkina paslauga ir jos kokybė.

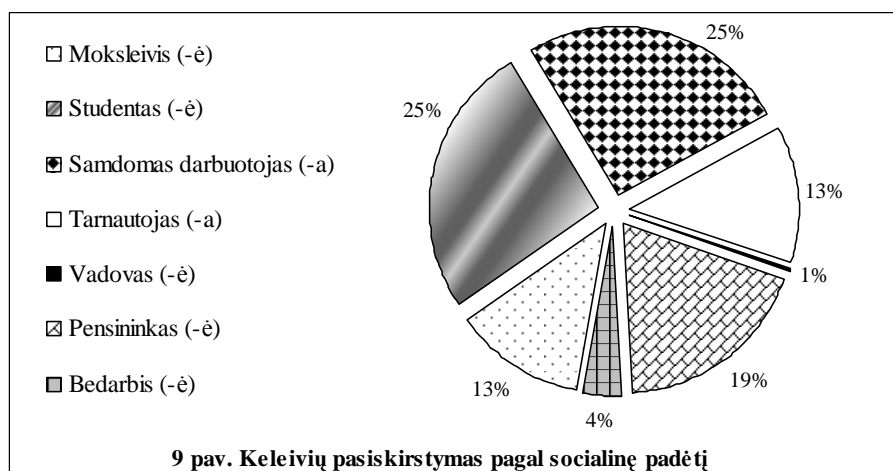
Toliau trumpai bus apžvelgti keleivių apklausos metu gauti duomenys apie paslaugą. Kaip jau buvo minėta apklausoje dalyvavo 192 respondentai, kurie vertino įmonės teikiamą paslaugą. Atsitiktinis respondentų pasirinkimas parodė, kad dažniausiai UAB „Kauno autobusais“ važiuoja 19-30 m. bei vyresnio amžiaus keleiviai (žr. 8 pav.). Taip yra dėl to, kad šios įmonės paslaugomis naudojami daug studentų ir pensijinio amžiaus žmonių. Ši paslauga jiems yra patogi dėl prieinamos kainos, patenkinamos kokybės, didelio maršrutų pasirinkimo bei suteiktų važiavimo lengvatų.



Šaltinis: anketinės apklausos duomenys, 2008

Didžioji dalis apklaustųjų įvardino turį aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą. Galima daryti prielaidą, kad viešoju transportu važinėja gana nemažai besimokančiųjų. Tai patvirtina ir įmonės politika – studentų ir moksleivių patogumui labai dažnai važiuoja 10, 21 bei 37 autobusų maršrutai, kurių trasos driekiasi ne tik pro universitetus ar mokymosi įstaigas, bet ir studentų bendrabučius.

Išanalizavus apklaustųjų pasiskirstymą socialinėse grupėse šią prielaidą galima patvirtinti: studentai, besinaudojantys UAB „Kauno autobusai“ paslaugomis visų respondentų tarpe sudaro net 25 % (žr. 9 pav.).



Šaltinis: anketinės apklausos duomenys, 2008

Analizuojant anketas buvo pastebėta, kad dažnas studentas save taip pat priskyrė dar ir „samdomo darbuotojo“ kategorijai, kurios procentas taip pat – 25, toliau pensininkai – 19 %, moksleiviai ir tarnautojai po 13 %, bedarbiai – 4 % ir paskutiniai vadovai. Kaip matyti iš gautų rezultatų, vadovų pasitaikė viso labo tik 1 %. Galima drąsiai teigti, kad viešasis transportas šiame socialiniame sluoksnyje nėra prestižinė susisiekimo priemonė.

Gautus rezultatus lengvai paaiškina keleivių diferenciacija pagal ganamas vidutines mėnesines pajamas. Čia pabrėžtinai vyrauja pajamos svyruojančios nuo 1000 Lt iki 2000 Lt per mėnesį (žr. 6 priedą). Tokias pajamas įvardino net pusė apklaustųjų. Šis rezultatas yra normalus, nes rinkoje – viešasis transportas kol kas yra pigiausia susisiekimo priemonė mieste.

Taigi, bendrieji anketoje pateikti klausimai ir gauti atsakymai jau aptarti. Toliau bus pereita prie pagrindinių klausimų, kuriuos analizuojant, bus tiriamas keleivių požiūris į įmonės teikiamą paslaugą, vertinama kokybė.

Šioje klausimų kategorijoje pirmiausia buvo išsiaiškinta, kiek dalyvavusių apklausoje respondentų naudojami viešuoju transportu, konkrečiai UAB „Kauno autobusų“ paslaugomis. Paaiškėjo, kad tai daro daugiau nei 50 %, tai rodo, kad autobusai mieste yra populiarūs. Toliau dalyvių buvo prašoma įvardinti faktorius, kurie lemia analizuojamos įmonės paslaugos pasirinkimą. Faktoriniai buvo sugrupuoti į tris kategorijas: „labai svarbūs“, „gana svarbūs“ ir „mažai svarbūs“. Būtent tokio grupavimo pagalba paaiškėjo svarbiausi faktoriai. SPSS programa sugrupavus respondentus pagal socialinę padėtį buvo stebimi faktorių vertinimai kategorijoje „labai svarbus“ (žr. 7 priedą). Paaiškėjo, kad „prieinama kaina“ yra labai svarbi moksleiviams, studentams, pensinininkams ir samdomiems

darbuotojams. Moksleiviams, studentams, pensininkams ir bedarbiams itin aktualu yra ir „teikiamos važiavimo lengvatos“. Analizuojant gautus duomenis pastebėta, kad jaunesniems keleiviams (studentams ir moksleiviams) „labai svarbu“ yra paslaugos kaina, važiavimo lengvatos, didelė maršrutų įvairovė, prieinama informacija apie juos, bei teikiamos paslaugos inovacijos. Dirbantiems respondentams (samdomi darbuotojai, tarnautojai ir vadovai) „labai svarbu“ yra: paslaugos kokybė, saugumas, didelė maršrutų įvairovė, kaina, mažesnė aplinkos tarša, paslaugos inovacija. Galiausiai bedarbiams ir pensininkams – kaina, kokybė, lengvatos, saugumas, maršrutų įvairovė ir malonus aptarnavimas.

Vėliau tie patys faktoriai buvo grupuojami pagal respondentų gaunamas vidutines mėnesines pajamas, norint patvirtinti nuomonę, kad viešąjį transportą renkasi mažesnes pajamas gaunantys Kauno miesto gyventojai ir svečiai. Taigi mažas pajamas (iki 1000 Lt) gaunantys respondentai „labai svarbiais“ faktoriais įvardino: kainą, teikiamas lengvatas, paslaugos inovacijas bei maršrutų įvairovę (žr. 8 priedą). Vidutines pajamas (1001 – 2000 Lt): paslaugos inovacijas, kainą, paslaugos kokybę, saugumą ir prieinamą informaciją, o tarp dideles pajamas (2001 Lt ir daugiau) gaunančių respondentų atsakymų dominavo: paslaugos inovacijos, kokybė, maršrutų įvairovė ir galų gale kaina.

Visgi keleiviams esminis viešojo transporto pasirinkimo faktorius vis dar lieka kaina. Tačiau paskutiniu metu apie 30 % padidintos viešojo transporto važiavimo bilietėlių kainos (žr. 9 priedą) verčia įmonę pasitempti ir pasiūlyti keleiviams geresnę kokybę, t.y., komfortiškus, greitus ir ekologiškus autobusus, greitą informacijos gavimą apie maršrutus jų atvykimo ir išvykimo laikus, malonų aptarnavimą, didesnę saugumą ir pan.

Toliau respondentų buvo paprašyta įvardinti tas, jau įvykdytas įmonės naujoves, kurios buvo ir tebėra jų nuomone pačios sėkmingiausios. Apdoroti duomenys parodė, kad keleiviai prioritetą skyrė atnaujintam autobusų parkui, t.y. 55 „SOLIARIS“ autobusams – 146 respondentai (76 %), po to seka tvarkaraščiai autobusų stotelėse bei internete – 131 (68 %), o trečioje vietoje liko sutvarkytos autobusų stotelės 112 (58 %) respondentų (žr. 10 priedą). Tačiau labai keista pasirodė, kad keleiviai beveik visiškai nepaminėjo nemokamo įmonės informacijos telefono numerio bei gana nepalankiai žiūri į keleivių tikrinimą „Argus“ saugos tarnybos pagalba. Abu šiuos faktus galima komentuoti taip: pirmąjį – informacijos apie šį telefono numerį stoka, antrąjį – po keleto ne itin maloniai nuskambėjusių istorijų bei nemalonaus „Argus“ darbuotojų tikrinimo keleiviai į saugos kompaniją ėmė žiūrėti ne itin palankiai.

Reikšdami nuomonę apie UAB „Kauno autobusai“ ateityje siūlomas inovacijas, keleiviai buvo vieningi: daugelis palankiai žiūri į stotelėse diegiamas švieslentes, kurios informuos apie atvykstantį autobusą ir „neutraliai“ vertina informacijos gavimą apie maršrutus WAP bei SMS žinutės pagalba (žr. 11 priedą).

Paprašyti įvardinti pagrindinius UAB „Kauno autobusai“ teikiamos paslaugos trūkumus respondentai minėjo: naujos technikos stygių - 82 %, geresnio kainos ir spartos santykio – 58 %, taip pat buvo įvardintas naktinis maršrutas bei mandagenis aptarnavimas atitinkamai – 31 ir 33 % (žr. 12 priedą).

Reziumuojant galima teigti, kad keleiviai pačią paslaugą vertina „gerai“ – tokį atsakymą pateikė 114 respondentų iš 192. Bendrovė nuolat investuoja į autobusų parko atnaujinimą, diegia keleiviams palankias naujoves, ir per paskutinius metus tai davė akivaizdžių vaisių – keleivių skaičius išaugo kone dvigubai. Vadinas darbo pradžioje iškelta hipotezė galima patvirtinti – keleivių skaičius ateityje augs, o prognozuojamos augimo perspektyvos bus analizuojamos kitame skyrelyje.

Personalas. Analizuojamos bendrovės darbuotojų skaičius 2007 m. gruodžio 31 d. buvo 534 darbuotojai, iš kurių:

- 307 autobusų vairuotojai;
- 105 remonto dirbtuvių darbininkai;
- 67 vadovai ir specialistai;
- 28 kontrolės skyriaus darbuotojai;
- 27 visi kiti.

Visus darbuotojus suskirsčius pagal amžiaus grupes ir gautus rezultatus pateikiant 2 lentelėje, buvo pastebėta, jog organizacijoje gana ryškios personalo „senėjimo“ tendencijos. Tai rodo, kad įmonės vadovybė turėtų susirūpinti ateityje gresiančia vairuotojų stoka.

| Amžiaus grupė | Darbuotojų skaičius | Darbuotojų skaičius, % |
|------------------------------------|---------------------|------------------------|
| 20 – 30 metų | 19 | 3,6 |
| 30 – 40 metų | 52 | 9,7 |
| 40 – 50 metų | 155 | 29,0 |
| 50 – 60 metų | 193 | 36,2 |
| Virš 60 metų | 115 | 21,5 |
| Darbuotojų amžiaus vidurkis | | 50,42 metai |

Šaltinis: adaptuota pagal UAB „Kauno autobusai“ duomenis, 2008

2 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Dar viena problema, su kuria jau dabar susiduria UAB „Kauno autobusai“, yra vairuotojų trūkumas. Pasak M. Grigelio, generalinio įmonės direktoriaus, šiuo metu parkui trūksta apie 30 vairuotojų. Pagrindinės šio trūkumo priežastys yra mažas darbo užmokestis, ilgos ir sudėtingos darbo valandos, prastos darbo sąlygos.

Pajamų ir išlaidų struktūra⁷. Įmonės pajamos 2007 metais sudarė 22,4 mln. Lt, kurios, lyginant su 2006 m., padidėjo 21 proc. Bendrovės veiklos sąnaudos 2007 m. sudarė 20,2 mln. Lt ir, lyginant su 2006 m., išaugo 22,6 proc. (2006 m. – 16 485 tūkst.Lt). Sąnaudų augimui didelę įtaką turėjo darbo užmokesčio ir su juo susijusių sąnaudų augimas bei padidėjusios išlaidos atsarginėms dalims. Bendrovė patyrė 1,71 mln.Lt nuostolį ir iš finansinės-investicinės veiklos, kurios didžiąją dalį sudarė palūkanų sąnaudos, ir kuris buvo reikšmingas bendrovės metiniam rezultatui.

Bendrovės 2007 m. veiklos rezultatas – 297 tūkst. Lt grynasis pelnas, kuris, lyginant su 2006 m., išaugo 98 proc. (2006 m. – 150 tūkst.Lt). Pelno augimui didžiausią įtaką turėjo padidinti paslaugų įkainiai (žr. 9 priedą).

Pažymėtina, kad 2007 m. pabaigoje bendrovėje per vienerius metus gautinos sumos sudarė beveik 5,7 mln. Lt ir, lyginant su 2006 m., padidėjo 1,21 mln. Lt arba 27 proc. Pagrindinę pirkėjų įsiskolinimo dalį, net 4,3 mln. Lt arba 76,5 proc., sudarė Kauno miesto savivaldybės įsiskolinimas (2006 m. – 3,45 mln. Lt.). Pirkėjų įsiskolinimas, įtakojantis pinigų srautų judėjimą, bendrovės atsiskaitymus su darbuotojais, kreditoriais, tiekėjais, metų gale bendrovėje siekė 12,6 proc. viso bendrovės turto (2006 m. – 9,7 proc.). Kaip žinoma, didelis debitorinis įsiskolinimas riboja bendrovės galimybes disponuoti savo apyvartinėmis lėšomis, ir tai neigiamai atsiliepia bendrovės veiklai.

Per vienerius metus mokėtinos sumos ir įsipareigojimai (trumpalaikės finansinės, prekybos skolos ir kt.) metų gale sudarė 10,8 mln. Lt ir lyginant su 2006 m., padidėjo 3,3 mln. Lt arba 44,7 proc. dėl trumpalaikės finansinės skolos (pagal faktoringo su regreso teise sutartį su UAB „Hansa lizingas“ bendrovė faktorizuoja dalį savo gautinų sumų iš Kauno miesto savivaldybės). 2007 m. gruodžio mėn. 31 finansinės skolas sudarė pagal faktoringo su regreso teise sutartį gauta suma 1959 tūkst. Lt iš UAB „Hansa lizingas“), bei dėl prekybos skolų kuro tiekėjams padidėjimo. Tačiau 2007 m., lyginant su 2006 m., 4,2 mln. Lt sumažėjo bendrovės ilgalaikiai įsipareigojimai ir siekė 22,4 mln. Lt.

Bendrovė iš Europos rekonstrukcijos ir plėtros banko 2005 m. paėmusi 10,0 mln. eurų paskolą 55 naujiems SOLIARIS autobusams, atsarginėms dalims ir įrangai įsigyti, už kurią yra įkeista pinigai ir būsimos įplaukos bankuose esančiose Bendrovės sąskaitose, visos Bendrovei priklausančios teisės, taip pat žemės sklypo 9,6158 ha, esančio Raudondvario pl., žemės nuomos teisė.

2006 m. bendrovė pradėjo gražinti paskolą, per 2007 m. buvo gražinta 4,1 mln.Lt. Paskolos likutis 2007 m. gale buvo 26,4 mln. Lt, už paskolą įkeisto turto likutinė vertė 2007-12-31 buvo 27,3 mln. Lt.

Bendrovės įsiskolinimo koeficientas, apibūdinantis, kokią viso turto dalį sudaro įsiskolinimai, yra 0,77 ir viršija rekomenduojamas 0,3 - 0,7 ribas, t. y. laikytinas nepatenkinamu.

⁷ <http://www.kaunas.lt/files/190/akciniu%20bendroviu%20veiklos%20rezultatai.doc>

Vertinant bendrovės analizuojamus santykinius ekonominius rodiklius darytina išvada, kad bendrovės pelningumas vertintinas kaip nepatenkinamas. Tačiau būtina pažymėti, kad nemažą įtaką tam turi akcininko, t.y. Kauno miesto savivaldybės, sprendimai dėl teikiamų paslaugų įkainių.

Bendrovės bendro likvidumo koeficientas rodo, kad vykdydama trumpalaikius įsipareigojimus bendrovė gali turėti problemų. Norint išvengti minėtų problemų, bendrovė turėtų daugiau dėmesio skirti efektyvesniam trumpalaikio ir viso turto panaudojimui. Atlikus UAB „Kauno autobusai“ pateiktą finansinių duomenų analizę, bus pereita prie išorinių ir vidinių veiksnių analizės.

2.4. Išorinės aplinkos veiksniai ir jų analizė

Atliekant strateginę įmonės analizę, būtina ištirti tiek vidinę, tiek išorinę aplinkas (žr. 13 priedą). Aplinkos analizė, padės išsiaiškinti šiandieninę organizacijos poziciją, geriau pažinti vartotojus, sužinoti jų galimybes, įgalins esamų ir potencialių konkurentų identifikaciją bei pagelbėtų atliekant organizacijos stabilumo ir turimos potencijos tolimesniam augimui įvertinimą. Todėl pirmiausia būtina atlikti PEST, kitaip žinomą kaip išorinės aplinkos, analizę. Šis instrumentas leidžia įvertinti politinį – teisinį, ekonominį, socialinį – kultūrinį bei technologinį aspektus, įtakojančius UAB „Kauno autobusai“ veiklą.

Politinis – teisinis aspektas.

Tarptautinė politinė situacija. UAB „Kauno autobusai“ veiklai tarptautinė politinė situacija įtakos neturi, nes įmonė savo veiklą vykdo tik Lietuvos Respublikos teritorijoje, tiksliau – Kauno mieste ir priemiestyje. Tačiau bendrovė transporto priemonių parko atnaujinimui autobusus įsigyja Lenkijoje, todėl politinės situacijos pokyčiai gali turėti įtakos įmonių bendradarbiavimui.

2002 – 2005 metais UAB „Kauno autobusai“ dalyvavo VIVALDI (<http://www.kaunas.lt>) projekte, kurį Kauno miesto savivaldybė įgyvendino kartu su Europos Sąjungos miestais – Bremenu, Bristoliu, Nantes ir Aalborgu. Pagrindinis projekto tikslas buvo modifikuoti Kauno viešojo transporto sistemą, įdiegiant kelias pagrindines priemones, t.y. efektyvios ir patogios bilietų sistemos sukūrimas ir įdiegimas, tvarkaraščių optimizavimas, įdiegti informaciniai cilindrai, gerokai patobulintas viešojo transporto internetinis puslapis – bendras viešojo transporto paslaugų ir infrastruktūros tobulinimas.

Kitas projektas „BUSTRIP“ (Baltijos miestų darnaus transporto įgyvendinimas ir planavimas) į kurį Kauno miesto savivaldybė buvo pakviesta dalyvauti 2006 m., kartu su kitais 12 miestų iš 6 Europos valstybių. Projekto tikslas – pagerinti miestų aplinkosauginę būklę, sumažinti chaotišką miestų plėtrą, nevaldomą transporto eismo intensyvėjimą ir su tuo susijusią taršą.

Kauno miestas yra gavęs net du apdovanojimus už sėkmingą viešojo transporto sistemos valdymą: Baltijos miestų sąjungos „Geriausios aplinkosaugos“ ir prestižinį ES CIVITAS apdovanojimą miestui, įgyvendinančiam „Geriausią tolygią transporto praktiką“. Dalyvaudama tokio

tipo projektuose bendrovė gerina paslaugų kokybę, saugo aplinką tuo pritraudama vis didesnę vartotojų ratą.

Vidinė politinė šalies situacija. Nepalankus politinės aplinkos aspektas yra jos mažas stabilumas, neleidžiantis tiksliai prognozuoti galimų pokyčių. Situaciją apsunkina dar ir tai, jog savininko – Kauno miesto savivaldybės – „sudėtis“ keičiasi kas ketverius metus, po kiekvienų rinkimų. Tokia kaita ir bandymai prisitaikyti prie besikeičiančių politinių kryptų nesudaro palankių sąlygų kurti stabilią ir tvirtą bendrovės strategiją, be to, komplikuojasi ir sprendimų priėmimo procesas bei visos įmonės valdymas.

Santykiai su šalies valdžios institucijomis. Kadangi bendrovės vienintelis savininkas – Kauno miesto savivaldybė, kuri tuo pačiu yra ir teikiamų paslaugų pirkėjas – santykiai su aukščiausią Kauno miesto valdžia yra neišvengiami ir betarpiški. Bendrovės savininkas reguliuoja tiek teikiamų paslaugų apimtį, tiek jų kainas. Politinės aplinkos kitimas neišvengiamai įtakoja ir nagrinėjamos įmonės veiklą jos rezultatus.

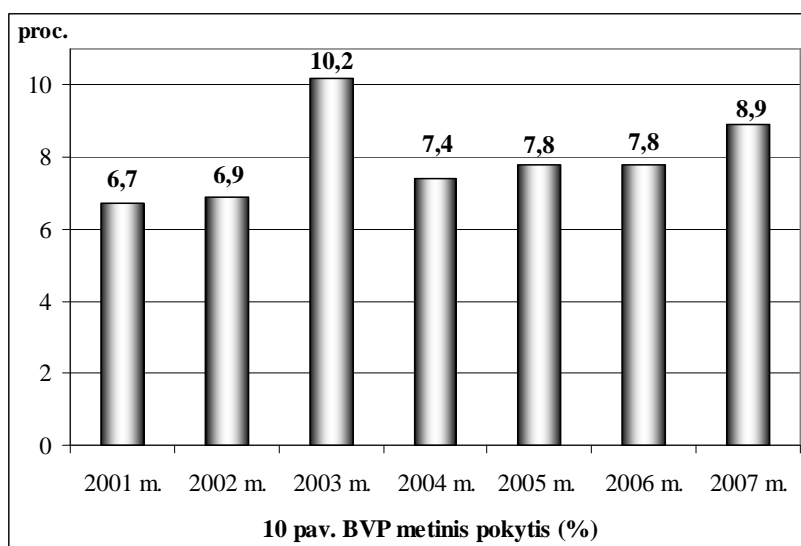
Reiktų paminėti, jog 2004 m. analizuojama bendrovė penkiems metams pasirašė Visuomenės aptarnavimo sutartį su Kauno miesto savivaldybe ir tokiu būdu minėtam laikotarpiui užsitikrino stabilų keleivių pervežimo mieste paslaugos teikimą. Per UAB „Kauno autobusai“ savivaldybė vykdo socialinę politiką – veža tam tikrus socialiai pažeidžiamų gyventojų segmentus (pvz.: studentai, pensininkai, invalidai), taikant atitinkamą nuolaidų sistemą.

Teisinis reglamentavimas. Kalbant apie teisinę aplinką, svarbu pabrėžti, kad LR kelių transporto kodekso 4 straipsnis nurodo, jog kelių transporto valstybinį valdymą vykdo Susisiekimo ministerija ir savivaldybių institucijos, kurios leidžia vežėjams privalomus teisės aktus. Be to, bendrovė vadovaujasi LR konstitucija, įmonių, akcinių bendrovių ir kitais įstatymais ir nutarimais: konkurencijos, juridinių asmenų, pelno mokesčio, pridėtinės vertės, apskaitos pagrindų įstatymais, reguliuojančiais įmonių veiklą, bei vidaus įstatais.

Ekonominis aspektas.

Ekonominis augimas. Statistikos departamento duomenimis (žr. 14 priedą), Lietuvos apskaičiuotas bendras vidaus produktas (BVP) palyginamosiomis kainomis turi tendenciją augti: 2004 m. BVP galiojusiomis kainomis sudarė 62697 mln. Lt, 2005 m. – 72060 mln. Lt, 2006 m. – 82792 mln. Lt, 2007 m. – 98138 mln. Lt.

10 pav. pateikiama BVP metinio pokyčio (%) dinamika pastaraisiais 2001 – 2007 m. Kaip matome, metiniai ekonomikos kilimo tempai pastaruosiu metu yra pastovūs. Galima daryti išvadą, kad šalies ekonominė plėtra vyksta teigiama linkme, kas daro pozityvų poveikį bendrovės veiklai.



Šaltinis: adaptuota pagal Statistikos departamento duomenis, 2008

Infliacija. Lietuvai įstojus į ES, pastebimas infliacijos augimas, ką patvirtina ir skaičiai, rodantys, jog metinė infliacija (pagal VKI, %) 2004 m. buvo 2,9 %, 2005 m. ūgtelėjo iki 3,0 %, 2006 m. siekė 4,5 %, o 2007 m. šoktelėjo net iki 8,1% (žr. 14 priedą). Tokios infliacijos tendencijos UAB „Kauno autobusai“ veiklos rodikliams įtakos turi, nes bilieto kainą sudaro sąnaudos, tenkančios kurui įsigyti, darbo užmokesčiui išmokėti ir infliacija. Todėl, atsižvelgdama į viešojo transporto įkainius kituose Lietuvos miestuose ir katastrofišką vairuotojų trūkumą, savivaldybė neišvengiamai didina paslaugų kainas.

Užimtumas. Statistikos departamento duomenimis bedarbių skaičius Lietuvoje turi tendenciją mažėti. Kauno miesto nedarbo lygis 2007 m. pabaigoje yra tik 4,3 %, kai tuo tarpu 2006 m. buvo – 5,6 %, o 2005 m. net 8,3 %. Ši mažėjimą lemia Lietuvos gyventojų emigracija į kitas šalis. Tokios tendencijos turi neigiamą poveikį, nes pasidarė sudėtinga rasti darbuotojų.

Palūkanų normos. Įstojus į Europos Sąjungą, paskolų įmonėms palūkanų normos mažėja ir artėja prie ES šalių vidurkio. Tokie pokyčiai UAB „Kauno autobusai“ tiesioginės įtakos neturi.

Gamybos veiksnių kainos. Kylant infliacijai, auga ir gamybos veiksnių kainos. Didėjant vidutiniam darbo užmokesčiui šalyje, augo ir UAB „Kauno autobusai“ darbuotojų darbo užmokestis. Be to, per 2007 – 2008 m. ženkliai pabrango kuras, kuris sudaro nemažą dalį transporto bendrovių kaštų.

Socialinis – kultūrinis aspektas.

Gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai. Šiuo metu Lietuvoje susikosčiusi ne itin palanki ekonominė situacija verčia gyventojus ieškoti geriausio tiek kaina, tiek kokybe, produkto, o UAB „Kauno autobusai“ gali tai pasiūlyti.

Gamtosaugos problemos. UAB „Kauno autobusai“ veikla susijusi su gamtą teršiančiomis technologijomis, kadangi aplinkai kenkia autobusų išmetamosios dujos, ypač eksploatuojami seni

autobusai. Esant tokiai aktualiai šiltnamio efekto problemai, bendrovė pagal savo galimybes turi rūpintis gamtosauga bei ekologija. Atlikta apklausa taip pat parodė, kad paslaugos vartotojams aplinkosauga yra gana svarbus faktorius. Didžiausias konkurentas šiuo klausimu yra AB „Autrolis“, kadangi troleibusai naudoja elektros energiją ir taršos lygio nekelia.

Švietimas. Pastarąjį dešimtmetį išaugo universitetų bei kolegijų skaičius, siūlomų įgyti specialybių įvairovė, studentų skaičius. Tokios tendencijos teigiamos, nes bendrovei suteikiama galimybė apsirūpinti aukštos kvalifikacijos specialistais, tačiau jau dabar jaučiama, o ilgainiui dar labiau gali išryškėti žemesnio kvalifikacijos lygio darbuotojų trūkumo tendencija (ką galima paaiškinti tuo, jog mažėja žmonių, įgyjančių profesinį išsilavinimą, skaičius, be to, žemesnį išsilavinimą turintys žmonės emigruoja dėl aukštesnio darbo užmokesčio kitose ES šalyse).

Technologinis aspektas.

Naujos technologinės galimybės. Šiuolaikinis pasaulis technologijų atžvilgiu nuolat kinta ir tobulėja. Žmonės, technologijų dėka gaunantys vis daugiau patogumo ir komforto, to reikalauja ir iš viešojo transporto. UAB „Kauno autobusai“ pagal turimus išteklius siekia prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių, diegti technines naujoves.

Pasauliniu lygiu autobusų technologijos yra gerokai pažengusios ir autobusas yra suprantamas kaip žemagrindis, nes tik tokia transporto priemonė atitinka savo pagrindinę paskirtį – yra bet kokios padėties keleiviams. Be to, tokie autobusai pasižymi ilgaamžiškumu, palyginus mažomis kuro ir tepalo sąnaudomis, saugumu bei efektyvia klimato kontrole. Bendrovė yra įsigijusi 55 šio tipo autobusus, kurie sudaro ketvirtadalį visų turimų autobusų. Be to, šiuo metu Kauno miesto savivaldybėje yra svarstoma galimybė įsigyti dar 20-30 naujų autobusų, tačiau baiminamasi, jog dėl to gali tekti branginti viešojo transporto bilietus, todėl kol kas sprendimas lieka diskusijų lygmenyje (Mikalčiūtė R., Nauji autobusai vers branginti bilietus // 15 min. 2007, gegužės 16).

Norint, kad transporto priemonės ilgai ir efektyviai tarnautų, būtų ne tik ekonomiškos, bet ir ekologiškos, neužtenka tik įsigyti naujus ir modernius autobusus, kurie anksčiau ar vėliau pradės gesti, dėvėtis. Ne mažiau svarbu – įdiegti šiuolaikinę diagnostinę bei remonto įrangą. UAB „Kauno autobusai“ pagal galimybes siekia modernizuoti transporto priemonių techninės priežiūros padalinį – 2005 m. buvo įrengtas šiuolaikiškas diagnostikos cechas, ateityje planuojama modernizuoti ir kitus cechus.

Dar viena inovatyvi technologinė priemonė – speciali programinė įranga, palengvinanti viešojo transporto srauto planuotojo darbą, nes padeda planuoti maršrutus, vairuotojų užimtumą, optimizuoja išteklių – autobusų, vairuotojų, remonto dirbtuvių įrangos bei mechanikų – valdymą. Taip pat, keleivių patogumui, efektyvesniam jų srauto kontrolei bei valdymui yra kuriamos ir diegiamos pažangios keleivių bilietavimo sistemos.

2.5. Konkurencijos ir klientų analizė

Šiame skyriuje bus analizuojami Kauno miesto viešojo transporto rinkos dalyviai, jų pranašumai ir trūkumai lyginant su UAB „Kauno autobusai“. Taip pat bus vertinamas keleivių skaičiaus pokytis bei, naudojantis statistinės analizės ir duomenų apdorojimo programine įranga, skaičiuojamas keleivių skaičiaus ateityje.

2.5.1. Konkurencijos analizė

UAB „Kauno autobusai“ rinkoje veikia greta kitų miesto vežėjų. Pagrindinis konkurentas rinkoje yra AB „Autrolis“. Kaune yra 17 troleibusų maršrutų, jungiančių įvairius miesto rajonus. Dabar bendras maršrutų ratų ilgis – 368,3 kilometrai. Kasdien išvažiuoja apie 140 troleibusų, teikiančių paslaugas Kauno miesto gyventojams ir svečiams. Troleibusų paslaugomis kasmet pasinaudoja apie 33 milijonai keleivių. Pagrindinis įmonės plusas – ji gali pasiūlyti klientams ekologišką ir gana greitą važiavimo būdą. Be to, ji yra vienintelė įmonė Kauno mieste turinti naktinį maršrutą. Tačiau ši įmonė turi vieną didelį minusą – norėdama tiekti savo paslaugą, bendrovė turi investuoti į troleibusų linijų tiesimą. Pastarosios ne tik daug kainuoja, bet yra imlios ir laikui, o tai suteikia galimybę UAB „Kauno autobusams“ didinti klientų skaičių, aptarnaujant net pačias atokiausias miesto dalis.

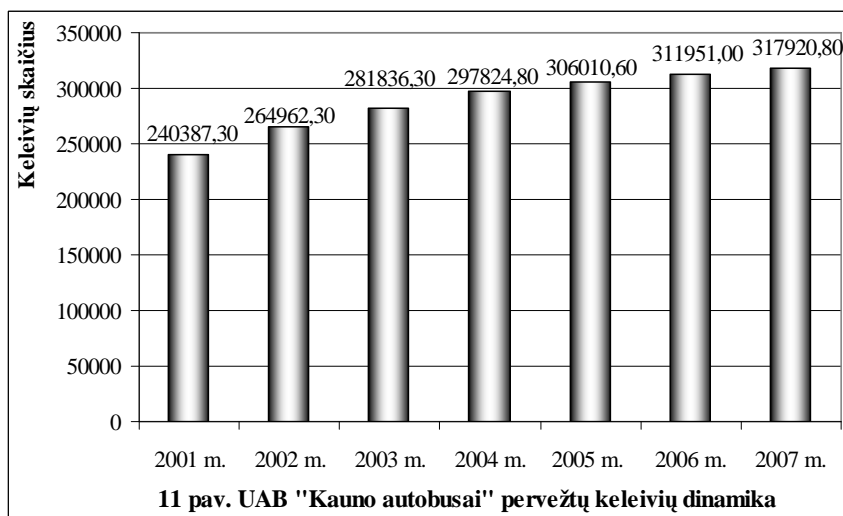
Maršrutiniai taksi – Kauno mieste yra išduota 26 licencijos maršrutinių taksi vežėjams. Kauno savivaldybės duomenimis, prieš 4 metus miesto gatvėse važinėjo per 600 mikroautobusų, tačiau dabartiniu metu maršrutinių taksi sumažėjo maždaug trečdaliu - iki 350 mažų autobusų⁸. Pagrindinis šių įmonių plusas – greitis. Minusai – kaina, kuri nuo 2007 m. vasaros padidėjo iki 2,00 Lt, ir trumpos darbo valandos – maršrutiniai taksi važinėja vos iki 22 valandos.

Lengvieji automobiliai TAKSI – Kaune yra įregistruotos 32 įmonės, užsiimančios keleivių vežimu lengvaisiais automobiliais. Taksi automobiliai nėra priskiriami viešojo transporto sektoriui, kadangi tai jau daugiau prabangos paslaugos - šitokia paslauga yra daug komfortiškesnė, veža nuo „durų iki durų“, nereikia laukti, nėra grafiko, tačiau ir kainos nemenkai skiriasi, nes tik vienkartinis įsėdimo mokestis svyruoja 1,00 – 2,00 Lt, priklausomai nuo vežėjo, plus dar suma, kuri susidarys mokant nuo 1,70 – 3,00 Lt už kiekvieną km. Todėl UAB „Kauno autobusams“ taksi nėra tiesioginiai konkurentai.

Analizuojant rinką, kurioje veikia UAB „Kauno autobusai“, svarbu pabrėži, kad šios bendrovės didžiausias privalumas – itin didelis žmonių, besinaudojančių viešuoju transportu, skaičius. Žemiau

⁸ Tvirbutas S. Už viešąjį transportą teks mokėti daugiau. // <http://kauno.diena.lt/dienrastis/kita/uz-viesaji-transporta-teks-moketi-daugiau-48277>; prisijungimo laikas: 2008-10-14

esantis 11 pav. atspindi UAB „Kauno autobusai“ vežtų keleivių skaičiaus dinamiką per keletą metų, t.y. 2001-2007 m.



Šaltinis: adaptuota pagal UAB „Kauno autobusai“ duomenis, 2008

Kaip matome, keleivių, besinaudojančių autobusais, kaip susisiekimo priemone, skaičius pastaraisiais metais tik didėja. Tai galima paaiškinti tuo, jog pagerėjo paslaugų kokybė, patobulinti maršrutai, atnaujintas autobusų parkas – o vartotojai visa tai įvertino. Vadinasi, galima daryti išvadą, jog analizuojamos bendrovės vykdomos permainos daro teigiamą efektą įmonės veiklai.

2.5.2. Keleivių skaičiaus pokyčio analizė

Siekiant nustatyti, kiek keleivių naudojasi įmonės paslaugomis, būtina apskaičiuoti priklausomybę tarp atitinkamų faktorių. Kadangi viešojo transporto pasirinkimą lemia patys įvairiausi veiksniai, tai pasirinkta stebėti keleivių, važiuojančių viešojo transporto autobusais, vidutinio bruto darbo užmokesčio bei kiekvienų metų spalio mėnesio A95 benzino markės vidutinės kainas šalyje. Atliekant skaičiavimus bus naudojami ekonominio prognozavimo metodai – koreliacinė ir regresinė analizės. Koreliacinė analizė – tai statistinis metodas, kuriuo tiriami atsitiktinių dydžių tarpusavio ryšiai generalinėje aibėje (Kėdaitis, 2005). Regresinė analizė – tai statistinis metodas priklausomybių tarp atsitiktinių dydžių matematiniai išraiškai (regresijos lygčiai) nustatyti ir jos parametrams analizuoti.

Keleivių skaičiaus analizei tirti buvo naudojama dviejų kintamųjų tiesinė regresija. Duomenys, reikalingi sudaryti regresijos lygčiai, paimti iš Statistikos departamento, OPEC⁹, „Verslo žinių“ ir kitų šaltinių. Regresijos lygčiai sudaryti naudojami metiniai 2001 – 2007 m. duomenys (žr. 3 lentelėje).

⁹ <http://www.opec.org/library/World%20Oil%20Outlook/pdf/WorldOilOutlook.pdf>

| Metai | Keleivių skaičius | Vid. mėnesinis bruto darbo užmokestis, x_1 | Vid. A95 benzino markės kaina, % x_2 |
|----------|-------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------|
| 2001 | 5877000 | 1087,1 | 2,25 |
| 2002 | 6531000 | 1013,9 | 2,30 |
| 2003 | 7292000 | 1072,6 | 2,38 |
| 2004 | 7706000 | 1149,3 | 2,60 |
| 2005 | 10401000 | 1276,2 | 3,05 |
| 2006 | 10739000 | 1500,2 | 3,15 |
| 2007 | 11246000 | 1802,0 | 3,23 |
| Σ | 59792000 | 8901 | 18,96 |
| vidurkis | 8541714 | 1272 | 2,71 |

Šaltinis: adaptuota pagal Statistikos departamento, OEPC ir „Verslo žinių“ duomenis

3 lentelė. 2001 – 2007 m. statistiniai duomenys

Mėnesinio bruto darbo užmokesčio duomenys paimti iš statistikos departamento duomenų bazės. Keleivių skaičiaus duomenys gauti iš UAB „Kauno autobusai“, o A95 benzino markės kaina – OEPC, „Verslo žinių“ archyvinų duomenų. Skaičiuojant benzino kainą buvo imtas kiekvienų metų spalio mėnesio kainų vidurkis. Bendroji regresijos lygties išraiška:

$$\hat{y} = a + bx_{1i} + cx_{2i}; \quad (4)$$

Čia: b , c – regresijos koeficientai. Jų dydžiai parodo vidutinį rezultato kitimą pakitus faktoriui (x_i) vienu vienetu. Interpretuojant rezultato ir faktorių pokyčių priklausomybę, svarbu tik a parametro ženklas. Jei $a < 0$, tai reiškia, kad rezultatas kinta greičiau nei faktorius, jei $a > 0$ – pokytis vyksta lėčiau nei faktoriaus pokytis.

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | -5492561,632 | 883192,721 | | -6,219 | ,003 | | |
| | Darbo_uzmokestis | -268,371 | 974,375 | -,035 | -,275 | ,047 | ,206 | 4,863 |
| | A95_kaina | 5307430,675 | 655582,070 | 1,024 | 8,096 | ,001 | ,206 | 4,863 |

a. Dependent Variable: Keleiviu_skaicius

4 lentelė. Regresijos lygties kintamųjų aprašomoji charakteristika

Naudojant SPSS programą gauta regresijos lygtis (5), aprašanti keleivių skaičiaus priklausomybę nuo vidutinio bruto darbo užmokesčio ir kiekvienų metų spalio mėnesio A95 benzino markės vidutinės kainos:

$$\hat{y} = -5492561,632 - 268,371 * x_{1i} + 5307430,675 * x_{2i}; \quad (5)$$

Kaip matome b koeficientas lygus $-268,371$, tai reiškia, kad tarp vidutinio bruto darbo užmokesčio ir keleivių skaičiaus, egzistuoja atvirkštinė priklausomybė, darbo užmokesčiui padidėjus 1 litu, keleivių skaičius sumažėtų 268,371 vienetu. c koeficientas lygus $5307430,675$, tai rodo, kad tarp A95 markės benzino kainos ir keleivių skaičiaus egzistuoja tiesioginė priklausomybė, t.y. benzino kainai padidėjus 1 centu, keleivių skaičius išaugtų 5307430,675. Vadinasi kuo didesnė benzino kaina, tuo daugiau keleivių naudojasi UAB „Kauno autobusai“ paslaugomis. Kadangi parametras a yra neigiamas, tai reiškia, kad keleivių skaičiaus pokytis bus lėtesnis nei vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio ar A95 markės benzino kainos kitimas.

Daugialypės regresijos atveju, svarbu patikrinti ar nepriklausomi kintamieji nėra multikolinearūs, t. y. ar tarp jų nėra stipriai koreliuojančių. Modelis tinkamiausias prognozuoti tada, kai visi nepriklausomi kintamieji x_1, \dots, x_k tarpusavyje nekoreliuoja, o priklausomybė sieja tik juos ir priklausomą kintamąjį Y . Tam yra skaičiuojamas dispersijos mažėjimo rodiklis VIF (Variance Inflation Factor). Paprastai laikoma, kad kintamasis yra „per daug multikolinearus“, jeigu $VIF > 4$. Analizuojamu atveju $VIF = 4,863$ (žr. 4 lentelę), t.y. $4,863 > 4$, nepriklausomi kintamieji yra šiek tiek multikolinearūs. Tokį rezultatą gali lemti labai stipriai 2004 – 2005 metais padidėjusi A95 markės benzino kaina. Tuo metu įmonė nupirko ir pradėjo eksploatuoti 55 naujus „SOLIARIS“ autobusus, o tai lėmė, kad keleivių skaičius labai greitai pakito – padidėjo net 35 %.

Papildomą informaciją apie priklausomybės stiprumą ir apie tai, kurie kintamieji prognozei svarbesni, pateikia standartizuotieji koeficientai (Standardized Coefficients, Beta). Absoliučiu didumu didesnė šio koeficiento reikšmė rodo didesnę y priklausomybę nuo x_j . 3 lentelėje matome, kad absoliutus standartizuoto koeficiento $beta$ dydis yra didesnis kiekvienų metų spalio mėnesio A95 markės benzino vidutinės kainos atveju, $1,024 > -0,035$. Taigi, keleivių, besinaudojančių analizuojamos įmonės paslaugomis, skaičius labiau priklauso nuo benzino kainos, nei nuo darbo užmokesčio šalyje.

Sig. reikšmė 3 lentelėje nusako ar koeficientai yra reikšmingi. Abiejų koeficientų atveju, gaunama *Sig.* reikšmė mažesnė už 0,05, taigi koeficientai yra reikšmingi analizuojamos priklausomybės atveju.

Tiesinės funkcijos parinkimo kokybei skaičiuojamas koreliacijos koeficiento kvadratas dar vadinamas *determinacijos koeficientu*. Šio koeficiento dydis yra vienas iš tiesinio modelio įverčio kokybės kriterijų. Kuo didesnė paaiškinamos variacijos dalis, tuo atitinkamai mažesnis kitų faktorių vaidmuo. Tinkamiausias regresijos modelis yra tas, kurio $R^2 \geq 0,25$.

ANOVA

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | R | R Square |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|-------------------|----------|
| 1 | Regression | 2,862E13 | 2 | 1,431E13 | 149,886 | ,000 ^a | | |
| | Residual | 3,819E11 | 4 | 9,547E10 | | | ,993 ^a | ,987 |
| | Total | 2,900E13 | 6 | | | | | |

a. Predictors: (Constant), Darbo_uzmokestis, A95_kaina

b. Dependent Variable: Keleiviu_skaicius

5 lentelė. Regresijos lygties aprašomoji charakteristika

Kaip matome 5 lentelėje R (Square) = 0,987 t.y. $0,987 > 0,25$ tai reiškia, kad priklausomybės modelis pasirinktas tinkamai ir juo galima naudotis keleivių skaičiaus apimties prognozavimui. Nagrinėjama dviem faktoriais, t.y. darbo užmokesčiu ir kiekvienų metų spalio mėnesio A95 benzino markės vidutine kaina paaiškinama 99 proc. keleivių skaičiaus dispersijos.

Kitas svarbus kriterijus, į kurį reikia atsižvelgti nagrinėjant modelį, yra Sig (p). Tai Fišerio kriterijaus p reikšmė, kuri parodo, ar regresijos modelis egzistuoja. Ar toks modelis apskritai įmanomas parodo Sig reikšmė, kuri turi būti mažesnė už 0,05. Nagrinėjamo modelio Sig reikšmė lygi 0,000 (žr. 5 lentelėje) t.y. mažesnė už 0,05. Taigi, šis regresijos modelis iš tiesų egzistuoja ir yra patikimas.

Apibendrinant, galime sakyti, kad regresijos lygties (5), parodančios keleivių skaičiaus priklausomybę, faktoriai parinkti teisingai. Regresijos lygtis yra patikima, statistiškai reikšminga, o faktoriai apsprendžia didžiąją dalį keleivių skaičiaus dispersijos. Naudojantis šia regresijos lygtimi, galime gauti patikimus duomenis.

2.5.3. Keleivių skaičiaus augimo prognozavimas

Šiame skyrelyje, remiantis anksčiau apskaičiuota keleivių skaičiaus priklausomybės nuo vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio ir kiekvienų metų spalio mėnesio A95 markės benzino vidutinės kainos regresijos lygtimi, bus skaičiuojama kaip keičiasi UAB „Kauno autobusų“ keleivių skaičiaus apimty 2008 – 2012 m. Ar keleivių skaičius ir toliau didės tokiais tempais, o galbūt ims mažėti?

Dauguma finansų analitikų teigia, kad Lietuvoje darbo užmokestis ateityje didės. 2007 m. kovo 15 d. LR Finansų ministerija paskelbė 2007 – 2010 m. ekonominių rodiklių projekcijas, kurias pateikiau 6 lentelėje. Jomis remsiuosi nagrinėdama UAB „Kauno autobusai“ keleivių skaičiaus tendencijas 2008 – 2012 m.

Kalbant apie kuro kainas, prognozių tokiam ilgam laikui niekas nesiryžta pateikti. OPEC duomenimis Vakarų Europoje kuro poreikis didės¹⁰. Lietuva nuo 2008 metų sausio mėn. 1 d. padidino bešvinio benzino akcizą iki 1484 litų, o iki 2011 m. sausio 1 d. bešvinio benzino akcizas turi įveikti dar vieną laiptelį ir pasiekti ES minimumą – 1649 Lt. Visa tai leidžia manyti, kad benzino kaina, galbūt ne tokiais dideliais tempais, bet vis tiek 2-3 procentais didės. Todėl anksčiau minėtoje 6 lentelėje pateikiamos preliminarios benzino kainos, taikant 2-3 procentų augimą.

| Metai | Prognozuojamas A95 benzino vidutinė kaina, Lt | Prognozuojamas vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis, Lt |
|-------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 2008 | 3,47 | 1776,4 |
| 2009 | 3,57 | 1985,6 |
| 2010 | 3,68 | 2136,2 |
| 2011 | 3,79 | 2289,1 |
| 2012 | 3,87 | 2442,3 |

Šaltinis: adaptuota pagal LR Finansų ministerijos ir OPEC duomenimis, 2008

6 lentelė. LR Finansų ministerijos 2008 – 2012 m. prognozuojami rodikliai

Remiantis šiomis prognozėmis ir prieš tai gauta regresijos lygtimi (5), galime paskaičiuoti kiek keleivių 2008 – 2012 m. perveš UAB „Kauno autobusai“.

| Metai | Prognozuojamas UAB „Kauno autobusai“ keleivių skaičius | Prognozuojamas UAB „Kauno autobusai“ keleivių skaičiaus pokytis, % |
|-------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 2008 | 12447489 | 3,81 |
| 2009 | 12922088 | 4,21 |
| 2010 | 13465489 | 4,03 |
| 2011 | 14008273 | 2,74 |
| 2012 | 14391753 | 1,56 |

7 lentelė. Prognozuojamas keleivių skaičius 2008 – 2012 m.

7 lentelėje pateikiami skaičiavimų rezultatai, gauti „Verslo žinių“ ir OPEC prognozuojamas rodiklių reikšmes įstačius į anksčiau sudarytą keleivių skaičiaus priklausomybės nuo vidutinio mėnesinio bruto darbo užmokesčio ir vidutinės A95 markės benzino kainos regresijos lygtį.

Minėtoje lentelėje matome, kiek keleivių naudosis UAB „Kauno autobusai“ paslaugomis 2008 – 2012 m. ir koku procentu keleivių skaičius kinta kiekvienais prognozuojamais metais. Atliktų

¹⁰ <http://www.opec.org/library/World%20Oil%20Outlook/pdf/WorldOilOutlook.pdf>

skaičiavimų duomenys rodo kad, keleivių skaičiaus augimas prognozuojamas ir ateityje – tai dar kartelį patvirtina išsikeltą hipotezę. Tačiau nuo 2011 metų pastebimos mažesnės augimo tendencijos. Galima daryti išvadą, kad nežymus benzino kainos pokytis vis mažiau keleivių vers persėsti į viešojo transporto autobusus. O gaunamas didesnis darbo užmokestis vartotojams leis dažniau rinktis prabangos prekę, šiuo atveju nuosavą automobilį. Todėl norint išvengti galimo keleivių srauto sumažėjimo ateityje, įmonei yra būtinas strateginis veiklas planas.

2.6. Vidinės aplinkos veiksniai ir jų analizė

Atlikus išorinės UAB „Kauno autobusai“ aplinkos analizę, reikia pereiti prie vidinių veiksnių ir jų keliamos įtakos bendrovei ištyrimo. Siekiant atlikti vidinę analizę buvo apklausti įmonės specialistai. Analizuojamos bendrovės veikla suskirstyta į tokias esmines funkcinės veiklos sritis: rinkodara ir pardavimai, paslaugos „gamyba“ ir techninis aptarnavimas, finansai bei jų valdymas, informacinės technologijos, personalas ir valdymas. Šios stambios sritys savo ruožtu dar skaidomos į smulkesnes veiklas bei funkcijas, galiausiai atliktas jų vertinamas skalėje „stipri pusė“, „neutrali pusė“ ir „silpna pusė“. Šią anketą užpildė UAB „Kauno autobusai“ rinkodaros direktorius Vidus Zigmantas, konsultuodamasis su įmonėje veikiančių skyrių specialistais (žr. priedą Nr. 1).

Kaip paaiškėjo atlikus vertinimą, *rinkodaros ir pardavimų* sritis UAB „Kauno autobusai“ yra stipriausia, kadangi savo rinką bendrovė stengiasi pažinti, atlieka įvairius rinkos tyrimus, tačiau didelei įmonei sunkoka greitai sureaguoti į vykstančius pokyčius rinkoje bei diegti inovacijas, susijusias su šia sritimi. Be to, nagrinėjamos įmonės rinkodaros specialistai dirba, kad pažintų ne tik esamus, bet ir potencialius klientus bei, kiek įmanoma, kuria lojalumo ryšius tarp įmonės ir dabartinių klientų, turi tikslą pritraukti kuo daugiau potencialių vartotojų.

Kalbant apie konkurentus ir konkurencingumą, galima pasakyti, jog ši sritis įvardinama kaip gana stipri. Vyksta nuolatinis konkurentų pažinimas bei stebėjimas ir konkurencinę organizacijos poziciją rinkoje bandoma formuoti.

Šiek tiek žemas šiuo metu teikiamų paslaugų lygis, tačiau čia derėtų atkreipti dėmesį į tai, kad kaina nėra didelė, dėl to šiek tiek kenčia kokybė. Visgi dabartinių UAB „Kauno autobusai“ pardavimų lygį galima laikyti stipria vieta, kadangi pastebima kelių procentų augimo tendencija.

Kita funkcinė sritis – *paslaugos „gamyba“ ir techninis aptarnavimas*. Kalbant apie apsirūpinimą, galima teigti, jog itin silpna vieta – žmogiškieji ištekliai, kadangi jaučiamas ženklus jų trūkumas, kas jau buvo minėta darbe anksčiau. Be to, gana problemiškas yra techninis aprūpinimas. Nors tik dalis transporto priemonių parko buvo atnaujinta, tačiau šiuo metu padėtis yra stabili ir apsirūpinimas autobusais tenkina dabartinius poreikius.

Reikia paminėti, jog tiekėjų pasirinkimas yra silpna vieta įmonėje, kadangi nuolat ieškoma galinčių pasiūlyti geresnes pirkimo sąlygas ar mažesnes kainas. Kaip jau buvo minėta, kainos vaidina svarbų vaidmenį todėl, kad tiek reikalingų materialinių, tiek žmogiškųjų išteklių kainos yra įvardinamos kaip silpna vieta įmonėje, nes jos yra didelės ir kelia nerimą bendrovės vadovams. Dėl šios priežasties stengiamasi materialinių išteklių įsigyti kaip galima pigiau.

Tačiau viskas nėra tik blogai, galima pasidžiaugti, kad nors bendrovės teikiamų paslaugų lygis nėra pasiekęs optimalios ribos, bet stebimas paslaugų kokybės augimas, ką sąlygojo didesnis dėmesys šiai sričiai ir sugriežtėjusi paslaugų kokybės kontrolė. Galima daryti prielaidą, jog UAB „Kauno autobusai“ siekia didinti paslaugų kokybę todėl, kad ne visada vien tik kaina yra pagrindinis konkurencinis veiksnys, galintis nulemti konkurencinį pranašumą. Kuo geresnės paslaugos bus teikiamos, tuo daugiau klientų bus galima pritraukti.

Finansinių išteklių valdymas. Debitoriniai, ir kreditoriniai įsiskolinimai (tiek ilgalaikiai, tiek trumpalaikiai) įmonei sukelia problemų, tai rodo, kad bendrovė ir pati skolinga, ir jai skolingi, bet abi pusės neskuba tų įsipareigojimų vykdyti. Be to, įmonė turi daug ilgalaikio turto, kuriame lėšos yra išaldytos, bet realios naudos neneša – kas taip pat yra silpna vieta.

UAB „Kauno autobusai“ finansinis pajėgumas ir pajamos bei pelnas yra vertinamas neutraliai, kas reiškia, kad bendrovė veikia efektyviai, gauna pelną ir yra pajėgi vykdyti reikalingus pokyčius, tačiau norėtųsi, kad minėti rodikliai būtų geresni negu yra dabar.

Nagrinėjamos įmonės pagrindinės veiklos kaštai yra vertinami kaip stiprioji pusė, tai rodo, kad įmonė vykdo kaštų kontrolę, o tai tik didina gaunamas pajamas bei pelną.

Nors gyvename technikos ir technologijų amžiuje, tačiau informacinės *technologijos, tyrimai ir plėtra* – nėra stiprioji bendrovės sritis, kadangi neturima pakankamai specialistų, nespėjama diegti inovacijų IT srityje. Be to, įmonei trūksta priemonių bei kvalifikuotų specialistų, galinčių vykdyti tyrimus ar plėtros projektavimą.

Žmogiškieji ištekliai yra didžiausias bet kokios organizacijos turtas, todėl didelis dėmesys turi būti skiriamas *personalui ir jo valdymui*. Kaip matyti iš analizės, visos personalo valdymo veiklos – paieška, mokymas, skatinimas ir motyvavimas – yra silpnai vykdomos, ką patvirtina ir faktas, jog problemos personalo srityje kyla dėl vairuotojų, kurių nepavyksta rasti ir analizuojamoje įmonėje jaučiama šių darbuotojų stoka. Taigi, aptariant personalo sritį reikia paminėti, kad silpna darbo aplinkos vieta yra darbo sąlygos vairuotojams, nes jos nėra pritaikytos prie jų poreikių. Problemas kelia senėjanti darbo jėga bei mažas darbo užmokestis. Tačiau reiktų nepamiršti, kad įmonėje yra įkurta stipri darbuotojų profesinė sąjunga, atstovaujanti ir ginanti darbuotojų interesus. Kaip stiprioji pusė yra įvardijami ir darbiniai santykiai.

Pereinant prie paskutinės *valdymo* funkcinės srities, reikia pabrėžti, jog valdymo funkcijos ir politikos veikla, valdymo kompetencijos ir patirtis buvo įvertintos neutraliai – šios funkcijos yra

vykdomos, bet abejonių kyla dėl jų efektyvumo ir svarbos visoje bendrovės valdymo politikoje bei sistemoje.

Kalbant apie strategiją, pastebėta, kad stipriosiomis pusėmis įvardinta viso labo tik misija ir vizija. Visi kiti kriterijai įvardinti kaip silpnoji arba neutrali pusė.

Taigi, atlikus vidaus analizę, galima reziumuoti, kad bendrovėje daugelis veiklų įvertintos kaip neutralios arba silpnos. Tokie rezultatai nėra džiuginantys ir norėtųsi, kad stiprios sritys tokios ir liktų, o silpnos bei neutralios taptų stipriomis ateityje.

2.7. SSGG matrica ir analizės rezultatai

Bene svarbiausias bet kokios organizacijos būklės įvertinimo instrumentas – SSGG matrica, padedanti nustatyti įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses bei jos nekontroliuojamas išorės sudaromas galimybes ir sukuriamas grėsmes (žr. 8 lentelę).

| Stiprybės | Silpnybės |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> gerėjanti pozicija rinkoje; didelis maršrutų skaičius; ilgalaikė patirtis; tikslus autobusų kursavimas pagal tvarkaraštį; pakankami pajėgumai piko apkrovoms išlaikyti; savų tarnybų, palaikančių pagrindinę veiklą, turėjimas; tobulinama paslaugų kokybė; tiekėjų pažinimas; didelis keleivinio transporto saugumas miesto transporto eismo sistemoje; palyginti nedidelė paslaugos kaina (ypač įsigijus mėnesinį bilietą, kai neribotas važiavimų skaičius); dalis autobusų nauji ir ekologiški. | <ol style="list-style-type: none"> ne visas personalas pakankamai kvalifikuotas ir išsilavinęs; kai kurių darbuotojų, ypač vairuotojų, stygius; „senėjantis“ personalas; nepakankami ištekliai technikos atnaujinimui; mažai investuojama į žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimą; nemalonus vairuotojų elgesys su keleiviais; atnaujinta tik dalis pasenusių transporto priemonių; apribota laisvė savarankiškai priimti sprendimus (savivaldybė, profsąjunga); seną diagnostikos ir remonto įrangą; ribotai naudojamos rinkodaros priemonės. |
| Galimybės | Grėsmės |
| <ol style="list-style-type: none"> Susilpnėjusios mikroautobusų galimybės konkuruoti; naujų klientų grupių pritraukimas („žaliųjų“ bei tų, kurie dabar naudojami asmeniniu transportu); miesto plėtra, kas įtakoja ir rinkos plėtimąsi | <ol style="list-style-type: none"> Vieningos viešojo transporto politikos nebuvimas (dėl politinių partijų kaitos prie savivaldybės „vairo“); ne visada sąžininga mikroautobusų konkurencija; savivaldybės kontroliuojama paslaugos |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>(naujų maršrutų įvedimo galimybės);</p> <p>4. viešojo transporto populiarumo didinimas ir įvaizdžio gerinimas.</p> | <p>kaina;</p> <p>4. susidariusi nepalanki finansinė padėtis apsunkina paskolų gavimą;</p> <p>5. troleibusų ekologiškesnis eksploatavimas;</p> <p>6. nepakankamas finansavimas iš savivaldybės (per mažos subsidijos);</p> <p>7. keleivių važiavimas be bilieto;</p> <p>8. viešojo transporto nepatrauklumas.</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

8 lentelė. SSGG matrica

Kaip matome iš SSGG matricos, didžiausias bendrovės potencialas – jos stiprybės, kurias ji turi pasitelkti, siekdama išnaudoti galimybės ir išvengti grėsmių.

UAB „Kauno autobusai“, pasinaudodama stipriosiomis savybėmis, t.y. gerėjančia rinkos pozicija, dideliu maršrutų skaičiumi, punktualumu, ilgalaike patirtimi ir t.t., galėtų sustiprinti savo pozicijas ir pritraukti keleivius, dabar besinaudojančius mrokroautobusų paslaugomis. Nuolatos tobulinama paslaugų kokybė, prieinama kaina, ekologiškas ir dažnai atnaujinamas autobusų parkas – didina naudojimąsi viešuoju transporto, o taip pat teigiamai įtakoja miesto plėtrą.

Analizuojama bendrovė priklauso Kauno miesto savivaldybei, todėl miesto valdžia yra suinteresuota didinti keleivių skaičių, tuo būdu mažindama automobilių spūstis ir taršą mieste bei padedanti atitinkamiems socialiniams sluoksniams, teikdama važiavimo lengvatas. Savivaldybės remiama įmonė gali lengviau gauti trūkstamą veiklos finansavimą įrangos atnaujinimui, personalo mokymams ar paslaugos kokybės gerinimui. Šalia įmonės veikianti saugos tarnyba „Argus“ taip pat prisideda prie grėsmių mažinimo, t.y. atlieka keleivių važiujančių be bilieto kontrolę.

Siekiant neutralizuoti silpnynes, panaudojant galimybes, reiktų atsižvelgti į tai, kad viešojo transporto populiarumas yra ir bus gana didelis. Tai įtakos naujų darbuotojų paiešką, ko pasekoje, įmonė turės galimybę atnaujinti „senėjantį“ personalą, daugiau investuoti į žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimą, motyvacijos ir skatinimo programų efektyvesnį diegimą. Paslaugos populiarumas ir sklaida visame mieste, leistų įmonei mažiau investuoti į reklamą ir tuo pačiu prisidėtų prie prekinio ženklo galios kūrimo.

Įmonė turėtų išnaudoti potencialą augti ir tobulėti. Remdamasi sukaupta patirtimi, rinkos ir keleivių pažinimu, diegiamomis naujovėmis, įmonė gali eliminuoti esamas silpnynes, tokias kaip darbuotojų, kvalifikacijos, aptarnavimo mandagumo, naujos technikos stoka.

Atlikta analizė parodė, kad viešasis transportas nėra itin sureikšminamas nei Kauno miesto 2005-2015 m. strateginiame plane, nei Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 m. ilgalaikėje strategijoje, nors jam keliamus uždavinius analizuojama bendrovė vykdo. Šioje darbo dalyje taip pat,

buvo pateikti įmonės veiklą įtakojantys išoriniai ir vidiniai veiksniai jų analizė, įmonės viduje formuojama politika, turimi finansiniai bei žmogiškieji ištekliai, technologijų lygis, technika ir investicijos į jos atnaujinimą. Buvo atlikta pagrindinių rinkos konkurentų analizė, kuri parodė, kad UAB „Kauno autobusai“ vis dar yra rinkos lyderė. Taip pat detalizuota keleivių poreikis ir lūkesčius atspindinti anketa, kurios rezultatai atskleidė, kad visuomeninio transporto pasirinkimą lemia ne tik kaina, bet ir maršrutų gausa, atnaujinamas autobusų parkas, diegiamos naujovės, didėjantis saugumas ir kt. faktoriai. Remiantis gautais duomenimis atlikti prognoziniai skaičiavimai, klientų skaičiaus ateityje pokyčiui tirti. Baigiant strateginę analizę galima teigti, jog UAB „Kauno autobusai“ veikloje pastebėta problemų bei efektyvaus funkcionavimo trukdžių, kurie turėtų būti šalinami. Todėl kitame skyriuje pateiksiu analizuojamos bendrovės strategijos projektą, kuriame atsispindės bendrovės dabarties ir ateities perspektyvos.

3. UAB „KAUNO AUTOBUSAI“ STRATEGIJOS PROJEKTAS

Paskutinėje darbo dalyje bus pateikiamas UAB „Kauno autobusai“ siūlomas strategijos projektas, kuris apims naujos misijos ir vizijos formuluotes, strateginių tikslų bendrovei nustatymą, strateginių alternatyvų pateikimą bei vertinimą ir, galiausiai, tinkamiausios strategijos įvardinimą. Reikia paminėti, jog rengiant strategijos projektą buvo remiamasi anksčiau atliktų tyrimų – apklausų ir strateginės analizės – rezultatais.

3.1. Misijos ir vizijos formulavimas

Šiame poskyryje bus aptariama dabartinė bendrovės misija ir pasiūlyta nauja, vėliau suprojektuota įmonės vizija 15 metų į ateitį.

Taiigi, dabartinė UAB “Kauno autobusai” *misija* skamba taip: *teikti viešojo transporto paslaugas pervežant keleivius reguliariais autobusų maršrutais Kauno mieste ir artimajame priemiestyje.*

Matome, jog šia formuluote įvardijamas pagrindinis bendrovės tikslas – pervežti keleivius. Misijoje apibrėžiama ir veiklos sritis – reguliarūs autobusų maršrutai Kauno mieste ir artimajame priemiestyje. Be to, sukurta misija yra suformuluota paprastai ir visiems suprantamai. Misijoje esantys teiginiai yra realūs, nes būtent tokią veiklą bendrovė vykdo šiuo metu. Tačiau įmonė savo misija neišsiskiria iš kitų organizacijų – konkurenčių tarpo. Taip pat misija nėra įtaigi, nėra pateikiamo kažko išskirtinio, kas padėtų atkreipti klientų dėmesį.

Todėl toliau bus pateikta nauja misijos formuluotė, kuri formuota atsižvelgiant į A. Vasiliausko (2006) siūlomus elementus (p. 219):

- *Klientai* – turi būti aiškiai išskirtos žmonių grupės, kurioms bus teikiamos paslaugos. Todėl, mano supratimu, derėtų nurodyti, jog paslaugos bus teikiamos Kauno miesto gyventojams ir svečiams. Svarbu pabrėžti, jog paslaugos yra orientuotos į žemas bei vidutines pajamas turinčius žmones, kadangi didesnes pajamas gaunantieji yra labiau linkę naudotis savo transportu arba taksi.
- *Veiklos pobūdis* - šiuo atveju reiktų pabrėžti, kad bendrovė teiks viešojo transporto pervežimo paslaugas reguliariais autobusų maršrutais. Autobusai atvyks į keleivių laukimo vietas tiksliai, pagal grafiką numatytu laiku. Taip pat kelias nustatytas valandas ryte bei vakare, kada būna didžiausias ir intensyviausias žmonių judėjimas, pastariesiems keliaujant į darbus ir iš jų, vienu maršrutu važiuos daugiau autobusų nei kitomis valandomis.
- *Konkurenciniai pranašumai* – kuriuos verta įvardinti tam, kad būtų lengviau pritraukti vartotojus, nurodant naudojamų technologijų savybes, dėl kurių klientai pasirinktų būtent šios

bendrovės teikiamas paslaugas. Paslaugų teikimas atnaujintais, ekologiškesniais, saugiais ir patogiais autobusais ir yra tas konkurencinis pranašumas, kurį dabartiniu metu turi analizuojama įmonė.

- *Svarbiausias tikslas* – teikti kokybiškas keleivių pervežimo paslaugas, niekada nenuvilti savo klientų, dirbti atsakingai ir tokiu būdu įgyti daugelio keleivių pagarbą bei pasitikėjimą šia įmone.
- *Vertybės* – reikėtų akcentuoti, jog bendrovė rūpinasi miesto, kuriame veikia, ekologija bei vaizdu ir žmoniu, kurie čia gyvena, saugumu bei sveikata. Ką patvirtina ir pervežimo paslaugų orientacija į žmones, kurie yra neabejingi gražesniai Kauno miesto vaizdui (kadangi dėl nuosavų automobilių gausos susidaro grūstys pagrindinėse miesto gatvėse, didėja oro tarša) ir yra pasiryžę nuosavas transporto priemones iškeisti į viešąjį transportą, kurių kiekviena vienu metu talpina iki 100 keleivių.

Svarbu, kad suformuluota misija būtų aiški ir suprantama, atspindėtų įmonės išskirtinumą, pateikiami teiginiai – realistiški ir įgyvendinami, o, svarbiausia, kad misija būtų įtaigi. Vadinasi, UAB „Kauno autobusai“ misija, tenkinanti nurodytus kriterijus, turėtų skambėti taip:

UAB „Kauno autobusai“ misija – teikti profesionalias viešojo transporto paslaugas Kauno mieste ir artimame priemiestyje, pervežant keleivius reguliariai važinėjančiais ekologiškesniais, saugiais ir patogiais autobusais. Visiškai patenkinti keleivių poreikius ir nesukelti susierzinimo paslauga bei pasiekti, kad autobusai kursuotų tiksliai pagal maršrutų grafikus, be to, intensyviausiu piko metu daugiau autobusų nukreipti tuo pačiu maršrutu. Taip pat siekti bendros Kauno miesto gerovės, skatinant žmones rinktis viešojo transporto priemones, kurių kiekviena vienu metu talpina iki 100 keleivių, tokiu būdu mažinant lengvųjų automobilių spūstis bei mažinant oro taršą Kauno mieste.

Tinkamai suformulavus misiją, galima pereiti prie *vizijos*, kuri yra tarsi ateities vaizdinys, siejamas su tolima perspektyva. Kiekviena įmonė gali nustatyti skirtingą tokios perspektyvos ateityje trukmę, kadangi tik ji pati tinkamai įvertina savo galimybes bei turimus išteklius užsibrėžtiems uždaviniams įgyvendinti.

Formuojant viziją, remtasi teorinėje dalyje pateiktu R. Jucevičiaus (1998) klausimynu su svarbiausiais veiklos elementais, turinčiais atsispindėti vizijoje (p. 209):

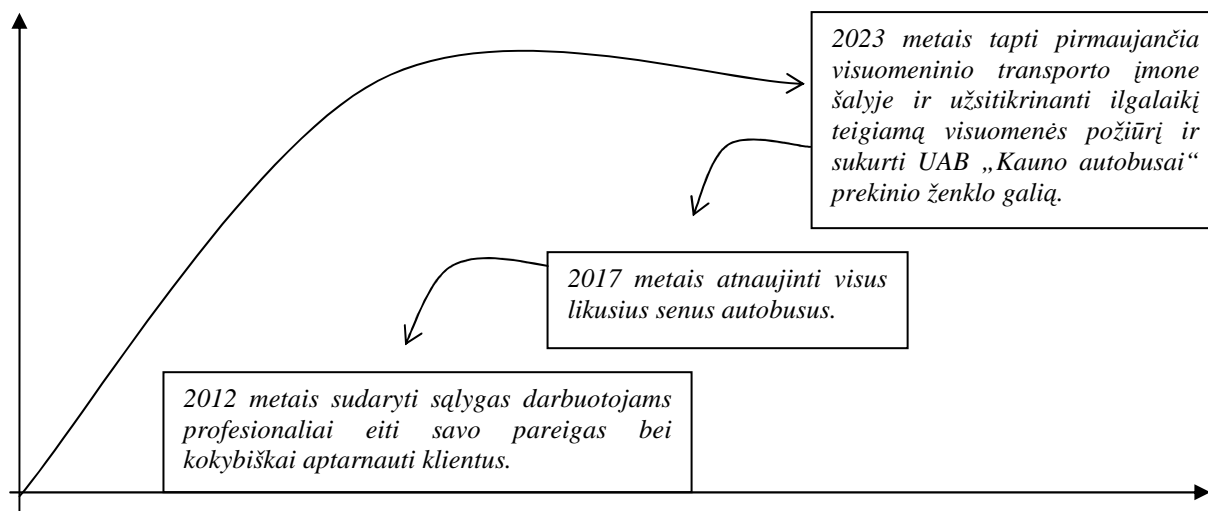
- *Vartotojai, paslauga, technologijos.*
- *Rinka* – bendrovė orientuojasi į Kauno miesto bei artimųjų priemiesčių gyventojus bei miesto svečius. Taip pat svarbu išlaikyti ne tik šiuo metu gausiai aptarnaujamas studentų, moksleivių grupes bet ir orientotis į suaugusių darbingų žmonių rinką, skatinti juos daugiau naudotis viešuoju transportu.

- *Augimo perspektyva* – bendrovė turi galimybių augti, kadangi ji palaipsniui atnaujina seną autobusų parką taip gerindama darbo sąlygas vairuotojams bei paslaugos kokybę keleiviams. Be to, pastebėta, jog keleivių viešajame transporte kasmet keliais procentais daugėja, todėl, jeigu būtų išspręsta vairuotojų trūkumo problema, augimo perspektyva yra pakankamai reali.
- *Organizacijos filosofija* – vykdydama veiklą, bendrovė vadovaujasi savo filosofija – sudaryti tinkamas sąlygas darbuotojams profesionaliai eiti savo pareigas bei kokybiškai aptarnauti klientus.
- *Resursai* – kuriais operuoja UAB „Kauno autobusai“, tačiau trumpai galima pasakyti, jog didžiausią susirūpinimą šiuo metu kelia žmogiškieji resursai, o finansinio potencialo galimybės patenkinamos.
- *Personalo politika* – bendrovėje yra atskira personalo tarnyba, kuri rūpinasi visais klausimais, susijusiais su darbuotojais. Tačiau vidaus analizė parodė, jos veikla nėra itin efektyvi, kadangi vairuotojų trūksta ir niekaip nepavyksta šios problemos išspręsti. Taigi, bendrovė turėtų keisti savo personalo politiką – kviešti į kolektyvą daugiau jaunesnio amžiaus darbuotojų, užtikrinti geras darbo sąlygas, konkurencingą atlyginimą.
- *Prestižas visuomenės akyse* – imantis radikalių pokyčių bendrovės veikloje, tikimasi sulaukti teigiamos visuomenės reakcijos ir klientų pagausėjimo.

Skirtingai nuo misijos, vizija parodo, kokia organizacija nori būti tam tikru laiko momentu ateityje. Taip pat vizija turi būti motyvuojanti ir asmeniškai reikšminga visiems bendrovės darbuotojams, kurių indėlis yra labai svarbus visos veiklos efektyvumui, todėl siūloma tokia bendrovės vizijos formuluotė:

UAB „Kauno autobusai“ vizija – per 15 metų laikotarpį tapti pirmaujančia visuomeninio transporto įmone šalyje, teikiančia paslaugas Kauno mieste ir jo priemiesčiuose. Atnaujinti visą autobusų parką ir sudaryti sąlygas darbuotojams profesionaliai eiti savo pareigas bei kokybiškai aptarnauti klientus. Tokiu būdu užsitikrinti ilgalaikį teigiamą visuomenės požiūrį ir sukurti UAB „Kauno autobusai“ prekinio ženklo galią.

Tam, kad bendrovė, palaipsniui įgyvendintų užsibrėžtus tikslus ir uždavinius, t.y. kad atitinkamu momentu galėtų sutelkti visus savo resursus ir kitus veiksnius ties tuo metu vykdomu darbu, siūlau „pririštą prie laiko“ etapinę viziją (žr. 12 pav.).



Šaltinis: adaptuota autorės, pagal Kvedaravičius, 2006

12 pav. UAB „Kauno autobusai“ 15 metų etapinė vizija

Etapinė vizija padėtų greičiau dideliai įmonei prisitaikyti prie pokyčių ir įgyvendinti viziją. Toks vizijos siekimo būdas įmonės veiklos neturėtų stipriai įtakoti finansiškai, mat su tuo susijusi rizika taip pat yra padalinta.

3.2. UAB „Kauno autobusai“ tikslų ir strateginių alternatyvų nustatymas

UAB „Kauno autobusai“ pagrindinis veiklos tikslas yra pelno siekimas ir bendrovės turto didinimas, kas gali būti pasiekta tik teikiant profesionalias, kokybiškas, saugias ir ekologiškas keleivių pervežimo nustatytais maršrutais paslaugas. Tačiau šio tikslo siekimą galima įvardinti kaip begalinį, kadangi jį bus bandoma realizuoti visą tą laiką, kol funkcionuos organizacija. Taigi verta susikurti visą tikslų sistemą, kurios viršuje būtų pagrindinis tikslas, sklantis į žemesnio lygio tikslus, padėsiančius įgyvendinti anksčiau minėtąjį.

Kaip žinome, tikslai yra išmatuojamais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais nusakytos užduotys, kurias numatoma įvykdyti per tam tikrą laiką. Vadinasi, bendrovei naudinga nusistatyti tikslus, kadangi pastarieji aiškiai išdėsto, kas ir kada turi būti pasiekta. Dėl šios priežasties tikslai yra kaip bendrovės veiklos vertinimo matas, parodantis įmonės funkcionavimo efektyvumą. Be to, bendrovė nusistatydamą tikslus, jais motyvuoja darbuotojus tinkamai eiti savo pareigas.

UAB „Kauno autobusai“ strateginiai tikslai yra tokie:

1. Iki 2012 metų pagerinti darbuotojų darbo aplinką, motyvacinę ir skatinimo sistemą.
2. Iki 2017 sukurti informatyvią bei modernią finansų valdymo sistemą.
3. Iki 2017 metų sustiprinti pozicijas IT, tyrimų ir plėtros srityse.
4. Iki 2017 sukurti efektyvios paslaugos teikimo sistemą.

5. Iki 2017 metų atnaujinti techninio aptarnavimo padalinio įrangą.
6. Iki 2023 metų sukurti teigiamą bendrovės įvaizdį bei prekinio ženklo galią visuomenėje.
7. Iki 2023 metų tapti lydere Kauno miesto viešojo transporto sektoriuje.

Išvardinti tikslai vėliau bus paskirstyti pagal veiklos sritis ir išskaidyti į uždavinius.

Teorinėje darbo dalyje buvo minėta, jog viena iš galimų klasifikacijų skirsto strategines alternatyvas į riboto augimo, tiesiog augimo ir mažėjimo strategijas. Kadangi analizuojama bendrovė likviduotis neketina, panagrinėsiu R. Jucevičiaus (1998) išskiriamus augimo tipus, kurie savo ruožtu dar skyla į variantus (p. 302):

Intensyvaus augimo strategija puikiai tiktų UAB „Kauno autobusai“, kadangi bendrovei būtų naudinga pagerinti šiuo metu viešojo transporto sektoriuje užimamą poziciją.

- *Įsiskverbimo* į rinką strategija, kuomet siekiama padidinti aptarnaujamos rinkos dalį esamose rinkose, realizuojant dabar gaminamus produktus. Analizuojamos įmonės veiklai dera įsiskverbimo į rinką strategija – jai tereikėtų didinti aptarnaujamų klientų skaičių Kauno mieste.
- *Rinkos vystymo* strategija, kada įmonės gaminamą produkciją siekiama įvesti į naujas rinkas taip pat galima pritaikyti analizuojamai įmonei – tuomet bendrovė turėtų plėsti aptarnaujamą rinką, tarkim, aptarnaujant vartotojus didesniu spinduliu aplink Kauno miestą negu šiuo metu ir pateikti joms savo paslaugas.
- *Produkto / paslaugos plėtros* strategija, kai tobulinamas gaminamas produktas / teikiama paslauga ir pateikiamas esamoms rinkoms. Ši strategija yra taip pat labai reali, nes įmonė jau dabar atnaujina turimą autobusų parką, diegia įvairias paslaugą gerinančias naujoves.

Integruoto augimo strategijos, numatančios galimybes įeiti į rinkas, susijusias su dabartiniu metu vykdomu organizacijos verslu, atrodo gana patraukliai UAB „Kauno autobusai“ atžvilgiu.

- *Atbulinės integracijos* strategija atrodo itin viliojančiai – UAB „Kauno autobusai“ turėtų bandyti užvaldyti esminių išteklių, reikalingų „gamybai“, tiekėjus, galbūt, žmoniškųjų išteklių (tarkim, autobusų vairuotojų rengimo centrą), kurių dabar itin trūksta – taip būtų užsitikrinami „gamybos“ ištekliai ir tuo pačiu plečiamas verslas.
- *Priešakinės integracijos* strategijos negalima pasirinkti todėl, kad nagrinėjama bendrovė paslaugas teikia tiesiogiai vartotojams ir nėra paskirstymo kanalo bei jo dalyvių, kuriuos būtų galima įsigyti ir taip įgyti kontrolę.
- *Horizontaliosios integracijos* strategija yra sunkiai įgyvendinama – mat rinkoje šiuo metu yra net keli dalyviai.

Diversifikuoto augimo strategijos suprantamos kaip naujo verslo šakų vystymas, visiškai nesusijusių su verslo sritimi, kurioje dirba įmonė, todėl šio tipo strategijos UAB „Kauno autobusai“ nėra tinkamos.

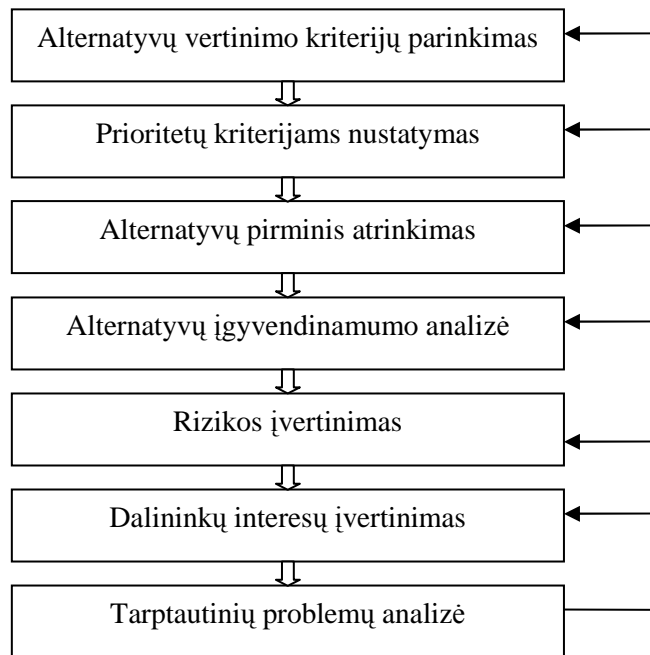
- *Koncentruotos diversifikacijos* strategijoje koncentruojamasi į naujų produktų gamybą, galinčių duoti sinerginį, technologinį ar rinkodaros efektą su esamomis produkto / paslaugos linijomis. Toks variantas bendrovėje dabar neįmanomas todėl, kad vien pagrindinei veiklai tinkamai vykdyti nepakanka vairuotojų, o šiuo atveju reikėtų pateikti rinkai naujų paslaugų, tarkim, ekskursijų vežiojimą po Kauną bendrovės autobusais.
- *Horizontaliosios diversifikacijos* strategija, kuomet numatomas naujų produktų / paslaugų pateikimas esamiems klientams, nors šie produktai / paslaugos nėra technologiškai susiję. Tuomet šalia keleivių pervežimo paslaugos UAB „Kauno autobusai“ turėtų pasiūlyti dar „kažką tokio“, kas paskatintų keleivius daugiau naudotis analizuojamos bendrovės teikiamomis paslaugomis, o tokia galimybe, mano manymu, įmonė artimiausiu metu nesusižavėtų.
- *Konglomeruotos diversifikacijos* strategiją, kalbant apie analizuojamą įmonę, iš karto galima atmesti, nes bendrovė šiuo metu veiklos pobūdžio keisti neketina – investuoja į teikiamų paslaugų kokybės gerinimą, autobusų parko atnaujinimą.

Taigi, aptarus augimo strategijų tipus ir variantus, apibendrintai galima pasakyti, kad kaip tinkamas UAB „Kauno autobusai“ išskirtos šios alternatyvos:

1. įsiskverbimo į rinką strategija;
2. rinkos vystymo strategija;
3. Produkto/paslaugos plėtros;
4. atbulinės integracijos strategija;
5. horizontaliosios integracijos strategija.

Toliau bus pateikiamas strateginių alternatyvų vertinimas, nes tik loginė ir faktais grindžiama alternatyvų analizė gali garantuoti, jog pasirinkta strategija ir jos įgyvendinimas bus sėkmingi.

Alternatyvų vertinimas atliktas naudojantis 13 pav. pateikiama vertinimo schema.



Šaltinis: Vasiliauskas A. 2006, p. 265

13 pav. Alternatyvų vertinimo schema

Vykdamas pirminį alternatyvų atrinkimą, prioritetiniais vertinimo kriterijais buvo pasirinkti suderinamumas, pagrįstumas bei tinkamumas ir žemiau esančioje 9 lentelėje pateikiamas kiekvienos iš alternatyvų vertinamas pagal prioritetinius kriterijus, kur „+“ reiškia teigiamą, o „-“ neigiamą vertinimą.

Suderinamumo kriterijų atitinka visos alternatyvos, kadangi jos dera tiek su organizacijos misija, tiek tikslais, todėl visos vertinamos „+“. Tikimasi, kad iškeltos alternatyvos pritrauks naujų vartotojų bei skatins jau esamus klientus dažniau naudotis UAB „Kauno autobusai“ teikiamomis paslaugomis. Kaip matome, nei viena alternatyva neprieštarauja misijai ar tikslams.

Pagrįstumo kriterijus:

1. „+“, kadangi pritraukdama daugiau klientų įmonė gautų didesnę pelną ir galėtų gerinti darbo sąlygas darbuotojams, kelti atlyginimus, gerinti paslaugų kokybę klientams, atnaujinti senus autobusus.
2. „-“, nes alternatyva nėra pagrįsta išteklių stoka: įmonė negalės vienu metu staiga padidinti autobusų skaičiaus, kurie būtų skirti važiuoti į priemiestinius rajonus, taip pat neturima pakankamai darbuotojų, kurie galėtų vairuoti autobusus naujais maršrutais. Be to, bendrovė taptų konkurente kitoms firmoms – vežėjoms, kurių maršrutai yra sudaryti į priemiestinius rajonus, todėl galima neigiama konkurentų reakcija.
3. „-“, viešojo transporto rinka nėra begalinė. Joje jau dirba keletas konkurentų, todėl paslaugos / produkto plėtra nebūtinai pritrauks daugiau vartotojų.

4. „-“, kadangi bendrovei šio sprendimo priėmimas užtruktų dėl jo pateikimo ir svarstymo Kauno miesto savivaldybėje, taip pat neaišku, ar jam būtų pritarta. Dar vienas klausimas – iš kur bendrovė gautų finansinių išteklių kitos įmonės įsigijimui, nes pati investuoja į transporto priemonių parko atnaujinimą ir laisvų resursų neturi.
5. „-“, nes šiuo atveju pagrįstumo kriterijus netenkinamas – itin sunku prognozuoti galimą vartotojų, darbuotojų reakciją į galimą įmonių susijungimą, be to, tokie projektai nevykdomi kiekvieną dieną – gali pritrūkti žinių, kompetencijos.

Visos alternatyvos, kurios buvo įvertintos „+“ ar „-“ kalbant apie pagrįstumą, taip pat vertinamos ir *tinkamumo* atžvilgiu, nes šie kriterijai tarpusavyje susiję ir pagrįstumo kriterijaus neatitikimas nulemia ir tinkamumo nebuvimą.

| Alternatyvos | Suderinamumas | Pagrįstumas | Tinkamumas |
|----------------------------------------------|----------------------|--------------------|-------------------|
| 1. Įsiskverbimo į rinką strategija | + | + | + |
| 2. Rinkos vystymo strategija; | + | - | - |
| 3. Produkto/paslaugos plėtros; | + | - | + |
| 4. Atbulinės integracijos strategija | + | - | - |
| 5. Horizontaliosios integracijos strategija; | + | - | - |

9 lentelė. Strateginių alternatyvų vertinimas pagal prioritetinius kriterijus

Taigi, po pirminio atrinkimo liko žemiau įvardintos alternatyvos, kurios pagal anksčiau pateiktą schemą bus vertinamos toliau:

- įsiskverbimo į rinką strategija;
- Produkto/paslaugos plėtros.

Kitas žingsnis – *alternatyvų įgyvendinamumo analizė* (žr. 10 lentelę), kur svarbu įvertinti visus alternatyvų plėtrą galinčius riboti veiksniai. Geriausia alternatyva – surinkusi daugiausiai minusų, kas reiškia, jog problemų ją įgyvendinant kils mažiausiai.

| Alternatyvos | Vidinės problemos | Išorinės problemos | Su personalo susijusios problemos |
|------------------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------------------------|
| 1. Įsiskverbimo į rinką strategija | - | - | - |
| 2. Produkto/paslaugos plėtros | + | - | + |

10 lentelė. Strateginių alternatyvų vertinimas pagal įgyvendinamumo kriterijų

Vidinių problemų vertinimo komentaras:

1. „-“, kadangi, šios strateginės alternatyvos įgyvendinimo vidinių problemų nėra, nes skverbimasis būtų vykdoma palaipsniui, taip nejuočiant staigaus piniginių lėšų poreikio, kasmet didinant aptarnaujamų klientų skaičių.
2. „+“, nes šioje vietoje gali kilti vidinių problemų todėl, kad nėra pakankamai specialistų ir išteklių produkto plėtrai.

Išorinių problemų vertinimo komentaras:

1. ir 2. „-“, nes abi alternatyvos neturi išorinių įgyvendinimo problemų, kadangi pagrindiniai joms reikalingi išteklių nėra susiję su išore.

Su personalu susijusių problemų vertinimo komentaras:

1. „-“ todėl, kad čia nekyla su personalu susijusių problemų, galima net sakyti, kad padėtų išlaikyti ir pritraukti naujus darbuotojus, jei pavyktų įgyvendinti šią alternatyvą ir bendrovės klientų padaugėtų, kas sustiprintų poziciją, padidintų pardavimus.
2. „+“, kadangi gali kilti jau kelis kartus minėtų problemų dėl išteklių ir specialistų trūkumo.

Dar vienas etapas - *rizikos įvertinimas* (žr. 11 lentelę) – kur alternatyvos analizuojamos pagal tai, kiek jos būtų priimtinos nagrinėjamai organizacijai pagal rizikos laipsnį.

Rizikos įvertinimas yra svarbus faktorius įmonei:

1. „+“, nes pirmoji alternatyva įmonei yra rizikinga tuo, kad negalima tiksliai įvertinti dabar aptarnaujamų klientų skaičiaus, bus sunku ir pasverti galimą jų padidėjimą, be to, apskritai neaišku, ar vartotojai sureaguotų į bendrovės pastangas įsiskverbti į rinką.
2. „+“ todėl, kad visų pirma – brangiai kainuotų, antra – sunku įvertinti ar įgyvendinti pakeitimai pritrauktų naujų klientų.

| Alternatyvos | Rizikingumas |
|------------------------------------|---------------------|
| 1. Įsiskverbimo į rinką strategija | + |
| 2. Produkto/paslaugos plėtros | + |

11 lentelė. Strateginių alternatyvų vertinimas pagal rizikingumą

Kitas žingsnis – *dalininkų interesų įvertinimas* (žr. 12 lentelę), kur svarbu, kiek akcininkams, šiuo atveju Kauno miesto savivaldybei, alternatyvos atrodo patrauklios bei naudingos. Kadangi alternatyvos turi visapusiškai tenkinti dalininkų interesus, tik pirmąją alternatyvą vertinu „+“, nes, ji pareikalaus mažiau išteklių ir investicijų, pasižymi pasverta ir įvertinta rizika, dera su įmonės vykdoma politika ir tinkamas įgyvendinimas gali padėti pasiekti klientų skaičiaus augimą, o tuo pačiu ir didėjančią pelną.

| Alternatyvos | <i>Naudingumas dalininkams</i> |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Įsiskverbimo į rinką strategija | + |
| 2. Produkto/paslaugos plėtos | - |

12 lentelė. Dalininkų interesų įvertinimas

Kadangi su tarptautinėmis problemomis organizacija nesusiduria, nes veikia tik Lietuvos, o dar tiksliau – Kauno ribose, strateginių alternatyvų vertinimas yra baigtas ir, susumavus vertinimus, pagal gautus rezultatus tinkamiausia UAB „Kauno autobusai“ yra **įsiskverbimo į rinką strategija**.

Žvelgiant į SSGG matricą (žr. 8 lentelę), matome, kad pasirinkta strateginė alternatyva atitinka dabartinę susiklosčiusią situaciją tiek bendrovės viduje, tiek išorėje. Gerėjanti paslaugų kokybė bei atnaujinamas autobusų parkas, gali padėti sustiprinti pozicijas ir pritraukti daugiau klientų bei užmegzti su jais ne vienkartinius, bet lojalius ir ilgalaikius santykius. Be to, sėkmingai įgyvendinus minėtą strategiją ir padidinus pelno apimtį, būtų galima eliminuoti kai kurias šiandienines silpnas – pagerinti darbo sąlygas ir aplinką vairuotojams, kelti atlyginimus, atnaujinti autobusus, techninę bazę.

3.3. Pasirinktos strategijos ir funkcinių veiklų tarpusavio integravimas

UAB „Kauno autobusai“ – siūloma gilesnio įsiskverbimo į rinką strategija, kurioje bendrovė dabar veikia. Tokią strategiją įgyvendinant būtų siekiama padidinti aptarnaujamų klientų skaičių Kauno mieste, nepereinant į kitas rinkas.

Prieš pradėdant teikti kokias nors rekomendacijas dėl strategijos, pirmiausiai reikia paminėti tai, kad UAB „Kauno autobusai“ nėra visiškai laisvas ir nepriklausomas verslo vienetas, kuris nevaržomai priima jo veiklai reikalingus sprendimus, kadangi analizuojama bendrovė yra valstybinė įmonė, kurios 100 % akcijų paketą valdo Kauno miesto savivaldybė, todėl daugelį sprendimų bei veiklos pagerinimo būdų įmonė galėtų realizuoti tik su šios įstaigos sutikimu ir palaiminimu.

Atlikusi bendrovės tiek vidaus, tiek išorės analizę, matyti, jog ir Kauno miesto savivaldybė turėtų imtis atitinkamų veiksmų, siekdama sureguliuoti viešojo transporto rinką. Autobusams ir troleibusams turėtų būti skiriami tie maršrutai, kuriuose keleivių skaičius ir intensyvumas yra didžiausi, kad būtų vienu kartu pervežta kuo daugiau keleivių, o dėl to laimėtų visi:

- miestas, dėl kamščių bei miesto „užgrūdimo“ nuosavais automobiliais mažinimo;
- keleiviai, kadangi kelionė tikrai būtų pigesnė nei nuosavu transportu;
- Kauno savivaldybės valdomos įmonės – UAB „Kauno autobusai“ ir AB „Autrolis“, nes padidėjus keleivių srautui, būtų gaunama daugiau pajamų, kas įgalintų kurti efektyvesnio aptarnavimo sistemą su naujais autobusais ir dažnesniu jų kursavimu.

Maršrutiniams taksi geriausia būtų suteikti tuos maršrutus, kur keleivių srautas yra mažesnis ir autobusams ar troleibusams vykti neapsimoka. Tokiu būdu būtų sukurta efektyvi keleivių paskirstymo sistema ir nei viena viešojo transporto sektoriuje dirbanti pusė nenukentėtų.

Toliau bus pateikiami galimi sprendimai, kurie pagerintų UAB „Kauno autobusai“ poziciją rinkoje bei padidintų gaunamą pelną:

1. sudaryti veiksmų planą bendrovės modernizavimui pasiekti;
2. padaryti bendrovę patrauklesnę, atnaujinant likusius senus autobusus, pakeičiant juos į modernesnius ir patogesnius;
3. mažinti eksploatacinius kaštus, modernizuojant ir racionalizuojant parką;
4. palaikyti paslaugų kokybę, ugdant atitinkamą vairuotojų požiūrį į darbą, rengiant mokymo programas;
5. įgyvendinti specialias reklamos kampanijas;
6. tobulinti bilietų sistemą;
7. nuolat stebėti, kiek ir kaip keičiasi rinka bei klientų struktūra;
8. sukurti teigiamą bendrovės įvaizdį klientų sąmonėje.

Konkurencinį pranašumą lemia ne tik išoriniai ir vidiniai įmonės resursai, bet ir sugebėjimas juos derinti su aplinkybėmis ir tinkamu metu juos panaudoti. Aktyvi ir kryptinga reklaminė kampanija gali padidinti pardavimus keleivių vežimo, aikštelės nuomos ar autobusų taisymo srityse. Reklaminei kampanijai reiktų naudoti bendrovės eksploatuojamus autobusus. Tokia reklama teigiamai reprezentuotų įmonę, būtų pasiekta didžiulė jos sklaida visame mieste ir, žinoma, kaina dėl to tik sumažėtų. UAB „Kauno autobusai“ nereikėtų nuomoti reklaminių stendų, investuoti pinigų į reklamą laikraščiuose, žurnaluose ir pan. Reklaminei kampanijai gali puikiai pasitarnauti autobusų viduje įrengti ekranai, patys autobusai, vienkartiniai talonėliai, keleivių laukimo stotelės ir kitos panašios priemonės.

Įgyvendinus visus minėtus tikslus bei priemones, UAB „Kauno autobusai“ turėtų giliau nei dabartiniu metu įsiskverbti į rinką, tapti stipresne bendrove savo viduje bei užimti geresnę poziciją konkurentų atžvilgiu. O tai realizuoti gali padėti žemiau pateikta tikslų ir uždavinių matrica (žr. 13 lentelę).

| Veiklos sritis | Tikslai | Uždaviniai |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Personalas ir jo valdymas | 1. Iki 2012 metų pagerinti darbuotojų darbo aplinką, motyvacinę ir skatinimo sistemą. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Įrengti galines stoteles, kur vairuotojai galėtų pailsėti bei užkąsti. 2. Įrengti sanitarinius mazgus, kur nėra galimybės ar nepakanka lėšų – statyti biotualetus. 3. Kas pora metų siūsti darbuotojus į kvalifikacijos kėlimo kursus. 4. Pagal įmonės galimybes, skirti dovanas ar premijas metinių švenčių proga. |
| Finansai ir jų valdymas | 1. Iki 2017 metų sukurti informatyvią bei modernią finansų valdymo sistemą. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sukurti bendrovėje vieningą finansų valdymo sistemą. 2. Sudaryti sąlygas greitam ir efektyviam sprendimų priėmimui, išlaidų optimizavimui. |
| IT, tyrimai ir plėtra | 2. Iki 2017 metų sustiprinti pozicijas IT, tyrimų ir plėtros srityse. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pasamdyti papildomai IT specialistų, kad būtų užtikrinta stabili veikla šioje srityje. 2. Pasamdyti bent po vieną kvalifikuotą specialistą tyrimams atlikti ir plėtros galimybėms projektuoti. 3. Apsirūpinti metodinėmis priemonėmis, reikalingomis tyrimams bei plėtros projektavimui. 4. Kasmet rengti tyrimų ir plėtros strategijas. 5. Kasmet išsikelti bent po kelis tikslus tyrimų ir plėtros srityse. 6. Susirasti bent vieną partnerį Lietuvoje ir užsienyje, galintį pasidalinti patirtimi ar kartu atlikti tyrimus. |
| Paslaugos „gamyba“ | 3. Iki 2017 metų sukurti efektyvios paslaugos teikimo sistemą. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Atnaujinti likusias senas transporto priemones, nes senosios nepatrauklios ir nekelia noro jomis naudotis. 2. Kelti vairuotojų bendravimo su klientais kultūrą. 3. Nuolat palaikyti tvarką ir švarą autobusuose, kad klientai nesusierzintų ir nenusiviltų teikiama paslauga. 4. Pagerinti bendradarbiavimą su tiekėjais. 5. Tobulinti bilietų kontrolės sistemą. |
| Techninis aptarnavimas | 4. Iki 2017 metų atnaujinti techninio aptarnavimo padalinio įrangą. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Atnaujinti visą šiuo metu turimą seną transporto priemonių gedimų diagnostikos įrangą. 2. Atnaujinti visą šiuo metu turimą seną transporto priemonių gedimų remonto įrangą. |
| Rinkodara ir pardavimai | 5. Iki 2023 metų sukurti teigiamą bendrovės įvaizdį bei prekinio ženklo galią visuomenėje. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kasmet skirti reklamai ~5 % viso bendrovės pelno. 2. Rengti ne vienkartinės akcijas, bet nuolat priminti klientams viešojo transporto privalumus. 3. Skatinti „žaliuosius“ naudotis šiuo transportu dėl mažesnės oro taršos. 4. Realiai mažinti oro taršą mieste, įsigyjant modernius autobusus. |
| Valdymas | 6. Iki 2023 metų tapti lydere Kauno miesto viešojo transporto sektoriuje. | <ol style="list-style-type: none"> 2. Optimizuoti bendrovės veiklos kaštus ir pasiekti maksimalų pelną, iš kurio būtų galima kaupti kapitalą verslo plėtotei. 3. Įsigyti papildomų naujų autobusų, padėsiančių plėsti rinką ir efektyviau aptarnauti klientus. 4. Kasmet 5 % padidinti pervežamų keleivių skaičių. |

13 lentelė. UAB „Kauno autobusai“ tikslai ir uždaviniai

Kaip matome iš šios lentelės, visi bendrovės tikslai ir uždaviniai yra ilgalaikiai, tik skiriasi jų trukmė – nuo 5 iki 15 metų. Taip yra todėl, kad užsibrėžti tikslai nėra lengvai įgyvendinami, imlūs investicijoms ir reikalaujantys pokyčių visos bendrovės mastu. Be to, reikėtų įvertinti ir tai, kad bendrovė yra pakankamai didelė ir nelanksti, todėl staigūs pokyčiai gali turėti ir neigiamų pasekmių.

Išanalizavus įmonę ir jos vykdomą veiklą, įvertinus įvairius kriterijus, buvo suformuota nauja misijos formulė, kurioje aiškiai ir suprantamai pateiktas pagrindinis tikslas – vežti keleivius. Formuojant misiją buvo akcentuojamas minimos bendrovės pranašumas prieš konkurentus, įmonės išskirtinumas ir patirtis. Kitas strateginio proceso elementas – vizija, kurią kuriant buvo atsižvelgta į vartotojus, rinką, augimo tendencijas, turimus resursus ir pan. veiksnius. Įverinus tai, kad UAB „Kauno autobusai“ yra didelė įmonė, buvo suformuota etapinė vizija, kurią įgyvendinant tam tikru momentu būtų galima sutelkti visus turimus resursus tiek vykdomu darbu.

Pagrindinis įmonės tikslas – pelno didinimas, o tai pasiekama teikiant kokybišką paslaugą ir tuo būdu pritraukiant daugiau vartotojų. Vadinasi, norėdama efektyviai veikti įmonė turi turėti strateginius tikslus, kuriuos suformavus taip pat buvo įvardinti ir uždaviniai jiems pasiekti.

Kadangi analizuojama bendrovė savo veiklos stabdyti neketina, formuojant strateginius alternatyvas į tai buvo atsižvelgta. Išsamų galimų alternatyvų vertinimas, kiekvienam etape eliminuojant netinamą, parodė, kad įmonė turėtų pasirinkti išsiskverbimo į rinką strategiją. Tokią strategiją įgyvendinant būtų siekiama padidinti aptarnaujamų klientų skaičių Kauno mieste, nepereinant į kitas rinkas.

Siūlant rekomendacijas, reikėtų nepamiršti, kad UAB „Kauno autobusai“ nėra nepriklausomas verslo vienetas, todėl turi vykdyti ir pelno nenešančius Kauno miesto savivaldybės sprendimus. Siekiant įmonės veiklos efektyvumo didinimo, būtina peržiūrėti maršrutų paskirstymą ir autobusus nukreipti į intensyviausius taškus. Tokiu būdu mažinant automobilių spūstis bei taupant keleivių išlaidas, mat autobusų paslaugos rinkoje kolkas pigiausios. Būtina ir toliau investuoti į technikos atnaujinimą, palaikyti kokybės lygį, rengiant mokymus vairuotojams, įgyvendinti socialines reklamas, nuolat analizuoti rinkos pokyčius ir sukurti teigiamą bendrovės įvaizdį klientų sąmonėje.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė parodė, jog strateginis planavimas yra vertinamas kaip itin svarbus įrankis, kurį pasitelkus galima nuolat nagrinėti organizacijos veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu, numatyti galimas strategines permainas, paskatinti darbuotojų atsakomybę ir susitelkimą vardan vieno tikslo, bendros ateities, tokiu būdu padedant organizacijai užtikrintai ir pasitikint savimi dirbti.
2. Strateginio planavimo procesas mokslinėje literatūroje, vertinant pagal atskirų teoretikų sudarytas schemas, patenka į skirtingus rėmus ir apima ne tuos pačius etapus. Darbe buvo remtasi J. Kvedaravičiaus (2006) pateikiama strateginio planavimo schema, kuri pasirodė išsamiausia ir aiškiausia, išskirti esminiai procesą sudarantys blokai.
3. Šiuolaikiniam miestiečiui UAB „Kauno autobusai“ gali pasiūlyti visuomeninio transporto sistemą, kuri užtikrina susisiekimą tiek darbo, tiek kasdieniais reikalais bei kartu suteikia savarankiškumo ir laisvo judėjimo pojūtį.
4. Analizuojant strateginius dokumentus Kauno miesto ir šalies mastu, paaiškėjo, kad viešajam transportui strateginiuose planuose nėra skiriama itin daug dėmesio. Visgi Kauno miesto 2005-2015 m. strateginiame plane numatyta suformuoti vieningą visuomeninio transporto tinklą, sukurti ir įgyvendinti vieningą transporto eismo ir keleivių aptarnavimo informacinę sistemą bei atnaujinti viešojo transporto priemonių parką. Regiono mastu ir toliau bus siekiama transporto infrastruktūros efektyvesnios veikimo užtikrinimo, darnios plėtros kūrimo, paslaugų kokybės didinimo ir konkurencingumo didinimo.
5. Keleivių apklausos duomenys parodė:
 - Kad aktyviausiai besinaudojantys autobusų teikiamomis paslaugomis yra studentai, moksleiviai ir vyresnio amžiaus Kauno gyventojai, mat jie dar gauna ir važiavimo lengvatas.
 - Viešasis transportas yra populiarus tarp mažas ir vidutines pajamas gaunančių miestelėnų, kurie naudodamiesi paslauga tikisi gauti gerą kainą, lengvatą, inovuotą paslaugą, maršrutų įvairovę ir saugumą.
 - Respondentams, grupuojant faktorius labiausiai įtakojančius viešojo transporto pasirinkimą, ir lyginant jų pasiskirstymą pagal socialinę grupę, paaiškėjo, kad jaunesniems keleiviams (studentams ir moksleiviams) „labai svarbu“ yra paslaugos kaina, važiavimo lengvatos, didelė maršrutų įvairovė, prieinama informacija apie juos, bei teikiamos paslaugos inovacijos. Dirbantiems respondentams (samdomi darbuotojai, tarnautojai ir vadovai) „labai svarbu“ yra: paslaugos kokybė, saugumas, didelė maršrutų įvairovė, kaina, mažesnė aplinkos tarša, paslaugos inovacija. Galiausiai bedarbiams ir pensininkams – kaina, kokybė, lengvatos, saugumas, maršrutų įvairovė ir malonus aptarnavimas.

- Grupuoiant šiuos faktorius pagal keleivių gaunamas vidutines mėnesines pajamas akivaizdžiai matyti, kad (iki 1000 Lt) gaunantys respondentai „labai svarbiais“ faktoriais įvardino: kainą, teikiamas lengvatas, paslaugos inovacijas bei maršrutų įvairovę. Vidutines pajamas (1001 – 2000 Lt): paslaugos inovacijas, kainą, paslaugos kokybę, saugumą ir prieinamą informaciją, dideles pajamas (2001 Lt ir daugiau): paslaugos inovacijos, kokybė, maršrutų įvairovė ir kaina.
 - Vertinant įmonės jau įgyvendintas naujoves analizė parodė, kad keleiviai prioritetą skyrė atnaujintam autobusų parkui – 146 respondantai (76 %), toliau tvarkaraščiai autobusų stotelėse bei internete – 131 (68 %), ir trečioje vietoje – sutvarkytos autobusų stotelės 112 (58 %) respondentų.
 - Vertinant ateityje siūlomas inovacijas, keleiviai buvo vieningi: 84 % palankiai žiūri į stotelėse diegiamas švieslentes, kurios informuos apie atvykstantį autobusą ir 90 % neutraliai vertina informacijos gavimą apie maršrutus WAP bei SMS žinutės pagalba
 - Paslaugos analizė parodė, kad nepaisant visko keleiviams vis dar stinga naujesnių autobusų (158 apklaustieji) bei geresnio kainos ir spartos santykio (112 apklaustųjų).
 - Apskritai keleivių analizės tendencijos rodo, jog keleiviai pamažu grįžta į viešąjį transportą ir vis dažniau renkasi analizuojamos bendrovės paslaugas, o įmonę, savaime suprantama, tokie pokyčiai įtakoja tik teigiamai.
6. Atlikta išorinės bendrovės aplinkos analizė parodė, kad:
- tiesioginės įtakos politinė – teisinė situacija įmonei neturi. Įmonės savininkas yra Kauno miesto savivaldybė, reguliuojanti jos veiklą ir daranti įtaką sprendimams.
 - Ekonominio aspekto kitimo tendencijos daugiausia remiasi didėjančiu Lietuvos atvirumu Europai bei Lietuvos įstojimu į ES: auganti infliacija, didėjanti emigracija, darbo jėgos trūkumas.
 - Socialinio – kultūrinio aspekto analizė leidžia daryti išvadas, kad bendrovė turi atsižvelgti į kintančius vartotojų poreikius, gamtosaugos problemas bei žemesnės kvalifikacijos darbo jėgos trūkumo problemą.
 - Galiausiai, norėdama sėkmingai veikti, bendrovė privalo atsižvelgti į technologinius pokyčius bei siūlomas rinkoje pagrindines naujoves – inovatyvią programinę įrangą, pažangią keleivių bilietavimo sistemą, o kai kurios iš naujovių jau yra diegiamos įmonėje – žemagrindžiai autobusai, diagnostikos įranga.
7. Kauno miesto keleivių pervežimo rinkoje pagrindiniai UAB „Kauno autobusai“ konkurentai yra mikroautobusų firmos bei AB „Autrolis“, tačiau konkurencija su pastaruoju yra specifinė, kadangi abi įmonės priklauso tam pačiam savininkui – Kauno miesto savivaldybei, kuri reguliuoja abiejų organizacijų veiklą.

8. Atlikus keleivių skaičiaus prognostinius skaičiavimus 2008 – 2012 metams, priklausomai nuo vidutinio bruto darbo užmokesčio bei kiekvienų metų spalio mėnesio A95 benzino markės vidutinės kainos šalyje pastebėta, kad nepaisant didėjančio darbo užmokesčio ir benzino kainos keleivių skaičius didės iki 2011 metų. Ši išvada leidžia pagrįsti darbo pradžioje iškeltą hipotezę, kad keleivių skaičius netolimoje ateityje didės. Tačiau nuo 2011 m. ims mažėti – rinka bus užpildyta. Gerėjantis pragyvenimas, augantis darbo užmokestis, nežymiai didėjanti kuro kaina – leis dažniau rinktis prabangos prekę, šiuo atveju nuosavą automobilį.
9. Atlikus vidaus analizę, buvo nustatytos tokios UAB „Kauno autobusai“ stiprybės ir silpnybės:
 - Rinkodaros ir pardavimų sritis UAB „Kauno autobusai“ yra bene stipriausia, kadangi savo rinką bendrovė stengiasi pažinti, atlieka rinkos tyrimus, kiek galima greičiau bando sureaguoti į pokyčius rinkoje bei diegti inovacijas.
 - Kalbant apie apsirūpinimą, itin silpna vieta – žmogiškieji ištekliai, kadangi jaučiamas žymus jų trūkumas.
 - Stiprios pusės finansinio turto srityje yra tik dvi – finansinių išteklių akumuliacija ir jų lygis. Tuo tarpu ir debitoriniai, ir kreditoriniai įsiskolinimai sukelia problemų.
 - Informacinės technologijos, tyrimai ir plėtra – silpnoji bendrovės sritis, kadangi neturima pakankamai specialistų, nespėjama diegti inovacijų IT srityje, per menkas apsirūpinimas metodinėmis priemonėmis.
 - Problemos personalo srityje kyla dėl vairuotojų, kurių nepavyksta rasti ir analizuojamoje įmonėje jaučiama šių darbuotojų stoka.
 - Valdymo funkcijos yra vykdomos, bet abejonių kyla dėl jų efektyvumo ir reikšmės bei svarbos visoje bendrovės valdymo sistemoje.
10. Sudaryta bendrovės SSGG matrica parodė pastarosios stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.
 - Gerėjanti rinkos pozicija, didelis maršrutų skaičius, punktualumas, ilgalaikė patirtis ir t.t., turėtų pritraukti keleivius, dabar besinaudojančius mokroautobusų paslaugomis.
 - Nuolatos tobulinama paslaugų kokybė, prieinama kaina, dažnai atnaujinamas autobusų parkas – didina naudojimąsi viešuoju transportu, o taip pat teigiamai įtakoja miesto plėtrą.
 - Įmonė priklauso Kauno miesto savivaldybei, todėl pastaroji finansuoja atitinkamiems socialiniams sluoksniams teikiamas važiavimo lengvatas, tokiu būdu didindama keleivių skaičių.
 - Šalia įmonės veikianti saugos tarnyba „Argus“ taip pat prisideda prie grėsmių mažinimo, t.y. atlieka keleivių važiuojančių be bilieto kontrolę.
 - Paslaugos populiarumas ir sklaida visame mieste, leidžia įmonei mažiau investuoti į reklamą ir tuo pačiu prisideda prie prekinio ženklo galios kūrimo.

11. UAB „Kauno autobusai“ misijoje aiškiai įvardinama, kokiai vartotojų grupei ir kokias paslaugas bendrovė teikia bei kokias transporto priemones naudoja keleivių pervežimui. Tuo tarpu vizijoje bendrovė nurodo savo ateities siekius 15 metų laikotarpiui, kuri yra motyvuojanti ir asmeniškai reikšminga kiekvienam bendrovės darbuotojui, kadangi joje kalbama ne tik apie bendrus siekius, tačiau ir apie vartotojų bei darbuotojų poreikius.
12. Bendrovės tikslai yra susiję su konkrečia sritimi bei rezultatu, išmatuojami, apibrėžtas jų siekimo terminas ir jie yra pasiekiami. Beje, tikslai yra suskirstyti pagal tarnybas, kadangi jos yra atsakingos už numatytų tikslų įgyvendinimą.
13. UAB „Kauno autobusai“ yra per didelė ir nelanksti įmonė, todėl negali greitai ir laiku sureaguoti į rinkos pokyčius. Įmonė turėtų koncentruotis į efektyvesnį personalo valdymą, spartesnę technologijų plėtrą, infrastruktūros gerinimą.
14. Atlikus UAB „Kauno autobusai“ strategijos parinkimą paaiškėjo, kad tinkamiausia dabartinėje situacijoje yra išsiskverbimo į rinką strategija, pasitelkiant reklaminę kampaniją, akcentuojant visuomenės nustatytas vertybes bei stengiantis pakreipti vartotojų poreikius įmonei reikalinga kryptimi.

LITERATŪRA

1. Andersen Otto et al. Transport scenarios in a company strategy. // Business strategy and the environment, 2004, Nr. 13.
2. Andriuščenka J., Strategic planning: problems and perspectives // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai – Kaunas: VDU, 2003. – Nr. 28 – ISSN 1392-1142.
3. Ansoff H. I., McDonnell E. Implementing Strategic Management. – Prentice Hall, 1984. – ISBN 13: 9780134518817.
4. Arimavičiūtė M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romėvio universiteto Leidybos centras, 2005. – 10, 136 p. – ISBN 9955-19-021-3.
5. Bagdonienė, L. ir kt. Organizacijų vadyba. – Kaunas: Technologija, 2004. – ISBN 9955-09-638-1.
6. Baublys A. Transporto politika. – VTU. Vilnius: Technika, 1996. – ISBN 9986-05-257-2.
7. Baublys A., Vasiliauskas V. A. Transporto infrastruktūra: vadovėlis transporto specialybių studentams. – Vilnius: Technika, 2005. – ISBN 9986-05-842-2.
8. Bosas A., Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2004. – 27 p. – ISBN 9955-585-76-5.
9. Collins J. C. Nuo gero – prie puikaus. Kodėl vienos kompanijos padaro šuolį, o kitos – ne. – Vilnius: Goldratt Baltic Network ir D. Radkevičius Pl „Rgrupė“, 2004. ISBN 9949-10-417-3.
10. Dževeckytė R. Strategija: suabsoliutinti nebūtina // Verslo žinios, 2004, gegužės 6, p. 5.
11. Gupta P. Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti. – Vilnius: Vaga, 2004. – ISBN 5-415-01768-2.
12. <http://www.kaunas.lt/files/190/akciniu%20bendroviu%20veiklos%20rezultatai.doc> [žiūrėta 2008-10-11].
13. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. – 194-302 p. – ISBN 9986-418-07-0.
14. Jurkauskas A. Viešasis transportas: monografija. – Kaunas: Technologija, 2004. – ISBN 9955-09-752-3.
15. Kaune mažėja mikroautobusų ir jų keleivių.
<http://www.delfi.lt/news/economy/automoto/article.php?id=12454946> [žiūrėta 2008 10 02].
16. Kauno miesto 2005 – 2015 metų strateginis planas
http://www.kaunas.lt/files/831/str_plan.doc [žiūrėta 2008 10 02].
17. Kauno viešojo transporto sistema vertinama Europoje, 2007. <http://www.kaunas.lt/190?sid=845> [žiūrėta 2008-09-11].
18. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Šiauliai: leidykla „Liucilijus“, 2007. – 311-323 p. – ISBN 9955-655-35-6.

19. Kvedaravičius J. Organizacijų vystymosi vadyba. – Kaunas: VDU leidykla, 2006. ISBN 9955-12-129-7.
20. Laisvas ir nepriklausomas interneto portalas - Straipsniai.lt <http://www.straipsniai.lt> [žiūrėta 2008 09 06].
21. Laisvoji enciklopedija Vikipedija. <http://en.wikipedia.org> [žiūrėta 2008 10 04].
22. Lietuvos makroekonomikos apžvalga Nr. 27., 2007. <http://www.seb.lt/pdf/lt/LMA27.pdf> [žiūrėta 2008-09-03].
23. Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija. http://www.ukmin.lt/lt/strategija/ilgalaikė_ukio.php [žiūrėta 2008 10 02].
24. Lietuvos statistikos departamentas <http://www.stat.gov.lt/lt/> [žiūrėta 2008-09-02].
25. Marčinskas A., Smilga E. Firmos strategija: formavimas ir realizavimas. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 1996. – ISBN 9986-19-192-0.
26. Mikalčiūtė R. Nauji autobusai vers branginti bilietus // 15 min, 2007, gegužės 16.
27. Obrazcovas V. Valdymo ir administravimo metodai: teorija ir praktika. – Vilnius: Eugrimas, 2006. – 36 p. – ISBN 9955-23-041-X.
28. Palubinskas, G. T. Strateginio planavimo procesas. – Kaunas: Technologija, 1997. – ISBN 9986-13-529-X.
29. Paškevičius R. Strateginis valdymas: samprata ir metodai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU, Nr. 2.
30. Paulauskaitė V. Subalansuotos sėkmės strategija - naujos galimybės iššūkiams suvaldyti. <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/47f68a25487cb> [žiūrėta 2008-10-06].
31. Stoner J.A.F. et al. Vadyba. – Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“, 2006. – 261-262 p. – ISBN 9986-850-30-4.
32. Strateginių tikslų paieškos // Verslo žinios, 2004, Karjera ir vadyba, Nr. 20, p. 1.
33. SWOT analysis. <http://marketingteacher.com> [žiūrėta 2008 09 13].
34. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management: concepts and cases. - Homewood (Ill.) Boston (Mass.): Irwin, 1992.– ISBN 9780072314991.
35. Tvirbutas S. Nauji autobusai atvežė ir tūkstantines baudas. // <http://kauno.diena.lt/dienrastis/kita/nauji-autobusai-atveze-ir-tukstantines-baudas-36014>; [žiūrėta 2008-10-14].
36. UAB „Kauno autobusai“ duomenys, 2008.
37. UAB „Kauno autobusai“ interneto svetainės informacija. <http://www.kaunoautobusai.lt> [žiūrėta 2008-09-13].
38. Underis V. Strateginis valdymas–mada ar būtinybė? <http://trainings.lt/?pid=7&id=10> [žiūrėta 2008-10-06].

39. Usevičius K. Sėkmės instrumentai. – Vilnius: konsultacinė firma „Pokytis“, 2003. – ISBN 9955-507-96-9.
40. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. – Kaunas: Technologija, 2006. – 20-265 p. – ISBN 9955-09-594-6.
41. Vogelius R. Strateginis valdymas. http://www.hexacon.lt/straipsniai/musu_publicacijos [žiūrėta 2008-10-04].
42. World oil outlook, 2007. <http://www.opec.org/library/World%20Oil%20Outlook/pdf/WorldOilOutlook.pdf> [žiūrėta 2008-09-12].

ANOTACIJA

Stepankevičiūtė V. UAB „Kauno autobusai“ strateginis planas / Viešojo sektoriaus strateginio valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2008. – 74 p.

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota UAB „Kauno autobusai“ įmonė, atlikta tiek įmonės paslaugos vertinimo, tiek vidaus veiksmų analizės. Atsižvelgiant į gautus rezultatus pasiūlytas strategijos projektas. Pirmojoje darbo dalyje teoriniu aspektu pateikiama strateginio planavimo raida, aptariama jo svarba ir reikšmė bei analizuojamos skirtingų autorių strateginio planavimo proceso schemas. Plačiau apibūdinami esminiai strateginio planavimo proceso elementai. Antrojoje dalyje įvardinama viešojo transporto vieta miesto ir šalies mastu, jam keliami uždaviniai. Vėliau pateikiama išsami įmonės charakteristika, atliekamos išorės ir vidaus aplinkos analizės, aptariami konkurentai ir prognozuojami keleivių srautai ateityje. Aptarus rezultatus, suformuojama SSGG matrica. Paskutinėje darbo dalyje, atsižvelgiant į atliktą analizę bei tyrimo rezultatus, UAB „Kauno autobusai“ pateikiamas siūlomas strategijos projektas.

Pagrindiniai žodžiai: strategijos formavimo etapai, įmonės charakteristika, vidaus bei išorės analizė, prognostiniai keleivių srautai, siūlomas strategijos projektas.

ANOTATION

Stepankevičiūtė V. UAB „Kauno autobusai“ strategy plan / Master's Work in Public Sector Strategy Management. Supervisor assoc. prof. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Faculty of Strategy Management and Politics, Mykolas Romeris University, 2008. – 74 p.

This Master's Work is an analysis of UAB „Kauno autobusai“ service and associated activities. In the first part of the work are given theoretical prepositions, such as strategy, strategy planning process and the most important elements of it. Many different authors give different possibilities to create the best strategy for the company, some of them are presented. In the second part, the importance of public transport to City of Kaunas and the Lithuanian Republic is presented. Then the company's character, exterior and interior environments and main competitors are discussed. After that is made a prognosis for UAB „Kauno autobusai“ future clients quantity changes. According to these results a SWOT analysis was generated. In the last part of Master work, are discussed company's interior environment and clients inquest results, and finally made a suggestion of a new strategic plan to this organization.

Key Words: strategy planning stages, company characteristic, SWOT, future clients quantity changes, strategy offer.

SANTRAUKA

Stepankevičiūtė V. UAB „Kauno autobusai“ strateginis planas / Viešojo sektoriaus strateginio valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2008. – 74 p.

Strateginio valdymo magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes šių dienų sąlygomis, kuomet rinkos pokyčiai yra itin spartūs, dinamiški, įtakojami globalizacijos, technologijų plėtos ir kitų faktorių, organizacijos, negalinčios greitai ir lanksčiai sureaguoti į šiuos kitimus tampa nebe konkurencingos. Todėl norint to išvengti, įmonei yra būtinas veiksmų planas – strategija. Strateginiai planai padeda prisitaikyti, identifikuoja priemones, kuriomis reikia atsakyti į rinkos dalyvių atitinkamus veiksmus, be to, šis instrumentas padeda sukurti sąmoningą visų organizacijos narių susitelkimą, siekiant užsibrėžtų tikslų. Magistro baigiamajame darbe objektas yra UAB „Kauno autobusai“ ir jo veiklos valdymas. Pagrindinis darbo tikslas – strategijos projekto sukūrimas. Įgyvendinant tikslą yra formuojami šie uždaviniai: pateikiama mokslinės literatūros analizė, padėsianti susipažinti su strategijos kūrimo etapais, įvardijama viešojo transporto padėtis Kauno miesto ir visos valstybės strateginiuose planuose, pateikta išsami įmonės veiklos analizė bei apžvelgti keleivių ir įmonės personalo tyrimų rezultatai, galų gale suformuojamas naujos strategijos projektas. Darbe keliami hipotezė, kad bendrovės paslaugomis besinaudojančių gyventojų skaičius ateityje didės.

Rašant strategijos projektą remtasi J.A.F. Stoner (2006), J. C. Collins (2004), A. Vasiliausku (2006), O. Andersen et al. (2004) R. Jucevičiumi (1998), A.A. Thompson ir A.J. Strickland (1992), R. Vogelius (2008) ir kitais autoriais. Duomenų analizės apdorojimui naudota statistinės analizės ir duomenų apdorojimo programinė įranga (SPSS) bei Excel programos.

Naujas strategijos projektas, kurtas remiantis išsamia įmonės veiklos, konkurentų, išorinės bei vidinės aplinkų analizėmis. Be to, buvo ištirta keleivių nuomonė apie bendrovės tiekiamą paslaugą, jos kokybę. Rašant darbą buvo patikrinta iškelta hipotezė – keleivių skaičius netolimoje ateityje augs. Tai lems paslaugos inovacija, gerinama kokybė, sparta, didėjančios automobilių spūstys ir gera kaina.

Pirmojoje darbo dalyje nagrinėjama mokslinė literatūra, pateikiama strateginio planavimo raida, jo svarba ir reikšmė, plačiau apibūdinami esminiai strateginio planavimo proceso elementai. Antrojoje dalis skirta apibrėžti viešojo transporto vietą miesto ir šalies mastu, įvardinti jam keliamus uždavinius. Toliau pateikiama detalizuota įmonės charakteristika, išorės ir vidaus aplinkos analizės, konkurentai ir prognozuojami keleivių srautai ateityje, formuojama SSGG matrica. Paskutinėje darbo dalyje, atsižvelgiant į atliktą analizę bei tyrimo rezultatus pateikiamas siūlomas strategijos projektas.

Darbo rezultatai bus pateikti UAB „Kauno autobusai“ rinkodaros direktoriui Vidui Zigmantui, siekiant padėti, formuojant analizuojamos įmonės veiklą ateityje.

SUMMARY

Stepankevičiūtė V. UAB „Kauno autobusai“ strategy plan / Master's Work in Public Sector Strategy Management. Supervisor assoc. prof. M. Arimavičiūtė. – Vilnius: Faculty of Strategy Management and Politics, Mykolas Romeris University, 2008. – 74 p.

Nowadays, then everyone is fighting for survival and better position in the market, each company has to think what it can do to eliminate today's weaknesses and increase strengths of organization. The object of this Master work is strategic plan for UAB “Kauno autobusai”. The goal of this work is to prepare a new strategic plan, which could improve its position in the market and could help to solve problems of organization. To reach the mine goal were made such tasks: theoretical literature analysis, public transport situation in Kaunas City strategic plan, company's character, exterior and interior environments analysis and main competitors activity. According to these results a new strategic plan was made. In the work was formed a hypothese that in the future UAB “Kauno autobusai” clients quantity will be increasing.

In the Master work such authors were mentioned: J.A.F. Stoner (2006), J. C. Collins (2004), A. Vasiliausku (2006), O. Andersen et al. (2004) R. Jucevičiumi (1998), A.A. Thompson ir A.J. Strickland (1992), R. Vogelius (2008) and others. Statistical data were analysed using statistical package SPSS and Excel.

In this paper sheet was made a prognosis for UAB „Kauno autobusai” future clients quantity changes. According to results hypothess was confirmed – in a few year period quantity of clients will be growing up.

All the work was divided to three parts. In the first one is given theoretical analysis about strategic management, planning, strategy as it self. The second part is about company and its activities. These are discussed: company's character, exterior and interior environments, competitors, clients, generated SWOT analysis. In the last part of this work, according to all analysis was offered a new strategic plan.

Copy of this Master work will be given to UAB “Kauno autobusai” market director Vidas Zigmantas to help forming company's future activities.

UAB „KAUNO AUTOBUSAI“ VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖS ANKETA IR GAUTI REZULTATAI

Gerbiamas respondente,

Ši apklausa atliekama MRU studentės, rašančios baigiamąjį magistro darbą, norint išsiaiškinti UAB „Kauno autobusai“ vykdomą veiklos strategiją bei verslo plėtros kryptis. Anketa pateikiama atsitiktinės atrankos būdu, įmonėje dirbančiam specialistui. Jums tinkantį atsakymo variantą žymėkite „x“.

Iš anksto dėkoju už sugaištą laiką.

1. Ar UAB „Kauno autobusai“ turi veiklos strategiją?

- Taip
- Ne (pereikite prie 6-ojo klausimo)

2. Ar esate susipažinęs su UAB „Kauno autobusai“ veiklos strategija?

- Taip
- Ne (pereikite prie 6-ojo klausimo)

3. Kaip manote, ar įmonės esama veiklos strategija yra efektyviai įgyvendinama:

- Taip, įgyvendinama
- Nepilnai įgyvendinama
- Realiai neįgyvendinama
- Nieko apie tai nežinau
- Kita (*įrašykite*): _____

4. Gal galite įvardinti tas sritis, kurios nėra pilnai įgyvendinamos

1. autobusų parko atnaujinimas

5. Koks įmonės personalas dalyvauja priimant strateginius sprendimus?

- Yra įkurta speciali strateginio planavimo grupė
- Strateginius sprendimus priima aukščiausio lygio vadovai
- Sprendimus priima aukščiausio lygio vadovai, bet dalyvauja ir padalinių vadovai
- Atsižvelgiama ir į eilinių darbuotojų siūlymus
- Nieko apie tai nežinau

6. Įvardinkite pagrindinius išorinės aplinkos veiksnius bei jų įtakos laipsnį įmonės veiklai:

| | <i>Veiksnių įtakos laipsnis</i> | | |
|--------------------------------------|---------------------------------|------------------|------------------------------|
| | Stipriai įtakoja | Neįtakoja | Šiek tiek įtakoja |
| <i>Politiniai veiksniai</i> | | | |
| Tarptautinė politinė situacija | | | x |
| Įstojimas į Europos Sąjungą | | | x |
| Valstybės teisinis reguliavimas | | | x |
| Kauno miesto savivaldybės sprendimai | x | | |
| <i>Ekonominiai veiksniai</i> | | | |
| Ekonomikos svyravimai šalyje | | | x |
| Gamybos veiksnių kainos | | | x |
| Infliacija | | | x |
| Darbo rinkos tendencijos | | | x |
| Biurokratija | | | x |
| Rinkos dydis | x | | |

| | | | |
|------------------------------------------|---|---|---|
| Socialiniai-kultūriniai veiksniai | | | |
| Gyventojų vartojimo pokyčiai | x | | |
| Gyvenimo kokybės tendencijos | | | x |
| Visuomenėje sukurtas įmonės įvaizdis | | | x |
| Gamtosauga | | | x |
| Technologiniai veiksniai | | | |
| Naujų technologijų galimybės | | | x |
| Kompetencijos stygius | x | | |
| Informacijos stoka | | x | |

7. Įvardinkite bendrovės vidinės aplinkos sričių stiprias/neutralias/silpnas puses:

| <i>Funkcinės sritys ir jų komponentės</i> | <i>Stipri pusė</i> | <i>Neutrali pusė</i> | <i>Silpna pusė</i> |
|-----------------------------------------------------|------------------------|--------------------------|------------------------|
| RINKODARA IR PARDAVIMAI | | | |
| Rinka | | | |
| Rinkos pažinimas | x | | |
| Rinkos tyrimai | x | | |
| Reakcija į pokyčius rinkoje | | | x |
| Inovacijų diegimas rinkoje | x | | |
| Klientai | | | |
| Esamų klientų pažinimas | x | | |
| Potencialių klientų pažinimas | x | | |
| Konkurentai ir konkurencingumas | | | |
| Konkurentų identifikavimas | x | | |
| Nuolatinis konkurentų stebėjimas ir pažinimas | | x | |
| Konkuravimo ribos (vietinė, regioninė rinkos) | x | | |
| Konkurentinių veiksmų politika | x | | |
| Paslauga | | | |
| Esamų paslaugų lygis | | | x |
| Paslaugų vystymas ir tobulinimas | | | x |
| Kaina | x | | |
| Reklama | | x | |
| Įmonės prekinio ženklo galia | x | | |
| Paslaugų inovacijų lygis | | | x |
| Naujų paslaugų kūrimas | | | x |
| Pardavimai | | | |
| Dabartinių pardavimų lygis | | x | |
| Pardavimų lygio prognozavimas ir instrumentai | x | | |
| Pardavimų kitimo tendencijos | | x | |
| PASLAUGOS "GAMYBA" IR TECHNINIS APTARNAVIMAS | | | |
| Aprūpinimas | | | |
| Transporto priemonėmis | | x | |
| Žmogiškaisiais ištekliais | | | x |
| Techninis aprūpinimas | | | x |
| "Gamyba" | | | |
| Procesas | | x | |
| Tiekėjų pasirinkimas | | | x |
| Reikalingų išteklių aprūpinimas | | x | |
| Inovacijų diegimas | | | x |
| Specifinės galimybės ir gebėjimai | | x | |
| Kokybė | | | |
| Paslaugų kokybės lygis | | x | |
| Paslaugų kokybės kontrolė | | x | |

| FINANSINIAI IŠTEKLIAI | | | |
|------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| Finansinis turtas | | | |
| Finansinių išteklių lygis | | <i>x</i> | |
| Trumpalaikio turto lygis | | <i>x</i> | |
| Ilgalaikio turto lygis | | <i>x</i> | |
| Savivaldybės dotacijos | | <i>x</i> | |
| Įsiskolinimų lygis | | <i>x</i> | |
| Finansinis pajėgumas | | | |
| Finansavimas iš bendrovės lėšų | | <i>x</i> | |
| Finansavimas iš skolinčių lėšų | | <i>x</i> | |
| Finansavimas iš dotacijų | | <i>x</i> | |
| Pajamos ir pelnas | | | |
| Pagrindinės veiklos pajamos | | <i>x</i> | |
| Papildomos veiklos pajamos | | <i>x</i> | |
| Pagrindinės veiklos pelnas | | | <i>x</i> |
| Papildomos veiklos pelnas | | | <i>x</i> |
| Išlaidos ir kaštai | | | |
| Pagrindinės veiklos kaštai | <i>x</i> | | |
| Papildomos veiklos kaštai | | <i>x</i> | |
| Kiti bendrovės išlaidos | | <i>x</i> | |
| INFORMACINĖS TECHNOLOGIJOS, TYRIMAI IR PLĖTRA | | | |
| Informacinės technologijos | | | |
| IT specialistų pakankamas skaičius | | <i>x</i> | |
| Apsirūpinimas techninėmis priemonėmis | | <i>x</i> | |
| Inovacijų diegimas IT srityje | | <i>x</i> | |
| Tyrimai ir plėtra | | | |
| Ilgalaikiai tyrimai | | <i>x</i> | |
| Periodiškai atliekami konkretūs tyrimai | | <i>x</i> | |
| Parengta plėtros strategija | | <i>x</i> | |
| PERSONALAS IR JO VALDYMAS | | | |
| Darbo aplinka | | | |
| Darbo sąlygos | | | <i>x</i> |
| Darbo santykiai | <i>x</i> | | |
| Darbuotojai | | | |
| Esamas skaičius | | | <i>x</i> |
| Kvalifikacijos lygis | | | <i>x</i> |
| Darbo organizavimo politika | | | |
| Darbo užmokestis | | <i>x</i> | |
| Viršvalanždių laikas vairuotojams | | | <i>x</i> |
| Darbo laiko paskirstymas vairuotojams | | <i>x</i> | |
| Profesijos įtaka darbo organizavimui | | | <i>x</i> |
| Personalo valdymas | | | |
| Darbuotojų paieška | | | <i>x</i> |
| Darbuotojų mokymas | | | <i>x</i> |
| Darbuotojų skatinimas ir motyvavimas | | | <i>x</i> |
| VALDYMAS | | | |
| Valdymo funkcijos ir politika | | | |
| Planavimo funkcijos vykdymo lygis | | <i>x</i> | |
| Organizavimo funkcijos vykdymo lygis | | <i>x</i> | |
| Vadovavimo funkcijos vykdymo lygis | | <i>x</i> | |
| Motyvavimo funkcijos vykdymo lygis | | <i>x</i> | |
| Kontrolės funkcijos vykdymo lygis | | <i>x</i> | |
| Organizacinė kultūra | | <i>x</i> | |
| Organizacijos vertybės | | <i>x</i> | |

| Strategija ir jos elementai | | | |
|---------------------------------------------------------|---|---|---|
| Apibrėžta misija | x | | |
| Suformuota vizija | x | | |
| Iškelti ilgalaikiai tikslai | | x | |
| Parengta ir naudojama bendroji organizacijos strategija | | | x |
| Parengtos ir naudojamos funkcinės strategijos | | | x |
| Valdymo kompetencija ir patirtis | | | |
| Verslo valdymo kompetencija | | x | |
| Verslo valdymo kompetencijos augimo tendencijos | | x | |

8. Išskirtinės įmonės kompetencijos, kuriomis pastaroji dominuoja prieš konkurentus?

(pažymėkite tinkamus variantus)

- Vežimo kainų tarifai
- Vežimo laikas
- Aukšta paslaugų kokybė
- Geras paslaugų teikimo būdas (aptarnavimas)
- Vežimo saugumas
- Teikiamų paslaugų patikimumas
- Teigiamo įvaizdžio kūrimas
- Įmonės prekinio ženklo galia
- Novatoriškumas
- Nuolat atnaujinamos technologijos
- Kita (įrašykite): _____

9. Kuria veiklos vystymo taktiką įmonė planuoja vykdyti ateityje:

- Neplečiant paslaugų asortimento, didinti rinkos dalį, naudojant aktyvius marketingo būdus (skrebbimasis į rinką)
- Tobulinti paslaugas/prodaktus esamiems ir būsimiems vartotojams (produkto plėtra)
- Vystyti naują verslo šaką, kurti novatoriškas paslaugas/prodaktus ir įsigalėti naujose rinkose (rinkos plėtros)
- Plėsti įmonės veiklą ir pačiai įmonei realizuoti su produkto platinimu bei gamyba susijusias šalutinius veiklas (priekinė/atbulinė integracija)
- veiklos mažinimas, asortimento siaurinimas ir įmonės likvidavimas.

10. Kokią naudą strateginis valdymas teikia UAB „Kauno autobusams“?

(pažymėkite **tris** esmines naudas)

- Padidina įmonės veiklos rezultatyvumą
- Padedą subalansuoti ir efektyviau pasiekti įmonės užsibrėžtus tikslus
- Suvenodina darbuotojų požiūrius į įmonės ir jos vystymo prioritetus
- Leidžia aptikti problemas prieš joms pasireišskiant
- Padedą efektyviai pakeisti veiklos sritį ar perpozicionuoti esamąją
- Padedą suformuoti objektyvų požiūrį į organizacijos problemas
- Igalina tobulinti veiklos strategijas ir būdus
- Minimizuoja neigiamą išorinių bei vidinių procesų įtaką
- Padedą koordinuoti įvairių valdymo lygių ir posistemų veiklą, siekiant ilgalaikių tikslų realizavimo
- Sukuria vidinės komunikacijos sistemą
- Formuoja kūrybinį ir į ateitį nukreiptą mąstymą
- Leidžia įgyti konkurencinį pranašumą

UAB „KAUNO AUTOBUSAI“ PASLAUGOS VERTINIMO KELEIVIŲ ANKETOS PAVYZDYS

Gerbiami respondentai,
Ši apklausa atliekama studentės, rašančios baigiamąjį magistro darbą, norint ištirti UAB „Kauno autobusai“ tiekiamą paslaugą. Ši anketa yra anoniminė ir pateikiama atsitiktinės atrankos būdu pasirinktiems respondentams. Jums tinkantį atsakymo variantą žymėkite „+“, o visos anketos užpildymui užtruksite iki 10 minučių.

Ačiū už sugaištą Jūsų laiką!

1. Jūsų lytis:

- vyras
- moteris

2. Koks Jūsų amžius?

- Iki 19 metų
- 19 - 30 metų
- 31 - 40 metų
- 41 - 50 metų
- 51 - 60 metų
- Kita (*įrašykite*): _____

3. Koks Jūsų išsilavinimas?

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis
- Kita (*įrašykite*): _____

4. Jūsų socialinė padėtis?

- Moksleivis (-ė)
- Studentas (-ė)
- Samdomas darbuotojas (-a)
- Valdininkas (-ė)
- Vadovas (-ė)
- Pensininkas (-ė)
- Bedarbis (-ė)
- Kita (*įrašykite*): _____

5. Jūsų vidutinės mėnesinės pajamos?

- Iki 1000 Lt
- Nuo 1001 Lt iki 2000 Lt
- Nuo 2001 Lt iki 3000 Lt
- Nuo 3001 Lt ir daugiau

6. Ar naudojate viešojo transporto paslaugomis?

- Taip
- Retai (kelis kartus per savaitę)
- Beveik niekada (kelis kartus per mėnesį)
- Ne (*pereikite prie 9 klausimo*)

7. Suranguokite faktorius, labiausiai lemiančius viešojo transporto pasirinkimą?

| | <i>1</i> <i>labai svarbu</i> | <i>2</i> <i>gana svarbu</i> | <i>3</i> <i>mažai svarbu</i> |
|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| Prieinama kaina | | | |
| Greitis | | | |
| Paslaugos kokybė | | | |
| Teikiamos važiavimo lengvatos | | | |
| Saugumas | | | |
| Didelės automobilių spūstys | | | |

| | <i>1 Labai svarbu</i> | <i>2 gana svarbu</i> | <i>3 mažai svarbu</i> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Papildomos paslaugos autobuse (laikraštis ir kiti informaciniai skelbimai) | | | |
| Didelė maršrutų įvairovė | | | |
| Prieinama informacija apie maršrutus, bilietus ir pan. | | | |
| Malonus aptarnavimas | | | |
| Kompanijos teigiamas įvaizdis visuomenėje | | | |
| Prekinio ženklo galia | | | |
| Viešasis transportas mažiau teršia aplinką | | | |
| Tiekiamos paslaugos inovacijos (e.bilietas, transporto tvarkaraščiai stotelėse ir internete, maršruto švieslentės autobuso viduje ir kt.) | | | |

8. Kurios *trys* jau įvykdytos naujovės įmonėje jums yra naudingiausios?

- Naujai įsigyti 55 naujos kartos, mažai aplinką teršiantys autobusai „Soliaris“
- Vieningas e.bilieto įdiegimas
- trumpųjų mobiliojo ryšio žinučių (SMS) pagalba gaunama informacija apie autobusų išvykimo laiką iš kiekvienos stotelės
- autobusų tvarkaraščiai interneto svetainėje ir autobusų stotelėse skelbimas
- maršruto švieslentės autobuso viduje
- sutvarkytos autobusų stotelės
- autobusų keleivių kontrolė vykdoma su saugos tarnybos „Argus“ pagalba
- prioritетinių viešojo transporto eismo juostų įrengimas Kauno miesto gatvėse
- informacija nemokamu telefono numeriu 8 800 20505

9. Kokia jūsų nuomonė apie ateityje planuojamas įdiegti šias naujoves:

1. keleivių transporto stotelėse bus įrengtos švieslentės, kuriose bus rodomas laikas iki artimiausių transporto priemonių atvykimo momentų (*jau diegiama*).

Palankus vertinimas *Neutralus* *Skeptiškas vertinimas*

2. informacija apie viešojo transporto priemonės geografinę padėtį duotu momentu mobiliojo ryšio priemonėmis (WAP, SMS).

Palankus vertinimas *Neutralus* *Skeptiškas vertinimas*

10. Trijų balų sistemoje įvertinkite šiuos bendrovės veiklą apimančius veiksnius:

(*prie kiekvieno veiksnio balų lentelėje pažymėkite vieną norimą įvertinimą „+“*)

| Veiksnys | 1 - blogai | 2 – prasta | 3 - gerai |
|----------------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| 1. Paslauga. | | | |
| 2. Kokybė. | | | |
| 3. Kaina. | | | |
| 4. Reklama / marketingas. | | | |
| 5. Įmonės turima technika. | | | |
| 6. Vairuotojai. | | | |

11. Kaip manote ko dar trūksta UAB „Kauno autobusams“, norint tapti rinkos lyderiu?

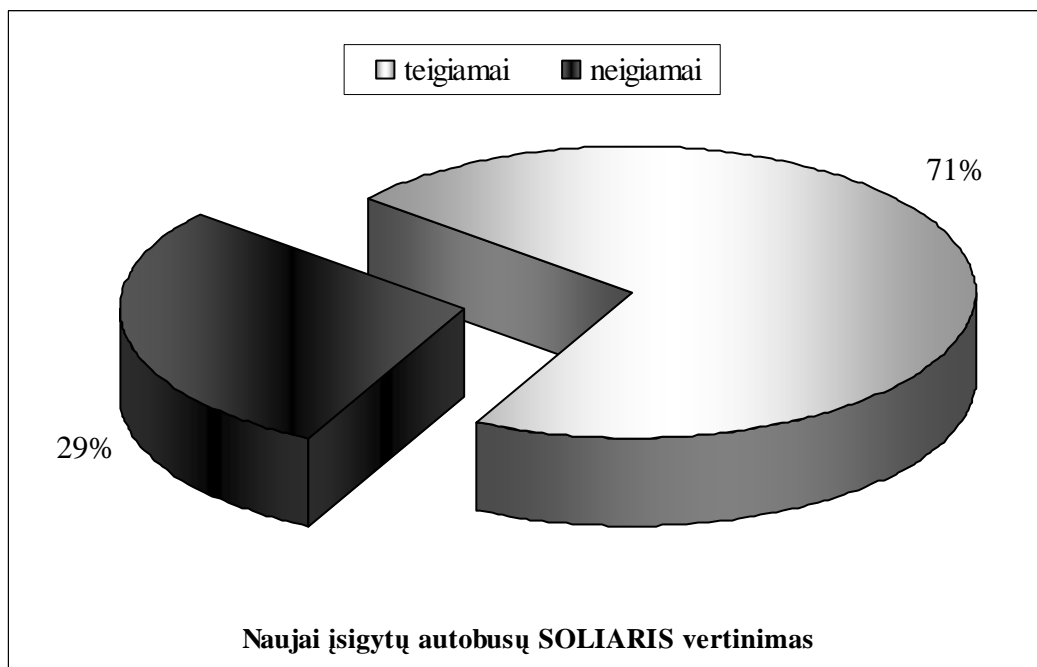
- Pervežimo spartos ir paslaugos kainos geresnio santykio
- Naktinio autobuso maršruto
- Mandagesnio aptarnavimo
- Spartesnio įmonės autobusų parko, turimos technikos atnaujinimo
- Įvairesnių paslaugų
- Kita (*įrašykite*): _____

**BENDROVĖS EKSPLOATUOJAMŲ AUTOBUSŲ
PASISKIRSTYMAS PAGAL MARKES**

| Markė | Vienetai | Markė | Vienetai |
|--------------|-----------------|--------------|-----------------|
| IKARUS 260 | 26 | VAN HOOL | 18 |
| IKARUS 280 | 29 | KAROSA | 16 |
| SOLARIS | 55 | DAB | 5 |
| SCANIA | 36 | Kitokie | 5 |
| Viso: | | | 190 |

Šaltinis: adaptuota pagal UAB „Kauno autobusai“ duomenis, 2008

NAUJŲ AUTOBUSŲ VERTINIMAS



**UAB „KAUNO AUTOBUSAI“ KELEIVIŲ PASLAUGOS VERTINIMO
ANKETOS APKLAUSOS REZULTATAI**

| Kl. Nr. | Ats. | Atsakymų skaičius | Ats. proc., nuo visų atsakiusių |
|--------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------|
| 1 | Lytis | | |
| | Vyras | 87 | 45 |
| | Moteris | 105 | 55 |
| 2 | Jūsų amžius | | |
| | Iki 19 | 31 | 16 |
| | 19 – 30 | 71 | 37 |
| | 31 – 40 | 38 | 20 |
| | 41 – 50 | 16 | 8 |
| | 51 ir daugiau | 36 | 19 |
| 3 | Jūsų išsilavinimas | | |
| | Pagrindinis | 8 | 4 |
| | Vidurinis | 36 | 19 |
| | Profesinis | 13 | 7 |
| | Aukštesnysis | 39 | 20 |
| | Aukštasis | 96 | 50 |
| 4 | Jūsų socialinė padėtis | | |
| | Moksleivis (-ė) | 24 | 13 |
| | Studentas (-ė) | 50 | 26 |
| | Samdomas darbuotojas (-a) | 49 | 26 |
| | Tarnautojas (-a) | 25 | 13 |
| | Vadovas (-ė) | 1 | 1 |
| | Pensininkas (-ė) | 36 | 19 |
| | Bedarbis (-ė) | 7 | 4 |
| 5 | Jūsų vidutinės mėnesinės pajamos | | |
| | Iki 1000 Lt | 48 | 25 |
| | Nuo 1001 Lt iki 2000 Lt | 96 | 50 |
| | Nuo 2001 Lt iki 3000 Lt | 37 | 19 |
| | Nuo 3001 Lt ir daugiau | 11 | 6 |
| 6 | Ar naudojate viešojo transporto paslaugomis | | |
| | Taip | 158 | 82 |
| | Retai | 18 | 9 |
| | Beveik niekada | 15 | 8 |
| | Ne | 1 | 1 |
| Viso respondentų: | | 192 (100 %) | |

7. Suranguokite faktorius, labiausiai lemiančius viešojo transporto pasirinkimą

| | 1 labai svarbu | | 2 gana svarbu | | 3 mažai svarbu | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|------------------|--------------|-------------------|--------------|
| | <i>Atsak.sk.</i> | <i>Proc.</i> | <i>Atsak.sk.</i> | <i>Proc.</i> | <i>Atsak.sk.</i> | <i>Proc.</i> |
| Prieinama kaina | 124 | 65 | 49 | 26 | 19 | 10 |
| Greitis | 63 | 33 | 124 | 65 | 5 | 3 |
| Paslaugos kokybė | 145 | 76 | 46 | 24 | 1 | 1 |
| Teikiamos važiavimo lengvatos | 76 | 40 | 110 | 57 | 6 | 3 |
| Saugumas | 142 | 74 | 47 | 24 | 3 | 2 |
| Didelės automobilių spūstys | 44 | 23 | 93 | 48 | 55 | 29 |
| Papildomos paslaugos autobuse (laikraštis ir kiti informaciniai skelbimai) | 0 | 0 | 26 | 14 | 166 | 86 |
| Didelė maršrutų įvairovė | 111 | 58 | 62 | 32 | 19 | 10 |
| Prieinama informacija apie maršrutus, bilietus ir pan. | 126 | 66 | 63 | 33 | 3 | 2 |
| Malonus aptarnavimas | 59 | 31 | 128 | 67 | 5 | 3 |
| Kompanijos teigiamas įvaizdis visuomenėje | 12 | 6 | 135 | 70 | 45 | 23 |
| Prekinio ženklo galia | 5 | 3 | 20 | 10 | 167 | 87 |
| Viešasis transportas mažiau teršia aplinką | 36 | 19 | 136 | 71 | 20 | 10 |
| Tiekiamos paslaugos inovacijos (e.bilietas, transporto tvarkaraščiai stotelėse ir internete, maršruto švieslentės autobuso viduje ir kt.) | 154 | 80 | 26 | 14 | 12 | 6 |
| Viso respondentų: | 192 (100 %) | | | | | |

8. Kurios trys jau įvykdytos naujovės įmonėje jums yra naudingiausios

| | TAIP | | NE | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|------------------|--------------|
| | <i>Atsak.sk.</i> | <i>Proc.</i> | <i>Atsak.sk.</i> | <i>Proc.</i> |
| Naujai įsigyti 55 naujos kartos, mažai aplinką teršiantys autobusai „Soliaris“ | 146 | 76 | 46 | 24 |
| Vieningas e.bilieto įdiegimas | 67 | 35 | 125 | 65 |
| trumpųjų mobiliojo ryšio žinučių (SMS) pagalba gaunama informacija apie autobusų išvykimo laiką iš kiekvienos stotelės | 21 | 11 | 171 | 89 |
| autobusų tvarkaraščiai interneto svetainėje ir autobusų stotelėse skelbimas | 131 | 68 | 61 | 32 |
| maršruto švieslentės autobuso viduje | 46 | 24 | 146 | 76 |
| sutvarkytos autobusų stotelės | 112 | 58 | 80 | 42 |
| autobusų keleivių kontrolė vykdoma su saugos tarnybos „Argus“ pagalba | 12 | 6 | 180 | 94 |
| prioritetinių viešojo transporto eismo juostų įrengimas Kauno miesto gatvėse | 62 | 32 | 130 | 68 |
| informacija nemokamu telefono numeriu 8 800 20505 | 16 | 8 | 176 | 92 |
| Viso respondentų: | 192 (100 %) | | | |

9. Kokia jūsų nuomonė apie ateityje planuojamas įdiegti šias naujoves:

| | Palankus vertinimas | | Neutralus vertinimas | | Skeptiškas vertinimas | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|----------------------|--------------|-----------------------|--------------|
| | <i>Atsak. sk.</i> | <i>Proc.</i> | <i>Atsak. sk.</i> | <i>Proc.</i> | <i>Atsak. sk.</i> | <i>Proc.</i> |
| keleivių transporto stotelėse bus įrengtos švieslentės, kuriose bus rodomas laikas iki artimiausių transporto priemonių atvykimo momentų (<i>jau diegiama</i>). | 162 | 84 | 26 | 14 | 4 | 2 |
| informacija apie viešojo transporto priemonės geografinę padėtį duotu momentu mobiliojo ryšio priemonėmis (WAP, SMS). | 6 | 90 | 172 | 7 | 90 | 47 |
| Viso respondentų: | 192 (100 %) | | | | | |

10. Trijų balų sistemoje įvertinkite šiuos bendrovės veiklą apimančius veiksniai

| Veiksny | 1 - blogai | | 2 – prasta | | 3 - gerai | |
|--------------------------|--------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
| | <i>Atsak.sk.</i> | <i>Proc.</i> | <i>Atsak.sk.</i> | <i>Proc.</i> | <i>Atsak.sk.</i> | <i>Proc.</i> |
| Paslauga. | 0 | 0 | 78 | 41 | 114 | 59 |
| Kokybė. | 14 | 7 | 108 | 56 | 70 | 36 |
| Kaina. | 33 | 17 | 72 | 38 | 87 | 45 |
| Reklama / marketingas. | 47 | 24 | 119 | 62 | 26 | 14 |
| Įmonės turima technika. | 53 | 28 | 137 | 71 | 2 | 1 |
| Vairuotojai. | 3 | 2 | 83 | 43 | 106 | 55 |
| Viso respondentų: | 192 (100 %) | | | | | |

11. Kaip manote ko dar trūksta UAB „Kauno autobusams“, norint tapti rinkos lyderiu

| | TAIP | | NE | |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|------------------|--------------|
| | <i>Atsak.sk.</i> | <i>Proc.</i> | <i>Atsak.sk.</i> | <i>Proc.</i> |
| Pervežimo spartos ir paslaugos kainos geresnio santykio | 112 | 58 | 80 | 42 |
| Naktinio autobuso maršruto | 59 | 31 | 133 | 69 |
| Mandagesnio aptarnavimo | 64 | 33 | 128 | 67 |
| Spartesnio įmonės autobusų parko, turimos technikos atnaujinimo | 158 | 82 | 34 | 18 |
| Įvairesnių paslaugų | 39 | 20 | 153 | 80 |
| Viso respondentų: | 192 (100 %) | | | |

FAKTORIAI, RESPONDENTŲ (N=192) ĮVERTINTI KAIP „LABAI SVARBŪS“, PASIRENKANT VIŠEJOJO TRANSPORTO PASLAUGĄ, RANGUOJANT RESPONDENTUS PAGAL SOCIALINĘ PADĖTĮ

| Faktoriai | Mokslėivis | Studentas | Saandomas darbuotojas | Tarnautojas | Vadovas | Pensininkas | Bedarbis | Viso | Resp. skaičius | χ^2 | p |
|--------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------------------|-------------|---------|-------------|----------|---------|----------------|----------|-------|
| Prieinama kaina | 92,9 % | 100,0 % | 49,3 % | 22,2 % | 0,0 % | 75,0 % | 100,0 % | 100,0 % | 192 | 51,718 | 0,000 |
| Greitis | 35,7 % | 10,0 % | 49,3 % | 44,4 % | 0,0 % | 0,0 % | 50,0 % | 100,0 % | 192 | 17,214 | 0,009 |
| Paslaugos kokybė | 21,4 % | 89,0 % | 57,5 % | 61,1 % | 100,0 % | 98,0 % | 78,0 % | 100,0 % | 192 | 28,974 | 0,004 |
| Teikiamos važiavimo lengvatos | 100,0 % | 100,0 % | 16,4 % | 10,0 % | 0,0 % | 78,0 % | 100,0 % | 100,0 % | 192 | 95,516 | 0,000 |
| Saugumas | 7,1 % | 31,3 % | 41,2 % | 72,2 % | 0,0 % | 75,0 % | 83,3 % | 100,0 % | 192 | 22,573 | 0,032 |
| Didelės automobilių spūstys | 7,1 % | 37,5 % | 60,5 % | 56,3 % | 5,0 % | 22,2 % | 16,7 % | 100,0 % | 192 | 45,776 | 0,000 |
| Papildomos paslaugos autobuse | 64,3 % | 10,0 % | 12,3 % | 15,0 % | 0,0 % | 50,0 % | 63,3 % | 100,0 % | 192 | 47,726 | 0,000 |
| Didelė maršrutų įvairovė | 92,9 % | 100,0 % | 47,9 % | 22,2 % | 90,0 % | 100,0 % | 83,3 % | 100,0 % | 192 | 37,849 | 0,000 |
| Prieinama informacija apie maršrutus, bilietus ir pan. | 92,9 % | 100,0 % | 50,7 % | 50,0 % | 100,0 % | 51,0 % | 45,2 % | 100,0 % | 192 | 32,227 | 0,001 |
| Malonus aptarnavimas | 0,0 % | 12,5 % | 15,1 % | 38,9 % | 0,0 % | 50,0 % | 50,0 % | 100,0 % | 192 | 39,305 | 0,039 |
| Kompanijos teigiamas įvaizdis visuomenėje | 0,0 % | 0,0 % | 1,4 % | 5,6 % | 3,6 % | 25,0 % | 46,7 % | 100,0 % | 192 | 55,754 | 0,000 |
| Prekinio ženklo galia | 14,3 % | 6,3 % | 11,0 % | 16,7 % | 0,0 % | 0,0 % | 16,7 % | 100,0 % | 192 | 37,277 | 0,042 |
| Viešasis transportas mažiau teršia aplinką | 0,0 % | 0,0 % | 35,6 % | 72,2 % | 0,0 % | 50,1 % | 16,7 % | 100,0 % | 192 | 40,681 | 0,000 |
| Teikiamos paslaugos inovacijos | 100,0 % | 62,5 % | 84,9 % | 98,0 % | 100,0 % | 85,0 % | 50,0 % | 100,0 % | 192 | 24,151 | 0,019 |

8 PRIEDAS

FAKTORIAI, RESPONDENTŲ (N=192) ĮVERTINTI KAIP „LABAI SVARBŪS“, PASIRENKANT VIEŠOJO TRANSPORTO PASLAUGĄ, RANGUOJANT PAGAL VID. MĖNESINĖS GAUNAMAS PAJAMAS

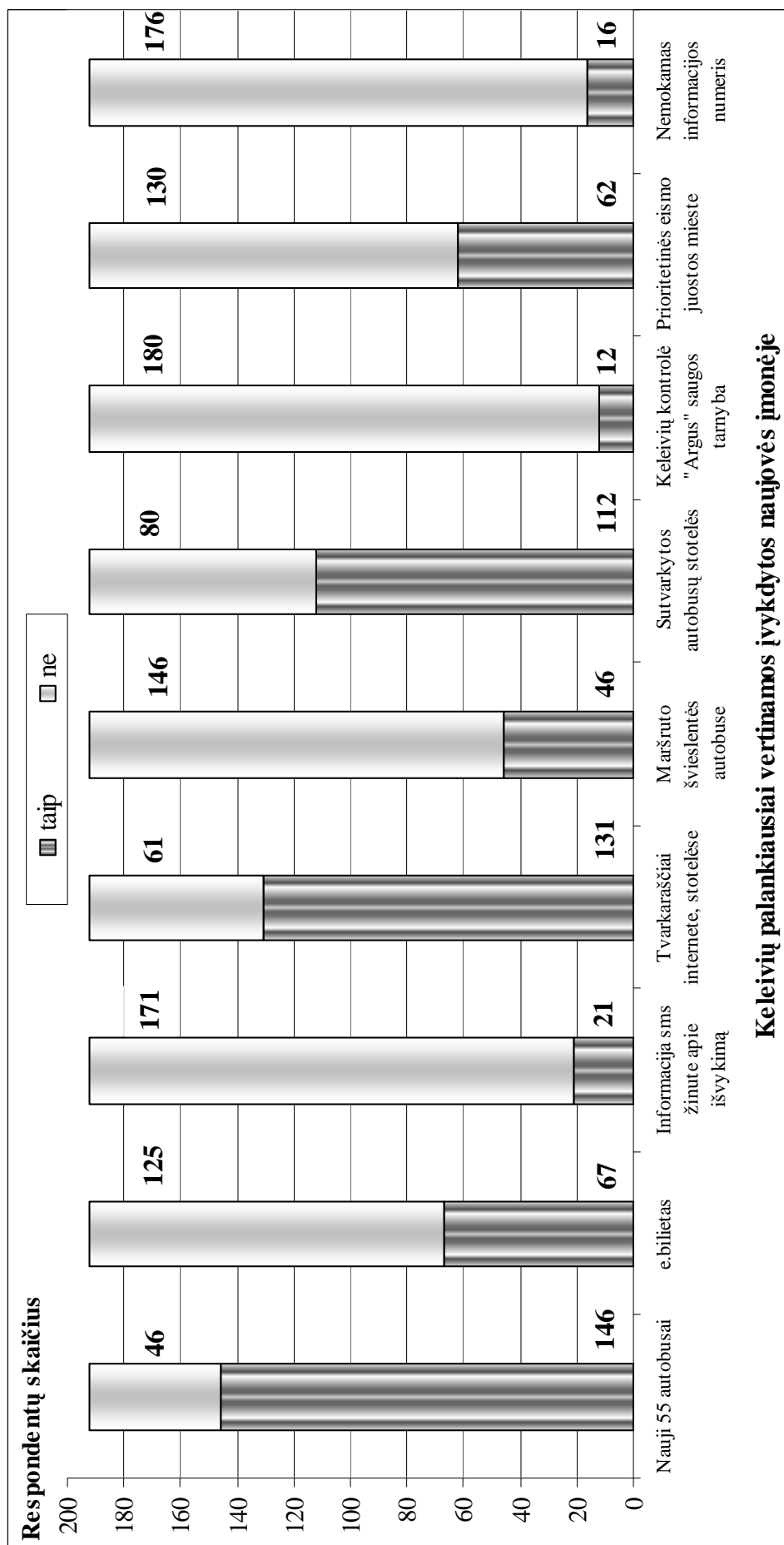
| Faktorius | Iki 1000 Lt | 1001-2000 Lt | 2001-3000 Lt | 3001 Lt ir daugiau | Viso | Respondentų skaičius | χ^2 | p |
|--------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------------|---------|----------------------|----------|-------|
| Prieinama kaina | 90,6 % | 62,3 % | 53,6 % | 0,0 % | 100,0 % | 192 | 80,363 | 0,000 |
| Greitis | 25,0 % | 43,1 % | 39,3 % | 71,4 % | 100,0 % | 192 | 78,102 | 0,001 |
| Paslaugos kokybė | 65,6 % | 56,9 % | 71,4 % | 71,4 % | 100,0 % | 192 | 35,665 | 0,001 |
| Teikiamos važiavimo lengvatos | 90,6 % | 29,2 % | 7,1 % | 0,0 % | 100,0 % | 192 | 63,445 | 0,000 |
| Saugumas | 21,9 % | 49,2 % | 39,3 % | 43,2 % | 100,0 % | 192 | 20,355 | 0,002 |
| Didelės automobilių spūstys | 3,1 % | 26,2 % | 14,3 % | 0,0 % | 100,0 % | 192 | 14,863 | 0,021 |
| Papildomos paslaugos autobuse | 43,8 % | 15,4 % | 3,6 % | 0,0 % | 100,0 % | 192 | 19,309 | 0,000 |
| Didelė maršrutų įvairovė | 93,8 % | 47,7 % | 60,7 % | 0,0 % | 100,0 % | 192 | 38,087 | 0,000 |
| Prieinama informacija apie maršrutus, bilietus ir pan. | 78,1 % | 52,3 % | 50,0 % | 71,4 % | 100,0 % | 192 | 18,076 | 0,006 |
| Malonus aptarnavimas | 32,5 % | 15,4 % | 32,1 % | 28,6 % | 100,0 % | 192 | 16,011 | 0,007 |
| Kompanijos teigiamas įvaizdis visuomenėje | 12,5 % | 3,1 % | 3,6 % | 0,0 % | 100,0 % | 192 | 14,123 | 0,039 |
| Prekinio ženklo galia | 9,4 % | 1,5 % | 32,1 % | 28,6 % | 100,0 % | 192 | 20,416 | 0,000 |
| Viešasis transportas mažiau teršia aplinką | 3,1 % | 36,9 % | 35,7 % | 100,0 % | 100,0 % | 192 | 38,661 | 0,000 |
| Tiekiamos paslaugos inovacijos | 90,6 % | 83,1 % | 78,6 % | 100,0 % | 100,0 % | 192 | 13,746 | 0,033 |

AUTOBUSŲ BILJETŲ KAINŲ POKYTIS

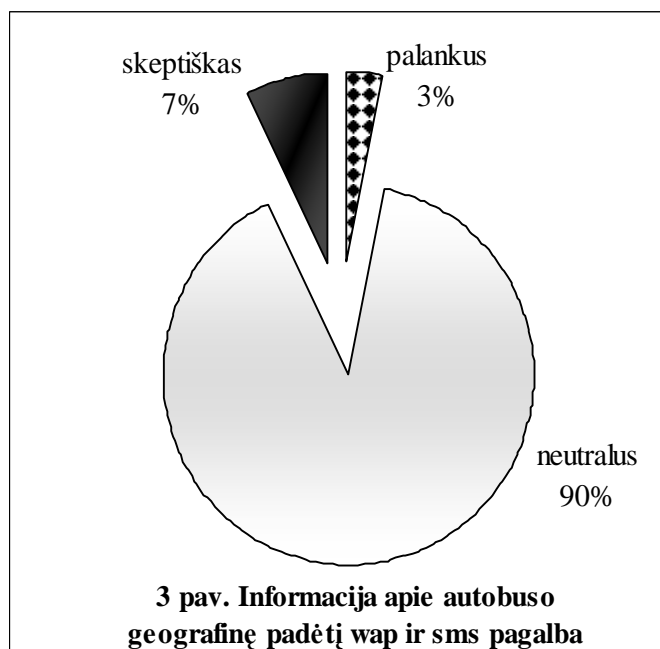
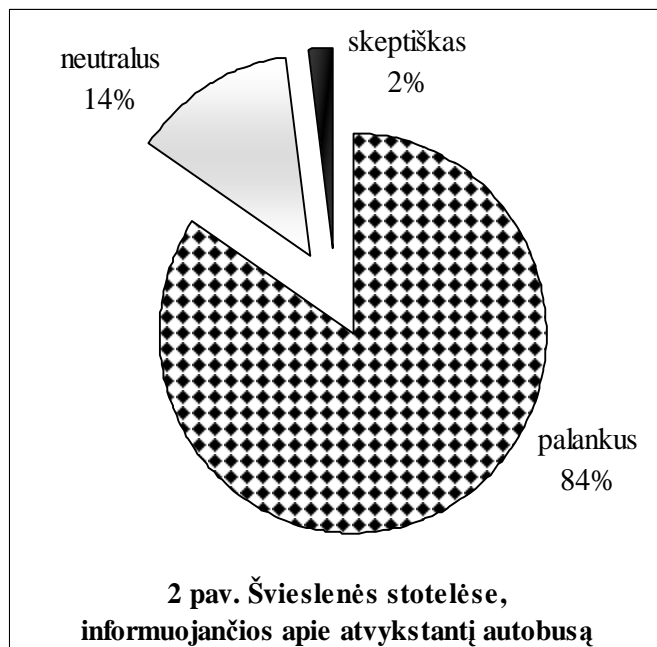
| Bilieto pavadinimas | Bilieto kaina 2004 m. | Bilieto kaina 2007 m. | Pabrangimo proc. |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| Vienkartinis bilietas, įsigyjamas kioskuose ir pašto skyriuose | 0.90 Lt | 1.20 Lt | 33 % |
| Vienkartinis bilietas, įsigyjamas autobuse | 1.20 Lt | 1.50 Lt | 25 % |
| Lengvatinis (50% nuolaida), įsigyjamas kioskuose ir pašto skyriuose | 0.45 Lt | 0.60 Lt | 33 % |
| Lengvatinis (50% nuolaida), įsigyjamas autobuse | 0.50 Lt | 0.75 Lt | 50 % |
| Lengvatinis (80% nuolaida), įsigyjamas kioskuose ir pašto skyriuose | 0.20 Lt | 0.24 Lt | 20 % |
| Lengvatinis (80% nuolaida), įsigyjamas autobuse | 0.25 Lt | 0.30 Lt | 20 % |

Šaltinis: adaptuota pagal UAB „Kauno autobusai“ duomenis, 2008

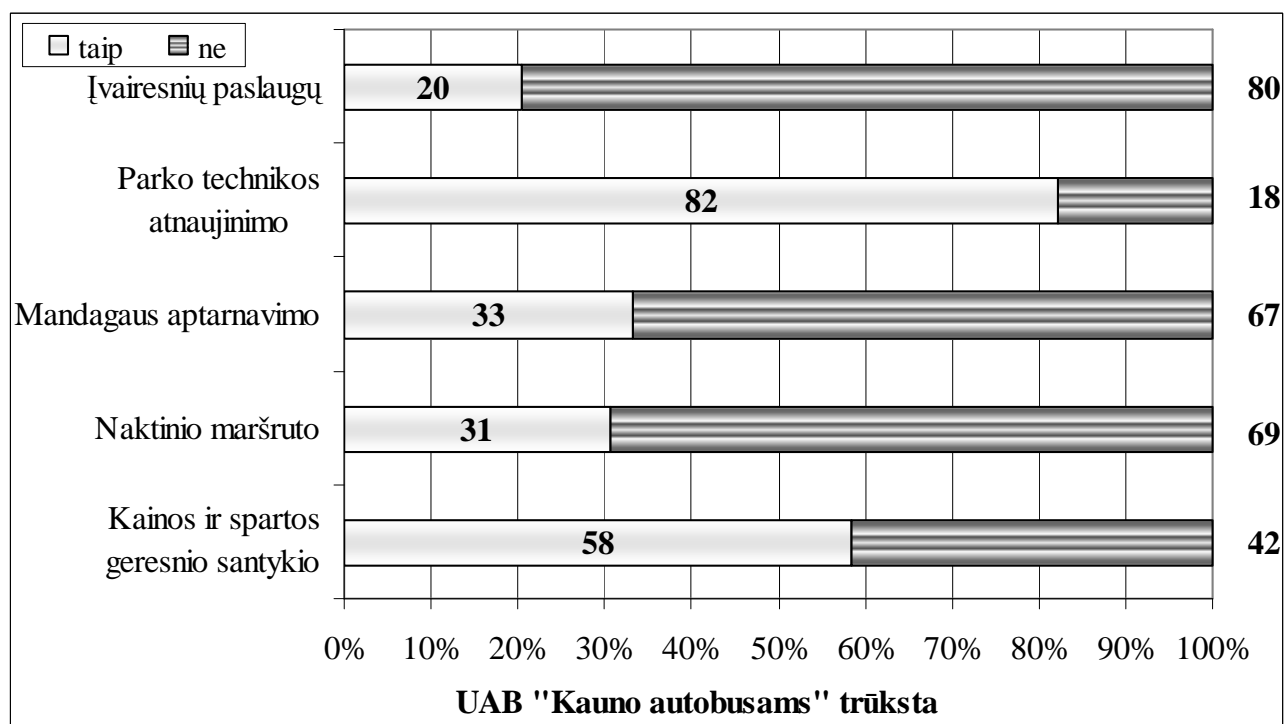
NAUJOVIŲ ĮMONĖJE VERTINIMAS



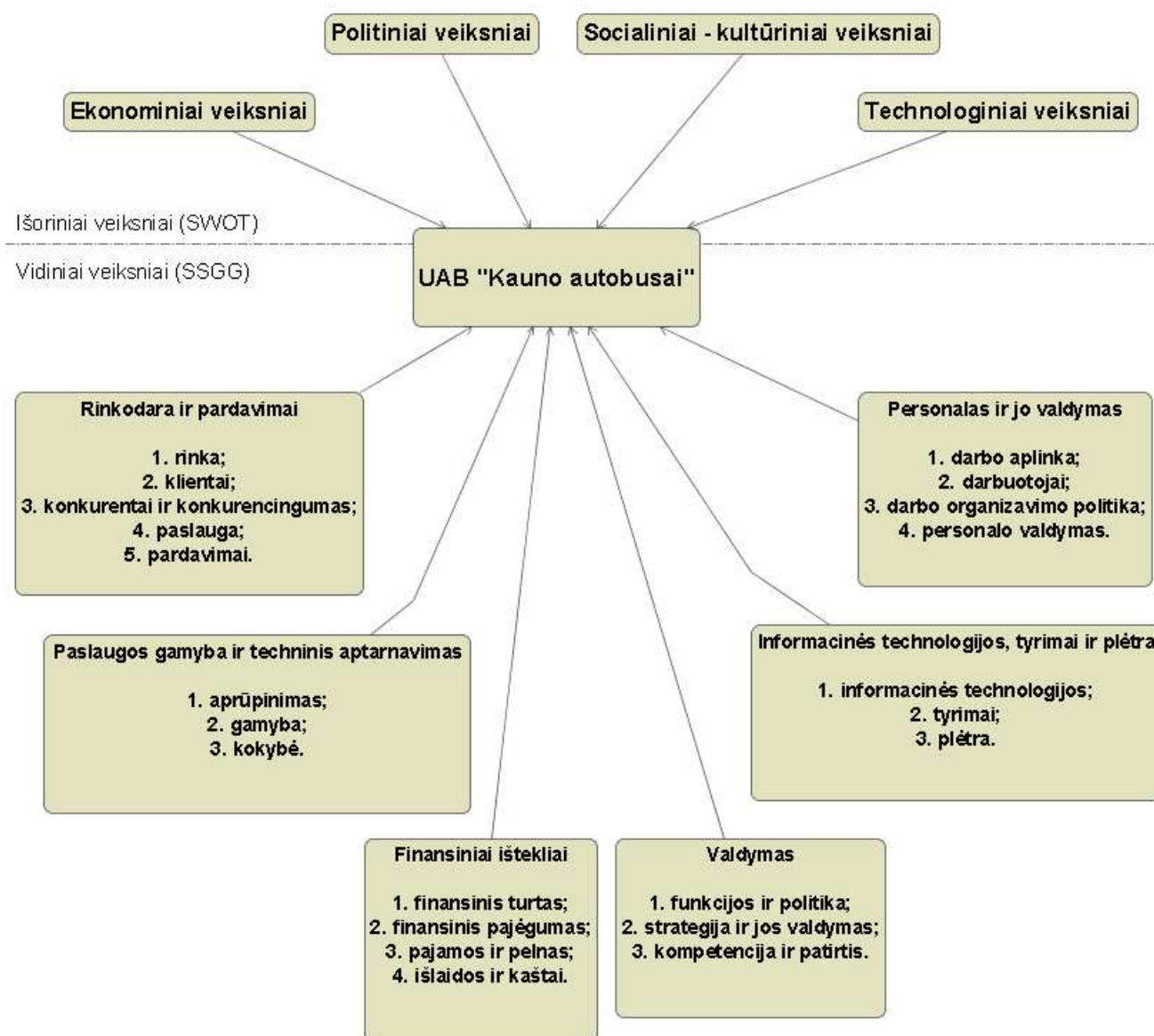
Keleivių palankiausiai vertinamos įvykdytos naujovės įmonėje

**ŠVIESLENČIŲ AUTOBUSŲ STOTELĖSE IR INFORMACIJOS GAVIMO APIE
AUTOBUSO GEOGRAFINĘ PADĖTĮ WAP AR SMS PAGALBA VERTINIMAS**

KELEIVIŲ ĮVARDINTOS TRŪKSTAMOS PASLAUGOS



ĮMONĖS STRATEGIJĄ LEMIANTYS VIDAUS IR IŠORĖS APLINKŲ VEIKSNIAI



Šaltinis: adaptuota pagal Kvedaravičių, 2006

**PAGRINDINIAI ŠALIES 2001 – 2007 M. EKONOMINĖS
IR SOCIALINĖS RAIDOS RODIKLIAI (METINIAI)**

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|-----------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Vidutinis metinis gyventojų skaičius, tūkst. | 3481,3 | 3469,1 | 3454,2 | 3435,6 | 3414,3 | 3394,1 | 3375,6 |
| Gyventojų skaičius metų pradžioje, tūkst.. | 3487,0 | 3475,6 | 3462,5 | 3445,9 | 3425,3 | 3403,3 | 3384,9 |
| Nedarbo lygis, % | 17,4 | 13,8 | 12,4 | 11,4 | 8,3 | 5,6 | 4,3 |
| Infliacija, % | 2,0 | -1,0 | -1,3 | 2,9 | 3,0 | 4,5 | 8,1 |
| Šalies ūkio darbuotojų vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis, Lt | 982,3 | 1013,9 | 1072,6 | 1149,3 | 1276,2 | 1495,7 | 1802,4 |
| Šalies ūkio darbuotojų vidutinis mėnesinis neto darbo užmokestis, Lt | 699,4 | 728,4 | 786,4 | 835,5 | 916,7 | 1092,9 | 1351,9 |
| Šalies ūkio darbuotojų realiojo darbo užmokesčio indeksai, % | 99,6 | 103,8 | 109,2 | 104,9 | 106,8 | 114,9 | 117,0 |
| Keleivių vežimas, mln. | 414,2 | 441,2 | 422,1 | 439,8 | 453,1 | 454,9 | 471,8 |
| BVP to meto kainomis, mln. Lt | 48637 | 52070 | 56959 | 62698 | 72060 | 82793 | 98139* |
| BVP pokyčiai, % | 6,7 | 6,9 | 10,2 | 7,4 | 7,8 | 7,8 | 8,9* |
| BVP, tenkantis vienam gyventojui to meto kainomis, Lt | 15010 | 16490 | 16490 | 18249 | 21105 | 24393 | 29073* |

Šaltinis: adaptuota pagal Statistikos departamento duomenis, 2008 m.