



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

# **Verslo vystymo strategijos formavimas: UAB „Panevėžio autobusų parkas“ atvejis**

Baigiamasis magistro projektas

---

**Roma Morozovienė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Nida Kvedaraitė**

Vadovė

---

**Panevėžys, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

# **Verslo vystymo strategijos formavimas: UAB „Panevėžio autobusų parkas“ atvejis**

Baigiamasis magistro projektas

Vadyba (6211LX035)

---

**Roma Morozovienė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Nida Kvedaraitė**

Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

---

**Panevėžys, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas  
Roma Morozovienė

## **Verslo vystymo strategijos formavimas: UAB „Panevėžio autobusų parkas“ atvejis**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Romos Morozovienės, baigiamasis projektas tema „Verslo vystymo strategijos formavimas: UAB „Panevėžio autobusų parkas“ atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)



**Kauno technologijos universitetas**

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**TVIRTINU**

TVKC vadovė

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

**Baigiamojo magistro projekto užduotis**

Diplomantui **Romai Morozovienei**

---

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Verslo vystymo strategijos formavimas: UAB „Panevėžio autobusų parkas“ atvejis
--	--

---

---

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	Designing Business Development Strategy in UAB Panevėžio autobusų parkas
---	--

---

Patvirtinta 2019 m. lapkričio 8 d. dekanu potvarkiu Nr.V25-13-25

Irišto baigiamojo projekto pateikimo į TVKC terminas iki 2020 m. sausio 7 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui: magistro baigiamasis projektas turi atitikti KTU rašto darbų rengimo metodinius reikalavimus.

---

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai / klausimai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Išanalizuoti verslo vystymo strategijos formavimo procesą teoriniame kontekste.
  2. Atlikti UAB „Panevėžio autobusų parkas“ išorinės ir vidinės aplinkų analizę.
  3. Parengti UAB „Panevėžio autobusų parkas“ verslo vystymo strategiją.
- 
- 

Vadovė

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

*(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas,)*

Užduotį gavau

Roma Morozovienė

*(studento vardas, pavardė, parašas,)*

2019 m. lapkričio 22 d.

Morozovienė, Roma. Verslo vystymo strategijos formavimas: UAB „Panevėžio autobusų parkas“ atvejis. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Nida Kvedaraitė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: strateginis valdymas, verslo vystymo strategija.

Panevėžys, 2020. 86 p.

## Santrauka

Dinamiška verslo aplinka ir didėjanti konkurencija verčia organizacijas vis greičiau reaguoti į ekonominius ir socialinius pokyčius, ieškoti naujų verslo valdymo sprendimų. Organizacijos finansinį stabilumą ir sėkmingą jos veiklos tęstinumą gali užtikrinti objektyvus organizacijos padėties rinkoje vertinimas, vidinio potencialo identifikavimas ir strateginių sprendimų priėmimas tinkamu laiku. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ eilę metų veikia pagal nusistovėjusią tvarką ir praktiką, kai be konkurencijos gaunamos užtikrintos pajamos, o organizacijos strategines kryptis formuoja savivaldos atstovai. Pastaruoju metu, pasikeitus Viešųjų pirkimų įstatymui, pakito ir įmonės aplinka bei veiklos principai: įmonė keleivių pervežimo paslaugas gali teikti tik konkurso būdu, t. y. veikti konkurencijos sąlygomis. Šie pokyčiai iškelia iššūkį vadovams ne tik perprojektuoti paslaugų teikimą, bet ir identifikuoti organizacijos veiklos strategines kryptis bei parengti verslo vystymo strategiją.

*Darbo objektas:* verslo vystymo strategija. *Darbo tikslas* – atlikti UAB „Panevėžio autobusų parkas“ strateginę analizę ir parengti verslo vystymo strategiją. *Darbo metodai:* mokslinės literatūros analizė, įmonės dokumentų analizė, statistinių duomenų analizė, pusiau struktūruotas interviu bei kokybinė turinio (content) analizė.

Mokslinėje literatūroje pateikiama gausa įvairių strateginių verslo sprendimų, strateginių alternatyvų bei strategijų, kurias adaptavus praktikoje galima suformuoti organizacijos verslo vystymo strategiją. Visgi, apibendrinus mokslinius šaltinius galima teigti, kad verslo vystymo strategijos formavimas yra etapinis procesas, kurį turi sudaryti: organizacijos išorinės aplinkos analizė, organizacijos vidinio potencialo įvertinimas, suinteresuotų grupių identifikavimas ir strateginių alternatyvų numatymas, jas transformuojant į organizacijos strateginius, taktinius ir operatyvinius tikslus.

Antroje darbo dalyje, siekiant nustatyti organizacijos strategines alternatyvas, empirinis tyrimas organizuotas dviem etapais. Pirmame etape atlikta organizacijos išorinės aplinkos analizė, pasitelkiant PEST bei M. Porter penkių jėgų metodiką, kuri leido išgryninti organizacijos galimybes bei nustatyti išorinės aplinkos poveikį įmonės grėsmėms. Išorinės aplinkos analizėje labiausiai išryškėjo politinės bei socialinės aplinkos įtaka organizacijos veiklai. Antrame etape atlikta organizacijos vidinės aplinkos analizė, pasitelkiant SSGG metodiką. Vadovų interviu kokybinio turinio (content) analizė padėjo identifikuoti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses. Analizė parodė, kad organizacijos stiprybės yra: didžiausia įmonė Panevėžio regione, ilgametė patirtis, žinomas prekės ženklas, kvalifikuoti vairuotojai, nauja remonto bazė, SGD degalinė, nauji autobusai, nauji įrengimai, stabili rinka, o prie silpnųjų galima įvardinti: neefektyvi valdymo struktūra, prasta vidinė komunikacija, organizacijos įvaizdis, nemotyvuojanti darbo apmokėjimo sistema, remonto bazės personalo kvalifikacijos stoka, seni, skirtingų markių ir modelių autobusai, mažai išplėtotos paslaugos į išorę, nepakankama aptarnavimo kokybė.

Trečioje darbo dalyje, remiantis atlikta teorinės darbo dalies analize bei gautais tyrimo rezultatais, suformuotos UAB „Panevėžio autobusų parkas“ trys strateginės kryptys: miesto pervežimo veiklos strateginė kryptis, pasitelkiant žemų kaštų bei technologijų strategijas; tarpvietinio pervežimo veiklos strateginė kryptis, pasitelkiant skverbimosi į rinką, produkto vartojimo didinimo bei kokybės strategijas bei technologinės bazės įveiklinimo strateginė kryptis, pasitelkiant produkto tobulinimo, produkto portfelio, žmonių išteklių bei technologijų strategijas.

Morozovienė, Roma. Designing Business Development Strategy in UAB Panevėžio autobusų parkas. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Nida Kvedaraitė; Panevezys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): management, social sciences (business and public management).

Keywords: strategic management, business development strategy.

Panevezys, 2020. 86 p.

### Summary

A dynamic business environment and increasing competition compel organisations to react increasingly quickly to economic and social changes and look for new business management solutions. The financial stability of the organisation and its successful continuity can be ensured by an objective assessment of the marketing position, moreover, the identification of internal potential and strategic decision-making at the right time. The "Panevėžio Autobusų Parkas", Ltd. for a number of years has been operating according to the established procedures and practices, where non-competitive income is secured and the strategic directions of the organization are formed by the representatives of the municipality. Recently, the change in the Law on Public Procurement has also altered the company's environment and business principles: the company can only provide passenger transport services by tender, i.e. to operate under competitive conditions. These changes challenge leaders not only to redesign their services, but also to identify strategic orientations for the organisation's activities and develop a business development strategy.

*The object of the work:* Business development strategy. *The goal of the work:* Conducting strategic analysis of the "Panevėžio Autobusų Parkas", Ltd. and developing a business development strategy. *The methods used:* Analysis of scientific literature, analysis of company documents, analysis of statistical data, semi-structured interviews and qualitative content analysis

The scientific literature provides an abundance of various strategic business solutions, strategic alternatives and strategies that, when applied in practice, the organization's business development strategy can be formed. Strategy formulation is a phased process that must comprise: analysis of the external environment of the organisation, assessment of the internal potential of the organisation, identification of the groups concerned and anticipation of strategic alternatives, transforming them into strategic, tactical and operational objectives of the organisation.

In the second part of the work, in order to establish strategic alternatives to the organisation, the empirical research is organised in two phases. At the first stage, the analysis of the external environment of the organization by means of PEST and M. Porter's five-strength methodology, which has allowed to clarify the organization's potential and determine the impact of the external environment on the company's threats. The analysis of the external environment has highlighted the influence of political and social environment on the organization's activities. The second stage analyses the internal environment of the organisation using the SWOT methodology. The content analysis of the executive interviews helped to identify the strengths and weaknesses of the organization. The analysis shows that the strengths of the organization are: the largest company in the Panevėžys region, many years of experience, rather famous brand, skilled drivers, new repair

base, CNG service station, new buses, new equipment and a stable market, however the weaknesses can also be identified: inefficient management structure, poor internal communication, company image, non-motivating payroll system, lack of qualification of the repair base personnel, old, different brand and model buses, insufficient service quality.

In the third part of the thesis, on the basis of the analysis of the theoretical part of the work and the outcomes obtained in the research, the three strategic directions of „The Panevežio Autobusų Parkas“, ltd. have been formed: the strategic direction of urban transport activities, using low cost and technology strategies; the strategic direction of intercity transport activities through market penetration, product consumption and quality strategies and the strategic direction of the development of the technological base through product development and product portfolio as well as human resources and technology strategies.



## Turinys

Lentelių sąrašas.....	10
Paveikslų sąrašas .....	11
Įvadas.....	12
1. Verslo vystymo strategijos formavimo teorinės įžvalgos.....	14
1.1. Verslo aplinkos analizė ir organizacijos potencialo vertinimas .....	17
1.1.1. Išorinės aplinkos analizė.....	18
1.1.2. Vidinės aplinkos analizė.....	23
1.2. Verslo vystymo strategijų teorinės prielaidos .....	25
1.2.1. Strateginių sprendimų alternatyvos .....	25
1.2.2. Verslo strategijos ir jų tipologija .....	29
1.2.2.1. Generalinės strategijos.....	29
1.2.2.2. Augimo strategijos.....	31
2. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ verslo vystymo strategijos formavimas.....	34
2.1. Tyrimo metodika .....	34
2.2. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ veiklos pristatymas.....	37
2.3. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ išorinės aplinkos analizė .....	38
2.3.1. Makroaplinkos analizė.....	38
2.3.2. Mikroaplinkos analizė .....	47
2.4. SSGG analizė.....	52
3. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ verslo vystymo strategija.....	68
3.1. Miesto pervežimo veiklos strateginė kryptis .....	69
3.2. Tarpmieščio pervežimo veiklos strateginė kryptis .....	72
3.3. Technologinės bazės įveiklinimo strateginė kryptis.....	74
Išvados.....	79
Literatūros sąrašas .....	81
Informacijos šaltinių sąrašas.....	86
Priedai.....	87

## Lentelių sąrašas

<b>1 lentelė.</b> Kokybinio tyrimo instrumentarijus .....	36
<b>2 lentelė.</b> UAB „Panevėžio autobusų parkas“ pervežti keleiviai 2018 m. ....	49
<b>3 lentelė.</b> Organizacijos struktūros turinio kategorizacija.....	52
<b>4 lentelė.</b> Vidinės komunikacijos turinio kategorizacija .....	53
<b>5 lentelė.</b> Organizacijos įvaizdžio turinio kategorizacija .....	54
<b>6 lentelė.</b> Panevėžio apskrityje keleivių pervežimo įmonių duomenys .....	55
<b>7 lentelė.</b> Organizacijos darbo apmokėjimo turinio kategorizacija.....	56
<b>8 lentelė.</b> Darbuotojų išsilavinimo, kompetencijų, kvalifikacijos turinio kategorizacija.....	57
<b>9 lentelė.</b> Kvalifikacijos kėlimo turinio kategorizacija .....	58
<b>10 lentelė.</b> Kvalifikuotų darbuotojų poreikio turinio kategorizacija.....	58
<b>11 lentelė.</b> Įmonės materialus turto turinio kategorizacija .....	60
<b>12 lentelė.</b> Transporto bazės įvertinimo turinio kategorizacija.....	60
<b>13 lentelė.</b> Aplinkos taršos problematikos vykdant ES direktyvas turinio kategorizacija.....	61
<b>14 lentelė.</b> Konkurencingumo aspektų turinio kategorizacija.....	62
<b>15 lentelė.</b> Panevėžio miesto viešojo transporto bilietų kainos.....	63
<b>16 lentelė.</b> Galiojančios bilietų kainos didžiuosiuose miestuose .....	63
<b>17 lentelė.</b> Aptarnavimo kokybės savybių turinio kategorizacija .....	64
<b>18 lentelė.</b> Paslaugos vartotojų rato plėtimo galimybių turinio kategorizacija.....	64
<b>19 lentelė.</b> Paslaugų portfelio ir užimamos rinkos didinimo galimybės turinio kategorizacija .....	65
<b>20 lentelė.</b> Investicinių lėšų poreikio turinio kategorizacija .....	66
<b>21 lentelė.</b> UAB „Panevėžio autobusų parkas“ miesto pervežimų sąnaudų struktūra.....	69
<b>22 lentelė.</b> Žemų kaštų strategijos tikslai ir priemonės .....	70
<b>23 lentelė.</b> Technologijų strategijos tikslai ir priemonės .....	71
<b>24 lentelė.</b> Skverbimosi į rinką ( produkto vartojimo didinimo) bei kokybės strategijos tikslai ir priemonės .....	73
<b>25 lentelė.</b> Produkto tobulinimo strategija plečiant funkcijas tikslai ir priemonės .....	74
<b>26 lentelė.</b> Naujos paslaugos įvedimo strategijos tikslai ir priemonės.....	75
<b>27 lentelė.</b> Žmonių išteklių ir technologijų strategijos tikslai ir priemonės.....	77

## Paveikslų sąrašas

<b>1 pav.</b> Pagrindiniai strategijos elementai .....	14
<b>2 pav.</b> Strateginio valdymo procesas.....	15
<b>3 pav.</b> Strateginio valdymo proceso stadijos, etapai ir metodai.....	16
<b>4 pav.</b> Verslo aplinkos sistema.....	17
<b>5 pav.</b> PEST modelį sudarantys veiksniai .....	19
<b>6 pav.</b> PEST analizės sistema.....	19
<b>7 pav.</b> Porter penkių jėgų modelis.....	22
<b>8 pav.</b> SSGG analizės schema.....	24
<b>9 pav.</b> I. Ansoff augimo strategijos .....	31
<b>10 pav.</b> UAB „Panevėžio autobusų parkas“ 2018 m. miesto ir priemiesčio pajamų struktūra.....	40
<b>11 pav.</b> Išlaikomo amžiaus pagyvenusių žmonių koeficientas .....	42
<b>12 pav.</b> Metinė infliacija 2010-2018 m. ....	43
<b>13 pav.</b> Nedarbo lygis Lietuvoje 2010-2018 m.....	44
<b>14 pav.</b> Vidutinis bruto darbo užmokestis eurais viešajame sektoriuje 2014-2018m.....	44
<b>15 pav.</b> Nuolatinis gyventojų skaičius metų pradžioje .....	45
<b>16 pav.</b> Keleivių skaičius 2014-2018 m. ....	48
<b>17 pav.</b> Keleivių vežimo pardavimo pajamos 2014-2018m.....	48
<b>18 pav.</b> UAB „Panevėžio autobusų parkas“ pervežti keleiviai 2014-2018 m.....	49
<b>19 pav.</b> Tolimojo susisiekimo vežėjų tinklas Lietuvoje.....	50
<b>20 pav.</b> Organizacinių aspektų SSGG analizė.....	52
<b>21 pav.</b> UAB „Panevėžio autobusų parkas“ prekės ženklas .....	55
<b>22 pav.</b> Žmogiškųjų išteklių SSGG analizė .....	56
<b>23 pav.</b> Gamybinių ir technologinių aspektų SSGG analizė.....	59
<b>24 pav.</b> UAB „Panevėžio autobusų parkas“ remonto bazė 2017 m. ir 2018 m. ....	59
<b>25 pav.</b> Rinkodaros SSGG analizė .....	62
<b>26 pav.</b> Finansinių aspektų SSGG analizė .....	65
<b>27 pav.</b> Bendrovės ROE ir bendrojo pelningumo dinamika .....	66
<b>28 pav.</b> „Panevėžio autobusų parkas“ verslo vystymo strategija .....	68

## Įvadas

Spartus ekonomikos augimas, išmaniųjų technologijų atsiradimas ir globalizacija neišvengiamai keičia požiūrį ne tik į kasdienį gyvenimą ir jo kokybę, bet ir į verslą. Dinamiška verslo aplinka ir didėjanti konkurencija verčia organizacijas vis greičiau reaguoti į ekonominius ir socialinius pokyčius, ieškoti naujų verslo valdymo sprendimų. Organizacijos finansinį stabilumą ir sėkmingą jos veiklos tęstinumą gali užtikrinti objektyvus organizacijos padėties rinkoje vertinimas, vidinio potencialo identifikavimas ir strateginių sprendimų priėmimas tinkamu laiku. Sėkminga ir konkurencinga organizacijos veikla reikšminga ne tik jai, bet kitiems rinkos dalyviams ir suinteresuotoms pusėms: investuotojams, akcininkams, bankams, vartotojams, tiekėjams ir kt.

**Darbo aktualumas ir temos iširtumas.** Globali pasaulio rinka diktuoja vis didesnius reikalavimus organizacijoms, kurios siekdamos sėkmingai konkuruoti, pasitelkia vis novatoriškesnes verslo idėjas ir veiklos vystymo strategijas. Tai atskleidžia, kad verslo strategija tampa organizacijos stabilumo garantu šiandieninės rinkos ekonomikos sąlygomis, o konkurencinio pranašumo siekimą ir verslo sėkmę gali užtikrinti organizacijos vadovų gebėjimas priimti strateginius verslo sprendimus, kurie būtų adekvatūs šiandieninės sudėtingos ir dinamiškos išorinės aplinkos pokyčiams. Organizacijos gebėjimas adaptuotis politinių, ekonominių, socialinių, kultūrinių ir technologinių pokyčių terpėje, pasitelkiant strateginius sprendimus ir verslo strategijas, akcentuojamas daugelyje mokslininkų (Ginevičius ir Krivka, 2010; Valentinavičius, 2009; Alava, Mu, 2018; Gupta, 2013; Weihrich; 1982), nagrinėjančių verslo strategijas ir pristatančių skirtingus jų rengimo modelius, darbuose. Pastebėtina tai, kad užsienio mokslininkai (Henisz, Zelner, 2003; Kozlinskis, Guseva, 2006; Platzek, Pretorius, Winzker, 2010; Alava, Mu, 2018) labiau giliasi ir pateikia holistinę globalios verslo aplinkos sistemą, nagrinėja verslo makroaplinkas, jų vertinimo poreikį ir metodikas, įtaką skirtingų verslo šakų organizacijoms, o Lietuvos autorių (Astrauskas ir Česonis, 2007; Ginevičius ir Krivka, 2010; Išoraitė, 2015; Kalesnykas ir Katinienė, 2019) darbuose didesnis dėmesys skiriamas įmonių strateginių planavimo principų diegimo, konkurencinių strategijų rengimo, verslo vystymo ir plėtros galimybių tyrimams viešajame ir verslo sektoriuose. Tačiau galima teigti, kad nors moksliniuose šaltiniuose pateiktos koncepcinės verslo vystymo ir plėtros strateginės įžvalgos yra įvairialypės, jas vienija tai, kad rengiant organizacijos verslo strategijas būtina įgyvendinti keletą esminių etapų: organizacijos išorinės aplinkos analizė, organizacijos vidinio potencialo įvertinimas, suinteresuotų grupių identifikavimas ir strateginių alternatyvų numatymas, jas transformuojant į organizacijos strateginius, taktinius ir operatyvinius tikslus.

**Darbo objektas:** verslo vystymo strategija.

**Darbo tikslas** – atlikti UAB „Panevėžio autobusų parkas“ strateginę analizę ir parengti verslo vystymo strategiją.

Siekiant darbo tikslo, keliami šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti verslo vystymo strategijos formavimo procesą teoriniame kontekste.
2. Atlikti UAB „Panevėžio autobusų parkas“ išorinės ir vidinės aplinkų analizę.
3. Parengti UAB „Panevėžio autobusų parkas“ verslo vystymo strategiją.

**Duomenų rinkimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, įmonės dokumentų analizė, pusiau struktūruotas interviu.

**Duomenų analizės metodai:** statistinių duomenų analizė bei kokybinė turinio (content) analizė.

**Darbo teorinis reikšmingumas:** remiantis skirtingais Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbais, susisteminti ir pagrįsti verslo vystymo strategijos formavimo etapai / komponentai: organizacijos išorinės makroaplinkos analizė, pasitelkiant PEST metodiką; išorinės mikroaplinkos analizė, identifikuojant esmines suinteresuotas grupes; organizacijos vidinio potencialo įvertinimas SSGG metodu; strateginių rinka bei išteklių pagrįstų alternatyvų parinkimas; organizacijos verslo vystymo strategijos parengimas.

**Darbo praktinis pritaikomumas.** UAB „Panevėžio autobusų parkas“ yra pasirašiusi sutartį su Panevėžio miesto savivaldybe teikti keleivių vežimo paslaugas ne konkurso būdu iki 2020 m., kas sąlygojo, kad eilę metų įmonė veikia pagal nusistovėjusią tvarką ir praktiką, be konkurencijos gaudama užtikrintas pajamas. Nuo 2017 metų liepos 1 d. įsigaliojo naujos redakcijos Viešųjų pirkimų įstatymas, kuriame teisė naudoti vidaus sandorius suteikta savivaldybėms ir jų valdomoms įmonėms tik išimtinu atveju, todėl Panevėžio miesto savivaldybės administracija privalės skelbti naują viešąjį konkursą keleivių vežimo vietinio (miesto) reguliaraus susisiekimo maršrutais paslaugai, kuriame galės dalyvauti ne tik Panevėžio m. savivaldybės įmonė, bet ir kiti privatūs vežėjai.

Pastarieji pokyčiai kelia grėsmę ne tik UAB „Panevėžio autobusų parkas“ konkurencingumui, bet ir įmonės išlikimui. Miesto pervežimai sudaro net 65 proc. bendrovės pajamų, todėl nelaimėjus konkurso, bendrovei kyla reali bankroto grėsmė, kurio pasekmė – atleista daugiau nei 250 darbuotojų.

Taigi, įvertinus pasikeitusią išorinę politinę aplinką (įstatyminę-teisinę bazę) ir vidinį organizacijos potencialą galima teigti, kad šie pokyčiai iškelia iššūkį UAB „Panevėžio autobusų parkas“ vadovams ne tik perprojektuoti paslaugų teikimą, bet ir identifikuoti organizacijos veiklos strategines kryptis bei parengti verslo vystymo strategiją.

Projektinėje darbo dalyje, remiantis mokslinių šaltinių analize bei gautais empirinio tyrimo rezultatais, suformuotos UAB „Panevėžio autobusų parkas“ trys strateginės kryptys: miesto pervežimo veiklos strateginė kryptis, pasitelkiant žemų kaštų bei technologijų strategijas; tarpmiesčio pervežimo veiklos strateginė kryptis, pasitelkiant skverbimosi į rinką, produkto vartojimo didinimo bei kokybės strategijas bei technologinės bazės įveiklinimo strateginė kryptis, pasitelkiant produkto tobulinimo, produkto portfelio, žmonių išteklių bei technologijų strategijas. Tikėtina, kad įgyvendinus pastarąsias verslo strategines kryptis, kuriomis grindžiama organizacijos verslo vystymo strategija, organizacija įgys didesnę konkurencinį potencialą ir bus pajėgi konkuruoti su privataus verslo vežėjais, turės galimybę gauti papildomų pajamų iš alternatyvių paslaugų ir taip užsitikrins sėkmingą įmonės veiklos tęstinumą.

**Darbo struktūra:** santrauka, įvadas, 3 skyriai, išvados, literatūros sąrašas, 28 paveikslėliai, 27 lentelės, priedai. Literatūros sąrašą sudaro 105 šaltiniai.

*Konferencijoje skaitytas pranešimas:*

Pranešimas tema „Pokyčių valdymas UAB „Panevėžio autobusų parkas“ pagal J.P Kotter modelį“ studentų mokslo darbų konferencijoje „Technologijų ir verslo aktualijos - 2019“. Panevėžys: Kauno technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas, 2019 m. balandžio 19 d.

## 1. Verslo vystymo strategijos formavimo teorinės įžvalgos

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje sparčiai vykstant globalizacijai, technologinei pažangai, formuojantis žiniomis grindžiamai visuomenei, išaugo poreikis strateginiam verslo valdymui. Strateginis valdymas organizacijoms pradėtas taikyti tik XX a. pradžioje, tačiau strategijos sąvoka atsirado gana seniai. Strategija pirmiausia pradėta naudoti karinėje terminologijoje, šį terminą vartojo dar senovės graikai. Žodis strategija yra kilęs iš graikų kalbos žodžio „stratos“, kuris reiškia kariuomenę, armiją, ir žodžio „agein“ – vesti, vadovauti. Strategija kildinama ir iš kito graikiško žodžio – „strategos“, reiškiančio „kariuomenės vadas, generolas“. Įvairūs autoriai strategijos formuluotę traktuoja skirtingai. Grant (1991) strategiją apibrėžia kaip planą, kurį organizacija sukuria iš savo vidinių išteklių, įgūdžių, galimybių bei rizikos, kurią suformuoja išorinė aplinka. Pasak Porter (1996), strategija yra unikalios ir vertingos pozicijos, apimančios skirtingą veiklą, sukūrimas. Autorius strategiją apibrėžia penkių „P“ modeliu – tai veiksmų planas, žaidimas, modelis, pozicija rinkoje ir perspektyva. Valentinavičius (2009) nagrinėdamas strategijos sampratą taip apibendrina jos formuluotę: „Strategija – tai apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistema, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje“ (p. 131). Anot Ginevičiaus ir Krivkos (2010), strategija – įmonės aplinkos nuodugnus įvertinimas, nustatant, kokioje aplinkoje organizacija yra ir kur siekia būti. Nors strategijos formuluotės skirtingai interpretuojamos, tačiau galima išskirti pagrindinius bendrus elementus, kurie pateikti 1 paveiksle.

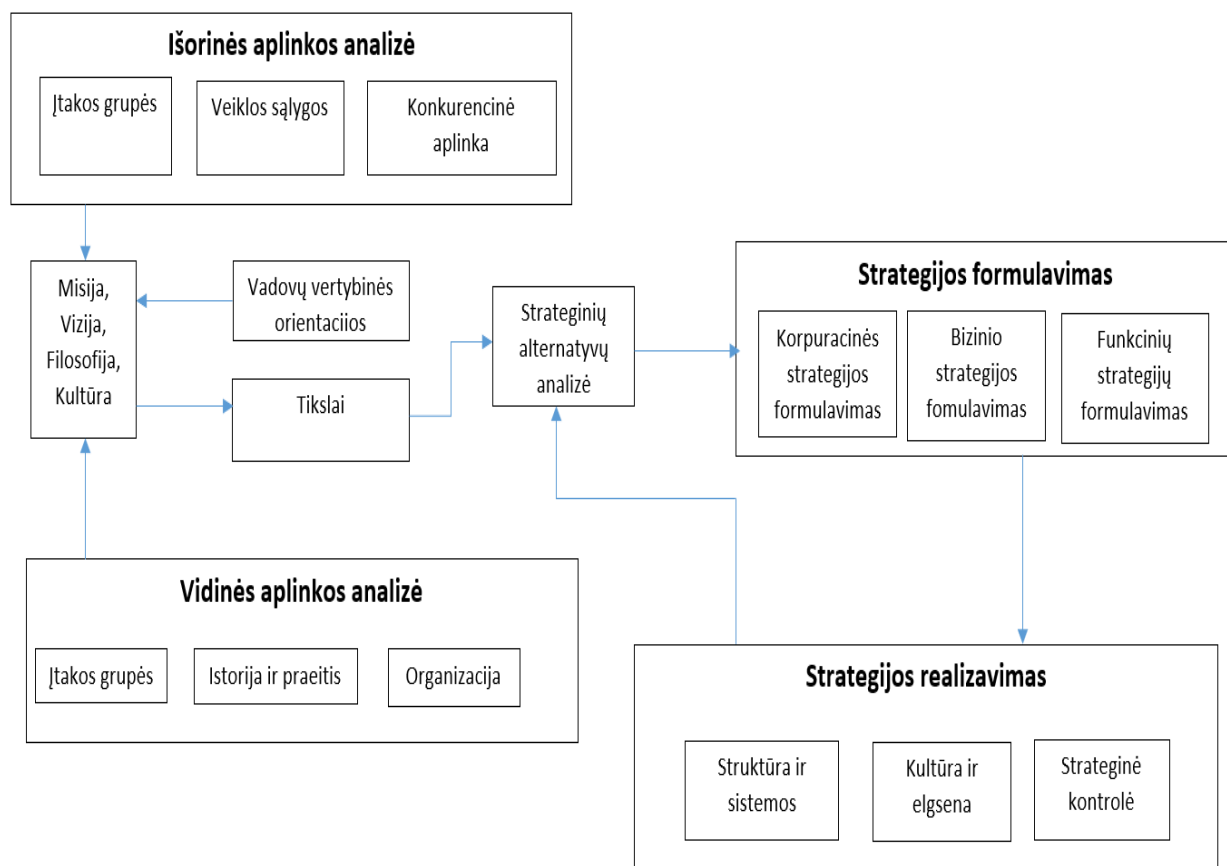


1 pav. Pagrindiniai strategijos elementai (sudaryta darbo autorės)

Strateginio valdymo esmę Jucevičius apibrėžia kaip: „fundamentalių pasikeitimų valdymas, daugiau orientuotas ne į organizacijos viduje vykstančius procesus, bet į kitimus, lemiančius patį organizacijos egzistavimą“ (Jucevičius, 1998, p. 12). Valentinavičius (2009) išskiria tris strateginio valdymo etapus:

- strateginę analizę, apimančią išorinės aplinkos ir išteklių praėjusio periodo analizę ir būsimojo periodo prognozavimą;
- strategijos kūrimą, apibrėžiantį įmonės tikslus, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą;
- strategijos įgyvendinimą, kuomet parengiamos užduotys vykdytojams, paskirstomi ištekliai, suplanuojamas biudžetas, vykdoma apskaita bei kontrolė.

Pagrindinius strateginio valdymo bruožus pateikia ir Staponkienė (2004): misija, ilgalaikiai tikslai, nuolat daromi sprendimų priėmimai, aiškus ryšys tarp strategijos ir darbų, strategijos įgyvendinimo stebėjimas, organizacijos struktūros ir sistemos pritaikymas prie strategijos. Bučinskas, Pauliukevičiūtė ir Raipa (2009) strateginio valdymo sąvoką apibrėžia kaip „organizacijos strategijos rengimo, įgyvendinimo, stebėjimo, tikslinimo, vertinimo ir atsiskaitymo procesą“ (p. 5). Jucevičiaus (1998) pateiktame modelyje (žr. 2 pav.) atskleidžiamas strateginio valdymo procesas, vertinamas per strategijos kūrimo prizmę.



**2 pav.** Strateginio valdymo procesas (Jucevičius, 1998, p. 194)

Kaip matyti paveiksle, Jucevičius išskiria keturis pagrindinius strateginio valdymo etapus, kurie sąveikauja tarpusavyje. Išorinės aplinkos analizės etape išskiriami šie elementai: įtakos grupės, veiklos sąlygos, konkurencinė aplinka. Kitas strateginio valdymo etapas – vidinės aplinkos analizė. Šiame etape yra įvertinama organizacijos struktūra, jos praeitis, įtakos grupės. Atlikus išorinės ir vidinės aplinkos analizę formuojama organizacijos misija, vizija, filosofija bei kultūra, numatomi tikslai ir atliekama strateginių alternatyvų analizė. Trečiame etape formuojama strategija, kurios pagrindinis uždavinys organizacijai padėti įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Paskutinis strateginio valdymo etapas yra strategijos realizavimas. Šiame etape vykdoma strateginė kontrolė, peržiūrima organizacijos kultūra ir elgsena, struktūra bei sistemos, analizuojamos ir vėl atrenkamos tinkamos strateginės alternatyvos.

Staponkienė (2004) išskiria reikalingus metodus etapų įgyvendinimui, strateginio valdymo procesai sugrupuojami į stadijas ir etapus (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Strateginio valdymo proceso stadijos, etapai ir metodai (Staponkienė, 2004)

Paveiksle pateikto strateginio valdymo proceso stadijos, etapai ir technikos yra labiau taikomojo pobūdžio, atspindintys racionalų sprendimo priėmimo modelį ir leidžia pažvelgti į procesą atskirų stadijų ir etapų aspektais. Laumenskaitė ir Vasiliauskas (2006) išskiria šiuos valdymo etapus:

- veiksmų analizė;
- atsižvelgiant į sėkmės veiksmus, nustatyti strategines alternatyvas;
- nustatyti sprendimus, užtikrinančius pasirinktos strategijos įgyvendinimą;
- strategijos įgyvendinimo stebėjimas.

Kiekviena organizacija yra skirtinga, todėl nėra vienodų taisyklių, kaip geriausiai įgyvendinti strateginį valdymą. Tačiau apibendrinant galima teigti, kad visi nagrinėti autoriai (Staponkienė, 2004; Jucevičius, 1998; Bučinskas, Pauliukevičiūtė ir Raipa, 2009; Valentinavičius, 2009; Laumenskaitė ir Vasiliauskas, 2006) pateikia labai panašų požiūrį į strateginį valdymą išskirdami pagrindinius etapus:

- išorinės ir vidinės aplinkos analizė;
- misijos ir vizijos formavimas;
- strategijos formavimas;
- strategijos realizavimas;
- strategijos kontrolė.

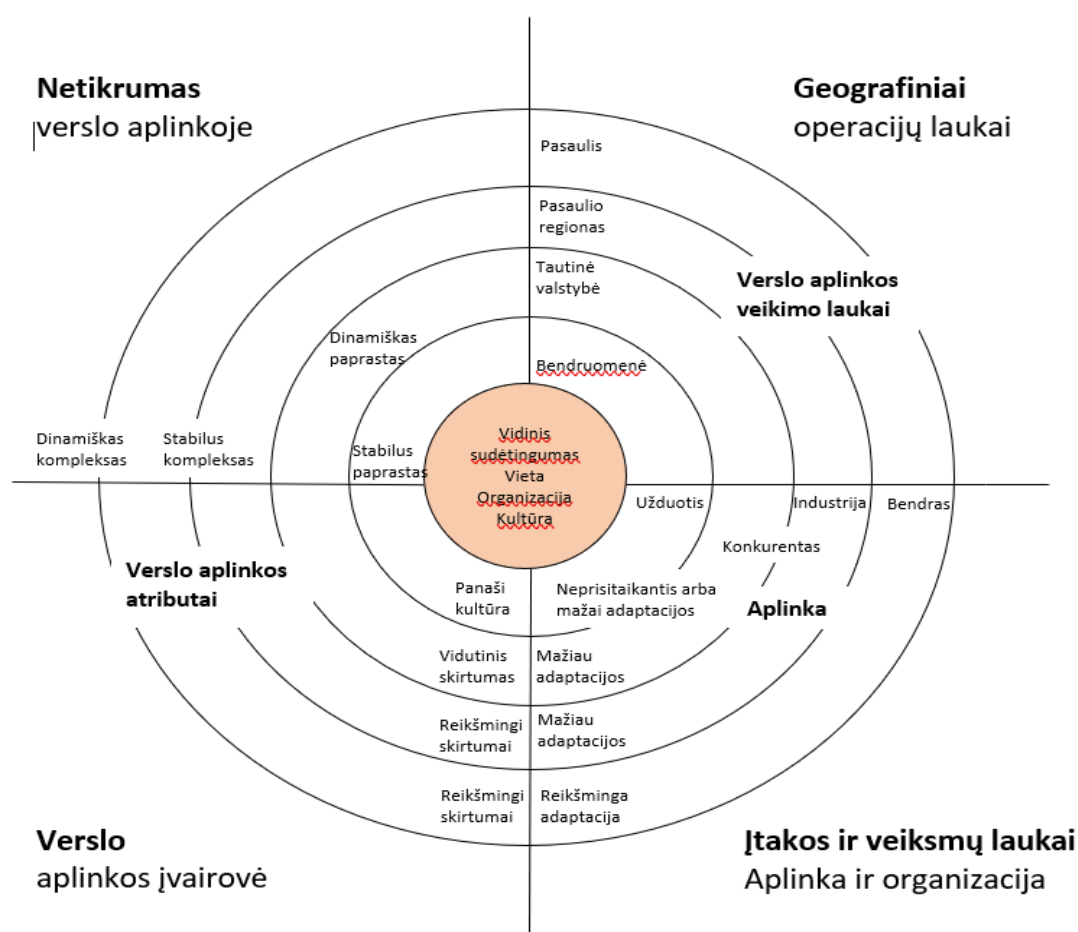
*Įvertinus pateiktą informaciją, galima daryti išvadą, kad strateginis valdymas yra procedūrų, metodų ir idėjų rinkinys, sąlygojantis organizacijos sėkmę, kuri tiesiogiai priklausys nuo to, kaip jos lyderiai sugebės pritaikyti procesus specifinei situacijai. Taigi strateginis valdymas remiasi tam tikromis strateginio planavimo taisyklėmis, kurių pagalba analizuojama verslo aplinka bei ištekliai, numatomos strateginės alternatyvos, priimami ir įgyvendinami strateginiai sprendimai.*



## 1.1. Verslo aplinkos analizė ir organizacijos potencialo vertinimas

Globalizacijos amžiuje organizacija yra priklausoma nuo daugybės kintamų objektų, esančių ne tik jos viduje, bet ir išorėje. Verslo aplinką lemia išoriniai ir vidiniai veiksniai, kurie yra labai dinamiški – nuolat kintantys. Žinojimas apie vykstančius organizacijai reikšmingų veiksnių pokyčius, jų analizavimas ne tik padeda verslui prisitaikyti prie kintančios aplinkos, bet ir užtikrina ilgalaikę organizacijos sėkmę. Pasak Bersėnaitės (2008), verslo aplinkos analizė leidžia įvertinti atskiros įmonės konkurencinę poziciją ar prognozuoti veiksmus, galinčius nulemti veiklą ateityje.

Tam, kad susidaryti holistinį vaizdą apie globalią konkrečios organizacijos verslo aplinką, Platzek, Pretorius ir Winzker (2010) siūlo aplinką apibrėžti keturiomis dimensijomis (žr. 4 pav.).



4 pav. Verslo aplinkos sistema (Platzek, Pretorius, Winzker, 2010, p. 482)

Pirmasis aspektas yra sutelktas į geografinę sritį, kur organizacija veikia. Veiklos aplinka – tai globali ekonomika, pasaulio regionai, nacionalinės valstybės ir vietos bendruomenės. Antrasis aspektas – tai dėmesys, kuris yra sutelkiamas į organizacijos ir jos aplinkos sąveikos sritis. Tam tikra bendroji makroaplinka ir konkreti mikroaplinka apibrėžia šias įtakos ir sąveikos sritis, kur mainai vyksta tarp organizacijos ir jos išorinės verslo aplinkos. Trečiojoje ir ketvirtojoje dimensijose dėmesys yra sutelkiamas į neapibrėžtumą ir įvairovės požymius. Verslumo organizacija turi įvertinti kultūrinę įvairovę bei verslo aplinkos neapibrėžtumą. Šis vertinimas yra reikšmingas kultūrinei verslumo veiklos adaptacijai ir organizacinės struktūros optimizavimui keliose geografinėse teritorijose. Jis

padeda nustatyti leistinas kultūrinės įvairovės galimybes ir apibrėžti pageidaujama verslumo padėties intensyvumą atsižvelgiant į dinamišką verslo aplinkos intensyvumą.

### 1.1.1. Išorinės aplinkos analizė

Organizacijos išorinę aplinką apima veiksniai, esantys už organizacijos ribų ir netiesiogiai darantys įtaką organizacijai, todėl svarbu nustatyti, kaip makroaplinkos pokyčiai veiks organizaciją, nes aplinka kiekvienam verslo subjektui gali daryti skirtingą poveikį. Nors pati organizacija neturi tiesioginės galios daryti poveikio išorinei aplinkai, tačiau, pasak Jucevičiaus (1998), organizacijos sėkmė priklauso nuo to, ar ji sugebės identifikuoti atsirandančias grėsmes ir jų išvengti, ar pastebės galimybes ir jas pritaikys. Verslo aplinkos analizė padeda identifikuoti grėsmes ir silpnybes, jas įvertinti ir parengti strategiją, kuri padėtų jas paversti galimybėmis ir stiprybėmis (Bosas, 2002).

Siekiant įvertinti situaciją rinkoje, labai svarbu numatyti, kokie veiksniai daro įtaką verslo aplinkai, ir pateikti numatomas jų kitimo tendencijas, kurios gali būti svarbios organizacijos strategijai. Snieškienė (2009) išorinę aplinką skiria į du lygius:

- makroaplinką – veiksnius, darančius įtaką visų ekonomikos šakų ūkiniams subjektams;
- pramonės rinkos aplinką – veiksnius, būdingus konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje funkcionuoja organizacija.

Ginevičius ir Krivka (2010) išorinę aplinką taip pat skirsto į du lygius: „išorinės aplinkos analizė apima bendrosios (makroaplinkos) ir konkurencinės (mikroaplinkos) tyrimą, siekiant nustatyti esamas ir potencialias grėsmes bei verslo plėtros galimybes – įmonės sėkmė yra funkcija dviejų kintamųjų: ūkio šakos, kurią įmonė renkasi savo veiklai, patrauklumo ir įmonės santykinės pozicijos toje šakoje“ (p. 88). Pasak Baleženčio (2014), tiriant verslo aplinką, gali būti analizuojama:

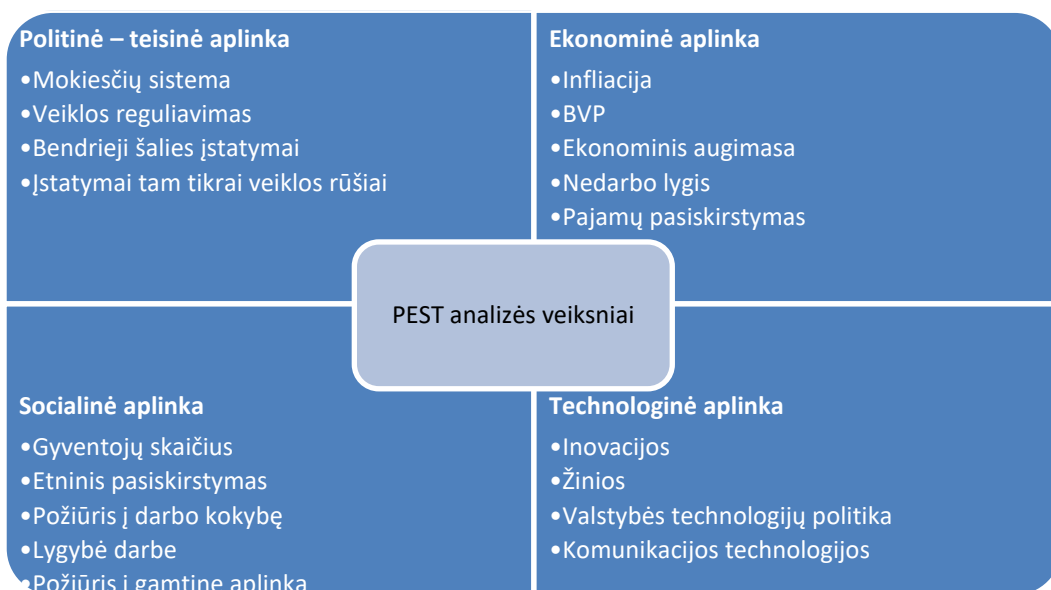
- aplinkos dinamikos analizė;
- svarbiausi sėkmės veiksniai;
- rinkos sąlygų analizė;
- PEST analizė;
- konkurentų analizė.

Pasak Kozlinskio ir Gusevos (2006), verslo makroaplinkos įvertinimo bei numatymo svarba ir poreikis yra pagrįsti:

- didėjančiu vyriausybės vaidmeniu remiant sėkmingą ir produktyvią ekonominę veiklą. Tai sustiprina informacijos įtaką priimant politikų sprendimus;
- verslo bendruomene, kuri reikšmingai prisideda prie sėkmingos ekonominės plėtros sudedamųjų dalių bei geresnio konkurencingumo, reikalaujančio patikimos informacijos apie lemiamų veiksnių identifikavimą plėtros procese.
- patrauklumu užsienio investuotojams, kaip pagrindiniu vystymosi veiksniu, duodančiu impulsą priimant atitinkamą sprendimą.

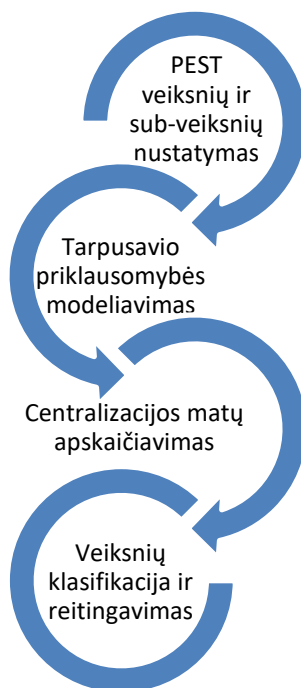
Dažniausiai naudojamas *makroaplinkos analizės* metodas – PEST analizė. PEST yra išankstinė analizė, kurios pagrindinė funkcija yra atpažinti aplinkos (kurioje įmonė veikia) duomenis ir informaciją, įgalinančią organizaciją prognozuoti naujas situacijas ir aplinkybes (Alava ir Mu, 2018). Kuriant strategiją, reikia suderinti galimybes, atsižvelgiant į išorinę aplinką, be to, įmonei būtina

reaguoti į pokyčius. PEST analizė apima politinę – teisinę, ekonominę, socialinę bei technologinę aplinką. Rainys, Peleckis (2019) išskiria šias aplinkas sudarančius veiksniai (žr. 5 pav.).



5 pav. PEST modelį sudarantys veiksniai (Rainys, Peleckis, 2019, p. 3)

Pasak Alava ir kitų autorių (2018), analizuojami PEST veiksniai yra nepriklausomi ir paprastai matuojami bei vertinami neatsižvelgiant į tarpusavio priklausomybę. Autoriai pateikia PEST analizės plėtojimo ir detalizavimo modelį (žr. 6 pav.), kuris susideda iš keturių etapų.



6 pav. PEST analizės sistema (Alava ir kiti, 2018, p. 86)

Pirmajame etape nustatomi veiksniai ir subfaktorai iš politinės, ekonominės, socialinės-kultūrinės, technologinės aplinkos darantys įtaką organizacijai. Pagrindinis tikslas yra nustatyti PEST veiksniai ir subfaktorius, kad būtų suformuota hierarchinė PEST modelio struktūra. Antrame etape siūloma atlikti priežastinės PEST veiksnų tarpusavio priklausomybės modeliavimą pasitelkiant ekspertus.

Trečiajame etape apskaičiuojami centralizacijos matai, remiantis autorių siūlomomis formulėmis. Paskutiniame etape siūloma veiksnius klasifikuoti pagal tam tikras taisykles.

Reikia pastebėti, kad PEST analizė yra labai bendro pobūdžio, todėl sunku pateikti aiškias taisykles, kaip ją geriausiai pritaikyti įvairiomis aplinkybėmis, bet pagrindinė PEST analizės esmė yra ta, kad įmonė turi reaguoti į savo išorinės aplinkos pokyčius.

Stundžienė ir Bliekienė (2012) pabrėžia, kad makroekonominėi aplinkai valstybė turi didelę įtaką, nes jos pagrindinis tikslas užtikrinti ekonominį ir politinį stabilumą. *Politiniai veiksniai* apima bendrus vidaus politinio klimato pokyčius, Europos integracijos padarinius, vyriausybės pasikeitimą, taip pat konkrečius įstatymus ir reglamentus. Politinę aplinką sudarantys veiksniai kiekvieną organizaciją gali veikti skirtingai. Organizacijos susiduria su įvairiais politikos netikrumo ir politinės įtakos šaltiniais, tokiais kaip nuolat kintantys įstatymai, nepastovi socialinė bei ekonominė politika. Henisz ir Zelner (2003) pabrėžia, kad efektyvi politinės aplinkos analizė nėra vien tik situacijos toje valstybėje, kurioje vykdoma veikla, įvertinimo klausimas. Įmonės veiklą gali sąlygoti ir ekonominė bei politinė situacija kitose valstybėse. Todėl aplinkos vertinimas turi nustatyti tiek socialinius, tiek politinius, tiek ekonominius veiksnius kiekvienai organizacijai. Analizuojant politinę aplinką, svarbu nustatyti grėsmes bei įvertinti galimybes. Įmonės veiklos rezultatai priklauso nuo to, ar teisės aktai yra palankūs verslui steigti ir plėtoti. Lietuvoje politinė aplinka yra nuolat kintanti, o tai atsiliepia ilgalaikiai verslo veiklai. Pasak Jucevičiaus (1998), įmonėms, kurių veiklos specifika yra reguliuojama įvairiais teisiniais aktais, įstatymais, politinė rizika ir neapibrėžtumas yra ypač aktualūs.

*Ekonominiai veiksniai* apima ekonominių ciklų pasekmes, pasaulio prekybos pavyzdžius, valiutos keitimo kurso pokyčius, taip pat prekių kainų bei kapitalo rinkų pasikeitimus, darbo rinkų ir normų pokyčius, ekonominį poveikį tiekėjams ir tam tikroms klientų grupėms. „Ekonominių išorinės aplinkos veiksnių analizė padeda suprasti makroekonominius šalies ar platesnio regiono rodiklius, išorinės ekonomikos augimo tendencijas, fiskalinę ir pinigų politiką, korporatyvinio valdymo specifika, taip pat įvertinti transporto, komunikacijų ir kitos infrastruktūros esamą būklę ir galimus pokyčius artimoje ateityje“ (Sinkienė, 2008, p. 74). Pasak Guptos (2013), nors vietos, nacionalinės ir pasaulio ekonomikos svyravimai yra susiję tarpusavyje, vis tiek yra labai svarbu atlikti analizę, pagrįstą organizacijos apimtimi, nes vietos ekonominiai veiksniai gali turėti įtakos nacionalinės ekonomikos tendencijų poveikiui.

*Technologiniai veiksniai* apima technologinių pokyčių poveikį gaminiams, procesams ir paskirstymo kanalams. Technologinės tendencijos apima ne tik naujus išradimus, kurie keičia mūsų gyvenimą, bet ir laipsnišką, kruopštų metodų, medžiagų, projektavimo, taikymo, sklaidos į naujas pramonės sritis ir efektyvumo patobulinimus (Gupta, 2013). Pasak Sinkienės (2008), technologinių veiksnių analizės dėka galima laiku identifikuoti organizacijos veiklos galimybes ir grėsmes, kurias išryškina naujos technologijos.

*Socialiniai pokyčiai* apima demografinius modelius, skonius ir įpročius, susirūpinimą dėl aplinkos bei darnaus vystymosi. Socialinė aplinka apima visuomenės požiūrį ir vertybes, taip pat elgesį, kurį motyvuoja tos vertybės. Socialinio sektoriaus poveikis jaučiamas keičiantis vartotojų poreikiams, skoniui ir pasirinkimui, santykiams su darbuotojais ir visuomenės lūkesčiams, kaip organizacija turėtų atlikti savo pilietybės vaidmenį (Gupta, 2013). „Socialinių veiksnių analizė apima demografinius pokyčius šalyje, regione ar net pasaulyje, visuomenėje vyraujančius šeimos ir bendruomenės santykius, situaciją lygių galimybių ir diskriminacijos srityje, visuomenės gyvenimo

būdo ypatumus ir jų pokyčius, sveikatos ir švietimo, darbo ir pajamų, kriminogeninės situacijos aspektus“ (Sinkienė, 2008, p. 73 ).

Kintant socialinei, technologinei, politinei bei ekonominiai aplinkai, didžiausias uždavinys yra susidoroti ne su permainomis, o prisitaikyti prie tempo, kuriuo jos vyksta. Pasak Manžuch, Macevičiūtės ir Adomavičiaus (2012), „inovacijos nekeltų problemos, tačiau greitis, kuriuo jos plinta ir yra priimamos, neleidžia prognozuoti permainų krypties“ (p. 21). Apibendrinant galima teigti, kad PEST analizė yra naudinga priemonė siekiant suprasti rinkos augimą ar nuosmukį, globalius aplinkos aspektus bei išorinės aplinkos riziką verslo strateginiame valdyme. Reikia pastebėti, kad PEST analizė yra labiau bendro pobūdžio, todėl sunku pateikti aiškias taisykles, kaip ją geriausiai pritaikyti įvairiomis aplinkybėmis.

Snieskienė (2009) pramonės rinkos aplinką (mikroaplinką) apibrėžia kaip visumą išorinių jėgų, veikiančių organizacijos aplinką, tačiau kurioms organizacija gali daryti tam tikrą įtaką. *Mikroaplinkoje* yra išskiriamos trys pagrindinės subjektų grupės: vartotojai, tiekėjai, konkurentai.

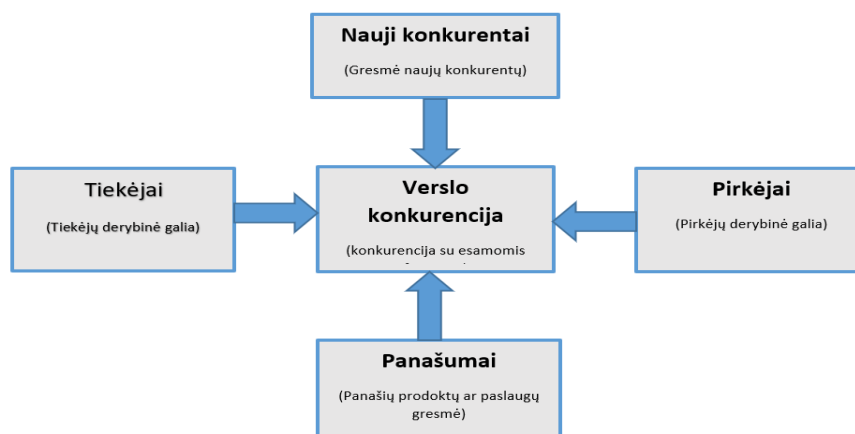
Karpavičius (2007) išskiria šiuos pagrindinius mikroaplinkos elementus:

- Klientai – tie, kurie naudojami įmonės produkcija ar paslaugomis. Organizacija yra orientuota į klientų pritraukimą ir dėl šios priežasties klientai dažnai traktuojami kaip svarbiausias marketingo mikroaplinkos elementas.
- Tiekėjai – asmuo ar įmonė, teikianti produktą ar paslaugą kitam subjektui.
- Konkurentai – įmonės, siūlančios panašią produkciją, konkuruojančios dėl tų pačių klientų, bendraujančios su tais pačiais platintojais, tiekėjais ir interesų grupėmis. Apskritai konkurentai gali būti apibūdinami kaip subjektai, kurie veikia toje pačioje rinkodaros mikroaplinkoje.
- Interesų grupės – tie, kurie domisi įmonės veikla ir rezultatais: asociacijos, įvairios visuomeninės organizacijos ir kt.

Pasak Platzek, Pretorius ir Winzker (2010), mikroaplinka yra konkurencijos, pramonės ir organizacijos užduočių aplinka (visuma). „Dažniausia visų mikroaplinkos komponentų, kaip analizės objektų, reikia nustatyti ne tik bendro pobūdžio dalykus – svarbą, vietą, ribas, bet ir atsižvelgiant į aplinkybes apibrėžti jų struktūrą, sudėtines dalis (elementus), būdingų charakteristikų bei parametru grupes“ (Žvirblis, Mačerinskienė ir Buračas, 2008, p. 82).

Mikroaplinkai analizuoti dažniausiai taikomas vertinimo metodas – M.Porter penkių jėgų modelis. Šis modelis gali būti taikomas bet kuriai organizacijai, nepriklausomai nuo jos dydžio ir pobūdžio. Porterio penketukas apima konkurentų lenktyniavimą, tiekėjų ir pirkėjų derybinę galią, naujų rinkos dalyvių grėsmes ir pakaitalus (Gamayanto, 2005). Porteris teigė, kad konkurencinės strategijos plėtojimo esmė priklauso nuo įmonės susiejimo su aplinka, kurioje ji vykdo savo verslą. Įmonės aplinka yra pakankamai sudėtinga, apimanti tiek socialines, tiek ekonomines galias. Svarbiausias šios aplinkos elementas įmonei yra tas sektorius, kuriame ji konkuruoja. Tam tikro sektoriaus struktūra daro didelę įtaką nustatant konkurencijos taisykles. Konkurencijos intensyvumas tam tikrame sektoriuje nėra nei atsitiktinumas, nei nesėkmė (Porteris, 1980). Pasak Karagiannopoulou, Georgopoulou ir Nikolopoulou (2005), Porteris identifikuoja penkias galias, formuojančias pramonę: esamų konkurentų lenktyniavimas, naujų rinkos dalyvių grėsmė, tiekėjų derybinė galia, pirkėjų derybinė galia ir pakaitalų grėsmė (žr. 7 pav.). Šis penkių galių modulis yra paprastas, tačiau galingas įrankis, skirtas suprasti, kur tam tikroje verslo situacijoje slypi galia. Nors kiekvienos galios stiprumas

atskirose pramonės srityse gali skirtis, tačiau visos jėgos kartu lemia ilgalaikį pelningumą konkrečiame pramonės sektoriuje. Jei galios yra intensyvios, kaip, pavyzdžiui, tokiose pramonės šakose kaip oro linijos, tekstilės bei viešbučių pramonė, tuomet beveik nė viena įmonė neuždirba patrauklios investicijų grąžos. Jei galios yra gerybinės, tokiose pramonės šakose, kaip programinė įranga, gaivieji gėrimai bei tualetiniai reikmenys, tuomet daugelis įmonių dirba pelningai. Pramonės struktūra skatina konkurenciją ir pelningumą, neatsižvelgiant į tai, kad tam tikra pramonės šaka gamina produktą ar suteikia paslaugą, yra besiformuojanti ar brandi, pažangiųjų ar žemųjų technologijų, reguliuojama ar nereguliuojama. Nors daugybė veiksnių gali paveikti pramonės pelningumą trumpuoju laikotarpiu, įskaitant orus bei verslo ciklą – tačiau pramonės struktūra, pasireiškianti konkurencinėmis jėgomis, nustato pramonės pelningumą vidutiniu ir ilguoju laikotarpiu (Porter, 2008).



7 pav. Porter penkių jėgų modelis (Karagiannopoulos, Georgopoulos, Nikolopoulos, 2005)

*Pirmoji galia: konkurentų lenktyniavimas.* Konkurencijos intensyvumas, kuris yra akivaizdžiausias iš penkių galių pramonėje, padeda išaiškinti, koku mastu pramonės sukurta vertė bus išsklaidyta konkurencijoje „už galvą“. Pats vertingiausias Porterio „penkių galių“ struktūros indėlis šioje svarstomoje problemoje gali būti jos prielaida, kad konkurencija, nors ir svarbi, yra tik viena iš kelių galių, lemiančių pramonės patrauklumą. Atliekant konkurentų tyrimus svarbiausias etapas – „konkurentų grupavimas ir išskyrimas, t. y. jų identifikavimas. Jis leidžia kryptingai atlikti tolesnį tyrimą bei susiaurinti analizės objektą, pavyzdžiui, aprėpti tikslinės konkurentų grupės įmones. Konkurentai paprastai grupuojami išskiriant rinkos lyderius, konkurentus, keliančius didelę grėsmę, potencialius konkurentus ir kt.“ (Žvirblis, Mačerinskienė ir Buračas, 2008, p. 83).

*Antroji galia: naujų rinkos dalyvių grėsmė.* Tiek potencialūs, tiek esami konkurentai daro įtaką vidutiniam pramonės pelningumui. Pagrindinė koncepcija analizuojant naujų dalyvių grėsmę – tai patekimo į rinką kliūtys (M. Porteris, 1980). Jos gali būti įvairių formų ir yra naudojamos siekiant užkirsti kelią naujų įmonių antplūdžiui pramonėje, kai tik pelnas, pakoreguotas atsižvelgiant į kapitalo kainą, padidėja virš nulio. Priešingai, patekimo į rinką kliūtys egzistuoja, kai pašaliniam asmeniui sunku ar ekonomiškai neįmanoma atkartoti esamų rinkos veikėjų padėties. Pasak M. Porterio (2008) dažniausiai pasitaikančios patekimo į rinką kliūtys, išskyrus esmines fizines ar teises kliūtis, paprastai yra mastas ir investicijos, kurios yra reikalingos siekiant patekti į pramonę kaip veiksmingam konkurentui.

*Trečioji galia: pakaitalų grėsmė.* Pavojus, kai pakaitiniai produktai gali daryti įtaką pramonės pelningumui, priklauso nuo skirtingų produktų ar paslaugų kainos ir kokybės santykio, kurių klientai gali pageidauti, tenkindami tuos pačius pagrindinius poreikius (Magretta, 2011). Pakeitimo grėsmei taip pat įtakos turi ir pakeitimo išlaidos – tai yra išlaidos tokiose srityse kaip perkvalifikavimas, perdarymas ir pertvarkymas, kurios patiriamos, kai klientas pasirenka kitokio tipo produktą ar paslaugą. Pakeitimo procesas vyksta pagal S formos kreivę. Tai prasideda lėtai, kai keli tendencijų formuotojai rizikuoja eksperimentuoti su pakaitalu, plėtoja veiklą, jei kiti klientai seka pavyzdžiu, ir, galiausiai, nusileidžia, kai beveik visos ekonominės pakaitalų galimybės yra išnaudotos.

*Ketvirtoji galia: pirkėjo galia.* Pasak Jucevičiaus (1998), konkurencinę aplinką kuria, net tik tiesioginiai tiesioginiai rinkos subjektai, jais tampa ir pirkėjai. Jų galia yra viena iš dviejų horizontaliųjų jėgų, kurios daro įtaką pramonės sukurtos vertės pasisavinimui. Valentinavičiaus teigimu (2009) svarbiausi perkamąją galią lemiantys veiksniai yra apimtis ir klientų koncentracija. Kiti veiksniai yra pirkėjų informavimo mastas ir konkurentų koncentracija ar diferenciacija. Dažnai naudinga atskirti potencialią pirkėjo galią nuo pirkėjo noro ar paskatos naudoti tą galią, noro, kuris daugiausia kyla iš „nesėkmės rizikos“, susijusios su produkto naudojimu.

*Penktoji galia: tiekėjo galia.* Tiekėjo galia yra veidrodinis pirkėjo galios įvaizdis. Todėl, analizuojant tiekėjų galią, pirmiausia dėmesys sutelkiamas į tiekėjų apimtį bei koncentraciją, atitinkamai su pramonės dalyviais ir, antra, į pateiktų sąnaudų diferenciacijos laipsnį (M. Porteris, 1980). Galimybė apmokestinti klientus skirtingomis kainomis, atsižvelgiant į kiekvienam pirkėjui sukurtos vertės skirtumus, paprastai rodo, kad rinkai yra būdinga aukšta tiekėjų galia ir tuo pačiu maža pirkėjų galia.

### **1.1.2. Vidinės aplinkos analizė**

Vidinę organizacijos aplinką Poderienė (2003) apibrėžia kaip sąlygų, lemiančių organizacijos vidaus procesus ir reiškinius, visumą. Analizuojant organizacijos išorinę aplinką nusakoma tai, ką organizacijai leidžiama daryti, o analizuojant vidinę organizacijos aplinką apibrėžiama ką organizacija yra pajėgi daryti „yra įvertinamas pačios įmonės pajėgumas“ (Rainys ir Peleckis, 2019, p.4).

Wehrich (1982) vidinės aplinkos veiksnius skirsto į: valdymą ir organizavimą, veiksmus, finansinius išteklius ir kitus veiksnius, svarbius tam tikrai organizacijai.

Valdymas ir organizavimas. Ši kategorija apima ne tik vadybinius talentus, bet ir darbo jėgą, kaip visumą. Ji taip pat apima darbo santykius; personalo politiką; darbuotojų vertinimą, atranką, jų mokymą bei tobulinimą; ir, be abejo, atlygio sistemą. Planavimo ir kontrolės sistema, kaip ir organizacijos struktūra bei jos klimatas yra vienodai svarbūs organizacijos sėkmei.

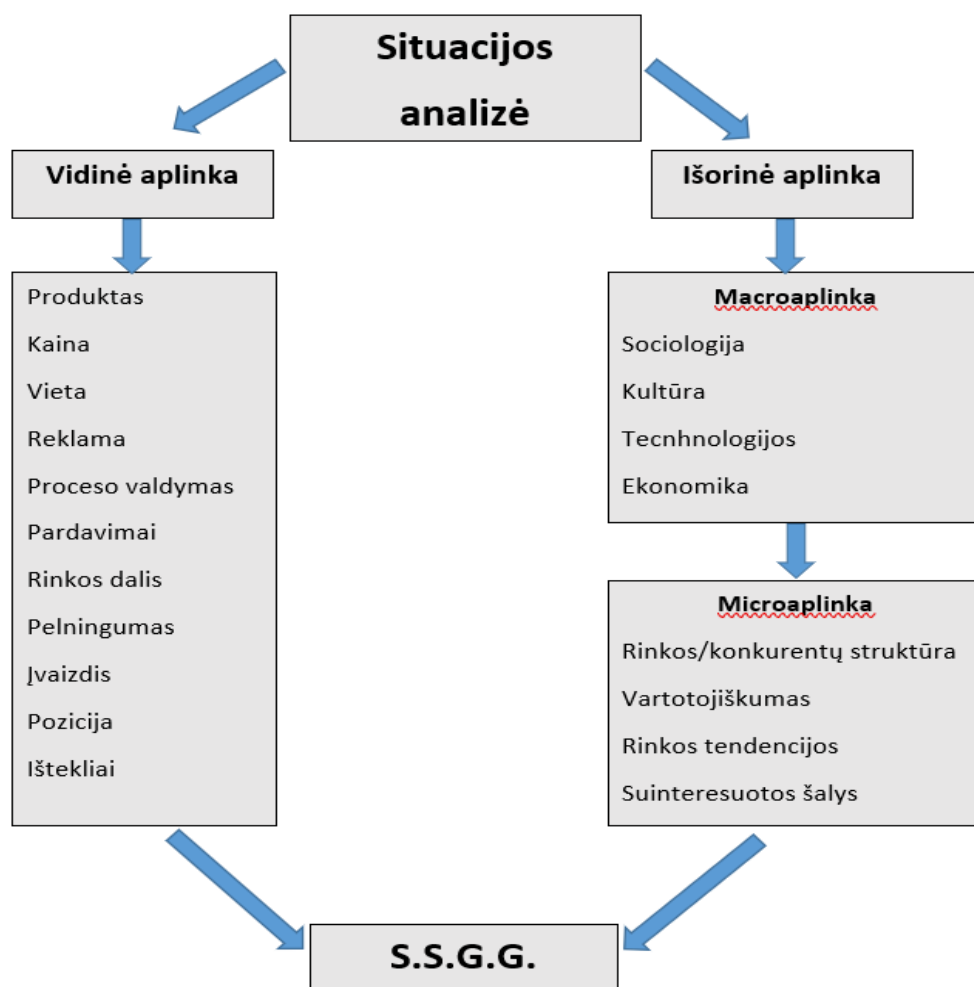
Veiksmai. Veiksmai turi būti kruopščiai išanalizuoti, atsižvelgiant į mokslinių tyrimų ir plėtros pajėgumus, taip pat į gamybos įrenginių tinkamumą bei produktyvumą, kad būtų galima pasiekti laukiamą augimą ir kitus strateginius tikslus. Be to, rinkodara turi būti vertinama pagal produktų platinimo kanalus, firminio pavadinimo apsaugą, konkurencingą kainodarą, tinkamą klientų identifikavimą, paslaugų ir įmonės įvaizdį.

Finansai. Reikia atidžiai įvertinti įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses. Tai turi būti atliekama kapitalo struktūros, finansavimo, pelningumo, mokesčių situacijos, finansinio planavimo ir apskaitos sistemos srityse. Analizei atlikti galima naudoti daug finansinių rodiklių, tačiau finansų valdyme reikia sutelkti

dėmesį ne tik į praeitį ar dabartį, bet ir užtikrinti trumpalaikį bei ilgalaikį finansinį planavimą, atitinkantį įmonės tikslus ir strategiją.

Kiti veiksniai. Čia dėmesys sutelkiamas į akivaizdžius veiksnius, dėl kurių reikia įvertinti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses. Tačiau kiti veiksniai, tokie kaip patentai, išradimai ir įmonės įvaizdis, gali būti būdingi arba svarbūs įmonei tam tikru laikotarpiu.

Mokslinėje literatūroje dažniausiai analizuojami vidinės aplinkos metodai: strateginių pranašumų, pridėtinės vertės grandinės, 7 S modelis, tačiau plačiausiai nagrinėjamas užsienio ir lietuvių autorių (Vrontis ir Thrassou, 2006; Babatunde ir Adebisi 2012) darbuose metodas apjungiantis vidinės ir išorinės aplinkos analizes – SSGG analizė. Strateginis rinkodaros planavimas yra svarbus siekiant sukurti labiausiai tinkamą rinkodaros strategiją, kuriant ir išlaikant organizaciją sparčiai besikeičiančioje rinkoje. Kaip pavaizduota 8 paveiksle tiek bendrovės vidaus aplinka (kontroliuojami kintamieji, įtakojami vadovybės), tiek ir išorinė aplinka, kurioje veikia įmonė (nekontroliuojamų kintamųjų valdymas negali daryti įtakos) turi būti išnagrinėti. Gauta informacija turi būti struktūruota ir analizuojama atliekant SSGG (Stiprybės, Silpnybės, Galimybės ir Grėsmės) analizę, kuri leidžia įmonei spręsti aplinkos grėsmes ir galimybes, turinčias atitikti įmonės silpnąsias ir stipriąsias puses. Tai darydama įmonė gali išnaudoti savo stipriąsias puses, sumažinti trūkumus, išnaudoti rinkos galimybes ir išvengti bet kokių kylančių grėsmių (Vrontis ir Thrassou, 2006).



8 pav. SSGG analizės schema



Vidinės ir išorinės aplinkos analizė yra svarbi strateginio planavimo proceso dalis. Aplinkos veiksniai įmonės viduje paprastai gali būti klasifikuojami kaip stipriosios pusės arba silpnybės, o įmonės išorės veiksniai gali būti klasifikuojamos kaip galimybės ar grėsmės. Pasak Babatunde ir Adebisi (2012), SSGG analizė yra esminė priemonė strategijos formulavimui ir strategijos sprendimų alternatyvos pateikimui.

*Apibendrinant galima teigti, kad SSGG analizė apibūdinama kaip priemonė, kuria bendrovė gali nustatyti savo stipriąsias ir silpnąsias puses, susijusias su išorinėmis galimybėmis bei grėsmėmis. Kiekviena įmonė, įvertinusi savo vidines stipriąsias ir silpnąsias puses ir išorines aplinkos įtakas (galimybes ir grėsmes), gali parengti veiksmingą rinkodaros planą. Nesugebėjimas suprasti išorinių ir vidinių galimybių, gali lemti visišką nesėkmę. Taigi, svarbiausi strateginių sprendimų priėmimo elementai yra organizacijos aplinkos, išteklių bei įmonės galimybių analizė.*

## **1.2. Verslo vystymo strategijų teorinės prielaidos**

Šiuolaikinis greitai besivystantis laikotarpis pasižymi dideliu konkurencijos intensyvumu. Pastarąjį dešimtmetį konkurencija praktiškai augo visose verslo srityse. Nepriklausomai nuo to, ar tai žaliavų, paslaugų, ar kitos verslo rinkos. Tokioje konkurencingoje rinkoje įmonės yra priverstos laviruoti įvairiais būdais, pasitelkiant visą galimą pajėgumą. Viena efektyviausių priemonių yra tinkamas įmonės strategijos perengimas ir taikymas. Tai įmonei suteikia galimybę konkuruoti, išlaikyti rinkos dalį bei generuoti ekonominę naudą. Žinoma, bendra strategijos visuma leidžia pagerinti vartotojų patirtis, išlaikyti veiksmų pastovumą, apibrėžti ateities tikslus bei priemones jiems pasiekti.

### **1.2.1. Strateginių sprendimų alternatyvos**

Mokslinėje literatūroje (Tavana ir Banerjee, 1995; Macdonald, 1985; Valentinavičius, 2009; Carneiro, 2001; Šarkutė, 2009; Wu, Lin ir Lee, 2010; Antuchevičienė, 2005; Buškevičiūtė ir Raipa, 2014; Barney, 2000; Grant, 2002) priimant galutinius strateginius sprendimus pabrėžiama strateginių alternatyvų svarba. Kaip teigia Valentinavičius (2009), priimant strateginius sprendimus, pirmiausia įvertinamos strateginės alternatyvos, kurios parenkamos atsižvelgiant į tikslinę strategijos orientaciją ir į kitus sprendimų vertinimo kriterijus. Priimant strateginius sprendimus tik kelioms ar vienai alternatyvai suteikiamas prioritetas (Šarkutė, 2009; Buškevičiūtė ir Raipa, 2014). Užsienio ir lietuvių tyrėjai (Wu, Lin ir Lee, 2010; Barney, 2000) išryškindami organizacijos išteklinį potencialą ir jo panaudojimo rinkoje galimybes, išskiria rinka ir ištekliais pagrįstas strateginių sprendimų alternatyvas. Veiksmai ir priemonės strategijos formavimui parenkamos iš kelių strateginių alternatyvų, įvertinus kriterijus.

***Rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos.*** Remiantis rinka grįstais alternatyvų deriniais kurie yra pranašumų pagrindas, Wu, Lin ir Lee (2010) aptaria galimybes, kaip maksimaliai padidinti pranašumą rinkoje. Pirmiausia dėmesys skiriamas konkrečioms rinkodaros alternatyvoms ir galimybėms. Organizacijos turi išskirti rinkodaros alternatyvas ir galimybes geriausiai tinkančias unikaliems reikalavimams, kuriuos organizacijoms kelia jų rinkodaros strategija. Porter (2008) teigia, kad rinkos alternatyvų segmentacija (kliento poreikių supratimas ir produkto vertės didinimas) galėtų būti plačiai naudojama, siekiant pasiekti konkurencinį pranašumą ir geresnę organizacinę veiklą.

Mokslinėje literatūroje (Forsman, 2004; Haggie, Kingston, 2003; Raudeliūnienė, 2007; Vasiliauskas, 2010; Ginevičius ir Krivka, 2010; Porter, 1980; Budrys, 2019) yra išskiriamos šios rinkos pagrįstos alternatyvos:

- produkto portfelio matrica;
- konkurencijos strategija;
- vertės grandinės strategija;
- generalinės strategijos;
- rinkos alternatyvų matrica;
- ekspansijos metodų matrica.

*Produkto portfelio matrica.* Verslo aplinkos sudėtingumas ir didelis įvairių produktų asortimentas įpareigoja modifikuoti kuriamus produktus, kad įmonė kuo kokybiškiau patenkintų vartotojų poreikius ir užsitikrintų efektyvų veiklos rezultatą. Pasak Wind, Mahajan ir Swire (1983), tai aktualu tiek didelėms, tiek mažoms įmonėms, kad suplanuotų savo produktų pasiūlą ir įvertintų kiekvieno produkto strategijos suderinamumą su vartotojų poreikiais, ištekliais. Šių tikslų siekianti organizacija turi išsikelti tokius produktų rinkos planavimo klausimus: kas yra pagrindiniai įmonės produktai? Kaip užimti lyderio pozicijas rinkoje? Kokias naujas veiklas reikia vystyti? Atsakymai į šiuos klausimus, gali būti laikomi produkto portfelio matricių. Paskirstant išteklius skirtingiems produktams, galima pasiūlyti keletą produkto portfelio matricos modelių. Mokslinėje literatūroje dažniausiai aptariama Bostono produkto portfelio matrica, tačiau standartizuotų modelių yra ir daugiau. Pasak Dahmus, Gonzalez-Zugasti ir Otto (2001), galima sukurti atskiras produktų koncepcijas ir sujungti jas į bendrą matricią. Kiekvienas iš šių produktų gali būti plėtojamas kaip nepriklausomas koncepcinis projektas, tačiau visiems produktams turi būti išskirti vienodi tikslai. Kuriant produktų koncepcijas galima sukurti visiškai naują produktų portfelį arba išplėsti esamo produkto portfelio funkcijas, su papildomais produktų variantais.

*Konkurencijos strategija* siekiama užsitikrinti konkurencinį pranašumą rinkoje. Kaip teigia Ginevičius ir Krivka (2010), konkurencinė strategija – tai veiksmų planas, nukreiptas į konkurencinį pranašumą įvertinus įmonės vidinius ir išorinius veiksnius. Konkurencinės strategijos tikslas, pasak Ellitan (2017), pagerinti verslo rezultatus per įmonės efektyvumą ir produktyvumą. Porteris (1980) teigia, kad įmonės konkurencijos strategija remiasi dviem dalykais: rinkos patrauklumu ilgalaikiam pelningumui ir veiksniais, lemiančiais konkurencinę įmonės padėtį rinkoje. Tinkamos konkurencijos strategijos pasirinkimas yra labai svarbus įmonės sėkmei.

*Vertės grandinės strategija* – tai veiklų seka sukurianti pridėtinę produkto vertę (Karbownik, Dohn ir Sienkiewicz-Małyjurek, 2012). Walters ir Lancaster (2006) teigia, kad vertės grandinė yra priemonė padalijanti verslą į strategiškai svarbias veiklas ir taip sukurianti galutinio vartotojo patenkinimą bei realizuojanti kitų suinteresuotų šalių tikslus. Vertės grandinė pagal Porter (1985) klasifikuoja bendrąją pridėtinę vertę skirstančią organizacijos veiklą į:

- pagrindinę veiklą – įeina: atvykstamoji logistika, operacijos (gamyba), išvykstamoji logistika, rinkodara ir pardavimas bei klientų aptarnavimas;
- palaikomąją veiklą – įeina: administracinės infrastruktūros valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas, moksliniai tyrimai, technologijos ir plėtra bei pirkimai.

Kiekvienai vertybinei veiklai nustatomi kaštai ir vertės veiksniai. Pagrindinis jos tikslas yra maksimaliai padidinti vertę sumažinant išlaidas.

*Generalinės strategijos.* Pirmasis pasiūlęs generalines organizacijos strategijas buvo Porter (1985). Autoriaus teigimu, organizacijos sėkmė ilgalaikėje perspektyvoje yra pagrįsta pozicija pramonėje, kuri leidžia sukurti konkurencinį pranašumą. Jis pasiūlė tris pagrindines bendrąsias strategijas, kuriomis remiantis galima sukurti konkurencinį pranašumą ilgalaikėje perspektyvoje ir užtikrinti pagrįstą poziciją. Šios trys bendrinės generalinės strategijos yra: sąnaudų lyderiavimas, diferenciacijos ir fokusuotos (dėmesio sutelkimo). Porteris teigė, kad tinkamai išnaudodamas sąnaudų lyderystę, diferenciaciją ar fokusuotą strategijas verslas gali įgyti reikšmingą ir ilgalaikį konkurencinį pranašumą prieš konkurentus (Porter, 1985).

*Rinkos alternatyvų matrica.* Ansoff (1984) nagrinėja strategijas, kurias įmonė gali naudoti norėdama padidinti savo rinkos augimą. Jis pasiūlė produktų rinkos išplėtimo matricą. Pateiktoje matricoje nagrinėjami du aspektai – produktai ir rinkos. Taip pat svarstoma ar jie yra nauji, ar esami. Tai lemia keturias atskiras augimo strategijas: skverbimasi į rinką (esama rinka ir esamas produktas), rinkos plėtrą (nauja rinka ir esamas produktas), produkto plėtrą (naujas produktas ir esama rinka) ir diversifikaciją (naujas produktas ir nauja rinka). Tai yra naudinga priemonė atpažinti rinkos galimybes.

*Ekspansijos metodų matrica.* – „įsigijimai, susijungimai, atsiskyrimai, naujos vidaus įmonės, bendros įmonės, strateginiai aljansai, eksportavimas, licencijavimas, privilegijavimas (Vasiliauskas, 2004, p. 39)“. Ieškant galimybių organizacijos veiklos apimčiai išplėsti, pasitarnauja ekspansinės veiklos orientacija, paprastai įgaunanti vieną iš dviejų formų – vidinės ir išorinės.

- Vidinė ekspansija – kai organizacija gali plėstis didindama turimus pajėgumus toje pačioje rinkoje (šalyje), dirbdama įprastai, tačiau papildydama pajėgumus. Arba vykdydama eksportą, t.y. plėsdama rinką užsienyje.
- Išorinė ekspansija – kai organizacija sukuria papildomus pajėgumus naujose perspektyviose rinkose tiek šalies viduje, tiek užsienio rinkose, tačiau keičia valdymo struktūrą, personalą, o valdymo politiką. Šiuo atveju jungiamasi su kitomis įmonėmis, sukuriama aljansai ir kt.

*Ištekliais pagrįstos strateginės sprendimų alternatyvos.* Ištekliais pagrįstos strateginės alternatyvos apima ne tik organizacijos išteklius, bet ir jos galimybes (Helfat ir Peteraf, 2003). Renkantis ištekliais grįstą alternatyvą, svarbu įvertinti įmonės išteklius ir organizacijos galimybes, tuos išteklius panaudoti įgyvendinant numatytą strategiją. Raudeliūnienė (2007) formuodama ištekliais grįstą strateginį modelį remiasi prielaidomis, kad kiekvienos įmonės stiprybė yra jos turimi ištekliai ir gebėjimai. Pirmiausiai indentifikuojami ištekliai bei įmonės gebėjimai, nustatomas potencialas strategijos įgyvendinimui. Kadangi kiekvienoje įmonėje ištekliai yra skirtingi, tai ir strategijos turi būti formuojamos skirtingos. Pasak (Grant, 1991; Barney, 2000), kiekviena organizacija yra unikali savo ištekliais ir gebėjimais. Mokslinėje literatūroje (Raudeliūnienė, 2007; Vasiliauskas, 2010; Snell, Shadur ir Wright, 2001; Votchaeva, 2012; Boyer ir Lewis, 2002; Arasti, Khaleghi ir Noori, 2017) dažniausiai yra išskiriamos šios ištekliais pagrįstos alternatyvos:

- žmonių išteklių strategija;
- finansinių išteklių strategija;
- operacijų strategija;

- kokybės strategija;
- technologijų strategija;
- išlaidų mažinimo strategija;
- bazinių kompetencijų strategija.

*Žmonių išteklių strategija* – ilgalaikio plano, sukurto siekiant žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo valdymo bei plėtros organizacijoje, tikslai. Pasak Snell, Shadur ir Wright (2001), strateginio valdymo teorijos turi būti orientuotos į žmogiškuosius išteklius. Konkurencinis organizacijos pranašumą vis labiau sąlygoja įmonės galimybės mokytis, priimti naujoves ir pokyčius, kitaip tariant, įmonė gali būti konkurencinga tiek, kiek turi perspektyvaus žmogiškojo potencialo. Žmogiškasis elementas tampa vis svarbesnis kuriant vertės ekonomiką. Kultūros, požiūriai, vertybės ir darbuotojų įsipareigojimai yra svarbesni sėkmei, nei bet kada anksčiau. Būtent šis – žmogiškųjų išteklių elementas išskiria sėkmingas ir nesėkmingas įmones.

*Finansinių išteklių strategija* yra viena iš svarbiausių įmonės strategijų, kurioje pateikiamos visos pagrindinės finansinės veiklos kryptys ir finansiniai santykiai, plėtra formuojant ilgalaikius finansinius tikslus, pasirenkant efektyviausius jų pasiekimo būdus kintančiomis aplinkos sąlygomis. Finansinė strategija yra priemonių ir ilgalaikių planų rinkinys finansinės veiklos ir finansinių ryšių užtikrinančių pelningumą, finansinį stabilumą ir kuo didesnę produkto vertę (Votchaeva, 2012). Kaip teigia Kosinova, Tolstel, Sazonov ir Vaysbeyn (2016), finansinė strategija yra dalis įmonės plėtros strategijos, viena iš svarbiausių funkcinių strategijų rūšių. Tai finansų formavimo, koordinavimo, paskirstymo ir panaudojimo koncepcija, susijusius su rizika ir netikrumu, atsižvelgiant į dinamiką ir išorinės bei vidinės aplinkos pokyčius, kuriais siekiama tobulėti, sukuriant konkurencinį pranašumą.

*Operacijų strategija* – planas, kuriame nurodoma, kaip organizacija paskirstys išteklius infrastruktūrai ir gamybai palaikyti. Operacijų strategijai paprastai turi įtakos bendra organizacijos verslo strategija. Operacijų strategija yra skirta maksimaliai padidinti gamybos ir palaikymo elementų efektyvumą ir tuo pačiu sumažinti išlaidas. Anderson, Cleveland ir Schroeder (1989) pabrėžia, kad tinkamas strateginis padėties nustatymas arba operacijų galimybių suderinimas gali turėti reikšmingos įtakos organizacijos konkurencingumui ir verslo rezultatams. Operacijų strategijos veiksmingumą nustato suderinamumo laipsnis tarp konkurencijos prioritetų ir atitinkamų sprendimų dėl veiklos struktūros ir infrastruktūros (Boyer ir Lewis, 2002).

*Kokybės strategija* – tai rinkos ir produktyvumo strategijų, turinčių labai didelę reikšmę bendrai įmonės strategijai, dalis. Kaip teigia Noe, Hollenbeck, Gerhart ir Wright (2017), formuodama kokybės strategiją, įmonė turi atsižvelgti į rinkų reikalavimus bei gamintojo (paslaugų teikėjo) sugebėjimus. Neabejojama, kad kokybė yra pagrindinis bendrovės rūpestis ir sėkmės garantas. Kokybės strategija išsiskiria iš visų kitų ir yra vienintelis efektyvus būdas įveikti konkurenciją.

*Technologijų strategija* – tai planas, apibrėžiantis, kaip naudoti technologijas organizaciniam tikslams pasiekti (Arasti, Khaleghi ir Noori, 2017). Technologijų strategijoje gali būti apibrėžtos konkrečios technologijos, nustatyta, kurie darbuotojai yra atsakingi už šių technologijų valdymą ir kaip šios technologijos derės su verslo tikslais. Strategijos tikslas yra apibrėžti, kaip technologijos turėtų palaikyti bendrą įmonės strategiją. Technologijų strategija daro įtaką biudžeto asignavimams, veiklos procedūroms, atsakomybei, susijusiai su verslo tikslais ir kasdienėms funkcijoms.

*Išlaidų mažinimo strategija* gali sumažinti organizacijos sąnaudas ir padidinti našumą, sudarydama sąlygas strategiškai persikirstyti išteklius. Pasak Zhang, Hajiesmaili, Cai, Chen ir Zhu, (2016),

sumažėjus įmonės kaštams, organizacija gali sutelkti biudžeto išteklius operacijų plėtrai arba naujos rinkos plėtrai. Tai palaiko strateginį tikslų derinimą, taip pat naujoves ir didėjančią rinkos dalį.

*Bazinių kompetencijų strategija.* Šiuo požiūriu verslas yra tarsi atvira sistema, persipinanti su savo aplinka, kad būtų galima gauti išteklių ir pateikti rezultatus. Vadovaujantis tokiu strategijos požiūriu, verslo sugebėjimas sukaupti pagrindines kompetencijas, kurių neįgyja konkurentai ir kurios vartotojams uždirba pastebimą pelną, yra jos geresnių rezultatų pagrindas (Lukács, Budavári-Takács ir Suhajda, 2016). Verslas gali sukurti konkurencinį pranašumą tiek naujose, tiek esamose rinkose. Bazinių kompetencijų pagrindą sudaro kolektyvinis organizacijos mokymasis, naujų žinių siekimas. Naujų kompetencijų įgijimui pasitarnauja ir ryšiai su tiekėjais, klientais, konkurentais.

*Apibendrinant ištekliais ir rinka grįstų kompetencijų strategijas, galima teigti, kad veiklos planavimo sprendimai, tokie kaip įmonės pajėgumai, technologijos, darbo jėgos klausimai, kokybės sistemos, finansiniai veiksniai ir kt. alternatyvos turi būti kruopščiai suderintos su pagrindiniais organizacijos tikslais siekiant efektyvios įmonės veiklos. Įmonės privalo pasirinkti, kurios strateginės alternatyvos yra prioritetinės, atsižvelgiant į jų santykinę svarbą. Strateginės alternatyvos gali vieną kitą papildyti.*

## **1.2.2. Verslo strategijos ir jų tipologija**

Konkurencingos elgsenos ir konkurencijos strategijų skirtingomis aplinkos sąlygomis analize buvo susidomėta jau XIX amžiuje. Bendrąsias konkurencines strategijas arba strategijos tipus pasiūlė McGee ir Thomas (1986) bei Porter (1980, 1985). O pirmieji empiriškai analizavę – Galbraith ir Schendel (1983) bei Miller (1986). Minėti autoriai išnagrinėjo su šiais strategijos tipais susijusius veiklos rezultatus ir jų organizacines ypatybes bei aplinkos sąlygas, kuriomis organizacija greičiausiai įgyvendins skirtingas konkurencijos strategijas. Bendrovė taip pat gali priimti „jokių pokyčių“ strategiją ir nuspręsti nieko nedaryti. Užuoat diegusi naujoves ar plėtrą, įmonė gali ir toliau eiti išbandytu keliu, naudodama esamus produktus ir paslaugas bei išvengdama klaidų rizikos diegiant inovacines naujoves.

Analizuojant mokslinę literatūrą, pastebima nemažai skirtingų strategijų, kurių taikymas priklauso nuo organizacijos strateginės pozicijos rinkoje bei keliamų tikslų. Mokslinėje literatūroje (Yamin, Gunasekaran ir Mavondo, 1999; Vasiliauskas, 2010; Porter, 1985; Ansoff, 1984; Valipour, Birjandi ir Honarbakhsh, 2012) yra įvairių strategijų klasifikacijų, tačiau dažniausiai jos klasifikuojami į dvi pagrindines grupes: generalinės ir augimo strategijos.

### **1.2.2.1. Generalinės strategijos**

Porter (1985) teigimu, organizacijos sėkmė ilgalaikėje perspektyvoje yra pagrįsta pozicija pramonėje, kuri leidžia sukurti konkurencinį pranašumą. Yra trys pagrindinės bendrosios strategijos, kuriomis remiantis galima sukurti konkurencinį pranašumą ilgalaikėje perspektyvoje ir užtikrinti pagrįstą poziciją: sąnaudų lyderiavimas, diferenciacijos ir fokusuotos (dėmesio sutelkimo). Tinkamai išnaudojus sąnaudų lyderystę, diferenciaciją ar fokusuotą strategijas, verslas gali įgyti reikšmingą ir ilgalaikį konkurencinį pranašumą prieš konkurentus (Akan, Allen, Helms, ir Spralls, 2006).

*Sąnaudų lyderiavimo strategija* – taikant šią strategiją yra siekiama tapti gamintojais už mažiausią kainą. Kaip teigia Valipour, Birjandi ir Honarbakhsh, (2012) įmonės turi griežtai kontroliuoti išlaidas, taip pat susilaikyti nuo naujovių diegimo, mažinti rinkodaros išlaidas taip sumažinant produkto kainą. Porter (1985) šią strategiją sieja su stambiomis įmonėmis, siūlančiomis standartinius gaminius

priimtinus daugumai klientų. Tradicinis būdas šiam tikslui pasiekti yra didelės apimties gamyba, kuri verslui suteikia galimybę išnaudoti masto ekonomiją. Kartais pigių kainų lyderis gali taikyti nuolaidas savo produktui, siekiant padidinti pardavimus, ypač tuomet, jei jis patiria mažesnius gamybos kaštus, nei jo konkurentai.

Siekiant užtikrinti sanaudų lyderiavimą Hill (1988) išskiria šiuos aspektus:

- aukštas produktyvumo lygis;
- pasinaudojimas derybine galia (derėtis dėl mažiausios produkcijos sanaudų kainos);
- efektyvus technologijų panaudojimas gamybos procese;
- prieiga prie efektyviausių platinimo kanalų ir kita.

*Diferencijavimo strategija.* Verslas naudojantis diferencijavimą orientuojasi į daug didesnes rinkas ir siekia įgyti konkurencinį pranašumą diferencijuodamas visą pramonės šaką (Porter ir Kramer, 2006). Dažnai tokių įmonių produktai ar paslaugos pasižymi ir išsiskiria tam tikromis savybėmis, dėl kurių vartotojai jas vertina dėl aukštesnės kokybės. Pagal šią strategiją organizacija pasirenka vieną ar daugiau kriterijų, turinčių patrauklumą rinkoje ir vykdo produkto pozicionavimą, atsižvelgiant į tuos kriterijus. Pasak Žilinsko, Ligeikienės ir Petravičienės (2007) ši strategija paprastai siejama su priemokos už produktą apmokestinimu – siekiant kompensuoti didesnes gamybos sąnaudas už vartotojui suteiktas papildomą produkto pridėtinę vertę. Tačiau tam reikia didelių ir ilgalaikių rinkodaros investicijų. Brenes, Montoya ir Ciravegna, (2014) išskiria diferencijavimo strategijos metodus apimančius:

- aukščiausia gaminio kokybę (savybės, pranašumai, patvarumas, patikimumas);
- prekės ženklo plėtrą (stiprus klientų pripažinimas ir noras; prekės ženklo lojalumas);
- žinomumo didinimą per visus galimus kanalus, nuosekli reklaminė parama ir kt.

Diferencijavimo strategija – tai tokia strategija, kai įmonės pranašumas grindžiamas mažesniais ištekliais, didinant produkto vertę. Pasak Barney (2000), įmonės tarpusavyje nuolat konkuruoja siekdamas patirti mažesnius išteklius, didinant produkto vertę. Siekiant diferenciacijos, klientų aptarnavimo kokybė taip pat labai svarbi. Tuo tarpu Grantas (2002) atkreipė dėmesį į sėkmingą produkto/paslaugos diferencijavimą, kurio būtų galima pasiekti pasitelkiant naujoves ir patobulinimus.

*Dėmesio sutelkimo į rinkos nišą strategija.* Pasak tyrinėtojų (Parrish, 2003; Kotler ir Keller, 2006; Shani ir Chalasani, 1992; Parrish, Cassill ir Oxenham, 2006; Kotler, 2003) šia strategija siekiama susikonsentruoti į vieną ar kelis tikslines rinkos segmentus, t.y. į mažą rinkos dalį. Kaip teigia Parrish, (2003) nišinė rinka orientuota į konkrečius žmones, kurie yra įtraukti į tą segmentą ir juos suranda produktai, susiję su ta niša. Panašiai nišą apibūdina Kotler ir Keller (2006) – tai siauriau apibrėžta grupė, siekianti savito naudos derinio. Tyrėjai teigia, kad nišos rinkos paprastai kuriamos padalijant segmentą į subsegmentus ir kad pagrindinis nišinės rinkodaros klausimas yra specializacija. Taigi, įmonė gali panaudoti savo energiją ir stipriąsias puses, siekiant vienintelio tikslo arba savo pastangas nukreipti į kelis tikslus. Pavyzdžiui firma „American Motors“ daugelį metų naudojo savo ribotus išteklius tik mažų automobilių gamybai, o ne tam, kad tiesiogiai konkuruotų su „General Motors“, „Ford“ arba „Chrysler“, kurie turėjo bendro gaminio produktų liniją – nuo santykinai mažų modelių iki didelių, prabangių automobilių.

Shani ir Chalasani (1992) išskiria rinkos segmentus ir nišinę rinkodarą. Rinkos segmentaciją apibūdina kaip metodą „iš viršaus į apačią“ tai yra, kai didelė rinka skaidoma į daug mažesnių rinkų. Nišinę rinkodarą apibūdina kaip metodą „iš apačios į viršų“, tai reiškia, kad rinkodaros specialistas pradeda nuo kelių klientų poreikių ir palaipsniui sukuria didesnę klientų bazę. Parrish, Cassill ir Oxenham (2006) šią strategiją apibūdina, kaip tradicinių rinkų suskaidymą į mažesnius segmentus ir atskirų rinkodaros programų sukūrimą kiekvienam iš šių mažesnių segmentų. Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinis tikslas yra suprasti tos rinkos dinamiką bei unikalius klientų poreikius joje, kas padeda sukurti atitinkamai rinkai unikalius, nebrangius ar tiksliai apibrėžtus produktus. Ši strategija dar yra skaidoma į dvi dalis – fokusavimą į kainą ir fokusavimą į diferencijavimą. Vienas svarbiausių aspektų naudojant šią strategiją yra užtikrinti, kad būtų patenkinti skirtingi klientų poreikiai ir norai. Kitaip tariant, kad yra pagrįstas pagrindas diferencijavimui ir kad esami konkurentų produktai neatitinka tų poreikių ir norų. Kotler (2003) apibūdina penkias pagrindines nišų rinkų ypatybes:

- nišos klientai turi aiškų poreikių rinkinį;
- jie mokės priemonę įmonei, geriausiai tenkinančiai jų poreikius;
- tikėtina, kad niša nepritrauks konkurentų;
- specializuodamasis rinkos dalyvis įgyja tam tikrą ekonomiką;
- niša turi dydį, pelną ir augimo potencialą.

### 1.2.2.2. Augimo strategijos

Augimo strategija yra veiksmų planas, skirtas padėti įmonėms užimti didesnę rinkos dalį. Augimo strategijos tipas labai priklauso nuo tokių veiksnių kaip įmonės finansai, tikslinės rinkos dalis, kurią apima įmonė. Ansoff (1984) išskiria keturias pagrindines strategijas, kurias verslas gali taikyti siekdamas tvaraus verslo augimo (žr. 9 pav.). Mokslinėje literatūroje (Ansoff, 1984; Tosun, Timothy, Parpairis ir MacDonald, 2005; Kotler, 2000; Doyle, 2000; Valentinavičius, 2009; Miles, Snow, Meyer ir Coleman, 1978) pabrėžiama, kad augimo strategijos skatina dominuoti savo rinkose.

#### Produktai

	<b>Esami produktai</b>	<b>Nauji produktai</b>
<b>Rinkos</b>	<b>Esamos rinkos</b>	Įsiskverbimas į rinką Produkto plėtra
	<b>Naujos rinkos</b>	Rinkos plėtra Diversifikacija

9 pav. I. Ansoff augimo strategijos (Ansoff, 1984)

*Įsiskverbimo į rinką strategija* yra paremta esamo produkto analize. Tai reiškia, kad įmonė siekia išsiaiškinti ar su esamais produktais turi galimybę užimti didesnę rinkos dalį. Skverbimasis į rinką yra rinkos plėtros strategija, kuria siekiama užimti didesnę rinkos dalį su dabartiniais produktais dabartinėse rinkose (Tosun, Timothy, Parpairis ir MacDonald, 2005). Kotler (2000) teigimu, įmonės turi skatinti dabartinius vartotojus daugiau pirkti arba pritraukti konkurentų klientus. Taigi galima teigti, kad įsiskverbimo į rinką strategija dar skaidoma į rinkos dalies didinimo ir produkto vartojimo didinimo strategijas.

Doyle (2000) išskiria pagrindinius tikslus siekiant įgyvendinti įsiskverbimo į rinką strategiją:

- išlaikyti arba padidinti dabartinių produktų rinkos dalį – to galima pasiekti derinant konkurencingas kainų strategijas, reklamą, pardavimus;
- saugus dominavimas augimo rinkose;
- restruktūrizuoti brandžią rinką išstumiant konkurentus. Tam įgyvendinti reikia agresyvios reklaminės kampanijos, palaikomos kainų strategijos, skirtos konkurentus padaryti nepatrauklius rinkai;
- padidinti esamų klientų vartojimą, pavyzdžiui, įvedant lojalumo schemas.

Dažniausiai skverbimosi į rinką strategija vertinama, kaip mažiausiai rizikinga, nes reikalauja mažiausiai investicijų į naujus rinkos tyrimus, kadangi jau yra egzistuojančios informacijos apie konkurentus ir klientų poreikius.

*Rinkos plėtros strategija* – vadinama augimo strategija, kai verslas siekia parduoti turimus produktus naujose rinkose. Įgyvendinant šią strategiją svarstoma ar įmonė gali surasti, ar išplėtoti naujas rinkas nekeisdama savo veiklos portfelio (Kotler, 2000; Valentinavičius, 2009). Pasak Ginevičiaus ir Auškalnytės (2001), ši strategija atspindi įmonės siekius pritaikyti esamą produktą naujoms rinkoms, išlaikant gamybos pastovumą bei įgyjant vis didesnę konkurencinį pranašumą. Tyrėjai (Valentinavičius, 2009; Kotler, 2000; Miles it kt.,1978) išskiria šias strategijos distribucines priemones:

- naujos geografinės rinkos – eksportuojami produktai į naują šalį, steigiant savarankiškus filialus;
- dalyvaujama kitų įmonių veikloje kituose šalies regionuose, įsigyjant dalį akcijų arba akcijų paketą ar visiškai perimant šių įmonių valdymą;
- nauja produkto išvaizda: matmenys, pakuotė ir kt;
- nauji platinimo kanalai;
- įsigyjamos papildomas gamybos priemonės;
- skirtinga kainų politika, skirta pritraukti skirtingus klientus arba sukurti naujus rinkos segmentus.

Lyginant rinkos plėtros strategiją su įsiskverbimo į rinką strategija ši yra kur kas rizikingesnė, nes naujų rinkų siekis, reikalauja daugiau tyrimų ir didesnių investicijų.

*Produkto plėtros strategija* – verslo siekis pristatyti naujus produktus esamose rinkose (Kotler, 2000; Valentinavičius, 2009; Brush ir Greene, 2001; Takeuchi ir Nonaka, 1986; Hoyer ir kt., 2010; Gutierrez-Gutierrez, Barrales-Molina ir Kaynak, 2018). Pasak Kotler (2000) įmonė svarsto, ar ji gali sukurti naujus produktus toje pačioje rinkoje. Kaip teigia Valentinavičius (2009), ši strategija numato įmonės plėtrą dabartinėse rinkose ir yra siejama su moksliniais tyrimais. Įmonei plėtojant naujas, pažangesnes sritis naudojamos efektyvios medžiagos, nauji gamybos metodai, pažangios technologijos. Ši strategija gali pareikalauti naujų kompetencijų ugdymo ir verslo, reikalauti modifikuotų produktų, kurie galėtų patikti esamoms rinkoms (Brush ir Greene, 2001). Produkto plėtros strategija ypač tinkama verslui, kuriame produktą reikia diferencijuoti, kad išliktų konkurencingas (Długoborskyte, Petraite ir Buse, 2015). Sėkmingoje produkto plėtros strategijoje užsienio ir lietuvių autorių (Kotler, 2000; Valentinavičius, 2009; Takeuchi ir Nonaka, 1986; Balkienė, 2019) pabrėžiama:



- mokslinių tyrimų ir plėtros bei inovacijos svarba;
- išsami žvalga apie klientų poreikius (ir kaip jie keičiasi);
- naujų produktų poreikis rinkai.

*Diversifikacija* – dėmesio sutelkimas į naujoves: naujus produktus ir naujas paslaugas. Taigi, jei įmonė yra pažeidžiama dėl pasenusių gaminių/paslaugų, ji gali ieškoti naujų idėjų, kurioms jau atėjo laikas. Šia strategija siekiama parduoti naujus produktus ar paslaugas naujose geografinėse rinkose (Ansoff, 1957; Amit, Livnat ir Zarowin, 1989; Kim, Hoskisson ir Wan, 2004; Kutut, Ginevičius ir Kutut, 2008; Hoopes, 1999; Goerzen ir Beamish, 2003; Nachum, 2004; Narasimhan ir Kim, 2002; Valentinavičius, 2009). Pasak Kotler ir Keller (2006) ši strategija yra viena rizikingiausių, nes verslas juda į rinkas, kuriose turi mažai patirties arba jos iš viso neturi. Todėl kompetencijų trūkumas gali būti rimtas iššūkis taikant šią strategiją. Pasak Kutut, Ginevičius ir Kutut (2008), renkantis šią strategiją, privalu įsivertinti rizikas ir nusimatyti tikslus. Valentinavičius (2009) diversifikaciją išskiria į horizontaliąją, vertikaliąją ir totalinę. Horizontaliajai diversifikacijai būdinga tokia plėtros strategija, kai įmonė perperka kitos įmonės akcijas, taip padidindama savo apyvartą naujoje veikloje. Vertikaliąją diversifikaciją – kai įmonė perka tiekėjų akcijas, išplėtodama savo veiklą naujoje srityje ir įgyja nepriklausomybę nuo tiekėjų, užtikrinant nuolatinį medžiagų srautą. Ši diversifikacija gali būti įgyvendinama ir teikiant naujas paslaugas. Totalinė diversifikacija – kai įmonė pradeda ir plėtoja veiklą visiškai naujose srityse.

Mokslinėje literatūroje išskiriami šie pagrindiniai diversifikacijos strategijos tikslai:

- didinti pardavimus ir patenkinti vartotojų poreikius;
- sumažina pridėtines išlaidas vienam produkto vienetui;
- pilnai išnaudoti gamybos ir rinkos priemones;
- kompensuoti nuostolius, susijusius su kito produkto ar produktų pardavimu;
- ieškoti naujų galimybių rinkoje investuoti į naujus, perspektyvius projektus;
- sumažinti dabartinio verslo riziką dėl rinkos prisotinimo.

Šioje strategijoje daugiausia dėmesio skiriama diversifikacijai – perėjimui į naujas ir pelningas rinkas, tai lemia didesnę įmonės augimą. Siekiant taikyti diversifikacijos strategiją, reikia aiškiai suvokti išteklių ir galimybių potencialą, paskaičiuoti produkto gamybos ir įvedimo į rinką kaštus.

*Apibendrinant mokslinėje literatūroje nagrinėjamas verslo strategijas galima teigti, kad įmonei būtina parengti tinkamą strategiją ir taikyti ją, tam, kad įmonė galėtų ne tik išlikti rinkoje, bet ir tapti konkurencinga. Tinkamai parengta verslo strategija gali padėti įmonei augti ir vystytis. Strategijos sukūrimas parodo kokioje pozicijoje yra organizacija ir padeda parinkti tinkamus vystymo sprendimus, kurie užtikrintų ilgalaikę, produktyvią įmonės veiklą. Verslo strategija gali padėti tinkamai sureaguoti į aplinkos pasikeitimus, išsikelti pagrindinius funkcinės veiklos uždavinius ir siekti konkurencinio pranašumo rinkoje. Tai procesas, kuris užtikrina efektyvų išteklių paskirstymą ir verslo modelio suformavimą, kad būtų tinkamai pasirengta ateičiai.*

## 2. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ verslo vystymo strategijos formavimas

### 2.1. Tyrimo metodika

Globalizacijos amžiuje verslo aplinka yra priklausoma nuo daugybės kintamų objektų, esančių ne tik jos viduje, bet ir išorėje. Norėdamos konkuruoti rinkoje bei gauti ekonominę naudą įmonės yra priverstos neatsilikti nuo kintančios aplinkos. Užsienio ir lietuvių tyrėjai (Porter, 1985; Hill, 1988; Yamin, Gunasekaran ir Mavondo, 1999; Vasiliauskas, 2010; Ansoff, 1984; Valipour, Birjandi ir Honarbakhsh, 2012; Alava ir Mu, 2018; Kotler, 2000; Kotler ir Keller, 2006) strategijos parengimą ir taikymą išskiria kaip vieną efektyviausių priemonių, užtikrinančią produktyvią organizacijos veiklą. Tačiau UAB „Panevėžio autobusų parkas“ nėra parengusi jokio strateginio plano, kuris padėtų užtikrinti ilgalaikę organizacijos veiklą.

Tyrimu siekiama išanalizuoti bendrovės verslo aplinką ir parengti organizacijos strateginį planą, remiantis teorinėmis įžvalgomis bei atliktu empiriniu kokybiniu tyrimu.

**Tyrimo tikslas** – atlikti UAB „Panevėžio autobusų parkas“ strateginę analizę bei identifikuoti verslo vystymo strategines alternatyvas.

Siekiant tyrimo tikslo, empirinis tyrimas buvo organizuojamas dviem etapais.

**I etapas.** Organizacijos išorinės aplinkos analizė, pasitelkiant PEST bei M. Porter penkių jėgų metodiką. Šiame etape taikomi duomenų rinkimo ir analizės metodai:

- statistinių duomenų analizė;
- dokumentų analizė.

*Statistinių duomenų analizė.* Statistinių duomenų analizė naudinga siekiant gauti demografinius, vartojimo įpročių, ekonominius ir kt. rodiklius (Kardelis, 2002). Statistinių duomenų analizė atlikta nagrinėjant ir apibendrinant UAB „Panevėžio autobusų parkas“ darbo apmokėjimo sistemos ypatumus, finansinius rodiklius, technologinius bei rinkodaros aspektus ir šie rodikliai lyginti su statistiniais duomenimis. Duomenų analizei informacija imta iš šių organizacijos dokumentų: 2014-2018 m. finansinių ataskaitų rinkinių, darbo užmokesčio, eksploatacijos suvestinių bei darbo apmokėjimo sistemos. Išoriniai statistiniai duomenys imti iš Lietuvos Statistikos departamento internetinės svetainės.

*Dokumentų analizė* – tai toks pirminės sociologinės informacijos rinkimo būdas, kai pagrindinis informacijos šaltinis yra dokumentai. Pasak Valackienės ir Mikėnės (2008), dokumentų analizė reikalauja laikytis tam tikrų principų:

- reikia atrinkti informacijos šaltinius, kurie gali būti reikalingi tyrimui ir nustatyti atrankos masto (kiek ir kokių jų reikės).
- parinkti dokumentai turi užtikrinti informacijos patikimumą ir pagrįstumą.

Analizei atlikti pasinaudota šiais dokumentais: Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymu, Lietuvos Respublikos savivaldybių tarybų rinkimų įstatymu, Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės mokesčio įstatymu, Lietuvos Respublikos kelių transporto kodeksu, Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymu, Miesto judumo paketu, Ilgalaike Panevėžio miesto plėtros strategija, sprendimu Nr.1-2 “Dėl Panevėžio miesto savivaldybės 2019 metų užimtumo didinimo programos patvirtinimo”,

Valstybinio audito ataskaita „Ar socialinė parama užtikrina skurdžiai gyvenančių asmenų minimalius vartojimo poreikius ir skatina įsitraukti į darbo rinką“.

**2 etapas.** Organizacijos vidinės aplinkos analizė, pasitelkiant SSGG metodiką. Šiame etape buvo taikomi duomenų rinkimo ir analizės metodai:

- kokybinio tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu;
- įmonės dokumentų analizė.

*Kokybiniai tyrimai* padeda išsiaiškinti esamą reiškinio (požiūrio ar elgsenos) kokybę bei nustatyti ją per žmogaus asmeninio santykio su tuo reiškiniu prizmę, o ne tik išoriškai (Valackienė ir Mikėnė, 2008). Pasak Bitino (2006), kokybinio tyrimo pagrindinė funkcija yra objekto aprašymas, siekiant gauti daugiau duomenų apie patį reiškinį. Kokybiniai duomenys yra išreiškiami žodine forma, teiginiais ir vertinami subjektyviai. Bilevičienė ir Jonušauskas (2011) kokybinis tyrimus rekomenduoja taikyti, kai norima aprašyti požiūrį į produktą, paslaugą, organizaciją, prekės ženklą. Kokybinio tyrimo pasirinkimas darbe yra pagrįstas siekiant gauti išsamios informacijos apie tyrimo problemą. Kokybiniam tyrimo buvo naudotas pusiau struktūruoto interviu metodas ir dokumentų analizė.

*Pusiau struktūruoto interviu metodas.* Pasak Morkevičiaus, Telešienės ir Žvaliausko (2008), pusiau struktūruotas interviu remiasi numatytu konkrečiu klausimynu, jų pateikimo seka, tačiau tyrėjas tyrimo metu gali papildomai užduoti nenumatytų klausimų. Šis tyrimo metodas pasirinktas todėl, kad klausimai yra numatyti iš anksto pagal tyrimo temą ir problematiką, o atsakymai nenurodomi. Pusiau struktūruotas interviu paremtas planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų. Papildomus klausimus tyrėjas užduoda esant skirtingoms situacijoms:

- kai interviu metu pastebi, jog numatytieji klausimai nepadengia visų tyrimui svarbių temų;
- siekiant surinkti daugiau ar gilesnės informacijos tuomet, kai tiriamasis nepilnai atsako į pateiktuosius klausimus;
- kai pastebi, jog tiriamajam nepatogu (jis nenori) atsakinėti į pateiktąjį klausimą – tuomet tyrėjas stengiasi tą pačią informaciją gauti paklausdamas kitaip ar trumpam nukreipdamas tiriamojo dėmesį į kitus – mažiau jautrius klausimus ir sugrįždamas prie jautraus klausimo kita formuluote.

Pusiau struktūruotų interviu klausimynuose taip pat beveik nenaudojami uždari klausimai su atsakymų formuluotėmis (Morkevičius, Telešienė ir Žvaliauskas, 2008). Tokia interviu forma pasirinkta dėl galimybės įsigilinti į organizacijos veiksmų subtilumus, jo pagalba siekiama gauti išsamesnių, susistemintų duomenų reikalingų organizacijos vidinės aplinkos analizei ir strategijos formavimui. Pusiau struktūruotas interviu buvo atliktas pasinaudojant atviro tipo klausimynu. Siekiant tyrimo tikslo bei remiantis teorinėje dalyje atlikta analize, suformuotas tyrimo instrumentarijus ir išskirti kintamieji kriterijai (žr. 1 lentelę). Vadovaujantis kriterijais ir juos nusakančiais indikatoriais buvo sudarytas pusiau struktūrinio interviu klausimynas. Interviu metu respondentai buvo kalbinami po vieną, daromas garso įrašas. Vėliau daroma interviu transkripcija, fiksuojama tik žodinė informacija. Nelingvistinė informacija nebuvo užrašoma, nes tyrimui tai būtų perteklinė informacija nedaranti įtakos tyrimo rezultatui.

**1 lentelė.** Kokybinio tyrimo instrumentarijus

Kriterijai	Indikatoriai	Klausimai
Organizaciniai aspektai	Organizacijos valdymo struktūra	Įmonės organizacinė struktūra atitinka linijinės valdymo struktūros principus, kai vadovas tiesiogiai vadovauja visiems organizacijos darbuotojams. Įvardinkite įmonės struktūros stipriąsias ir silpnąsias puses. Ką reikėtų keisti, tobulinti?
	Vidinė komunikacija	Kaip vertinate įmonės darbuotojų komunikaciją? Kokie požymiai rodo, kad šis procesas yra (ne)efektyvus ir (ne)užtikrina darbo veiklos rezultato(a)? Įvardinkite stipriąsias ir silpnąsias organizacijos vidinės komunikacijos puses.
	Organizacijos įvaizdis	Organizacijos įvaizdis yra vienas iš sėkmingų įmonės funkcionavimo aspektų. Kaip Jūs asmeniškai vertinate organizacijos įvaizdį? Kokios priemonės galėtų padėti stiprinti įmonės įvaizdį?
Žmogiškieji ištekliai	Darbo apmokėjimo sistema	Kaip vertinate darbo apmokėjimo sistemą įmonėje? Kaip ši sistema atliepia įmonės darbuotojų poreikius ir motyvuoja juos darbui? Ką, Jūsų nuomone, reikėtų keisti, tobulinti?
	Darbuotojų išsilavinimas, kvalifikacija, kompetencija.	Kaip vertinate įmonės darbuotojų išsilavinimą, kvalifikaciją ir kompetencijas? Kiekvienas iš šių rodiklių, Jūsų nuomone, yra įmonės stiprybė ar silpnybė?
	Kvalifikacijos kėlimo aspektai	Kaip sprendžiamas organizacijos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo klausimas? Su kokiomis problemomis/iššūkiiais susiduria įmonė? Kaip sekasi juos įveikti?
	Samda	Ar egzistuoja įmonėje kvalifikuotų darbuotojų poreikis? Su kokiomis problemomis susiduria įmonė, sprendžiant kvalifikuotų darbuotojų paieškos klausimus? Kokios strategijos taikomos įmonėje, siekiant pritraukti ir/ar verbuoti kvalifikuotus specialistus?
Gamybos ir technologiniai aspektai	Materialusis turtas	Įmonės materialusis turtas (pastatai, įrengimai, transporto bazė) turi tiesioginę sąsają su teikiamų paslaugų kokybe. Kaip vertinate įmonės materialiuosius resursus, turimą techniką, jos aptarnavimo inventorių? Su kokiomis problemomis/iššūkiiais susiduria įmonė?
	Transporto bazė	Jūsų nuomone, įmonės disponuojama skirtingų markių, techninių savybių transporto bazė turi daugiau privalumų ar trūkumų? Kokie jie?
	ES direktyvos.	Kaip įmonė sprendžia aplinkos taršos problematiką vykdant ES direktyvas? Su kokiais iššūkiiais susiduriama?
Rinkodara	Pervežimų rinka	Šiuo metu bendrovė Panevėžio mieste nepatiria konkurencijos, visgi ar yra įmonė pasiruošusi priimti naujus konkurencinius iššūkius ateityje? Kokie sprendimai/veiksmai padėtų įmonei išlikti konkurencingai ir ateityje?
	Paslaugos aptarnavimo kokybė	Kaip vertinate organizaciją, kaip pervežimo paslaugos teikėjo, aptarnavimo kokybę? Įvardinkite stipriąsias ir silpnąsias šios paslaugos savybes.
	Paslaugų portfelio aspektai	Jūsų nuomone, kaip reikėtų išlaikyti ir plėsti paslaugos vartotojų (klientų) ratą, kad užtikrinti kuo pelningesnę įmonės veiklą?
Finansiniai aspektai	Pelningumo rodikliai	Kokios yra organizacijos teikiamų paslaugų portfelio ir užimamos rinkos didinimo galimybės?
	Investavimo galimybės	Įmonės veiklos perspektyvos labai priklauso nuo investavimo portfelio. Įvertinkite įmonės pajėgumus skirti lėšų investicijoms? Kokios pagrindinės įmonės veiklos sritys daugiausia reikalauja investicinių lėšų?

Interviu metu gauti duomenys buvo apdorojami *content* analizės metodu. Pasak Bitino, Rupšienės ir Žydžiūnaitės (2008), kokybinė content analizė apima šiuos etapus:

- daug kartų perskaitomi informantų atsakymų aprašai, išskiriant esmines kategorijas pagal tam tikrus „raktinius“ žodžius;
- identifikuojami prasminiai elementai, kai kurių kategorijų turinys yra skaidomas išskiriant pagrindinius elementus;
- prasminiai elementai išskiriami į subkategorijas bei interpretuojami turinio duomenys.

Vykdam content analizę buvo sudaryta lentelė, į kurią įtraukti indikatoriai bei informantų teiginiai. Vėliau gauta informacija buvo susisteminta, išskiriant informantų teiginius.

*Įmonės dokumentų analizė.* Atliekant organizacijos vidinės aplinkos analizę buvo remtasi pirminiais ir antriniais įmonės dokumentais: direktoriaus įsakymais, darbo užmokesčio, eksploatacijos suvestinėmis, aptarnavimo paslaugos kokybės apklausos ataskaita.

**Tyrimo imties charakteristika.** Kokybinio tyrimo imties sudarymui pasirinkti tokie atvejai, kurie yra informatyvūs tiriamuoju požiūriu, t.y. tikslinė atranka, šiuo atveju pusiau struktūriniam interviu pasirenkami skyrių vadovai. Tyrime dalyvavo trys UAB „Panevėžio autobusų parkas“ skyrių vadovai ir įmonės vadovas, laikinai einantis generalinio direktoriaus pareigas. Buvo pasirinkti specialistai, turintys savo kuruojamos srities žinių bei didžiausią kompetenciją, tinkintis gauti patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tyrimo problemą.

Kombinuotas empirinis tyrimas atliktas taikant kiekybinio ir kokybinio tyrimų metodus, kurie padėjo įvertinti UAB „Panevėžio autobusų parkas“ išorinę aplinką ir jos vidinio potencialo galimybes, identifikuoti pagrindines organizacijos problemas.

## **2.2. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ veiklos pristatymas.**

1958 m. buvo įkurtas Panevėžio autobusų ir taksometrų autoparkas, teikiantis viešojo transporto paslaugas. 1995 metų lapkričio 17 d. įmonė buvo perduota Panevėžio miesto savivaldybei ir pakeistas pavadinimas į UAB „Panevėžio autobusų parkas“. Visos bendrovės akcijos priklauso Panevėžio miesto savivaldybei. Po 2010 metų, pasitraukus iš rinkos maršrutiniams taksai, bendrovė tapo vienintele keleivių vežėja Panevėžio mieste.

UAB „Panevėžio autobusų parkas“ pagrindinė veiklos sritis – keleivių vežimas.

Ūkinės veiklos rūšys:

- keleivių vežimas miesto maršrutais;
- keleivių vežimas priemiesčio maršrutais;
- keleivių vežimas tolimojo susisiekimo maršrutais;
- keleivių vežimas užsakomaisiais reisais;
- autobusų stoties paslaugos;
- kita veikla (reklama, nuoma, SGD kolonėlė).

Bendrovės struktūrinis padalinys yra Panevėžio autobusų stotis, iš kurios per parą vidutiniškai išvyksta 272 autobusai, tame skaičiuje 140 priemiesčio, 100 tarp miestiniais ir 32 tarptautiniais maršrutais.

UAB „Panevėžio autobusų parkas“ per metus perveža virš 9 milijonų keleivių, iš jų 8,6 mln. mieste. Per ilgus bendrovės veiklos metus buvo suformuotas autobusų maršrutų tinklas. Bendrovė aptarnauja 19 miesto maršrutų, kuriais važiuoja 69 autobusai. Bendras miesto maršrutų tinklo ilgis – 182,7 km. Įrengtos 235 stotelės keleiviams. Taip pat bendrovė vykdo pervežimus 17 priemiesčio ir 30 tolimojo susisiekimo maršrutais, kurių bendras ilgis sudaro 5457,5 km.

Bendrovės transporto parką sudaro 104 autobusai, įmonėje dirba 273 darbuotojai, iš jų 67 proc. vairuotojų. Darbuotojų kaita per metus siekia apie 4 proc.

Pasak Valentinavičiaus 2009, esminis strategijos formavimo elementas arba atspirties taškas, kuriuo remiantis rengiami strategijos formavimo ir realizavimo etapai yra organizacijos vizija, misija ir tikslai. Organizacijos vizijoje turi atsispindėti produktas arba paslauga, vartotojai, rinkos, technologijos, veiklos augimo perspektyvos, įmonės ištekliai ir gebėjimai, personalo politika, įmonės prestižas. Misija nusako įmonės veiklos prasmę, svarbiausi jos elementai yra šie: vartotojai, produktas arba paslauga, rinkos, technologija, filosofija, tikslai, saviraiška, darbuotojai ir susietos veiklos. Įmonės tikslai – tai kiekybiškai išreikšti norimi rezultatai, kurie turi būti pasiekti per užsibrėžtą laikotarpį. Kaip teigia Vasiliauskas (2010), formuluojant organizacijos misiją ir tikslus, reikia atsižvelgti į dvi interesų grupes. Pirmoji grupė – strateginių pokyčių organizacijoje vykdytojų (darbuotojų) interesai. Kita grupė – akcininkų, vyriausybės, klientų, tiekėjų ir kt. suinteresuotų grupių interesai.

*UAB „Panevėžio autobusų parkas“ misija:* Teikti patrauklias viešojo transporto paslaugas už keleiviams priimtina kainą mažiausiomis sąnaudomis.

*UAB „Panevėžio autobusų parkas“ vizija* – moderni ir šiuolaikiška įmonė Panevėžyje, teikianti aukščiausios kokybės paslaugas. Siekiama subalansuoti šias strategines kryptis: užtikrinti optimalią pervežimo paslaugų kokybę už patrauklią kainą keleiviams ir mažais kaštais bendrovei bei savivaldybei, gaunant maksimalų pelną.

Įmonės vizija orientuota į:

- darbuotojus – moderni ir šiuolaikiška;
- klientus – optimali kokybė už patrauklią kainą;
- savivaldybę – rūpinasi savivaldybės biudžetu, planuodama mažiausiais kaštais gauti maksimalų pelną.

## **2.3. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ išorinės aplinkos analizė**

### **2.3.1. Makroaplinkos analizė**

Apibūdinant situaciją rinkoje svarbu nustatyti, kokie aplinkos veiksniai jai daro įtaką, atlikti rinkos kitimo tendencijų ir potencialo analizę. Nagrinėjant verslo aplinką reikia išanalizuoti svarbiausius teisinius, politinius, vyriausybinių reguliavimo, technologinius, ekonominius, socialinius, kultūrinius veiksnius. Taip pat reikia pateikti numatomas šių veiksnių kitimo tendencijas, nes jos gali būti svarbios siekiant numatytų tikslų. Siekiant nustatyti bendrovės poziciją rinkoje ir jos konkurencingumo galimybes, darbe atliekama išorinės aplinkos analizė, pasitelkiant PEST metodiką, apimančią politinę, ekonominę, socialinę - kultūrinę ir technologinę aplinkas.

**Politinė aplinka.** Politinę aplinką sudarantys veiksniai gali turėti didelį poveikį verslo reguliavimui. Įmonės veiklos rezultatai priklauso nuo to, ar teisės aktai yra palankūs verslo steigimui ir plėtojimui. Lietuvoje politinė aplinka yra nuolat kintanti, o tai atsiliepia ilgalaikiam verslo plėtojimui. Politinės aplinkos analizei pasirinkti šie veiksniai: įstatymai, socialinė bei ekonominė politika.

**Įstatymai.** Keleivių vežimo organizavimą ir su šio procesu susijusius veiksmus nustato bei apibrėžia įvairūs teisės aktai.

**Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas.** Pagrindinis politinis veiksnys yra Panevėžio miesto savivaldybės tarybos ir administracijos sprendimai dėl miesto viešojo transporto vystymosi prioritetų, perspektyvos, reguliuojančių viešojo transporto darbą. Savivaldybėms yra suteiktos viešojo transporto reguliavimo teisės: savivaldybė pagal galiojančius teisės aktus privalo užtikrinti gyventojams susisiekimo viešuoju transportu paslaugas. Įstatymo 6 straipsnio 1 dalies 33 punktas numato, kad keleivių vežimo vietiniais maršrutais organizavimas, lengvatinio keleivių vežimo kompensacijų skaičiavimas ir mokėjimas yra viena iš savivaldybių savarankiškųjų funkcijų. Šio įstatymo 16 straipsnio 2 dalies 37 punkte numatyta, kad Savivaldybės taryba yra atsakinga už kainų ir tarifų už savivaldybės kontroliuojamų įmonių, biudžetinių ir viešųjų įstaigų (kurių savininkė yra savivaldybė) teikiamas atlygintinas paslaugas ir keleivių vežimą vietiniais maršrutais nustatymą. Akivaizdu, kad nuo Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimų priklauso bendrovės „Panevėžio autobusų parkas“ pajamos, nes ji yra atsakinga už kainų ir tarifų nustatymą. Panevėžio miesto savivaldybės administracija taip pat nustato reikalavimus paslaugos kokybei, pasirašo viešųjų paslaugų teikimo sutartis, nustato finansavimo sąlygas bei tvirtina biudžete transporto lengvatoms ir dotacijoms už nuostolingą veiklą reikalingas lėšas. Nustatydamą bilietų kainas ir papildomas lengvatas, savivaldybė nusprendžia, kokia dalimi prie viešojo transporto sistemos išlaikymo prisidės keleiviai ir kokia dalimi – pati savivaldybė.

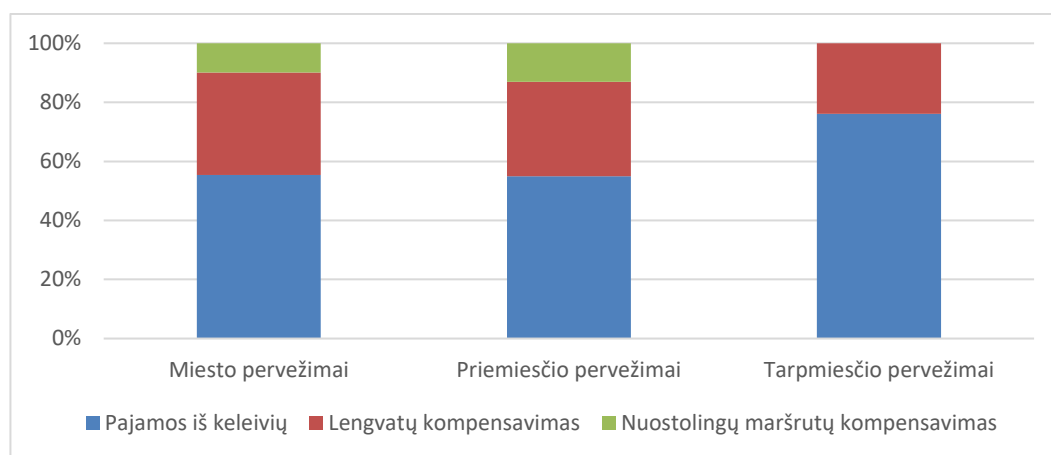
Vadovaujantis *Lietuvos Respublikos savivaldybių tarybų rinkimų įstatymu*, Savivaldybės tarybos renkamos ketverių metų kadencijai, todėl Tarybos narių kaita praktiškai neišvengiama. Šis faktorius sunkina sprendimų priėmimo procedūras bei galimybę prognozuoti pasikeitimus. Panagrinėjus kitų didžiųjų miestų viešojo transporto bilietų kainas, bilieto tarifas vidutiniškai keičiasi kas ketverius metus, tuo tarpu Panevėžio m. viešojo transporto bilietų kainos paskutinį kartą buvo keistos tik 2012 m.

**Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės mokesčio įstatymas.** Lietuvoje nuo 2009 m. standartinis PVM tarifas – 21 procentas. Įstatymo 19 straipsnio 3.4 papunktis numato lengvatinį 9 procentų PVM tarifą, šio straipsnio pakeitimai įsigaliojo nuo 2013 m. 9 procentų lengvatinis tarifas taikomas keleivių ir keleivių bagažo vežimo paslaugoms nustatytais reguliaraus susisiekimo maršrutais, kuriuos nustato Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija (jos įgaliota institucija) arba savivaldybės. PVM sumažinimas UAB „Panevėžio autobusų parkas“ davė teigiamos naudos pajamų pokyčiui. Dėl sumažinto PVM tarifo 2013 m. pajamos padidėjo 11 proc. 2012 m. PVM įsipareigojimai siekė 1,8 mln. Lt. Pasikeitus LR PVM įstatymui bendrovė jau 2013 m. visiškai padengė PVM įsiskolinimą.

**Lietuvos Respublikos kelių transporto kodeksas.** Kodekso 17 straipsnis numato, kad savivaldybių institucijos vežėjus visuomenės aptarnavimo įsipareigojimams vykdyti parenka konkurso tvarka ir su konkurso nugalėtojais sudaro visuomenės aptarnavimo sutartis. Dokumente taip pat numatyta, jog keleiviai gali būti vežami reguliariais, specialiais bei užsakomaisiais reisais vietinio (miesto ir

priemiestinio), tolimojo ir tarptautinio susisiekimo maršrutais. Kodekso 18 straipsnio 3 ir 6 dalyse apibrėžiamas keleivių vežimas vietinio (miesto) reguliaraus susisiekimo maršrutais. Tai keleivių vežimas miesto teritorijoje nustatyta gatvių (kelių) trasa, nustatytu dažnumu ir maršrutais, kelionės metu paimant keleivius tam tikslui nustatytose stotelėse, laikantis iš anksto nustatytų tvarkaraščių ir paslaugos apmokėjimo tarifų.

Keleivinis kelių transportas vietinio susisiekimo maršrutais nėra pelninga verslo šaka. Tai – socialinė paslauga tam tikrų sluoksnių gyventojams, kurią valstybės institucijos, vadovaujantis Lietuvos Respublikos transporto lengvatų įstatymu bei Keleivinio kelių transporto vežėjų nuostolių, susidariusių dėl būtinų keleivinio kelių transporto paslaugų teikimo visuomenei, kompensavimo tvarka, vežėjams kompensuoja patirtus nuostolius. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ iš Panevėžio m. savivaldybės, Panevėžio r. savivaldybės, Pakruojo r. savivaldybės bei Lietuvos transporto saugos administracijos gauna kompensacijas už lengvatomis besinaudojančių keleivių vežimą bei dotacijas už nuostolius, patirtus teikiant viešąsias paslaugas vietinio (miesto ir priemiesčio) susisiekimo maršrutais. Nors nuostolingi maršrutai yra kompensuojami, tačiau to nepakanka, kad bendrovė galėtų investuoti į naujus autobusus, kurie gerokai pagerintų paslaugos kokybę. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ 2018 m. miesto ir priemiesčio pajamų struktūra pateikta 10 paveiksle.



**10 pav.** UAB „Panevėžio autobusų parkas“ 2018 m. miesto ir priemiesčio pajamų struktūra

Kaip matyti pateiktame grafike, miesto ir priemiesčio pajamų struktūra labai panaši. Nuostolingų maršrutų kompensavimas sudaro apie 10 proc. visų pajamų. Daugiausia pajamų gaunama tiesiogiai iš keleivių, t. y. apie 55 proc. vietiniuose pervežimuose ir apie 75 proc. tarp miestiniuose. Pajamos iš lengvatų visuose maršrutuose sudaro apie 35 proc. visų pajamų.

*Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas.* Nuo 2017 m. liepos 1 d. įsigaliojo naujos redakcijos Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas, kuriame teisė naudoti vidaus sandorius palikta tik savivaldybėms ir jų valdomoms įmonėms. Tačiau Viešųjų pirkimų įstatymo 10 straipsnio 2 dalyje numatyta, kad vidaus sandoris gali būti sudaromas tik išimtinu atveju, kai perkant viešojo pirkimo būdu būtų neįmanoma užtikrinti paslaugos teikimo nepertraukiamumo, geros kokybės ir prieinamumo. Vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymo pakeitimais, Panevėžio miesto savivaldybė privalės skelbti naują keleivių vežimo konkursą, kuriame galės dalyvauti ne tik Panevėžio m. savivaldybės įmonė UAB „Panevėžio autobusų parkas“, bet ir kiti privatūs vežėjai. Kituose Lietuvos didžiuosiuose miestuose savivaldybės jau yra paskelbusios tokius konkursus.



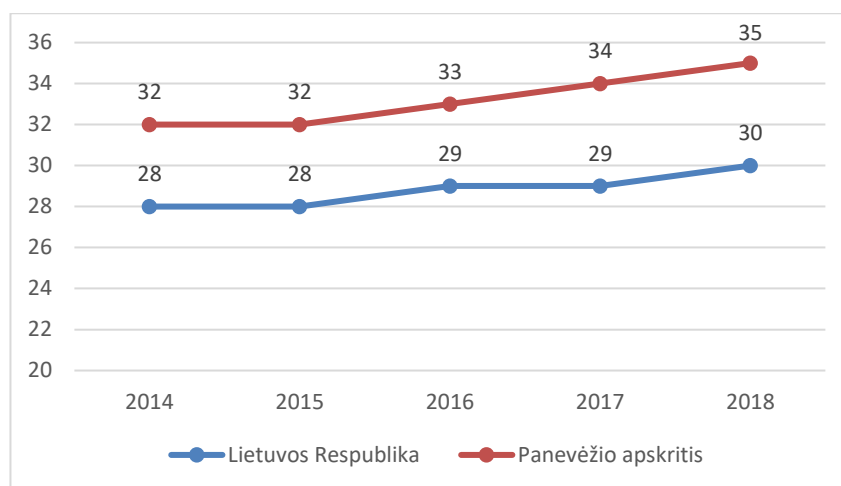
*Ekonominė politika.* Išspręsti eismo intensyvumo problemą miestuose gali padėti dalies eismo dalyvių perkėlimas iš privataus transporto į viešąjį. Ši teiginių pagrindžia trys strateginiai dokumentai: Europos Sąjungos transporto plėtos strategija iki 2030 m., 2013 m. Europos Komisijos patvirtintas Miesto judumo paketas ir Ilgalaikė Panevėžio miesto plėtos strategija. Vienas pagrindinių ES transporto strategijos tikslų iki 2030 m. yra didinti viešojo transporto panaudą ir populiarumą bendruomenėse, taip siekiant mažinti kelių apkrovas. Įvairesnių judėjimo keliuose rūšių svarbą akcentuoja 2013 m. Europos Komisijos patvirtintas Miesto judumo paketas, kuris nustatė Darnaus judumo mieste koncepciją, kur aprašomi pagrindiniai modernios ir darnios susisiekimo sistemos plėtos bruožai. Pagrindinis tikslas, numatytas Miesto judumo pakete, – gerinti teritorijų prieinamumą ir teikti aukštos kokybės paslaugas miestuose ir priemiesčiuose. Panevėžio miesto plėtos strategijoje taip pat aiškiai akcentuojamos transporto intensyvumo mieste problemos, todėl viena iš miesto strategijoje nurodytų krypčių – visų transporto rūšių integracija ir subalansuota judumo sistemų plėtra, apimanti viešąjį transportą, eismo saugą ir saugumą, eismo organizavimo valdymą, transporto sistemos visuotinumą. Pastaraisiais metais Panevėžio mieste, kaip ir visoje Lietuvoje, susiduriama su šiomis pagrindinėmis viešojo transporto sistemos problemomis:

- nepakankama viešojo transporto autobusų kokybė, t.y. keleiviai vežami senais autobusais, kuriose juntama vibracija, triukšmas, kuro degimo produktų kvapas;
- didelis autobusų į aplinką išmetamų teršalų, kurie susidaro kuro degimo metu, kiekis.

Pritaikant ES teisinės normas ir panaudojant ES finansinę paramą Lietuvos transporto sektoriui sudaromos palankios sąlygos plėstis ir modernizuotis. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ 2017 m. baigė įgyvendinti projektą „Ekologiškų viešojo transporto autobusų įsigijimas Panevėžio mieste“. Šių projektų dėka bendrovė įsigijo 15 naujų ekologiškų ir suspaustomis gamtinėmis dujomis (SGD) dujomis varomų autobusų. Šiuo metu, kartu su Panevėžio miesto savivaldybės administracija, įgyvendina projektą „Miesto viešojo transporto priemonių parko atnaujinimas Panevėžio mieste“, kuris bus dalinai finansuojamas 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 4 prioriteto „Energijos efektyvumo ir atsinaujinančių išteklių energijos gamybos ir naudojimo skatinimas“ priemonės Nr. 04.5.1-TID-V-517 „Miesto viešojo transporto priemonių parko atnaujinimas“ struktūrinių fondų lėšomis, ir numatoma įsigyti dar 12 naujų žemagrindžių autobusų, pritaikytų vežti keleivius miesto sąlygomis.

*Projektai.* Susisiekimo ministerijos parengtas „Leidimų vežti keleivius reguliaraus susisiekimo kelių transporto maršrutais išdavimo taisyklių“ projektas (nauja redakcija) iš esmės keičia ne tik tolimojo, bet ir priemiestinio susisiekimo reguliavimą. Taisyklių 7 ir 8 punkte įvedamas transporto priemonių amžiaus cenzas nuo 7 iki 15 metų, jei maršrute yra atitinkamai viena ar dvi pirmos kategorijos autobusų stotys. Įsigaliojus naujoms taisyklėms daugelis tarpmiestinių vežėjų negalės gauti leidimų, nes bus nepajėgūs įsigyti naujų autobusų. Šiuo metu UAB „Panevėžio autobusų parkas“ eksploatuoja 35 tolimojo susisiekimo autobusus. Įsigaliojus naujoms taisyklėms nuo 2023 m. bendrovė bus priversta nurašyti net 12 autobusų, senesnių nei 15 metų. Siekiant nenutraukti maršrutų, bendrovei reikėtų investuoti apie 3 mln. eurų į naujus autobusus.

*Socialinė politika.* Panevėžyje kasmet vis didesnę gyventojų dalį sudaro pagyvenę asmenys. Kaip rodo statistiniai duomenys, išlaikomo amžiaus žmonių koeficientas Panevėžio mieste vis didėja, ir yra 16 proc. didesnis nei Lietuvos vidurkis (žr. 11 pav.).



**11 pav.** Išlaikomo amžiaus pagyvenusių žmonių koeficientas \*

\*Išlaikomo amžiaus pagyvenusių žmonių koeficientas – pagyvenusių (65 metų ir vyresnio amžiaus) žmonių skaičius, tenkantis šimtui 15–64 metų amžiaus gyventojų.

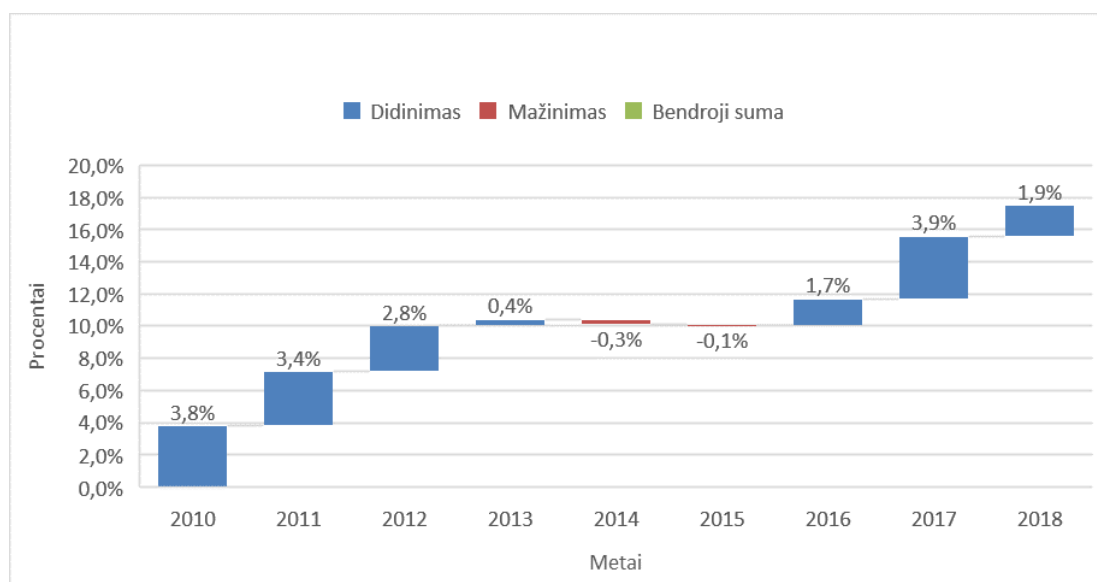
Pagal statistinius duomenis jaunų žmonių Panevėžyje vis mažėja ir 2018 m. sudarė 16,8 proc. bendroje gyventojų skaičiaus struktūroje. Akivaizdu, kad socialinė politika Panevėžyje jaunam žmogui nėra palanki. Jauni žmonės nėra realiai įvairiomis priemonėmis skatinami gyventi ir dirbti Panevėžyje, kuriant pridėtinę vertę miesto ekonomikai. Remiantis Lietuvos Respublikos paramos jaunoms šeimoms pirmam būstui įsigyti įstatymu, jaunos šeimos, norinčios gauti paramą pirmajam būstui įsigyti, Panevėžio miesto savivaldybei 2018 m. buvo pateikusios 103 prašymus. Tačiau jie buvo atmesti, nes 2019 metais Socialinės apsaugos ir darbo ministerija patikslino vietovių sąrašą, kur jaunos šeimos galės gauti subsidijas pirmajam būstui įsigyti. Panevėžys į šį sąrašą nepakliuvo. Pati savivaldybė taip pat mažai skiria dėmesio jaunų šeimų pritraukimui į Panevėžį. Nors ir bandoma tvarkyti miesto infrastruktūrą, įrengti daugiau poilsio zonų, tačiau to nepakanka, nes žmonėms labiausiai aktualu gerai apmokamos darbo vietos ir kokybiškos gyvenimo sąlygos. Susipažinus su Panevėžio miesto tarybos 2019 01 31 d. sprendimu Nr.1-2 “Dėl Panevėžio miesto savivaldybės 2019 metų užimtumo didinimo programos patvirtinimo“, galima pastebėti, kad programa nėra efektyvi. Užimtumo didinimo programa neturi būti orientuota tik į viešuosius darbus. Kaip teigiama 2019 07 29 d. Valstybinio audito ataskaitoje „Ar socialinė parama užtikrina skurdžiai gyvenančių asmenų minimalius vartojimo poreikius ir skatina įsitraukti į darbo rinką“: „Įgyvendindamos užimtumo didinimo programas savivaldybės gali teikti įvairias socialinės įtraukties ir įsivirtinimo darbo rinkoje paslaugas, bet apsiriboja laikinu įdarbinimu.“ Pinigai yra skiriami gatvių tvarkymui, smulkiems darželių ir mokyklų remontams, teritorijų tvarkymui. Tai turi būti socialinių paslaugų paketas, padedantis integruotis į darbo rinką, ugdyti socialinius įgūdžius, kad socialinių pašalpų gavėjai netaptų priklausomi nuo socialinės paramos sistemos. Programos esmė – socialiai remtinų žmonių ilgalaikė ir visapusiška integracija, ne trumpalaikis įdarbinimas ir pašalpos.

Neefektyvi, į darbo rinkos atgaivinimą neorientuota socialinė politika sudaro nepalankias prielaidas visai miesto ekonominio vystymosi grandinei. Nepatenkinti gyvenimo kokybe gyventojai ieško geresnių sąlygų užsienio valstybėse, į miestą negrįžta studijuoti išvykstantis jaunimas. Mažėjant gyventojų skaičiui, mažėja viešuoju transportu besinaudojančių klientų srautai. Tokiomis aplinkybėmis mažėja ir UAB „Panevėžio autobusų parkas“ pajamos. Bendrovė neturi galimybių sukurti gerai apmokamų darbo vietų, kurios būtų patrauklios jauniems, perspektyviems specialistams. Darbuotojų amžiaus vidurkis bendrovėje yra didelė problema.

**Ekonominė aplinka.** Daugelis ekonominių veiksnių veikia kaip išoriniai verslo apribojimai, ir organizacija jų negali kontroliuoti. Nagrinėjant organizacijos ekonominę aplinką, pasitelkti šie veiksniai: infliacija, nedarbo lygis, šalies vidutinis darbo užmokestis.

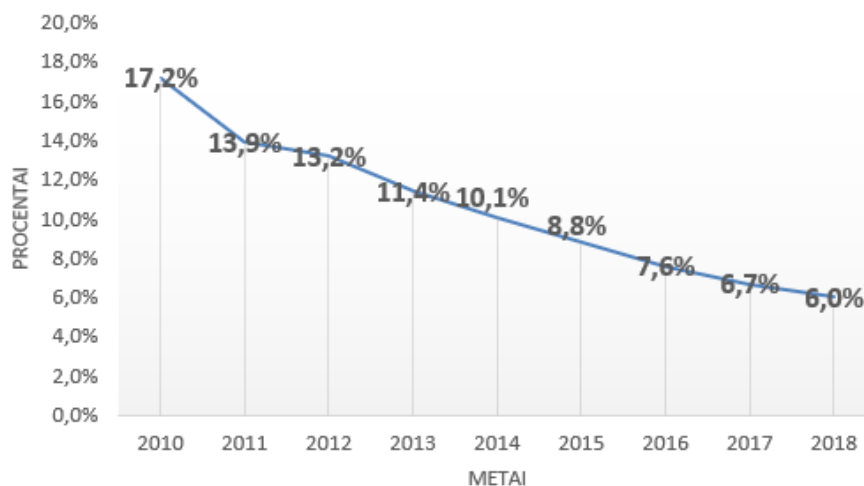
**Infliacija** yra procentinis dydis, kuriuo padidėja prekių bei paslaugų krepšelio kainos. Infliacijos įtaka nėra smarkiai jaučiama kol ji yra normaliose ribose. Nuo 2015 metų Lietuva yra įsivedusi eurą, šioje srityje infliaciją reguliuoja Europos Centrinis Bankas.

Lietuvos banko duomenimis didžiausią įtaką kainų augimui Lietuvoje pernai darė gana stabiliai kilusios paslaugų kainos. Pastarosios, kartu su pramonės prekėmis, jau keletą metų lemia apie pusę visos bendrosios infliacijos. Šių infliacijos kaitos veiksnių raida, tikėtina, neturėtų reikšmingai keistis ir šiemet (žr. 12 pav.). Remiantis įvairių tarptautinių organizacijų vertinimais, šiemet naftos kaina eurais turėtų būti vidutiniškai dešimtadaliu mažesnė nei pernai. Tą gali lemti didesnė, nei buvo tikėtasi, naftos pasiūla iš Irano ir didėjanti naftos žaliavų gavyba JAV, kas tiesiogiai įtakoja UAB “Panevėžio autobusų parkas”, nes kuro sąnaudos bendrovėje sudaro 18 proc. visų sąnaudų.



**12 pav.** Metinė infliacija 2010-2018 m.

**Nedarbo lygis** – bedarbių skaičius procentais nuo darbo jėgos, kurią sudaro bedarbiai ir dirbantieji. Bedarbiai yra tie žmonės, kurie pajėgūs ir nori dirbti, tačiau neranda darbo. Šis ekonominis bei socialinis rodiklis svarbus tiek ekonominiu, tiek socialiniu aspektu. Ekonomikai aukštas nedarbingumas rodo, kad didelė dalis šalies gyventojų dėl vienokių ar kitokių priežasčių nedirba ir neprideda prie ekonominės šalies gerovės (bendro vidaus produkto sukūrimo). Esant aukštam nedarbiui ar jam didėjant, neišvengiamai mažės ekonomikos augimas. Nagrinėjant Statistikos departamento duomenis pagal gyventojų užimtumą, pastebėtina, jog iki 2018 m nedarbas Lietuvoje lygis buvo mažiausias ir siekė tik 6 proc. (žr. 13 pav.).

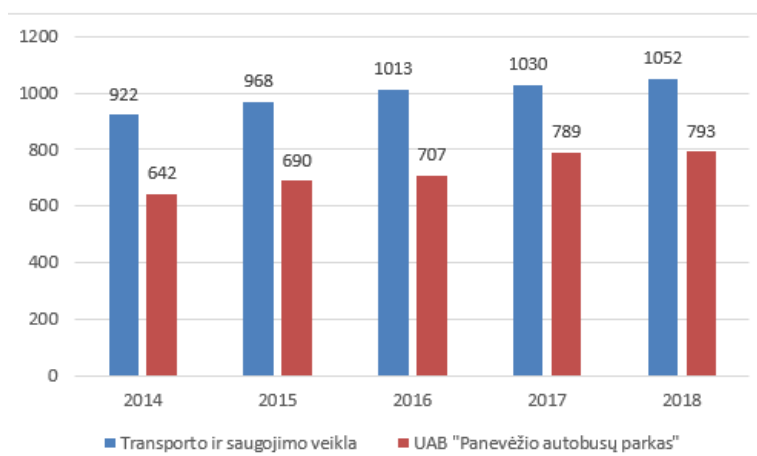


**13 pav.** Nedarbo lygis Lietuvoje 2010-2018 m.

Mažėjant nedarbui, UAB „Panevėžio autobusų parkas“ kvalifikuotų darbuotojų paieška tampa vis labiau komplikuota.

*Vidutinis darbo užmokestis.* Viena pagrindinių priežasčių, lemiančių keleivių pervežimo paslaugų paklausos pokyčius yra gyventojų pajamos. Statistiniai duomenys rodo, kad didėjant pajamoms, mažėja keleivių besinaudojančių viešoju transportu skaičius. Taigi, viešojo transporto paklausos ir pajamų ryšys yra paradoksalus.

Nagrinėjant Statistikos departamento duomenis pagal ekonominės veiklos rūšis ir sektorius, pastebėtina, jog nuo 2014 m. iki 2018 m. vidutinis darbo užmokestis šalies ūkio sektoriuje vis augo. Bendrovės vidutinis darbo užmokestis analizuojamu laikotarpiu taip pat augo, bet nepakankamai. Bendrovės vidutinis darbo užmokestis 2018 m. buvo mažesnis 25 proc. už vidutinį šalies sektoriaus darbo užmokestį (žr. 14 pav.). Šis rodiklis rodo, kad bendrovei sunku konkuruoti rinkoje, dėl kvalifikuotos darbo jėgos.



**14 pav.** Vidutinis bruto darbo užmokestis eurais viešajame sektoriuje 2014-2018m.

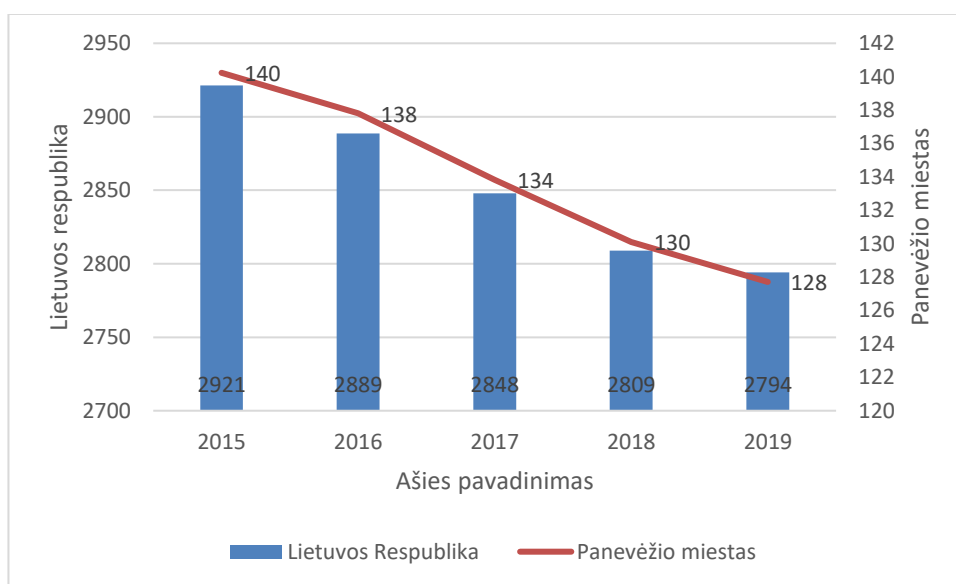
Apibendrinant galima teigti, kad gerėjanti bendra šalies ekonominė padėtis neigiamai veikia bendrovės veiklą, nes gyventojai turi didesnes galimybes daugiau naudoti nuosavus automobilius ir

mažiau naudotis viešuoju transportu. Panevėžio mieste taip pat jaučiamas trūkumas kvalifikuotos darbo jėgos.

**Socialinė aplinka.** Tai gamtinių, geografinių, klimatinių, socialinių, kultūrinių ir kitų sąlygų visuma, kurioje gyvename ir kuri veikia mūsų pasaulėžiūrą, elgseną, kt. asmenybės ypatumus. Nagrinėjant organizacijos socialinę aplinką pasitelkti šie veiksniai: demografija, gyvenimo stilius, socialinės vertybės.

**Demografija.** Per pastaruosius du dešimtmečius labai pablogėjo Lietuvos demografinė situacija. Šalies gyventojų skaičius nuolat mažėja dėl gimstamumo mažėjimo, mirtingumo didėjimo bei gyventojų migracijos. Šiuo metu Lietuvoje nors ir juntamas ekonomikos augimas bei nedarbo mažėjimas, tačiau nėra skatinama pasilikti šalyje, todėl gyventojai ir toliau emigruoja ten, kur jiems komfortabiliu gyventi.

2018 m. Lietuvoje gyveno 2,7 mln. gyventojų, t.y 4,5 proc. mažiau nei 2015 m. (žr. 15 pav.)



**15 pav.** Nuolatinis gyventojų skaičius metų pradžioje, tūkst.vnt.

Vien Panevėžio mieste per penkerius metus sumažėjo beveik 12 tūkst. gyventojų, tame tarpe gimstamumas sumažėjo net 17 proc. Panevėžio miesto demografinėi situacijai daro įtakos ne tik tarptautinė migracija, kuri siekia 16 proc., bet ir vidinė migracija, kuri 2018 m., lyginant su 2014 m., padidėjo 19 proc. Tuo tarpu pensinio amžiaus žmonių (nuo 65 metų) išaugo 2,7 proc. Didžiąją keleivių dalį (61 proc.) sudaro keleiviai su lengvatomis, tai yra moksleiviai, studentai, neįgalūs asmenys bei pensinio amžiaus žmonės. Bendras gyventojų mažėjimas, turi neigiamos įtakos UAB „Panevėžio autobusų parkas“ veiklai, nes pervežamų keleivių kiekiai per 5 metus sumažėjo 8 proc.

**Gyvenimo stilius.** Socialinėje aplinkoje vykstantis globalizacijos procesas apima įvairias valstybės, visuomenės, įmonės bei kitų socialinių darinių veiklų sritis bei jų aplinką. Šis procesas pasireiškia tarpusavio ryšių intensyvėjimu, asimiliacija. Gyvenimo stiliaus, kultūrinio požiūriu šis procesas pastebimas gyvenimo būdo, požiūrių, mados bei vartojimo ypatumų supanašėjimu. Vienas tokių plačiai pasireiškiančių supanašėjimų šiuolaikinėje visuomenėje yra aktyvėjantis sveikos gyvensenos propagavimas. Ši tendencija atkeliauja iš sveikiausiomis pripažintų valstybių, tokių kaip Šveicarija, Norvegija, Liuksemburgas bei kitos. Remiantis Jungtinės Karalystės nepriklausomo tyrimų instituto

„Legatum“ duomenimis, Lietuva tarp „sveikiausių“ 149 valstybių užėmė 72 vietą. Nors Lietuva nėra pripažinta pati sveikiausia šalis, tačiau yra pastebimas gyvenimo trukmės ilgėjimas. Dauguma žmonių sąmoningai suvokia sveikos gyvensenos, fizinio aktyvumo svarbą. Mažėjant sunkaus fizinio darbo žemės ūkyje, pramonėje bei kitose sferose, didesnę reikšmę įgauna fizinis aktyvumas laisvalaikio metu. Žmonės dažniau renkasi reikiamą tašką pasiekti pėsčiomis, dviračiu. Ypatingai tai yra patrauklu nedideliuose miestuose – tokiuose kaip Panevėžyje, kur daugumą miesto vietų galima pasiekti dviračiu ar tiesiog pėsčiomis.

*Socialinės vertybės.* Šiuolaikinė visuomenė yra linkusi transformuotis į žiniomis grindžiamą visuomenę. Tokioje visuomenėje prioritetinės vertybės tampa inovacijų skatinimas bei naujų žinių panaudojimas siekiant ekologinio, energetinio saugumo. Tokia visuomenė kryptingai ir efektyviai reaguoja į naujai susiklosčiusias aplinkybes ir ieško būdų situacijai pagerinti. Būtent dėl šios priežasties vis daugiau žmonių, įmonių tampa socialiai atsakingomis ir dažniau renkasi aplinkai nepavojingas transporto priemones. Prie ekologinio ir energetinio saugumo prisijungė ir Panevėžio miesto savivaldybė. Projektas „Dviračių takų plėtra Panevėžyje, rekonstrukcija ir trūkstančių atkarpų įrengimas“ buvo finansuojamas remiantis 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos ketvirto prioriteto „Energijos efektyvumo ir atsinaujinančių išteklių energijos gamybos ir naudojimo skatinimas“ įgyvendinimo priemone „Pėsčiųjų ir dviračių takų rekonstrukcija ir plėtra“. Gerėjanti dviračių takų infrastruktūra bei augantis dviratininkų skaičiui, mažėjančio keleivių autobusu kiekiai.

*Technologinė aplinka.* Technologiniai veiksniai naudojami turimoms alternatyvoms įvertinti, atsižvelgiant į technologines galimybes. Technologiniai veiksniai yra vienas aspektas iš įvairių išorinės aplinkos veiksnių, kurie daro didelę įtaką verslui ir yra neatsiejama PEST analizės dalis. Nagrinėjant organizacijos technologinę aplinką pasitelkti šie veiksniai: alternatyvios transporto priemonės, komunikacijos priemonės, technologijos, kompiuterizacija.

*Alternatyvios transporto priemonės.* Naujausios technologijos yra viena svarbiausių šiuolaikinio pasaulio sudedamųjų dalių. Ne išimtis ir technologijų plėtra transporto srityje. Vos per dešimtmetį automobilis tapo ne prabangos, o kasdieninio naudojimo preke, kuria šiuo metu Lietuvoje naudojasi kas antras šalies gyventojas.

Taip pat atsiranda ir vis daugiau alternatyvių transporto priemonių tokių kaip: riedžiai, paspirtukai, elektra varomi dviračiai bei kitos. Remiantis elektroninės parduotuvės „Pigu.lt“ duomenimis, vien per 2018 metus elektra varomų paspirtukų pardavimų skaičius išaugo penkis kartus. Taip pat miestuose atsiranda ir paspirtukų dalijimosi paslauga, kurią šiais metais pristatė „CityBee“. Nors alternatyvios transporto priemonės žmogui suteikia didesnę pasirinkimo ir judėjimo laisvę, tačiau jos turi neigiamos įtakos autobusais keliaujančių keleivių srautams.

*Komunikacija.* Kaip žmonijos istorija rodo, žmogus yra linkęs keisti savo elgesį. Prie šio pokyčio smarkiai prisideda naujausios technologijos, kurios milijonus pasaulio gyventojų įgalino atlikti pasitikėjimo šuolį. Šie pasitikėjimo šuoliai atvėrė naujas galimybes, sugriovė barjerus ir nusistovėjusias normas. Kaip, pavyzdžiui, plačiai paplitęs socialinis tinklas Facebook, kuriuo pasaulyje naudojasi apie 2 mlrd. žmonių. Šiame tinkle žmonės dalijasi ne tik nuotraukomis, istorijomis, bet ir siūlosi pavežti į kitus pasaulio, Lietuvos miestus arba ieškosi pavėžėjų. Panevėžyje (kaip ir kituose Lietuvos miestuose) šiomis grupėmis daugiausiai naudojasi studentai, narių skaičius jose svyruoja nuo 10 iki 14 tūkstančių. Labiausiai paplitusių maršrutų grupėse (sukurtose 2012 –

2015 metais) Panevėžys – Vilnius ar Panevėžys – Kaunas kasdien paskelbiama apie 20-40 naujų skelbimų. Tai yra apie 80 – 200 potencialiai prarastų klientų kasdien. Be to trumpiems pavažiavimams žmonės vis dažniau renkasi greitesnę ir patogesnę keliavimo būdą – tokias platformas kaip Bolt, Uber bei kitas, kuriose vairuotojas atvyksta nuosavu automobiliu, o komunikacija vyksta mobilią programėle. Šios keliavimo alternatyvos taip pat turi įtakos autobusų keleivių mažėjimui.

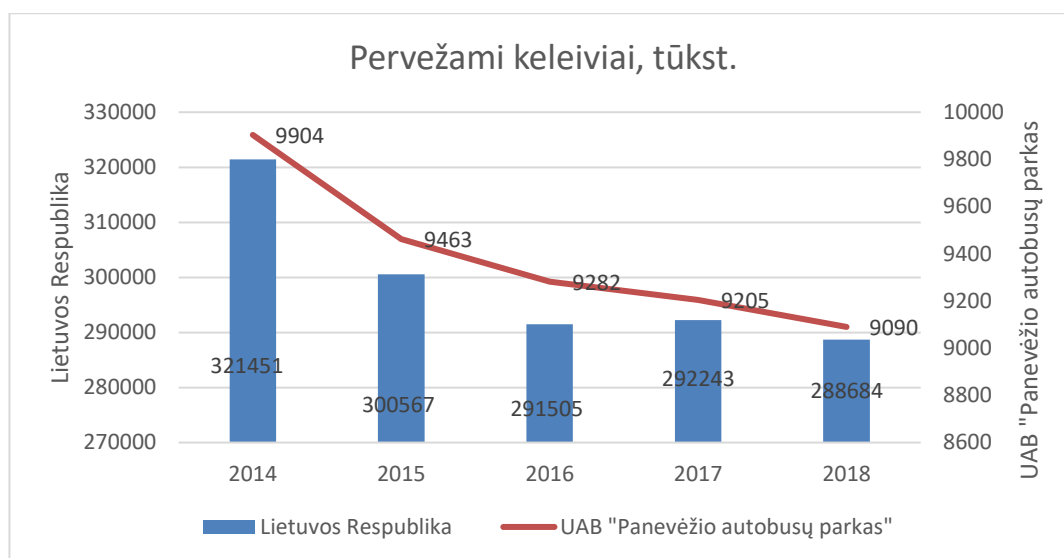
*Technologijos.* Kita vertus, naujausios technologijos gali turėti ir teigiamos įtakos įmonės augimui, kaip, pavyzdžiui, elektroninis autobuso bilietas. Jo pagalba siekiama mažinti spūstis prie vairuotojo piko metu, ko pasekoje autobusai mažiau atsiliektų nuo tvarkaraščio, keleiviai greičiau pasiektų kelionės tikslą. Būtų taupomos laiko ir kuro sąnaudos, bei užtikrinama saugesnė kelionė, nes vairuotojas nebūtų blaškomas kelionės metu. Kadangi elektroninės kortelės, lyginant su grynaisiais pinigais, tampa vis patrauklesnės klientui, yra tikėtina, kad popieriniai važiavimo bilietai taip pat nebeturės ateities. Kita vertus, elektroninio bilieto kaina yra mažesnė nei įprasto, tai dar labiau skatina klientą rinktis elektroninį bilietą. Panevėžys vienintelis iš didžiųjų miestų, neturintis elektroninio bilieto sistemos.

*Kompiuterizacija.* Technologijos poveikis įvairioms verslo šakoms yra labai reikšmingas. Norėdama pirmauti technologinės pažangos požiūriu įmonė turi nuolat tobulėti, būti lanksti. Technologinė pažanga ne tik didina pardavimų apimtį, bet ir mažina savikainos kaštus. Dauguma jaunosios kartos atstovų nebeįsivaizduoja gyvenimo be technologijų. Dabar išvardinti visas kompiuterių taikymo sritis yra beveik neįmanoma, nes jie naudojami kone kiekvienoje darbo vietoje. Kompiuteriu parengtus dokumentus yra lengva taisyti, koreguoti bei jais dalintis. Tik kompiuteriai gali susidoroti su didžiuliais duomenų kiekiais, juos apdoroti bei pateikti išvadas. Nors tai ir palengvina kasdienybę ir padeda greičiau atlikti darbus, tačiau tai sukelia sunkumus vyresnės kartos atstovams, kurie yra įpratę duomenis pildyti ranka. Ne išimtis ir UAB „Panevėžio autobusų parkas“, kur darbuotojų vidutinis amžius yra 55 metai. Nors kompiuterizacija ilgajame laikotarpyje padeda sutaupyti laiko kaštus, tačiau investicija į darbuotojų apmokymus kelia sunkumų.

### **2.3.2. Mikroaplinkos analizė**

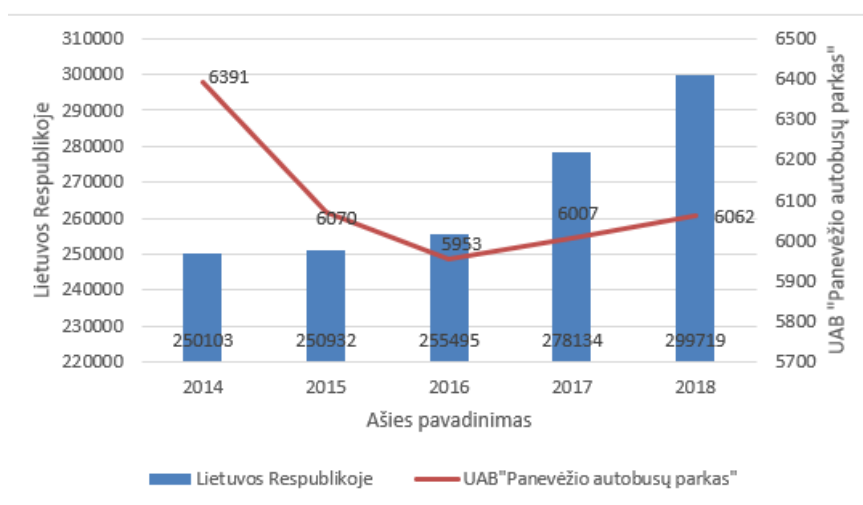
M. Porterio penkių jėgų modelis remiasi koncepcija, kad yra penkios jėgos, lemiančios rinkos konkurencingumą ir patrauklumą. Jos padeda nustatyti verslo konkurencinę padėtį ir poziciją. Strateginiai analitikai dažnai pasitelkia penkias Porterio jėgas, kad suprastų, ar nauji produktai ar paslaugos gali būti pelningi. Žinojimas, kur slypi įmonės galia padeda nustatyti stipriąsias puses ir silpnybes bei išvengti klaidų. Todėl UAB „Panevėžio autobusų parkas“ mikroaplinkos analizei pasitelktas M. Porterio penkių jėgų modelis.

*Pirkėjų derybinė galia.* Viena viešojo transporto problemų yra mažėjantis keleivių skaičius. Remiantis Statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje viešuoju kelių transportu pervežama apie 98 proc. visų keleivių. Daugiausiai keleivių yra pervežama autobusais. Pagal Statistikos departamento duomenis (žr. 16 pav.) matyti, kad keleivių skaičius nuolat mažėja. 2018 m., lyginant su 2014 m., Lietuvos Respublikoje pervežtų keleivių sumažėjo 12 proc., o UAB „Panevėžio autobusų parkas“ pervežamų keleivių sumažėjo 8 proc.



**16 pav.** Keleivių skaičius 2014-2018 m.

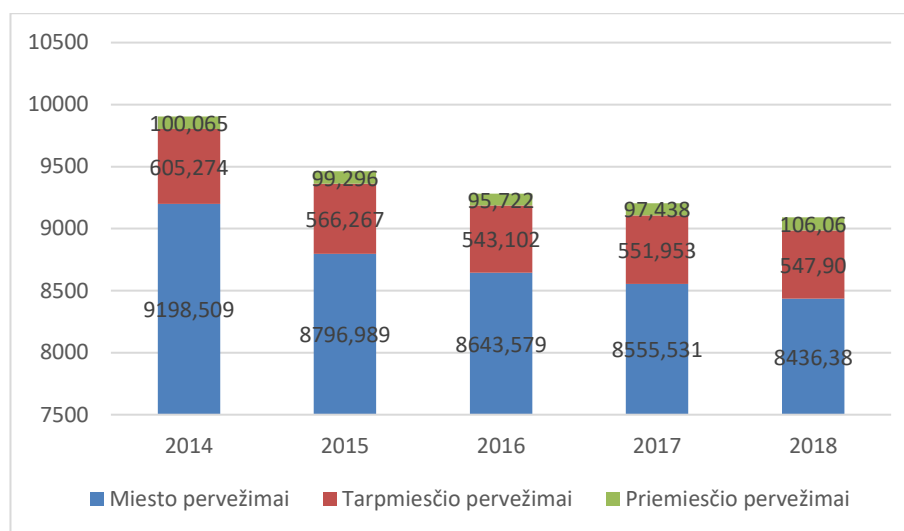
Nors keleivių skaičius 2014 m. – 2018 m. mažėjo, tačiau pajamos už keleivių vežimą Lietuvoje padidėjo net 16,5 proc., dėl to galima daryti išvadą, kad, augant Lietuvos ekonomikai, didėjo pervežimo paslaugų įkainiai. Tačiau, kaip matyti pateiktoje diagramoje, (žr. 17 pav.) UAB „Panevėžio autobusų parkas“ pajamos 2018 m., lyginant su 2014 m. sumažėjo 5 proc., nes bilieto kainos už keleivių vežimą miesto maršrutais nebuvo didintos nuo 2012 m.



**17 pav.** Keleivių vežimo pardavimo pajamos 2014-2018m., tūkst.,€

UAB „Panevėžio autobusų parkas“ per metus perveža virš 9 milijonų keleivių, iš jų 8,4 mln. Panevėžio mieste. Tačiau, kaip matyti 18 paveiksle, kiekvienais metais pervežamų keleivių kiekis vis mažėja.





18 pav. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ pervežti keleiviai 2014-2018 m.

Pagal parduotus bilietus 2 lentelėje matyti, kad pagrindiniai keleiviai – net 60,1 proc. sudaro keleiviai, kurie naudojami lengvatiniams pervežimams.

2 lentelė. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ pervežti keleiviai 2018 m.

Bilieto vertė	Keleiviai, vnt.	%
Pilna vertė	2707865	39,46%
Lengvatiniai 50%	1826234	26,61%
Lengvatiniai 80%	2328504	33,93%
Viso:	6862603	100%

Asmenų, kuriems teikiamos važiavimo keleviniu transportu lengvatos, kategorijas nustato Lietuvos Respublikos transporto lengvatų įstatymas (žr. 1 priedas).

Taigi, atlikus rinkos segmentavimą ir išanalizavus pervežimų duomenis, galima išskirti pagrindinį paslaugos vartoją – tai Panevėžio miesto gyventojai virš 70 metų, neįgalieji, tremtiniai, mokiniai bei studentai. Visuomenės nuomonė apie viešąjį transportą ne visada teigiama, dažnai potencialūs keleiviai dėl tikrų ar įsivaizduojamų viešojo transporto trūkumų renkasi privatų transportą. Aktyvus viešojo transporto keleivių vežimo paslaugų viešinimas ilgainiui galėtų padėti pakeisti susiformavusią nuomonę ir paskatinti daugiau panevėziečių naudotis viešuoju transportu.

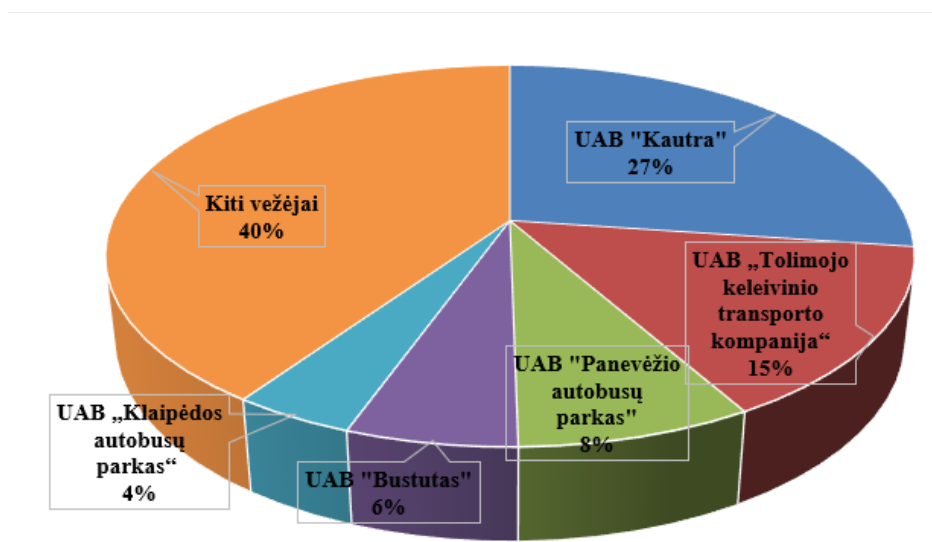
**Tiekėjų derybinė galia.** UAB „Panevėžio autobusų parkas“ visus pirkimus vykdo per viešųjų pirkimų sistemas CPO ir CVP IS, vertinant pagal mažiausios kainos kriterijų, todėl neretai įsigyjamoms prekėms ir paslaugoms pigios, tačiau prastos kokybės. Sutartys su tiekėjais sudaromos vieneriems metams su galimybe pratęsti 24 mėn. Pagrindinis detalių tiekėjas yra A. Povilausko įmonė „Kadex“. Su šia įmone UAB „Panevėžio autobusų parkas“ bendradarbiauja jau daugelį metų. Įmonė gyvuoja jau nuo 1994 m. Pagrindinė jos veikla – didmeninė – mažmeninė prekyba autobusų ir sunkvežimių atsarginėmis dalimis.

Nuo 2000 m. kuro tiekėjai buvo UAB „Naftėnas“, bet 2017 m. konkursą laimėjo kitas tiekėjas – Ginto Vaičėno įmonė „Šoklys“. Įmonės veikla – didmeninė prekyba naftos produktais. Įmonė turi sukaupusi ilgametę patirtį (nuo 1994 m.). Geležinkeliu atsiveža ir savo sandėlyje vienu metu saugo iki 2000 tonų degalų, todėl kurą klientams pristato labai operatyviai. Įmonė savo klientams taip pat taiko konkurencingas kainas ir mokėjimo atidėjimą.

Pagrindiniai bilietų platintojai yra UAB „Reitan Convenience Lithuania”. Tai greito ir patogaus apsipirkimo parduotuvių (angl. convenience) rinkos lyderė Lietuvoje, turinti platų 200 NARVESEN parduotuvių ir Lietuvos spaudos kioskų tinklą, kuriame dirba apie 600 darbuotojų. Įmonė priklauso Norvegijos kapitalo kompanijai „Reitan Convenience”, kuri yra viena didžiausių greito ir patogaus apsipirkimo parduotuvių bei spaudos platinimo įmonių Europoje. Ji apima 2 307 prekybos vietas septyniose Skandinavijos ir Baltijos šalyse, pažymėtas „Narvesen“, „7 Eleven“, „R kiosk“, „Lietuvos spauda“, „Pressbyran“ ir „Northland“ prekių ženklais. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ su šia įmone bendradarbiauja jau labai seniai, įmones sieja glaudūs bendradarbiavimo santykiai.

**Esami konkurentai.** UAB „Panevėžio autobusų parkas“ yra vienintelis vežėjas, teikiantis vietiniais (miesto) reguliariais susisiekimo maršrutais viešąsias paslaugas. Panevėžio mieste bendrovė konkuruoja tik su individualiu kelių transportu.

Šalies viduje tarpmiestiniame ir priemiestiniame susisiekime bendrovė konkuruoja rinkos sąlygomis. Tolimojo susisiekimo 364 maršrutus aptarnauja 43 vežėjai. Tolimojo susisiekimo vežėjų tinklas pateiktas 19 paveiksle.



19 pav. Tolimojo susisiekimo vežėjų tinklas Lietuvoje

Kaip matyti pateiktame paveiksle vienas didžiausių konkurentų yra Kauno įmonė UAB „Kautra“, veikianti nuo 1995 m. Įmonė veža keleivius 99 maršrutais Lietuvoje. Per metus perveža apie 6 milijonus keleivių. Įmonėje dirba virš 800 darbuotojų, šiuo metu eksploatuoja daugiau nei 300 autobusų ir mikroautobusų. 2007 m. „Kautra“ įsigijo 100% UAB „Alytaus autobusų parkas“ akcijų, 2009 m. nupirko 100% UAB „Prienų autobusų parkas“ akcijų, 2010 m. įsigijo 100% UAB „Vilkaviškio autobusų parkas“, 2012 m. 100% AB „Autoturas ir KO“ akcijų.

Tolimojo susisiekimo pervežimuose UAB „Panevėžio autobusų parkas“ taip pat konkuruoja ir su Vilniaus UAB „Tolimojo keleivinio transporto kompanija“. Įmonė aptarnauja 53 tarpmiestinio maršrutus, joje dirba daugiau nei 300 darbuotojų, turi 90 – nuosavų, pagal grafiką vykdomoms kelionėms ir nuomai skirtų autobusų, veža daugiau nei 2 mln. keleivių per metus.

Kitas tiesioginis tarpmiestinio pervežimų konkurentas yra UAB „Busturas“. Bendrovė yra viena didžiausių Šiaulių miesto įmonių, veikianti nuo 1955 metų. Pagrindinė bendrovės veikla – nustatytais maršrutais vežti keleivius vietinio (miesto ir priemiestinio) bei tolimojo reguliaraus susisiekimo maršrutais, užsakomaisiais reisais. Įmonėje dirba 369 darbuotojai, iš jų – 191 vairuotojas-

konduktorius. Bendrovė turi 148 autobusus, iš jų – 115 skirti miestui, 33 – veža 21-ame tolimojo susisiekimo maršrute bei užsakomuosiuose reisuose. Per 2017 metus UAB „Busturas“ autobusai nuvažiavo 8,49 mln. km. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ veža keleivius 29 tolimojo susisiekimo maršrutuose, kas sudaro 8 proc. visos rinkos.

**Naujų konkurentų grėsmė.** Naujų konkurentų atsiradimo galimybė tolimojo susisiekimo keleivių pervežimo veikloje nėra didelė, nes siekiant konkuruoti su jau esamais vežėjais, reikalingos didelės investicijos į techninę bazę. Be to, tarpmieščio pervežimų rinkoje maršrutai Transporto saugos administracijos yra jau paskirstyti, o naujiems maršrutams atsirasti nėra poreikio. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ yra galimybė išlaikyti pozicijas savo rinkoje, nes nauji konkursai maršrutams bus skelbiami tik 2023 m.

Tuo tarpu miesto pervežimų rinkoje situacija yra kitokia: UAB „Panevėžio autobusų parko“ ir Panevėžio miesto savivaldybės administracijos sutartis dėl keleivių pervežimo miesto maršrutais baigiasi 2020 m. Pasikeitus Viešųjų pirkimų įstatymui, vidaus sandoriai nebegalės būti sudaromi, todėl Savivaldybė turės skelbti viešųjų pirkimų konkursą, kuriame dalyvaus daugiau pervežimo paslaugos teikėjų. UAB „Panevėžio autobusų parkui“ iškyta grėsmė prarasti rinkos dalį, o gal net ir visą miesto pervežimų rinką.

**Pakaitalų grėsmė.** Kiekvienas verslas susiduria su tam tikros formos konkurencija, net ir monopolinės pramonės šakos. Didžiąją konkurencijos dalį sudaro pakaitiniai produktai. Pakaitinis produktas yra tas, kuris turi tas pačias funkcijas kaip ir kitas produktas rinkoje, bet pasižymi skirtingomis savybėmis. Keleivių pervežimo paslauga šiuo metu pakaitalų neturi, išskyrus taksi firmų paslaugas, tačiau jos kainuoja gerokai brangiau, todėl negali būti pakaitine alternatyva viešojo transporto paslaugai.

*Apibendrinant M. Poterio penkių jėgų modelį, matyti, kad tiekėjų derėjimosi galia yra silpna, nes įmonė prekes ir paslaugas įsigyja viešųjų pirkimų būdu. Pagrindiniai įmonės pirkiniai sudarantys didžiausią kaštų dalį yra kuras ir autobusų detalės. Kadangi rinkoje yra daug tiekėjų, siūlančių šias prekes, įmonė gali rinkti mažiausią kainą.*

*Vartotojų derėjimosi galia taip pat yra silpna, nes viešojo keleivių pervežimo paslaugą „Panevėžio autobusų parkas“ mieste teikia be konkurencijos. Tolimojo susisiekimo maršrutais važiuojantys klientai didesnę dėmesį skiria patogesniai susisiekimui laiko, o ne kainos atžvilgiu.*

*Pakaitalų grėsmė UAB „Panevėžio autobusų parkui“ neaktuali, nes keleivių pervežimo paslauga Panevėžyje šiuo metu pakaitalų neturi.*

*Esamų konkurentų grėsmės keleivių pervežimuose Panevėžio mieste autobusų parkas neturi. Tačiau tarpmieščio pervežimuose bendrovė konkuruoja su didesnėmis įmonėmis, turinčiomis didesnius techninius pajėgumus, todėl UAB „Panevėžio autobusų parkas“ turi gerinti paslaugos kokybę, siekiant padidinti klientų skaičių. Nuo 2023 m. tarpmieščio pervežimuose gali atsirasti ir naujų konkurentų grėsmė, kai bus skelbiamas naujas keleivių pervežimo paslaugos konkursas.*

*Miesto pervežimuose naujų konkurentų grėsmė labai reali, nes 2020 m. reikės sudaryti naują sutartį keleivių pervežimo paslaugai teikti, o pasikeitus Viešųjų pirkimų įstatymui, savivaldybė nebegalės sudaryti vidaus sandorių ir turės skelbti konkursą. Taigi į rinką gali ateiti naujų pervežimo paslaugos teikėjų.*

## 2.4. SSGG analizė

Siekiant nustatyti bendrovės strategines alternatyvas ir suformuluoti UAB „Panevėžio autobusų parkas“ strategiją, atliekama stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių (SSGG) analizė. SSGG analizė atliekama šiais aspektais: organizaciniais, žmogiškųjų išteklių, gamybos ir technologiniais, rinkodaros, finansiniais.

**Organizaciniai aspektai.** Išskirti organizacijos organizaciniai aspektai pateikti 20 paveiksle.

<p><b>STIPRYBĖS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Didžiausia visuomeninio transporto įmonė Panevėžio m. ir regione</li> <li>• Ilgametė patirtis</li> <li>• Žinomas prekės ženklas</li> </ul>	<p><b>SILPNYBĖS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacijos valdymo struktūra</li> <li>• Vidinė komunikacija</li> <li>• Organizacijos įvaizdis</li> </ul>
<p><b>GALIMYBĖS:</b></p>	<p><b>GRĖSMĖS:</b></p>

**20 pav.** Organizacinių aspektų SSGG analizė

*Struktūra.* Valdybos patvirtinta organizacinė struktūra yra linijinė (žr. 1 priedas). Šioje valdymo struktūroje yra labai aiškiai išreikštas pavaldumas, jai būdinga jog vienam aukštesnio lygio vadovui yra pavaldūs keli žemesnio lygio vadovai. Atliktas interviu (žr. 3 lentelę) atskleidžia, kad vertindami valdymo struktūrą, apklausti informantai įvardino daugiau silpnybių, nei stiprybių.

**3 lentelė.** Organizacijos struktūros turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	n
Valdymo struktūros stiprybės	„<...> darbai paskirstomi ir atliekami greičiau <...>“ [1;1]; „<...> „nususėda“ dar kituose kabinetuose“ [1;1-2]; „<...> buvo labai sustyguotas valdymo tas aparatas <...>“ [4; 14].	3
Valdymo struktūros silpnybės	„<...> per didelis krūvis vadovui <...>“ [1;2]; „<...> per sunku viską sukontroliuoti“ [1;2]; „<...> turime tik vadovą, o kaip transporto specialistas jis yra labai jaunas, aš manau, dar tai labai silpna grandis <...>“ [2;5-6]; „<...> neturime tos komandos, yra tik vienas vadybininkas<...>“ [2;6-7]; „<...> neturime net pavaduotojo <...>“ [3;2]; „<...> labai sudėtinga“ [3;2]; „turėtų būti kokie 3 vadovai <...> ne tai, kad vienas vadovas vadovautų padaliniam <...>“ [4;4-5]; „Vienam viską žinoti yra per sunku <...>pasimeti, ypatingai jei neturi su kuo pasikonsultuoti“ [4;7-8]; „<...> vienas žmogus negali <...>“ [4;9]; „<...>visokiausių peripetijų nežinai“ [4;10]; „<...> nieko negali vienas spręsti <...>“ [4;10-11]; „<...> vadovas turi būti labai geras vadybininkas ir specialistas, bet kad būtų vienas asmuo ir tas, ir tas, tai yra sudėtinga.“ [2;1-2].	12
Tobulintini aspektai	„<...> daugiau dėmesio skirti padalinių vadovų bendriems susirinkimams, kuriuose galima būtų plačiau ir konkrečiau paskirstyti darbus padaliniuose.“ [1;2-3]; „Vadybininkas, manau, turėtų visų pirma turėti gerą specialistų komandą <...>“ [2;2]; „<...> turėtų visų pirma turėti gerą specialistų komandą kurie sudaro tą vadovavimo branduolį <...>“ [2;3-4]; „<...>sukurti tą komandą iš žemesnės grandies padalinių. Reikėtų stiprinti tą grandį.“ [2;7-8]; „<...> nemanau, kad reikėtų ką nors keisti <...>“ [3;2-3]; „<...> nemanau, kad reikėtų išradinėti ir ar tai būtų tikslinga“ [3;3]; „<...> vadovas turi būti toks labai didelis ir tvirtas įmonės stuburas <...>“ [4;1]; „<...> valdyti nuo stuburo <...>“ [4;2]; „<...> turėtų būti kolektyvas <...>“ [4;2]; „<...>sukurta galbūt komanda, tvirta, kuria jis pasitikėtų, su kuria jis galėtų tiesiog visais klausimais tartis, diskutuoti, priimti atitinkamus sprendimus.“ [4;2-4]; „<...> turėtų būti toks kumštis <...>“ [4;4]; „<...> būti pasiskirstę, sakykime remontas, autobusų stotis, pervežimai <...>“ [4;5-6]; „<...> trijų žmonių kolektyvas turėtų būti <...>“ [4;12].	13

Iš pateiktų atsakymų matyti, kad vadovas turi turėti stiprią komandą, kurios dabar yra pasigendama. Nuo 2018 m. įmonei vadovauja laikinasis direktorius. Struktūra yra pakitusi, direktorius dirba be pavadootojų, todėl, respondentų manymu, nėra gerai, kai: „per didelės krūvis vadovui“ [1;2], „per sunku viską sukontroliuoti“ [1;2]. Du informantai iš keturių nurodė, kad įmonei reikalinga skirtingų sričių vadovų komanda. Pripažįstama, kad: „Vienam viską žinoti yra per sunku <...> pasimeti, ypatingai jei neturi su kuo pasikonsultuoti“ [4;7-8]. Tačiau vienas informantas išvelgė ir stiprią pusę - „darbai paskirstomi ir atliekami greičiau“ [1;1], „nenušėda“ dar kituose kabinetuose“ [1;1-2].

Nemažai pastebėjimų buvo pateikta dėl valdymo struktūros tobulinimo, tačiau dažniausiai informantai minėjo, kad pasigendama komandinio darbo, o tai užtikrinti galima tik keičiant esamą valdymo modelį; „sukurti tą komandą iš žemesnės grandies padalinių. Reikėtų stiprinti tą grandį.“ [2;7-8].

*Vidinė komunikacija.* Bendrovėje vyrauja neformalus informacijos perdavimo būdas. Vertinat įmonės darbuotojų komunikaciją, didžioji dalis respondentų pasisakė, kad bendradarbiavimo procesai labai komplikuoti (žr.4 lentelę).

#### 4 lentelė. Vidinės komunikacijos turinio kategorizacija

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai	n
Vidinės komunikacijos stiprybės	Stipriosios vidinės darbuotojų komunikacijos pusės	„<...> darbuotojams iškilusios problemos sprendžiamos čia ir dabar<...>“ [1;5-6]; „<...> jeigu iškyla klausimų, aišku, susirenka ir pas mane, tiek tarpusavyje bendrauja <...>“ [3;7-8]; „<...> susikalba tarp skyrių <...>“ [3;7].	3
	Požymiai užtikrinantys darbo veiklos rezultatus	„<...> su stoties padaliniu, tai tas ryšys yra <...>“ [2;16]; „<...> nemanau, kad iškyla kažkokių keblumų, būtent dėl nesusikalbėjimo.“ [3;8]; „Tarp skyrių <...> skambinu ir prašau“ [4;19]; „<...> vairuotojai labai nuoširdžiai, viską pasipasakoja.“ [4;21-22]; „<...> komunikacija palyginus neblogai vyksta.“ [3;6].	5
Vidinės komunikacijos silpnybės	Požymiai rodantys proceso neefektyvumą	„<...> nesusikalbėjimas tarp skyrių viršininkų, darbų pasidalinimo ir jų atlikimo klausimais <...>“ [1;7]; „<...> labai silpna<...>“ [2;9]; „<...> trūksta to suvadovavimo, subūrimo<...>“ [2;9-10]; „<...> su dirbtuvėmis pakankamai silpnas <...>“ [2;16]; „<...> nėra šiuo metu susirinkimų, nėra aptarimų, kiekvienas dirba pagal save, kaip kam atrodo <...>“ [2;10-11]; „<...> nėra <...> kontrolės, nėra nurodymų, nėra aptarimų“ [2;12]; „<...> yra tokių skyrių, su kuriais nenori skambintis <...>“ [4;20]; „<...> nesusikalbėjimas tarp skyrių viršininkų, darbų pasidalinimo ir jų atlikimo klausimais <...>“ [1;7]; „<...> padaliniai dirba savaip <...>“ [2;11]; „<...> per mažai išgirstame <...>“ [2;21].	10
	Silpnosios vidinės darbuotojų komunikacijos pusės	„<...> nėra to ryšio <...>“ [2;11]; „Tai tas problemas jie kelia ir turi kam pasakyti <...> gal pritrūksta to susišnekėjimo <...> sunkiai susišnekame.“ [2;27-29]; „<...> Būna, aišku, visokiausių atvejų.“ [3;8-9]; „<...> kad išsakytumė, bet šito man seniai trūksta.“ [4;16-17]; „Vienareikšmiškai bloga komunikacija.“ [4;21]; „<...> skūstis raštu bijo.“ [4;24]; „<...> sunku dispečeriams perspektyvą kažkokią tai numatyti, nes ateina žinios paskutinę akimirka.“ [2;19].	6
Tobulintini aspektai		„<...> turi būti skirta tam tikra diena <...>. Sukviestų padalinio vadovus, atsakingus<...>“ [4;15-16]; „<...> su kitais vežėjais būna susitikimų, vėlgi, parvažiuavęs, kad jie <...> perteiktų tą informaciją tiesiogiai.“ [4;17-18]; „<...> turėtų būti visi padaliniai kaip pagalbininkai eksploatacijai, kad užtikrinti tą mūsų keleivių vežimą.“ [2;14-15]; „<...> rašykite, neškite, apiforminkite<...>“ [4;23]; „<...> jei anonimiškumas būtų garantuotas, tai gautumėte tikrai daug pranešimų.“ [4;24-25].	5

Išskiriami tam tikri struktūros skyriai, kuriuose komunikacija ypač sudėtinga dėl žmogiškojo faktoriaus. Informantai pasigenda, kad informacija būtų keičiamasi įvairiuose pasitarimuose: „*trūksta to suvadovavimo, subūrimo*“ [2;9-10]; „*nėra šiuo metu susirinkimų, nėra aptarimų, kiekvienas dirba pagal save, kaip kam atrodo*“ [2;10-11]; Kai kurios žinios atitinkamus darbuotojus pasiekia pavėluotai, dėl to stringa darbo procesas, nukenčia paslaugos kokybė: „*sunku dispečeriams perspektyvą kažkokią tai numatyti, nes ateina žinios paskutinę akimirką*.“ [2;19]. Apibendrinant gautus atsakymus, galima teigti, kad komunikacija PAP yra neefektyvi. Informantai pripažįsta, kad nesusikalbėjimo yra ne tik įmonės vadovų tarpe, neišgirstami ir žemesnės grandies nusiskundimai, pastabos: „*per mažai išgirstame*“ [2;21]. Vienas informantas pateikė pasiūlymą, kad savo pastebėjimus darbuotojai galėtų išsakyti anonimiškai: „*jei anonimiškumas būtų garantuotas, tai gautumėte tikrai daug pranešimų*.“ [4;24-25].

*Organizacijos įvaizdis.* Bendrovė gyvuoja nuo 1958 m. todėl drąsiai galima sakyti, kad UAB „Panevėžio autobusų parkas“ yra didžiausia ir didžiausių patirtį turinti visuomeninio transporto įmonė Panevėžio mieste ir rajone. Tačiau interviu metu kalbant apie organizacijos įvaizdį, informantai išvelgė daugiau silpnybių, nei stiprybių (žr. 5 lentelę).

**5 lentelė.** Organizacijos įvaizdžio turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	n
Organizacijos įvaizdžio aspektai lemiantys sėkmingą įmonės funkcionavimą	„<...> kuria kiekvienas mūsų darbuotojas.“ [3;10]; „ <i>Je</i> i vienas darbuotojas kažką tai nepagarbiai atsiliepia apie įmonę, <...> tai menkina ir kenkia mūsų įvaizdžiui. Bet šiai dienai tokių žmonių yra mažai.“ [3;11-12]; „ <i>Socialiniai tinklai yra labai populiarūs ir suformuoja įvaizdį</i> .“[4;26].	3
Organizacijos įvaizdžio silpnybės	„ <i>Įvaizdį mato tai praktiškai per mūsų transporto priemones ir vairuotojų aptarnavimo kultūrą</i> .“ [2;30]; „<...> patenkinamai.“ [1;8]; „ <i>Įvaizdžio bloginimui didelę įtaką daro ir darbuotojų darbo kultūra</i> .“ [1;10-11]; „<...> neturime vieningos aprangos<...>“ [2;33]; „<...> stengiamės išreikalauti, kad ji būtų tvarkinga ta apranga <...>“ [2;33-34]; „<...> technika yra pasenusi, <...> nėra komfortabili, tai mes su tokia technika įvaizdžio tikrai gero nesudarome.“ [2;39-41]; „<...> profsąjungos <...> nesuvokia, jog jei ta įmonė tokia bloga, tai kam čia dirbti.“ [3;19-20]; „ <i>Je</i> i mes tuščiai pataškome tą informaciją, kad ir tas mūsų puslapis <...> tai metai iš metų niekas nesikeičia.“ [4;26-28] „<...> ateina važiuoti vairuotojas su treningais<...>“ [4;33]; „<...> pasigendu tos aprangos.“ [4;37].	10
Priemonės, kurios galėtų padėti stiprinti organizacijos įvaizdį	„<...> nusibrėžti naują strategiją, pradedant „brendo“, kaip pavyzdžiui, vienodo autobusų apipavidalinimo <...>“ [1;8-9]; „ <i>Nors ir yra priimti „Keleivių aptarnavimo standartai“, tačiau tai beveik tik formalus dalykas. Reikėtų apie tai dažniau kalbėti, galbūt sukviesti susirinkimus &lt;...&gt; paleisti filmukus apie kultūros reikšmę mūsų bendrovei</i> .“ [1;11-13]; „<...> darbuotojų paskatinimą metų pabaigoje.“ [1;14]; „<...> didesnį dėmesį skirti vairuotojų kultūrai <...>“ [2;32]; „<...> kitoks įvaizdis būtų, jei žmonės turėtų uniformas <...>“ [2;34]; „<...> daug investuoti <...>“ [2;38]; „<...> turi vykdyti mūsų nustatytas klientų aptarnavimo taisykles<...>“ [3;14]; „<...> galėtų ir kažką pagarbaus apie įmonę pasakyti <...>“ [3;15]; „<...> reikėtų interneto puslapį pakoreguoti<...> sukurti truputį gražesnį, tobulesnį.“ [3;16-17]; „<...> norisi aprangos.“ [4;30]; „<...> susitvarkyk savo darbo vietą, atek tvarkingas, pavyzdingas <...>“ [4;34-35].	11

Informantai pastebi, kad įmonės įvaizdžiui kenkia darbuotojų kultūros stoka, netvarkinga apranga, nekomfortabili, pasenusi technika: „*technika yra pasenusi, <...> nėra komfortabili, tai mes su tokia technika įvaizdžio tikrai gero nesudarome*.“ [2;39-41]

Profesijos veikimas įmonėje yra reikalingas ir naudingas tam, kad būtų ginamos darbuotojų teisės, rūpinamasi jų interesais. Tačiau profesijos atstovai turėtų būti taip pat atsakingi už įmonės įvaizdžio formavimą ir nemenkinti įmonės reputacijos, nes nuo bendrovės įvaizdžio labai priklauso veiklos rezultatai ir bendras gėris, kuris aktualus kiekvienam darbuotojui. „*Jei vienas darbuotojas kažką tai nepagarbiai atsiliepia apie įmonę, „tai menkina ir kenkia mūsų įvaizdžiui“*“ [3;11-12].

Pastebima, kad nemažą reikšmę formuojant organizacijos įvaizdį turi virtualioje erdvėje veikiantys socialiniai tinklai, tinklapis. Pabrėžiama, kad būtina skirti daugiau dėmesio informacijos pateikimui virtualioje erdvėje: „*reikėtų interneto puslapį pakoreguoti<...> sukurti truputį gražesni, tobulesni.*“ [3;16-17].

*Prekės ženklas.* UAB „Panevėžio autobusų parkas“ prekės ženklas (žr. 21 pav.) yra žinomas ne tik Panevėžio mieste, bet ir visoje Lietuvoje. 2019 m. organizacijos atlikta aptarnavimo paslaugos kokybės apklausa, parodė kad net 90 proc. respondentų žino ir atpažįsta UAB „Panevėžio autobusų parkas“ prekės ženklą.



**21 pav.** UAB „Panevėžio autobusų parkas“ prekės ženklas

*Didžiausia visuomeninio transporto įmonė Panevėžio m. ir regione.* UAB „Panevėžio autobusų parkas“ per metus perveža virš 9 milijonų keleivių, iš jų 8,6 mln. mieste. Per ilgas bendrovės veiklos metus buvo suformuotas autobusų maršrutų tinklas. Bendrovė aptarnauja 19 miesto maršrutų, kuriais važiuoja 69 autobusai. Bendras miesto maršrutų tinklo ilgis – 182,7 km. Įrengtos 235 stotelės keleiviams. Taip pat bendrovė vykdo pervežimus 17 priemiesčio ir 30 tolimojo susisiekimo maršrutais, kurių bendras ilgis sudaro 5457,5 km. Bendrovės transporto parką sudaro 104 autobusai, joje dirba 273 darbuotojai. Atlikta registrų duomenų analizė pagal darbuotojų skaičių (žr. 6 lentelę), parodė, kad UAB „Panevėžio autobusų parkas“ yra didžiausia įmonė Panevėžio apskrityje.

**6 lentelė.** Panevėžio apskrityje keleivių pervežimo įmonių duomenys

Įmonė	Darbuotojai, vnt	Transportas, vnt
Transkelta	5	nenurodyta
Panevėžio autobusų parkas	269	109
Autrega	10	13
K. Eiseno	7	13
Zimbravos Transportas	8	12
Rimeta	6	8
Autoalbra	2	8
Evalaistė	8	6
Ramūno Krikštaponio įmonė	2	5
Martmita	4	4
Autojara	3	3
P. Lapėno įmonė "Raganė"	2	3
Eisturas	1	2
Ingreva	2	2

Ilgametė patirtis. 1958 m. buvo įkurtas Panevėžio autobusų ir taksometrų autoparkas, teikiantis viešojo transporto paslaugas. 1995 metų lapkričio 17 d. įmonė buvo perduota Panevėžio miesto savivaldybei ir pakeistas pavadinimas į UAB „Panevėžio autobusų parkas“. Po 2010 metų, pasitraukus iš rinkos maršrutiniams taksi, bendrovė tapo vienintelė keleivių vežėja Panevėžio mieste.

**Žmogiškieji ištekliai.** Efektyviai valdomi žmogiškieji ištekliai lemia gerus organizacijos rezultatus, tačiau pritraukti ir išlaikyti tinkamus ir kvalifikuotus darbuotojus šiais laikais įmonėms darosi vis sudėtingiau. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ dirba 273 darbuotojai, iš jų 67 proc. vairuotojų. Žmogiškųjų išteklių aspektų įvertinimas atlikus SSGG analizę pateiktas 22 pav.

<p><b>STIPRYBĖS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalifikuoti darbuotojai</li> </ul>	<p><b>SILPNYBĖS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbo apmokėjimo sistema</li> <li>• Darbo užmokesčio dydis</li> <li>• Darbuotojo kvalifikacija,</li> <li>• Darbuotojų kompetencija</li> </ul>
<p><b>GALIMYBĖS:</b></p>	<p><b>GRĖSMĖS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalifikuotų darbuotojų stygius darbo rinkoje</li> </ul>

22 pav. Žmogiškųjų išteklių SSGG analizė

**Darbo apmokėjimo sistema.** Organizacijos susiduria su nemenka užduotimi kaip patenkinti kvalifikuotų specialistų lūkesčius bei tinkamai juos įvertinti už jų pastangas ir lojalumą. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ darbo užmokesčio apmokėjimo, motyvavimo tvarka apibrėžta šiuose bendrovės dokumentuose: kolektyvinėje sutartyje, darbo užmokesčio sistemoje. Ši sistema reglamentuoja darbuotojų darbo apmokėjimo tvarką, darbo užmokesčio apskaičiavimą, atsiskaitymo su darbuotojais terminus, nustato papildomo apmokėjimo skyrimo pagrindus ir tvarką, tačiau kaip parodė kokybinio tyrimo analizė (žr. 7 lentelę) nėra įvardinti esminiai veiklos rodikliai, jų siektinos kokybinės reikšmės nėra susietos su rezultatais.

7 lentelė. Organizacijos darbo apmokėjimo turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	n
Darbo apmokėjimo sistemos privalumai	„<...>jei nebūtų kintamų priedų mažinimo <...> būtų dar blogesnis įmonės įvaizdis.“ [1;33-34]; „<...>teisingai paskirstytas<...>“ [4;61];	2
Darbo apmokėjimo sistemos trūkumai	„<...>orientuota daugiau ne į darbuotoją, o į pareigybę.“ [1;32]; „<...>kintamas priedas<...>sumažiname tą priedą tam mėnesiui.“ [2;109-110]; „<...>motyvacijos darbui <...> nelabai skatina.“ [2;108]; „Nėra motyvacijos dirbti geriau, kad galbūt pasigerinčiau darbo užmokesį ateičiai.“ [2;111-112]; „<...>atlyginimai nėra patys aukščiausi<...>“ [2;128]; „<...>nemotyvuoja<...>“ [3;55]; „<...>kosmosas <...> neatitinka<...>“ [4;62];	7
Tobulintini aspektai	„Norėtųsi skatinimo priemonių, o ne baudžiamų<...>“ [1;32-33]; „<...>premiuoti geriausiai dirbusius<...>“ [1;36]; „<...>reikia keisti<...>“ [2;108]; „<...>klasių įvedimas<...>“ [2;112]; „<...>išlieka motyvacija jos neprarasti<...>“ [2;117]; „<...>nesijaustų nuskriaustas<...>“ [3;53-54]; „<...>tiksliai žinotų už ką gauna<...>arba negauna<...>“ [3;54]; „<...> pokyčius kintamojo atlyginimo dalyje.“ [3;55]; „<...>pagrindinis atlyginimas ir kintami priedai<...>“ [4;67];	9

Apibendrinant gautus atsakymus, matyti, kad didžioji dalis respondentų nurodė, jog darbo apmokėjimo sistema turi nemažai trūkumų ir darbuotojų motyvacijos nedidina „Nėra motyvacijos



*dirbti geriau, kad galbūt pasigerinčiau darbo užmokestį ateičiai*“ [2;111-112]. Jų manymu, šuo metu taikoma metodika, kai atlyginimo kintamoji dalis nėra didinama už darbuotojo pasiekimus, bet yra mažinama tuomet, kai darbuotojas pažeidžia įmonės tvarkos taisykles yra ydinga. Tačiau vienas informantas pažymi: „jei nebūtų kintamų priedų mažinimo <...> būtų dar blogesnis įmonės įvaizdis.“ [1;33-34]. Visi informantai sutinka, kad darbo apmokėjimo sistemą reikia keisti klasifikuojant darbuotojus pagal kvalifikacijos lygį, kompetencijas ir kitus kriterijus.

*Darbuotojų išsilavinimas, kvalifikacija, kompetencija.* Bendrovės specifika yra labai susijusi su transporto ir kt. technologijomis, o technologijos šiandienos pasaulyje sparčiai tobulėja, taigi, dauguma garbaus amžiaus darbuotojų, nepaisant didelės darbinės patirties, nebeatitinka nūdienos tendencijų. Daugelis įmonės darbuotojų UAB „Panevėžio autobusų parkas“ dirba daugiau nei 20 metų ir sunkiai priima naujoves. Dauguma jų yra įsitikinę, jog dirba puikiai ir nieko keisti nereikia. Siekiant darbo efektyvumo, reikalinga kompetentingų, savo darbo sritį gerai išmanančių žmonių komanda. Kokybinio interviu analizė parodė kaip informantai vertina darbuotojų išsilavinimą, kompetenciją, kvalifikaciją (žr. 8 lentelę).

**8 lentelė.** Darbuotojų išsilavinimo, kompetencijų, kvalifikacijos turinio kategorizacija

Kategorijos	Subkategorijos	Teiginiai	n
Darbuotojų stipriosios pusės	Išsilavinimas	„<...> turi įtakos tarp vadovų<...>“ [2;86].	1
	Kvalifikacija	„<...> vairuotojai yra kvalifikuoti, turintys 95 kodą, <...>“ [1;23]; „Kvalifikuotas specialistas stiprybė<...>“ [2;73]; „<...> aukštos kvalifikacijos, savo darbo meistrai.“ [2;74]; „<...> sugebėjo suremontuoti<...>“ [2;75]; „<...> pakankama <...>“ [2;83]; „<...> puikiai susitvarko<...>“ [2;83-84].	6
	Kompetencija	„<...> savo srities geri specialistai<...>“ [3;39]; „<...> pakankamai greitai išsprendžiamos<...>“ [4;48].	2
Darbuotojų silpnosios pusės	Išsilavinimas	-	0
	Kvalifikacija	„Remonto dirbtuvių darbuotojų <...> norėtųsi, kad būtų aukštesnė.“ [1;23-24]; „<...> nesugeba pasikeisti<...>“ [2;77]; „<...> prastovi autobusus <...>“ [2;79]; „<...> sugadintos detalės <...>“ [2;81].	4
	Kompetencija	„Remonto dirbtuvių darbuotojų <...> norėtųsi, kad būtų aukštesnė.“ [1;23-24]; „<...> skyrių viršininkai<...> turėtų būti aukštesnės kompetencijos<...>“ [1;24-25]; „<...> silpnina ir skyriaus darbą.“ [1;25]; „<...> ne visi kompetentingi.“ [4;47].	4

Analizuojant respondentų atsakymus, matyti, kad įmonės darbuotojų išsilavinimui didelės reikšmės neteikiama. Respondentų manymu, išsilavinimas yra svarbus tik vadovams. Iš pateiktų atsakymų matyti, kad žymiai svarbesnę poziciją užima darbuotojų kvalifikacijos lygis ir kompetencija. Vairuotojai privaloma tvarka, kas penkerius metus, turi išklausti kursus ir įgyti profesinės kvalifikacijos pažymėjimą „95 kodą“. Kvalifikuotų, kompetentingų darbuotojų labiausiai pasigendama remonto dirbtuvėse: „Remonto dirbtuvių darbuotojų <...> norėtųsi, kad būtų aukštesnė.“ [1;23-24]. Pažymima, kad darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijų lygiai labai skiriasi. Jei vienas vairuotojas, sugedus autobusui kelyje, „sugebėjo suremontuoti“ [2;75], tai kitam – ir nuleista padanga yra iššūkis: „nesugeba pasikeisti“ [2;77]. Visi informantai neabejoja, kad: „Kvalifikuotas specialistas stiprybė“ [2;73].

*Kvalifikacijos kėlimas.* Kvalifikacijos kėlimo poreikis yra reikalingas kiekvienoje įmonėje. Poreikį kvalifikacijos kėlimui nulemia šie veiksniai: besikeičianti organizacijos aplinka, darbuotojo norai,

kvalifikacijos stoka, ir pan. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ kvalifikacijos kėlimo kategorizacija remiantis kokybiniu tyrimu pateikiama 9 lentelėje.

**9 lentelė.** Kvalifikacijos kėlimo turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	n
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo teigiami aspektai	„<...>lanko<...>kursus<...>dalyvauja seminaruose<...>“ [1;30-31]; „<...>lanko tik priverstinis<...>“ [2;101]; „<...>prievartos nėra<...>“ [3;51]; „<...>visada išleidžiame.“ [3;51-52]; „<...>atsakingas už savo kvalifikacijos kėlimą.“ [3;52].	5
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimo neigiami aspektai	„Per mažai<...>“ [2;101]; „<...> mes nedarome nieko.“ [2;107]; „<...>trūksta mokymų, seminarų<...>“ [4;52].	3
Tobulintini aspektai	„<...>kelti kvalifikaciją ir vietoje.“ [2;103]; „<...>siųsti mokytis<...>“ [2;106]; „<...>priskirti <...>prie stažuojančio mūsų kvalifikuoto darbuotojo<...>“ [2;106-107]; „<...>reikėtų sugalvoti <...> mokymus, apie elgesį, vairavimą.“ [3;50]; „<...>reikėtų seminario dėl telefoninių pokalbių.“ [4;55]; „<...>atlikti atestaciją darbuotojų<...>“ [4;56]; „<...>žinių testavimo<...>“ [4;59].	7

Vairuotojų kvalifikacija (spec. mokymo centruose) periodiškai keliami privaloma tvarka, tačiau, respondentų nuomone, eismo saugumo žinias galima būtų gilinti ir pačioje įmonėje „kelti kvalifikaciją ir vietoje.“ [2;103]. Pageidaujama, kad darbuotojų kvalifikacijos kėlimui įmonėje būtų organizuojami mokymai elgesio kultūrai ugdyti, vairavimo įgūdžiams stiprinti ir kt. Administracijos darbuotojams kvalifikacijos kėlimo kursai nėra privalomi, darbuotojas yra pats „<...>atsakingas už savo kvalifikacijos kėlimą.“ [3;52], tačiau darbuotojui pageidaujant, visuomet sudaromos galimybės tobulėti. Kitokia situacija yra dirbtuvėse, kur darbuotojai reikiamą patirtį perima vieni iš kitų.

*Samda.* Atlikus bendrovės išorinės aplinkos PEST analizę nustatyta, kad pagal Statistikos departamento duomenis gyventojų užimtumas po truputį didėja, dėl šių priežasčių bendrovei tampa vis sunkiau ieškoti kvalifikuotų darbuotojų. Taip pat dėl bendrovėje mokamo nedidelio darbo užmokesčio sunku konkuruoti darbo rinkoje. Iš atlikto darbo užmokesčio palyginimo tarp bendrovės ir konkurentų, galima konstatuoti, kad yra rizika prarasti darbuotojus.

Kokybinio interviu analizė parodė su kokiomis problemomis susiduria organizacija spręsdama kvalifikuotų darbuotojų trūkumą (žr. 10 lentelę).

**10 lentelė.** Kvalifikuotų darbuotojų poreikio turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	n
Kvalifikuotų darbuotojų poreikis	„<...>trūksta kvalifikuotų remonto darbininkų.“ [1;26]; „<...>remontinėje bazėje trūksta<...>“ [2;90]; „<...>būti visi stiprūs<...>“ [2;93]; „<...> reikia specialisto<...>“ [2;93]; „<...>ypač remonto bazėje“ [3;41]; „<...>su kvalifikuotų darbuotojų poreikiu nesusiduriame<...>“ [4;50].	6
Kvalifikuotų darbuotojų paieškos problemos	„<...>nedidelis uždarbis<...>“ [1;26]; „<...>rezultatas nedžiugina<...>“ [1;29]; „<...>ar kas labai užsiima<...>“ [2;97]; „Atlyginimo dydis<...>“ [3;41]; „<...>neturime motyvacijos<...> pritraukti“ [3,44].	5
Strategijos taikymas organizacijoje, siekiant pritraukti ir / ar verbuoti kvalifikuotus specialistus	„<...>skelbiant laikraščiuose, užimtumo tarnyboje, profesinėse rengimo mokyklose<...>“ [1;28]; „<...>strategija nėra paruošta.“ [1;29]; „<...>reikia kalbėti su profesiniais rengimo centrais<...> niekas neužmezga to ryšio.“ [2;98-100]; „Su profesinio mokymo įstaigomis dialogas nenutrūkės, reikia jiems skambinti ir kalbėti.“ [3; 44-45].	4

Interviu metu pateikti atsakymai rodo, kad kvalifikuotų darbuotojų įmonėje trūksta, ypač remonto bazėje „trūksta kvalifikuotų remonto darbininkų.“ [1;26], kur labiausiai pasigendama elektronikos specialistų. Vystantis technologijoms, techninė bazė pasipildo modernesne įranga – švieslentėmis, registratoriais, komposteriais ir kt. įrenginiais, kurių priežiūrai reikalingi atitinkamos kvalifikacijos specialistai. Jų trūkumą sąlygoja tai, jog įmonė nėra pajėgi pasiūlyti rinkos sąlygas atitinkančio atlyginimo. Kvalifikuotų darbuotojų paieškos strategijos nėra, tačiau trūkstamų specialistų ieškoma „skelbiant laikraščiuose, užimtumo tarnyboje, profesinėse rengimo mokyklose“ [1;28].

**Gamybos ir technologiniai aspektai.** Gamybinių ir technologinių aspektų SSGG analizė pateikta 23 pav.

<p><b>STIPRYBĖS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nauja remonto bazė</li> <li>• SGD degalinė (įvairi infrastruktūra)</li> <li>• Nauji autobusai</li> <li>• Nauji įrengimai</li> </ul>	<p><b>SILPNYBĖS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seni autobusai</li> <li>• Autobusai yra skirtingų markių ir modelių</li> </ul>
<p><b>GALIMYBĖS:</b></p>	<p><b>GRĖSMĖS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ES direktyvos</li> </ul>

**23 pav.** Gamybinių ir technologinių aspektų SSGG analizė

*Nauja remonto bazė.* 2018 m. bendrovė pasistatė naują moderniausią Lietuvoje viešojo transporto remonto bazę. Naujosios dirbtuvės (žr. 24 pav.) – saugios, ekonomiškesnės ir našesnės. Darbai su dujomis varomais autobusais yra atskiras cechas, su specialia priešgaisrine sistema. Pagrindiniame remonto ceche darbai atliekami autobusui esant ant žemės, prie reikiamos vietos prieinant iš „duobės“, tuo tarpu daugiau laiko reikalaujantys remonto darbai organizuojami šiuolaikiškų keltuvų pagalba, nes taip sudaroma daugiau erdvės ir darbuotojai dirba našiau. Autobusų švarą užtikrina nauja, ekonomiškė plovykla, naudojanti gerokai mažiau energetinių resursų.



**24 pav.** UAB „Panevėžio autobusų parkas“ remonto bazė 2017 m. ir 2018 m.

**Įrengimai.** Autobusų švarą užtikrina nauja, ekonomiškė plovykla, naudojanti gerokai mažiau energetinių resursų.

Įdiegtas stacionarus išmanusis alkotesteris – biometrinių blaivumo patikros sistema, automatizuotai identifikuojanti darbuotoją pagal veido atpažinimo technologiją ir patikrinanti blaivumą prieš jam patenkant į darbo vietą. Bendrovė turi infrastruktūrą, leidžiančią eksploatuoti skirtingas degalų rūšis - elektrą, dyzeliną, SGD - naudojančias transporto priemones.

Kokybinio interviu analizė parodė kaip informantai vertina turimus materialiuosius resursus (žr. 11 lentelę).

**11 lentelė.** Įmonės materialus turto turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	n
Materialiųjų resursų teigiami aspektai	„Pastatai (išskyrus autobusų stotį) ir įrengimai šiuo metu yra geriausi“ [1;15]; „<...>pastatai, įrenginiai, tiek remonto bazė atnaujinta, tiek degalinės įrenginiai<...>“ [2;42]; „<...> sutaupomi įmonės resursai, nereikia atskirų darbuotojų <...>“ [2;43]; „<...> automatonė plovykla.“ [2;44]; „<...> turime geras sąlygas, gerus įrenginius optimaliai atlikti aptarnavimo remonto darbus<...>“ [3;21-22] „<...>galime pasidžiaugti<...>gamybine baze: remontu, dažymu, valymu, plovimu.“ [3;26-27].	6
Materialiųjų resursų neigiami aspektai	„<...>transporto bazę, kuri sena, negraži ir vos judanti.“ [1;16]; „Transporto bazė yra tikrai pavargusi <...>“ [2;44]; „<...> remonte dažnai stovi <...>“ [2;47]; „<...> turime labai silpną grandį rezervo<...>“ [2;48]; „<...>stovis labai prastas, apima daug remonto ir fizinės jėgos, ir detalėmis.“ [2;51-52]; „<...> norėtusi <...> naujesnių autobusų įsigyti<...>“ [3;23]; „<...> jei mes su senais važinėsime, tai prarasime savo rinkos dalį <...>“ [3;25-26]; „<...>nėra nei vienos patogios darbo vietos.“ [4;40-41]; „<...> nei apšvietimo mes turime gero.“ [4;41].	9
Problemomis / iššūkiai	„Naujų transporto priemonių įsigijimui nėra pinigų.“ [1;16-17]; „ autobusų stoties pastatas, kuris nei statomas, nei remontuojamas“ [1;17-18].	2

Apibendriant gautus atsakymus, matyti, kad materialiajam turtui priskiriami pastatai, įrenginiai, remonto bazė, degalinės įrenginiai yra įmonės stiprybė, užtikrinanti efektyvią veiklą, resursų taupymą, darbo kokybę „turime geras sąlygas, gerus įrenginius optimaliai atlikti aptarnavimo remonto darbus“ [3;21-22]. Tačiau transporto bazė yra nusidėvėjusi ir reikalauja didelių investicijų: „Transporto bazė yra tikrai pavargusi“ [2;44]; „remonte dažnai stovi“ [2;47]. PAP yra nemažai autobusų, kurie negali būti eksploatuojami, nes yra blogos techninės būklės. Remonto kaštai reikalauja daug išlaidų. Be to, įmonėje yra labai mažas techninės bazės rezervas, kurį būtina didinti: „turime labai silpną grandį rezervo“ [2;48]. Nemenka problema ir atgyvenusi autobusų stotis, kurios pastatas yra avarinės būklės: „autobusų stoties pastatas, kuris nei statomas, nei remontuojamas“ [1;17-18].

*Transporto bazė.* UAB „Panevėžio autobusų parkas“ naudoja trylikos skirtingų markių ir net 31 skirtingo modelio autobusus, kas yra labai neefektyvu tiek dėl priežiūros kaštų, tiek techninių aspektų, nes skirtingos autobusų markės reikalauja skirtingų atsarginių detalių. Pirkdama autobusus bendrovė turi vadovautis LR Viešųjų pirkimų įstatymu, todėl negali pati pasirinkti vieno gamintojo ar konkretaus modelio. Bendrovė turi įsigijusi 15 naujų miesto autobusų ir 22 tarpmieščio autobusus. Vidutinis autobusų amžius yra 16 m. Atliktas kokybinis tyrimas parodė, kad apklausti informantai labai blogai įvertino turimą transporto bazę (žr. 12 lentelę).

**12 lentelė.** Transporto bazės įvertinimo turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	n
Transporto bazės teigiami aspektai	„Iš skandinaviškų šalių atvaryti autobusai, kurių šildymo sistemos yra geros<...>“ [2;56-57].	1
Transporto bazės neigiami aspektai	„<...>perkant atsargines dalis, reikia didesnę asortimentą pirkti<...>“ [1;19-20]; „<...>sugedus autobusui, sunkiau pakeisti vairuotojus.“ [1;20] „<...> surinkti iš įvairiausių Europos vietų<...>“ [2;54]; „<...>šiluminiai poreikiai visai kitokie<...>“ [2;56]; „<...> vairuotojas <...> reikia jį persodinti prie kito autobuso, jam yra iššūkis<...>“ [2;57-58]; „<...>keleiviai skundžiasi<...>“ [2;59]; „<...>praktiškai viskas nurašoma į metalo laužą<...>“ [2;62-63]; „<...>remontui, apsirūpinimas detalėmis<...>“ [2;60-61]; „Skirtingi metai, skirtingos transporto priemonės, <...> reikalingi daug didesni kaštai ir išlaidos.“ [3;29-30]; „<...>skiriasi transporto valdymas<...>“ [3;31-32].	10
Tobulintini aspektai.	„<...>kuo vienodesnis, tai būtų žymiai geriau.“ [3;33].	1

Intervių dalyviai tvirtino, kad skirtingų markių technika turi daugiau trūkumų, nes „*perkant atsargines dalis, reikia didesnę asortimentą pirkti*“ [1;19-20]. Išauga remonto kaštai. Technikos remontas neekonomiškas, sugedus vienos markės autobusui, reikia nurašyti visas detales, nes kitokios markės autobusams jos nėra tinkamos. Be to, esant reikalui, sudėtinga pakeisti vairuotoją, <...> *reikia jį persodinti prie kito autobuso, jam yra iššūkis<...>*“ [2;57-58], nes skiriasi technikos valdymas.

*Novacijos.* Nuosava SGD kompresorinė degalinė. Kuro sąnaudų mažinime didelę įtaką turi perėjimas prie alternatyvių kuro rūšių, tokių kaip suspaustos gamtinės dujos (SGD). Gamtinės dujos kaip variklių kuras turi aukštą potencialą. Iš visų šiuo metu naudojamų automobilių kuro rūšių gamtinės dujos yra vienos švariausių. Palyginus dyzelino ir dujinio kuro taršą (g/km) nustatyta, kad gamtinės dujos 90 proc. mažiau nei dyzelinas teršia aplinką dūmais, pelenais ir sieros dvideginiu ir 50 proc. mažiau – anglies monoksidu, 20 proc. mažiau – azoto oksidais ir reaguojančiais angliavandeniliais. Bendrovė „Panevėžio autobusų parkas“ turi devynis gamtinėmis dujomis varomus autobusus, be to ši įranga montuojama ir į lengvuosius automobilius. Šios alternatyvios technologijos infrastruktūra bei paslaugos Lietuvoje dar nėra plačiai išvystytos, tokių degalinių per visą Lietuvą yra tik keturios.

*ES direktyvos.* Kaip atskleidė PEST analizė, didėjant ES spaudimui dėl aplinkos taršos mažinimo, ilgainiui gali tekti atsisakyti senų, dyzelinu varomų autobusų, taip pereinant prie elektra ar SGD varomų transporto priemonių. Su kokiais dar iššūkiais susiduria įmonė sprendama aplinkos taršos problematika vykdant ES direktyvas pateikta 13 lentelėje

**13 lentelė.** Aplinkos taršos problematikos vykdant ES direktyvas turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	n
Aplinkos taršos problematikos veiksniai vykdant ES direktyvas	„<...> <i>nepraleidžia, jei viršija leistinas normas.</i> “ [2;67]; „ <i>bus nustatytas autobusų metų cenzas iki 15 metų&lt;...&gt;</i> “ [3;36].	2
Iššūkiai	„<...> <i>visi normatyvai.</i> “ [2;67]; „<...> <i>įpareigoti juos sutvarkyti.</i> “ [2;68]; „<...> <i>katalizatoriai, kurie yra labai brangūs&lt;...&gt;</i> “ [2;70]; „<...> <i>įrangą kainuoja tūkstančius ir per sąnaudas kerta tikrai labai.</i> “ [2;71-72]; „<...> <i>rasti lėšų transporto priemonių atnaujinimui.</i> “ [3;34].	5

Iš pateiktų atsakymų matyti, kad didžiausia problema vykdant ES direktyvas yra išmetamųjų dujų taršos mažinimas, nes taršių autobusų eksploatacija yra labai brangi. Mažinant aplinkos taršą, reikalinga, kad autobusuose būtų įmontuota atitinkama įranga: „*katalizatoriai, kurie yra labai brangūs*“ [2;70].

Susisiekimo ministerijoje yra planuojama skelbti konkursą, kuriame, siekiant laikytis ES direktyvų ir mažinti aplinkos taršą „*bus nustatytas autobusų metų cenzas iki 15 metų<...>*“ [3;36] Tokiu atveju, įmonė privalės ženkliai atnaujinti techninę bazę, nes šiuo metu net 34 proc. autobusų neatitiktų šio reikalavimo.

**Rinkodara.** Rinkodaros SSGG analizė pateikta 25 paveiksle.

<p><b>STIPRYBĖS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vienintelis vežėjas Panevėžio mieste</li> <li>• Stabili rinka</li> </ul>	<p><b>SILPNYBĖS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mažai išplėtos išorės paslaugas</li> <li>• Aptarnavimo kokybė</li> </ul>
<p><b>GALIMYBĖS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SGD kolonėlės rinkos plėtra</li> <li>• Tarp miestinių maršrutų rinkos didinimas</li> <li>• Įstatymai</li> </ul>	<p><b>GRĖSMĖS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gyventojų skaičiaus mažėjimas Panevėžyje ir Lietuvoje</li> <li>• Pervežimų rinkos praradimas</li> <li>• Konkurencijos didėjimas tarp miestiečių pervežimuose</li> </ul>

**25 pav.** Rinkodaros SSGG analizė

*Pervežimų rinka.* Panevėžio miesto teritorijoje viešojo transporto paslaugos tiekiamą užtikrina UAB „Panevėžio autobusų parkas“, remiantis tarp UAB „Panevėžio autobusų parkas“ ir Panevėžio miesto savivaldybės 2018 m. vasario 01 d. (Nr. 22-213) sudaryta keleivinio kelių transporto vietiniais (miesto) susisiekimo maršrutais viešųjų paslaugų teikimo ir nuostolių kompensavimo sutartimi. Tačiau jau 2019-2020 m., vadovaujantis Europos parlamento ir tarybos reglamentu (EB) Nr. 1370/2007, Panevėžio m. savivaldybės administracija skelbs viešąjį konkursą, kuriame galės dalyvauti visi norintys konkurentai. Autobusams senstant, reikalingos neatidėliotinos investicijos autobusų atnaujinimui, nes kyla grėsmė būsimuose Visuomenės aptarnavimo konkursuose prarasti dalį rinkos.

Konkurencija yra vienas didžiausių iššūkių kiekvienoje įmonėje. Atlikta kokybinė analizė parodė, kad įmonė yra pasiruošusi priimti naujus konkurencinius iššūkius ateityje, kokie sprendimai padėtų tai įgyvendinti (žr. 14 lentelę).

**14 lentelė.** Konkurencingumo aspektų turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	n
Konkurencinių iššūkių aspektai	„<...>nesame pilnai pasiruošę<...>“ [3;59].	1
Konkurencingumo sprendimų aspektai	„<...>naujų transporto priemonių įsigijimui<...>“ [1;37]; „<...>vairuotojų kultūros gerinimui.“ [1;37-38]; „<...>produktyvesnis remonto dirbtuvių darbas<...>“ [1;38]; „<...>įsigyti 10 autobusų, atitinkančių konkurencines sąlygas.“ [2;144]; „<...> išlaikyti savo įvaizdį, reikėtų investuoti į vairuotojus, darbo kultūrą, į aprangą, autobusų apipavidalinimą<...>“ [2;1417-148]; „<...>atnaujinti transporto priemones<...>“ [3;62]; „<...>mažinti, arba bent jau išlaikyti savikainos kaštų lygį.“ [3;66-67].	7

Organizacija šiuo metu konkurencijos nepatiria tik miesto pervežimuose, tačiau priimti konkurencijos iššūkius ateityje bendrovė nėra pasiruošusi. Visi interviu informantai nurodo, kad išlikti konkurencinėje kovoje padėtų naujų transporto priemonių įsigijimas, vairuotojų kultūros gerinimas, „produktyvesnis remonto dirbtuvių darbas“ [1;38]. Vienas informantas teigia, kad būtina „mažinti, arba bent jau išlaikyti savikainos kaštų lygį.“ [3;66-67].

Kaip parodė atlikta PEST analizė emigracijos didėjimas bei gimstamumo mažėjimas - tai pagrindiniai rodikliai, kurie daro įtaką UAB „Panevėžio autobusų parkas“ pervežamų keleivių kiekiui, kuris per penkerius metus sumažėjo 8 proc., tačiau rinka santykinai išlieka stabili.

*Įkainiai.* Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas numato, kad Savivaldybės taryba yra atsakinga už keleivių vežimą vietiniais maršrutais tarifų nustatymą. Pagal Panevėžio miesto savivaldybės Tarybos sprendimą (2011-12-15 sprendimu Nr.1-12-4) „Dėl keleivių vežimo reguliariaisiais vietinio (miesto) susisiekimo maršrutais bilietų kainų nustatymo“ nustatytos viešojo transporto važiavimo bilietų kainos pateikiamos 15 lentelėje.

**15 lentelė.** Panevėžio miesto viešojo transporto bilietų kainos

	Bilietų kaina, Eur.
Vienkartinių bilietų kainos	<ul style="list-style-type: none"> <li>vienkartinis bilietas, perkamas prekybos vietose - 0,52 € (perkamas autobuse - 1 €);</li> <li>vienkartinis bilietas su 50% nuolaida, perkamas prekybos vietose - 0,26 € (perkamas autobuse - 0,50 €);</li> <li>vienkartinis bilietas su 80% nuolaida, perkamas prekybos vietose - 0,10 € (perkamas autobuse - 0,20 €).</li> </ul>
Dienos bilietas	<ul style="list-style-type: none"> <li>dienos bilietas -1,40 €</li> <li>dienos bilietas su 50 % nuolaida - 0,70 €</li> <li>dienos bilietas su 80 % nuolaida - 0,28 €</li> </ul>
Mėnesinių bilietų kainos	<ul style="list-style-type: none"> <li>mėnesinis bilietas kalendorinėmis dienomis - 27,80 €;</li> <li>mėnesinis bilietas, galiojantis tik darbo dienomis - 19,69 €;</li> <li>pusės mėnesio bilietas, galiojantis tik darbo dienomis - 9,85 €;</li> <li>pusės mėnesio bilietas, galiojantis kalendorinėmis dienomis su 50 % nuolaida - 6,95 €;</li> <li>mėnesinis vardinis bilietas su 50% nuolaida, galiojantis kalendorinėmis dienomis - 13,90 €;</li> <li>mėnesinis vardinis bilietas su 50% nuolaida, galiojantis tik darbo dienomis - 9,85 €;</li> <li>mėnesinis vardinis bilietas su 80% nuolaida, galiojantis kalendorinėmis dienomis - 5,56 €.</li> </ul>

Panevėžio mieste pagrindinis bilieto tarifas nesikeitė nuo 2012 m. ir yra mažiausias tarp didžiausių Lietuvos miestų. Bilietų tarifai palyginimui pateikti 16 lentelėje.

**16 lentelė.** Galiojančios bilietų kainos didžiuosiuose miestuose

Miestas	Kaina perkant pas vairuotoją, €	Perkant kitur, €	Mėnesinis bilietas kalendorinėmis dienomis,€	Mėnesinis bilietas darbo dienomis,€
Vilnius	1,00	0,65	29,00	26,00
Kaunas	1,00	0,70	28,00	26,00
Klaipėda	1,00	0,80	29,00	24,00
Šiauliai	1,00	0,54	28,00	24,50
Panevėžys	1,00*	0,52	27,80	19,69

\*bilieto kaina įsigaliojo nuo 2019.10.01

*Įstatymai.* Įstatyminė aplinka skatina keleivius naudotis viešojo transporto paslaugomis, t. y. savivaldybė nustato socialiai orientuotas keliones kainas, didelės keleivių grupės turi transporto lengvatas.

*Keleivių aptarnavimo kokybė.* 2019 m. bendrovė atliko aptarnavimo paslaugos kokybės apklausą, kuri parodė, kad aptarnavimo kokybės kriterijus, renkantis pervežimo įmonę labai svarbus 32 proc. respondentų, 65 proc. respondentų šis kriterijus yra svarbus ir tik 3 proc. paslaugos kokybė nėra svarbi. Nekultūringą vairuotojų elgesį keleiviai įvardija kaip vieną iš viešojo transporto problemų. Beveik pusę apklaustųjų tvirtina, kad didesnis vairuotojų dėmesys paskatintų juos dažniau naudotis bendrovės paslaugomis.

Atliktas kokybinis tyrimas atskleidė silpnąsias ir stipriąsias aptarnavimo kokybės savybes (žr. 17 lentelę).

**17 lentelė.** Aptarnavimo kokybės savybių turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	n
Aptarnavimo kokybės silpnosios savybės	„<...>patenkinamai<...>“ [1;39]; „tarpusavio bendravimo stoka<...>“ [1;9]; „<...>prastas remonto dirbtuvių darbas<...>“ [1;40]; „<...>vairuotojų kultūros stoka.“ [1;40-41]; „<...>traukiami reisai<...>“ [1;42]; „<...>skiriami ne tokios talpos autobusai<...>“ [1;42]; „<...>technikos amžius<...>“ [2;149]; „<...>autobusai yra seni<...>“ [2;153]; „<...>turime kur pasitempti ir tobulėti“ [3;72].	9
Aptarnavimo kokybės stipriosios savybės	„<...>klientų aptarnavimo standartas<...>“ [2;154]; „<...>vertina kaip patikimą vežėją<...>“ [3;61].	2
Tobulintini aspektai	„Autobusai turėtų būti švariau plaunami“ [1;43]; „<...>nebūtų jokių pakabukų, kryžiukų, burbulų, meškiukų<...>“ [4;75-76].	2

Apklausti informantai nurodė, kad klientų aptarnavimo kokybę vertina nepakankamai gerai: „turime kur pasitempti ir tobulėti“ [3;72]. Interviu dalyviai nurodė, kad aptarnavimo kokybei kenkia prasta autobusų būklė, vairuotojų kultūros stoka, prastas remonto dirbtuvių darbas, darbo organizavimo trūkumai: „skiriami ne tokios talpos autobusai“ [1;42]. Vienas iš respondentų pažymi, kad klientų vertinimu, UAB „Panevėžio autobusų parkas“ yra patikimas vežėjas, nes privačios įmonės dažnai neturi tokių resursų, kokiais disponuoja bendrovė ir, esant reikalui, negali pakeisti sugedusios technikos ir užtikrinti paslaugos teikimo (žr. 18 lentelę).

**18 lentelė.** Paslaugos vartotojų rato plėtimo galimybių turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	n
Paslaugos vartotojų rato plėtimo galimybės	„<...>organizuoti akcijas.“ [1;45]; „<...>sudalyvauti konkurse ir laimėti galbūt daugiau krypčių<...>“ [2;169]; „<...>padaryti analizę dėl ko klientas renkasi mus<...> įvertinti priimant sprendimus.“ [3;75-77].	3

Siekiant išlaikyti ir plėsti paslaugos vartotojų (klientų) ratą ir užtikrinti kuo pelningesnę įmonės veiklą, respondentai siūlo taikyti nuolaidas paslaugos įkainiams „organizuoti akcijas“ [1;45], praplėsti/padidinti maršrutų skaičių, taip pat atlikti analizę, atskleidžiančią klientų pasirinkimą lemiančius motyvus.

*Kitų paslaugų teikimo rinkos didinimas.* Vykdydama pagrindinę veiklą, bendrovė sukaupe gana daug infrastruktūros. Tai leidžia užsiimti ir kitomis veiklomis. Optimaliai išnaudoti bendrovės infrastruktūrą galima teikiant paslaugas į išorę. Perėjimas prie kitokio energijos vartojimo modelio dabar yra daug spartesnis nei kada nors anksčiau. Jį lemia veiksmas ir priemonės, kuriomis siekiama sumažinti teršalų ir šiltnamio efekto sukeliančių dujų išmetimą. Šiuo metu bendrovėje jau teikiama nauja paslauga - suspaustų gamtinių dujų (SGD) užpildymas išorės vartotojams (privatiems automobiliams ir įmonėms). SGD varomos sunkiasvorės transporto priemonės ir komerciniai automobiliai yra vertinami dėl labai mažo išmetamo kietųjų dalelių ir mažesnio azoto oksido kiekio, palyginti su dyzelinu varomais automobiliais. Net jei SGD varoma transporto priemonė yra brangesnė, atsižvelgiant į degalų kainas, nuvažiuotų kilometrų skaičių ir taikomus mokesčius, ji gali tapti ekonomiškesnė nei varoma dyzelinu ar benzinu. Remiantis atliktu kokybiniu tyrimu 19 lentelėje pateikiama paslaugų portfelio ir užimamos rinkos didinimo galimybės.



**19 lentelė.** Paslaugų portfelio ir užimamos rinkos didinimo galimybės turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	n
Paslaugų portfelio didinimo galimybės	„<...>serviso paslaugas į išorę.“ [1;47]; „<...>dažyklą galėtume plačiau išnaudoti<...>“ [2;178]; „<...>išnaudoti dujų pildymą<...>“ [2;179]; „<...>remonto bazės pajėgumų išnaudojimą<...>“ [3;82]; „<...>dujų degalinės išorinę sklaidą<...>“ [3;82-83]; „<...>turimą plotą kaip nuomą<...>“ [4;79]; „<...>mašinių dažymas.“ [4;80].	7
Užimamos rinkos didinimo galimybės	„Dalyvauti priemiestinių pervežimų konkursuose<...>“ [1;46]; „<...> vykdyti daugiau užsakomųjų reisų.“ [1;46]; „<...>plėsti užsakomųjų reisų ratą<...>“ [2;181]; „<...>plėstis priemiestiniuose pervežimuose<...>“ [3;186]; „<...>plėsti maršrutus<...>apimant priemiestį<...>“ [3;78]; „<...> gerinti aptarnavimo kokybę<...>“ [3;80]; „<...>tarp miestinių maršrutų analizę<...> patraukliais vartotojui.“ [3;80-81].	7

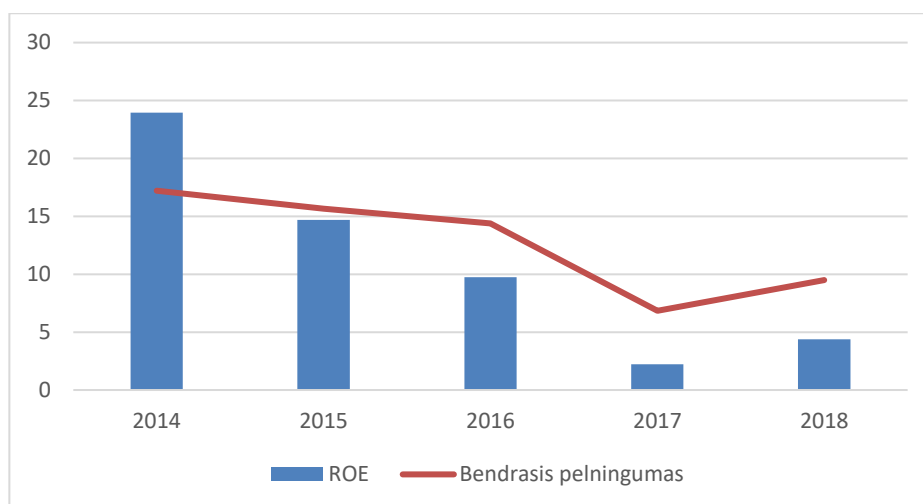
Pagrindinė bendrovės veikla leido sukaupti didelį infrastruktūros kiekį. Respondentai nurodė, kad turima bazė galėtų būti išnaudojama didesniu pajėgumu – paslaugas parduodant į išorę: „dažyklą galėtume plačiau išnaudoti“ [2;178]; „išnaudoti dujų pildymą“ [2;179]; „remonto bazės pajėgumų išnaudojimą“ [3;82]. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ šiuo metu eksploatuoja suskystintų gamtinių dujų degalinę, kuri yra vienintelė Aukštaitijos regione. Tai leidžia išplėsti įmonės teikiamų paslaugų paketą, didinti rinką, tačiau ši paslauga galėtų būti teikiama intensyviau, nei dabar. Taip pat siūloma išnaudoti turimą plotą jį nuomojant ir už tai gaunant papildomas pajamas. Svarstant UAB „Panevėžio autobusų parkas“ teikiamų paslaugų portfelio ir užimamos rinkos didinimo galimybes, respondentai pabrėžė, kad labai svarbu plėsti priemiestinių reisų maršrutus, dalyvaujant pervežimo konkursuose. Taip pat reikėtų vykdyti daugiau užsakomųjų reisų, gerinti aptarnavimo kokybę, pritraukiant daugiau tarp miestinių maršrutų keleivių.

**Finansiniai aspektai.** Finansinių aspektų SSGG analizė pateikta 26 pav.

<p><b>STIPRYBĖS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ROE</li> </ul>	<p><b>SILPNYBĖS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Didelės skolos tiekėjams ir bankams</li> </ul>
<p><b>GALIMYBĖS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ES parama</li> </ul>	<p><b>GRĖSMĖS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuro kainų augimas</li> <li>• Lengvatinio PVM panaikinimas</li> </ul>

**26 pav.** Finansinių aspektų SSGG analizė

*Nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis* (ROE, Return On Equity) parodo kiek efektyviai panaudojamas nuosavas įmonės kapitalas (įmonės savininkų investuoti pinigai ir turtas), t.y. kiek kiekvienam įmonės nuosavo kapitalo eurui tenka grynojo pelno. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ ROE yra pakankamai geras (žr. 27 pav.) ir prilygsta privataus sektoriaus įmonėms, tačiau maža pelno marža ir konservatyvios pajamų augimo prognozės didėjant darbo užmokesčiui ir kuro kainoms gali lemti netgi neigiama ROE ateityje.



**27 pav.** Bendrovės ROE ir bendrojo pelningumo dinamika

Šis rodiklis yra rekomenduojamas Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos kaip vienas svarbiausių valstybės valdomų įmonių rodiklių. 2014-2018 m. privataus sektoriaus ROE svyravo nuo 9 iki 15 proc. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ ROE rodiklis svyruoja nuo 2 iki 26 proc. kasmet, svyravimą lemia pelno svyravimas.

*Investavimo galimybės.* UAB „Panevėžio autobusų parkas“ ketina įgyvendinti ES projektą „Miesto viešojo transporto priemonių parko atnaujinimas Panevėžio mieste“, įsigyjant dešimt naujų žemagrindžių autobusų, pritaikytų vežti keleivius miesto sąlygomis. Kokybinio trimo metu nustatytas investicinių lėšų poreikis detalizuojamas 20 lentelėje.

**20 lentelė.** Investicinių lėšų poreikio turinio kategorizacija

Subkategorijos	Teiginiai	n
Įmonės pajėgumus skirti lėšų investicijoms	„<...>lėšų neturime<...>“ [4;85];	1
Įmonės veiklos sritys daugiausia reikalaujančio investicinių lėšų	„<...>transporto atnaujinimui<...>“ [1;48]; „<...>pervežimo techniką<...>“ [2;189]; „Transporto priemonių atnaujinimas<...>“ [3;84]; „<...>AS stotis <...> apgailėtinos būsenos <...>“ [4;81]; „<...>naujų autobusų.“ [4;81]. „<...> jei turėtume patikimos technikos, tai galėtume galvoti apie jos panaudojimą ir pajėgumų didinimą.“ [3;189-190].	6

Visi respondentai vieningai nurodė, kad daugiausia lėšų reiktų skirti transporto atnaujinimui: „jei turėtume patikimos technikos, tai galėtume galvoti apie jos panaudojimą ir pajėgumų didinimą.“ [3;189-190]. Didelė problema yra tai, kad lėšų investicijoms nėra, o poreikis – didelis.

*Mokesčių lengvatos.* Lengvatinių 9 procentų PVM tarifas taikomas Keleivių ir keleivių bagažo vežimo paslaugoms nustatytais reguliaraus susisiekimo maršrutais. Ši lengvata bendrovei labai palengvina mokesstinę našą.

*Skolos tiekėjams ir bankams.* 2017 m. buvo paimtas kreditas 2 200 000 € pagal 2016 m pasirašytą kredito sutartį su AB „Swedbank“ gamybinės bazės statybos darbų finansavimui. Skola tiekėjams 2019.01.01 sudarė 400 354 €.

*Kuro sąnaudos.* 2018 m. kuro sąnaudos sudarė 22 proc. visų bendrovės sąnaudų, todėl net ir nežymus kuro kainos augimas turi įtakos bendrovės pelningumui.

*Apibendrinant SSGG analizę išryškėjo, kad vertinant organizacinius aspektus, bendrovė pasižymi šiomis stiprybėmis: didžiausia įmonė, ilgametė patirtis, žinomas prekės ženklas ir silpnybėmis: neefektyvi valdymo struktūra, prasta vidinė komunikacija, patenkinamas organizacijos įvaizdis. Grėsmių ir galimybių, vertinant šiuo aspektu, neidentifikuota.*

*Nagrinėjant žmogiškuosius išteklius, SSGG analizė išryškino vieną bendrovės stiprybę – įmonėje dirba daug kvalifikuotų vairuotojų, tačiau įvardintos kelios silpnybės – nemotyvuojanti darbo apmokėjimo sistema, remonto bazės personalo kvalifikacijos stoka. Galimybių šiame aspekte nenumatyta, bet kaip grėsmė indentifikuotas kvalifikuotų darbuotojų stygius darbo rinkoje.*

*SSGG analizė gamybos ir technologiniu aspektu parodė, kad įmonės stiprybės yra: nauja remonto bazė, SGD degalinė, nauji autobusai, nauji įrengimai, o silpnybės – seni, skirtingų markių ir modelių autobusai, griežtos ES direktyvos.*

*Daugiausia įvairių kriterijų SSGG analizė atskleidė rinkodaros aspektu, kuriame išryškėjo šios įmonės stiprybės: monopolinė įmonė Panevėžio mieste, stabili rinka ir silpnybės: mažai išplėtos paslaugos į išorę, nepakankama aptarnavimo kokybė. Šiuo aspektu identifikuotos grėsmės – gyventojų skaičiaus mažėjimas (Panevėžyje ir Lietuvoje), konkurencijos didėjimas tarpmiestčio pervežimuose, pervežimų rinkos praradimas pasikeitus Viešųjų pirkimų įstatymui. Rinkodaros aspektu išryškintos ir galimybės: tarifo didėjimas, SGD dujų degalinės plėtra, tarpmiestinių maršrutų rinkos didinimas, palankūs įstatymai.*

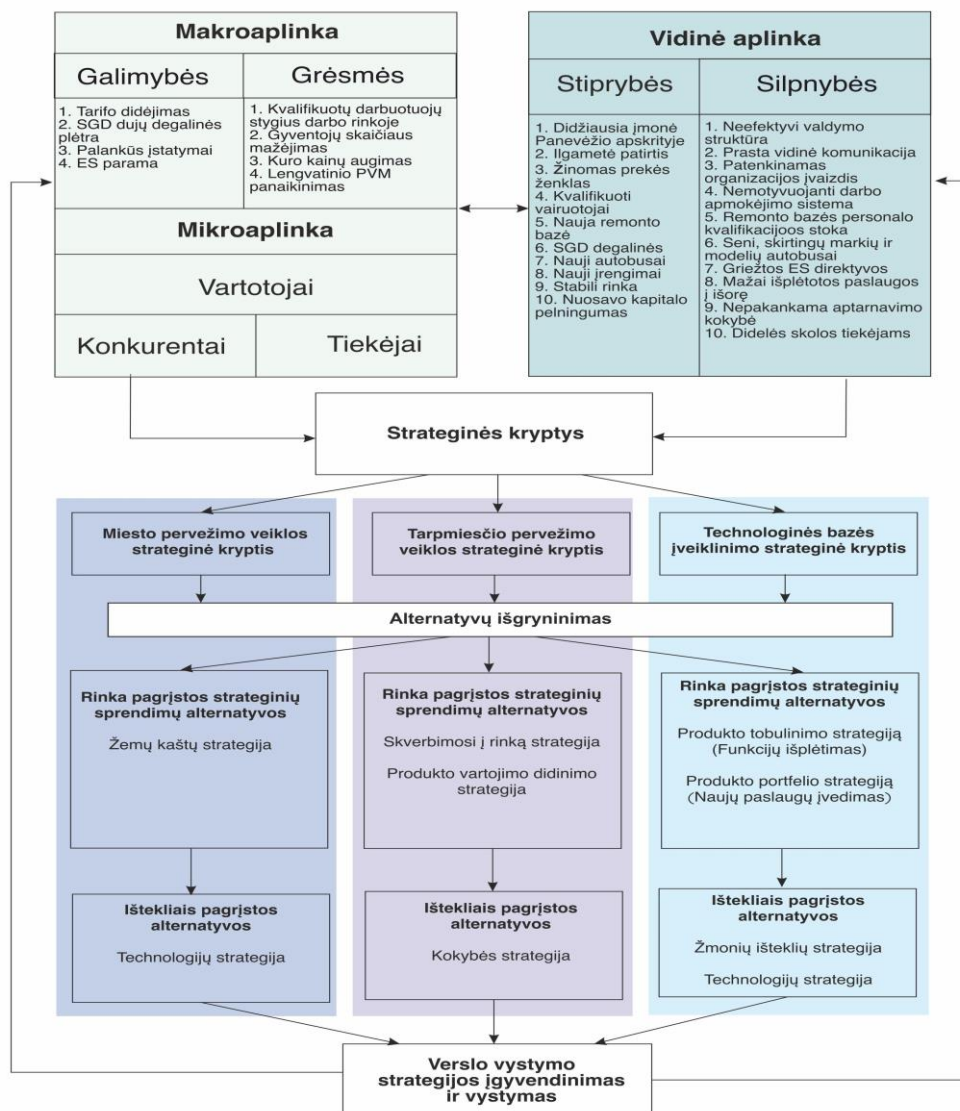
*SSGG analizė finansiniu aspektu atskleidė, kad įmonės stiprybe galima įvardyti nuosavo kapitalo pelningumo rodiklį, o silpnybe – didelės skolos tiekėjams ir bankams. Analizėje taip pat išryškėjo grėsmės šiuo aspektu: kuro kainų augimas bei lengvatinio PVM panaikinimas, tačiau įmonė turi galimybę gauti ES paramą.*

### 3. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ verslo vystymo strategija

Siekiant užtikrinti sėkmingą ir efektyvų įmonės vystymąsi, reikia numatyti realią, į ateitį orientuotą veiklos strategiją. Remiantis atlikta mokslinių šaltinių analize bei tyrimų rezultatais, identifiikuotos UAB „Panevėžio autobusų parkas“ strateginės alternatyvos ir parengta verslo vystymo strategija.

Pagrindinė UAB „Panevėžio autobusų parkas“ veikla yra keleivių pervežimas. Pajamos iš keleivių pervežimo veiklos sudaro 60 proc. įmonės apyvartos. Pervežimų veikla dar skirstoma į: miesto (63 proc.), tarpmieščio (24 proc.) ir priemiesčio (7 proc.) pervežimus. Įmonė taip pat turi naują remonto bazę, kurios resursai, kaip atskleidė SSGG analizė, nėra išnaudojami pilnu pajėgumu.

Dabartinės rinkos sąlygomis įmonėms nepakanka reaguoti į besikeičiančios rinkos sąlygas, siekiant būti konkurencingoms, reikia pasirinkti tinkamas strategines kryptis ir būdus joms įgyvendinti. Kadangi bendrovės veikla yra įvairi, o pavežimų veikla konkuruoja skirtingose rinkose, siūlomos trys strateginės verslo kryptys, pasitelkiant skirtingas strategijas. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ verslo vystymo strategija pateikta 28 paveiksle. Strateginės verslo kryptys ir jas pagrindžiančios strategijos detalizuojamos šio skyriaus poskyriuose.



28 pav. „Panevėžio autobusų parkas“ verslo vystymo strategija (sudaryta autorės)

### 3.1. Miesto pervežimo veiklos strateginė kryptis

UAB „Panevėžio autobusų parkas“ didžiausias pajamas generuoja miesto pervežimų veikloje, todėl šiai veiklai turi būti skiriamas didžiausias dėmesys. 2020 m. Panevėžio m. savivaldybė planuoja skelbti keleivių pervežimo konkursą, kuriame galės dalyvauti visi norintys vežėjai, atitinkantys viešojo konkurso sąlygas. Iki šiol bendrovė paslaugos teikimo sutartis pasirašydavo be konkurso – t.y. vidinio sandorio principu, nes LR viešųjų pirkimų įstatymas skelbti viešųjų pirkimų konkurso nereikalavo. Šiuo metu šis Įstatymas yra svarstymų stadijoje, tačiau jam pasikeitus, nuo 2020 m. įmonei gali pasikeisti ne tik rinkos apimtis, keisis ir paslaugų teikimo sutarties sąlygos. Šiuo metu galiojančios sutarties terminas baigiasi 2020 metais. Pagal naują sutartį bendrovė pajamas gaus nebe tiesiogiai iš keleivių, bet per 2018 m. įsteigtą VŠĮ „Panevėžio keleivinis transportas“ įmonę. Ši VŠĮ perims bendrovės pajamas, gaunamas iš keleivių ir mokės nustatytą įkainį už pravažiuotus kilometrus. Taigi nuo 2020 m. įmonei keleivių skaičius bus nebeaktualus. Remiantis kitų savivaldybių skelbtais konkursais, pagrindinis kriterijus konkurso sąlygose yra savikaina ir autobusų amžius, taigi siekiant užtikrinti konkurencingumą miesto pervežimuose, bendrovei tikslinga rinktis rinka ir ištekliais pagrįstas strateginių sprendimų alternatyvas.

**Rinka pagrįstos alternatyvos** apima išteklių bei kitus organizacijos vidinius elementus. Įmonei tikslinga būtų taikyti vieną iš M. Porter generalinių strategijų – *žemų kaštų strategiją*, kuri grindžiama įmonės sugebėjimais efektyviai valdyti turimus resursus, patiriant kuo mažesnius kaštus. Miesto pervežimų veiklos išlaidas sudaro tiesioginės ir netiesioginės sąnaudos, tenkančios 1 km. ridos. 21 lentelėje pateikiama miesto pervežimo veiklos sąnaudų struktūra.

**21 lentelė.** UAB „Panevėžio autobusų parkas“ miesto pervežimų sąnaudų struktūra

Miesto pervežimų sąnaudos	100%
<b>Iš viso tiesioginių sąnaudų:</b>	<b>79%</b>
Vairuotojų atlyginimai	40%
Kuras (dyzelinas/dujos/benzinas)	23%
Tepalai	0%
Padangos	1%
Atsarginės dalys	4%
Kitos paslaugos (ūkinės veiklos paslaugų sąnaudos)	7%
Nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos	3%
<b>Iš viso netiesioginių sąnaudų:</b>	<b>21%</b>
Atlyginimai (tarnautojams, remontininkams)	14%
Mokesčiai (kelių, kiti)	1%
Elektros energijos sąnaudos	1%
Šiluminės energijos ir vandens sąnaudos	0%
Kanceliarinės, pašto, telefono sąnaudos	0%
Ilgalaikio turto (be transporto priemonių) nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos	2%
Kitos sąnaudos	3%

Kaip matyti pateiktoje 21 lentelėje, didžiausią sąnaudų dalį sudaro vairuotojų darbo užmokestis, kuras, bei kitos išlaidos. Todėl įmonei tikslinga atkreipti dėmesį į šiuos sąnaudų straipsnius ir atlikus išsamią analizę rasti sprendimus šių kaštų mažinimui.

Vairuotojų darbo užmokesčio analizės tikslas – įvertinti, kokią dalį vairuotojų darbo užmokesčio sudaro viršvalandžiai, darbas ne pagal grafiką, pertrauktos pamainos. Įvertinti vairuotojų darbo našumą, nustatyti ar vairuotojų skaičius yra optimalus, siekiant užtikrinti efektyvią paslaugą.

Maršrutų efektyvumo įvertinimo pagalba siekiama išsiaiškinti maršrutų efektyvumą – t.y. nustatyti keleivių srautus tam tikrais maršrutais ir įvertinti nulinės ridos efektyvumą, siekiant sumažinti kuro sąnaudas.

Kitų darbuotojų darbo našumo įvertinimas leistų išsiaiškinti skyrių apjungimo galimybes. Tam reikalinga, kad skyrių vadovai peržiūrėtų jiems pavaldžių darbuotojų darbo našumą. 22 lentelėje pateikti žemų kaštų strategijos tikslai ir priemonės.

Metodikos sukūrimas – vienas iš strategijos taikymo tikslų, kuriam pasiekti reikalingas sąnaudų paskirstymo metodikos peržiūrėjimas. Kaip matyti 21 lentelėje, netiesioginės sąnaudos sudaro 21 proc. visų išlaidų, tame tarpe – 15 proc. administracijos darbo užmokesčio. Šiuo metu administracijos darbo užmokesčio, vadovaujantis bendrovės Apskaitos politika, skirstomas proporcingai miesto ir tarpmiešio pervežimams, mokamam vairuotojų darbo užmokesčiui. Reikalinga įvertinti, ar toks sąnaudų skirstymas yra teisingai grindžiamas.

**22 lentelė.** Žemų kaštų strategijos tikslai ir priemonės

Tikslai	Laukiamas rezultatas	Ištekliai / priemonės	Atsakingi asmenys	Laikotarpis
<b>Strateginis tikslas</b>				
1. Miesto pervežimų veiklos savikainos mažinimas	Mažesnė savikaina	Žmogiškieji	Vyriausias finansininkas	10 mėn.
<b>Taktinis tikslas</b>				
1.1. Sąnaudų mažinimo galimybių išgryninimas	Mažesnės sąnaudos	Žmogiškieji	Vyr. finansininkas	8 mėn.
<b>Operatyviniai tikslai</b>				
1.1.1. Vairuotojų darbo užmokesčio analizė	Darbo užmokesčio sąnaudų mažėjimo perspektyva	Žmogiškieji	Darbo užmokesčio buhalterė	2 mėn.
1.1.2. Maršrutų efektyvumo įvertinimas	Kuro sąnaudų mažinimo perspektyva	Žmogiškieji	Eksplotacijos vadybininkė	3 mėn.
1.1.3. Kitų darbuotojų darbo našumo įvertinimas	Darbo užmokesčio sąnaudų mažėjimo perspektyva	Žmogiškieji	Padalinių vadovai	4 mėn.
<b>Taktinis tikslas</b>				
1.2. Metodikos sukūrimas	Nauja sąnaudų paskirstymo metodika	Žmogiškieji	Vyr. finansininkas	6 mėn.
<b>Operatyviniai tikslai</b>				
1.2.1. Remonto bazės darbuotojų darbo užmokesčio paskirstymo išgryninimas	Remonto bazės darbuotojų darbo užmokesčio detali ataskaita	Žmogiškieji	Vyr. finansininkas, darbo užmokesčio buhalterė	2 mėn.
1.2.2. Kitų sąnaudų paskirstymo išgryninimas	Kitų sąnaudų detali ataskaita	Žmogiškieji	Vyr. finansininkas	2 mėn.
1.2.3. Gautų duomenų analizė ir apibendrinimas	Nauja metodika	Žmogiškieji	Vyr. finansininkas	4 mėn.

**Ištekliais pagrįstos alternatyvos.** Išteklų strategijos tikslas – išplėsti organizacijos išteklius, taip panaudojant rinkos galimybes ir sumažinant atsirandančias rinkos grėsmes. Atsižvelgiant į susiklosčiusią situaciją, kuri diktuoja naujas įmonės veiklos sąlygas, būtina atkreipti dėmesį į tai, kad sudarant naują pervežimo paslaugų sutartį, svarbus konkurencinis kriterijus bus autobusų pagaminimo data. Šiuo metu miesto pervežimuose vidutinis autobusų amžius yra 15 metų. 2020 m. sausio mėn. UAB „Panevėžio autobusų parko“ techninę bazę papildys 12 naujų autobusų, bet vidutinis jų amžius vis tiek nebus pakankamas tam, kad įmonė įgytų pranašumą konkurencinėje kovoje. Todėl, ieškant alternatyvų, reikalinga įvertinti tai, kad keleivių srautai vis mažėja ir numatyti galimybę įsigyti naujus, ekonomiškus mažos talpos autobusus. Šiuo atveju įmonei būtų tikslinga taikyti *technologijų strategiją* ( žr. 23 lent.).

**23 lentelė.** Technologijų strategijos tikslai ir priemonės

Tikslai	Laukiamas rezultatas	Ištekliai / priemonės	Atsakingi asmenys	Investicijos	Laikotarpis
<b>Strateginis tikslas</b>					
1. Autobuso vidutinio amžiaus mažinimas	Miesto autobusų vidut. amžius 10 m.	Žmogiškieji, finansiniai	Pervežimų viršininkas	103 400	10 mėn.
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.1. Maršrutų analizė	Mažos apkrovos maršrutų identifikavimas	Žmogiškieji	Vyriausias finansininkas	-	5 mėn.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.1.1. Vairuotojų apklausos organizavimas	Preliminarus mažos apkrovos maršrutų identifikavimas	Žmogiškieji	Eksploatacijos vadybininkė	-	1 mėn.
1.1.2. Autobusų su keleivių skaičiavimo įranga grafiko sudarymas	Pirminių duomenų surinkimas	Žmogiškieji, technologiniai	Dispečerė	-	1 sav.
1.1.3. Duomenų nuskaitymas ir analizavimas	Mažos apkrovos maršrutų identifikavimas	Žmogiškieji	Eksploatacijos vadybininkė	-	3 sav.
1.1.4. Naujų maršrutų sudarymas	Reikiamo autobuso kiekio nustatymas	Žmogiškieji	Eksploatacijos vadybininkė	-	1 mėn.
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.2. Autobusų įsigijimas	Nauji autobusai	Žmogiškieji, finansiniai	Viešųjų pirkimų specialistas	100 000	3 mėn.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.2.1. Autobusų pirkimo konkurso paskelbimas	Autobuso pirkimo sutartis	Žmogiškieji	Viešųjų pirkimų specialistas	100 000	2 mėn.
1.2.2. Lizingavimo paslaugos konkurso paskelbimas	Lizingo sutartis	Žmogiškieji	Viešųjų pirkimų specialistas	3 000	2 mėn.
1.2.3. Autobusų registravimas, įrangos montavimas	Naujų autobusų eksploatacijos pradžia	Žmogiškieji, finansiniai	Padalinių vadovai	400	2 sav.

Žemų kaštų bei technologinės strategijos įgyvendinimas įmonėje padėtų sureguliuoti miesto pervežimo savikainos kaštus, tai padidintų bendrovės galimybes laimėti konkursus miesto pervežimuose.

### **3.2 Tarpmiėsčio pervežimo veiklos strateginė kryptis**

Tarpmiėsčio pervežimuose organizacija rinkoje konkuruoja kitomis sąlygomis, nei miesto pervežimuose. Tarpmiėsčio pervežimuose kainas reguliuoja pati įmonė, tik maršrutų kryptis nustato Lietuvos transporto saugos administracija. Siekiant pritraukti daugiau keleivių tarpmiėsčio pervežimuose organizacija turėtų taikyti kitas rinką ir ištekliais grįstas strategijas, nei miesto pervežimuose.

***Rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos.*** Skverbimosi į rinką strategija naudojama, kai siekiama užimti didesnę paslaugų rinkos dalį. Siekiant pritraukti daugiau keleivių tarpmiėsčio pervežimuose organizacija turėtų taikyti *produkto vartojimo didinimo strategiją* (žr. 24 lentelę). Siekiant pagerinti tarpmiėsčio pervežimų veiklos efektyvumą įmonė turėtų daugiau dėmesio skirti vartotojui. Kaip parodė atlikta SSGG analizė, tarpmiestiniuose pervežimuose keleiviai didžiausią dėmesį skiria paslaugos kokybei. Išskiriami buvo du pagrindiniai kriterijai: geras įvaizdis – mandagus vairuotojų elgesys ir transporto priemonės komfortabilumas. Produkto vartojimo didinimo strategijos neįmanoma įgyvendinti be ištekliais pagrįstos alternatyvos.

***Ištekliais pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos*** Siekiant pritraukti daugiau keleivių tarpmiėsčio pervežimuose organizacija turėtų taikyti *kokybės strategiją* (žr. 24 lentelę), kurią apima įmonės įvaizdžio gerinimas, didinant keleivių aptarnavimo kokybę ir techninės bazės atnaujinimas, komfortabilumo didinimas.

Įmonės įvaizdžio gerinimas, didinant keleivių aptarnavimo kokybę. Siekiant pagerinti aptarnavimo kokybę, reikia, kad keistūsi ne tik tiesiogiai su klientais bendraujančių darbuotojų apranga, bet ir pati bendravimo kultūra. Mandagūs vairuotojai, stoties personalas taptų labiau motyvuoti, jei būtų peržiūrėta darbo apmokėjimo sistema. Tai sutartinai liudijo visi apklausoje dalyvavę respondentai. Siūloma įvesti vairuotojų klases, kurios motyvuotų gauti kuo aukštesnį įvertinimą, sąlygojančią didesnę atlygį už darbą. Tokia sistema taip pat motyvuotų darbuotojus vengti nuobaudų ir gautos klasės neprarasti, nes pagrindiniai klasių praradimo kriterijai būtų: skundas iš keleivių dėl netinkamo elgesio, grafikų nesilaikymas.

Techninės bazės atnaujinimas, komfortabilumo didinimas. UAB „Panevėžio autobusų parko“ atlikta paslaugos kokybės gerinimo apklausa parodė, kad keleiviai važiuodami tolimais maršrutais, rinkdamiesi pervežėją kreipia dėmesį ne tik į kelionės kainą, bet ir į patogų autobusą. Taigi, komfortablesnių 2 naujų autobusų įsigijimas prisidėtų prie paslaugos kokybės gerinimo. Įgyvendinant šią strategiją įmonės sąnaudos per metus padidėtų 30 tūkst. eur., kai tuo tarpu pajamų planuojama gauti 3 proc. daugiau, tai yra 65 tūkst. eur. Remiantis skaičiavimais, akivaizdu, kad techninės bazės atnaujinimo atsiperkamumas būtų efektyvus. Jei UAB „Panevėžio autobusų parko“ efektyviai padidintų paslaugos kokybę, pritrauktų naujų vartotojų, tai galėtų užtikrinti ir apyvartos didėjimą.



**24 lentelė.** Skverbimosi į rinką ( produkto vartojimo didinimo) bei kokybės strategijos tikslai ir priemonės

Tikslai	Laukiamas rezultatas	Ištekliai / priemonės	Atsakingi asmenys	Investicijos	Laikotarpis
<b>Strateginis tikslas</b>					
1. Kompleksinis paslaugos kokybės gerinimas	5 proc. padidėjęs keleivių kiekis	Žmogiškieji, technologiniai, finansiniai	Pervežimų viršininkas	306 400	3 m.
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.1 Vairuotojų kultūros didinimas	30 proc. sumažėjęs skundų skaičius dėl vairuotojo elgesio	Žmogiškieji, finansiniai	Pervežimų viršininkas	-	2 m.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.1.1. Darbo apmokėjimo sistemos peržiūrėjimas	Darbo apmokėjimo sistemos įvertinimas	Žmogiškieji	Vyriausias finansininkas	-	2 mėn.
1.1.2. Naujos motyvacinės sistemos sukūrimas	Darbo apmokėjimo sistemos projektas	Žmogiškieji,	Vyriausias finansininkas	-	2 mėn.
1.1.3. Derybos su profsąjungom, darbo apmokėjimo sistemos patvirtinimas, darbuotojų supažindinimas su nauja darbo apmokėjimo sistema	Nauja darbo apmokėjimo sistema	Žmogiškieji	Vyriausias finansininkas	-	1 mėn..
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.2 Komfortablesnių autobusų įsigijimas	Nauji autobusai	Žmogiškieji, finansiniai, technologiniai	Viešųjų pirkimų specialistas	300 400	2 mėn.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.2.1. Autobusų pirkimo konkurso paskelbimas	Autobusų pirkimo sutartis	Žmogiškieji	Viešųjų pirkimų specialistas	300 000	1 mėn.
1.2.2. Lizingavimo paslaugos konkurso paskelbimas	Lizingo sutartis	Žmogiškieji	Viešųjų pirkimų specialistas	-	1 mėn.
1.2.3. Autobusų registravimas, tech. apžiūra, įrangos montavimas	Naujų autobusų eksploatacijos pradžia	Žmogiškieji, finansiniai	Padalinių vadovai	400	2 sav.
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.3 Įvaizdžio gerinimas	Nauja vairuotojų apranga	Žmogiškieji, finansiniai	Pervežimų viršininkas	6 000	4 mėn.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.3.1. Vairuotojų apklausa dėl aprangos	Aprangos vizija	Žmogiškieji	Pervežimų viršininkas	-	1 mėn.
1.3.2. Aprangos pirkimo konkurso paskelbimas	Tiekėjo parinkimas	Žmogiškieji	Viešųjų pirkimų specialistas	6 000	2 mėn.
1.3.3. Aprangos dalinimas vairuotojams	Pagerėjusi įmonės įvaizdžio kokybė	Žmogiškieji	Sandėlininkas	-	1 mėn

Įgyvendinus skverbimosi į rinką, produkto didinimo ir kokybės strategijas bendrovė tarpinės pervežimuose galėtų gerokai padidinti paslaugos kokybę. Didėtų ir paslaugos vertė, kuri labai aktuali vartotojui. Tikėtina, kad didėtų ir vartotojų skaičius.

### 3.3. Technologinės bazės įveiklinimo strateginė kryptis

2019 m. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ įrengė naują modernią remonto bazę, kuri šiuo metu nėra išnaudojama pilnu pajėgumu. Taip pat savo teritorijoje įmonė yra įsirengusi atskirą SGD degalinę, kuri yra vienintelė Panevėžio apskrityje teikianti tokio kuro rūšį. Siekiant įveiklinti turimą techninę bazę, būtų tikslinga išnagrinėti rinką ir išteklius grįstas strategijų alternatyvas.

**Rinka pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos.** Šiandien visas pasaulis didelį dėmesį skiria klimato taršos sumažinimui. Ieškoma būdų kaip pagerinti miestų ekologinę būklę, naudojant mažiau tradicinio (gaminamo iš naftos) automobilinio kuro – benzino, suskystintų naftos dujų, dyzelino. Tradicinį kurą siekiama pakeisti ekologišku, aplinką tausojančiu kuru. Gamtinės dujos visame pasaulyje yra pranašesnės ir dėl mažesnės kainos, nei naftos produktai. Šiuo metu Panevėžio apskrityje SGD degalinę turi tik UAB „Panevėžio autobusų parkas“, todėl yra reali perspektyva plėsti vartotojų ratą. Atsižvelgiant į turimus resursus ir galimybes, įmonei būtų tikslinga taikyti *Produkto tobulinimo strategiją*, siekiant padidinti pardavimus, *plečiant funkcijas*, t. y. didinant paslaugos prieinamumą, taip patenkinant esamų vartotojų poreikius ir pritraukiant naujų.

Įmonėms užsiimančioms logistika, gaisrinėms, kelių priežiūros, taksi firmoms siūlyti SGD kaip alternatyvą įprastam kurui. Reklamuoti internete, siūsti asmeninius pasiūlymus įmonėms, išryškinus suskystintų dujų naudą. Šią paslaugą tikslinga reklamuoti ne tik lietuvių kalba, bet ir anglų, rusų kalbomis, nes degalinė yra geroje strateginėje vietoje, joje galės lankytis ir pro Panevėžį keliaujantys klientai. Produkto tobulinimo strategija plečiant funkcijas pateikta 25 lentelėje.

**25 lentelė.** Produkto tobulinimo strategija plečiant funkcijas tikslai ir priemonės

Tikslai	Laukiamas rezultatas	Ištekliai / priemonės	Atsakingi asmenys	Investicijos	Laikotarpis
<b>Strateginis tikslas</b>					
1. Produkto vartojimo didinimas	100 proc. padidėjęs paslaugos pardavimo kiekis	Žmogiškieji, finansiniai	Direktorius pavaduotojas	1 000	3 m.
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.1. Naujų vartotojų paieška	50 proc. daugiau vartotojų	Žmogiškieji, finansiniai	Marketingo vadybininkas	-	2 m.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.1.1. Tikslinių vartotojų nustatymas	Potencialių vartotojų sąrašas	Žmogiškieji	Marketingo vadybininkas	-	nuolat
1.1.2. Susitikimai su potencialiais vartotojais (taksi firmos, pervežimo įmonės, kitos įm.)	Susidomėjimas nauja kuro rūšimi	Žmogiškieji	Marketingo vadybininkas	-	nuolat
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.2. Paslaugos dizainas	Efektyvi paslaugos reklama	Žmogiškieji, finansiniai	Marketingo vadybininkas	1 000	8 mėn.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					

1.2.1. Reklamos sukūrimas	Reklama	Žmogiškieji	Dailininkė	-	2 mėn.
1.2.2. Paslaugos pozicionavimas	Paslaugos pateikimas rinkai	Žmogiškieji	Marketingo vadybininkas	-	2 mėn.
1.2.3. Reklamos kanalų nustatymas	Reklamos sklaida	Žmogiškieji, finansiniai	Marketingo vadybininkas	1 000	2 mėn.

2018 m. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ įrengė naują modernią remonto bazę, kuri šiuo metu nėra išnaudojama pilnu pajėgumu. Įmonei būtų tikslinga įveiklinti remonto bazės turimą techniką, pritaikant *produkto portfelio strategiją*, t. y. *naujų paslaugų įvedimą*. Ši strategija apima naujus produktus ir naujas rinkas. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ atveju tai būtų veiklos papildymas naujomis, su esama veikla nesusijusiomis paslaugomis. Tokiu būdu būtų geriau panaudojami įmonės ištekliai: padidėtų galimybės efektyviau panaudoti turimus resursus.

Bendrovė turi modernią dažyklą, plovyklą, kitą įrangą pritaikytą autobusų bei sunkiasvorių mašinų aptarnavimui, todėl ši paslauga būtų orientuota ne į fizinius asmenis, bet į juridinius, disponuojančius sunkiasvore technika. 26 lentelėje pateikiami naujų paslaugų įvedimo strategijos tikslai ir priemonės.

**26 lentelė.** Naujos paslaugos įvedimo strategijos tikslai ir priemonės

Tikslas	Laukiamas rezultatas	Ištekliai / priemonės	Atsakingi asmenys	Investicijos	Laikotarpis
<b>Strateginis tikslas</b>					
1. Dažyklos įgalinimas į išorę	50 000 € apyvartos per metus	Žmogiškieji, finansiniai	Dirbtuvių viršininkas	1 000	2 m.
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.1. Paslaugos kainos nustatymas	Naujos paslaugos įkainis	Žmogiškieji, finansiniai	Marketingo vadybininkas	-	4 mėn.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.1.1. Finansinių išteklių analizė	Paslaugos kaštai	Žmogiškieji	Vyr. finansininkas	-	3 mėn.
1.1.2. Kainyno sudarymas	Paslaugų kainynas	Žmogiškieji	Marketingo vadybininkas	-	3 mėn.
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.2. Naujų vartotojų paieška	Nauji vartotojai	Žmogiškieji, finansiniai	Marketingo vadybininkas	-	nuolat
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.2.1 Rinkos segmentavimas	Potencialių vartotojų sąrašas	Žmogiškieji	Marketingo vadybininkas	-	2 mėn.
1.2.2. Susitikimai su potencialiais vartotojais	Nauji vartotojai	Žmogiškieji	Marketingo vadybininkas	-	nuolat.
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.3. Paslaugos dizainas	Efektyvi paslaugos reklama	Žmogiškieji, finansiniai	Marketingo vadybininkas	1 000	6 mėn
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.3.1. Reklamos sukūrimas	Reklama	Žmogiškieji	Dailininkė	-	2 mėn.
1.3.2. Paslaugos pozicionavimas	Paslaugos pateikimas rinkai	Žmogiškieji	Marketingo vadybininkas	-	2 mėn.
1.3.3. Reklamos kanalų nustatymas	Reklamos sklaida	Žmogiškieji, finansiniai	Marketingo vadybininkas	1 000	2 mėn.

<b>Strateginis tikslas</b>					
2 Remonto bazės įgalinimas	20 000 € apyvartos per metus	Žmogiškieji, finansiniai	Dirbtuvių viršininkas	1 000	2 m.
<b>Taktinis tikslas</b>					
2.1. Naujų paslaugų išgryninimas	Naujų paslaugų paketas	Žmogiškieji, finansiniai	Marketingo vadybininkas	-	4 mėn.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
2.1.1. Naujų paslaugų sąrašo sudarymas	Naujų paslaugų sąrašas	Žmogiškieji	Vyr. finansininkas	-	3 mėn.
2.1.2. Finansinių išteklių analizė	Paslaugos kaštai	Žmogiškieji	Vyr. finansininkas	-	3 mėn.
2.1.3. Naujų paslaugų kainų sudarymas	Naujas kainininkas	Žmogiškieji	Marketingo vadybininkas	-	3 mėn.
<b>Taktinis tikslas</b>					
2.2. Naujų vartotojų paieška	Nauji vartotojai	Žmogiškieji, finansiniai	Marketingo vadybininkas	-	nuolat
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
2.2.1. Tikslinių vartotojų nustatymas	Potencialių vartotojų sąrašas	Žmogiškieji	Marketingo vadybininkas	-	1 mėn.
2.2.2. Susitikimai su potencialiais vartotojais	Nauji vartotojai	Žmogiškieji	Marketingo vadybininkas	-	nuolat
<b>Taktinis tikslas</b>					
2.3. Paslaugos dizainas	Efektyvi paslaugos reklama	Žmogiškieji, finansiniai	Marketingo vadybininkas	1 000	6 mėn.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
2.3.1. Reklamos sukūrimas	Reklama	Žmogiškieji	Dailininkė	-	2 mėn.
2.3.2. Paslaugos pozicionavimas	Paslaugos pateikimas rinkai	Žmogiškieji	Marketingo vadybininkas	-	2 mėn.
2.3.3. Reklamos kanalų nustatymas	Reklamos sklaida	Žmogiškieji, finansiniai	Marketingo vadybininkas	1 000	2 mėn.

**Ištekliais pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos.** Siekiant įveiklinti techninę bazę, įmonė neišsivers be ištekliais pagrįstų strateginių alternatyvų. Pirmiausia reikia įvertinti *žmonių išteklių strategiją*. Šiuo metu įmonė teikdama degalinės paslaugas nepatiria jokių papildomų kaštų, degalinė veikia tik bendrovės darbo valandomis (nes esant poreikiui galima išsikviesti sandėlininką dėl pagalbos užpilant kurą). Degalinė yra automatinė, galimybė atsiskaityti už degalus galima tik kortele. Tačiau siekiant praplėsti paslaugą, reikia pirmiausia padaryti, kad degalinė dirbtų 24 valandas. Pailginus darbo laiką, naujų darbuotojų nereikėtų priimti, nes įmonėje yra mechanikai, dirbantys visą parą, juos apmokius, galėtų padėti klientams degalinėje.

Įmonėje taikant naujos paslaugos įvedimo strategiją galima įveiklinti net tik turimus technologinius resursus, bet ir žmogiškuosius. Kaip atskleidė SSGG analizė, bendrovė turi naujus įrenginius, bet remonto bazės darbuotojų kompetencijos yra pasigendama. Siekiant įgalinti šią paslaugą į išorę reikia ne tik paruošti naują paslaugų paketą, bet ir pakelti remonto bazės darbuotojų kompetencijų lygį. Siekiant parinkti reikiamus kursus, remonto bazės viršininkui reikės įvertinti darbuotojų kvalifikaciją bei paruošti specifikacijas reikiamų kompetencijų tobulinimo kursams.

Kad dažykla pradėtų pilnai funkcionuoti taip pat reikalingi žmogiškieji ištekliai. Planuojama papildoma darbo vieta pilnai dienai.

Didinant SGD degalinės paslaugos patrauklumą, tikslinga atsižvelgti ne tik į žmonių išteklių alternatyvas, bet ir į *technologijų*. Būtų naudinga įdiegti nuolaidų sistemą vartotojams, kuri padidintų paslaugos vertę. 27 lentelėje pateikiamos ištekliais grįstos alternatyvos.

**27 lentelė.** Žmonių išteklių ir technologijų strategijos tikslai ir priemonės

Tikslai	Laukiamas rezultatas	Ištekliai / priemonės	Atsakingi asmenys	Investicijos	Laikotarpis
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.1. Mechaniko kvalifikacijos paruošimas	Kvalifikuotas darbuotojas	Žmogiškieji, finansiniai	Personalo vadybininkas	300	4 mėn.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.1.1. Kursų atranka	Preliminarūs kursai	Žmogiškieji	Saugos darbe specialistas	-	1 mėn.
1.1.2. Kursų pirkimas per CVP	Kursai	Žmogiškieji, finansiniai	Viešųjų pirkimų specialistas	300	1 mėn.
1.1.3. Darbuotojo apmokymai	Kvalifikuotas degalinės operatorius	Žmogiškieji, finansiniai	Saugos darbe specialistas	-	2 mėn.
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.2. Dažyklos darbuotojo paieška	Darbuotojas	Žmogiškieji	Personalo vadybininkas	50	6 mėn.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.2.1. Darbo komisijos sudarymas	Darbo komisija	Žmogiškieji	L.e.p. generalinis direktorius	-	2 sav.
1.2.2. Darbuotojo paieška	Kandidatų gausa	CV bankas, Darbo birža, Skelbimas laikraštyje; finansiniai	Personalo vadybininkas	50	2 mėn.
1.2.3. Darbuotojo atranka, priėmimas	Naujas darbuotojas	Žmogiškieji	Darbo komisija, personalo vadybininkas	-	2 mėn.
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.3. Darbuotojo kvalifikacijos kėlimas	Kvalifikuotas darbuotojas	Žmogiškieji, finansiniai	Personalo vadybininkas	1 000	4 mėn.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					
1.3.1. Darbuotojų kvalifikacijos įvertinimas	Specifikacija kursų pirkimui	Žmogiškieji	Remonto bazės viršininkas	-	1 mėn.
1.3.2. Kursų pirkimas per CVP	Kursai	Žmogiškieji, finansiniai	Viešųjų pirkimų specialistas	-	1 mėn.
1.3.3. Darbuotojo apmokymai	Kvalifikuotas darbuotojas	Žmogiškieji, finansiniai	Remonto bazės viršininkas	1 000	2 mėn.
<b>Taktinis tikslas</b>					
1.4. Klientų lojalumo sistema	Nuolaidos, lojalumo kortelės	Žmogiškieji, finansiniai	Personalo vadybininkas	2 000	8 mėn.
<b>Operatyviniai tikslai</b>					

1.4.1.Reikiamos programinės įrangos išgryninimas	Specifikacija	Žmogiškieji	Marketingo vadybininkas	-	1 mėn.
1.4.2.Paslaugos pirkimas per CVP	Programinė įranga	Žmogiškieji, finansiniai	Viešųjų pirkimų specialistas	2 000	1 mėn.
1.4.3.Programinės įrangos diegimas	Lojalumo kortelės	Žmogiškieji, finansiniai	Marketingo vadybininkas	-	2 mėn.

Technologinės bazės įveiklinimo strategija apima naują paslaugą ir naujas rinkas t.y. naujų paslaugų (nesusijusių su šiuo metu vykdoma veikla) įvedimą į rinką. Tokiu atveju, būtų efektyviau panaudojami įmonės ištekliai. Naujos remonto bazės įgalinimas ne tik atneštų papildomų pajamų, bet ir sumažintų dalį netiesioginių sąnaudų, tenkančių miesto pervežimams dėl remonto bazės išlaikymo.

Atsižvelgiant į pateiktas strategijas, turėtų būti svarstoma: ar įmonė turi pakankamai finansinių ir žmogiškųjų išteklių išdėstytoms strategijoms įgyvendinti? Kita vertus, strategijų įgyvendinimas neįmanomas be stiprios komandos bei aukščiausio lygio vadovų kompetencijos. Laikinai einančiam generaliniam direktoriaus pareigas būtų pakankamai sunku vienam įgyvendinti strateginius tikslus ne tik dėl to, kad jis įmonėje dirba tik vienerius metus, bet ir dėl to, kad efektyviam strategijos įgyvendinimui reikia stiprios komandos. Šias įmonės silpnynes ir atskleidė SSGG analizė.

Veiksmų planas, prieš pradėdant įgyvendinti strategijas:

- valdymo struktūros tobulinimas,
- vidinės komunikacijos stiprinimas,
- įmonės įvaizdžio formavimas,
- darbuotojų kompetencijos didinimas.

*Apibendrinant UAB „Panevėžio autobusų parkas“ verslo vystymo strategiją galima teigti, kad šios strategijos taikymas organizacijos praktikoje padėtų užtikrinti sėkmingą įmonės veiklos tęstinumą ir išlaikyti lyderiaujančias pozicijas konkurencinėje keleivių pervežimo rinkoje. Naujos remonto bazės įgalinimas ne tik atneštų papildomų pajamų, bet ir sumažintų dalį netiesioginių sąnaudų, tenkančių miesto pervežimams dėl remonto bazės išlaikymo. Strategijos įgyvendinimas nagrinėjamoje įmonėje yra sudėtingas, ilgalaikis ir apimantis daugelį aspektų procesas, todėl siekiant ilgalaikių pokyčių organizacijoje, pritaikyta verslo vystymo strategija turėtų būti nuolat stebima ir tobulinama, o numatomos priemonės – koreguojamos, atsižvelgiant į pokyčius ir organizacijos poreikius.*

## Išvados

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad verslo vystymo strategija yra organizacijos stabilumo garantas, įgalinantis ją laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių, efektyviau išnaudoti turimus išteklius ir potencialą bei siekti užsibrėžtų ilgalaikių tikslų. Mokslinėje literatūroje pateikiamos įvairios strateginių sprendimų alternatyvos, kurios grindžiamos rinka ir ištekliais bei strategijos, kurios skirstomos į generalines ir augimo strategijas. Verslo vystymo strategijos valdymą sudaro: vidinės ir išorinės verslo aplinkų analizė; vizijos, misijos ir tikslų formulavimas; alternatyvių strategijų išskyrimas ir vertinimas; strategijos pasirinkimas; veiksmų plano sudarymas.

2. Projektinėje darbo dalyje, siekiant parengti UAB „Panevėžio autobusų parkas“ verslo vystymosi strategiją, atlikta bendrovės išorinės ir vidinės aplinkos analizė, pasitelkiant PEST, M. Porter penkių jėgų, SSGG bei kokybinio turinio analizės metodus:

- išorinės aplinkos analizės pagrindu galima teigti, kad organizacijos veiklai didžiausią įtaką turi politinė bei socialinė aplinkos. Tai atskleidžia, kad didelę įtaką įmonės veiklai daro įstatyminė bazė, kuri sąlygoja ne tik paslaugų tarifus, bet ir lengvatų bei nuostolių kompensavimą. Socialinėje aplinkoje labiausiai išsiskyrė demografinis kriterijus – mažėjantis gyventojų skaičius, kuris turinti tiesioginę įtaką pervežamų keleivių kiekiui;

- atlikta UAB „Panevėžio autobusų parkas“ vidinės aplinkos analizė atskleidė, kad vidinėje bendrovės aplinkoje reikšmingiausi yra žmogiškieji ištekliai, gamybos bei technologiniai aspektai. Mažas darbo užmokestis, neveiksminga darbo apmokėjimo sistema nemotyvuoja darbuotojų, o tai atsiliepia ne tik paslaugų kokybei, bet ir vairuotojų darbo jėgos trūkumui. Be to, nors UAB „Panevėžio autobusų parkas“ aktyviai dalyvauja ES projektuose, investuoja į naujų autobusų pirkimą, tačiau to nepakanka, nes bendrovės transporto bazę dauguma sudaro seni ir skirtingų markių autobusai, o tai labai didina eksploataavimo kaštus. Vidinės aplinkos analizė atskleidė ir nepakankamai išnaudojamus vidinius organizacijos resursus, t. y. per mažai rinkos dalyvių (verslo įmonių) žino įmonės alternatyvias paslaugas: siūlomą naują kuro rūšį ir naująją SGD degalinę.

3. Remiantis atlikta mokslinių šaltinių analize bei tyrimų rezultatais, identifikuotos UAB „Panevėžio autobusų parkas“ strateginės rinka bei ištekliais pagrįstos alternatyvos ir parengta verslo vystymo strategija. Kadangi bendrovės veikla yra įvairi, o pavežimų veikla konkuruoja skirtingose rinkose, siūlomos trys strateginės verslo kryptys, pasitelkiant skirtingas strategijas:

- *Miesto pervežimų strateginė kryptis* yra grindžiama žemų kaštų strategija, kurią įgyvendinusi bendrovė turėtų galimybę sureguliuoti miesto pervežimo savikainos kaštus. Tai padidintų bendrovės konkurencinį potencialą laimėti miesto pervežimo paslaugos konkursus. Taip pat labai svarbi ir ištekliais grįsta strategija – technologijų strategija, kurios pagalba atnaujinsi techninę bazę, įmonė įgytų didelį pranašumą rinkoje.

- *Tarpmiesčio pervežimų strateginė kryptis* yra grindžiama skverbimosi į rinką (produkto didinimo) ir kokybės strategijomis. Įgyvendinant skverbimosi į rinką (produkto didinimo) strategiją įmonė turi skatinti dabartinius vartotojus daugiau pirkti arba pritraukti konkurentų klientus. Kadangi atlikta analizė parodė, kad tarpmiestiniuose pervežimuose keleiviai didžiausią dėmesį skiria paslaugos kokybei, organizacija, pasirinkdama kokybės strategiją, turi skirti dėmesį įmonės įvaizdžio gerinimui, keleivių aptarnavimo kokybės didinimui bei bazės atnaujinimui, didinant komfortabilumą. Tokiu atveju būtų galima tikėtis geresnės paslaugos kokybės, kuri labai aktuali vartotojui.

- *Technologinės bazės įveiklinimo strateginė kryptis strateginė kryptis* yra grindžiama produkto tobulinimo (funkcijų išplėtimo), produkto portfelio strategija (naujų paslaugų įvedimo), žmonių išteklių bei technologijų strategijomis, kurios įgalintų įmonę plėsti teikiamų paslaugų portfelį, įvedant alternatyvias paslaugas ir skverbtis į naujas rinkas. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ tikslinga įgalinti naują remonto bazę bei efektyviau išnaudoti naują SGD degalinę. Įgyvendinus šiuos tikslus, įmonė uždirbtų daugiau pajamų bei sumažintų dalį netiesioginių kaštų, kurie dabar tenka miesto pervežimams.

4. Apibendrinant UAB „Panevėžio autobusų parkas“ verslo vystymo strategiją galima teigti, kad šios strategijos taikymas organizacijos praktikoje padėtų užtikrinti sėkmingą įmonės veiklos tęstinumą ir išlaikyti lyderiaujančias pozicijas konkurencinėje keleivių pervežimo rinkoje. Strategijos įgyvendinimas yra sudėtingas, ilgalaikis ir apimantis daugelį aspektų procesas, todėl siekiant ilgalaikių pokyčių nagrinėjamje organizacijoje, pritaikyta verslo vystymo strategija turėtų būti nuolat stebima ir tobulinama, o numatomos priemonės – koreguojamos, atsižvelgiant į išorinės aplinkos pokyčius ir organizacijos poreikius.



## Literatūros sąrašas

1. Akan, O., Allen, R. S., Helms, M. M., & Spralls III, S. A. (2006). Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. *Journal of business strategy*, 27(1), 43-53.
2. Alava, R. P., & Mu, J. M. (2018). PEST Analysis Based on A Case Study for. *Neutrosophic Sets and Systems*, 84.
3. Amit, R.; Livnat, J.; Zarowin, P. 1989. The Mode of Corporate Diversification: Internal Ventures versus Acquisitions, *Managerial and Decision Economics* 10(2): 89–100.
4. Anderson, J. C., Cleveland, G., & Schroeder, R. G. (1989). Operations strategy: a literature review. *Journal of operations management*, 8(2), 133-158.
5. Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
6. Ansoff, I. H. 1984. *Implanting Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall International. 510 p.
7. Antuchevičienė, J. (2005). Alternatyvų vertinimo būdai TOPSIS metodu, esant neapibrėžtumui. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*, 11(4), 242-247.
8. Arasti, M., Khaleghi, M., & Noori, J. (2017). Corporate-level technology strategy and its linkage with corporate strategy in multi-business companies: IKCO case study. *Technological Forecasting and Social Change*, 122, 243-252.
9. Astrauskas, A., & Česonis, G. (2007). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešojo politika ir administravimas*, (26), 25-34.
10. Babatunde, B. O., & Adebisi, A. O. (2012). Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment. *Economic Insights-Trends & Challenges*, 64(1).
11. Baležentis, A. (2007). Organizacijos inovacinio lauko veiksmų analizė. *Viešojo politika ir administravimas* • 2007. Nr. 22
12. Balkienė, K. (2019). Lietuvos verslo plėtrai palankios inovacijų politikos modeliavimas (Doctoral dissertation, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014).
13. Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. In *Economics Meets Sociology in Strategic Management* (pp. 203-227). Emerald Group Publishing Limited.
14. Bersėnaitė, J. (2008). Verslo aplinka ir jo rėmimas Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (3), 30-38.
15. Bilevičienė, T., & Jonušauskas, S. (2011). Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.
16. Bitinas, B. (2006). Edukologinių tyrimų metodologiniai vingiai. *Pedagogika*, (83), 9-15.
17. Bitinas, B., Rupšienė, L., & Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija.
18. Boyer, K. K., & Lewis, M. W. (2002). Competitive priorities: investigating the need for trade-offs in operations strategy. *Production and operations management*, 11(1), 9-20.
19. Bosas A. Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas. Klaipėda, 2002.
20. Brenes, E. R., Montoya, D., & Ciravegna, L. (2014). Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. *Journal of Business Research*, 67(5), 847-855.
21. Brush, C. G., Greene, P. G., & Hart, M. M. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 64-78.
22. Bučinskis, A., Pauliukevičiūtė, A., & Raipa, A. (2009). Strateginis planavimas kultūros politikos įgyvendinimo kontekste. *Tiltai*, (3), 1-15.

23. Budrys, N. (2019). Vertės grandinės strategijos kūrimo modeliai. In Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai: 22-oji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija „ES ekonomikos, finansų ir verslo procesai bei tendencijos“, Kaunas, 2019 m. gegužės 10 d. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2019, nr. 22.
24. Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2010). Šiuolaikinių sprendimų rengimas viešajame sektoriuje. *Public policy and administration*, (34), 21-31.
25. Carneiro, A. (2001). A group decision support system for strategic alternatives selection. *Management Decision*, 39(3), 218-226.
26. Dahmus, J. B., Gonzalez-Zugasti, J. P., & Otto, K. N. (2001). Modular product architecture. *Design studies*, 22(5), 409-424.
27. Długoborskyte, V., Petraite, M., & Buse, S. (2015). Enterprises and clients in the global market. *Social Sciences (1392-0758)*, 87(1).
28. Doyle, P. (2000). Value-based marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 299-311.
29. Ellitan, L. (2017). The role of environmental uncertainty, competitive strategy, and operation strategy to achieve competitive advantage: the case of east java manufacturing SMEs.
30. Forsman, S. (2004). How do small rural food-processing firms compete? A resource-based approach to competitive strategies. MTT Agrifood Research Finland.
31. Galbraith, C., Schendel, D., 1983. An empirical analysis of strategytypes. *Strategic Management Journal* 4, 153–173.
32. Gamayanto, I. (2005). Porter s five forces model Scott Morton s five forces model Bakos Treacy model analyzes strategic information systems management. *Jurnal Informatika*, 5(2), 127-134.
33. Ginevičius, R., & Auškalnytė, R. (2001). The evaluation of a company’s strategy by the Ansoff’s product market matrix. *Statyba*, 7(2), 158-165.
34. Ginevičius, R., & Krivka, A. (2010). Įmonės integruotos konkurencinės strategijos modelis oligopolinėje rinkoje. *Verslas: teorija ir praktika*, 11(2), 87-95.
35. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
36. Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons.
37. Gupta, A. (2013). Environment & PEST analysis: an approach to the external business environment. *International Journal of Modern Social Sciences*, 2(1), 34-43.
38. Gutierrez-Gutierrez, L. J., Barrales-Molina, V., & Kaynak, H. (2018). The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 43-66.
39. Haggie, K., & Kingston, J. (2003). Choosing your knowledge management strategy. *Journal of Knowledge Management Practice*, 4(4), 1-20.
40. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
41. Henisz, W. J., & Zelner, B. A. (2003). The strategic organization of political risks and opportunities. *Strategic Organization*, 1(4), 451-460.
42. Hill, C. W. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of management Review*, 13(3), 401-412.
43. Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of service research*, 13(3), 283-296.
44. Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F. T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *Technovation*, 19(8), 507-518.

45. Išoraitė, M. (2015). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business systems and economics* No. 2 (2), 2012
46. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas: Monografija (2-asis patais. ir papild. leid. ed.)*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
47. Kalesnykas, S., Katinienė, A. (2019, April). Organizacijos aplinkos veiksnių poveikis vadovavimo sėkmei. In 22nd Conference for Young Researchers" *Economics and Management*".
48. Karagiannopoulos, G. D., Georgopoulos, N., & Nikolopoulos, K. (2005). Fathoming Porter's five forces model in the internet era. *info*, 7(6), 66-76.
49. Karbownik, A., Dohn, K., & Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2012). Value Chain Analysis of Environmental Management in Urban Areas--Case Study: Metropolitan Association of Upper Silesia. *Polish Journal of Environmental Studies*, 21(4).
50. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas. Prieiga internete: <http://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai#scribd>. Žiūrėta: 2019-12-10;
51. Karpavičius, T. (2007). Marketing micro-environment in football business system. *Ekonomika ir vadyba*, (12), 391-396.
52. Kim, H., Hoskisson, R. E., & Wan, W. P. (2004). Power dependence, diversification strategy, and performance in keiretsu member firms. *Strategic Management Journal*, 25(7), 613-636.
53. Kosinova, N. N., Tolstel, M. S., Sazonov, S. P., & Vaysbeyn, K. D. (2016). Development of methodological approach to enterprise's financial strategy based on comprehensive evaluation of its strategic potential.
54. Kotler, P. (2000). Marketing management: The millennium edition. *Marketing management*, 23(6), 188-193.
55. Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, 11th edn, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, NJ.
56. Kotler, P.; Keller, K. L. 2006. *Marketing Management*. Twelfth Edition. New Jersey: Prentice Hall. 729 p.
57. Kozlinskis, V., & Guseva, K. (2006). Evaluation of some business macro environment forecasting methods. *Journal of Business Economics and Management*, 7(3), 111-117.
58. Kutut, I., Ginevičius, R., & Kutut, V. (2008). Veiklos diversifikacija įmonės gyvavimo ciklo kontekste. *Verslas: teorija ir praktika*, 9(3).
59. Laumenskaitė, E., & Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. *Pinigų studijos*, 1, 23-35.
60. Lukács, F. É., Budavári-Takács, I., & Suhajda, C. J. (2016). Key competences on the labour market. *Journal of Management*, (1), 28.
61. Macdonald, R. J. (1985). Strategic alternatives in emerging industries. *Journal of product Innovation management*, 2(3), 158-169.
62. Magretta, J. (2011). *Understanding Michael Porter: The essential guide to competition and strategy*. Harvard business press.
63. Manžuch, Z., Macevičiūtė, E., & Adomavičius, B. (2012). Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų plėtros veiksnių ir tendencijų analizė.
64. McGee, J., Thomas, H., 1986. Strategic groups: theory, research, and taxonomy. *Strategic Management Journal* 7, 141–160.
65. Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.

66. Miller, D., Friesen, P.H., 1986. Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data. Part 1: testing Porter. *Organisational Studies* 7, 37–55.
67. Morkevičius, V., Telešienė, A., & Žvaliauskas, G. (2008). Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVivo ir Text Analysis Suite. Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas. Prieiga per internetą: <http://www.lidata.eu/index.php>.
68. Nikolopoulos, K., Georgopoulos, N., & Karagiannopoulos, G. D. (2005). Fathoming Porter's five forces model in the Internet era. *Info-The Journal of Policy, Regulation and Strategy for Telecommunications*, 7(6).
69. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
70. Parrish, E. D. (2003). Niche market opportunities in the global marketplace.
71. Parrish, E. D., Cassill, N. L., & Oxenham, W. (2006). Niche market strategy for a mature marketplace. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(7), 694-707.
72. Platzek, B., Pretorius, L., & Winzker, D. (2010). A role model for entrepreneurial firms in a global business environment. Ginevičius, R., Rutkauskas, AV and Počas. 6 th International Scientific Conference May 13–14, 2010, Vilnius, Lithuania BUSINESS AND MANAGEMENT 2010 Selected papers. Vilnius, 2010
73. Poderienė, G. (2003). Mokymo/mokymosi aplinkos tobulinimo metodologiniai pagrindai. *Tiltai*, (4), 115-121.
74. Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6 (4), 609-620.
75. Porter, M. E. (1996). What is strategy. Published November.
76. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
77. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
78. Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
79. Porter, M.E., 1985. *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
80. Rainys, A., & Peleckis, K. (2019, April). Verslo įmonių strateginis projektavimas. In 22nd Conference for Young Researchers "Economics and Management".
81. Raudeliūnienė, J. (2007). Įmonių konkuravimo strateginių sprendimų formavimas (Doctoral dissertation, Vilnius Gediminas Technical University).
82. Shani, D., & Chalasani, S. (1992). Exploiting niches using relationship marketing. *Journal of consumer marketing*, 9(3), 33-42.
83. Sinkienė, J. (2008). Miesto konkurencingumo veiksniai. *Viešoji politika ir administravimas*, (25), 67-82.
84. Snell, S. A., Shadur, M. A., & Wright, P. M. (2001). Human resources strategy: The era of our ways. *The Blackwell handbook of strategic management*, 627-649.
85. Snieškienė, G. (2009). Išorinės aplinkos veiksnių poveikio eksporto kainodaros strategijai vertinimas. *Economics & Management*.
86. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*, (4), 85-93.
87. Stundžienė, A., & Bliėkienė, R. (2012). Ekonomikos svyravimų įtaka įmonių veiklos rezultatams. *Verslas: teorija ir praktika*, 13(1), 5-17.

88. Šarkutė, L. (2009). Sprendimų priėmimo samprata ir tyrimų tradicijos. *Sociologija. Mintis ir veiksmas*, (02), 105-119.
89. Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard business review*, 64(1), 137-146.
90. Tavana, M., & Banerjee, S. (1995). Strategic assessment model (SAM): a multiple criteria decision support system for evaluation of strategic alternatives. *Decision Sciences*, 26(1), 119-143.
91. Tosun, C., Timothy, D. J., Parpairis, A., & MacDonald, D. (2005). Cross-border cooperation in tourism marketing growth strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 18(1), 5-23.
92. Valackienė, A., & Mikėnė, S. (2008). Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika. Kaunas: Technologija, 131.
93. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, (2), 130-141.
94. Valipour, H., Birjandi, H., & Honarbakhsh, S. (2012). The effects of cost leadership strategy and product differentiation strategy on the performance of firms. *Journal of Asian Business Strategy*, 2(1), 14.
95. Vasiliauskas A. *Strateginis valdymas*. Kaunas, 2010.
96. Vasiliauskas, A. (2004). Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos. *Pinigų studijos*, (4), 31-45.
97. Votchaeva, A. A. (2012). The financial strategy of the company: the concept and role in the financial management. *Bulletin of the Saratov State Social and Economic University*, (2), 41.
98. Vrontis, D., & Thrassou, A. (2006). Situation analysis and strategic planning: An empirical case study in the UK beverage industry. *Innovative marketing*, 2(2), 134-151.
99. Walters, D., & Lancaster, G. (2000). Implementing value strategy through the value chain. *Management Decision*, 38(3), 160-178.
100. Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long range planning*, 15(2), 54-66.
101. Wind, Y., Mahajan, V., & Swire, D. J. (1983). An empirical comparison of standardized portfolio models. *Journal of Marketing*, 47(2), 89-99.
102. Wu, C. S., Lin, C. T., & Lee, C. (2010). Optimal marketing strategy: A decision-making with ANP and TOPSIS. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 190-196.
103. Zhang, Y., Hajiesmaili, M. H., Cai, S., Chen, M., & Zhu, Q. (2016). Peak-aware online economic dispatching for microgrids. *IEEE Transactions on Smart Grid*, 9(1), 323-335.
104. Žilinskas, V. J., Ligeikienė, R., & Petravičienė, L. (2007). Turizmo strategijos formavimo modelis Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (1), 305-311.
105. Žvirblis, A., Mačerinskienė, I., & Buračas, A. (2008). Įmonių konkurentų potencialo vertinimo principai ir baziniai modeliai. *Intelektinė ekonomika*, 1(3), 82-92.

## Informacijos šaltinių sąrašas

1. *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas*, Valstybės žinios, 1994-07-20, Nr. 55-1049 [žiūrėta 2019-07-03]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.5884?faces-redirect=true>
2. *Lietuvos Respublikos savivaldybių tarybų rinkimų įstatymu*, Valstybės žinios, 1994-07-13, Nr. 53-996, [žiūrėta 2019-07-03]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.5883>
3. *Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės mokesčio įstatymas*, Valstybės žinios, 2002-04-05, Nr. 35-1271 [žiūrėta 2019-07-04]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.ED68997709F5>
4. *Lietuvos Respublikos kelių transporto kodeksas*, Valstybės žinios, 1996-12-11, Nr. 119-2772 [žiūrėta 2019-07-04]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.33417>
5. Oficialiosios statistikos portalas. [žiūrėta 2019-07-08]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?eventId=208789>
6. Valstybinio audito ataskaita. [žiūrėta 2019-09-28]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/Ataskaita\\_Socialine\\_parama%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/Ataskaita_Socialine_parama%20(1).pdf)
7. Lietuvos bankas. [žiūrėta 2019-09-28]. Prieiga per internetą: [https://www.lb.lt/uploads/documents/files/musu-veikla/ekonomikos-analize-prognozes/Kainos\\_ir\\_sanaudos\\_LEA\\_19-03.pdf](https://www.lb.lt/uploads/documents/files/musu-veikla/ekonomikos-analize-prognozes/Kainos_ir_sanaudos_LEA_19-03.pdf). Žiūrėta: 2019-12-01;
8. Lietuvos bankas. [žiūrėta 2019-09-28]. Prieiga per internetą: Prieiga internete: [https://www.lb.lt/uploads/documents/files/musu-veikla/ekonomikos-analize-prognozes/Lietuvos\\_ekonomikos\\_apzvalga\\_2019-03.pdf](https://www.lb.lt/uploads/documents/files/musu-veikla/ekonomikos-analize-prognozes/Lietuvos_ekonomikos_apzvalga_2019-03.pdf)

## Priedai

### 1 priedas. Interviu Nr. 1

**1. PAP įmonės organizacinė struktūra atitinka linijinės valdymo struktūros principus, kai vadovas tiesiogiai vadovauja visiems organizacijos darbuotojams. Įvardinkite įmonės struktūros stipriąsias ir silpnąsias puses. Ką reikėtų keisti, tobulinti?**

1 *Stiprioji pusė – esant geram vadovui, darbai paskirstomi ir atliekami greičiau, „nenusėda“ dar*  
2 *kituose kabinetuose. Silpnoji pusė – per didelis krūvis vadovui, per sunku viską sukontroliuoti. Mano*  
3 *nuomone, vadovas turėtų daugiau dėmesio skirti padalinių vadovų bendriems susirinkimams,*  
4 *kuriuose galima būtų plačiau ir konkrečiau paskirstyti darbus padaliniuose.*

**2. Kaip vertinate įmonės darbuotojų komunikaciją? Kokie požymiai rodo, kad šis procesas yra (ne)efektyvus ir (ne)užtikrina darbo veiklos rezultato(a)? Įvardinkite stipriąsias ir silpnąsias organizacijos vidinės komunikacijos puses.**

5 *Skyrių vadovų komunikacija su pavaldžiais darbuotojais pakankamai neblogo, darbuotojams*  
6 *iškilusios problemos sprendžiamos čia ir dabar, arba kreipiamasi į vadovą jos išsprendimui, tačiau*  
7 *yra nesusikalbėjimas tarp skyrių viršininkų, darbų pasidalinimo ir jų atlikimo klausimais.*

**3. Organizacijos įvaizdis yra vienas iš sėkmingų įmonės funkcionavimo aspektų. Kaip Jūs asmeniškai vertinate PAP įvaizdį? Kokios priemonės galėtų padėti stiprinti įmonės įvaizdį?**

8 *Organizacijos įvaizdį vertinčiau patenkinamai. Tam reikėtų nusibrėžti naują strategiją, pradedant*  
9 *„brendo“, kaip pavyzdžiui, vienodo autobusų apipavidalinimo, jog pamatę mūsų transporto*  
10 *priemonę, keleiviai jau žinotų, koks vežėjas veža. Įvaizdžio bloginimui didelę įtaką daro ir*  
11 *darbuotojų darbo kultūra. Nors ir yra priimti „Keleivių aptarnavimo standartai“, tačiau tai beveik*  
12 *tik formalus dalykas. Reikėtų apie tai dažniau kalbėti, galbūt sukviesti susirinkimus ar per vietinę*  
13 *televiziją paleisti filmukus apie kultūros reikšmę mūsų bendrovei. Galbūt sugalvoti kažkokį*  
14 *darbuotojų paskatinimą metų pabaigoje. Pavyzdžiui – 3 kultūringiausi darbuotojai.*

**4. Įmonės materialusis turtas (pastatai, įrengimai, transporto bazė) turi tiesioginę sąsają su teikiamų paslaugų kokybe. Kaip vertinate įmonės materialiuosius resursus, turimą techniką, jos aptarnavimo inventorių? Su kokiomis problemomis/iššūkiais susiduria įmonė?**

15 *Pastatai (išskyrus autobusų stotį) ir įrengimai šiuo metu yra geriausi transporto įmonių tarpe, ko*  
16 *negalima pasakyti apie transporto bazę, kuri sena, negraži ir vos judanti. Naujų transporto*  
17 *priemonių įsigijimui nėra pinigų. Didžiausia problema – autobusų stoties pastatas, kuris nei*  
18 *statomas, nei remontuojamas, „nes greit statys naują“.*

**5. Jūsų nuomone, įmonės disponuojama skirtingų markių, techninių savybių transporto bazė turi daugiau privalumų ar trūkumų? Kokie jie?**

19 *Skirtingų markių transporto bazė turi daugiau trūkumų, nes perkant atsargines dalis, reikia didesnę*  
20 *asortimentą pirkti, sugedus autobusui, sunkiau pakeisti vairuotojus.*

**6. Kaip įmonė sprendžia aplinkos taršos problematiką vykdant ES direktyvas? Su kokiais iššūkiais susiduriama?**

21 *Panaudotos aplinkai taršios priemonės yra utilizuojamos įstatymu nustatyta tvarka, išvežant ir*  
22 *registruojant GPAIS.*

**7. Kaip vertinate įmonės darbuotojų išsilavinimą, kvalifikaciją ir kompetencijas? Kiekvienas iš šių rodiklių, Jūsų nuomone, yra įmonės stiprybė ar silpnybė?**

23 *Visi vairuotojai yra kvalifikuoti, turintys 95 kodą, kurį periodiškai, kas 5 metai atnaujinama. Remonto*  
24 *dirbtuvių darbuotojų kvalifikacija ir kompetencija norėtųsi, kad būtų aukštesnė. Kai kurie skyrių*  
25 *viršininkai taip pat turėtų būti aukštesnės kompetencijos, kadangi tai silpnina ir skyriaus darbą.*

**8. Ar egzistuoja įmonėje kvalifikuotų darbuotojų poreikis? Su kokiomis problemomis susiduria įmonė, sprendžiant kvalifikuotų darbuotojų paieškos klausimus? Kokios strategijos taikomos įmonėje, siekiant pritraukti ir / ar verbuoti kvalifikuotus specialistus?**

26 *Įmonėje trūksta kvalifikuotų remonto darbininkų. Pagrindinė problema – nedidelis uždarbis, nes*  
27 *„geri meistrai“ yra reikalingi ir toms įmonėms, kurios gali pasiūlyti didesnę atlyginimą. Bandoma*  
28 *ieškoti skelbiant laikraščiuose, užimtumo tarnyboje, profesinėse rengimo mokyklose, tačiau*  
29 *rezultatas nedžiugina. Konkreti strategija nėra paruošta.*

**9. Kaip sprendžiamas PAP darbuotojų kvalifikacijos kėlimo klausimas? Su kokiomis problemomis / iššūkiais susiduria įmonė? Kaip sekasi juos įveikti?**

30 *Vairuotojai kas 5 metai lanko 95 kodo kursus, administracijos darbuotojai, esant poreikiui,*  
31 *dalyvauja seminaruose, dažniausiai tai būna nemokami VMI organizuojami seminarai.*

**10. Kaip vertinate darbo apmokėjimo sistemą įmonėje? Kaip ši sistema atliepia įmonės darbuotojų poreikius ir motyvuoja juos darbui? Ką, Jūsų nuomone, reikėtų keisti, tobulinti?**

32 *Darbo apmokėjimo sistema orientuota daugiau ne į darbuotoją, o į pareigybę. Norėtųsi skatinimo*  
33 *priemonių, o ne baudžiamų, nors, jei nebūtų kintamų priedų mažinimo už netinkamai atliekamus*  
34 *darbus, būtų dar blogesnis įmonės įvaizdis. Reikėtų peržiūrėti remonto dirbtuvių darbą ir, galbūt,*  
35 *sumažinus keletą darbuotojų, jų darbo užmokesčio sąskaita dirbtuvių viršininkui suteikti galimybę*  
36 *pasibaigus mėnesiui, premijuoti geriausiai dirbusius darbuotojus.*

**11. Šiuo metu PAP Panevėžio mieste nepatiria konkurencijos, visgi ar yra įmonė pasiruošusi priimti naujus konkurencinius iššūkius ateityje? Kokie sprendimai / veiksmai padėtų įmonei išlikti konkurencingai ir ateityje?**

37 *Įmonė turėtų didžiausią dėmesį skirti naujų transporto priemonių įsigijimui ir vairuotojų kultūros*  
38 *gerinimui. Taip pat, produktyvesnis remonto dirbtuvių darbas.*

**12. Kaip vertinate PAP, kaip pervežimo paslaugos teikėjo, aptarnavimo kokybę? Įvardinkite stipriausias ir silpnąsias šios paslaugos savybes.**

39 *Vertinu tik patenkinamai. Silpnosios savybės – tarpusavio bendravimo stoka tarp dispečerinės*  
40 *tarnybos darbuotojų ir eksploatavimo tarnybos, prastas remonto dirbtuvių darbas, vairuotojų*  
41 *kultūros stoka. Visa tai įtakoja pervežimo paslaugos kokybę, nes prastai dirbant šioms tarnyboms,*  
42 *traukiami reisai, į maršrutą skiriami ne tokios talpos autobusai, vairuotojai dažniau turi dirbti ne*  
43 *savo darbą, tai yra remontuoti autobusą. Autobusai turėtų būti švariau plaunami.*



**13. Jūsų nuomone, kaip reikėtų išlaikyti ir plėsti paslaugos vartotojų (klientų) ratą, kad užtikrinti kuo pelningesnę įmonės veiklą?**

44 *Analizuoti esamus maršrutus, ypatingą dėmesį skiriant nuostolingiems maršrutams, galbūt*  
45 *organizuoti akcijas.*

**14. Kokios yra PAP teikiamų paslaugų portfelio ir užimamos rinkos didinimo galimybės?**

46 *Dalyvauti priemiestinių pervežimų konkursuose, vykdyti daugiau užsakomųjų reisų. Peržiūrėti ir*  
47 *pertvarkyti remonto dirbtuvių darbą, pagalvoti apie serviso paslaugas į išorę.*

**15. Įmonės veiklos perspektyvos labai priklauso nuo investavimo portfelio. Įvertinkite įmonės pajėgumus skirti lėšų investicijoms? Kokios pagrindinės įmonės veiklos sritys daugiausia reikalauja investicinių lėšų?**

48 *Daugiausia investicinių lėšų reikėtų skirti transporto atnaujinimui. Šiai dienai beveik nebeturime*  
49 *autobusų, kuriais galėtume uždirbti papildomų pajamų – užsakomųjų reisų rinkos plėtimui.*

## 2priedas. Interviu Nr. 2

**1. PAP įmonės organizacinė struktūra atitinka linijinės valdymo struktūros principus, kai vadovas tiesiogiai vadovauja visiems organizacijos darbuotojams. Įvardinkite įmonės struktūros stipriąsias ir silpnąsias puses. Ką reikėtų keisti, tobulinti?**

1 *Na, tai vadovas turi būti labai geras vadybininkas ir specialistas, bet kad būtų vienas asmuo ir tas,*  
2 *ir tas, tai yra sudėtinga. Vadybininkas, manau, turėtų visų pirma turėti gerą specialistų komandą,*  
3 *kuria jis galėtų pasitikėti ir kurie galėtų dirbti. O vieno vadovo, manau, kad neužtenka, tai turėtų*  
4 *visų pirma turėti gerą specialistų komandą kurie sudaro tą vadovavimo branduolį, kur galėtų,*  
5 *sakykime, ir specialistas ir vadovas. Šiuo metu mes turime tik vadovą, o kaip transporto specialistas*  
6 *jis yra labai jaunas, aš manau, dar tai labai silpna grandis. Šiai dienai mes neturime tos komandos,*  
7 *yra tik vienas vadybininkas, ir tai nelabai pavyksta sukurti tą komandą iš žemesnės grandies*  
8 *padalinių. Reikėtų stiprinti tą grandį.*

**2. Kaip vertinate įmonės darbuotojų komunikaciją? Kokie požymiai rodo, kad šis procesas yra (ne)efektyvus ir (ne)užtikrina darbo veiklos rezultato(a)? Įvardinkite stipriąsias ir silpnąsias organizacijos vidinės komunikacijos puses.**

9 *Kas liečia komunikaciją, tai šiuo metu pas mus yra labai silpna ir tarp padalinių, labai trūksta to*  
10 *suvadovavimo, subūrimo iš vadovo pusės, manau, kad nėra šiuo metu susirinkimų, nėra aptarimų,*  
11 *kiekvienas dirba pagal save, kaip kam atrodo, ir tikrai nėra to ryšio, kai padaliniai dirba savaip,*  
12 *ir nėra galų gale kontrolės, nėra nurodymų, nėra aptarimų - pavyko kas, nepavyko, tiek remonto,*  
13 *tiek eksploatacijos, sakykim kas turėtų būti kaip viena grandis papildanti kitą, vykdom tą*  
14 *aptarnavimo sferą, tai pagrindinis vis tiek mūsų darbas yra keleivių aptarnavimas ir turėtų būti*  
15 *visi padaliniai kaip pagalbininkai eksploatacijai, kad užtikrinti tą mūsų keleivių vežimą. To nėra.*  
16 *Jei dispečerinė dirba su stoties padaliniu, tai tas ryšys yra. Bet su dirbtuvėmis pakankamai silpnas,*  
17 *vėlgi, tas ryšys, jungiantis eksploatacijos vadybininkus, kurie turėtų dirbti su pervežimų skyriumi,*  
18 *su dispečerine, tai to irgi labai labai trūksta. Nes ateina žinios arba labai dažnai keičiamos ir*  
19 *sunku dispečeriams perspektyvą kažkokią tai numatyti, nes ateina žinios paskutinę akimirką.*  
20 *Žemesnės grandies darbuotojai, kreipiasi tiek į mane, tiek į eksploatacijos vadybininkus, čia galbūt*  
21 *yra mano, kaip padalinio vadovo trūkumas, per mažai išgirstame, sakykim, vairuotojas geriausiai*  
22 *mato veždamas keleivius, jeigu žiūrint priemiestyje, užmiestyje, kur telpa, kur netelpa keleiviai, o*  
23 *vadybininkas gal būt į bendrą skaičių išsivedęs, gal jam rodo vienokį skaičių, galbūt būna dienų,*  
24 *atkarpy, kur vienaip ar kitaip reikėtų didesnio ar mažesnio autobuso, vadybininkas duoda pagal*  
25 *savo skaičiuotes, dispečeris užplanuoja, vairuotojas vykdo ir mato ir sako, kad aš nuvažiuoju su*  
26 *mažu autobusu, o ten būrys žmonių, aišku, paskui kažkur prasisklaido, ir atvirkščiai, nuvažiuoja*  
27 *didelis autobusas, o keletas keleivių ir sako, kam mane siuntinėjate be reikalo. Tai tas problemas*  
28 *jie kelia ir turi kam pasakyti. Turi eksploatacijos vadybininką, turi mane, bet vėlgi, gal pritrūksta to*  
29 *susišnekėjimo, gal tos vidinės ambicijos atitinkamų žmonių, sunkiai susišnekame.*

**3. Organizacijos įvaizdis yra vienas iš sėkmingų įmonės funkcionavimo aspektų. Kaip Jūs asmeniškai vertinate PAP įvaizdį? Kokios priemonės galėtų padėti stiprinti įmonės įvaizdį?**

30 *Įvaizdį mato tai praktiškai per mūsų transporto priemones ir vairuotojų aptarnavimo kultūrą. Tai*  
31 *turbūt pagrindas yra. Šiuo metu mūsų transporto priemonės yra tikrai fiziškai pasenusios, tikrai*  
32 *reikėtų daug didesnę dėmesį skirti vairuotojų kultūrai, tikrai per mažai skiriame, turbūt mes*

33 vieninteliai likę Lietuvoje, kurie neturime vieningos aprangos, bet bent jau stengiamės išreikalauti,  
34 kad ji būtų tvarkinga ta apranga. Visai kitoks įvaizdis būtų, jei žmonės turėtų uniformas. Kiek teko  
35 matyti kitų įmonių darbuotojus, važiuojančius kitų autobusų parkų vairuotojus, tai tas ir drausmina  
36 ir sudaro kažkokį įvaizdį, kažkokią tai emblėmėlę, atitinkamos spalvos apranga, tas atributas ir  
37 veiksmus darbuotojo iš karto jį sustato į kažkokių rėmus, jis negali kažkaip kitaip elgtis ir žmonės,  
38 manau, tai tikrai įvertina ir, manau, į šitą tikrai reikia labai daug investuoti ir vairuotojų elgesys ir  
39 transporto priemonės daug kur reikia stengtis, čia pasigirti negalime, technika yra pasenusi, o kuri  
40 naujesnė technika, tai ji toli gražu nėra komfortabili, tai mes su tokia technika įvaizdžio tikrai gero  
41 nesudarome.

**4. Įmonės materialusis turtas (pastatai, įrengimai, transporto bazė) turi tiesioginę sąsają su teikiamų paslaugų kokybe. Kaip vertinate įmonės materialiuosius resursus, turimą techniką, jos aptarnavimo inventorių? Su kokiomis problemomis/iššūkiiais susiduria įmonė?**

42 Materialus turtas, pastatai, įrenginiai, tiek remonto bazė atnaujinta, tiek degalinės įrenginiai, kai  
43 nebereikia praktiškai atskiro užpylėjo, sutaupomi įmonės resursai, nereikia atskirų darbuotojų, kai  
44 vairuotojas gali pats apsitarnauti, automatinė plovykla. Transporto bazė yra tikrai pavargusi,  
45 miesto autobusų praktiškai 50, daugiau nei 50 procentų yra keistinių šiam momentui. Iš turimų 2012  
46 metų – 2014 metų šiai dienai turime tik 14 važiuojančių autobusų, tai va 12, kuriuos tikimės gauti,  
47 bus tiktais 26 autobusai, o šiai dienai turime važiuojančius 62 autobusus, iš jų remonte dažnai stovi  
48 apie 8 - 10 autobusų, tai rezervininkų turime labai silpną grandį rezervo, o sudaryti rezervą, tas  
49 papildymas leis, duos galimybių, aišku į liniją išvažiuos daug mažiau tų senienų, nes naujus  
50 autobusus suporuosime, maksimaliai stengsimės juos išnaudoti, jie daugiau bus kaip rezerviniai,  
51 galėsime užtikrinti galbūt didesnę procentą autobusų išvažiavimą į liniją. Šiaip pats jų stovis labai  
52 prastas, apima daug remonto ir fizinės jėgos, ir detalėmis.

**5. Jūsų nuomone, įmonės disponuojama skirtingų markių, techninių savybių transporto bazė turi daugiau privalumų ar trūkumų? Kokie jie?**

53 Turi daugiau trūkumų, nes vairuotojai, jeigu šiuo metu turbūt, kad ir iš seniau pirktų autobusų,  
54 visiškai vienodų net kelių ir nelabai turime, jie surinkti iš įvairiausių Europos vietų suvažiavę,  
55 kiekviena įmonė užsisakinėjusi autobusus pagal savo poreikius, kurie galbūt greičiau užsikuria ir  
56 šiluminiai poreikiai visai kitokie yra. Iš skandinavų šalių atvaryti autobusai, kurių šildymo  
57 sistemos yra geros, bet vasarą jie yra problematiški ir vairuotojas, jeigu remontuojamas jo  
58 autobusas, ir reikia jį persodinti prie kito autobuso, jam yra iššūkis, nes visai kitaip ir pavaros  
59 junginėjasi, ir šiaip visa įranga ir šildymo, ir vėdinimo, tikrai ir keleiviai skundžiasi, kad va važiuo  
60 vienas, atrodo, viskas gerai, viskas sujungta, šilta, vėdinama, o kitas važiuoja ir kažkas nesujungta.  
61 Tiek remontui, apsirūpinimas detalėmis, jeigu galbūt, dėl kažkokių priežasčių vienas autobusus  
62 sugedęs, atitinkamai jo amžius jau nurašomas, jo detales galima būtų atiduoti kitiems autobusams,  
63 o dabar praktiškai viskas nurašoma į metalo laužą. Yra didelis minusas skirtingų transporto  
64 priemonių, bent jau būtų grupėmis, šiuo metu turime 6 Soliaris, 9 Isuzu, turėsime dabar 12 naujų  
65 autobusų, gal išsigrupuos, bus galima orientuotis į keletą tokių grupių.

**6. Kaip įmonė sprendžia aplinkos taršos problematiką vykdant ES direktyvas? Su kokiais iššūkiiais susiduriama?**

66 Pagrindė, turbūt, teršiamo su išmetamosiomis dujomis, o kaip ten bebūtų, ar tai būtų ES direktyvos  
67 ar kitaip, tai šitie visi normatyvai. Apžiūrų centre nepraleidžia, jei viršija leistinas normas. Tai

68 *priverstinai esame įpareigoti juos sutvarkyti. Tai papildomos sąnaudos. Kad ir tie patys dujiniai*  
69 *autobusai, jie atrodytų kaip ir nauji, ir mažai ir tos dujos kaip ir ekologiška kuro rūšis, bet ir tai yra*  
70 *atitinkami filtrai, katalizatoriai, kurie yra labai brangūs, jau keletą yra tekę keisti. Nors mes juos*  
71 *laikome kaip ir naujais autobusais, keisti tą visą įrangą kainuoja tūkstančius ir per sąnaudas kerta*  
72 *tikrai labai.*

**7. Kaip vertinate įmonės darbuotojų išsilavinimą, kvalifikaciją ir kompetencijas? Kiekvienas iš šių rodiklių, Jūsų nuomone, yra įmonės stiprybė ar silpnybė?**

73 *Kvalifikuotas specialistas stiprybė, tiek vadyboje, tiek remontininkai, tiek vairuotojų kvalifikacija.*  
74 *Daugelis mūsų vairuotojų yra aukštos kvalifikacijos, savo darbo meistrai. Yra net tokie pavyzdžiai,*  
75 *kai vairuotojas išvažiavo į užsakymą, sugedo linijoje ir vairuotojas sugebėjo suremontuoti autobusą,*  
76 *o daugelis su daug menkesniais gedimais, kad ir padanga nuleido, skambina techninei pagalbai, nes*  
77 *nesugeba pasikeisti, ta kvalifikacija yra tikrai tiek iš dirbtuvių vadovų, kurie galėtų kvalifikuotai*  
78 *skirstyti specialistus ir priimti teisingus sprendimus, galbūt detalės tinkamos restauracijai ar*  
79 *keistinos, tiek kartais remontuojame dėl specialisto nekvalifikuoto darbo prastovi autobusas ir*  
80 *dažniausiai tenka atiduoti galbūt rimtesniems specialistams, mokame atlyginimą šaltkalviui, kuris*  
81 *dirbo, sugaišo daug laiko, o galiausiai vis tiek rezultatas sugadintos detalės ir ta kaina reikia pirkti*  
82 *naują detalę. Lygiai tas pats dėl dispečerių kvalifikacijos, mūsų dispečerių kvalifikacija yra*  
83 *pakankam, reikalavimai tikrai yra šiuo metu didžiuliai dėl darbo ir poilsio režimų, jos puikiai*  
84 *susitvarko. Yra ir atsakomybė, turime daug pavyzdžių kai sunkvežimių vairuotojai nuvažiavo nuo*  
85 *kelio dėl poilsio trūkumo, kur atsakomybę jau neša vadovai, kad blogai suorganizuotas darbas.*  
86 *Išsilavinimas turi įtakos tarp vadovų, neišsilavinęs nelabai turės ir kompetencijos. Kad būtų*  
87 *kompetentingas be išsilavinimo, tai nežinau. Vairuotojų kvalifikacijai aukštojo išsilavinimo*  
88 *nesureikšminčiau, tarp vairuotojų yra kurie baigę kolegijas ir su aukštuoju išsilavinimu dirba*  
89 *vairuotojais.*

**8. Ar egzistuoja įmonėje kvalifikuotų darbuotojų poreikis? Su kokiais problemomis susiduria įmonė, sprendžiant kvalifikuotų darbuotojų paieškos klausimus? Kokios strategijostaikomos įmonėje, siekiant pritraukti ir / ar verbuoti kvalifikuotus specialistus?**

90 *Kvalifikuotų specialistų, jei žiūrėti remontinėje bazėje trūksta galbūt ne tiek daug, trūksta manau*  
91 *stipraus motoristo, stipraus elektroniko. Elektrikų specialistų šiai dinai iš turimų dviejų pakankamai*  
92 *aukštos kvalifikacijos, yra dar du žemesnės grandies, o poreikis ateičiai, bent į ateitį žiūrint turėtų*  
93 *būti visi stiprūs, manau, kad reikia specialisto, kuris būtų prie aptarnavimo autobusų, yra*  
94 *švieslenčių aptarnavimas, komposterio aptarnavimas, registratoriai, kurie jau darosi kaip ir*  
95 *privalomi, o reikia vis dėl to žmogaus ir duomenų nuskaitymui ir kad kompiuterinę techniką*  
96 *išmanytų. Tokio specialisto mes neturime, mūsų elektronikai dirba tuos darbus o viskas praktiškai*  
97 *darosi valdoma per elektroniką. Su darbuotojų paieška aš nežinau, ar kas labai užsiima. Buvo tokių*  
98 *minčių, jog reikia kalbėti su profesiniais rengimo centrais, bet aš abejoju ar kas kalbėjo, nes nei*  
99 *vienas profesinio rengimo moksleivis nebuvo atėjęs nei stažuotis, nei praktikos atlikti, aš labai*  
100 *abejoju, kad tokių neatsirastų, bet niekas neužmezga to ryšio.*

**9. Kaip sprendžiamas PAP darbuotojų kvalifikacijos kėlimo klausimas? Su kokiais problemomis / iššūkiais susiduria įmonė? Kaip sekasi juos įveikti?**

101 *Per mažai, vairuotojai lanko tik priverstinius 95 kodo kvalifikacijos kompetencijos kursus. Šiaip*  
102 *įmonėje pagal darbuotojų skaičių turėtų būti daugiau dirbama vietoje, eismo saugumo klausimais*

103 galėtume kelti kvalifikaciją ir vietoje. Kas liečia kitus darbuotojus, nesu girdėjęs, kad šaltkalvis  
104 važiuotų tobulintis kažkur tai, grynai vieni iš kitų perima tą patirtį. Aš turiu galvoje, kad jaunų  
105 specialistų mes laukiame jog ateitų šaltkalvis viską mokantis. Galbūt mes galėtume priimti norintį  
106 dirbti žmogų ir siūsti mokytis, o galbūt priskirti kažkuriam prie stažuojančio mūsų kvalifikuoto  
107 darbuotojo, mes nedarome nieko.

**10. Kaip vertinate darbo apmokėjimo sistemą įmonėje? Kaip ši sistema atliepia įmonės darbuotojų poreikius ir motyvuoja juos darbui? Ką, Jūsų nuomone, reikėtų keisti, tobulinti?**

108 Apmokėjimo sistemą reikia keisti, motyvacijos darbui apmokėjimo sistema nelabai skatina. Šiuo  
109 metu mokamas kintamas priedas, kuris sudaro ne tokią mažą dalį, bet darbuotojas kažką tai  
110 prasižengęs, ar savo elgesio kultūra, mes sumažiname tą priedą tam mėnesiui. Jis žino, blogiausiu  
111 atveju sumažins tą mėnesį ir viskas. Nėra motyvacijos dirbti geriau, kad galbūt pasigerinčiau darbo  
112 užmokestį ateičiai. Pasiteisintų turbūt klasių įvedimas, kaip kitos įmonės moka už klases, už  
113 atitinkamą klasę aukščiausia 1 klasė, žemiausia 3, jau motyvacija gauti bent jau tą 3 klasę. Tada  
114 jis kiekvieną mėnesį gauna priedą. Jei nori gauti 2 klasę, jis turi vėlgi baigti kažkokius tai kaip  
115 kokia įmonė apsisprendusi ar tai nuo stažo, ar nuo kursų baigimo, ar laiko egzaminus ir įrodo savo  
116 kvalifikaciją, kad jis tarnauja geriau ir už tai gauna aukštesnę klasę ir mokamas didesnis  
117 atlyginimas kiekvieną mėnesį. Pasiekus galbūt aukščiausią klasę išlieka motyvacija jos neprarasti  
118 už kažkokį netinkamą elgesį bus nubraukta klasė ir jis neteks ne vieną mėnesį o kiekvieną mėnesį.  
119 Šiuo metu mes kaip ir esame apsisprendę, jog iki atitinkamų promilių, ateina žmogus  
120 neapsiskaičiavęs su 0,00 kažkiek promilių, jo į liniją neišleidžiame ir nubraukiame vieno mėnesio  
121 priedą, o jei jam bus nubraukta klasė už atitinkamą elgesį, kai dabar galbūt praranda 70 eurų už  
122 mėnesį, o ten prarastų po 50 eurų, bet keliems metams į priekį. Galbūt tai žmogų taip pat  
123 motyvuotų. atėjo keleivio skundas jo atžvilgiu dėl jo elgesio su keleiviais, jei žinos jog už tokį elgesį  
124 jam bus nubraukta klasė, pažeminta ir jis neteks atlyginimų keliems mėnesiams ar metams į priekį  
125 tai jis galbūt susimąstytų prieš kažką darydamas. Darbo stažas, manau, irgi yra vienas iš veiksmų.  
126 Kitos įmonės taiko, bet mes nelabai galime pasidžiaugti, kad darbuotojų turėtume per daug. Kai  
127 ateina darbinis kokių 55 metų žmogus, aš jau matau, kad tai yra mano žmogus, nes jis nebebėgios.  
128 Mūsų atlyginimai nėra patys aukščiausi, bet tai yra darbas vietoje, lyginant vairuotojų darbus,  
129 nereikia važinėti į užsienyje, nereikia miegoti automobilyje ir panašiai. Kad nebėgiotų jaunas  
130 žmogus, kokių 35 metų, kad žinotų, jog po kokių 5 ar 10 metų gaus kažką tai už stažą. Tai būtų  
131 vienas jau irgi iš motyvų, kad atidirbau šitiek metų va jau pradėjau gauti už stažą kažkokius pinigus.  
132 Galbūt reikėtų pasidėlioti ir pasiskaičiuoti. Pereiti prie viso šito taip pat būtų pakankamai  
133 sudėtinga, nes nuo dabartinės sistemos, kai atidirbo mėnesį ir jei negavo skundo ir atėjo į darbą  
134 laiku ir blaivus, jis automatiškai gauna tą priedą. Ateityje, galbūt, tas įsivažiuotų, motyvacija  
135 manau tikrai būtų.

**11. Šiuo metu PAP Panevėžio mieste nepatiria konkurencijos, visgi ar yra įmonė pasiruošusi priimti naujus konkurencinius iššūkius ateityje? Kokie sprendimai / veiksmai padėtų įmonei išlikti konkurencingai ir ateityje?**

136 Šiam momentui irgi, kad atsirastų konkurencija, tai tas turi būti nepadaugės transporto priemonių  
137 aptarnaujančių įmonių, nepadaugės maršrutų, tai būtų ta pati rinka padalinta keliems vežėjams.  
138 Čia taip pat gautųsi, jeigu žiūrint į mūsų dabartinę techniką tai reikėtų praktiškai pusės autobusų,  
139 grubiai maždaug reikėtų 35 autobusų, vienai įmonei, kad būtų 1 paketas. Šiai dienai, įvertinant su  
140 gaunamais, aš vis tik galvoju, kad mes gausime, mes turėsime 26 autobusus, vadinasi mums trūksta  
141 10 autobusų, kad galėtume konkuruoti. Žiūrint kaip būtų sąlygos sudarytos, nes mūsų amžius

142 autobusų yra labai didelis šuolis tarp tų, kurie galėtų būti konkurencingi ir visų likusiųjų, tai yra  
143 15 metų amžiaus skirtumas. Manau, kad jie net negalėtų dalyvauti konkursinėse sąlygose, mums  
144 neišvengiamai reikėtų įsigyti 10 autobusų, atitinkančių konkurencines sąlygas. Sunku pasakyti  
145 šioje vietoje koks mūsų finansinės įmonės pajėgumas įsigyti apie 10 autobusų gal nepilnai, gal 7 –  
146 8 autobusus tai tikrai reikėtų įsigyti. Reikėtų pasiskaičiuoti, kaip mes finansiškai esame pajėgūs.  
147 Kad išlaikyti konkurenciją, vėlgi reikia išlaikyti savo įvažį, reikėtų investuoti į vairuotojus, darbo  
148 kultūrą, į aprangą, autobusų apipavidalinimą, čia didelis finansinis iššūkis.

**12. Kaip vertinate PAP, kaip pervežimo paslaugos teikėjo, aptarnavimo kokybę? Įvardinkite stipriausias ir silpnąsias šios paslaugos savybes.**

149 Vėl turbūt gal ir kartosiuos, tai mūsų technikos amžius, jei mes dar turime 28 autobusus,  
150 pagamintus praeitame tūkstantmetyje, tai jų stovis ne viską apsprendžia metai, bet jie gali būti ir  
151 senesni, bet galbūt atliktas kažkoks tai kapitalinis remontas ir jų bendras lygis, salono išvaizda,  
152 mes tikrai neatnaujinsime iki tokio lygio, kad galėtume tą paslaugą padaryti, kad jis būtų malonus  
153 keleiviui, mūsų autobusai yra seni, kartais išorę dengia nauja reklama, bet pats vidus vis tiek yra  
154 seni. Įdiegtas klientų aptarnavimo standartas kažkokią įtaką turi, sakykime seni, kurie jau parko  
155 darbuotojai, stažas 25 – 30 metų, jam kažką tai naujo įskiepyti yra gal būt sudėtinga, bet tas  
156 standartas, manau, yra veiksmingas naujai ateinantiems darbuotojams, tiesiog instruktazo metu  
157 įteikiu jiems tą standartą, nes kai pasirašo, jis nemato už ką, aš kiekvienam asmeniškai įteikiu kaip  
158 atmintinę, kuriuo vadovautis jis turėtų, aš manau jis daro poveikį, kita vertus, kažkokia dalimi esu  
159 priešininkas tų priverstinių dalykų, bet žmonės, pasirašę po tuo standartu, kažkokią atsakomybę  
160 jaučia, kad už netinkamą elgesį bus vadovaujamosi tuo standartu, po kuriuo jis yra pasirašęs, ir  
161 tas poveikis, manau, jis kažkoks yra, gal ir neypatingas, bet yra. Mus vertina kaip patikimą vežėją,  
162 galbūt mūsų kainos yra truputį aukštesnės, bet daug kas naudojasi, kaip dėl patikimumo, nes jei  
163 privatus vežėjas turi 1 ar 2 autobusus, pas juos užsisakęs yra jau ne vienas nukentėjęs, nes, jei  
164 sugenda, neturi kuo pakeisti. Mes, kaip didesnė įmonė, užsakovas vis tiek stengiamės tą autobusą  
165 išsaugoti, jeigu priimame užsakymą.

**13. Jūsų nuomone, kaip reikėtų išlaikyti ir plėsti paslaugos vartotojų (klientų) ratą, kad užtikrinti kuo pelningesnę įmonės veiklą?**

166 Mieste mes šiuo metu esame monopolistai, mes nelabai galime kažką nepakeiti, keleivis nuo to ar  
167 atvažiuoja autobusas, tai tik patikimumas mūsų, jeigu užtikriname paslaugos kokybę, gerą  
168 nuomonę iš keleivio turime, o galbūt mes galime kažką pakeisti, vienas iš tokių dalykų tai yra  
169 priemiestis. Priemiestyje tikslinga sudalyvauti konkurse ir laimėti galbūt daugiau kryptių, kur yra  
170 garantuotos pajamos, kur rajono savivaldybė įsipareigoja apmokėti už vykdomą socialinę  
171 paslaugą, kur žmonės vis dėlto važinėja į darbus ir mokiniai važinėja į mokyklas, nors, aišku, ir tie  
172 maršrutai dabar uždarinėjami, teko kalbėti su administracija, bet aš manau, kad vis tiek yra, sodų  
173 bendrijos, tikrai daug žmonių juose gyvena, jie važinėja į darbus, ta paslauga vis tiek kažkiek  
174 gyvuos, manau, kad čia yra garantuotos pajamos. Ten, kad laimėti konkursą, mums vėlgi reikia  
175 technikos. Šiam momentui mums reikia 7 autobusus kaip minimum pakeisti užmiestyje  
176 važinėjančius, vėlgi tam reikia lėšų, pasiskaičiuoti kiek galime investuoti į tuos autobusus, kokio  
177 amžiaus jie turėtų būti, kad jie mums atsipirktų ir kokias pajamas jie galėtų vežti.

**14. Kokios yra PAP teikiamų paslaugų portfelio ir užimamos rinkos didinimo galimybės?**

178 *Sunku dabar pasakyti, kur šiuo metu nėra apkrauta, sakykim, dažyklą galėtume plačiau išnaudoti,*  
179 *plačiau išnaudoti dujų pildymą, per mažai turbūt reklamos mes čia dar turime. Galbūt jei turėtume*  
180 *dabar vieną kolonėlę, galėtume plėstis ir aptarnauti daugiau, jeigu turėtume patikimos technikos*  
181 *autobusų, galėtume plėsti užsakomųjų reisų ratą, šiuo metu ši sritis merdi visiškai pas mus. Su*  
182 *turimais autobusais mes tik džiaugiamės, kad maršrutams išsitektume, automatiškai*  
183 *nesireklamuojame šiuo klausimu. Reklamuojantis turėtume turėti bent keletą komfortabilių*  
184 *autobusų ir jie turėtų nebūti kasdien užimti kasdieniniuose pervežimuose užmiesčio. Jeigu*  
185 *reklamuotumėmės, tai Panevėžys turi šioji tokį vakuumą šioje srityje ir, kaip matosi, vežėjai*  
186 *nelabai gali tą paslaugą teikti. Galėtume daugiau plėstis priemiestiniuose pervežimuose, nes*  
187 *Panevėžio raj. savivaldybė pasitiki mūsų įmone.*

**15. Įmonės veiklos perspektyvos labai priklauso nuo investavimo portfelio. Įvertinkite įmonės pajėgumus skirti lėšų investicijoms? Kokios pagrindinės įmonės veiklos sritys daugiausia reikalauja investicinių lėšų?**

188 *Jei finansinių pajėgumų tiesiog nežinau ir neturiu kompetencijos, tai pagrindinė veikla yra keleivių*  
189 *vežimas, o viskas atsimuša į pervežimo techniką, tas užburtas ratas, jei turėtume patikimos*  
190 *technikos, tai galėtume galvoti apie jos panaudojimą ir pajėgumų didinimą.*

### 3priedas. Interviu Nr. 3

**1. PAP įmonės organizacinė struktūra atitinka linijinės valdymo struktūros principus, kai vadovas tiesiogiai vadovauja visiems organizacijos darbuotojams. Įvardinkite įmonės struktūros stipriąsias ir silpnąsias puses. Ką reikėtų keisti, tobulinti?**

1 *Aišku, kai kuriais atvejais gerai, kai kuruoja vieną ar kitą sritį kitas atsakingas darbuotojas, tačiau*  
2 *vadovas ir šiuo atveju, kai neturime net pavaduotojo, tai iš tiesų labai sudėtinga. Šiai dienai*  
3 *nemanau, kad reikėtų ką nors keisti, reikėtų pervardinti pačią struktūrą, remiantis kitų parkų*  
4 *patirtimi, tai visur jos vienodos, nemanau, kad reikėtų išradinėti ir ar tai būtų tikslinga.*

**2. Kaip vertinate įmonės darbuotojų komunikaciją? Kokie požymiai rodo, kad šis procesas yra (ne)efektyvus ir (ne)užtikrina darbo veiklos rezultato(a)? Įvardinkite stipriąsias ir silpnąsias organizacijos vidinės komunikacijos puses.**

5 *Kadangi visi darbuotojai yra šiek tiek vyresnio amžiaus, ne visi galbūt turi elektronius paštus, kitose*  
6 *įmonėse yra vidiniai įmonių internetai, bet pas mus komunikacija palyginus neblogai vyksta.*  
7 *Manau, kad susikalba tarp skyrių, jeigu iškyla klausimų, aišku, susirenka ir pas mane, tiek*  
8 *tarpusavyje bendrauja, nemanau, kad iškyla kažkokių keblumų, būtent dėl nesusikalbėjimo. Būna,*  
9 *aišku, visokiausių atvejų.*

**3. Organizacijos įvaizdis yra vienas iš sėkmingų įmonės funkcionavimo aspektų. Kaip Jūs asmeniškai vertinate PAP įvaizdį? Kokios priemonės galėtų padėti stiprinti įmonės įvaizdį?**

10 *Įmonės įvaizdį kuria kiekvienas mūsų darbuotojas. Jei vienas darbuotojas kažką tai nepagarbiai*  
11 *atsiliepia apie įmonę ir ten kažkur išėjęs į kitą žmonių ratą pastoviai atsiliepia blogai, tai menkina*  
12 *ir kenkia mūsų įvaizdžiui. Bet šiai dienai tokių žmonių yra mažai. O tą įmonės įvaizdį turi kurti*  
13 *kiekvienas darbuotojas ir turi suprasti ir įvertinti, kad dirba šioje įmonėje. Paprasčiausiai, turi, jei,*  
14 *pavyzdžiui, kalbant apie vairuotojus, turi vykdyti mūsų nustatytas klientų aptarnavimo taisykles,*  
15 *kitas galėtų ir kažką pagarbaus apie įmonę pasakyti. Aišku, jei vienas blogai pasako, tai daugiau*  
16 *žmonių atsimena, negu ką gero pasakius. Šiandiena reikėtų interneto puslapį pakoreguoti, kad šiek*  
17 *tiek tobulesnis būtų, pasakyti, ko mes norėtume, kad sukurti truputį gražesnę, tobulesnę. Mūsų*  
18 *administracija nemanau, kad apie kurį blogai atsilieptų, pagrinde vairuotojai, nes daugiausia dėl*  
19 *jų, plius tos profsąjungos savo nuomonės, mintis, nesuvokia, jog jei ta įmonė tokia bloga, tai kam*  
20 *čia dirbti.*

**4. Įmonės materialusis turtas (pastatai, įrengimai, transporto bazė) turi tiesioginę sąsają su teikiamų paslaugų kokybe. Kaip vertinate įmonės materialiuosius resursus, turimą techniką, jos aptarnavimo inventorių? Su kokiomis problemomis/iššūkiais susiduria įmonė?**

21 *lbant apie aptarnavimo inventorių, šiuo metu tikrai pakankamai turime geras sąlygas, gerus*  
22 *įrenginius optimaliai atlikti aptarnavimo remonto darbus mūsų technikai, o kas liečia techniką, tai*  
23 *aišku, labai norėtusi kiekvienais metais bent po biškį naujesnių autobusų įsigyti, kad būtume*  
24 *konkurencingi rinkoje, tai yra svariausia. Keleivis dabar irgi tikrai labai renkasi, išrankus. Jei*  
25 *konkurentai nestovi vietoje, atsinaujina techniką, įsigyja vis naujas transporto priemones, o jei mes*  
26 *su senais važinėsime, tai prarasime savo rinkos dalį, o didžiausia, kuo galime pasidžiaugti, tai*  
27 *dabartine mūsų gamybine baze: remontu, dažymu, valymu, plovimu.*



**5. Jūsų nuomone, įmonės disponuojama skirtingų markių, techninių savybių transporto bazė turi daugiau privalumų ar trūkumų? Kokie jie?**

28 *Aš įžvelgiu šioje situacijoje daugiausia trūkumų, nes privalumų tarp skirtingų markių transporto*  
29 *priemonių surasti būtų sunku. Skirtingi metai, skirtingos transporto priemonės, ir jei nori kiekvieną*  
30 *transporto priemonę aptarnauti, remontuoti, reikalingi daug didesni kaštai ir išlaidos. Ir, aišku,*  
31 *vairuotojų kaita yra, kai vairuotojas važinėja su viena transporto priemone, skiriasi transporto*  
32 *valdymas, durų atidarymas ir visa kita. Šiuo atveju, jei parkas būtų kuo vienodesnis, tai būtų žymiai*  
33 *geriau.*

**6. Kaip įmonė sprendžia aplinkos taršos problematiką vykdant ES direktyvas? Su kokiais iššūkiais susiduriama?**

34 *Didžiausias iššūkis yra rasti lėšų transporto priemonių atnaujinimui. Šiai dienai, dalyvaudami ES,*  
35 *mes įsigysime 12 ekologiškų autobusų, varomų gamtinėmis dujomis. Jei kalbant apie tarpmiestį, tai*  
36 *ėjo kalbos, kad nuo 2023 metų, o galbūt ir greičiau, bus nustatytas autobusų metų cenzas iki 15*  
37 *metų, bet jei įsigalios, tai po visų išvardintų konkursų pabaigos, po 2023 metų balandžio berods.*

**7. Kaip vertinate įmonės darbuotojų išsilavinimą, kvalifikaciją ir kompetencijas? Kiekvienas iš šių rodiklių, Jūsų nuomone, yra įmonės stiprybė ar silpnybė?**

38 *Išsilavinimas ir kompetencija du praktiškai dalykai. Pas mus dirbantys žmonės tikrai yra dirbę eilę*  
39 *metų šioje įmonėje, tikrai savo srities geri specialistai, mano akimis žiūrint. Tai yra stiprybė.*  
40 *Kolektyvo kaita, praktiškai jos nėra, tai irgi didelė stiprybė. Lojalus darbuotojas.*

**8. Ar egzistuoja įmonėje kvalifikuotų darbuotojų poreikis? Su kokiomis problemomis susiduria įmonė, sprendžiant kvalifikuotų darbuotojų paieškos klausimus? Kokios strategijos taikomos įmonėje, siekiant pritraukti ir / ar verbuoti kvalifikuotus specialistus?**

41 *Šiek tiek egzistuoja, ypač remonto bazėje. Aišku, tai susiję tiesiogiai su užmokesčiu. Atlyginimo dydis*  
42 *pagrindinis klausimas, bet tai ne tik pas mus. Kvalifikuotų darbuotojų trūkumas yra ne vien pas mus.*  
43 *Manau, jei būtų didesnis užmokestis, tai pasiūla būtų didesnė, būtent tokių sričių specialistų, kokių*  
44 *mums trūksta. Šiai dienai neturime motyvacijos tiems darbuotojams pritraukti. Su profesinio*  
45 *mokymo įstaigomis dialogas nenutrūkęs, reikia jiems skambinti ir kalbėti. Jeigu matome, kad žmogus*  
46 *(studentas, praktikantas) stengiasi, tai gal iš kelių žmonių ir galėtų kažkas pasilikti, apmokėti už*  
47 *praktiką.*

**9. Kaip sprendžiamas PAP darbuotojų kvalifikacijos kėlimo klausimas? Su kokiomis problemomis / iššūkiais susiduria įmonė? Kaip sekasi juos įveikti?**

48 *Visą laiką tobulėjimui nėra ribų. Šį pavasarį keli vairuotojai važiavo į organizuojamus vairavimo*  
49 *kursus, galima būtų dažniau ir didesnei vairuotojų grupei tokius kursus suorganizuoti. Šiaip*  
50 *kiekvienoje srityje reikėtų sugalvoti kažkokius mokymus, apie elgesį, vairavimą. Administracijoje,*  
51 *važiuoti į kursus ar mokymus prievartos nėra, bet jei darbuotojas pareiškia tokį norą, mes jį visada*  
52 *išleidžiame. Kiekvienas darbuotojas atsakingas už savo kvalifikacijos kėlimą.*

**10. Kaip vertinate darbo apmokėjimo sistemą įmonėje? Kaip ši sistema atliepia įmonės darbuotojų poreikius ir motyvuoja juos darbui? Ką, Jūsų nuomone, reikėtų keisti, tobulinti?**

53 Darbo apmokėjimą irgi reikėtų šiek tiek pasižiūrėti, kad kiekvienas darbuotojas nesijaustų  
54 nuskriaustas ir tiksliai žinotų už ką gauna daugiau pinigų arba negauna tos dalies. Sakysime, gal  
55 reikėtų įvertinti šiuos tokius pokyčius kintamojo atlyginimo dalyje. Sistema darbui nemotyvuoja,  
56 nes visi dirba ir gauna valandinį atlyginimą, o kintamas priedas nėra toks didelis, kad jis dėtų  
57 daugiau pastangų. Papildomai mokamas priedas turėtų sudaryti ne mažiau kaip 30 procentų  
58 pareiginio atlyginimo, tačiau jis galėtų būti mokamas arba nemokamas, arba mokama tik dalis..

**11. Šiuo metu PAP Panevėžio mieste nepatiria konkurencijos, visgi ar yra įmonė pasiruošusi priimti naujus konkurencinius iššūkius ateityje? Kokie sprendimai / veiksmai padėtų įmonei išlikti konkurencingai ir ateityje?**

59 Šiai dienai nesame pilnai pasiruošę priimti iššūkius. Didžiausias iššūkis būtų, jei reikėtų konkuruoti  
60 dėl miesto pervežimų. Tarmpiestis, priemiestis, vėl savo ruoštu, tačiau šiai dienai labiausiai reikėtų  
61 sunerinti, jei būtų paskelbtas konkursas dėl miesto pervežimų, nes technika mūsų tikrai yra  
62 palyginus sena. Reikėtų atnaujinti transporto priemones, jei galėtume turėti ilgalaikę sutartį, matyti  
63 viziją bent jau 5-7 metams, visą tai įsivertinus galėtume ieškoti lizingo būdu įsigyti transporto  
64 priemones. Panagrinęjus kitų miestų savivaldybių pervežimų paslaugų pirkimo sąlygas, matome,  
65 kad pagrindiniai vertinimo kriterijai yra savikaina ir technikos amžius. Taigi norint išlikti  
66 konkurencingiems rinkoje, neužtenka atnaujinti turimą techniką, reikia taip pat mažinti, arba bent  
67 jau išlaikyti savikainos kaštų lygį.

**12. Kaip vertinate PAP, kaip pervežimo paslaugos teikėjo, aptarnavimo kokybę? Įvardinkite stipriausias ir silpnąsias šios paslaugos savybes.**

68 Mes esame šiai dienai vienintelis vežėjas, tai klientai neturi kito pasirinkimo važiuoti su kažkuo kitu.  
69 Mes stengiamės, kad ir tie vairuotojai mūsų būtų mandagūs, paslaugūs, išsamiai atsakytų į keleivių  
70 klausimus, tačiau tai be galo sudėtinga dėl nuovargio, dėl asmeninių priežasčių. Tačiau malonu, kai  
71 keleivis, išlipęs iš mūsų autobusų, yra pozityviai nusiteikęs, žino reikiamą informaciją. Mūsų  
72 aptarnavimo kokybė, neišaukštinant, sakyčiau, jog mes per vidurį, turime kur pasitempti ir tobulėti.

**13. Jūsų nuomone, kaip reikėtų išlaikyti ir plėsti paslaugos vartotojų (klientų) ratą, kad užtikrinti kuo pelningesnę įmonės veiklą?**

73 Kaip ir svarstėme valdybos posėdyje, visų pirma turime atsirinkti kas yra mūsų klientas ir kokių  
74 paslaugų ir kokios kokybės jie tikisi iš mūsų. Kad ir dabar, kai paruošėme tarpmiestio anketas, būtų  
75 įdomu sužinoti ir padaryti analizę dėl ko klientas renkasi mus: dėl transporto amžiaus, kainos  
76 kelionės, nemokamo interneto, švaros ar kitų priežasčių, tik tada galėtume įvertinti priimant  
77 sprendimus.

**14. Kokios yra PAP teikiamų paslaugų portfelio ir užimamos rinkos didinimo galimybės?**

78 Mieste galime plėsti maršrutus, šiek tiek apimant priemiestį, tačiau čia turi rodyti iniciatyvą rajono  
79 savivaldybė kartu su miestu, neįleisti kažkokio pašalinio konkurento miesto pervežimuose. O kas  
80 liečia tarpmiestį reikia gerinti aptarnavimo kokybę, padaryti tarpmiestiniu maršrutų analizę,  
81 padarant maršrutus daugiau patraukliais vartotojui. Kalbant ką mes galime šiai dienai plėsti, apart  
82 reklamos, įsivertinus galima sugalvoti, apie remonto bazės pajėgumų išnaudojimą, apie dujų  
83 degalinės išorinę sklaidą, informaciją, klientų rato plėtimą.

**15. Įmonės veiklos perspektyvos labai priklauso nuo investavimo portfelio. Įvertinkite įmonės pajėgumus skirti lėšų investicijoms? Kokios pagrindinės įmonės veiklos sritys daugiausia reikalauja investicinių lėšų?**

- 84 *Transporto priemonių atnaujinimas, vienareikšmiškai, kad būti konkurencingiems rinkoje. Šiai*  
85 *dienai kažkokių lėšų neturime, kad galėtume pagal poreikį, kiek mums įsivaizduojamai yra trūkumas*  
86 *priemonių nusipirkti, reikia ieškoti iš išorės. Ir akcininkai mus skriaudžia, mieliau pasiima dividendus, nei skiria pinigus investicijoms.*

#### 4 priedas. Interviu Nr. 4

**1. PAP įmonės organizacinė struktūra atitinka linijinės valdymo struktūros principus, kai vadovas tiesiogiai vadovauja visiems organizacijos darbuotojams. Įvardinkite įmonės struktūros stipriąsias ir silpnąsias puses. Ką reikėtų keisti, tobulinti?**

1 *Vadovas turi būti toks labai didelis ir tvirtas įmonės stuburas, kuris savo ruoštu turėtų dešinę ir*  
2 *kairę ranką, valdyti nuo stuburo, tai turėtų būti kolektyvas, aplink jį sukurta galbūt komanda, tvirta,*  
3 *kuria jis pasitikėtų, su kuria jis galėtų tiesiog visais klausimais tartis, diskutuoti, priimti atitinkamus*  
4 *sprendimus. Tuomet vadovai, turėtų būti kokie 3 vadovai, turėtų būti toks kumštis, ne tai, kad vienas*  
5 *vadovas vadovautų padaliniam atitinkamai, kurie yra jiems priskirti, jie turėtų galbūt būti*  
6 *pasiskirstę, sakykime remontas, autobusų stotis, pervežimai, ne taip, kad numesta, bet visumoje*  
7 *žinotų tą visą situaciją, bet kiekvienas atskirai kuruotų kažką taip lypniau, glausčiau tą sritį. Vienam*  
8 *viską žinoti yra per sunku, atrodo, jog čia žinau, čia moku, čia sugebu, nieko panašaus, pasimeti,*  
9 *ypatingai jei neturi su kuo pasikonsultuoti. Tai vis tiek vienas žmogus negali, tu žinai, kad tas*  
10 *padalinys vykdo tam tikrą funkciją, bet juk visokiausių peripetijų nežinai. Vienas vadovas, jis tikrai*  
11 *nieko negali vienas spręsti, nes vis tik ta mūsų įmonės veikla yra nesiaura, žmonių yra daug. Na,*  
12 *žmonių gali būti daug, bet čia vis tik yra labai plačiai. Bent jau trijų žmonių kolektyvas turėtų būti.*  
13 *Arba aš galbūt taip atėjusi radau, ir man sunku įsivaizduoti, kad kitaip gali būti. Iki tam tikro įmonės*  
14 *periodo buvo labai sustyguotas valdymo tas aparatas.*

**2. Kaip vertinate įmonės darbuotojų komunikaciją? Kokie požymiai rodo, kad šis procesas yra (ne)efektyvus ir (ne)užtikrina darbo veiklos rezultato(a)? Įvardinkite stipriąsias ir silpnąsias organizacijos vidinės komunikacijos puses.**

15 *Pirmiausiai turi būti skirta tam tikra diena, vadinkime kaip norime, gamybiniai pasitarimai,*  
16 *penkiaminutės, karštasis pirmadienis. Sukviestų padalinio vadovus, atsakingus, kad išsakytumė,*  
17 *bet šito man seniai trūksta. Galbūt daugiau su Linava ar su kitais vežėjais būna susitikimų, vėlgi,*  
18 *parvažiavęs, kad jie tuoj pat, „ant karštųjų“ sukviestų ir perteiktų tą informaciją tiesiogiai, kas buvo*  
19 *šnekėta, kas buvo daryta. Tarp skyrių, jei tau kažko tai reikia, aš skambinu ir prašau. Aš žinau, kam*  
20 *pasiskambinti. Tačiau yra tokių skyrių, su kuriais nenori skambintis, nors ir labai reikėtų.*  
21 *Vienareikšmiškai bloga komunikacija. Pas mus atvažiavę vairuotojai labai nuoširdžiai, viską*  
22 *pasipasakoja. Aš vairuotojams sakau, kuris esate, nors vienas, bet kuriuo jums aktuali klausimu*  
23 *kažkam parašę? Bet kokių klausimų, rašykite, neškite, apiforminkite, yra sekretoriatas. Bet*  
24 *vairuotojai skūstis raštu bijo. Jei tikrai anonimiškumas būtų garantuotas, tai gautumėte tikrai daug*  
25 *pranešimų.*

**3. Organizacijos įvaizdis yra vienas iš sėkmingų įmonės funkcionavimo aspektų. Kaip Jūs asmeniškai vertinate PAP įvaizdį? Kokios priemonės galėtų padėti stiprinti įmonės įvaizdį?**

26 *Socialiniai tinklai yra labai populiarūs ir suformuoja įvaizdį. Jei mes tuščiai pataškome tą*  
27 *informaciją, kad ir tas mūsų puslapis, ką ten žmogus atsivertęs pamatys – jei jis naudojasi, tai metai*  
28 *iš metų niekas nesikeičia. Jis užsimerkęs viską žino, jam nebeįdomu. Aš manyčiau, kad ne tai kad*  
29 *spalvingumas, bet kartas nuo karto pasikeistų ar išdėstymo pakeitimas, kad jis panaršytų, o čia buvo*  
30 *tvarkaraščiai, o dabar kažkas kitas, o gal įdomu būtų ir pasiskaityti. Man senai norisi aprangos.*  
31 *Užtenka pilnai juodos - tamsios kelnės, šviesūs marškinėliai ir nebūtinai balti, kad būtų toks stilius,*  
32 *nereikia tų švarkų, galbūt užtenka tvarkingumo. Skambinau pati pervežimų viršininkui, sakiau,*  
33 *negaliu pernešti, kai ateina važiuoti vairuotojas su treningais, bet treningai, kurių keliai išsitampę,*

34 *niekaip tokių neišleisčiau į liniją. Tu mylėk tą autobusą, tu susitvarkyk savo darbo vietą, ateik*  
35 *tvaringas, pavyzdingas, na minimaliai. Kas liečia stoties darbo kolektyvą, man labai norisi ir labai*  
36 *gražu, kad vasarą turėtų kaklaskares ar šalikėlius, kad skirtųsi. O žiemą - liemenes. Aš labai*  
37 *pasigendu tos aprangos.*

**4. Įmonės materialusis turtas (pastatai, įrengimai, transporto bazė) turi tiesioginę sąsają su teikiamų paslaugų kokybe. Kaip vertinate įmonės materialiuosius resursus, turimą techniką, jos aptarnavimo inventorių? Su kokiomis problemomis/iššūkiais susiduria įmonė?**

38 *Tas inventorių, be kurio tu neišsiverti, tai jis yra būtinas, tai tavo darbo vieta, atsisėdu, įsijungiu,*  
39 *aš turiu sėdėti patogiai, kad man turi būti sudarytas geras, patogiai aptarnauti klientą, nesilankstyti,*  
40 *nesivartyti, ne kaip dabar ten persikreipus, persisukus. AS padalinyje nėra nei vienos patogios darbo*  
41 *vietos. Siuntose, ten tokia darbo vieta yra, nei apšvietimo mes turime gero.*

**5. Jūsų nuomone, įmonės disponuojama skirtingų markių, techninių savybių transporto bazė turi daugiau privalumų ar trūkumų? Kokie jie?**

42 *Neturiu nuomonės*

**6. Kaip įmonė sprendžia aplinkos taršos problematiką vykdant ES direktyvas? Su kokiais iššūkiais susiduriama?**

43 *Neturiu nuomonės*

**7. Kaip vertinate įmonės darbuotojų išsilavinimą, kvalifikaciją ir kompetencijas? Kiekvienas iš šių rodiklių, Jūsų nuomone, yra įmonės stiprybė ar silpnybė?**

44 *Išsilavinimas neturi didelės įtakos. Išsilavinimas gal ir priduoja, bet nėra geresnės patirties, kaip*  
45 *praktika darbo vietoje. Jei tu būsi išsilavinęs ir tu nedirbsi tam tikrą laiką to kvalifikuoto darbo, tu,*  
46 *prarasi kvalifikaciją. Jis gali turėti, o gali ir neturėti to diplomo, nes ne visi diplomai suteikia*  
47 *kompetencijos. Įmonėje tikrai ne visi kompetentingi. Be abejo, vadovui ir jo aplinkos žmonėms*  
48 *manau pakanka kompetencijos, pakankamai greitai išsprendžiamos iškylusios problemos.*  
49 *Kvalifikuotas ir išsilavinęs žmogus sugeba pritraukti sau lygius darbuotojus.*

**8. Ar egzistuoja įmonėje kvalifikuotų darbuotojų poreikis? Su kokiomis problemomis susiduria įmonė, sprendžiant kvalifikuotų darbuotojų paieškos klausimus? Kokios strategijos taikomos įmonėje, siekiant pritraukti ir / ar verbuoti kvalifikuotus specialistus?**

50 *Skyriuje su kvalifikuotų darbuotojų poreikiu nesusiduriame, visi darbuotojai, dirba daug metų, tai*  
51 *tiesiog, pas mus nėra darbuotojų kaitos.*

**9. Kaip sprendžiamas PAP darbuotojų kvalifikacijos kėlimo klausimas? Su kokiomis problemomis / iššūkiais susiduria įmonė? Kaip sekasi juos įveikti?**

52 *Man trūksta mokymų, seminarų, bent jau kad būtų mūsų sferoje. Kur vėlgi, kaip komunikuoti*  
53 *telefonu, kaip tas pats laba diena, tiesioginio bendravimo su vartotojais ir kad tas bendravimas būtų*  
54 *per užtarą, telefonu. Kautra pasidaro seminarus, pasikviečia į įmonę. Aš esu sakiusi, kad mums*  
55 *reikėtų seminaro dėl telefoninių pokalbių. Nes rėkia ant tavęs, o tu nežinai, ar tylėti. Dar gerai būtų*  
56 *atlikti atestaciją darbuotojų, tik ne slapsti pirkėjai. Kad tiesiog tą kvalifikaciją atestaciją kartais nuo*  
57 *karto reikėtų padaryti. Nes kartais, kasininkė, stovi žmogus, perka bilietą, o dabar va tas*

58 pažymėjimas galioja, ar negalioja, ji jau nežino, bet tai tu juk kasininkė ir turi tai žinoti. Kaip ir  
59 vairuotojas. Man norėtųsi darbuotojų, kurie dirba su klientais, žinių testavimo, tai galėtų būti susieta  
60 su darbo užmokesčiu, turi aukštesnę kvalifikaciją – gauni didesnę atlyginimą.

**10. Kaip vertinate darbo apmokėjimo sistemą įmonėje? Kaip ši sistema atliepia įmonės darbuotojų poreikius ir motyvuoja juos darbui? Ką, Jūsų nuomone, reikėtų keisti, tobulinti?**

61 Šiai dienai pas mus yra taip: kas yra teisingai, tai darbo užmokestis yra teisingai paskirstytas  
62 siuntose. Kasose tai man kažkoks kosmosas ir būdavo, ir dabar man neatitinka – tu esi kasininkė,  
63 dirbi savo darbą, pardavinėji bilietus ir jau iš kažki kur bilietas už tarptautinio bilieto pardavimą.  
64 Buvo laikai, prieš 15 metų, skambinome į Taliną, rašydavome papildomai bilietus, pavardes ir t.t.t.  
65 taip tada buvo reikalingas papildomas užmokestis už tai. O dabar dirba toje pačioje sistemoje ir  
66 gauna papildomą užmokestį už tą patį darbą, yra nerealu. Tas apmokėjimas turėtų būti kažkoks tai  
67 pagrindinis atlyginimas ir kintami priedai, nes kad ir dabar kažkoks tai skundas, kažkokia  
68 pretenzija, tu tikrai žinai kad yra kalta, na ir ką? Žodinis įspėjimas, papeikimas, tuo ir apsiribojame.  
69 Nėra jokios tokios nuobaudos. Gal metų pabaigoje būtų kažkoks atestavimas, gal paskatinimas. Aš  
70 matau, kad ta pati darbuotoja eitų į tuos seminarus, jai įdomu, nori būti tokia žingeidi toje darbo  
71 vietoje, tai valio, kodėl jai negali būti tas priedas, bet kad jis nebūtų visoms vienodas. Ar  
72 rezultatyviai, ar tu gavai nusiskundimų ir net nesvarbu, ar tu buvai teisi, neteisi, bet dėl tavęs  
73 skundėsi.

**11. Šiuo metu PAP Panevėžio mieste nepatiria konkurencijos, visgi ar yra įmonė pasiruošusi priimti naujus konkurencinius iššūkius ateityje? Kokie sprendimai / veiksmai padėtų įmonei išlikti konkurencingai ir ateityje?**

74 *Neturiu nuomonės*

**12. Kaip vertinate PAP, kaip pervežimo paslaugos teikėjo, aptarnavimo kokybę? Įvardinkite stipriausias ir silpnąsias šios paslaugos savybes.**

75 *Vairuotojų kultūra, švara autobuse, vairuotojų apranga, kad autobuse nebūtų jokių pakabukų,*  
76 *kryžiukų, burbulų, meškiukų, ko tik nėra. Turėtų nieko nebūti, tik – taisyklės, autobuso*  
77 *charakteristika, reikalingi telefonai, jokių žaisliukų.*

**13. Jūsų nuomone, kaip reikėtų išlaikyti ir plėsti paslaugos vartotojų (klientų) ratą, kad užtikrinti kuo pelningesnę įmonės veiklą?**

78 *Neturiu nuomonės*

**14. Kokios yra PAP teikiamų paslaugų portfelio ir užimamos rinkos didinimo galimybės?**

79 *Panaudoti turimą plotą kaip nuomą, bet, turint ir naują parko bazę, galbūt yra galima ir papildoma*  
80 *paslauga. Pavyzdžiui, mašinų dažymas.*

**15. Įmonės veiklos perspektyvos labai priklauso nuo investavimo portfelio. Įvertinkite įmonės pajėgumus skirti lėšų investicijoms? Kokios pagrindinės įmonės veiklos sritys daugiausia reikalauja investicinių lėšų?**

81 *AS stotis yra labai apgailėtinos būsenos, manau reikėtų ir naujų autobusų.*

5 priedas. UAB „Panevėžio autobusų parkas“ organizacinė struktūra

