

Kauno

visuomeninio transporto projektas

Galimo sujungimo analizė



Ataskaita 2005:59 - D2

2006 02 03 vers 1.1



Informacija apie dokumentą

Pavadinimas Kauno visuomeninio transporto projektas. Galimo sujungimo analizė

Projekto Nr. 5037

Ataskaitos Nr. Trivector 2005:59

Autoriai **Ph D** Anders Ljungberg, Trivector Logiq
M Sc Marcus Isacsson, Trivector Logiq

Užsakovas Kauno Miesto savivaldybė,
Asmuo ryšiams: Karolis Dekeris

Dokumentų istorija

<i>Versija</i>	<i>Data</i>	<i>Keitimasis</i>	<i>Platinimas</i>
0.1	2005-09-06	Preliminari ataskaita	Kauno miestui
0.2	2005-12-09	Antras ataskaitos projektas	Kauno miestui / ERPB
1.0	2005-12-23	Galutinė ataskaita	Kauno miestui
1.1	2006-02-03	Galutinė ataskaita po pataisymų	Kauno miestui

Įžanga

2005 m. birželį „Trivector“ gavo Kauno miesto užsakymą sudaryti visuomeninio transporto restruktūrizavimo planą. Pagrindinės užduotys – išanalizuoti toliau išvardytus klausimus ir teikti su jais susijusius patarimus:

- ▶ Visuomeninio transporto paslaugų koncepcija
- ▶ Visuomeninio transporto įmonių struktūra
- ▶ Visuomeninio transporto organizacinė ir teisinė bazė
- ▶ Vežti keleivius reguliariais maršrutais (mikro)autobusais konkursai
- ▶ Reikalingos investicijos ir troleibusų pagrindimas

Galutinis rezultatas bus veiksmų ir įgyvendinimo planas, sudarytas remiantis pirmiau išdėstytomis pagrindinėmis užduotimis.

Ši ataskaita yra D2 dalis “Galimo sujungimo analizė”, kurioje aptariami dviejų autobusų bendrovių “Kauno autobusų” ir “Autrolio” sujungimo plusai ir minusai. Ši ataskaita buvo parengta praėjus trims mėnesiams po projekto pradžios.

Projektas vykdomas Kauno miesto vardu per Europos rekonstrukcijos ir plėtros banką (ERPB). Šį projektą finansavo Švedijos tarptautinė plėtros agentūra (SIDA). Su šiuo projektu dirbo šie asmenys:

Dr Eng Per Gunnar Andersson, “Trivector Traffic AB”
M Sc Björn Wendle, “Trivector Traffic AB”
M Sc Emma Morin, “Trivector Traffic AB”
M Sc Daniel Svanfelt, “Trivector Traffic AB”
M Sc Lena Fredriksson, “Trivector Traffic AB”
M Sc Jan Hammarström, “Trivector Traffic AB”
PhD Eng Anders Ljungberg, ”Trivector Logiq AB”
M Sc (ME), B Sc (BA) Marcus Isacson, “Trivector Logiq AB”
M Sc (ChE), B Sc (BA) Magnus Edmén, “Trivector Logiq AB”
Prof Marija Burinskienė, Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas
Rasa Ušpalytė-Vitkūnienė, Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas
Virginija Burinskaitė, Teisės ekspertė
Guido Bruggeman, ERPB
Karolis Dekeris, Miesto plėtros skyrius, Kauno miestas
Paulius Keras, Miesto plėtros skyrius, Kauno miestas
Dr Povilas Kuprys, Miesto plėtros skyrius, Kauno miestas

Lund, Švedija, 2006 m. vasaris

Trivector LogiQ AB

Turinys

Ižanga

1	Bendroji informacija	1
2	Sujungimo sąlygos.....	3
2.1	Sujungimo strategijos.....	3
2.2	Optimali bendra struktūra	3
2.3	Siūloma organizacinė struktūra.....	4
2.4	Poveikis skaidrumui.....	8
2.5	Poveikis užimtumui	9
2.6	Poveikis konkurencijai.....	9
2.7	Teisiniai apribojimai ar pasekmės	9
3	Finansinė analizė.....	11
3.1	Sujungimas, kaip sprendimas.....	11
3.2	Sujungimo veiksmai ir sąnaudos	19
3.3	Sąnaudų ir sutaupytų lėšų kompiliacija	21
1 priedas:	metodas	23
	Pokalbiai	23
	Dokumentacija	23
	Mūsų aiškinimas, kaip mes suprantame sujungimo tikslą.....	23
	Trumpas bendrovių aprašymas	24
	Strateginiai klausimai ir iššūkiai.....	26
2 priedas:	vertinimas	29
	Subjektyvus pokalbiuose dalyvavusių asmenų požiūris	29
	Suvokimo jausmas ir pasirengimas pokyčiams	30

1 Bendroji informacija

Šioje ataskaitoje pateikti rezultatai parodys, kad AB “Autrolis” ir UAB “Kauno autobusai” sujungimo nauda (efektyvumo padidėjimas ar klientų pasitenkinimas) yra mažesnė, nei reorganizacijai reikalingos sąnaudos.

Todėl mes nerekomenduojame sujungti “Kauno autobusų” ir “Autrolio”, tačiau vietoj to mes siūlome:

- sukurti transporto skyriaus vaidmenį ir atsakomybę
- išplėsti dabartinį “Kauno autobusų” ir “Autrolio” bendradarbiavimą, kad padidėtų efektyvumas
- paversti abi bendroves “tikrais operatoriais”, kuriuos reguliuotų transporto skyrius
- Pagerinti vidinį efektyvumą abiejose bendrovėse.

Neigiamas susijungimo poveikis bus realus, jei nebus atsižvelgta į pirmiau rekomenduotus veiksmus. Kadangi mes taip pat siūlome žymiai sumažinti mikroautobusų operatorių, susijungimas panaikintų bet kokią konkurenciją ir sukurtų didžiulį monopolį, kas retai duoda naudos klientams ar padidina efektyvumą.

Ekonominiai sutaupomų lėšų paskaičiavimai, palyginti su sąnaudomis, kurių reikia susijungimui, rodo, kad atsipirkimo laikas bus ne trumpesnis kaip 3–4 metai, net, jei bus naudojami labai teigiami skaičiai, kalbant apie naudą ir sąnaudas. Tokio masto ir tokios verslo aplinkos sujungimas turėtų atsipirkti per mažiau nei 3 metus, kad būtų finansiškai priimtinas.

Galimo sujungimo sutaupytos lėšos yra tokios mažos, kokios yra dėl to, kad išaugęs abiejų bendrovių bendradarbiavimas jau išnaudojo didžiąją dalį to potencialo.

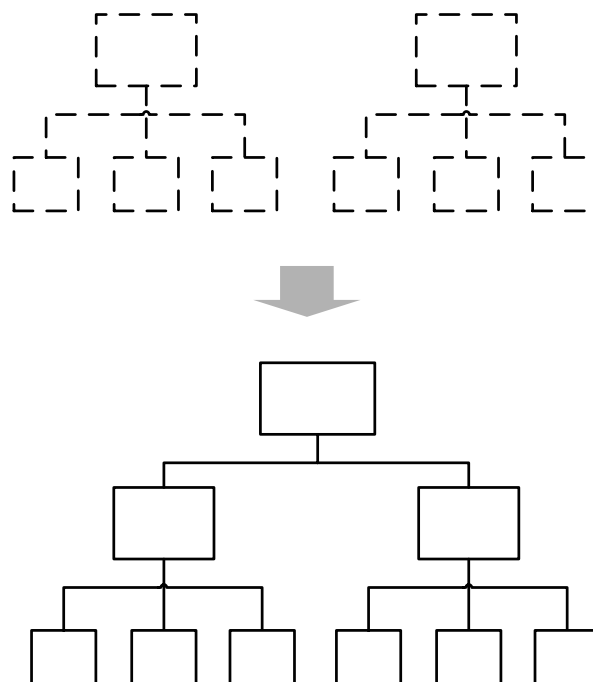
2 Sujungimo sąlygos

2.1 Sujungimo strategijos

Beveik visi asmenys, su kuriais buvo kalbėtasi, mano, kad galima sujungimui reikia fiziškai reikia perkelti vienas arba abejas patalpas, kadangi reikės sutalpinti abi transporto rūšis. Tačiau taip neturi būti. Hipotetiškai, galėtų būti sujungta tik abiejų bendrovių administracija, o tai reiškia, kad dvejios fizinės patalpos liks nepalietos, išskyrus, galbūt, kai kuriuos pastatus, kuriuose įsikūrusi valdžia ir administracija.

Taip pat akivaizdu, kad visiškas fizinis sujungimas neduos labai daug ekonominės naudos, dėl to, kad tokios skirtingoms transporto rūšims paprastai reikia skirtingų patalpų.

Esančiomis aplinkybėmis iškyla potencialus rajonus, kad sujungimas sumažins efektyvumą, padidindamas administracijos ir valdymo sąnaudas ir padarydamas naują struktūrą labiau sustabarėjusia ir sunkiau valdoma. Žr. paveikslėlį žemiau.



2.2 Optimali bendra struktūra

Ankstesnė “Trivector” atlikta analizė parodė, kad optimali visuomeninio transporto sistemos struktūra Kaune turės keletą savybių:

- ji sudarys sąlygas sveikai konkurencingai verslo aplinkai, leidžiančiai joje dirbti ir kitoms bendrovėms;
- “Autobusai” ir “Autrolis” bus “tikri” operatoriai.
- Kauno miestas turėtų valdyti nemažai procesų ar veiklos, kuriuos šiuo metu atlieka viena ar abi bendrovės:
 - bilietų gamyba
 - bilietų paskirstymas pardavimų punkтам
 - keleivių kontroliavimas
 - įplaukų iš bilietų surinkimas

Be to, “Autrolis” elektros skyrius geriau dirbtų Kauno miestui, nes taip būtų sudaryta tikra konkurencija.

Dėl to, kas jau buvo pasakyta, absoliuti dauguma tų procesų ar veiklos, kuriuos efektyviau galėtų atlikti sujungtos bendrovės, visai neturėtų būti atliekami abiejų bendrovių.

2.3 Siūloma organizacinė struktūra

Šioje dalyje bus aptariami du organizacinės struktūros pasiūlymai. Dvi galimybes mes pateikiame labiausiai dėl to, kad mūsų rekomenduojama organizacinė struktūra nenumato visiško sujungimo (1 pasiūlymas), bet kaip nurodyta techninėse užduotyse, mums reikia pateikti organizacinės struktūros planą po visiško sujungimo (2 pasiūlymas). Taigi, kad būtų aiškiau, mes rekomenduojame 1 pasiūlymą, tačiau pagal techninės užduoties reikalavimą pateikiame ir 2 pasiūlymą.

Abu pasiūlymai numato:

1. Transporto skyriaus vaidmens ir atsakomybės padidinimą, naudojantis “Kauno autobusais” ir “Autroliu”, kaip “tikrais” **operatoriais**. Tokią struktūrą mes rekomenduojame. Apie tai skaitykite 1 pasiūlyme.
2. **Visiškas** “Kauno autobusų” ir “Autrolis” **sujungimas**. Apie tai skaitykite 2 pasiūlyme.

Dalyse 2.3.2 ir 2.3.3 mes pateikiame dvi organizacines struktūras. Mes labai rekomenduojame pirmąjį pasiūlymą, tačiau pateikiame ir antrą, nes tai yra tiesioginis techninės užduoties reikalavimas, kur prašoma pateikti organizacinės struktūros planą po visiško sujungimo.

2.3.1 Skyrių aprašymas

Abi organizacinės schemos yra konceptualios ir kad būtų lengviau suprasti turinį ir skyrių atsakomybę, toliau pateikiamas kiekvieno skyriaus aprašymas. Atkreipkite dėmesį kad pavadinimai yra hipotetiniai.

Planavimas Apima darbuotojų planavimą, pvz., vairuotojų paskirstymą konkrečioms transporto priemonėms ir maršrutams. Tvarko nedarbingumo lapelius ir perplanuoja, jei reikia.

Atsarginių dalių valdymas. Atsakomybė už atsarginių dalių tiekimą transporto priemonėms ir sandėlių valdymą.

Depo palaikymas Bendras pavadinimas ištekliams, kurių reikia autobusų depui valdyti, įskaitant transporto priemonių statymo paslaugas, patalpų valdymą ir kitas pagalbines paslaugas.

Paslaugos lauke. Skyrius, atsakingas už gedimų tvarkymą, kai transporto priemonė dirba. Jį sudaro mechanikai ir įranga, reikalinga autobusų nutempimui atgal į depą remontui.

Eksplotacija ir remontas. Jungtinis skyrius, atsakingas už profilaktinę eksploataciją, transporto priemonių atnaujinimą ir renovaciją.

2.3.2 Organizacinis planas: 1 pasiūlymas

Pirmasis pasiūlymas yra pagrįstas šiomis pagrindinėmis savybėmis:

- Nemažai procesų ir atsakomybės iš abiejų bendrovių pereina transporto skyriui, kurio vaidmuo bus daug aktyvesnis, nei dabartinėje struktūroje.
- “Kauno autobusai” ir “Autrolis” veiktų rinkoje kaip atskiri “laisvi verslininkai” arba operatoriai ir būtų atsakingi už kiekvieno verslo pelną.
- Transporto skyrius, kuris būtų atsakingas už maršrutų planavimą, samdytų operatorius pagal jų sugebėjimą aptarnauti konkrečius maršrutus.
- Ši struktūra leistų kitiems operatoriams įsiskverbti į šią rinką ir prisidėti prie sveikos konkurencijos (turbūt tai nebūtų neišvengiama grėsmė esantiems operatoriams, bet greičiau stipri iniciatyva pagerinti vežimo kokybę ir efektyvumą).
- Dabartinio dviejų operatorių bendradarbiavimo išplėtimas, kas būtų naudinga bendram efektyvumui, t.y. atsarginių dalių pirkimui, lauko paslaugoms, kt.

Šis sprendimas nereikalauja plačios reorganizacijos, kuri tik su nedidelėmis išimtimis pareikalautų didelių sąnaudų, didelės rizikos ir gamybos nuostolių, taip paveikdama klientų pasitenkinimą ir pajamas.

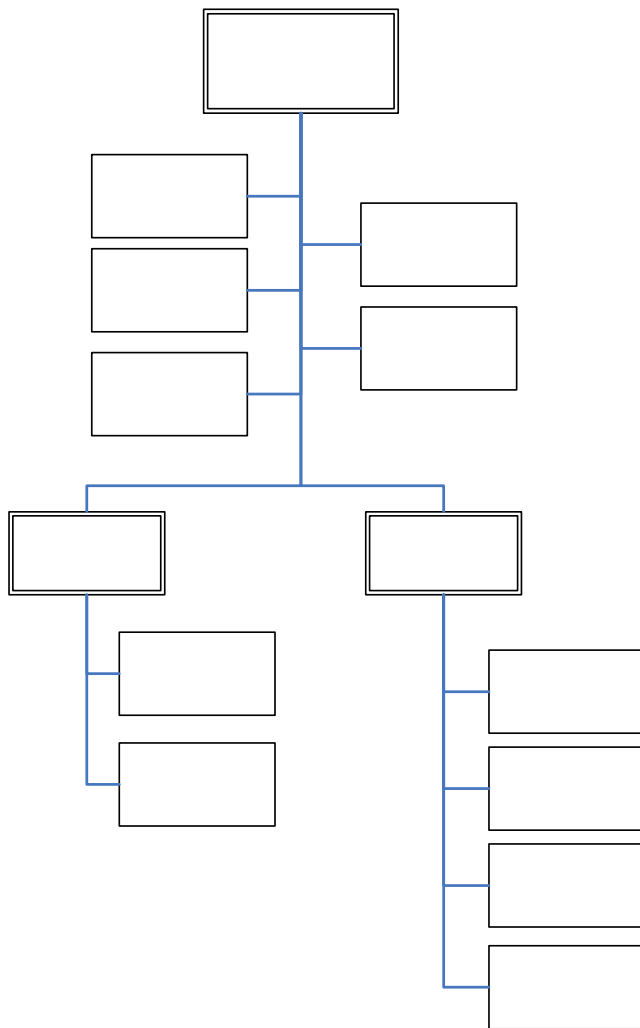
Nėra teisinių ar kitokių praktinių apribojimų išplečiant abiejų organizacijų bendradarbiavimą, apimančių pirkimus (ne šalutinius užsakymus, kas pageidautina, kad būtų daroma kiekvienos bendrovės viduje). Žr. dalį, kur pateikiama daugiau informacijos apie teisinę reikšmę.

Kai kuria prasme galima ginčytis, kad tai bus dviejų bendrovių kuklus ir netgi tik pusiau sujungimas be didelės rizikos (finansinės, klientų pasitenkinimo, kt.), susijusios su visišku susijungimu.

Toliau lentelėje iliustruojama konceptuali organizacijos schema tikram operatoriui. Atkreipkite dėmesį, kad egzistuojantys skyriai, tokie kaip rinkodaros, maršrutų planavimo, kt., pašalinami ir atsakomybė perduodama transporto skyriui.

Taip pat, abiem operatoriams pateikiama tik viena organizacinė struktūra. Jei būtų nuspręsta dėl šios struktūros, natūralu, kad reikėtų pakeitimų, kad būtų visiškai laikomasi įvairių kiekvienos bendrovės reikalavimų.

1 pasiūlymas yra požiūris, atitinkantis šiandienos verslo plėtrą abiejose bendrovėse, nurodantis šių bendrovių bendradarbiavimą, kaip pagrindinį strateginį klausimą.



Paveikslėlis 1 Organizacinės struktūros planas: tikras operatorius

2.3.3 Organizacinis planas: 2 pasiūlymas

Antras pasiūlymas yra pagrįstas šiais principais:

- Transporto skyrius lieka nepakeistas verslo procesų, atsakomybės ir kita prasme.
- “Autrolis” ir “Autobusai” visiškai sujungiami.

2 pasiūlymas yra iš esmės pateiktas, kaip techninės užduoties reikalavimo rezultatas ir nėra “Trivector” rekomenduojamas pasiūlymas.

Šios struktūros bruožas – keletas pagrindinių skyrių ir darbuotojų organizavimas. “Veiklos” skyrius yra atsakingas už organizacijos aprūpinimą įgudusiais vairuotojais ir vairuotojų paskirstymą į transporto priemones.

Eismo planavimas. Eismo planavimo skyrius yra atsakingas už ilgalaikį ir trumpalaikį eismo planavimą, įskaitant maršrutų planavimą, ir dispečerinę, atsakingą už tvarkaraščių sudarymą, aptarnavimo lauke organizavimą, kt.

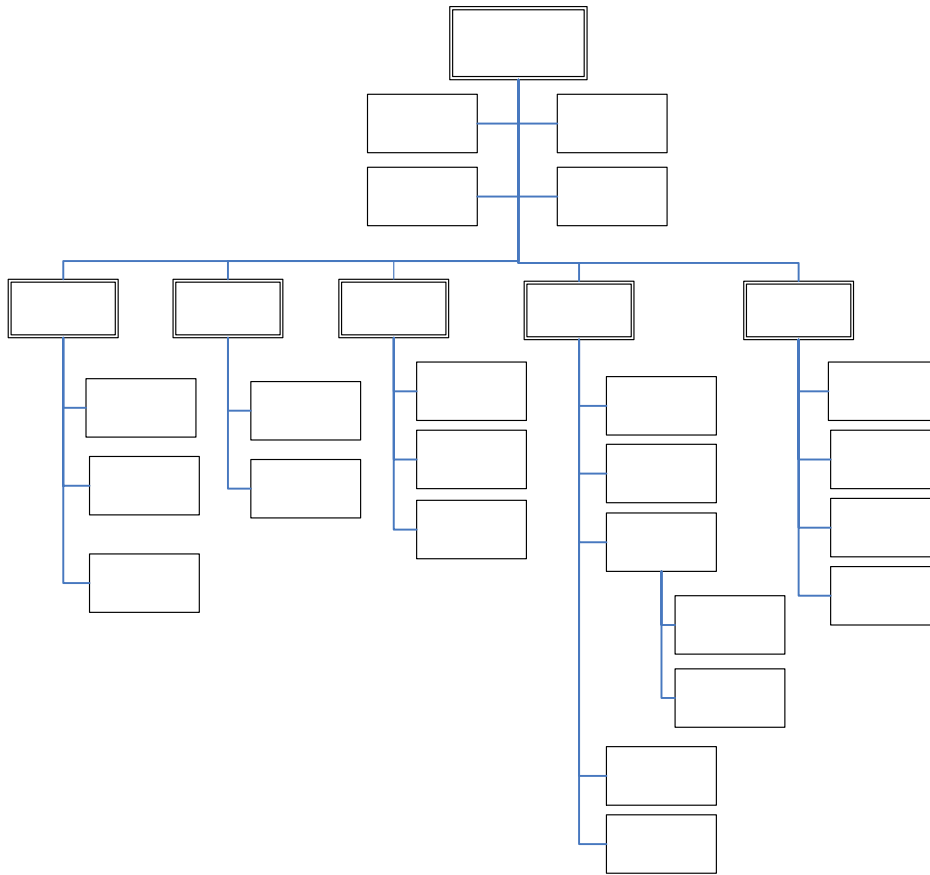
Pardavimai. Pardavimų skyrius yra atsakingas už VT paslaugų pardavimą, reklamavimą, viešuosius ryšius, bilietų pardavimą ir platinimą. Dėl bilietų kontrolės šiuo metu planuojama sudaryti išorines sutartis, kuriomis naudotųsi abi bendrovės.

Apie “bendruosius” skyrius, žr.2.3.1.

Kadangi šioje schemeje numatoma, kad liks dvi vietovės, abiejose nereikia eksploatacijos ir remonto sąlygų, taigi lieka tik geografinis padalijimas.

Šiuo metu planuojama, kad “troleibusų infrastruktūros skyrius” bus reorganizuotas ir ateityje bus tiesiai miestui atskaitingas skyrius. Dėl savo pobūdžio šis skyrius nebus paveiktas sujungimo ir ateityje nebus vertinamas.

Toliau pateikiamas “sujungtos naujos” bendrovės organizacinės struktūros pasiūlymas. Atkreipkite dėmesį, kad pavadinimai yra hipotetiniai ir kai kas personalo skyriuje supaprastinta.



Paveikslėlis 2. Organizacinės struktūros planas: visiškas sujungimas

Kaip rašyta pirmiau 2.1 dalyje, yra keli skyriai/organizaciniai padaliniai, kurie netinka sujungimui ir bus atskiri net po visiško sujungimo.

Dėl bilietų kontrolės vykdymo sudaromos išorinės sutartys, tačiau kažkiek valdymo bus kontroliuojama naujos bendrovės.

2.4 Poveikis skaidrumui

Nuspėjamas elgesys ir, dėl to, tam tikro masto skaidrumas, yra svarbūs veiksniai beveik bet kokioje sėkmingo verslo aplinkoje (Operacijos kliento ir tiekėjo. Šioje dalyje mes įvertinsime sujungimo poveikį šiems veiksniams.

Poveikis skaidrumui ir kontrolei sujungus abi bendroves:

- transporto skyrius praras savo galimybę nustatyti kartelę abiem bendrovėms lygindamas pagrindinius ekonominius skaičius.
- Abi bendrovės veiks kaip kruopščiai viena kitą tikrinanti opozicija, sumažinanti **netinkamo veiksmo** pavojų. Planavimas
- Didesnėje organizacijoje bus sunkiau **nustatyti atsakomybę**, jei prireiktų.

Apibendrinant poveikį skaidrumui, galima pasakyti, kad “Kauno autobusų” ir “Autrolio” sujungimo poveikis turės tik neigiamų padarinių.

Troleibusai
(vairuotojai)

2.5 Poveikis užimtumui

Pageidaujamas sujungimo poveikis yra didesnis efektyvumas ir darbuotojų sumažinimas. Šis faktas kai kuriais atvejais gali kirstis su savivaldybės atsakomybę už bendrą užimtumą.

Tačiau Kaunas ir Baltijos valstybės apskritys turi pakankamai gerą rinkos būklę ir nedarbo lygis yra maždaug 3-4 %. Šio fakto pakanka teigti kad poveikis užimtumui mieste bus nežymus, jei priverstinis atleidimas iš darbo bus reikalingas dėl efektyvumo padidėjimo.

2.6 Poveikis konkurencijai

Kauno VT sektoriuje konkuruoja trys pagrindiniai verslo segmentai:

- “Kauno Autobusai”
- “Autrolis”
- Mikroautobusai

“Kauno autobusų” ir “Autrolio” sujungimas sumažintų konkurenciją ir, kai mes rekomenduojame didinti didelių autobusų ir mažinti mikroautobusų skaičių, konkurencija sumažės beveik iki nulio. Šis faktas yra vienas iš svarbiausių mūsų argumentų, kodėl nereikia sujungti bendrovių. Konkurencija būtų panaikinta vienu mostu.

Konkurencija, su keliomis išimtimis, buvo naudinga klientams. Keli Skandinavijos ir Vokietijos regionai turi kelis operatorius, kad optimizuotų konkurenciją.

Taip pat reikia suprasti, kad nors galbūt dauguma VT sistemų yra sujungtos ir aprėpia kelias transporto rūšis vienoje organizacijoje, tai daugeliu atveju yra gerai suplanuotos verslo plėtros istorinės organinės evoliucijos rezultatas.

2.7 Teisiniai apribojimai ar pasekmės

Į užduotį buvo įtraukta įvertinti bet kokių teisinių poveikių sujungimui ir, jei prireiktų, pasiūlyti, kaip pataisyti teisinę bazę. Vertinimas yra padalintas į tris pagrindines dalis.

2.7.1 Teisinės sąlygos visiškam sujungimui

Šioje dalyje nurodoma, ar yra kokių nors teisinių apribojimų, neleidžiančių sujungti “Kauno autobusų” ir “Autrolio”.

Niekas ir respondentų negalėjo prisiminti ar pateikti kokių nors teisinių visiško sujungimo apribojimų, todėl galima daryti išvadą, kad sujungimas nepažeistų jokių šalies ar savivaldybių teisės aktų.

2.7.2 Teisinės atsakomybės už reorganizaciją mieste sąlygos

Yra keletas teisinių dalykų, susijusių su atsakomybės pakeitimu transporto skyriuje.

Pavyzdžiui, miestui draudžiama rinkti pajamas iš bilietų, bet jis gali leisti vienai ar abiem bendrovėms bendradarbiaujant pirkti tą paslaugą iš subrangovų.

Daugiau informacijos žr. 3 veiklą “Organizacija”. Kaip teigiama toje dalyje, yra praktinių būdų išspręsti problemas, kurios kyla dėl teisinių apribojimų ir teisinės bazės pakeitimai ar pataisos nėra labai būtini trumpalaikėje ir vidutinėje perspektyvoje.

2.7.3 Teisinės bendradarbiavimo sąlygos

Kaip teigiame šioje ataskaitoje, mes nerekomenduojame visiško sujungimo, bet žinoma palaikome “Kauno autobusų” ir “Autrolio” bendradarbiavimo išplėtimą. Norėdami įsitikinti, kad nėra teisinių dviejų atskirų verslo subjektų bendradarbiavimo apribojimų, mes koncentruojamės ir į respondentų žinias apie teisinius apribojimus, ir veiksmus, kurių jau buvo imtasi bendradarbiaujant abiem bendrovėms.

Nei vienas respondentas, įskaitant ir teisės skyrių darbuotojus, taip pat “Kauno autobusų” direktorių negalėjo nurodyti jokių apribojimų teisinėje bazėje, kurie galėtų komplikuoti dabartinio “Kauno autobusų” ir “Autrolio” bendradarbiavimo išplėtimo ar trukdyti jam.

Norėdami įsitikinti, kad šis teiginys yra teisingas, mes peržiūrėjome keletą veiklos, kuri buvo planuojama ir vykdoma bendradarbiaujant, pavyzdžių. Viena gana būdinga veikla buvo bendros bilietų kontrolės paslaugos, teikiamos išorinio tiekėjo, ir, jei tam nėra jokių teisinių apribojimų, ir kitai veiklai bendradarbiaujant nebus teisinių apribojimų.

Teisinės bazės pakeitimų, įskaitant galimą pataisų poreikį, šioje perspektyvoje nereikia.

3 *Finansinė analizė*

3.1 *Sujungimas, kaip sprendimas*

Tipiškos bendros priežastys sujungimui šiuo atveju yra šios:

- sinergija
- rinkos pajėgumas
- mastų ekonomija
- mokesčių lengvatos
- rizikos diversifikavimas
- pigus pirkimas
- neefektyvus valdymas
- puikybė
- laisvas pinigų srautas

Kadangi organizacijos yra kontroliuojamos savivaldybės ir jų bendras tikslas – užtikrinti Kauno miestui aukštos kokybės ir vertės visuomeninio transporto sistemą, lieka tik keli motyvai:

- mastų ekonomija
- neefektyvus valdymas
- sinergija

Mastų ekonomija *Didesnis* – nebūtinai *geresnis*. Kad būtų pasiektas sujungimo potencialas, nauja organizacija turi būti žymiai efektyvesnė už ankstesnes abi organizacijas. Svarstant mastų ekonomiją, sujungimas gali visiškai nepavykti, tada nei viena iš bendrovių neturėtų pakankamo verslumo tradicijos. Abi organizacijos yra pakankamai didelės, kad pasinaudotų savo dydžiu mastų ekonomijos naudai gauti.

Neefektyvus valdymas Kai kurias organizacijas valdo per didelę administraciją, kas yra susiję su įprastą lygį viršijančiomis pridėtinėmis sąnaudomis. Tokios bendrovės sujungimas į daug efektyviau valdomą verslo įmonę dažnai generuoja sąnaudų sumažėjimą.

Sinergija Sinergijos efektą galima pasiekti, kai dviejų sujungimas yra vertesnis už dviejų atskirų vienetų sumą. Tai gali nutikti, kai, pavyzdžiui, sujungta abiejų organizacijų kompetencija leidžia plėtoti produktą, su kuriuo savarankiškai negalėtų susitvarkyti tokios organizacijos veikdamos po vieną. Supaprastinta sinergijos efekto išraiška yra vienas plus vienas lygu žymiai daugiau nei du. Net jei egzistuoja su veikla susijusių skirtumų, nei viena organizacija negali būti vertinama, kaip įkvepiantis etalonas kitai. Tos organizacijos mažai ką turi išmokti viena iš kitos.

Dėl kompetencijai keliamų reikalavimų, yra labai mažai sričių ar funkcijų, kuriuos būtų galima efektyviau valdyti sujungiant abi organizacijas:

- dyzelinių autobusų ir troleibusų vairuotojai turi gauti skirtingas teises, o tai netinka susijungimui. Organizacijoms, kuriose iš viso yra 600 vairuotojų, beveik nebus naudos sujungus du skyrius, kurie vadovauja vairuotojams. Po sujungimo vis tiek būtų vairuotojų atsiskyrimas (vieni vairuotų dyzelinius autobusus, kiti – troleibusus). Leidimas vairuotojams vairuoti abi transporto rūšis nėra praktiškas ar ekonomiškai sprendimas. Tačiau gali būti nedidelė nauda iš perteklinių vairuotojų skaičiaus sumažinimo, sutelkiant vairuotojus, kurie sugebėtų vairuoti ir dyzelinius autobusus ir troleibusus. Taigi jokio poveikio **sinergijai** ar **mastų ekonomijai**; **Žr. skaičiavimus**
- Reikalavimai dirbtuvėms skiriasi dyzeliniams autobusams ir troleibusams, todėl tam reikės didelių investicijų, kad būtų galima suderinti abi transporto rūšis. Kai kurios dirbtuvės “Kauno autobusuose” yra gana naujos ir šiuolaikiškos. Taigi jokio poveikio **sinergijai** ar **mastų ekonomijai**;
- troleibusų infrastruktūros valdymui ir eksploatacijai (viršuje esantys laidai, elektros įranga, kt.) nebus jokios naudos iš sujungimo dėl specifinės tų funkcijų prigimties; Taigi jokio poveikio **sinergijai** ar **mastų ekonomijai**;
- abiejų transporto rūšių medžiagos ir aptarnavimas (atsarginės dalys, kt.) apskritai nesuderinamos, nes jų gamintojai yra skirtingi, todėl finansinė nauda bus nežymi, išskyrus kai kurias administracines sąnaudas, susijusias su pirkimų procesais. Lėšų sutaupymas didinant pirkimo apimtį, taigi ir perkamąją galią, lengviau pasiekiamas derinant abiejų bendrovių veiklą, kas buvo padaryta perkant bilietų kontrolės paslaugas. Nėra jokių teisinių apribojimų, neleidžiančių abiem bendrovėms sudaryti bendrą sutartį dėl atsarginių dalių ar kitų reikalingų medžiagų. Taigi jokio poveikio **sinergijai** ar **mastų ekonomijai**;
- dviem skirtingoms sistemoms reikia skirtingos kompetencijos, susijusios su:
 - autobusų remontu
 - profilaktine eksploatacija
 - renovacija

Padaliniai, kurie yra gana tinkami sujungimui, yra mobiliosios paslaugos lauke, atsakingos už transporto priemonių taisymą įvykio vietoje ar jų nutempimas į remonto dirbtuves. Šie padaliniai turėtų gana lengvai prisitaikyti prie abiejų rūšių, kas leistų jiems tvarkyti abi transporto rūšis.

- Taigi poveikis **sinergijai** ar **mastų ekonomijai** mažas arba joks;

- pagalbines funkcijas, tokias kaip plovyklos ir pan., dėl kurių taip pat būtų naudinga susijungti, abi bendrovės planuoja užsakyti išorėje. Taigi jokio poveikio **sinergijai** ar **mastų ekonomijai**;
- Pajamų už bilietus surinkimas, bilietų paskirstymas, keleivių bilietų kontrolė ir bilietų gamyba yra sritys, kur naudinga derinti abiejų bendrovių darbą. Akivaizdu, kad **sinergijos** poveikis galėtų būti teigiamas derinant šį darbą. Kyla klausimas, ar tai geriausiai galėtų būti padaroma bendrovėse ar Kauno savivaldybėje.
- Administracijos ir valdymo darbuotojų sumažinimas yra dar vienas teigiamos **sinergijos** šaltinis. Bet kadangi šios sąnaudos yra mažos palyginti su bendromis sąnaudomis, šios sinergijos poveikis būtų gana menkas.

Pirmiau išvardytos funkcijos ir procesai sudaro absoliučiai didžiąją dalį išlaidų darbuotojų skaičiaus, pirkimų ir kitų sąnaudų prasme. Kadangi finansinė „Autrolio“ ir „Kauno autobusų“ susijungimo nauda yra nežymi palyginti su reikalingomis investicijomis ir su susijungimu susijusiomis sąnaudomis.

Vienintelis likęs susijungimo motyvas – padidės organizacijų valdymo efektyvumas. Bet, kaip sakėme pirmiau, būtina, kad vienos iš organizacijų valdymo efektyvumas būtų daug didesnis už kitos, o, remiantis Kaune atlikta analize, to nėra.

3.1.1 Sinergijos poveikis valdymui ir darbuotojų organizavimui

Kad būtų galima įvertinti galimą ekonominę sujungimo naudą, mes peržiūrėjome abiejų bendrovių įvairių kategorijų darbuotojų skaičius.

Paskaičiuotas darbuotojų sumažinimas yra pagrįstas pokalbiais ir kitais iš bendrovių gautais duomenimis.

Valdymas ir darbuotojų organizavimas

Administracijos ir valdymo darbuotojų sumažinimas yra teigiamos sinergijos šaltinis.

Valdymas ir darbuotojų organizavimas	“Autrolis” (dabar)	“Kauno Autobusa i” (dabar)	Apjungta bendrovė	Darbuotojų sumažinimas
Bendrovės valdymas	5	5	8	2
Ekonomika/finansai	22	15	35	2
Pirkimas	9	7	14	2
Pagalbinės funkcijos (teisė, medicina)	6	4	9	1
IT	2	3	4	1
Žmogiškieji ištekliai	2	4	5	1
Iš viso valdžios ir darbuotojų	46	38	75	9

Lentelė 1 Valdymas ir darbuotojų organizavimas Darbuotojų skaičius kiekvienoje kategorijoje prieš sujungimą ir po jo.

Mes siūlome, kad valdymo ir darbuotojų organizavimo koordinavimas leistų darbuotojų skaičių sumažinti 9. Sutaupytų lėšų paskaičiavimai pateikti šioje lentelėje.

Valdymas ir darbuotojų organizavimas	Vidutinis atlyginimas “Autrolyje”	Vidutinis atlyginimą “Kauno autobusuose”	Darbuotojų sumažinimas	Sutaupomos lėšos (per metus)
Bendrovės valdymas	5213	3730	2	107160
Ekonomika/finansai	2190	1240	2	43316
Pirkimas	1900	1500	2	41400
Pagalbinės funkcijos (teisė, medicina)	2100	1200	1	20880
IT	1900	1900	1	22800
Žmogiškieji ištekliai	2000	1230	1	17840
Iš viso valdžios ir darbuotojų			9	253300

Lentelė 2 Valdymas ir darbuotojų organizavimas Sąnaudų sumažėjimo apskaičiavimas Atlyginimai ir sąnaudos pateiktos LTL.

Aukščiausia valdžia

Šiandiena abiejose bendrovėse yra penki aukščiausios valdžios atstovai. Mes paskaičiavome, kad apjungtoje bendrovėje reikėtų 8 aukščiausių vadovų. Šio paskaičiavimo motyvacija: korporacija taps beveik dvigubai didesnė ir reikės daugiau aukščiausių vadovų, kad bendrovė tinkamai funkcionuotų, tačiau nepanašų, kad reikės visų iš buvusių aukščiausių vadovų.

Ekonomika/finansai

Šiandien abi bendrovės turi ekonomikos ir finansų skyrius, kurie panašūs. Darbuotojai juose dirba su buhalterija, iš vairuotojų pinigų

surenkančiais žmonėmis (surinkėjais), taip pat kontrolieriais. Kadangi dirbančių autobusų ir troleibusų skaičius liks nepakitęs, reikės tiek pat surinkėjų. Mūsų sprendimas – reikia buhalterių, o kontrolierių būtų galima sumažinti dviem etatais.

Ekonomikos ir finansų skyrius bus toje pačioje vietoje.

Pirkimas

Centralizuotos abiejų organizacijų pirkimo funkcijos leis joms geriau koordinuoti kažkuriuos bendrovės pirkinius. Štai kodėl mes siūlome panaikinti du etatus.

IT

Abiejų bendrovių IT reikės sujungti, kad būtų suderinta. Kadangi bendras IT sistemų skaičius bus mažesnis, reikės mažiau darbuotojų, kas reiškia, kad reikėtų panaikinti vieną etatą.

Žmogiškieji ištekliai

Abi bendrovės turi žmogiškųjų išteklių skyrių. Siekiant efektyvumo jie galėtų būti centralizuoti.

Pagalbinės funkcijos

Sujungtoje bendrovėje reikia tik vieno teisininko.

3.1.2 Sinergija veikloje

<i>Veikla</i>	<i>“Autrolis” (dabar)</i>	<i>“Kauno Autobusai” (dabar)</i>	<i>Apjungta bendrovė</i>	<i>Darbuotojų sumažinimas</i>
Administracija, planavimas, dispečerinė	17	18,5	35,5	0
Budėtojas	0	6	6	0
Vairuotojai	358	318	676	0
Iš viso veiklos	375	342,5	717,5	0

Lentelė 3 Darbuotojų sumažinimas

<i>Veikla</i>	<i>Vidutinis atlyginim as “Autrolis”</i>	<i>Vidutinis atlyginimą “Kauno autobusuose”</i>	<i>Darbuotojų sumažinimas</i>	<i>Sutaupomos lėšos (per metus)</i>
Administracija, planavimas, dispečerinė	2170	1520	0	0
Budėtojas	0	850	0	0
Vairuotojai	1870	1850	0	0
Iš viso veiklos			0	0

Lentelė 4 Vidutiniai atlyginimai. Sąnaudų sumažėjimo apskaičiavimas Atlyginimai ir sąnaudos pateiktos LTL.

Toliau mes motyvuojame, kodėl nesiūloma sumažinti veiklos skyriaus darbuotojų.

Vairuotojai

Mes nematome jokio potencialo sujungus bendroves mažinti vairuotojų skaičių. Pagrindinis motyvas – sujungimas nepaveiks dirbančių autobusų ir troleibusų skaičiaus. Galima teigti, kad reikėtų sujungti pagalbinius vairuotojus, bet pagalbinių darbuotojų yra gana mažai (maždaug 25 proc.), o vairuotojų teisės vairuoti autobusus ir troleibusus skiriasi. Mes neskaičiuojame vairuotojų skaičiaus sinergijos.

Kita

Vairuotojų ir dirbančių autobusų skaičius bus tas pats ar bus sujungtos bendrovės, ar ne. Mūsų nuomone, administracijos, maršrutų planavimo, kt. Poreikis liks nepakitęs.

3.1.3 Sinergija pardavimuose ir bilietų kontrolėje

Dėl bilietų kontrolės bus sudarytos išorinės sutartys su trečiaja šalimi, ar bendrovės susijungs, ar ne, taigi jokios naudos iš bendrovių sujungimo.

<i>Pardavimai ir bilietų kontrolė</i>	<i>“Autrolis” (dabar)</i>	<i>“Kauno Autobusa i” (dabar)</i>	<i>Apjungta bendrovė</i>	<i>Darbuotojų sumažinimas</i>
Rinkodara ir pardavimai				0
Administracija	4	3		0
Bilietų kontrolieriai	26	28		0
Iš viso bilietų kontrolė	30	31		0

Lentelė.5 Bilietų kontrolės skyrių darbuotojai

<i>Pardavimai ir bilietų kontrolė</i>	<i>Vidutinis atlyginim as “Autrolis”</i>	<i>Vidutinis atlyginimą “Kauno autobusuose”</i>	<i>Darbuotojų sumažinimas</i>	<i>Sutaupomos lėšos (per metus)</i>
Rinkodara ir pardavimai				
Administracija	2100	1250	0	0
Bilietų kontrolieriai	1900	1120	0	0
Iš viso bilietų kontrolė			0	0

Lentelė 6 Bilietų kontrolės skyrių darbuotojai Sąnaudų sumažėjimo apskaičiavimas Atlyginimai ir sąnaudos nurodyti LTL (įskaitant mokesčius ir socialinio draudimo sąnaudas, kt.).

3.1.4 Sinergija techniniame skyriuje

Skaičiuojant, kokią naudą sujungimas duos techniniams skyriams reikalauja, kad fiziniai pastatai liktų dabartinėse vietose. Pasekmė – kai kurie darbuotojai abiejose bendrovėse atlieka panašias užduotis, bet jie negali būti vienoje vietoje, nes jų darbas reikalauja būti arti savo bendrovės.

Toliau mes pateikiama galimų sutaupymų techniniuose skyriuose lentelės.

<i>Techninis skyrius</i>	<i>“Autrolis” (dabar)</i>	<i>“Kauno Autobusai” (dabar)</i>	<i>Apjungta bendrovė</i>	<i>Darbuotojų sumažinimas</i>
Administracija	20,75	9	29,75	0
Atsarginių dalių valdymas.	11	6	17	0
Paslaugos lauke.	10	30	30	10
Priežiūra	35	25	55	5
Smulkus remontas	25	15	35	5
Atnaujinimas	40	35	75	0
Depo palaikymas	55	25	75	5
Iš viso techniniame skyriuje	196,75	145	316,75	25

Lentelė 7 Galimas techninio skyriaus darbuotojų sumažinimas

<i>Techninis skyrius</i>	<i>Vidutinis atlyginim as “Autrolis”</i>	<i>Vidutinis atlyginimą “Kauno autobusuose”</i>	<i>Darbuotojų sumažinimas</i>	<i>Sutaupomos lėšos (per metus)</i>
Administracija	2500	1750	0	0
Atsarginių dalių valdymas.	1600	950	0	0
Paslaugos lauke.	1330	1100	10	138900
Priežiūra	1760	1300	5	94100
Smulkus remontas	1330	900	5	80250
Atnaujinimas	1860	1350	0	0
Depo palaikymas	1600	1100	5	86630
Iš viso techniniame skyriuje			25	399880

Lentelė 8 Sąnaudų taupymas techniniame skyriuje

Lentelėje teigiama, kad galima sutupyti 399880 litus per metus, jei abi bendrovės būtų sujungtos. Kadangi viena svarbi abiejų bendrovių strategija yra pirkti naujus troleibusus ar autobusus, reikia apsvarstyti poveikį, kurį tai gali turėti techniniam ar eksploatacijos organizavimui.

Remiantis “Kauno autobusų” pateiktais skaičiais, jų senų autobusų prieinamumas yra 70 proc., o naujų – 95 proc. Tai reiškia, kad seni autobusai remonto dirbtuvėse ar depuose bus 30/5=5 dažniau nei nauji. Jei būtų daroma prielaida, kad mažiau darbo remonto dirbtuvėse reiškia mažiau darbuotojų, būtų galima sakyti, kad po investicijų į naujus autobusus bendrovėms reikės mažiau remonto ar eksploatacijos darbininkų. Kad įvertintume, kokį poveikį investicijos į naujus troleibusus ir autobusus turės lėšų sutaupymui dėl sujungimo, mes naudosisime sumažinimo koeficientą 3. Mes naudosisime 3 vietoj 6, kad atsižvelgtume į laiką, kai autobusai bus depe, bet ne remonto dirbtuvėse. Kalbant apie naujas investicijas, tai reiškia, kad lėšų sutaupymas techniniame skyriuje sieks maždaug 130000 litų per metus, o ne pirmiau apskaičiuotų 399 880 litų. Tai, žinoma, apytikriai paskaičiavimai, bet būtų neteisinga neatsižvelgti į poveikį, kurį techniniam skyriui gali turėti naujas autobusų parkas.

Dabar motyvuosime galimą sutaupymą dabartinėje techninėje organizacijoje.

Administracija ir atsarginių dalių valdymas

Pradedant nuo administracijos, yra keletas sujungimo privalumų, kadangi jos veikimas yra pririštas prie atitinkamos bendrovės. Tokie patys skaičiavimai atlikti atsarginių dalių valdymui. Net po sujungimo atsarginės dalys turi būti arti abiejų remonto dirbtuvių, o atsargines dalis tvarkanti administracija negali dėl susijungimo pradėti efektyviau veikti. Iš kitos pusės, galimas lauko paslaugų racionalizavimas. Pagrindinė priežastis – pagrindinė šios darbo grupės užduotis yra nuvilkti sugedusius autobusus. Skaičiavimai rodo, kad beveik 25 proc. lauko paslaugų galėtų būti racionalizuota su sąlyga, kad personalas būtų apmokytas, kaip tvarkytis su abiem transporto priemonių rūšimis.

Priežiūra

Atidžiau pažvelgus į įvairias darbo grupes priežiūros srityse, mes padalijome skyrių, kas darbuotojai būtų susieti su tinkamomis užduotimis. Pagrindinė užduotis priežiūros grupės personalui – prevencinė priežiūra, kuri sumažintų gedimų skaičių. Tai apima įvairias paslaugas ir kitų prevencinių veiksmų, kurie yra periodiškai, rūšis. Dėl sinergijos reikia panaikinti penkis etatus.

Smulkus remontas

Smulkus remontas apima bet kokį smulkų autobusų remontą. Net po sujungimo abi bendrovės ir toliau turės savo atskiras smulkaus remonto dirbtuves. Galima būtų darbuotojus racionalizuoti 10 proc., jei dyzeliniai autobusai būtų taisomi “Autrolyje”. Taigi, daroma prielaida, kad 5 etatų panaikinimas yra įmanomas.

Atnaujinimas

Atnaujinimas apima bendras paslaugas autobusams, kurių bendrovės ilgalaikėje perspektyvoje negalės daryti, kadangi esant naujam parkui pardavėjai reikalautų, kad remontą atliktų autorizuotos dirbtuvės.

Trumpalaikėje perspektyvoje iš sujungimo yra mažas sinergijos poveikis. Dabartinis personalas turi konkrečių pagrindinių žinių, kas trukdo sujungimui.

Depo palaikymas

Depo palaikymas yra susijęs su atitinkamos bendrovės patalpomis ir taip lik ateityje. Tačiau galėtų būti šiek tiek naudos, jei dyzeliniai autobusai galėtų būti aptarnaujami "Autrolyje". Tai leidžia panaikinti penkis etatus.

3.2 Sujungimo veiksmai ir sąnaudos

Kad būtų suteiktas pagrindas sprendimui, ar sujungti abi bendroves, ar ne, mes atlikome apytikrius su sujungimu susijusių sąnaudų paskaičiavimus.

Svarbios prielaidos skaičiuojant sąnaudas yra šios:

- Atsižvelgta tik į nepasikartojančias sąnaudas
- Nereikia fizinio patalpų perkėlimo, išskyrus dalį administracijos
- Sujungiant reikia tik nežymių struktūrinių pakeitimų
- Pagrindinės operacijos lieka nepakitusios
- Galutinis rezultatas yra pagrįstas atnaujintu autobusų parku su mažesniu skaičiumi priežiūros ir atnaujinimo darbuotojų

Pirmiau pateiktų teiginių pasekmė – bendros paskaičiuotų sujungimo sąnaudų lygis bus absoliučiai mažiausias. Lyginant sąnaudas ir ekonominę naudą tai duos mažesnę maržą.

Atsipirkimo laikas yra nustatytas 3 metams, tai tinka verslo aplinkai konkrečioje geografinėje vietovėje.

Bendra "Autrolio" (maždaug 22200000 LTL) ir "Kauno autobusų" (maždaug 13.000.000 LTL) apyvarta, iš viso maždaug 35000000 LTL, naudojama kaip pagrindinis rodiklis vertinant konkrečios sujungimo veiklos sąnaudas.

Kitas naudojamas pagrindinis rodiklis – bendras darbuotojų skaičius, kuris yra maždaug **1250**.

3.2.1 Informacija ir darbuotojų apmokymas

Net geibus sujungiama, kaip siūloma, reikės informacijos ir darbuotojų apmokymo. Įdėtas darbas, žinoma, skiriasi skirtinguose skyriuose ir tai labiau paveikia tarnautojus nei darbininkus.

Personalo kategorija	Etatai	Reikalingos dienos	Vidutinis mėnesio atlyginimas (LTL)	Sąnaudos (LTL)
Valdymas ir administracija	75	10	2500	89.000
Vairuotojai ir susiję vadovai	700	1	1850	62.000
Remonto dirbtuvių darbuotojai (mažai paveikti)	250	5	1400	83.000
Remonto dirbtuvių darbuotojai (labai paveikti)	30	30	1400	60.000
Iš viso				294.000

Lentelė 9 Informacijos ir apmokymo sąnaudos

3.2.2 Ženklo keitimas ir plėtojimas

Nemažos sąnaudos, lydinčios beveik kiekvieną jungimą, yra ženklo plėtojimas. Sąnaudos, žinoma, labai priklauso nuo ambicijų, tačiau minimali strategija yra pakeisti vieną ženklą kitu.

- Ženkilai ant autobusų
- Ženkilai ant stulpų
- Ženkilai ant uniformų ir susijusių medžiagų
- Kanceliarinės prekės
- Ženkilai patalpose

1 proc. visos apyvartos sukelia 350000 LTL ženklo sąnaudas arba mažiau nei 300LTL vienam darbuotojui (apytikris skaičiavimas).

3.2.3 IT sistemų ir kitų pagalbinių sistemų suderinimas

Abi bendrovės naudoja skirtingas duomenų bazes ir programas žmogiškiesiems ištekliams, buhalterijai, analizei, kt. Kad būtų gauta masto ekonomija, reikia suderinti sistemą. Čia pateiktos sąnaudos taip pat yra absoliutaus minimumo paskaičiavimai.

Pagrindiniai išlaidų punktai galėtų būti šie:

- duomenų bazių atnaujinimas
- darbuotojų apmokymas
- esamų sistemų pakeitimas

Remiantis mūsų patirtimi, su IT sistemomis susijusios sąnaudos gali būti 175000LTL ir tai yra absoliutus minimumas už svarbiausių sistemų suderinimą. Tai atitinka 0,5 proc. bendros apyvartos, kuklus skaičius net ir mažam IT projektui.

3.2.4 Darbo vietų perkėlimas

Kad būtų gautas ankstesnėse dalyse numatytas sutaupymas, valdžia ir dauguma darbuotojų būtų perkelti į vieną darbo vietą. Konkrečios sąnaudos, susijusios su veiklos perkėlimu:

- persikraustymo sąnaudos
- naujų darbo vietų sukūrimas, įskaitant
 - biuro pastatus
 - IT instaliacijas
 - baldus ir įrangą
- gamybos nuostolius

Nuomos poveikis biuro erdvės sąnaudoms yra maždaug nulis. (Tariama, kad naujos darbo vietos kainuos tiek pat, kiek senos).

Daroma prielaida, kad kiekvienas persikėlimas, persikraustymas, biuro erdvės keitimas, kt. Siekia 4000 LTL kiekvienam perkeltam darbuotojui (iš viso maždaug 40 darbuotojų). Iš viso 160000 LTL.

3.2.5 Teisinės sujungimo sąnaudos

Dviejų tokio dydžio bendrovių sujungimui reikia išsamios teisinės veiklos, susijusios su:

- sutarčių atnaujinimu
- bendrovės įstatų atnaujinimu

Iš viso paskaičiuotos sąnaudos siekia **175000LTL** ir atitinka mažiau nei 0,5 proc. metinės apyvartos ir vienam darbuotojui tenka maždaug € 400.

3.3 Sąnaudų ir sutaupyto lėšų kompiliacija

Kadangi sutaupytos lėšos yra kuklios, sujungimo sąnaudos yra išlaikytos ties absoliučiu minimumu, kad būtų išvengta netikro pagrindo sprendimu. Tikėtina, kad **sąnaudos gali būti daug didesnės.**

Sujungimo veikla	Sąnaudos
Informacija ir darbuotojų apmokymas	294.000 LTL
Ženklo keitimas ir plėtojimas	350.000 LTL
IT sistemų ir kitų pagalbinių sistemų suderinimas	175.000 LTL
Darbo vietų perkėlimas	160.000 LTL
Teisinės sujungimo sąnaudos	175.000 LTL
Iš viso	1.154.000 LTL

Lentelė 10 Svarbios sujungimo sąnaudos

Suma prilygsta maždaug 3 proc. visų abiejų bendrovių sąnaudų, ir tai yra procentas, kuris yra labai mažas įvertinimas, palyginti su kitų bendrovių sujungimo sąnaudomis.

Galimas metinis sutaupymas apibendrintas lentelėje žemiau.

Darbuotojų sumažinimas	Nauda
Valdymas ir darbuotojų organizavimas	253.300 LTL
Techninis skyrius	130.000 LTL
Iš viso	383,300 LTL

!3 lentelė. Metinė ekonominė sujungimo nauda

Poveikis, kuris dar nebuvo įvardytas skaičiais, yra sumažėjusios konkurencijos poveikis. Sumažėjusi konkurencija ilgalaikėje perspektyvoje greičiausiai sumažins vidinę efektyvumą ir vežimo kokybę. Jei visuomeninio transporto kokybė sumažės 1 proc. žemiau esamo lygio, per metus bus prarasta maždaug 350 000 LTL pajamų. Tai, žinoma, yra apytikriai, bet labai maži, sumažėjusios konkurencijos poveikio skaičiai. Tačiau skaičiavimai rodo, kad sumažėjusi konkurencija yra labai svarbus veiksnys, svarstant sujungimo sprendimą.

Greičiausiai bus papildomų sujungimo sąnaudų, tačiau šių sąnaudų nustatymas nepakeist sprendimo pagrindo.

1 priedas: metodas

Analizuojant galima sujungimą naudojamą metodą buvo pagrįstas pokalbiais ir bendrovių ir Kauno miesto pateiktų dokumentų studijavimu.

Pokalbiai

Pokalbiai su “Autrolio” ir “Kauno autobusų” atstovais tęsėsi daugiau kaip tris dienas. Įvyko maždaug 15 pokalbių, kurie aprėpė didžiąją dalį abiejų bendrovių valdžios.

Kalbintų asmenų buvo paprašyta apsvarstyti šiuos aspektus:

1. sujungimo privalumai
 - a. efektyvumo požiūriu
 - b. kliento (keliautojo) požiūriu
2. sujungimo trūkumai
 - a. efektyvumo požiūriu
 - b. kliento (keliautojo) požiūriu
3. pagrindinės sąnaudos, susijusios su sujungimu.

Tačiau galutinio bendrovių sujungimo klausimas negali būti nagrinėjamas izoliuotai, tai turėtų būti matoma iš bendresnės perspektyvos. Todėl buvo užduota nemažai klausimų, kad būtų geriau suprastos abi organizacijos. Klausimai turėjo paaiškinti tokius aspektus, kaip:

1. verslo idėja, istorinė perspektyva, kt.
2. veiklos charakteristika ir veikimas
3. grėsmės ir galimybės
4. plėtros poreikiai ir iššūkiai

Dokumentacija

Abi bendrovės noriai suteikė “Trivector” dokumentus, kurie buvo svarbūs vertinimui. Šie dokumentai apėmė finansinių ataskaitų pavyzdžius, organizacijos schemas ir net dokumentaciją, kurioje nurodomos būsimos strategijos.

Mūsų aiškinimas, kaip mes suprantame sujungimo tikslą

Galima daryti prielaidą, kad yra aiškus sujungimo motyvas ir daugiau ar mažiau konkretūs uždaviniai, kurių reikia pasiekti. Tačiau šioje

užduoties dalyje, kur turėjo būti vertinamas galimas sujungimas, mes neradome aiškių ir akivaizdžių verslo tikslų, apibūdinančių pagrindinius sujungimo principus. Mes bendrą galimo “Autrolis” ir “Kauno autobusų” sujungimo tikslą vertiname kaip sąlygų sukūrimą gerai funkcionuojančiai visuomeninio transporto sistemai Kauno mieste. Šiuo požiūriu galima daryti prielaidą, kad pagrindinis sujungimo verslo uždavinys yra sukurti:

- stabilų verslą
- finansinį gyvybingumą
- efektyvumo padidinimą
- geresnę kokybę

Mes labiausiai susikoncentruosime į efektyvumo ir kokybės gerinimą, kadangi jie sukuria pagrindą ilgalaikiam stabiliam verslui ir finansiniam gyvybingumui. Tai reiškia, kad užuot susikoncentravus į patį sujungimą, toks požiūris puikiai pasitarnautų, kaip pagrindas tolesniam vertinimui ir kai sujungimas bus laikomas vienu galimu sprendimu siekiant tikslų.

Trumpas bendrovių aprašymas

Šioje dalyje bendrovės bus trumpai aprašytos iš labiau su verslu susijusios perspektyvos.

Organizacinė struktūra ir verslo procesai

Abi bendrovės yra tradicinės hierarchinės linijos organizacijos. Dauguma skyrių yra pagrįsti konkrečiomis funkcijomis, tokiomis, kaip priežiūra ir paslaugos, transporto skyrius, kt. Akivaizdu, kad abi bendrovės yra valdomos ir kontroliuojamos per linijinę organizaciją, o ne kryžminius funkcinis verslo procesus.

Apie tai kalbama, nes hierarchinių struktūrų (kurios gali būti vienintelė tinkama organizacinė struktūra atsižvelgus į tokius faktorius, kaip kultūra, atlyginimų lygis, valdymo stilius, kt.) sujungimas yra gana sunkus ir brangus dėl to, kad tokiose organizacinėse struktūrose yra labai daug oficialių ir neoficialių ribų. Kiekviena riba yra susijusi su didelėmis sąnaudomis vykdant sujungimą.

Toliau lentelėse pateikiama bendrų duomenų apie abi bendroves, kartu su lentelėmis, kuriose pateikiami kažkurie pagrindiniai skaičiai ir rodikliai.

	“Autrolis” (2004)	“Kauno autobusai” (2004)	“Autrolis” (2005 m. I ketvirtis)	“Kauno autobusai” (2005 m. I ketvirtis)
Pajamos	22968	13070	34800	16216
	0	0	0	0

	0	0	0	0
Nusidėvėjimas ir amortizacija	-2948	-1461	0	-3496
Personalo sąnaudos	-14315	-9371	0	-10748
Kuras/elektra	-3260	-6577	0	-7844
Atsarginės dalys ir subsidijos	-1355	-1536	0	-2456
Kitos darbinės išlaidos	-2390	-2636	0	-4776
Dotacijos ir subsidijos	4704	6545	0	14496
Kitos išlaidos, nesusijusios su transportu	-2571	0	0	0
Bendrosios ir administracinės išlaidos	-2370	0	0	0
Išlaidos	-24505	-15036	-7149	-14824
	0	0	0	0
	0	0	0	0
Veiklos (nuostolis)	-1537	-1966	-92	1292
Grynosios finansinės išlaidos (nuostolis) prieš mokesčius	-170	-749	178	-1156
Pajamų mokestis	-1707	-2715	372	236
	0	722	0	0
Grynasis pelnas (nuostolis)	-1707	-1993	372	236

Lentelė 11 Bendri duomenys, tūkst., LTL (šaltinis: pajamų ataskaitos)

Pagrindiniai skaičiai/rodikliai	“Autrolis”	“Kauno autobusai”
Keleivių per metus (mln.)	30	18
Aptarnaujamų maršrutų skaičius	16	35
Suteikta paslaugų per metus (mln. km)	9	7
Transporto priemonių skaičius, naudojamų per dieną	145	130
Pagrindiniai duomenys	“Autrolis”	“Kauno autobusai”
Pajamos vienam darbuotojui	LTL 32600	LTL 23.000
Vidutinis keleivių skaičius per dieną	82191	49315
Keleiviai vienam suteiktos paslaugos km	3,3	2,6
Vidutinis keleivių skaičius aptarnaujamuose maršrutuose (mln.)	1,9	0,5
Iš viso išlaidų, susijusių su keleivių vienkartiniais bilietais	LTL 0,81	LTL 0,81
Vidutinis skaičius transporto priemonių aptarnaujamiems maršrutams ir per dieną	9,1	3,7
Vidutinis keleivių aptarnaujamuose maršrutuose ir per dieną skaičius	5137	1409
Vidutinis keleivių vienoje transporto priemonėje ir per dieną skaičius	567	379

Lentelė 12 Pagrindiniai skaičiai/rodikliai

Strateginiai klausimai ir iššūkiai

Bendroji dalis

Vienas svarbiausių strateginių klausimų ir “Kauno autobusams” ir “Autroliui”, stipriai paveikiančių pačią vežimo sistemą, yra bilietų sistemų suderinimas, kas leistų keleiviams važiuoti ir troleibusais ir autobusais su tais pačiais bilietais.

Efektyviausiose visuomeninio transporto sistemose bilietų pardavimą ir kontrolę valdo pagrindinis veikėjas, tačiau tai gali daryti ir operatoriai arba tiekėjai. Šiuo atveju ši dalis liks operatoriams, kas verčia “Kauno autobusus” ir “Autroli” šiek tiek keisti savo organizaciją ir labiau tarpusavyje bendradarbiauti. Tam tikru mastu tai galėtų būti laikoma daliniu sujungimu ir toliau aptartas/.

“Kauno Autobusai”

Aktualiausi klausimai, su kuriais susiduria “Kauno autobusai”, yra autobusų parko amžius ir būklė.

Organizacinių pasekmių senų autobusų parkui yra daug ir mes esame tikri, kad parko atnaujinimas leis “Kauno autobusams” radikaliai padidinti efektyvumą.

Dar vienas strateginis iššūkis “Kauno autobusams” yra bandymas gauti rinkos dalį, ypač iš mikroautobusų, padidinant vežimo kokybę patogumo ir pasiekiamumo prasme.

Kiti strateginiai “Kauno autobusų” uždaviniai šiuo metu yra:

- padidinti transporto priemonių saugumą
- sukurti duomenų bazių sistemą, kuro palengvintų remontą ir priežiūrą
- tvarkaraščio stabilumas

“Kauno autobusai” šiuo metu taip pat vertina galimybes sudaryti išorines sutartis dėl nepagrindinio verslo, tokio, kaip plovyklos, kad daugiau susitelktų į pagrindinį verslą.

“Autrolis”

Nors “Autrolis” nekenčia taip labai kaip “Kauno autobusai” dėl troleibusų parko amžiaus, jis turi tą pačią problemą. “Autrolis” taip pat susiduria su nusidėvinčios infrastruktūros (orinių laidų, kt.) problema, taip pat problemomis, kaip įsigyti panaudotų, bet dar gerų troleibusų parko atnaujinimui. Tačiau nei vienas iš šių klausimų negali būti išspręstas ar bent palengvintas sujungimo.

Dar vienas strateginis tikslas – aprėpti didesnę Kauno dalį steigiant naujus maršrutus ir gaunant finansavimą, reikalingą tokių naujų maršrutų kūrimui.

Kiti klausimai ir pagrindinės užduotys, kurios paminėjo pokalbiuose dalyvavę asmenys:

- optimizuoti grynujų pinigų srautus
- gražinti paskolas
- padidinti verslo apimtį
- padidinti bendradarbiavimą ir ryšius su Kauno miestu ir “Kauno autobusais”.

2 priedas: vertinimas

Norint suprasti šios ataskaitos analizę ir rezultatą, labai svarbu suprasti, kad vertindami sujungimo sąnaudas ar naudą mes susitelkėme į poveikį, kuris yra tik sujungimo rezultatas.

Norint geriau suprasto galimybių sutaupyti sąnaudas struktūrą, galima padalyti potencialą į kelias kategorijas:

1. sąnaudų sumažinimas dėl efektyvumo išaugimo dabartinėje organizacinėje struktūroje, įskaitant bendrovių bendradarbiavimo galimybes.
2. Sąnaudų sumažinimas dėl transporto skyriaus išaugusio vaidmens ir “Autrolio” bei “Kauno autobusų” tapimo operatoriais
3. sąnaudų sumažinimas dėl abiejų operatorių sujungimo.

Dauguma respondentų, taip pat ir “Trivector” sutinka, kad su sąnaudomis susijęs potencialas yra didžiausios pirmoje ir antroje kategorijoje, kas taip pat atsispindi abiejų bendrovių gerinimo iniciatyvose.

Subjektyvus pokalbiuose dalyvavusių asmenų požiūris

Šioje dalyje pateikiama pokalbyje dalyvavusių nuomonės, kad skaitytojas susidarytų įspūdį apie jų nuomonę.

Išskyrus kelias išimtis, niekas realiai netikėjo, kad sujungimas būtų sėkmingas. Tie, kas pozityviausiai žiūrėjo į sujungimą, laikėsi gana atsargaus požiūrio, apimančio tik mažas verslo dalis, tokias kaip administravimas, bilietų pardavimas ir keleivių kontrolė.

“Kauno autobusų” darbuotojai galėjo iš dalies pasamprotauti apie bendradarbiavimo galimybes. “Autrolyje” žmonės buvo labiau kategoriški šiuo atveju su savo neigiamu požiūriu.

Pokalbiuose dalyvavusių asmenų taip pat buvo paklausta, kodėl sujungimas yra labiau aptariamas ir dažniausias atsakymas buvo, kad tokia yra politinė iniciatyva, o motyvai nėra naudingi pirmiausia keleiviams ir net bendrovėms. Kai kurie manė, kad nuosavybės perteklius galėtų būti parduotas privačioms šalims, siekiant padidinti savivaldybės pajamas ir tai galėjo būti slaptas tikslas. (tokia argumentų linija leidžia galvoti, kad fizinis vietų perkėlimas yra naudingas. Tai bus aptarta toliau).

Pokalbiuose dalyvavę asmenys, kaip teigta anksčiau, gana neigiamai žiūri į abiejų bendrovių sujungimo idėją ir dažniausia priežastis –

sistemos (elektriniai troleibusai ir dyzeliniai autobusai) yra tokios skirtingos, kad sujungimo nauda būtų labai maža, jei jos išvis būtų.

Beveik visi respondentai laikėsi nuomonės, kad bus daug sunkiau valdyti ir kontroliuoti daug didesnę bendrovę ir neigiamas poveikis efektyvumui bus didžiulis.

Suvokimo jausmas ir pasirengimas pokyčiams

Kaip teigta pirmiau, plačiai paplitusi nuomonė, kad viena svarbiausia šio pasikeitimo iniciatyva yra pagrįsta politiniais veiksniais, kurie nebūtų tiesiogiai naudingi keleiviams ir nepadidintų efektyvumo. Šis faktas rodo, kad beveik nėra pasirengimo pokyčiams.

Nors vertinime buvo susitelkta į objektyvią naudą ir sujungimo trūkumus, negalima visai nepaisyti vidinio poreikio keisti tokio masto veiklą. Sujungimo veikloje yra aiškus ryšys su pasirengimu pokyčiams ir bendros su tuo susijusioms sąnaudoms.