

## **UŽDAROSIOS AKCINĖS BENDROVĖS „DRUSKININKŲ SVEIKATINIMO IR POILSIO CENTRAS AQUA“ VEIKLOS STRATEGIJA 2025–2028 M.**

UAB „Druskininkų sveikatinimo ir poilsio centras AQUA“ (toliau ir/arba – Bendrovė) yra vienas svarbiausių Druskininkų kurorto ekonomikos, turizmo ir sveikatingumo infrastruktūros objektų, turintis strateginę reikšmę savivaldybei, regiono ekonomikai bei Lietuvos turizmo sektoriui. Bendrovė daugiau kaip aštuoniolika metų formuoja Druskininkų kaip modernaus sveikatingumo kurorto įvaizdį ir prisideda prie ilgalaikio regiono konkurencingumo stiprinimo.

Bendrovė vykdo kompleksinę veiklą, apimančią vandens pramogų, sveikatingumo, gydymo, apgyvendinimo, maitinimo, sporto ir aktyvaus poilsio paslaugas. Tokia integruota veiklos struktūra leidžia kurti sinergiją tarp skirtingų paslaugų sričių, užtikrinti stabilų lankytojų srautą bei efektyviai išnaudoti infrastruktūrą visais metų laikais.

Per metus Bendrovė pritraukia reikšmingą dalį į Druskininkus atvykstančių turistų, todėl jos veikla tiesiogiai prisideda prie:

- vietos verslo augimo;
- darbo vietų kūrimo;
- turizmo sezoniškumo mažinimo;
- Druskininkų, kaip tarptautinio kurorto, žinomumo didinimo.

### **1. STRATEGIJOS PASKIRTIS**

Strategija parengta atsižvelgiant į Druskininkų savivaldybės (toliau – Akcininko) lūkesčių rašte išdėstytus tikslus ir siekius, nustatančius Bendrovės ilgalaikės veiklos kryptis, finansinius lūkesčius, veiklos efektyvumo, skaidrumo, socialinės atsakomybės bei tvarumo principus.

Strategijos tikslas – užtikrinti tvarų Bendrovės augimą, finansinį stabilumą, paslaugų kokybės lyderystę Baltijos regione bei ilgalaikės vertės kūrimą Akcininkui, klientams bei darbuotojams.

Strategija taip pat orientuota į:

- pažangių technologinių sprendimų diegimą;
- veiklos efektyvumo didinimą;
- aukščiausių klientų aptarnavimo standartų užtikrinimą;
- darbuotojų kompetencijų stiprinimą;
- ilgalaikį infrastruktūros modernizavimą;
- tvarios ir socialiai atsakingos veiklos vystymą.

Įgyvendinant strategiją siekiama, kad Bendrovė išliktų moderni, konkurencinga, finansiškai stabili ir gebanti greitai prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos, klientų ir technologinių poreikių.

## 2. STRATEGINĖ VIZIJA

Būti pažangiausiu ir labiausiai vertinamu sveikatingumo, poilsio bei pramogų centru Baltijos regione, kuriant aukščiausios kokybės patirtį svečiams, tvarų ekonominį augimą akcininkui ir pridėtinę vertę Druskininkų savivaldybei.

## 3. MISIJA

Teikti **kompleksiškas, kokybiškas ir inovatyvias paslaugas**, skatinančias sveikatingumą, aktyvų poilsį ir emocinę gerovę, jungiant vandens pramogas, apgyvendinimą, sportą ir gydymą į vieną sinerginę sistemą.

## 4. VERTYBĖS

- **Kokybė ir profesionalumas** – aukščiausi standartai visose paslaugose.
- **Skaidrumas ir atsakomybė** – pagarba Akcininkui, darbuotojui ir klientui.
- **Inovacijos ir pažanga** – technologijų bei idėjų taikymas kuriant patirtis.
- **Žmonės ir bendruomenė** – darbuotojų įsitraukimas ir vietos bendruomenės stiprinimas.
- **Tvarumas** – atsakingas išteklių naudojimas, aplinkosaugos principai.

## 5. IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ

### 5.1 Politinė ir teisinė aplinka

- Lietuvos Vyriausybės ir savivaldybių politika išlieka palanki turizmo ir sveikatingumo sektoriui – numatytos ES struktūrinių fondų priemonės kurortų infrastruktūros modernizavimui, energinio efektyvumo didinimui ir tvariam turizmui.
- Svarbu laikytis griežtėjančių aplinkosaugos ir darbo santykių reikalavimų (ES taksonomijos principai, „žaliosios viešosios investicijos“, darbo užmokesčio skaidrumo direktyvos).
- Valstybės parama viešajam ir sporto turizmui suteikia papildomų galimybių bendradarbiauti su nacionalinėmis sporto federacijomis ir sveikatingumo programų rėmėjais.

**Poveikis strategijai:** reikia išlaikyti skaidrumo, tvarumo ir socialinės atsakomybės standartus, aktyviai dalyvauti įvairiuose projektuose.

### 5.2 Ekonominė aplinka

- Po COVID-19 atsigavęs turizmo sektorius demonstruoja stabilų augimą (~6–8 % per metus).
- Gyventojų perkamoji galia didėja, bet kartu auga darbo užmokesčio, energetikos ir paslaugų sąnaudos.
- Didėja vidaus turizmo dalis, mažėja kelionių į užsienį apimtys dėl geopolitinio nestabilumo.

**Poveikis:** būtina užtikrinti veiklos efektyvumą, diversifikuoti paslaugas, kad būtų galima išlaikyti pelningumą augant sąnaudoms.

### 5.3 Socialinė ir kultūrinė aplinka

- Visuomenėje stiprėja dėmesys sveikatingumui, fiziniam aktyvumui, emocinei sveikatai.

- Auga šeimų ir vyresnio amžiaus klientų segmentas, didėja poreikis kompleksinėms sveikatingumo paslaugoms.
- Klientai vis dažniau renkasi trumpesnius, bet intensyvesnius poilsio formatus – savaitgaliais ar 2–3 dienų pabėgimus.

**Poveikis:** reikia kurti lanksčius paslaugų paketus, taikyti personalizuotą aptarnavimą ir pasiūlymus skirtingoms amžiaus bei interesų grupėms.

#### 5.4 Technologinė aplinka

- Sektoriuje greitai plinta skaitmeniniai sprendimai: išmaniosios rezervacijos, dinaminės kainodaros sistemos, klientų duomenų analizė, e-marketingas, lojalumo programos.
- Tvarumo technologijos (energijos taupymas, vandens recirkuliacija, saulės energijos integracija) tampa konkurenciniu pranašumu.

**Poveikis:** Bendrovė turi diegti pažangius IT sprendimus valdymui, marketingui, energijos naudojimui ir klientų aptarnavimui.

#### 5.5 Konkurencinė aplinka

- Pagrindiniai konkurentai yra Lietuvos, Latvijos, Lenkijos pramogų parkai bei besiformuojantys regioniniai SPA centrai;
- Bendrovė išlieka lyderė Baltijos šalyse pagal lankytojų skaičių, paslaugų spektrą ir infrastruktūros apimtį.
- Atsirandant naujiems objektams, reikia stiprinti klientų lojalumą, inovacijų diegimą ir kokybės standartus.

**Poveikis:** siekti išlaikyti lyderystę per patirtį, kokybę, inovacijas ir reputaciją.

### 6. VIDINĖS APLINKOS ANALIZĖ

#### 6.1. Veiklos apžvalga

Įmonės pagrindinė veikla – sveikatingumo, vandens pramogų, apgyvendinimo, sporto, gydymo, maitinimo ir poilsio paslaugos.

2024 m. pabaigoje įmonėje dirbo **401 darbuotojas**, o metinės pajamos siekė apie **18 mln. Eur**.

Įgyvendinami svarbūs projektai:

- naujo viešbučio Snow arenoje statyba (apie 10 mln. Eur investicija);
- Gydyklos atnaujinimas ir viešbučio AQUA kambarių modernizavimas;
- planuojamas naujo poilsio ir pramogų komplekso prie Snow arenos projektas.

#### 6.2 Ištekliai ir kompetencijos

**Stiprybės:**

- Patyrusi, lojali ir kompetentinga darbuotojų komanda;
- Aiški valdymo struktūra ir efektyvi procesų kontrolė;
- Aukšti paslaugų kokybės standartai;
- Įmonės reputacija ir žinomumas Baltijos regione;
- Diversifikuota veikla (vandens parkas, gydyklos, sportas, apgyvendinimas, maitinimas).

## Silpnybės:

- Didelės fiksuotos išlaidos (energetika, darbo užmokestis);
- Ribotos galimybės spartesniam eksporto (užsienio rinkų) augimui;
- Sezoniškumo poveikis kai kurioms veikloms.

## 6.3 Organizacinė struktūra ir valdymas

Veikla organizuojama funkciškai:

- Generalinis direktorius;
- Padaliniai: Vandens parkas, Viešbučiai, Maitinimas, Gydykla, Snow arena, Finansai, Marketingas, Techninis skyrius, Žmogiškieji išteklių.

## SSGG (SANTRAUKA)

Stiprybės	Silpnybės
Lyderystė regione, stiprus prekės ženklas	Aukštos energetikos sąnaudos
Kokybiškos, sinergiškai veikiančios paslaugos	Sezoniškumas
Patyrusi komanda	Ribotos plėtros teritorijos galimybės
Aukšta reputacija ir lojalūs klientai	Priklausomybė nuo vietinės rinkos
Galimybės	Grėsmės
ES fondai, tvarios investicijos	Energijos kainų svyravimai
Skaitmenizacija ir automatizacija	Konkurencijos augimas regione
Sveikatingumo turizmo populiarėjimas	Demografinis klientų mažėjimas
Partnerystės su sporto federacijomis	Ekonominiai ar politiniai svyravimai

## 7. STRATEGINĖS KRYPTYS IR PRIORITETAI

### 7.1. Paslaugų kokybės ir klientų patirties stiprinimas

Tikslas – užtikrinti aukščiausios kokybės, pažangias ir konkurencingas paslaugas, orientuotas į skirtingų klientų segmentų poreikius.

Pagrindinės kryptys:

- vandens parko infrastruktūros modernizavimas;
- poilsio ir SPA zonų atnaujinimas;
- naujų paslaugų paketų kūrimas šeimoms, sportininkams, senjorams ir verslo klientams;
- integruotų „vienos patirties“ sprendimų vystymas;
- klientų aptarnavimo standartų gerinimas;
- personalizuotų pasiūlymų kūrimas;
- klientų kelionės (*customer journey*) analizė ir optimizavimas.

Siekiama, kad klientų patirtis apimtų visą paslaugų grandinę – nuo rezervacijos iki aptarnavimo po apsilankymo. Prioritetas teikiamas emocinės vertės kūrimui, lankstiems paslaugų sprendimams ir ilgalaikiam klientų lojalumui.

## **7.2 Inovacijų ir skaitmenizacijos plėtra**

Tikslas – diegti pažangius technologinius sprendimus ir didinti veiklos efektyvumą.

Pagrindinės kryptys:

- išmanios rezervacijų sistemos;
- dinaminė kainodara;
- klientų duomenų analizė;
- lojalumo sistemos modernizavimas;
- procesų automatizavimas;
- skaitmeninė vadybos sistema;
- dirbtinio intelekto sprendimų taikymas klientų aptarnavime ir rinkodaroje.

Numatoma stiprinti skaitmeninę rinkodarą, plėtoti elektroninės prekybos kanalus ir didinti veiklos duomenų analizės brandą. Duomenimis grįstas sprendimų priėmimas turi tapti viena svarbiausių veiklos efektyvumo didinimo priemonių.

## **7.3. Infrastruktūros ir investicinių projektų plėtra**

Tikslas – plėsti ir modernizuoti Bendrovės infrastruktūrą bei didinti paslaugų konkurencingumą.

Pagrindiniai projektai:

- viešbučio Snow arenoje atidarymas;
- naujo pramogų centro projektavimas;
- vandens parko kalnelių atnaujinimas;
- automobilių aikštelės modernizavimas;
- gydyklos ir viešbučių infrastruktūros modernizavimas;
- energetinio efektyvumo investicijos.

Investiciniai projektai bus vykdomi laikantis finansinio tvarumo principų, užtikrinant optimalų skolinto ir nuosavo kapitalo santykį bei vertės kūrimą akcininkui.

Didelis dėmesys bus skiriamas infrastruktūros modernizavimui, kuris didintų:

- klientų komfortą;
- lankytojų srautų valdymo efektyvumą;
- energinį efektyvumą;
- papildomų pajamų generavimo galimybes.

## **7.4. Tvarumo ir energinio efektyvumo stiprinimas**

Tikslas – mažinti veiklos poveikį aplinkai ir didinti energinį efektyvumą.

Pagrindinės kryptys:

- energijos vartojimo optimizavimas;
- atsinaujinančių energijos šaltinių integracija;
- vandens ir šilumos recirkuliacijos sprendimai;
- atliekų rūšiavimo plėtra;
- aplinkai draugiškų produktų naudojimo skatinimas.

Bendrovė sieks, kad tvarumas taptų integralia organizacijos kultūros dalimi. Bus vykdomos darbuotojų ir klientų švietimo iniciatyvos aplinkosaugos klausimais.

## **7.5. Žmogiškųjų išteklių stiprinimas**

Tikslas – išlaikyti motyvuotą, kvalifikuotą ir įsitraukusią komandą.

Pagrindinės kryptys:

- kompetencijų ugdymo sistema;
- darbuotojų motyvacinė programa;
- konkurencingas darbo užmokestis;
- darbuotojų įtraukimo iniciatyvos;
- darbuotojų kaitos mažinimas;
- vidinės karjeros galimybių stiprinimas;
- lyderystės kompetencijų ugdymas.

Bendrovė sieks būti patraukliu darbdaviu regione, kuriančiu saugią, modernią ir darbuotojų poreikius atitinkančią darbo aplinką.

Darbuotojų įsitraukimas bus stiprinamas per:

- reguliarius vidinius mokymus;
- rezultatų vertinimo sistemą;
- motyvacinę premijų sistemą;
- vidinę komunikaciją;
- darbuotojų gerovės iniciatyvas.

## **7.6. Skaidrumo ir reputacijos stiprinimas**

Tikslas – užtikrinti aukščiausius valdymo ir reputacijos standartus.

Pagrindinės kryptys:

- korupcijos prevencijos priemonės;
- rizikų valdymo sistema;
- reguliari akcininko informavimo praktika;
- socialinės atsakomybės projektai;
- partnerystės su bendruomene;
- etikos kultūros stiprinimas;
- reputacijos rizikų stebėseną.

Bendrovė užtikrins atvirą ir savalaikę komunikaciją su Akcininku bei kitomis suinteresuotomis šalimis.

Siekama, kad Bendrovė būtų vertinama kaip skaidri ir socialiai atsakinga organizacija, patikimas partneris, moderni ir inovatyvi įmonė, viena stipriausių turizmo sektoriaus organizacijų Lietuvoje.

## 8. STRATEGINIAI TIKSLAI IR RODIKLIAI

Sritis	Tikslas	Rodikliai (KPI)	Laikotarpis
Finansinė kryptis	Užtikrinti stabilų augimą ir pelningumą	Pardavimo pajamos $\geq 19$ mln. € (2025) $\rightarrow 24$ mln. € (2028); Grynojo pelno marža $\geq 7\%$ ;	2025–2028
Finansinis stabilumas	Užtikrinti tvarią kapitalo struktūrą	Finansinių skolų ir nuosavo kapitalo santykis $\leq 0,41$ (2025) $\rightarrow \leq 0,21$ (2028)	2025–2028
Pelningumas	Generuoti stabilų grynąjį pelną	Grynasis pelnas $\geq 1,4$ mln. Eur per metus; grynojo pelningumo koeficientas $\geq 0,07$	2025–2028
Veiklos efektyvumas	Užtikrinti veiklos tvarumą	EBITDA $\geq 3,6$ mln. Eur per metus; įsiskolinimo koeficientas $\leq 0,30$	2025–2028
Vandens parkas	Išlaikyti rinkos lyderystę	$\geq 380$ tūkst. lankytojų per metus	Nuolat
Viešbučių veikla	Didinti užimtumą	Bendras metinis užimtumas $\geq 72\%$	Nuolat
Viešbutis Snow arenoje	Užtikrinti sėkmingą naujo objekto veiklą	Užimtumas: $35\%$ (2025-2026) $\rightarrow 70\%$ (2028)	2025-2028
Snow arena	Didinti lankytojų ir sportininkų srautus	$\geq 40$ tūkst. individualių lankytojų; $\geq 4,5$ tūkst. profesionalių sportininkų per metus	Kasmet
Žmogiškieji ištekliai	Kurti stiprų darbdavio įvaizdį ir mažinti kaitą	Darbuotojų kaita $< 20\%$ ; įsitraukimo indeksas $> 80\%$ ; konkurencingas DU pagal rinką	2025–2027
Paslaugų kokybė	Užtikrinti aukščiausią klientų patirtį	Klientų pasitenkinimo indeksas (NPS) $\geq 85$	Nuolat
Socialinė atsakomybė	Prisidėti prie Druskininkų strateginių tikslų įgyvendinimo	Turizmo srautų augimas, vietos partnerių įtrauktis, aplinkosauginių iniciatyvų skaičius	Nuolat
Valdymas ir skaidrumas	Užtikrinti aukščiausią valdymo kultūrą	Antikorupcinės priemonės įdiegtos; reguliari rizikų analizė; akcininko informavimas apie esminius pokyčius	2025–2028

## 9. STRATEGINIŲ PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMO PLANAS

Laikotarpis	Pagrindiniai darbai
2025 m.	Viešbučio Snow arenoje atidarymas (2025 m. pabaigoje); lojalumo sistemos įdiegimas; paslaugų kokybės auditas;
2026 m.	Požeminės automobilių aikštelės modernizavimas; IT infrastruktūros modernizavimas;
2027 m.	Naujo pramogų centro projektavimo darbai; vandens parko kalnelių atnaujinimo darbai; darbuotojų kompetencijų akademijos iniciatyvos
2028 m.	Naujo pramogų centro vystymo darbų tęstinumas; procesų optimizavimo auditas; tarptautinių partnerysčių plėtra

## 10. RIZIKŲ VALDYMAS IR KORUPCIJOS PREVENCIJA

Bendrovė užtikrins sistemingą rizikų identifikavimą, vertinimą ir valdymą.

Pagrindinės rizikų valdymo kryptys:

- finansinių rizikų stebėseną;
- energetikos kainų svyravimo poveikio valdymas;
- veiklos tęstinumo planavimas;
- reputacinių rizikų prevencija;
- vidaus kontrolės stiprinimas;
- interesų konfliktų prevencija;
- antikorporcinės politikos įgyvendinimas;
- darbuotojų etikos ir atitikties mokymai.

Bendrovės generalinis direktorius įsipareigoja iš anksto informuoti Akcininką apie:

- esminius veiklos pokyčius;
- didelės apimties sandorius;
- potencialius teisinius ginčus;
- galimus korupcijos atvejus;
- rizikas, galinčias paveikti Bendrovės reputaciją ar finansinį stabilumą;
- aplinkosaugines ar socialines grėsmes.

## 11. SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ IR BENDRUOMENĖ

Bendrovė sieks aktyviai prisidėti prie Druskininkų savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimo.

Pagrindinės kryptys:

- bendri projektai su savivaldybe;
- vietos verslo partnerystės;
- sporto ir sveikatingumo iniciatyvos;
- socialiniai projektai bendruomenei;
- aplinkosaugos iniciatyvos;
- vietos turizmo skatinimas.

Tikslas – didinti Druskininkų kurorto konkurencingumą ir stiprinti miesto, kaip tarptautinio sveikatingumo centro, įvaizdį.

## 12. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO PRIEŽIŪRA

- Strategijos įgyvendinimą koordinuoja **generalinis direktorius**;
- Kasmet pristatomi **strategijos įgyvendinimo aspektai** akcininkui;
- Nustatomi **metiniai veiklos rodikliai**, vertinami kas ketvirtį;
- Strategijos peržiūra atliekama kasmet, pritaikant prie ekonominės aplinkos pokyčių.

\*\*\*

UAB „Druskininkų sveikatinimo ir poilsio centras AQUA“ 2025–2028 m. strategija nustato aiškia ilgalaikės veiklos kryptį – išlaikyti lyderystę Baltijos regione, užtikrinti tvarų finansinį augimą, aukščiausią paslaugų kokybę, efektyvų valdymą bei reikšmingą indėlį į Druskininkų kurorto plėtrą.

Strategija orientuota į ilgalaikį vertės kūrimą akcininkui ir visuomenei, užtikrinant subalansuotą ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę plėtrą.

Bendrovė sieks:

- išlaikyti stiprią finansinę būklę;
- plėtoti inovatyvias paslaugas;
- stiprinti darbuotojų kompetencijas;
- kurti modernią organizacinę kultūrą;
- aktyviai prisidėti prie Druskininkų savivaldybės strateginių tikslų įgyvendinimo.

Įgyvendinus strategiją Bendrovė:

- užtikrins stabilų finansinį pagrindą;
- sustiprins inovatyvios ir modernios organizacijos įvaizdį;
- didins klientų ir darbuotojų pasitenkinimą;
- išlaikys aukštą reputaciją ir skaidrumo standartus;
- stiprins Druskininkų, kaip tarptautinio sveikatingumo ir poilsio kurorto, konkurencingumą;
- taps viena pažangiausių sveikatingumo ir poilsio infrastruktūros organizacijų Baltijos regione.

Strategijos įgyvendinimas bus grindžiamas atsakingu valdymu, nuosekliu investicijų planavimu, duomenimis grįstu sprendimų priėmimu ir partneryste su Akcininku, darbuotojais, klientais bei vietos bendruomene.