

**Uchwała Nr XIII/81/2011
Rady Powiatu Krośnieńskiego
z dnia 12 grudnia 2011 r.**

**w sprawie zatwierdzenia Planu Rozwoju Spółki PKS w Krośnie S.A. z siedzibą
w Iwoniczu na lata 2012 -2016**

Na podstawie art. 12 pkt. 11 ustawy z dnia 5 czerwca 1998r. o samorządzie powiatowym (Dz. U. z 2011r. Nr 142, poz. 1592 z późn. zm.) oraz § 2 ust. 2 Umowy nieodpłatnego przeniesienia praw z akcji z dnia 17 maja 2011 r.

Rada Powiatu Krośnieńskiego

u c h w a ł a

co następuje :

§ 1

Zatwierdza Plan Rozwoju Spółki PKS w Krośnie S.A. z siedzibą w Iwoniczu na lata 2012 – 2016 stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2

Wykonanie uchwały powierza się Zarządowi Powiatu Krośnieńskiego.

§ 3

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

PRZEWODNICZĄCY RADY

Andrzej Krężałek

Załącznik
do uchwały Rady Powiatu Krośnieńskiego
Nr XIII/81/2011
z dnia 12 grudnia 2011 r.

PKS w Krośnie S.A.

Plan Rozwoju na lata 2012 - 2016

Krosno, październik 2011 r.

Spis treści

1	WPROWADZENIE.....	3
2	STRESZCZENIE OPERACYJNE.....	4
3	OPIS FIRMY.....	5
3.1	Dane organizacyjne.....	5
3.2	Historia - powstanie, rozwój, najważniejsze zmiany.....	5
3.3	Zakres działania – rynki, produkty, grupy klientów, dostawcy.....	6
3.4	Struktura organizacyjna, zatrudnienie i polityka kadrowa.....	7
3.5	Stan taboru.....	8
3.6	Dane ekonomiczne – wyniki za ostatnie 3 lata.....	9
4	PLAN ROZWOJU NA LATA 2012 - 2016.....	12
4.1	Analiza marketingowa.....	12
4.1.1	Opis sytuacji w branży oraz rynku lokalnego.....	12
4.1.2	Analiza dostawców.....	13
4.1.3	Analiza konkurencji.....	14
4.1.4	Rynek sprzedaży paliw.....	16
4.2	Analiza SWOT.....	17
4.3	Kluczowe czynniki sukcesu.....	19
4.4	Wizja i misja.....	20
4.5	Cele strategiczne.....	20
4.6	Cele operacyjne.....	21
	KOMENTARZ DO NAJWAŻNIEJSZYCH DZIAŁAŃ.....	22
5	PLAN FINANSOWANIA ROZWOJU NA LATA 2012 - 2016.....	25
5.1	Strategia finansowa.....	25
5.2	Wydatki inwestycyjne i źródła ich finansowania.....	26
5.3	Prognoza sprzedaży.....	28
5.4	Koszty funkcjonowania.....	28
5.5	Prognoza Rachunku Wyników.....	30
6	PODSUMOWANIE.....	32

1 WPROWADZENIE

Polityka transportowa powiatu określa zasadnicze kierunki rozwoju systemu transportowego na obszarze powiatu krośnieńskiego, mające na celu poprawę funkcjonowania systemu transportu zbiorowego osób oraz transportu towarów.

Założenia polityki transportowej są ściśle powiązane z ogólną wizją rozwoju Powiatu. Generalnym celem polityki jest stworzenie systemu warunków dla sprawniejszego i bezpieczniejszego przemieszczania osób i towarów, przy spełnieniu wymogów ograniczenia uciążliwości transportu dla środowiska, a przez to poprawa dostępności komunikacyjnej w obrębie Powiatu, województwa i kraju.

Eksploracja, modernizacja i rozwój systemu transportu powinny służyć stymulowaniu rozwoju gospodarczego (w tym wspieraniu tworzenia nowych miejsc pracy i działalności inwestycyjnej) kształtowaniu ładu przestrzennego, działalności kulturalnej a także promocji powiatu krośnieńskiego.

Organizacja i zarządzanie transportem jest jedną z newralgicznych dziedzin decydujących o całokształcie rozwoju jednostki samorządu terytorialnego.

Powiat krośnieński dąży do unowocześnienia infrastruktury transportowej, usprawnienia dostępności systemu komunikacji zbiorowej, priorytetowo traktuje rozwój transportu zbiorowego, uwzględniając: potrzeby przewozowe, poprawę bezpieczeństwa ruchu drogowego, bezpieczeństwa pasażerów, w tym osób niepełnosprawnych a także ochronę środowiska przyrodniczego powiatu.

Zadania z zakresu transportu zapewnienia Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Krośnie S.A. z siedzibą w Iwoniczu, której jedynym akcjonariuszem jest powiat krośnieński.

Przedstawiany plan rozwoju PKS w na lata 2012-2016 określa przyszłość spółki, jej wizję, misję i cele strategiczne, a także katalog czynności i zadań, jakie zostaną wykonane dla osiągnięcia zamierzonych celów. Przekształcenie PKS w Krośnie S.A. w nowoczesne, budzące zaufanie klientów, przedsiębiorstwo transportowe jest jedyną szansą na skuteczne działanie firmy na silnie konkurencyjnym rynku przewozu osób. Plan rozwoju odpowiada na pytanie: dokąd chcemy dotrzeć i jakie są drogi osiągnięcia naszych zamierzeń.

2 STRESZCZENIE OPERACYJNE

Zważywszy na fakt, że sytuacja bieżąca finansów PKS w Krośnie S.A. jest bardzo trudna i nadal jeszcze postępuje generowanie strat, w opracowaniu postawiono tezę, iż jedyną drogą ratowania finansów firmy i jej przyszłości jest wdrożenie programu radykalnych zmian.

W związku z tym, że wyraźnie negatywne tendencje występują w PKS w Krośnie S.A. praktycznie już od około 4 lat, Spółka utraciła szereg szans na przeprowadzenie zmian metodami ewolucji. Na tym etapie, kiedy kapitał własny ma już wartość ujemną, występuje paląca potrzeba wdrożenia rozwiązań hamujących dalsze powstawanie strat, a jednocześnie dających szansę na odzyskanie rentowności, przy jednoczesnym zachowaniu pozycji konkurencyjnej.

3 OPIS FIRMY

3.1 Dane organizacyjne

Nazwa firmy	Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Krośnie S.A.
Adres	38-440 Iwonicz Zdrój, Iwonicz ul. Zadwór 14
Adres operacyjny i siedziba zarządu	38-400 Krosno, ul. Tysiąclecia 14
NIP	684-00-00-910
REGON	000616994
KRS	Sąd Rejonowy w Rzeszowie KRS 0000109969
Kapitał zakładowy	4 700 000 zł opłacony w całości
Rada Nadzorcza	Grzegorz Wysocki – Przewodniczący Stanisław Lechowicz – Wiceprzewodniczący Piotr Masłowski – Sekretarz
Zarząd	Prezes Zarządu : Robert Sołek powołany dnia 13.06.2011

3.2 Historia - powstanie, rozwój, najważniejsze zmiany

PKS w Krośnie S.A. funkcjonowało pierwotnie jako przedsiębiorstwo państwowe. Powstało ono na mocy Zarządzenia Nr 42 Ministra Transportu i Gospodarki Morskiej z dnia 07.06.1990 r. pod nazwą: „Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej w Krośnie”. Przedsiębiorstwo powstało w wyniku podziału przedsiębiorstwa państwowego pod nazwą: „Krajowa Państwowa Komunikacja Samochodowa” w Warszawie na bazie wyłączzonego zakładu o nazwie: „Oddział Towarowo-Osobowy” w Krośnie.

Na podstawie ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, przedsiębiorstwo państwowe zostało skomercjalizowane tj. poddane przekształceniu w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa pod nazwą: Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Krośnie Spółka Akcyjna z siedzibą w Krośnie. Akt komercjalizacji został sporządzony w imieniu Skarbu Państwa przez Ministra

Skarbu Państwa w dniu 14.02.2000 r. 30 maja 2000 r. Sąd Rejonowy w Krośnie podjął decyzję o wykreśleniu przedsiębiorstwa państwowego z rejestru przedsiębiorstw państwowych, a na mocy Postanowienia z dnia 07.03.2000 r. Sądu Rejonowego w Krośnie Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Krośnie Spółka Akcyjna z siedzibą w Krośnie zostało wpisane do rejestru handlowego, a następnie w dniu 26.04.2002 r. do rejestru przedsiębiorców prowadzonego przez Sąd Rejonowy w Rzeszowie XII Wydział Krajowego Rejestru Sądowego pod nr KRS 0000109969.

Z dniem 17.05.2011 r. Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Krośnie S.A. z siedzibą w Iwoniczu zostało przejęte przez powiat krośnieński jako przedsiębiorstwo użyteczności publicznej.

3.3 Zakres działania – rynki, produkty, grupy klientów, dostawcy

W zakres działania Spółki wchodzi:

- usługi przewozów pasażerskich w komunikacji krajowej, w tym lokalnej i międzymiastowej;
- przewozy szkolne i pracownicze;
- najem autobusów do przewozów turystycznych krajowych i zagranicznych,
- udzielanie pomocy drogowej i naprawa pojazdów;
- organizacja wycieczek krajowych i zagranicznych;
- reklamy na autobusach i na terenie dworca autobusowego;
- sprzedaż detaliczna paliw płynnych i olejów silnikowych;
- sprzedaż części zamiennych do samochodów;
- handel akcesoriami samochodowymi;
- diagnostyka i badania techniczne pojazdów;
- serwis ogumienia;
- wymiana olejów silnikowych;
- mycie pojazdów na myjni automatycznej;
- naprawa i legalizacja tachografów;
- najem lokali biurowych.

3.4 Struktura organizacyjna, zatrudnienie i polityka kadrowa



Począwszy od 30 września 2011 r. Zarząd zdecydował o wdrożeniu nowej struktury organizacyjnej. Schemat struktury przedstawia powyższy rysunek.

Opis struktury organizacyjnej

Liczebność komórek odpowiada specyfice działalności Spółki. Najliczniejsze są :

- Sekcja Organizacji i Kontroli Przewozów;
- Dział Stacji Obsługi.

Pozostała kadra to pracownicy administracyjni.

W Sekcji Organizacji i Kontroli Przewozów pracuje 179 kierowców i 19 pracowników administracyjnych. Z kolei zatrudnienie w drugiej co do liczebności komórce, czyli w Dziale Stacji Obsługi, wynosi 64 pracowników (stan na 31.10.2011r.)

Dział Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego, Kontroli Taboru i Gospodarki Taborem to zespół 4-osobowy (3 pracowników + kierownik) odpowiadający za funkcjonowanie stacji kontroli pojazdów.

Dział Ekonomiczno-Finansowy to komórka 7-osobowa :

- pracownicy księgowości – 4 osoby;
- pracownicy płac – 2 osoby;
- informatyk – 1 osoba.

Dział Kontroli Wewnętrznej i Kadr to 3 osoby : 2 pracowników kadr i jeden pracownik sekretariatu.

Zmiany w strukturze organizacyjnej

W zakresie samej struktury organizacyjnej w układzie docelowym przewidujemy kolejne zmiany. Przede wszystkim Spółka jako nastawiona na identyfikację i zaspokojenie potrzeb rynku, obserwację zmian i tendencji rynkowych, przewiduje wydzielenie osobnej komórki odpowiedzialnej za marketing, sprzedaż i relacje z otoczeniem. Nadanie tej działalności rangi działu i podporządkowanie w strukturze bezpośrednio prezesowi zarządu będzie dobrym sygnałem dla wszystkich pracowników i partnerów firmy.

Dodatkowo ze względu na to, że obecnie proces gromadzenia i analizy danych ekonomicznych realizowany jest w kilku różnych komórkach organizacyjnych, zostanie utworzona komórka kontrolingu, odpowiedzialna za bieżące zbieranie kluczowych danych i monitorowanie realizacji celów ekonomicznych.

Struktura zatrudnienia

Analiza struktury zatrudnienia wg stażu pracy, wykształcenia potwierdza tezę o znacznej nierównomierności rozkładu wiekowego załogi, zdecydowanie na korzyść osób starszych. Zatrudnieni pracownicy w 85% legitymują się stażem pracy powyżej 20 lat. Ponad 70% pracowników nie posiada średniego wykształcenia. Zostanie rozważony audyt w obszarze HR głównie pod kątem wykształcenia i kompetencji średniego personelu kierującego pracą innych ludzi i odpowiedzialnego za organizację. Ewentualne braki wykształcenia na szczeblu managerskim lub niższym szczeblu kierowniczym mogą przyczyniać się do nieefektywnych rozwiązań wskutek nieznamomości nowoczesnych metod planowania i organizacji pracy.

Koszty wynagrodzenia stanowią w PKS w Krośnie S.A. około 29% kosztów ogółem, a ich wartość w roku bieżącym odniesiona do roku 2010 rośnie około 10%. W roku 2011 koszty wynagrodzeń zbliżą się do kwoty 10 mln zł.

3.5 Stan taboru

Struktura taboru użytkowanego przez PKS w Krośnie S.A. wg danych na 25.08.2011r. ze względu na wiek poszczególnych pojazdów oraz ich przebieg w km przedstawia się następująco:

Grupa taboru	WIEK AUTOBUSÓW				Razem
	do 5 lat	6-10 lat	11-15 lat	pow.15 lat	
Autobusy dalekobieżne	1	9	-	-	10
Autobusy międzymiastowe	6	18	32	28	84
Autobusy lokalne	0	1	6	9	16
Razem	7	28	38	37	110
struktura %	6,4%	25,5%	34,5%	33,6%	100,0%

Grupa taboru	PRZEBIEG AUTOBUSÓW W KM				Razem
	< 0,5 mln	0,5 - 1,0 mln	1,0 - 1,5 mln	> 1,5 mln	
Autobusy dalekobieżne	1	3	6	-	10
Autobusy międzymiastowe	11	30	25	18	84
Autobusy lokalne	-	7	7	2	16
Razem	12	40	38	20	110
struktura %	10,9%	36,4%	34,5%	18,2%	100,0%

Z powyższych zestawień wynika, że z punktu widzenia wieku do wymiany kwalifikuje lub będzie się kwalifikować w najbliższym roku blisko 60 autobusów. Sam fakt, że blisko 70% całego taboru jest eksploatowana ponad 10 lat pokazuje, że spółkę czekają poważne decyzje inwestycyjne w tabor. Wiek autobusów odgrywa podwójną rolę w biznesie transportu osobowego. Po pierwsze wpływa bezpośrednio na ekonomię firmy. Stare, wyeksploatowane jednostki wymagają większych nakładów na przeglądy i diagnostykę. Częściej występuje konieczność wykonywania napraw, często połączonych z dojazdem do zdefektowanego autobusu. Dodatkowo w większości przypadków stare jednostki charakteryzują się większym jednostkowym zużyciem paliwa, co również obniża rentowność przewozów. To wszystko przyczynia się do wzrostu kosztów realizacji usług. Z drugiej strony wyeksploatowany, przestarzały tabor wpływa negatywnie na wizerunek firmy, obniżając liczbę pasażerów korzystających z usług firmy, a tym samym jej konkurencyjność.

Przedstawione zestawienia wieku i przebiegów autobusów pozwalają na sformułowanie wniosku o konieczności wymiany taboru w ilości ok. 25% - 30% obecnego stanu w najbliższych pięciu latach.

3.6 Dane ekonomiczne – wyniki za ostatnie 3 lata

Analiza najważniejszych danych ekonomicznych za ostatnie trzy lata funkcjonowania Spółki potwierdza, że występuje stała tendencja do pogarszania się sytuacji finansowej połączona ze spadkiem wartości przychodów ze sprzedaży. Mamy do czynienia zarówno ze zmniejszaniem się przychodów, jak i obniżaniem się rentowności. Przedstawione wyniki

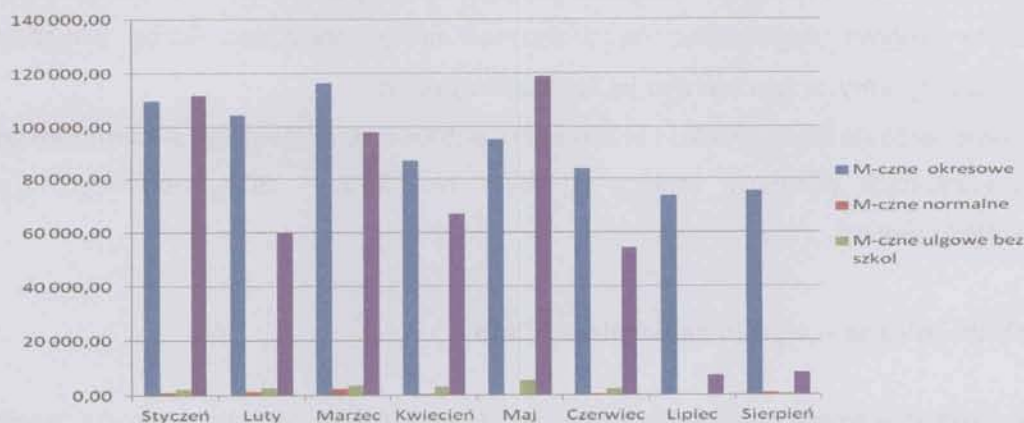
jednoznacznie wskazują, że działania naprawcze i restrukturyzacyjne podjęte w latach 2008 - 2010 były niewystarczające i nieadekwatne do zmian jakie wystąpiły na rynku. Negatywne wyniki finansowe roku 2010 i dziewięciu miesięcy 2011 są już obecnie efektem braku w tamtych latach decyzji restrukturyzacyjnych, dostosowujących Spółkę do nowego otoczenia rynkowego.

Wybrane pozycje ekonomiczne PKS w Krośnie S.A. w latach 2008 – 2010

WYBRANE POZYCJE WYNIKOWE	Stan na dzień 31.12.2008	Stan na dzień 31.12.2009	Stan na dzień 31.12.2010	Stan na dzień 31.08.2011
Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	37 072 052,47	33 321 752,52	32 288 584,20	19 571 473,62
Koszty działalności operacyjnej	37 254 561,57	35 123 041,19	35 005 613,97	22 317 414,02
Zysk (strata) ze sprzedaży	-182 509,10	-1 801 288,67	-2 717 029,77	-2 745 940,40
Pozostałe przychody operacyjne	130 876,45	735 062,02	110 920,91	27 282,92
Pozostałe koszty operacyjne	119 788,17	246 284,15	167 009,42	89 582,44
Zysk (strata) z działalności operacyjnej	-171 420,82	-1 312 510,80	-2 773 118,28	-2 808 239,92
Zysk (strata) z działalności gospodarczej	-154 676,24	-1 294 745,94	-2 757 151,57	-2 846 561,12
Zysk (strata) netto	-196 361,24	-1 457 646,94	-2 728 545,57	-2 846 561,12

Analiza sprzedaży

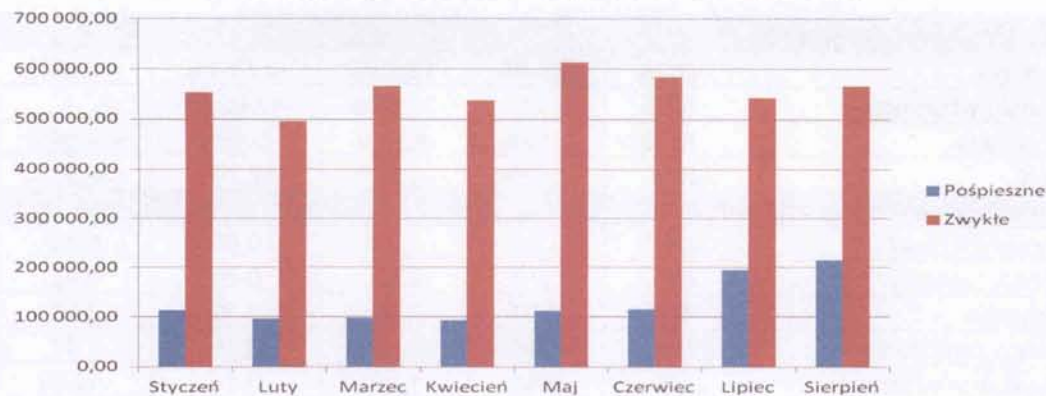
Analiza danych dotyczących sprzedaży wskazuje, że w segmencie biletów normalnych i pośpiesznych występuje pewien poziom sezonowości w ciągu roku. Jest on silniejszy dla tras pośpiesznych, słabiej występuje dla biletów normalnych.



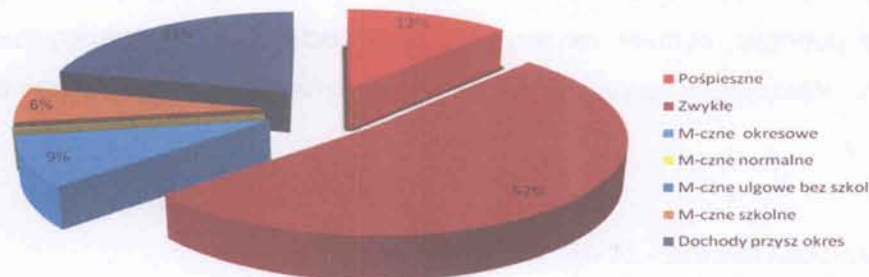
Przychody ze sprzedaży biletów pośpiesznych w okresie wakacyjnym są dwukrotnie większe w stosunku do pozostałych miesięcy roku. To zjawisko pozwala przypuszczać, że warto

skoncentrować się w okresach wakacyjnych na ruchu turystycznym, który jest podstawą tego wzrostu.

Bilety pośpieszne i zwykłe w 2011 roku



Podobnie z kursami dalekobieżnymi. Obsługa ruchu pasażerskiego na kierunku wschód – zachód, w tym obsługa ruchu turystycznego (przewozy okazjonalne), m.in. wycieczki do Lwowa czy też Krakowa, mogą być dla Spółki szansą na zwiększenie sprzedaży. W tym zakresie Spółka będzie działać zarówno podpisując stałe umowy z biurami turystycznymi, jak i bezpośrednio wykorzystując swoje biuro do organizacji takich wycieczek.



Struktura sprzedaży biletów w roku 2011

Analiza podstawowych danych ekonomicznych

Analiza wskaźnikowa

Na podstawie powyższych danych ekonomicznych za lata 2008-2011 sporządzona została analiza wskaźnikowa dla PKS w Krośnie S.A.:

	2008	2009	2010	31.08.2011
wynik finansowy netto	-196 361,24	-1 457 646,94	-2 728 545,57	-2 846 561,12
aktywa ogółem	11 257 434,13	10 918 688,26	8 463 324,06	7 396 132,24
aktywa obrotowe	3 513 168,21	4 950 787,87	3 777 288,98	3 554 374,56
przychody ze sprzedaży	37 072 052,47	33 321 752,52	32 288 584,20	19 571 473,62
kapitał własny	6 218 801,00	4 761 154,06	2 032 608,49	-813 952,63
zobowiązania ogółem	5 038 633,13	6 157 534,20	6 430 715,57	8 210 084,87
zobowiązania krótkoterminowe	4 255 479,16	5 341 660,90	5 708 238,00	7 450 975,90

wynik operacyjny	-171 420,82	-1 312 510,80	-2 773 118,28	-2 806 239,92
RMK	432 487,97	424 658,30	366 890,57	403 521,97
Aktywa obrotowe - RMK	3 080 680,24	4 526 129,57	3 410 398,41	3 150 852,59

Wskaźniki rentowności					
rentowność aktywów	ROA	-1,74%	-13,35%	-32,24%	-38,49%
rentowność kapitału własnego	ROE	-3,16%	-30,62%	-134,24%	-
rentowność sprzedaży	ROS	-0,53%	-4,37%	-8,45%	-14,54%
zwrot z inwestycji	ROI	-1,52%	-12,02%	-32,77%	-37,97%
Wskaźniki płynności i zadłużenia					
wskaźnik płynności bieżącej	CR	0,83	0,93	0,66	0,43
wskaźnik płynności szybkiej	QR	0,72	0,85	0,60	0,42
efektywność aktywów	TAT	3,29	3,05	3,82	2,65
wskaźnik ogólnego zadłużenia	DR	0,45	0,56	0,76	1,11
zadłużenie kapitałów w własnych	LR	0,81	1,29	3,16	-10,09

Analiza wskaźnikowa firmy jednoznacznie zalicza PKS w Krośnie S.A. do przedsiębiorstw z obszaru ryzyka. Deprecjacja wartości kapitału własnego do wielkości ujemnych, spowodowana wynikami ostatnich 3 lat działalności wskazuje na długofalowy brak rentowności firmy i w tym stanie organizacji na słabe perspektywy jej dalszego funkcjonowania. Zobowiązania ogółem przekraczające wartość księgową aktywów wskazują na zagrożenie niewypłacalnością. Sytuację poprawia niewątpliwa przewaga rzeczywistej wartości posiadanych przez Spółkę nieruchomości ponad wartość ujętą w bilansie. Sytuacja ta może dać szansę poprawy, pomimo tendencji do pogłębiania strat i opóźnionych decyzji restrukturyzacyjnych. Warunkiem poprawy może być jedynie sprawnie przeprowadzony proces zmian w firmie.

4 PLAN ROZWOJU NA LATA 2012 - 2016

4.1 Analiza marketingowa

4.1.1 Opis sytuacji w branży oraz rynku lokalnego

Rynek przewozów osobowych w ostatnich kilku latach uległ w kraju poważnej deprecjacji. Złożył się na to szereg zjawisk. Stopniowa i postępująca reorganizacja przedsiębiorstw komunikacji samochodowej, które podobnie jak i PKS w Krośnie S.A. wyodrębniły się ze struktur przedsiębiorstw państwowych, spowodowała powstanie dużej ilości przewoźników. Polska Izba Gospodarcza Transportu Samochodowego i Spedycji szacuje, że na rynku działa ich obecnie około 3 tysięcy i zatrudniają ponad 50 tysięcy osób. Sumaryczna wartość rynku obsługiwanego przez komunikację samochodową wyceniana jest

na 5-6 miliardów złotych. Wynika z tego, że PKS w Krośnie S.A. to około 0,5% krajowego rynku.

Do głównych negatywnych czynników rynkowych zaliczamy :

- zmiany w strukturze społecznej;
- stały wzrost ilości samochodów osobowych i udziału transportu własnego w dojazdach;
- masowy import samochodów używanych z innych krajów;
- wzrost cen paliw;
- wzrost opłat i danin za korzystanie z dróg;
- wzrost wymagań dotyczących bezpieczeństwa i norm ekologicznych w transporcie pasażerskim;
- wzrost znaczenia zagranicznych konkurentów w przewozach dalekobieżnych.

Powyższe czynniki zewnętrzne z jednej strony pokazują słabą perspektywę branży komunikacji pasażerskiej. Z drugiej jednak strony upadek części przedsiębiorstw spowoduje w efekcie wzrost udziału w rynku pozostałych, oraz wzmocnienie ich pozycji.

Od mniej więcej 5 lat na terenie powiatu krośnieńskiego i powiatów ościennych w branży regularnych przewozów osobowych rozpoczęły działalność prywatne firmy transportowe, oferując konkurencyjne cenowo usługi przewozowe małymi autobusami i busami. Przybyło posiadaczy samochodów osobowych, przy jednocześnie malejącej ilości młodzieży szkolnej i studentów oraz osób regularnie dojeżdżających do pracy.

Na rynku regionalnych przewozów regularnych od kilku lat obserwowany jest sukcesywny spadek wpływów. Na obniżenie przychodów największy wpływ wywarły następujące czynniki:

- spadek ilości przewożonych pasażerów;
- spadek wpływów na skutek obniżenia cen spowodowanych konkurencją cenową na rynku ze strony prywatnych przewoźników;
- utrzymywanie części kursów nierentownych;
- brak popytu na przewozy w okresie wakacji, ferii zimowych, zimowych okresach świątecznych.

4.1.2 Analiza dostawców

Analiza dostawców pokazuje, że w przeważającej części kosztów pozycja PKS w Krośnie S.A. wobec dostawców nie jest uprzywilejowana. Większość wartościowa dostaw

to paliwo. Z pewnością wobec koncernów paliwowych PKS w Krośnie S.A. nie jest klientem strategicznym, więc jego możliwości oddziaływania na cenę i warunki dostaw są ograniczone. Tymczasem przy zakupach rocznych na poziomie 20 mln zł, zmiana ceny litra paliwa o 1 grosz oznacza zmianę kosztów w skali roku o 200.000 zł. Należy więc rozważać wszelkie możliwe warianty obniżania ceny zakupu paliwa, łącznie z próbą tworzenia grup zakupowych.

W kategorii zakupów towarów i materiałów kolejne istotne pozycje w rachunku kosztów to :

- oleje;
- części zamienne;
- opony.

W tej kategorii łatwiej będzie Spółce obniżyć koszty zakupu. Branża części samochodowych charakteryzuje się obecnie silną konkurencją, więc dostawcy będą starali się dostosować swoją ofertę do wymagań Spółki. Szeroka paleta firm konkurencyjnych daje możliwości dywersyfikacji zakupów, z czego należy korzystać uzyskując u każdego z dostawców kredyt kupiecki oraz programy rabatowe przy większych zamówieniach. Silna konkurencja charakteryzuje również dostawców olejów i smarów.

W kategorii zakupów usług najpoważniejsze wartościowo pozycje to energia (ciepła i elektryczna) oraz zezwolenia i opłaty drogowe. W tych obszarach Spółka ma niewielkie możliwości oddziaływania na cenę, będzie zatem ograniczać zużycie energii oraz optymalizować zezwolenia i opłaty drogowe. Duże zużycie energii jest między innymi skutkiem posiadania znaczących nieruchomości, w tym placów, budynków oraz obiektów pomocniczych, które wymagają oświetlenia oraz ogrzewania. Zmiany planowane w obszarze majątkowym powinny w istotny sposób obniżyć koszty zużycia energii.

4.1.3 Analiza konkurencji

Na rynku lokalnym główną konkurencją jest Miejska Komunikacja Samochodowa w Krośnie, która funkcjonuje jako jednoosobowa spółka z o.o. Wykonuje ona przewozy na terenie miasta i gmin sąsiednich.

Główną siłą konkurencyjną dla Spółki na rynku przewozów pasażerskich międzymiastowych stanowią dwie grupy przewoźników :

- przedsiębiorstwa komunikacji samochodowej wyodrębnione z dawnych struktur państwowego PKS, po jego rozpadzie na mniejsze firmy;

- prywatni przewoźnicy spełniający warunki ustawy o transporcie drogowym, w większości funkcjonujący jako niewielkie przedsiębiorstwa posiadające kilka busów.

W grupie drobnych konkurencyjnych przewoźników istnieje zasada koncentracji na kursach i okresach doby charakteryzujących się wysokim zainteresowaniem rynku i co za tym idzie oczekiwaną dochodowością.

Działalność części mniejszych przewoźników nastawiona jest głównie na przewóz studentów dojeżdżających do najbliższych ośrodków akademickich oraz osób dojeżdżających do pracy z Krosna do większych miast oraz przewóz osób pracujących w Krośnie. Inna część prywatnych przewoźników skoncentrowała się na rozwoju usług przewozu na liniach międzynarodowych, wśród których wyróżnić można kierunki: Niemcy, Anglia, Włochy, Słowacja.

Zmniejszanie się ogólnego popytu na usługi transportowe świadczone przez Spółkę spowodowane jest nie tylko dotychczasowym brakiem stanowczych działań restrukturyzacyjnych i marketingowych Spółki, ale również negatywnymi tendencjami rynkowymi, z których najważniejsze to:

- zwiększenie się udziału transportu własnego – samochody osobowe;
- sprowadzanie używanych samochodów z innych krajów,
- zwiększenie ilości opłat narzuconych na przewoźników drogowych;
- wzrost bezrobocia;
- rozpad PKS-ów państwowych na mniejsze firmy wzajemnie konkurujące;
- wzrost cen paliw;
- rozwój konkurencji rynkowej wśród przewoźników.

Pozycja Spółki na tle konkurencji w zakresie przewozów pasażerskich

Na rynku lokalnym, pomimo iż pojawienie się prywatnych przedsiębiorstw przewozowych częściowo zmniejszyło udział PKS w Krośnie S.A. w rynku, Spółka ma mocną pozycję rynkową, jej oferta jest komplementarna, a przy tym nadal może wykorzystywać swoje większe od rynkowych rywali zasoby. Znaczenie dla przewagi konkurencyjnej ma również znajomość marki – m.in. dzięki wieloletniej obecności na rynku. Przewaga Spółki nad drobną prywatną konkurencją w krajowej komunikacji byłaby jeszcze większa, gdyby za silną i znaną marką szła jakość oferowanej usługi i poziom obsługi klientów. Drobne prywatne firmy przewozowe, dzięki temu, że nie są obciążone zbędnym majątkiem i przerostami zatrudniania, są bardziej elastyczne w działaniu oraz mogą zaoferować klientom konkurencyjne ceny.

Budowanie wzrostu pozycji konkurencyjnej Spółki będzie odbywać się poprzez m.in.:

- wykorzystywanie nowoczesnych metod zarządzania flotą;
- wymianę informacji w Internecie oraz w sieciach komórkowych;
- umożliwienie zakupu usług poprzez sieci teleinformatyczne;
- stosowanie technologii informacyjnej i reklamy wykorzystując swój majątek i swoje nieruchomości;
- kontrolowanie zużycia paliwa i czasu pracy kierowców poprzez elektroniczne systemy ewidencji danych;
- identyfikację tras o największym zapotrzebowaniu po stronie rynku;
- próbę podjęcia konkurencji ze słabo funkcjonującymi przewoźnikami kolejowymi.

4.1.4 Rynek sprzedaży paliw

Stacja paliw usytuowana jest na terenie zamkniętym zajezdni autobusowej przy ulicy miejskiej poprzecznej do drogi krajowej nr 28. Słabą stroną funkcjonowania stacji jest jej lokalizacja poza główną drogą, wewnątrz zajezdni autobusowej oraz mała przepustowość z racji usytuowania dystrybutorów wzdłuż jednej wysepki. Zostaną podjęte wzmożone działania marketingowe mające na celu rozpropagowanie stacji na rynku lokalnym. W obszarze Krosna funkcjonuje kilkanaście stacji paliw, posiadają całodobową obsługę oraz profesjonalny sklep przy stacji, uzupełniający asortyment towarowy i powiększający dzięki temu rentowność stacji.

Pozycja Spółki na tle konkurencji w zakresie prowadzonej działalności handlowej

Spółka posiada stację paliw wykorzystując ją zarówno do celów zwiększania sprzedaży, jak i obniżenia średniej ceny jednostkowej w związku z prowadzoną działalnością przewozową.

W zakresie działalności handlowej pozycja Spółki plasuje się na poziomie porównywalnym do istniejących konkurentów. Ceny sprzedaży paliw płynnych dla odbiorców zewnętrznych ustalane są w oparciu o przeprowadzone na bieżąco analizy cen paliw konkurencji w regionie oraz naliczanie marży handlowej w granicach 5-10% do ceny zakupu. Marża handlowa na sprzedawane części zamienne, akcesoria samochodowe, oleje silnikowe i przekładniowe oraz inne materiały eksploatacyjne wynosi około 20%.

Wzrost pozycji konkurencyjnej Spółki jest możliwy po uzupełnieniu oferty o profesjonalny sklep przy stacji paliw, przedłużeniu godzin funkcjonowania do późnych godzin nocnych i przeprowadzeniu działań modernizacyjnych na samej stacji (większa ilość stanowisk do tankowania).

Dobrym sposobem na pozyskanie Klientów będzie program umów stałych dla Klientów Business to Business (B2B), zapewniający im cenę o 1-2% niższą od ceny nominalnej.

4.2 Analiza SWOT

Poniżej analiza SWOT, która w syntetyczny sposób pokazuje bieżącą sytuację firmy w kontekście jej silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń wynikających zarówno z otoczenia rynkowego, jak i stanu ekonomicznego przedsiębiorstwa.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
ugruntowana pozycja na lokalnym rynku przewozów pasażerskich	niska wiarygodność finansowa Spółki i niska płynność finansowa
wieloletnie doświadczenie branżowe załogi	przestarzały, zamortyzowany tabor - wysokie koszty eksploatacji i napraw
wysoka rozpoznawalność marki	zbyt duży majątek trwały
dobra współpraca Zarządu ze związkami zawodowymi	niska elastyczność w dostosowywaniu do potrzeb rynkowych
atrakcyjnie położone nieruchomości bez obciążeń hipotecznych	przyzwyczajenia załogi do przywilejów socjalnych
brak kredytów (poza obrotowym) - majątek wolny jest od obciążeń	brak motywacyjnego systemu wynagradzania - niekorzystny układ zbiorowy pracy
usługi skierowane na rynek konsumencki – brak uzależnienia od wybranych klientów	wysoki stan zatrudnienia
brak roszczeń restrykcyjnych oraz spraw sądowych i egzekucyjnych przeciwko Spółce	sezonowość działalności
koncesje na prowadzenie różnorodnej działalności - obrotu paliwami, stacja kontroli pojazdów, organizowanie imprez turystycznych	małe zróżnicowanie taboru w zakresie wielkości i standardu wyposażenia, co utrudnia dostosowanie do wymagań klientów i rentowności danej linii
nowoczesne wyposażenie stacji diagnostycznej	niska efektywność ekonomiczna w porównaniu z prywatną konkurencją
uregulowane kwestie korzystania z obcych dworców i przystanków	uzależnienie od jednego dostawcy paliw
umowy z Województwem Podkarpackim na dofinansowanie przewozów	nierentowne kursy
SZANSE	ZAGROŻENIA
restrukturyzacja majątkowa Spółki oraz optymalizacja kosztów bieżącej działalności	spadek liczby przewożonych pasażerów z uwagi na rozwój indywidualnej motoryzacji
wykorzystanie majątku do pozyskania zewnętrznego kapitału na inwestycje	niekorzystna prognoza demograficzna na skutkująca spadkiem liczby dzieci i młodzieży
dopłaty do ustawowych ulg pasażerskich	wahania cen paliw uniemożliwiające prowadzenie polityki cenowo-kosztowej
możliwość zwiększenia ilości przewozów turystycznych i innych okazjonalnych, a także przewozów zamkniętych (pracownicze, szkolne), również z uwzględnieniem dopłat z PUP i przewozów osób niepełnosprawnych	wzrastająca konkurencja cenowa ze strony prywatnych firm przewozowych na najbardziej rentownych liniach
rozwój innych dochodowych typów usług transportowych (m.in. usługi turystyczne)	przedłużający się kryzys ekonomiczny
integracja rynków w UE – zapotrzebowanie na komunikację międzynarodową	otwarcie rynku usług przewozowych w 2014
korzystanie z nowej generacji biopaliw	brak rekompensat do tzw. kursów użyteczności publicznej (nierentownych)
wykorzystanie skali działalności firmy do walki z konkurencją prywatną	duże bezrobocie na obszarze działania Spółki

Z analizy słabych i mocnych stron Spółki, jej szans, a także istniejących zagrożeń wynika, że Spółka funkcjonuje w trudnym otoczeniu i stale musi podejmować wysiłki zmierzające do poprawy pozycji strategicznej. Aby osiągnąć zamierzone cele, będzie działać

szybko, zdecydowanie i skutecznie, pamiętając, że tłem dla aktualnych działań jest kryzys gospodarczy, a w konsekwencji szczególnie trudne warunki na rynku lokalnym.

4.3 Kluczowe czynniki sukcesu

Kluczowe Czynniki Sukcesu dla PKS w Krośnie S.A., uwzględniające zarówno sytuację samego przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia mikro i makroekonomicznego przedstawiają się następująco:

- radykalne zwiększenie efektywności majątku firmy;
- znaczące podniesienie jakości usług;
- utrzymanie częściowej dywersyfikacji przedmiotu działalności;
- zróżnicowanie oferty wg segmentów klientów;
- modernizacja i zróżnicowanie taboru co do wielkości i wyposażenia;
- zdecydowane podniesienie efektywności ekonomicznej;
- zmiana wizerunku firmy i uruchomienie profesjonalnych działań marketingowych.

Dla poszczególnych obszarów działalności Spółki można wyróżnić dalsze szczegółowe czynniki sukcesu:

działalność przewozowa

- podniesienie jakości obsługi podróżnych przez kierowców i konduktorów;
- unowocześnienie taboru;
- dostosowanie taboru (wielkość i wyposażenie) do potrzeb poszczególnych tras;
- wykorzystanie nowoczesnych kanałów dystrybucji biletów;
- rozwój usług przewozowych w segmencie B2B.

stacja paliw

- dobre oznakowanie stacji;
- atrakcyjne ceny i polityka rabatowa wobec lojalnych klientów;
- dobra jakość paliwa;
- umowa zabezpieczająca ciągłą dostawę paliwa;
- niestandardowe metody dostawy paliwa dla stałych klientów.

stacja diagnostyczna i naprawcza

- nowoczesny sprzęt diagnostyczny i naprawczy;
- kompleksowość świadczenia usług diagnostycznych i naprawczych;
- szybkość i terminowość obsługi;
- atrakcyjne ceny i polityka rabatowa wobec lojalnych klientów;
- szybki dostęp do części zamiennych.

Mimo, że sytuacja ekonomiczna firmy jest bardzo trudna, a sektor w którym działa PKS w Krośnie S.A. jest niezwykle konkurencyjny, to jednak przedsiębiorstwo ma kilka atrybutów, które umiejętnie i we właściwym czasie wykorzystane, mogą nie tylko umożliwić uratowanie PKS w Krośnie S.A., ale również zbudowanie nowoczesnej, konkurencyjnej firmy na rynku przewozu osób.

4.4 Wizja i misja

PKS w Krośnie S.A. z siedzibą w Iwoniczu będzie największym przedsiębiorstwem świadczącym usługi przewozu pasażerów w regionie podkarpackim.

Misją przedsiębiorstwa jest zaspokajanie potrzeb Klientów w zakresie przewozów lokalnych i dalekobieżnych oraz zapewnienie sprawnych i relatywnie tanich usług związanych z motoryzacją.

PKS w Krośnie S.A. z siedzibą w Iwoniczu jest spółką komunalną przejętą przez powiat krośnieński, które to kieruje się misją spełnienia obowiązku zapewnienia mieszkańcom transportu zbiorowego. Jednym z ważniejszych czynników jest potrzeba dowozu dzieci i młodzieży do szkół oraz uczelni. Równie ważne jest zapewnienie powiązań pomiędzy gminami powiatu krośnieńskiego.

4.5 Cele strategiczne

Zdefiniowane powyżej Kluczowe Czynniki Sukcesu są bazą, na której oparto się przy formułowaniu celów strategicznych i operacyjnych na najbliższe lata. Do roku 2016 Spółka będzie koncentrować się na następujących celach strategicznych:

- CEL I** Optymalizacja i rozwój podstawowego przedmiotu działalności – przewozów pasażerskich
- CEL II** Utrzymanie i rozwój działalności dodatkowych, wspomagających działalność transportową – stacja obsługi oraz stacja paliw
- CEL III** Dostosowanie majątku trwałego i obrotowego do rzeczywistych potrzeb firmy
- CEL IV** Restrukturyzacja kosztowa i organizacyjna firmy

4.6 Cele operacyjne

Powyższe cele strategiczne zostaną osiągnięte poprzez wytyczenie i zrealizowanie następujących celów cząstkowych (operacyjnych):

CEL I Optymalizacja i rozwój podstawowego przedmiotu działalności – przewozów pasażerskich

- odtworzenie (unowocześnienie) taboru i dostosowanie go do potrzeb, oczekiwań i wymogów rynku;
- podniesienie jakości obsługi podróżnych przez kierowców i osoby sprzedające bilety;
- wykorzystanie nowoczesnych kanałów dystrybucji biletów;
- optymalizacja (zwiększenie rentowności) obsługiwanych tras w przewozach regularnych;
- rozwój usług przewozowych w segmencie B2B oraz w segmencie dowozu dzieci i młodzieży do szkół;
- zmiana wizerunku firmy na nowoczesne, nastawione na potrzeby klienta przedsiębiorstwo transportowe;
- uruchomienie profesjonalnych działań marketingowych.

CEL II Utrzymanie i rozwój niektórych działalności dodatkowych– stacja diagnostyczna, stacja paliw oraz działalność biura turystycznego

- modernizacja zaplecza technicznego stacji, umożliwiająca świadczenie kompleksowych usług diagnostycznych i naprawczych;
- pozyskanie nowych, zewnętrznych klientów poprzez podniesienie jakości serwisu klientów przez obsługę stacji oraz wprowadzenie atrakcyjnej polityki cenowej i rabatowej;
- zapewnienie ciągłości dostaw części zamiennych i paliw odpowiedniej jakości.

CEL III Dostosowanie majątku trwałego i obrotowego do rzeczywistych potrzeb firmy

- uwolnienie środków finansowych zamrożonych w majątku trwałym oraz zbędnym majątku ruchomym;
- zmniejszenie obciążeń firmy wynikających z kosztów utrzymania znacznego majątku trwałego;
- zwiększenie efektywności majątku firmy.

CEL IV Restrukturyzacja kosztowa i organizacyjna firmy

- wdrożenie nowej kultury organizacyjnej nastawionej na współdziałanie wszystkich grup interesu (akcjonariusze, Rada Nadzorcza, Zarząd, załoga, związki zawodowe, dostawcy);
- dostosowanie struktury organizacyjnej do celów i zadań firmy (przedsiębiorstwo zorientowane na klienta);
- optymalizacja zatrudnienia – dostosowanie liczby i kompetencji pracowników do potrzeb firmy;

- obniżenie kosztów eksploatacji majątku poprzez jego ograniczenie i unowocześnienie;
- obniżenie kosztów działalności poprzez przekształcenie części kosztów stałych w koszty zmienne;
- obniżenie kosztów poprzez outsourcing wybranych obszarów działania firmy.

KOMENTARZ DO NAJWAŻNIEJSZYCH DZIAŁAŃ

Zwiększenie przychodów z działalności przewozowej

Koncentracja i rozwój działalności podstawowej, wdrożenie nowoczesnych standardów organizacyjnych, promocja PKS w Krośnie S.A. na rynku jako aktywnego dostawcy usług dostosowującego swoją ofertę do oczekiwań rynku, to ambitny cel i znaczne wyzwanie dla Spółki, szczególnie w okresie ograniczonych zasobów przedsiębiorstwa i słabej sytuacji finansowej.

Jakkolwiek ograniczanie kosztów jest niezbędnym warunkiem przetrwania firmy, to jednak zdecydowanie ważniejsze jest zwiększenie przychodów poprzez odbudowanie pozycji rynkowej Spółki i dotarcie do nowych klientów z poszerzoną, atrakcyjną ofertą. Dotyczy to zarówno segmentu klientów indywidualnych, jak i segmentu B2B, który zwiększa stabilność przychodów w dłuższym terminie.

PKS w Krośnie S.A. walczy jednocześnie z konkurencją, z substytutami usług przewozowych (rozwój motoryzacji), kryzysem ekonomicznym. Efekty zwiększonej sprzedaży Spółka osiągnie tylko wtedy, kiedy uzyska synergiię wynikającą z jednoczesnego wystąpienia dwóch elementów: zdecydowanych działań marketingowych (zmiana wizerunku, nowa oferta, promocja i reklama, aktywna polityka informacyjna) oraz unowocześnienia taboru.

O ile unowocześnienie taboru wymaga dużych nakładów finansowych i jest zależne od wielu czynników to działania marketingowe, będące wynikiem determinacji, kreatywności i energii służb wewnętrznych stanowią wyłączną domenę zespołu pracowników. Uwolnienie tego zasobu to jedno z najważniejszych zadań Zarządu w najbliższych miesiącach.

Wymiana taboru

W latach 2012-2016 powinna nastąpić wymiana dużej części taboru autobusowego. Kryteria zakupu pojazdów powinny obejmować kryterium minimalizacji kosztów eksploatacji, kryterium minimalizacji kosztów jednostkowych zużycia paliwa oraz kryterium komfortu i bezpieczeństwa podróży. Istnieje paląca potrzeba zastąpienia dotychczasowego taboru

pojazdami nowoczesnymi, w tym również mniejszymi jednostkami do 20 miejsc (mikrobusy). Przewiduje się również zakup autokarów turystycznych o wysokim lub podwyższonym standardzie, który umożliwi utrzymanie na dotychczasowym poziomie obsługi ruchu turystycznego we współpracy z biurami podróży oraz pozyskanie nowych kontrahentów w transporcie międzynarodowym.

Modernizacja i zmiana struktury użytkowanego taboru w celu dostosowania ilości i wielkości pojazdów do rzeczywistych, bieżących potrzeb rynku jest niezbędnym elementem rywalizacji na rynku przewozowym. Obecny standard to autobusy komfortowe, zapewniające efektywne ogrzewanie zimą i klimatyzację latem. Systemy powiadamiania i zapowiedzi, kamery podwyższające bezpieczeństwo, tablice elektroniczne wyświetlające informacje o cenach biletów, kursach, planowanych godzinach przyjazdu, stosowanych rabatach i zniżkach – to rozwiązania stosowane już obecnie na rynku polskim u czołowych przewoźników. Przekonanie Klientów o rezygnacji z podróży własnym samochodem lub alternatywnymi środkami lokomocji wymaga tych właśnie rozwiązań.

Elementem polityki informacyjnej, który zostanie wykorzystany aby pozyskać nowych pasażerów jest bezpieczeństwo podróży. Zestawienie informacji o wypadkach drogowych z udziałem niesprawnego taboru prywatnych przewoźników z nowym, bezpiecznym i komfortowym taborem zakupionym przez PKS w Krośnie S.A. przyniosłoby firmie realne szanse na uzyskanie znaczącej przewagi konkurencyjnej.

Działania marketingowe

Na rynku transportowo – komunikacyjnym dla pasażerów istotne są następujące parametry:

- czas podróży
- koszt
- komfort
- bezpieczeństwo
- dostosowanie rozkładów jazdy do rzeczywistych potrzeb rynkowych
- kultura obsługi.

Na te potrzeby klienta będzie nastawiona polityka marketingowa Spółki. Konieczne jest wykonanie ogromnej pracy w obszarze zmiany wizerunku firmy oraz dotarcia z informacją handlową do pożądaných segmentów rynku oraz konsumentów końcowych. Zostanie poprawiona polityka informacyjna Spółki. Informacja dla pasażera powinna ułatwić dostęp do usług transportu i korzystanie z tych usług oraz obejmować wszystkie etapy realizowanej usługi przewozowej.

PKS w Krośnie S.A. stworzy platformę informatyczną agregującą informacje dla podróżnych. W niektórych miastach działają wyszukiwarki połączeń, skupiają informacje o wielu środkach komunikacji w całym mieście. Obecność w takim przedsięwzięciu daje przewoźnikom większe szanse na pozyskanie Klientów. Wszelkie informacje zamieszczane w internecie powinny być dostosowane do wyświetlania ich w rozdzielczości smartphona oraz tabletu. Dzieci szkolne, młodzież oraz studenci masowo wykorzystują mobilny Internet w celu pozyskiwania informacji. Wprowadzenie dla młodszego pokolenia nawyku korzystania z elektronicznej postaci rozkładu jazdy spowoduje pozyskanie lojalnego klienta. System warto połączyć z elektronicznym biletem oraz powiadomieniami o zmianach w rozkładzie jazdy. Narzędzie do zarządzania takimi informacjami powinno być elastyczne i umożliwiać obsługę przez jednego lub dwóch dyspozytorów ruchu, którzy odpowiadają za planowanie kursów.

Podniesienie jakości obsługi

Przewóz osób jest taką samą usługą, jak dziesiątki innych usług świadczonych dla konsumentów końcowych i podlega tym samym zjawiskom w obszarze jakości obsługi. W przypadku przewozu osób kluczową rolę odgrywa kultura osobista kierowców, ich empatia, gotowość służenia informacją i pomocą pasażerom, cierpliwość w wyjaśnianiu wątpliwości i udzielaniu potrzebnych informacji, sposób ubioru, prezencji i zachowania nie tylko wobec innych użytkowników drogi, ale również wobec pasażerów. Aby elementy te mogły stanowić silną stronę firmy, kadra kierowców przejdzie wszechstronne szkolenie w zakresie obsługi klienta, a ocena poszczególnych kierowców w obszarze obsługi klienta będzie przez dyrekcję PKS w Krośnie S.A. traktowana na równi z pozostałymi elementami oceny pracowników (uczciwość, dyscyplina pracy, efektywność i wydajność).

Podniesienie jakości obsługi będzie obejmować nie tylko kierowców, ale również pozostałych pracowników (w tym obsługę stacji paliw i stacji diagnostycznej), którzy mają bezpośredni kontakt z klientami firmy.

Sprzedaż zbędnych aktywów

Dostosowanie posiadanego majątku do potrzeb przedsiębiorstwa i sprzedaż zbędnych aktywów wydaje się niezbędnym elementem rozwoju PKS w Krośnie S.A. Działania te powinny poprawić obraz finansowy Spółki widziany przez pryzmat sprawozdań finansowych, a przede wszystkim uwolnić środki na wymianę zużytego i wyeksploatowanego taboru, który powoduje obecnie obniżanie rentowności.

Zbycie części nieruchomości pomoże odbudować kapitał własny i umożliwi podjęcie rozmów z bankami i leasingodawcami o podjęciu długofalowej współpracy. Z drugiej strony inwestycje w tabor i narzędzia informatyczne pozwolą na podniesienie pozycji konkurencyjnej i zwiększenie ilości przewożonych pasażerów.

Rozwój usług stacji diagnostycznej i stacji paliw

Jakkolwiek w branży transportowej konieczne jest utrzymywanie służb gwarantujących zapewnienie gotowości technicznej użytkowanych pojazdów to jednak Zarząd PKS w Krośnie S.A. podejmie intensywne działania zmierzające do zwiększenia wolumenu i wartości usług diagnostycznych i naprawczych świadczonych klientom zewnętrznym. Wymagać to będzie zakupu odpowiedniego wyposażenia i narzędzi, a także zapewnienia pracownikom stacji odpowiednich szkoleń specjalistycznych. Konieczne jest zoptymalizowanie zatrudnienia w tym obszarze, ponieważ obecna liczba pracowników obsługujących warsztaty i stację diagnostyczną nie znajduje żadnego ekonomicznego uzasadnienia.

Istnieją realne rynkowe przesłanki do tego, aby usługi naprawcze i diagnostyczne przekształciły się z obecnego centrum kosztów w przyszłe centrum zysków, wspomagając działalność podstawową Spółki.

5 PLAN FINANSOWANIA ROZWOJU NA LATA 2012 - 2016

5.1 Strategia finansowa

Sytuacja ekonomiczno-finansowa Spółki wymusza przyjęcie do stosowania w trybie pilnym strategii finansowej opartej na fundamentach, opisanych szerzej w rozdziale 4.5 „Cele strategiczne”, tj.:

- w obszarze **sprzedaży** - zahamowanie tendencji spadkowej przychodów ze sprzedaży usług Spółki poprzez:
 - inwestycje w odnowienie taboru PKS w Krośnie S.A.;
 - promocję Spółki na rynku lokalnym, dotarcie do nowych klientów dzięki lepszej ofercie produktowej i jakościowej (minibusy, nowe trasy, promocyjne połączenia);
 - zwiększenie dynamiki wzrostu przychodów z pozostałych źródeł (stacja benzynowa, wynajem taboru) poprzez modernizację obecnego majątku i szkolenie miękkie pracowników;
- w obszarze **kosztów**:

- o sprawne przeprowadzenie restrukturyzacji,
- o umiejętne zarządzanie procesem zakupu paliw zarówno na potrzeby własne, jak i sprzedaży odbiorcom zewnętrznym (roczne zakupy na poziomie ok. 20 mln PLN).
- w obszarze **zarządzania finansami**:
 - o zbycie zbędnego majątku Spółki - poprawa sytuacji finansowej oraz płynnościowej poprzez jak najszybsze przygotowanie do sprzedaży nieruchomości oraz wydzielonych działek (pozwoli to Spółce na pozyskanie niezbędnego finansowania pierwszych inwestycji, zapisanych w planie na lata 2012-2016);
 - o outsourcing wybranych obszarów działania Spółki
 - o nastawienie wysiłków Zarządu Spółki na obniżenie kosztów stałych i zamianę ich na koszty zmienne.

PKS w Krośnie S.A., w stanie finansowym na koniec 31.08.2011 r., ma niewielkie szanse na pozyskanie finansowania obcego w postaci kredytów bankowych (inwestycyjnych, obrotowych). To dodatkowy element relacji Spółki z otoczeniem zewnętrznym, który musi być brany pod uwagę przy konstruowaniu strategii finansowej na lata 2012-2016.

Powyższa strategia finansowa ma na celu realizację następujących celów:

- przerwanie tendencji spadkowej przychodów ze sprzedaży usług Spółki i doprowadzenie do wzrostu poziomu przychodów ze sprzedaży o 5,5% rocznie;
- zmniejszenie całkowitego funduszu wynagrodzeń;
- sprzedaż majątku trwałego Spółki,;
- wzrost kapitałów własnych Spółki. Umożliwi to Spółce pozyskanie kapitału obcego w formie kredytów bankowych;
- uzyskanie docelowej rentowności sprzedaży na poziomie ok. 3,5% w roku 2015.

5.2 Wydatki inwestycyjne i źródła ich finansowania

Przedsięwzięcia inwestycyjne planowane na lata 2012 – 2016 z uwagi na trudną sytuację ekonomiczno – finansową Spółki będą miały charakter głównie zachowawczy, polegający na wymianie i zastąpieniu wyeksploatowanych pojazdów oraz maszyn i urządzeń. W razie konieczności będzie dokonywana modernizacja lub remont istniejących obiektów czy eksploatowanych pojazdów. Po uzyskaniu stabilizacji ekonomiczno-finansowej Spółka będzie mogła planować do realizacji przedsięwzięcia rozwojowe.

W celu zapewnienia odpowiedniej jakości i bezpieczeństwa podróżowania pasażerów Spółka w miarę możliwości finansowych będzie w kolejnych latach odnawiać i modernizować tabor autobusowy. Jest to niezbędne z punktu widzenia zachowania swojej pozycji rynkowej i odtworzenia taboru, który jest podstawowym majątkiem zapewniającym Spółce największą część jej przychodów.

Istotnym elementem zamierzeń inwestycyjnych będzie również modernizacja stacji kontroli pojazdów (ujęta w planie inwestycji na 2012 r.) oraz stacji obsługi.

Uzyskane z tytułu restrukturyzacji majątkowej środki zostaną przeznaczone na dalszy rozwój Spółki i jej dostosowanie do wymogów konkurencji rynkowej.

Zadania inwestycyjne mające realizować przyjęte cele strategiczne i operacyjne przedstawia poniższa tabela:

Lp.	Zadania inwestycyjne 2012	Szt.	Wartość w PLN
1	Zakup autobusów rejsowych	1	350 000
2	Zakup mikrobusów (9-osobowych)	6	360 000
3	Zakup minibusów (20-30 - osobowych)	4	720 000
4	Modernizacja witryny internetowej Spółki	1	50 000
Razem zadania inwestycyjne 2012			1 480 000
Lp.	Zadania inwestycyjne 2013	Szt.	Wartość w PLN
1	Zakup wyposażenia stacji obsługi	1	350 000
2	Zakup tablic świetlnych oraz systemów głosowych powiadomień	200	300 000
3	Zakup minibusów (20-30 - osobowych)	6	1 080 000
4	Modernizacja infrastruktury IT	1	400 000
Razem zadania inwestycyjne 2013			2 130 000
Lp.	Zadania inwestycyjne 2014	Szt.	Wartość w PLN
1	Modernizacja stacji paliw	1	120 000
2	Zakup mikrobusów (9-osobowych)	6	360 000
Razem zadania inwestycyjne 2014			480 000
Lp.	Zadania inwestycyjne 2015	Szt.	Wartość w PLN
1	Zakup systemów TV/DVD do autobusów dalekobieżnych	20	80 000
2	Zakup wyposażenia SKP	1	120 000
Razem zadania inwestycyjne 2015			200 000
Lp.	Zadania inwestycyjne 2016	Szt.	Wartość w PLN
1	Zakup autobusów rejsowych	3	1 050 000
2	Modernizacja siedziby firmy	1	100 000
Razem zadania inwestycyjne 2016			1 150 000
Lp.	RAZEM ZADANIA INWESTYCYJNE 2012 – 2016		5 440 000

Realizacja powyższych zadań inwestycyjnych będzie niemożliwa bez pozyskania źródeł finansowania długoterminowego. Dalsze kroki w finansowaniu rozwoju Spółki mogą mieć charakter rozwoju usług transportu osobowego, w tym również usług turystycznych dobrze uzupełniających transport osobowy. Dobra sytuacja ekonomiczna może doprowadzić do przejęć lub fuzji na rynku usług transportowych. Źródłem finansowania przejęć (wobec konserwatywnego podejścia większości banków) może być emisja obligacji.

5.3 Prognoza sprzedaży

Prognoza sprzedaży Spółki na lata 2011-2016 została przygotowana w oparciu o następujące założenia:

- Sumaryczne przychody ze sprzedaży Spółki w okresie wrzesień 2011 – grudzień 2011 zostały oparte na 6-miesięcznej średniej wartości przychodów PKS w Krośnie S.A. za ostatnie pół roku. Tym samym średniomiesięczne przychody ze sprzedaży Spółki wyniosły 2,34 mln PLN;
- Średnia dynamika wzrostu całkowitych przychodów ze sprzedaży PKS w Krośnie S.A. w latach 2011-2016 wynosi 105,5% rok do roku;
- Wyższa dynamika wzrostu przychodów z tyt. sprzedaży usług za pośrednictwem Biura Turystycznego, Napraw SO oraz Sprzedaży paliw wynika z założonych inwestycji w te obszary oraz działań optymalizacyjnych pracą tych jednostek;
- Dynamika wzrostu dla przychodów finansowych i pozostałych przychodów operacyjnych – 105%;
- Zakup 1 nowego środka transportu powoduje automatyczną sprzedaż jednego autobusu z dotychczasowego taboru Spółki, założono jednostkową cenę zbycia 30 000 zł (zgodnie z harmonogramem zakupu nowych autobusów).

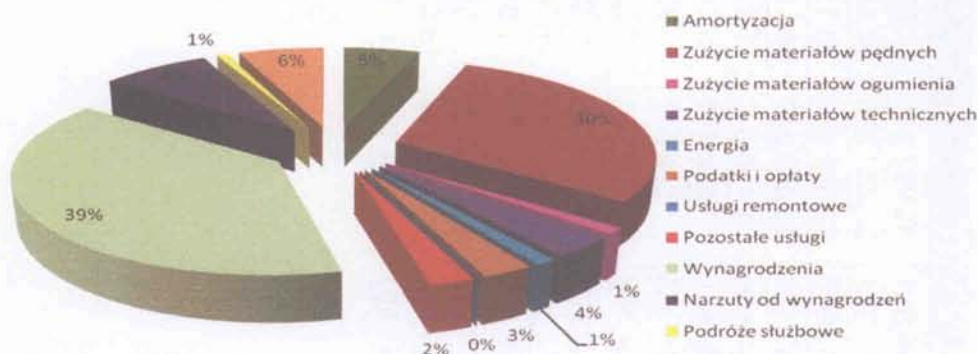
5.4 Koszty funkcjonowania

Z analizy kosztów roku 2011 (styczeń-sierpień) wynika, że największymi pozycjami kosztowymi dla PKS w Krośnie S.A. są wynagrodzenia z pochodnymi, podróże służbowe (47,6%) oraz zużycie materiałów i energii (35,6%). Pozycje te, mające charakter kosztów stałych, odpowiadają za ponad 83% całkowitych kosztów funkcjonowania Spółki.

W badanym okresie, w porównaniu do pierwszych ośmiu miesięcy roku 2010, całkowite koszty działalności przedsiębiorstwa spadły o ponad 5% do 15,7 mln zł, z ponad 16,6 mln zł zanotowanych od stycznia do sierpnia 2010 r. Do takiego stanu rzeczy przyczynił się spadek wartości wynagrodzeń wraz z pochodnymi i podróżami służbowymi o 11%

(tj. o 887 000 zł). Słabszy był natomiast spadek kosztów związanych z zużyciem materiałów i energii, których wartość zmniejszyła się jedynie o 20 000 zł. Rozkład udziału procentowego w kosztach działalności PKS w Krośnie S.A. przedstawia poniższy wykres:

Koszty rodzajowe PKS w Krośnie S.A. wg pozycji dane styczeń-sierpień 2011 r.:



Prognoza kosztów działalności Spółki na lata 2011-2016 została przygotowana w oparciu o następujące założenia:

- Zarząd Spółki dokończy realizację programu zwolnień grupowych;
- Prognoza pozycji kosztowych do końca 2011 r. jako średnie wartości z ostatnich sześciu miesięcy. Wartość kosztów wg rodzaju Spółki po 12 miesiącach 2011 roku równa się 33,84 mln zł;
- Koszt szkoleń dla załogi w 2012 roku 50 000 zł, w 2013 roku 50 000 zł;
- Dynamika wzrostu kosztów na lata 2012-2016 wg poszczególnych pozycji:
 - Zużycie materiałów i energii – roczna dynamika wzrostu tej pozycji 105% rdr.;
 - Usługi obce – roczna dynamika wzrostu 105%;
 - Podatki i opłaty – roczna dynamika wzrostu 105%;
 - Wynagrodzenia – zgodnie z harmonogramem po roku 2012 dynamika 102%, po roku 2013 dynamika 103%;
 - Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia – j.w.;
 - Pozostałe koszty rodzajowe – roczna dynamika wzrostu 105%;
 - Wartość sprzedanych towarów i materiałów – roczna dynamika wzrostu 108%.
- Dynamika wzrostu dla pozostałych kosztów operacyjnych oraz kosztów finansowych - 105%.
- Pozostałe koszty operacyjne związane ze sprzedażą majątku w roku 2012 wyniosą 57 239 zł, natomiast w 2013 roku wyniosą 317 262 zł.
- Brak podatku dochodowego od osób prawnych do zapłaty w latach 2012-2016 – rozliczenie strat z lat poprzednich.

5.5 Prognoza Rachunku Wyników

Poniżej zaprezentowany został prognozowany Rachunek Wyników dla Spółki na lata 2011-2016, zgodnie z założeniami opisanymi w rozdziale 5:

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT (porównawczy)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	30 511 954	32 423 553	34 126 661	35 927 215	37 831 929	39 848 132
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	20 020 067	21 092 315	22 228 861	23 434 525	24 714 605	26 074 942
IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	10 491 887	11 331 238	11 897 800	12 492 690	13 117 324	13 773 190
B. Koszty działalności operacyjnej	33 842 914	31 566 851	32 683 160	34 362 857	36 203 835	38 163 757
I. Amortyzacja	1 286 916	1 392 000	1 440 000	1 416 000	1 392 000	1 368 000
II. Zużycie materiałów i energii	8 343 372	8 760 541	9 198 568	9 658 497	10 141 421	10 648 492
III. Usługi obce	595 630	675 412	706 683	689 517	723 993	760 192
IV. Podatki i opłaty, w tym:	578 107	607 012	637 362	669 231	702 692	737 827
V. Wynagrodzenia	9 725 038	6 544 589	6 029 252	6 210 129	6 396 433	6 588 326
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	1 783 378	1 061 705	1 082 939	1 115 427	1 148 890	1 183 357
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	1 577 255	1 656 117	1 738 923	1 825 869	1 917 163	2 013 021
VIII. Kierowcy na samozatrudnieniu		120 000	240 000	240 000	240 000	240 000
IX. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	9 953 218	10 749 475	11 609 433	12 538 188	13 541 243	14 624 542
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	- 3 330 960	856 702	1 443 501	1 564 358	1 628 094	1 684 375

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT (porównawczy)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	30 511 954	32 423 553	34 126 661	35 927 215	37 831 929	39 848 132
B. Koszty działalności operacyjnej	33 842 914	31 566 851	32 683 160	34 362 857	36 203 835	38 163 757
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	- 3 330 960	856 702	1 443 501	1 564 358	1 628 094	1 684 375
D. Pozostałe przychody operacyjne (I+II+III)	40 077	1 672 081	3 224 185	226 394	48 714	81 149
III. Inne przychody operacyjne	40 077	42 081	44 185	46 394	48 714	81 149
IV. Sprzedaż taboru		330 000	180 000	180 000		
V. Sprzedaż majątku		1 300 000	3 000 000			
E. Pozostałe koszty operacyjne (I+II+III)	113 702	160 011	425 173	113 307	118 972	124 921
I. Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	15 823	-				
III. Inne koszty operacyjne	97 879	102 773	107 911	113 307	118 972	124 921
IV. Koszty sprzedanego majątku		57 239	317 262			
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	- 3 404 585	2 368 772	4 242 513	1 677 445	1 557 836	1 640 603
G. Przychody finansowe (I+II+III+IV+V)	3 119	3 275	3 439	3 611	3 791	3 981
II. Odsetki, w tym:	3 119	3 275	3 439	3 611	3 791	3 981
H. Koszty finansowe (I+II+III+IV)	55 036	57 312	60 178	63 187	66 346	69 663
I. Odsetki, w tym:	54 583	57 312	60 178	63 187	66 346	69 663
IV. Inne	453	-				
I. Zysk (strata) z działalności gospodarczej (F+G-H)	- 3 456 501	2 314 735	4 185 774	1 617 869	1 495 281	1 574 921
K. Zysk (strata) brutto (I+/-J)	- 3 456 501	2 314 735	4 185 774	1 617 869	1 495 281	1 574 921
N. Zysk (strata) netto (K-L-M)	- 3 456 501	2 314 735	4 185 774	1 617 869	1 495 281	1 574 921

Powyższa tabela pokazuje szczegółowo rozkład transakcji sprzedaży majątku oraz starego taboru oraz przyporządkowane do tych procesów koszty. Dzięki tym transakcjom oraz znacznemu spadkowi kosztów zatrudnienia, już w roku 2012 prognozuje się, że Spółka osiągnie ponad 2 300 000 zł zysku netto. Skumulowana wartość zysku netto dla okresu 2011-2016 wynosi ponad 7,7 mln zł. Gdyby odrzucić rok 2011, wartość skumulowanego zysku netto dla okresu 2012-2016 wyniosłaby prawie 11,2 mln zł.

6 PODSUMOWANIE

PKS w Krośnie z jednej strony jest jedną z najważniejszych lokalnych firm na rynku usług przewozów pasażerskich, z drugiej strony wskutek procesu niedostosowania firmy do zmian w latach 2008-2010 jest obecnie firmą zagrożoną utratą płynności i innymi poważnymi trudnościami.

Przedstawiona analiza pokazuje, że istnieją realne koncepcje, które w perspektywie kilku lat mogą doprowadzić Spółkę do stabilnej sytuacji ekonomicznej, a tym samym ugruntowania jej pozycji na rynku usług transportowych. Wymagać to będzie porozumienia i zaufania na linii akcjonariat - zarząd oraz zarząd – organizacje związkowe. W procesie dokonywania zmian wszystkie sygnały na zewnątrz firmy (skierowane do mediów, klientów, konkurencji i szerokiej opinii publicznej) powinny być spójne i oznaczać konsekwentną, zaprojektowaną na sukces zmianę, która zaowocuje lepszym jakościowo i ilościowo wachlarzem usług.