

UAB „DRUSKININKŲ SVEIKATINIMO IR POILSIO CENTRAS AQUA“ STRATEGIJA 2017-2020 M.

UAB „Druskininkų sveikatinimo ir poilsio centras AQUA“ strategija (toliau – Strategija) yra pagrindinis įmonės veiklos vystymo planavimo dokumentas, apibrėžiantis misiją, viziją, vertybes, strateginius veiklos tikslus, įgyvendinimo kryptis ir siekiamų veiklos rezultatų rodiklius.

AB „Druskininkų sveikatinimo ir poilsio centras AQUA“ **misija** – teikti aukštos kokybės poilsio, sveikatinimo ir pramogų paslaugas kiekvienam lankytojui suteikiant džiaugsmą, poilsį bei pilnavertį laisvalaikio praleidimą.

Vizija – moderniausiomis technologijomis, aukšta personalo kompetencija, naujomis poilsio, sveikatinimo ir pramogų paslaugomis atsinaujinantis kompleksas, siekiantis tapti pavyzdžiu Europos rinkoje.

Svarbiausios **vertybės** – pagarba, sąžiningumas, nuoširdumas, lojalumas, pakantumas, komandinis darbas.

UAB „Druskininkų sveikatinimo ir poilsio centras AQUA“ **pagrindinės veiklos kryptys** - poilsio organizavimo veikla, sveikatingumo centrų veikla, kita sportinė veikla, sporto įrangos nuoma, kita, niekur kitur nepriskirta, pramoginė veikla, kosmetikos kabinetų ir salonų, kirpyklų veikla, poilsio parkų veikla, mugių ir atrakcionų parkų veikla, nekilnojamojo turto, priklausančio nuosavybės ar kita teise, išnuomojimas, tekstilės dirbinių, drabužių ir avalynės nuoma, masažo kabinetų veikla, viešbučių, pirčių, saunų, soliariumų veikla.

Bendrovės **strateginiai veiklos tikslai** yra užtikrinti ilgalaikį, patikimą bei efektyvų veiklos vykdymą bei plėtrą, racionalų bendrovės turto ir kitų išteklių panaudojimą siekiant kompleksiško sveikatingumo, sveikatinimo, poilsio bei kūno kultūros ir sporto organizavimo bei susijusių veiklų plėtojimo ir gyventojų bei atvykstančių turistų visapusiško laisvalaikio poreikių tenkinimo.

Strateginių tikslų įgyvendinimo kryptys – veiklos efektyvumo didinimas, technologinių inovacijų diegimas, paslaugų kokybės gerinimas, paslaugų pasiūlos modifikavimas ir plėtra.

- *Veiklos efektyvumo didinimas.* Sieksime gerinti įmonės veiklos rodiklius optimizuojant išteklių naudojimą, taikant pažangias technologijas ir naujausius efektyvius marketingo metodus.
- *Technologinių inovacijų diegimas.* Taikant naujas pažangias technologijas sieksime didinti darbo efektyvumą ir paslaugų pasiūlos gerinimą bei plėtrą.
- *Paslaugų kokybės gerinimas.* Keliant aukščiausius kokybės reikalavimus sieksime būti vienu geriausių Europos sveikatinimo ir pramogų kompleksų.
- *Paslaugų pasiūlos modifikavimas ir plėtra.* Sieksime, kad paslaugų pasiūlos tobulinimas atitiktų paklausos reikalavimus, o plėtos kryptys būtų adaptuotos rinkos tendencijų kuriamiems pokyčiams.

I. Įmonės ištekliai

Finansiniai ištekliai. Įmonės ilgalaikis turtas siekia 32 mln. Eur, trumpalaikis turtas 2,3 mln. Eur, nuosavas kapitalas 26 mln. Eur.

Žmogiškieji ištekliai. 2017 m. sausio 1 d. duomenimis bendrovėje dirbo 350 darbuotojų (65 proc. moterų ir 35 proc. vyrų). Iš jų - 128 viešbučių komplekse ir restorane-picerijoje, 71 – gydykloje, 136 - vandens parke, 15 – vandens parko viduje esančiose kavinėse. Darbuotojų etatų skaičius 2017 m. pradžioje buvo 330,05 etato. Bendrovės administracijoje dirba 16 darbuotojų.

II. Įmonės aplinkos analizė

Makroaplinkos analizė

Politinė - teisinė aplinka gali sudaryti palankesnes veiklos sąlygas įmonei, skatinti investicijas mažinant pelno mokesčio tarifą, drausti ar riboti tam tikrą veiklą. Įmonės veiklai ypač reikšmingi šie faktoriai:

- Mokesčių didinimas (pvz. Vyriausybės planuojamas pridėtinės vertės mokesčio didinimas apgyvendinimo paslaugoms);
- Tam tikroms veiklos rūšims nustatyti papildomi reikalavimai, kuriems įgyvendinti būtinos papildomos išlaidos (pvz. higienos normos baseinams reikalavimai);
- Įstatymų nustatyti nauji reikalavimai, ypač tie, kurie nesukuria naudos ir neturi reikšmingos įtakos, tačiau jų įgyvendinimas reikalauja didelių papildomo darbo ir finansinių resursų (pvz. Energijos vartojimo auditas);
- Įvažiavimo į Lietuvą ribojimai užsienio šalių piliečiams (pvz. vizų išdavimo problema);
- Faktoriai, susiję su tarptautine politine ir vidine šalies situacija;
- Santykiai su valstybės bei savivaldybės institucijomis.

Ekonominę aplinką apibūdina svarbiausi rodikliai - šalies bendrasis vidaus produktas (BVP), gyventojų pajamos, kainų lygis, santaupų lygis, skolų lygis ir kredito gavimo galimybės. Ekonominės aplinkos poveikis, pasireiškiantis tam tikrais ūkio raidos dėsniniais bei tendencijomis, įtakoja įmonės veiklos rezultatus, jos plėtrą, investicijas. Ekonomikos vystymosi cikliškumas, infliacija, nedarbas turi didelę įtaką kainų ir perkamosios galios svyravimams.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento 2017 m. liepos 1 d. duomenimis, šalies nedarbo lygis buvo 7,3 proc. ir nuo 2009 m. pasiekė žemiausią rodiklį. Druskininkų savivaldybėje nedarbo lygis buvo žemesnis nei šalies ir sudarė 7,2 proc. Palyginimui, Alytaus miesto savivaldybėje tuo metu nedarbas buvo 8,5 proc., Alytaus rajono savivaldybėje – 11,1 proc., Lazdijų savivaldybėje – 14,3 proc., Varėnos savivaldybėje – 9,3 proc. Emigrantų (išvykusiųjų į kitą valstybę ketinant apsigyventi ne trumpiau 12 mėn.) skaičius 2016 m. viršijo 50000 (2012 – 2015 m. per metus vidutiniškai emigravo 40000). Šalies BVP, tenkantis 1 gyventojui, 2016 m. buvo 13482 Eur ir lyginant su 2015 m. išaugo 2,3 proc. Taip pat augo šalies vidutinis mėnesinis darbo užmokestis (bruto), kuris 2016 m. paskutinįjį ketvirtį viršijo 800 Eur. 2016 m. infliacija siekė 1,7 proc. o 2017 m. rugsėjo mėn. siekė 4,8 proc.

Ekonominiai šalies rodikliai, emigracija ir sumažėjęs nedarbo lygis Druskininkuose (prieš 15 metų šis rodiklis siekė net 30,4 proc.) įtakoja įmonės veiklą ir sukuria šias problemas:

- Kvalifikuoto personalo trūkumą (sudėtinga pritraukti naujus darbuotojus, turinčius kompetencijos klientų aptarnavimo srityje, aukštos kvalifikacijos personalo trūkumas maitinimo padalinyje ir kt.);
- Sparčiai kylanti infliacija daro didelę įtaką įmonės klientų perkamajai galiai, o esant tokiai situacijai didėja tikimybė įmonei netekti dalies klientų;
- Kainų augimo tendencija šalyje ir euro kurso bei kaimyninių šalių (Lenkijos, Rusijos Federacijos, Baltarusijos) valiutos santykio neigiamos pasekmės.

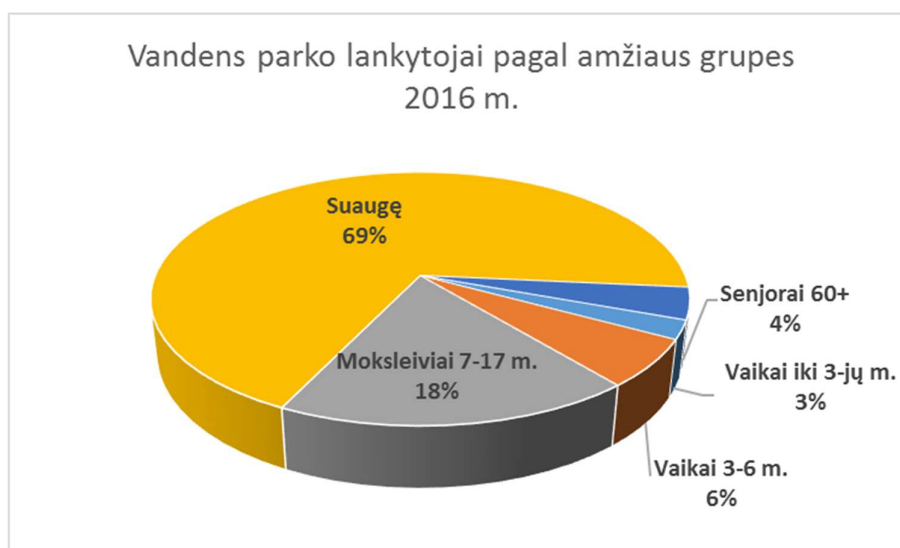
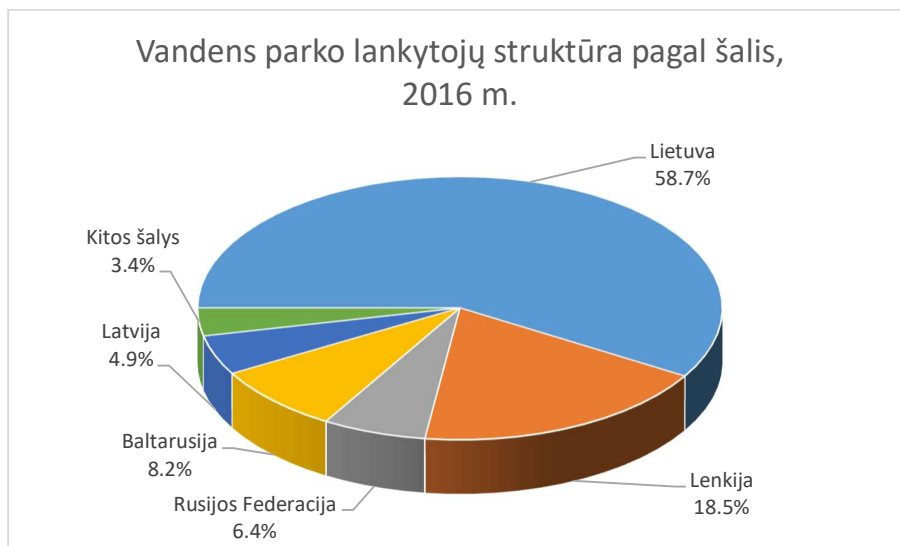
Socialinės – kultūrinės aplinkos aspektas atspindi demografinius, vertybių, gyvenamosios, visuotinių įsitikinimų ir kiti pokyčius, būdingus tam tikram visuomenės raidos etapui. Svarbiausias socialinės aplinkos rodiklis - šalies gyventojų skaičius. Įmonei naudinga, kai gyventojų skaičius didėja, nes, pirma, daugėja potencialių jos paslaugų ar prekių vartotojų, antra, didėja darbo jėgos pasiūla. Deja, paskutiniojo dešimtmečio neigiamas natūralios gyventojų kaitos rodiklis (gimimų ir mirčių skaičiaus skirtumas) bei emigracija nesukuria įmonės potencialių klientų rinkos augimo.

Gyvenimo būdo pokyčiai įmonei taip pat svarbūs. Sveikos gyvenamosios populiarumo augimas yra naudingas įmonei, nes žmonės aktyviai rūpinasi sveikata ir dažniau naudojami vandens/pirčių procedūromis, sveikatinimo kompleksų ir sporto salių teikiamomis paslaugomis.

Kriminogeninė situacija Lietuvoje turi didelę įtaką viešosios nuomonės formavimui, įvairių socialinių grupių elgsenai, jų vertybinėms orientacijoms. Neigiami socialinio pobūdžio reiškiniai, tokie kaip didelis nusikalstamumas, neigiamas gyventojų požiūris į atvykstančiuosius, nėra būdingi Druskininkų kurortui. Statistikos departamento duomenimis, 2016 m. nusikaltimų skaičius, tenkantis 1000 gyventojų, Druskininkuose buvo 1311, kai Lietuvoje šis rodiklis siekė 1951 arba buvo 1,5 karto aukštesnis.

Mikroaplinkos analizė

Klientai. 2016 m. daugiau nei pusę vandens parko lankytojų sudarė lietuviai. 2016 m. palyginus su 2015 m. augo lankytojų skaičius iš Lenkijos. Lankytojų iš Rusijos Federacijos skaičius, kuris nuo 2013 m. iki 2015 m. buvo sumažėjęs 2 kartus, 2016 m. stabilizavosi ir buvo panašus kaip 2015 metais.



Tiekėjai. Energetinių resursų ir medžiagų bei žaliavų įsigijimo išlaidos 2016 m. sudarė ketvirtadalį visų patirtų veiklos sąnaudų. Svarbiausi energetinių šaltinių tiekėjai yra UAB „Druskininkų vandenys“, AB Litesko filialas „Druskininkų šiluma“, AB „Energijos skirstymo operatorius“, UAB „Elektrum Lietuva“. Įsigyjant žaliavas ir medžiagas didžiausias dėmesys skiriamas jų kokybei, kainai ir tinkamoms pristatymo galimybėms. Pagal pirkimo apimtį didžiausi tiekėjai 2016 m. buvo UAB „Optikos ir technologijos“. Maitinimo padalinyje žaliavų, medžiagų ir priemonių tiekėjai labai įvairūs – nuo ūkininkų, tiekiančių ekologiškus produktus, iki didžiųjų Lietuvoje registruotų įmonių, pvz. UAB „Sanitex“, UAB „Bennet distributors“, UAB „Metos“. Vieni svarbiausių gydyklos tiekėjų – UAB „Meda LT“, UAB „Teida“, UAB „Medita“.

Partneriai. 2016 m. įmonė su partneriais turėjo sudariusi 28 apgyvendinimo paslaugų teikimo sutartis, kurių daugiau nei pusė pasirašyta su Lenkijos įmonėmis ir 70 vandens parko bendradarbiavimo (paslaugų teikimo) sutarčių, kurių didžioji dalis pasirašyta su Lietuvos įmonėmis.

Gydykla 2016 m. turėjo 61 paslaugų teikimo sutartį, sudarytą su viešbučiais, svečių namais ir kitomis apgyvendinimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis. Taip pat teikė paslaugas pagal ambulatorinės medicininės reabilitacijos paslaugų, apmokamų iš PSDF lėšų, sutartis su visomis Lietuvos teritorinėmis ligonių kasomis.

Konkurentai. Pagrindinės UAB “Druskininkų sveikatinimo ir poilsio centras AQUA” konkurentų grupės:

1. Įmonės, siūlančios analogiškas paslaugas toje pačioje rinkoje;
2. Įmonės, kurių analogiškos paslaugos orientuotos kitoms rinkoms, tačiau turinčios galimybes perimti kitų įmonių rinkos dalis;
3. Įmonės, toje pačioje (artimoje) rinkoje siūlančios mažesnio spektro paslaugų grupes, tačiau turinčios galimybes kurti išskirtines paslaugas (užimti siaurą nišą).

Svarbiausi įmonės konkurentai artimosios konkurencinės aplinkos požiūriu, kompleksiškai siūlantys apgyvendinimo, maitinimo, gydymo, SPA centrų, vandens pramogų bei kitas papildomas paslaugas, yra UAB „Raminora“ (SPA Vilnius Sana), UAB „Grand SPA Lietuva“, AB “Eglės sanatorija” (Druskininkuose ir Birštone).

Vandens parkų paslaugų rinkoje svarbiausi konkurentai, veikiantys apie 700 km spinduliu esančiame regione, yra šie:

| Vandens parko pavadinimas | Atstumas nuo Druskininkų, km |
|---------------------------|------------------------------|
| TROPIKANA, Mikolajki | 139 |
| VICHY, Vilnius | 140 |
| LEBYAZHY, Minskas | 279 |
| WESOLANDIA, Varšuva | 298 |
| LIVU, Jūrmala | 380 |
| Aquapark Sopot | 486 |
| FALA, Lodzė | 489 |
| TERVISE PARADIIS, Piarnu | 575 |
| Krokuvos vandens parkas | 657 |
| Vroclavo vandens parkas | 725 |

Potencialus konkurentas yra naujai statomas vandens parko kompleksas 60 km nuo Varšuvos, kurį planuojama atidaryti 2019 metais. Šis parkas užims 67000 kv. m, o investicijos sieks apie 150 mln. Eur (investuotojas - Global City Holding).

III. Planuojami projektai:

1. Gydyklos įeigos kontrolės ir pardavimų administravimo programos diegimas;
2. Vandens parko vaikų erdvės baseinų vandens pakeitimas mineraliniu vandeniu ir lauko baseino įrengimas;
3. Gydyklos sveikatinimo skyriaus vonių renovacija;
4. Vandens parko persirengimo dalies rekonstrukcija;
5. Gydyklos mineralinio vandens ir durpinio purvo šildymo sistemos rekonstrukcijos darbai;
6. Automatinės nusileidimo kalnelių priežiūros-aptarnavimo sistemos diegimas;
7. Keltuvo įrengimas požeminėje aikštelėje (klientų bagažo transportavimui);
8. K. Dineikos sveikatingumo parko paslaugų plėtra;
9. Dirbtinio paplūdimio (jūros po stogu) projekto įgyvendinimas.

Šių strateginių projektų įgyvendinimas padidins ne tik įmonės, bet ir Druskininkų kurorto konkurencingumą bei skatins atvykstamojo ir vietos turizmo augimą. Smulkių projektų įgyvendinimui įmonė planuoja panaudoti savo finansines lėšas, o stambių projektų įgyvendinimui bus reikalingas kredito įstaigų finansavimas.

IV. Strateginių krypčių įgyvendinimas

| Veiklos efektyvumo didinimas | |
|---|---|
| <i>Apibūdinimas</i> | Veiksmingo, produktyvaus rezultato siekimas racionaliai naudojant išteklius |
| <i>Tikslai</i> | Didinti pardavimo apimtis taikant efektyvius marketingo veiksmus Optimizuoti veiklos finansinių ir žmogiškųjų išteklių naudojimą Gerinti darbo našumą taikant naujas technologijas |
| <i>Uždaviniai</i> | Sieksime kasmet priimti ne mažiau 400000 lankytojų vandens parke, išlaikyti viešbučių AQUA ir FLORES metinį kambarių užimtumo rodiklį ne žemesnį kaip 75 proc. Sieksime, kad grynojo pelningumo rodiklis būtų apie 8 proc. Sieksime įmonės organizacinės struktūros ir technologinių pokyčių didinant darbo našumą |
| <i>Vertinimo būdai/rodikliai</i> | Pardavimo apimčių absoliutiniai ir santykiniai rodikliai, finansiniai - ekonominiai rodikliai (rentabilumo, finansinio stabilumo, turto apyvartumo, turto ir nuosavo kapitalo gražos bei grynujų pajamų, grynojo pelno dalis tenkanti darbuotojui ir kt.) |
| Technologinių inovacijų diegimas | |
| <i>Apibūdinimas</i> | Naujos technologinės, projektavimo įrangos ar technologijos įdiegimas, naujų darbo organizavimo metodų taikymas |
| <i>Tikslai</i> | Didinti darbo efektyvumą tobulinant darbo procesus Kurti naujus arba patobulintus produktus |
| <i>Uždaviniai</i> | Sumažinti gydyklos registratūros darbo procesų laiko sąnaudas Automatizuoti vandens parko nusileidimo kalnelių priežiūros darbus Taikyti naujas technologijas ir darbo organizavimo metodus atliekant gydyklos sveikatinimo skyriaus rekonstrukciją/atnaujinimą |
| <i>Vertinimo būdai/rodikliai</i> | Darbo laiko ir darbo išteklių sąnaudų pokyčiai (mažėjimas) bei rinkos dalies (paslaugų paklausos) stabilumo išlaikymas dėl naujų technologijų taikymo Vartotojų pasitenkinimo lygio matavimas (apklausos rezultatai) |
| Paslaugų kokybės gerinimas | |
| <i>Apibūdinimas</i> | Paslaugų funkcinių ir techninių elementų bei savybių tobulinimas, siekiant aukštesnio paslaugos vartotojų lūkesčių patenkinimo lygio |
| <i>Tikslai</i> | Didinti paslaugų pridėjamąją vertę gerinant jų kokybę Taikyti efektyvius darbo organizavimo metodus, užtikrinančius aukščiausius paslaugų kokybės standartus Tobulinti paslaugų techninius elementus (savybes/parametrus) siekiant aukšto kainos ir kokybės santykio vertinimo |
| <i>Uždaviniai</i> | Suteikti darbuotojams kvalifikacijos kėlimo, profesinės kompetencijos ir asmeninio tobulinimo galimybes Atsižvelgiant į klientų poreikius tobulinti restorano-picerijos, kavinės/barų patiekalų bei aptarnavimo kokybę Gerinti viešbučio svečių aptarnavimą, įrengiant bagažo keltuvą požeminėje automobilių aikštelėje, išplečiant elektroninės laikmenos - "lustinės apyrankės" technines naudojimo galimybes, tobulinant įregistravimo/išregistravimo procedūrų atlikimą, gerinant kambarių komforto lygį. |

| | |
|--|---|
| | Gerinti klientų aptarnavimą, rekonstruojant vandens parko persirengimo dalį, gydyklos mineralinio vandens ir durpinio purvo šildymo sistemas |
| <i>Vertinimo būdai/rodikliai</i> | Klientų anketinės apklausos rezultatai, “Slapto pirkėjo” vertinimas, klientų atsiliepimų/skundų vertinimas |
| Paslaugų pasiūlos modifikavimas ir plėtra | |
| <i>Apibūdinimas</i> | Paslaugų pasiūlos modifikavimas yra jos elementų keitimas, paslaugų plėtra - jų spektro didinimas bei tobulinimas. |
| <i>Tikslai</i> | Didinti paslaugų paklausą, patenkinant kintančius klientų poreikius Didinti pardavimo apimtį, plečiant naujų/atnaujintų paslaugų klientų ratą |
| <i>Uždaviniai</i> | K. Dineikos sveikatingumo parke išplėsti SPA ir gydomųjų procedūrų pasiūlą bei vykdyti prekybą (pvz. suvenyrais, sveikaisiais produktais) Atnaujinti pirčių programų pasiūlą Atnaujinti sveikatingumo paslaugų pasiūlą, atsižvelgiant į klientų poreikius Sukurti paslaugų komplektus, įtraukiant naujas/atnaujintas paslaugas Rengti ir tobulinti dirbtinio paplūdimio (jūros po stogu) projektą |
| <i>Vertinimo būdai/rodikliai</i> | Pardavimo apimčių augimo rodikliai Statistinė įmonės duomenų bei rodiklių analizė, klientų anketinės apklausos rezultatai, klientų atsiliepimų vertinimas |

Atsižvelgiant į ekonominės, politinės-teisinės, socialinės-kultūrinės aplinkos veiksnių bei konkurencinių jėgų poveikį įmonei, artimiausius trejus metus būtina išlaikyti tokius veiklos rodiklius, kurie būdingi 2014 – 2016 m. laikotarpio rezultatams. Strateginių tikslų įgyvendinimui bus nuolat analizuojamas atskirų produktų, paslaugų ir klientų pelningumas, įvertinamos rizikos mažinimo ir efektyvumo didinimo galimybės, kuriama ir įgyvendinama procesų pertvarka, tobulinami paslaugų modeliai, ieškoma efektyvių marketingo ir personalo valdymo strategijų.