

**Pięcioletni Plan Rozwoju  
Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej  
w Białymstoku Spółka Akcyjna  
na lata 2012 – 2016**

## SPIS TREŚCI

I. WPROWADZENIE	
1. Historia powstania PKS w Białymstoku S.A.	4
2. Cel i warunki opracowania	5
3. Koncepcja oraz zakres przedmiotowy i czasowy opracowania	5
II. CZĘŚĆ PIERWSZA DIAGNOZA PKS W BIAŁYMSTOKU S.A.	
1. Zagadnienia formalno-prawne	7
1.1. Prawne podstawy działalności Spółki	7
1.2. Akcje pracownicze	8
1.3. Analiza stanu prawnego nieruchomości Spółki	9
2. Organizacja i realizacja przewozów, majątek, rynek, sprzedaż, marketing.	11
2.1. Przewozy	11
2.2. Tabor autobusowy Spółki	12
2.3. Otoczenie konkurencyjne	13
2.4. Sprzedaż przewozów i rentowność linii	15
2.5. Marketing	15
3. Analiza Zatrudnienia i Wynagrodzeń na podstawie danych z lat 2009 – 2011	16
3.1. Analiza wielkości zatrudnienia	16
3.2. Analiza struktury zatrudnienia	17
3.2.1. Struktura wieku zatrudnionych	18
3.2.2. Staż pracy pracowników	18
3.2.3. Struktura wykształcenia pracowników	19
3.3. Analiza wynagrodzeń pracowników	20
3.4. System wynagradzania	22
4. Sytuacja ekonomiczno – finansowa Spółki na podstawie danych z lat 2009 – 2011	23
4.1. Sytuacja majątkowa Spółki	23
4.2. Źródła finansowania majątku Spółki	25
4.3. Analiza rachunku zysków i strat	27
4.4. Wskaźniki ekonomiczne	29
4.5. Struktura i dynamika przychodów	31
4.6. Analiza kosztów rodzajowych Spółki	33
5. Syntetyczne podsumowanie diagnozy i analiza SWOT	36
6. Zestawienie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń	37
III. CZĘŚĆ II -PLAN ROZWOJU PKS W BIAŁYMSTOKU S.A. NA LATA 2012 – 2016	
1. Cele i zadania dotyczące organizacji i realizacji przewozów, majątku i rynku	39
1.1. Utrzymanie przewozów pasażerskich wykonywanych w oparciu o rozkład jazdy	39
1.1.1. Zmniejszenie nierentownych linii i kursów	40
1.1.2. Połączenie i skoordynowanie wozobiegów Oddziału Sokółka z wozobiegami Białegostoku	40
1.1.3. Ograniczenie ilości taboru	41
1.1.4. Zmniejszenie liczby kierowców	41
1.1.5. Zwiększanie podaży przewozowej stosownie do zgłaszanego popytu	42
1.1.6. Zwiększenie liczby obsługiwanych linii dalekobieżnych	42
1.1.7. Kooperacja ze spółką Przewozy Regionalne	42
1.1.8. Budowa systemu informacji zarządczej	43
1.1.9. Wzrost poziomu jakości oferowanych przewozów	43
1.1.10. Zwiększenie poziomu lojalności pasażerów i zadowolenia podróżnych ze świadczonych usług	43

1.1.11.	Uruchomienie nowych usług w kanałach elektronicznych	43
1.1.12.	Polityka kształtowania cen biletów	44
1.2.	Rozwinięcie obszaru usług wynajmu autobusów	46
1.2.1.	Zakup komfortowych autobusów wysokopokładowych	46
1.2.2.	Poprawa oferty dla szkół, instytucji i parafii	47
1.2.3.	Nawiązanie ścisłej współpracy z biurami podróży	47
1.2.4.	Rozszerzenie oferty o połączenia Białegostoku z portem lotniczym Kownie, oraz nowym portem lotniczym w Modlinie	47
1.3.	Działania marketingowe	47
1.3.1.	Działania marketingowe dotyczące działalności przewozowej	48
1.3.2.	Działania marketingowe związane z promocją usług pozostałych	49
1.3.3.	Działania marketingowe nakierowane na zwiększenie przychodu Spółki	50
1.4.	Zmiany w polityce zakupowej taboru i jego serwisowania	50
1.4.1.	Nowa polityka zakupowa pojazdów	50
1.4.2.	Rozważenie outsourcingu usług serwisowych pojazdów	51
1.5.	Zwiększenie efektywności w zakresie posiadanej infrastruktury. Likwidacja lub sprzedaż infrastruktury zbędnej	51
1.6.	Rozwój kapitału ludzkiego oraz optymalizacja zatrudnienia	52
1.6.1.	Rozwój kapitału ludzkiego	52
1.6.2.	Restrukturyzacja zatrudnienia	53
2.	Plan Finansowy PKS Białystok S.A. na lata 2012-2016	55
2.1.	Założenia przyjęte do określenia projekcji finansowej PKS w Białymstoku S.A. na lata 2012-2016	55
2.1.1.	Nakłady inwestycyjne	56
2.1.2.	Majątek i zobowiązania	57
2.1.3.	Przychody	58
2.1.4.	Koszty rodzajowe	61
2.2.	Prognozowany rachunek zysków i strat w latach: 2012 – 2016	65
2.3.	Prognozowany bilans w latach: 2012 – 2016	66
2.4.	Wskaźniki finansowe	68
2.5.	Podsumowanie wyników	70
2.6.	Konsekwencje wejścia w życie nowych regulacji prawnych dotyczących publicznego transportu zbiorowego	72
IV	ZAKOŃCZENIE	74

## I. WPROWADZENIE

### 1. Historia powstania PKS w Białymstoku S.A.

Historię Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Białymstoku Spółka Akcyjna datuje się na rok 1945. Wówczas na wniosek Ministra Komunikacji został powołany Państwowy Urząd Samochodowy. Wkrótce wydzielono z PKS przedsiębiorstwo transportowe, zajmujące się wyłącznie przewozami. W tym czasie w Białymstoku powstała Stacja PKS, która dwa lata później została podporządkowana Stacji PKS w Białymstoku Zarządowi w Olsztynie. W 1946 r. został wydany dekret o utworzeniu przedsiębiorstwa państwowego „Państwowa Komunikacja Samochodowa”. W 1960 r. powstało 17 wojewódzkich przedsiębiorstw PKS i zostało powołane Zjednoczenie Państwowej Komunikacji Samochodowej. W tym samym roku powstało Wojewódzkie Przedsiębiorstwo PKS w Białymstoku, które rozpoczęło swoją działalność 1 stycznia 1960 r. W skład WP PKS wchodziła między innymi jednostka - Oddział w Białymstoku wraz z Placówką Terenową w Siemiatyczach.

Na podstawie zarządzenia Ministra Komunikacji w 1975 r. Wojewódzkie Przedsiębiorstwo PKS w Białymstoku zmieniło nazwę na Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Białymstoku i rozpoczęło działalność na terenie trzech województw: białostockiego, łomżyńskiego i ostrołęckiego. Jednocześnie nastąpiła zmiana nazwy Przedsiębiorstwa z: „Wojewódzkie Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej Oddział I w Białymstoku” na „Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej w Białymstoku Oddział Osobowy w Białymstoku”. Od 1 marca 1983 r. białostocki PKS wszedł w skład przedsiębiorstwa Krajowa Państwowa Komunikacja Samochodowa, jako Okręg KPKS w Białymstoku. Z czterech wielozakładowych przedsiębiorstw mocą zarządzenia Nr 153 Ministra Transportu i Gospodarki Morskiej z dnia 7 czerwca 1990 r., powstało w kraju 167 samodzielnych przedsiębiorstw Państwowej Komunikacji Samochodowej. Od 1 października 1996 r. funkcję organu założycielskiego dla przedsiębiorstw PKS pełnili wojewodowie. W latach 1997 - 2005 r. organem założycielskim był nadal Wojewoda Podlaski, Przedsiębiorstwo działało na podstawie ustawy o przedsiębiorstwach państwowych i było kierowane przez Zarządcę.

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Białymstoku Spółka Akcyjna w obecnym kształcie utworzone zostało z dniem 1 stycznia 2006 roku w wyniku komercjalizacji Przedsiębiorstwa Państwowej Komunikacji Samochodowej w Białymstoku. 5 lipca 2011 roku Spółka została skomunalizowana i obecnie podlega pod Marszałka Województwa Podlaskiego.

## 2. Cel i warunki opracowania Planu

Celem opracowania jest:

- a) zaprogramowanie działalności Spółki na lata 2012-2016 w najważniejszych obszarach jej działalności, tj.:
  - działalności przewozowej,
  - majątku i rynku,
  - zasobów ludzkich,
  - finansów.
- b) osadzenie założeń i elementów Planu w uwarunkowaniach polityki transportowej, wynikającej m. in. z ustawy z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie drogowym oraz ze Zrównoważonego Planu Rozwoju Transportu Publicznego na lata 2007-2015 z 24 października 2006 r.

## 3. Koncepcja oraz zakres przedmiotowy i czasowy opracowania

Formułowanie celów i zadań oraz sposobów ich realizacji nie może się odbywać w oderwaniu od stanu i wykorzystania aktualnego potencjału przedsiębiorstwa, tj. jego zasobów materialnych, osobowych oraz finansowych w określonych warunkach formalno-prawnych oraz rynkowych. Toteż sformułowania treści planu poprzedzono analizą retrospektywną Spółki, obejmującą zagadnienia:

- formalno-prawne,
- organizacji i realizacji przewozów, majątku i rynku, sprzedaży i marketingu,
- zasobów ludzkich,
- ekonomiczno-finansowe.

Diagnoza stanu i działalności Spółki obejmuje retrospektywą okres trzech lat tj. 2009-2011, stanowiący minimalny wymiar czasowy dla zaobserwowania zmian w potencjale i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Kluczowymi dla wypracowania założeń wyjściowych do Planu są analizy, wielkości i struktury, m.in. taboru oraz przewozów wraz z analizą rentowności linii, a także zatrudnienia, z elementami analizy uwarunkowań zewnętrznych. W ostatniej części diagnozy, obejmującej obszar ekonomiczno-finansowy zastosowano: analizę wielkości, struktury i dynamiki bilansu (aktywów i pasywów), analizę rachunku zysków i strat, a także analizę wielkości przychodów i kosztów. Diagnozę poszerzono również o elementy analizy wskaźnikowej, wykorzystując w tym celu wskaźniki zadłużenia, czy wskaźniki płynności. Część diagnostyczną podsumowano analizą SWOT. Wnioski z tak opracowanej diagnozy, zebrane w formie analizy stały się punktem wyjścia do oceny realności celów Planu, a także do sformułowania założeń wyjściowych.

Z kolei Plan przedstawiony w części II, obejmuje projekcję Spółki na lata 2012-2016. Dokonano w nim analizy i oceny działań zmierzających do realizacji zadań w aspekcie ogólnie sformułowanych celów.

Podsumowaniem Pięcioletniego Planu Rozwoju Spółki jest część finansowa, w której zaprezentowano projekcję Bilansu oraz Rachunku Zysków Strat na lata 2012 - 2016. Szczegółowa projekcja przychodów i kosztów Spółki została oparta na wypracowanych wcześniej założeniach.

Założenia te były konsekwencją planowanych działań Spółki (m.in. w zakresie majątku Spółki, planowanych nowych działań mających na celu pozyskanie dodatkowych źródeł przychodów czy rezygnacji z części nierentownych linii) przy uwzględnieniu nowych, zmieniających się warunków otoczenia.

57

## II. CZĘŚĆ PIERWSZA

### DIAGNOZA PKS W BIAŁYMSTOKU S.A.

#### 1. Zagadnienia formalno-prawne

##### 1.1. Prawne podstawy działalności Spółki

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Białymstoku S.A., z siedzibą w Białymstoku, mieszczącą się pod adresem: 15-482 Białystok, ul. Fabryczna 1, funkcjonuje jako spółka akcyjna zarejestrowana w rejestrze przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego przez Sąd Rejonowy w Białymstoku XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, pod numerem KRS 0000246383. Spółka posiada numer identyfikacji podatkowej NIP: 5420200091 oraz REGON: 000617918, a także jest czynnym podatnikiem podatku od towarów i usług. Kapitał zakładowy Spółki wynoszący 10.000.000 (słownie: dziesięć milionów) złotych dzieli się na 1.000.000 akcji imiennych serii A od nr A 000000001 do nr A 001000000 o wartości nominalnej 10 (słownie: dziesięć) złotych każda.

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Białymstoku S.A. działa w oparciu o ustawę z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, ustawę z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji oraz statut Spółki nadany uchwałą Zwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy z dnia 7 października 2005 r.

Spółka, będąca uprzednio przedsiębiorstwem państwowym pod nazwą Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej w Białymstoku, powstała w wyniku komercjalizacji jako jednoosobowa spółka Skarbu Państwa, poprzez akt komercjalizacji z dnia 7 października 2005 r., sporządzony w formie aktu notarialnego w Kancelarii Notarialnej w Warszawie przed notariuszem Pawłem Błaszczakiem, Repertorium A 18760/2005. Na podstawie 7bs. 4b ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji, mocą umowy z dnia 5 lipca 2011 r. prawo do wszystkich akcji Spółki należących do Skarbu Państwa przekazane zostało nieodpłatnie na rzecz Województwa Podlaskiego.

Obecnie Spółka działa jako spółka jednoosobowa w rozumieniu przepisów Kodeksu spółek handlowych, której jedynym akcjonariuszem jest jednostka samorządu terytorialnego mogąca samodzielnie wykonywać uprawnienia walnego zgromadzenia akcjonariuszy (Województwo Podlaskie).

Organami Spółki są: Walne Zgromadzenie, Zarząd Spółki składający się obecnie z dwóch Członków Zarządu uprawnionych do reprezentacji łącznej i Rada Nadzorcza Spółki. Organy

działają na podstawie powszechnie obowiązujących przepisów prawa, statutu oraz odpowiednio Regulaminu Zarządu oraz Regulaminu Rady Nadzorczej.

## 1.2. Akcje pracownicze

W wyniku komercjalizacji przedsiębiorstwa państwowego (PPKS) zaktualizował się obowiązek nieodpłatnego udostępnienia uprawnionym pracownikom Spółki 15% akcji objętych przez Skarb Państwa. W wyniku przeniesienia przez Skarb Państwa prawa do akcji Spółki na Województwo Podlaskie, obowiązek ten spoczywa obecnie na przywołanej jednostce samorządu terytorialnego.

Na mocy umowy mowy z dnia 27 stycznia 2006 r. (nr MSP/DbiF/21/FSP/2006) zawartej jeszcze pomiędzy Spółką Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Białymstoku S.A., a Skarbem Państwa, obowiązek przeprowadzenia wszelkich czynności technicznych i organizacyjnych związanych z nieodpłatnym udostępnieniem akcji pracownikom spoczywał na Spółce oraz był przez nią realizowany.

W związku z § 3 ust. 2 umowy z dnia 5 lipca 2011 r., zawartej pomiędzy Skarbem Państwa, a Województwem Podlaskim, Skarb Państwa scedował na Województwo Podlaskie wszystkie prawa i obowiązki wynikających z umowy z dnia 27 stycznia 2006 r. nr MSP/DbiF/21/FSP/2006, dotyczącej udostępniania uprawnionym pracownikom akcji należących do Skarbu Państwa.

Zgodnie z art. 38 ust. 2 ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji, prawo do nieodpłatnego nabycia akcji powstaje po upływie 3 miesięcy od dnia zbycia przez Skarb Państwa pierwszych akcji na zasadach ogólnych i wygasa z upływem dwudziestu czterech miesięcy od dnia powstania tego prawa. Przepis ten stosowany jest odpowiednio w przypadku zbycia akcji na zasadach ogólnych przez jednostkę samorządu terytorialnego, która nabyła akcje spółki od Skarbu Państwa na podstawie art. 4b ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji.

W niniejszym opracowaniu nie przyjęto założenia na lata 2012-2016, iż Województwo Podlaskie będzie dążyło do prywatyzacji PKS w Białymstoku S.A., która mogłaby się wiązać ze sprzedażą akcji Spółki na zasadach ogólnych. Tym niemniej warto wskazać, że w przypadku zmiany stanowiska Województwa Podlaskiego w tym aspekcie i przeprowadzenia prywatyzacji, pracownicy będą mogli żądać od Województwa wydania przysługujących im z mocy ustawy 15% akcji, których nominalna wartość wynosi 1.500.000 zł (słownie: jeden milion pięćset tysięcy złotych). Z pewnością może mieć to wpływ na funkcjonowanie Spółki oraz stworzy możliwość zbywania tych akcji podmiotom trzecim przez pracowników.



### 1.3. Analiza stanu prawnego nieruchomości Spółki

W wyniku przeprowadzonej analizy stanu prawnego nieruchomości Spółki ustalono, że na dzień 1.03.2012 r. Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Białymstoku S.A. dysponuje następującymi nieruchomościami:

Lp	Sąd prowadzący księgę wieczystą	Nr kw	Tytuł prawny	Podst. Prawna nabycia	Nr geodez. działki	Powierz. działki	Położenie	Powierz./rodzaj zabud. działki
1	Sąd Rejonowy w Białymstoku	BI1B/00132 034/9	użytkowanie wieczyste	akt notarialny 5350/ 2004	261/4	758m <sup>2</sup>	Białystok ul. Stoleczna	parking
2.	Sąd Rejonowy w Białymstoku	BI1B/00132 034/9	użytkowanie wieczyste	akt notarialny 5350/ 2004	261/9	98m <sup>2</sup>	Białystok ul. Stoleczna	parking
3	Sąd Rejonowy w Białymstoku	BI1B/00132 034/9	użytkowanie wieczyste	akt notarialny 5350/ 2004	262/4	648m <sup>2</sup>	Białystok ul. Stoleczna	parking
4	Sąd Rejonowy w Białymstoku	BI1B/00132 034/9	użytkowanie wieczyste	akt notarialny 5350/ 2004	262/6	36 m <sup>2</sup>	Białystok ul. Stoleczna	parking
5	Sąd Rejonowy w Białymstoku	BI1B/00132 034/9	użytkowanie wieczyste	akt notarialny 5350/ 2004	263/2	565m <sup>2</sup>	Białystok ul. Stoleczna	parking
6	Sąd Rejonowy w Białymstoku	BI1B/00132 034/9	użytkowanie wieczyste	akt notarialny 5350/ 2004	264/3	3m <sup>2</sup>	Białystok ul. Stoleczna	parking
						<b>2.108 m<sup>2</sup></b>		
7	Sąd Rejonowy w Białymstoku	BI1B/00039 421/7	użytkowanie wieczyste	GG.VIII.7228-33/37a/95/	294	637m <sup>2</sup>	Białystok ul. Stoleczna	parking
8	Sąd Rejonowy w Białymstoku	BI1B/00039 421/7	użytkowanie wieczyste	GG.VIII.7228-33/37a/95/	296/1	850m <sup>2</sup>	Białystok ul. Stoleczna	parking
						<b>1.487 m<sup>2</sup></b>		
9	Sąd Rejonowy w Białymstoku	BI1B/00038 182/2	użytkowanie wieczyste	GG.IV7228-33/37a/95/	292	397m <sup>2</sup>	Białystok ul. Stoleczna	parking
10	Sąd Rejonowy w Białymstoku	BI1B/00135 177/4	użytkowanie wieczyste	GKN.VIII.7228-33/37a/95/97	298/4	535m <sup>2</sup>	Białystok ul. Boh. Monte Cassino	parking
11	Sąd Rejonowy w Białymstoku	BI1B/00135 177/4	użytkowanie wieczyste	GG.VIII.7228-33/37a/95	293/1	1059m <sup>2</sup>	Białystok ul. Stoleczna	parking
						<b>1.594 m<sup>2</sup></b>		
12	Sąd Rejonowy w Białymstoku	BI1B/00002 922/1	użytkowanie wieczyste	GG.VIII.7228-33/39/95	2223	31.050m <sup>2</sup>	Białystok ul. Boh. Monte Cassino	Budynki: dworcowy, biurowy, tunel peronowy, wiaty peronowe = 8.637,85m <sup>2</sup>
13	Sąd Rejonowy w Białymstoku	BI1B/00002 922/1	użytkowanie wieczyste	GG.VIII.7228-33/39/95	152	20.328m <sup>2</sup>	Białystok ul. Fabryczna	Stacja obsługi, myjnia stacja paliw, wartownia, garaże, budynek biurowy, wiaty magaz., pawilon sprzątarek, k.t. = 6.135,48 m <sup>2</sup>
14	Sąd Rejonowy w Białymstoku	BI1B/00002 922/1	użytkowanie wieczyste	GG.VIII.7228-33/39/95	153	386m <sup>2</sup>	Białystok ul. Fabryczna	parking
						<b>51.764 m<sup>2</sup></b>		
15	Sąd Rejonowy w Białymstoku	BI1B/00161 708/7	posiadanie	decyzja o wywłaszczeniu	149/1	241 m <sup>2</sup>	Białystok ul. Ciepła	parking
16	Sąd Rejonowy w Białymstoku	BI1B/00161 708/7	posiadanie	decyzja o wywłaszczeniu	150/1	129 m <sup>2</sup>	Białystok ul. Ciepła	parking
			<b>ogółem</b>	<b>Białystok</b>		<b>57. 720</b>		<b>14.773,33 m<sup>2</sup></b>

*Dn*

17	Sąd Rejonowy w Białymstoku	BI1B/00083 385/5	użytkowanie wieczyste	GG.VIII.7228-33/40/95/96	1231	3.288 m <sup>2</sup>	Mońki ul. Białostocka	pawilon kasy biletowej = 15,42m <sup>2</sup>
			<b>ogółem</b>	<b>Mońki</b>		<b>3.288 m<sup>2</sup></b>		<b>15,42 m<sup>2</sup></b>
18	Sąd Rejonowy w Sokółce	BI1S/00027 475/9	użytkowanie wieczyste	GG.VIII.7228/33/38/95/96	187	754 m <sup>2</sup>	Dąbrowa Białostocka ul. Plac Kościuszki	dworzec autobusowy = 69m <sup>2</sup>
19	Sąd Rejonowy w Sokółce	BI1S/00027 475/9	użytkowanie wieczyste	GG.VIII.7228/33/38/95/96	188/2	262 m <sup>2</sup>	Dąbrowa Białostocka ul. Plac Kościuszki	
20	Sąd Rejonowy w Sokółce	BI1S/00027 550/9	użytkowanie wieczyste	GG.VIII.7228/33/38/95/96	656	894 m <sup>2</sup>	Dąbrowa Białostocka ul. Plac Kościuszki	
			<b>ogółem</b>	<b>Dąbrowa</b>		<b>1910 m<sup>2</sup></b>		<b>69 m<sup>2</sup></b>
21	Sąd Rejonowy w Sokółce	BI1S/00029 994/7	użytkowanie wieczyste	G.G.VIII.7228/33/16/95/97	3104/4	1.532 m <sup>2</sup>	Sokółka ul. Jana Pawła II	1.695,11 m <sup>2</sup> stacja 10bsługi, bud. Socjalny
22	Sąd Rejonowy w Sokółce	BI1S/00029 994/7	użytkowanie wieczyste	G.G.VIII.7228/33/16/95/97	3101	9.635 m <sup>2</sup>	Sokółka ul. Jana Pawła II	budynek murowany, biurowy <b>512,17,m<sup>2</sup></b>
23	Sąd Rejonowy w Sokółce	BI1S/00034 209/6	własność	akt notarialny 2283/2002	3102/2	569 m <sup>2</sup>	Sokółka ul. Jana Pawła II	
			<b>ogółem</b>	<b>Sokółka</b>		<b>11.736 m<sup>2</sup></b>		<b>2.207,28 m<sup>2</sup></b>
			<b>razem</b>			<b>74.654 m<sup>2</sup></b>		<b>17.065,03 m<sup>2</sup></b>

Cechą wspólną, łączącą nieruchomości gruntowe posiadane przez Spółkę jest fakt, iż są one oddane Spółce w użytkowanie wieczyste (za wyjątkiem jednej działki w Sokółce) na mocy decyzji organów administracji publicznej (decyzje Wojewody Podlaskiego), bądź na podstawie umów o oddanie nieruchomości w użytkowanie wieczyste (głównie zawartych z Gminą Białystok). Na mocy tychże decyzji oraz umów określano przedmiot użytkowania wieczystego, wysokość opłaty rocznej, wysokość zapłaty z tytułu przeniesienia własności budynków. Wysokość opłat w latach późniejszych była aktualizowana w stosunku do wzrostu wartości nieruchomości. Właścicielem przedmiotowych nieruchomości jest Skarb Państwa, bądź jednostki samorządu terytorialnego. Na niektórych nieruchomościach gruntowych znajdują się zabudowania, które stanowią własność Spółki. Nieruchomości posiadane przez Spółkę nie wykazują obciążeń ani roszczeń osób trzecich.

Warto również zauważyć, że stan posiadania jednej z nieruchomości nie został dotychczas uregulowany. Spółka jest posiadaczem nieruchomości stanowiącej działki położone w Białymstoku przy ul. Ciepłej, oznaczone w operacie ewidencji gruntów i budynków obrębem 17 numerami geodezyjnymi 149/1 i 150/1, dla których Sąd Rejonowy w Białymstoku prowadzi księgę wieczystą nr BI1B/00161708/7. Właścicielem przedmiotowej nieruchomości pozostaje Skarb Państwa. W posiadanie przedmiotowych nieruchomości poprzednik prawny Spółki (tj. Państwowa Komunikacja Samochodowa w Białymstoku) wszedł na skutek wydania przez Geodetę Miejskiego decyzji z dnia 23 maja 1985 roku o wywłaszczeniu nieruchomości i odszkodowaniu, która to decyzja dotyczyła powołanych powyżej działek gruntowych. Wyżej wymienioną decyzją dokonano wywłaszczenia

przedmiotowej nieruchomości pod teren zajezdni autobusowej PKS przy ul. Fabrycznej 1. Jednocześnie zobowiązano przedsiębiorstwo PKS do wypłaty odszkodowania dotychczasowym właścicielom. Od wydania tej decyzji Spółka (wliczając w to jej poprzednika prawnego) posiada nieprzerwanie przedmiotową nieruchomość, a zatem stan ten trwa od ponad 25 lat. Niemniej jednak nie odnaleziono żadnej decyzji bądź umowy wskazującej, że Spółka jest użytkownikiem wieczystym przedmiotowej nieruchomości. Z tego też względu zarówno Prezydent Miasta Białegostoku, jak i Wojewoda Podlaski na mocy wydanych w latach 2010-2011 decyzji administracyjnych odmówili uznania Spółki za użytkownika wieczystego tej nieruchomości, pomimo że Spółka uiszcza roczną opłatę za użytkowanie wieczyste. W tych okolicznościach Spółka wystąpi o formalne zawarcie umowy o oddanie nieruchomości w użytkowanie wieczyste.

## **2. Organizacja i realizacja przewozów, majątek, rynek, sprzedaż, marketing**

### **2.1. Przewozy**

Spółka posiada swoją siedzibę w Białymstoku i działa głównie na terenie województwa podlaskiego. Przewóz osób Spółka realizuje autobusami o różnym standardzie i pojemności. Dążeniem Spółki jest udostępnianie pasażerom, w coraz szerszym stopniu, autobusów zapewniających wysoki komfort podróży. Głównymi klientami Spółki są osoby fizyczne.

W ramach działalności przewozowej Spółka wykonuje:

- a) przewozy regularne według obowiązującego Rozkładu Jazdy Autobusów w komunikacji zwykłej, przyspieszonej i pośpiesznej,
- b) przewozy grupowego przewozu osób – turystyczne i okazjonalne,
- c) przewozy w zakresie dowozu dzieci do szkół.

Przedsiębiorstwo w 2011 roku w zakresie usług przewozowych wykonało około 240.600 kursów, w tym:

- średnio w skali miesiąca Przedsiębiorstwo wykonywało około 20.053 kursów,
- dziennie w dni robocze i nauki szkolnej (poniedziałek – piątek) – 791 kursów,
- dziennie w dni wolne od pracy (soboty 214 kursów, dni świąteczne 280 kursów) – razem 521 kursów,
- dziennie w dni robocze w okresie wakacyjnym – 551 kursów.

Z przedstawionych powyżej danych wynika, iż zdecydowana większość kursów realizowana jest w dni robocze i dni nauki szkolnej. Jest to oferta skierowana głównie do młodzieży dojeżdżającej do szkół oraz osób dojeżdżających do pracy. Pasażerowie ci korzystają z przejazdów na podstawie biletów miesięcznych szkolnych oraz imiennych biletów miesięcznych ogólnodostępnych uprawniających do wielokrotnego przejazdu na określonej trasie. Ta grupa

pasażerów to stali klienci Przedsiębiorstwa, którzy w większości korzystają z przejazdów w obrębie jednego powiatu.

W celu wzmocnienia na rynku transportowym nowoczesnej marki kojarzonej z nowoczesnym taborem i bezpieczeństwem przejazdu, w 2010 roku została utworzona marka PKS Express. Przedsięwzięcie to zostało zrealizowane w oparciu o posiadany i nowy tabor autobusowy, a istniejący i nowy rozkład jazdy został dostosowany do potrzeb potencjalnych klientów. W ramach marki PKS Express Spółka realizuje bezpośrednie połączenia z Warszawą, Rzeszowem, Olsztynem, Gdańskiem, Suwałkami, Gołdapią, Szczecinem, Zakopanem, Kołobrzegiem, Sejnam. Istniejąca sieć połączeń krajowych przebiega przez: Warszawę, Łódź, Kraków, Katowice, Poznań, Szczecin, Gdańsk, jak też umożliwia dogodny dojazd do miejscowości turystycznych i sanatoryjnych. Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Białymstoku S.A. będzie kontynuowało rozwój komunikacji dalekobieżnej – PKS Express, w związku z czym poszukiwane będą obszary, w których można rozszerzyć ofertę Spółki w tym zakresie.

Nowym elementem dystrybucji – wdrażanym w 2011 roku była realizacja programu Profesjonalna obsługa Gmin, który ma na celu efektywniejszą obsługę z punktu widzenia logistycznego. Program obejmuje ofertę usług w komunikacji regularnej (modyfikacja rozkładów, tworzenie nowych kursów w granicach gmin), dowóz dzieci i młodzieży szkolnej, przewozy okazjonalne oraz inne usługi związane z transportem i jego obsługą. Efektem powyższych działań jest obsługa komunikacji na terenach gmin Choroszcz i Juchnowiec Kościelny.

Dodatkowym źródłem przychodów w zakresie przewozu osób jest obsługa komunikacji miejskiej w Sokółce. Spółka wygrała w marcu 2011 roku trzyletni przetarg, którego realizacja przynosi wymierne efekty w postaci stałych przychodów.

## **2.2. Tabor autobusowy Spółki**

**Posiadany i eksploatowany tabor autobusowy na dzień 31.12.2011 r. przedstawiał się następująco:**

1. Autobusy – 171 szt.,
2. Samochody dostawcze – 4 szt.,
3. Pogotowie techniczne – 1 szt.,
4. Samochody osobowe – 4 szt.,
5. Star 3W200 – wywrotka – 1 szt.
6. Autobusy Volvo w leasingu operacyjnym – 4 szt.

Stan autobusów według marek na dzień 31 grudnia 2011 roku:

1. Autosan – 132 jednostki,

2. Autosan Lider – 6 jednostek,
3. Jelcz PR 110 Lux – 5 jednostek,
4. Volvo – 9 jednostek,
5. Scania Irizar – 3 jednostki,
6. Setra – 3 jednostki,
7. Mercedes – 11 jednostek,
8. Solbus – 1 jednostka,
9. Lublin – 1 jednostka,
10. Volvo – leasing 4 jednostki.

Podstawową grupę taboru stanowią autobusy marki Autosan – 138 sztuk różnych typów. Najliczniejszą grupę autobusów stanowią autobusy 16 – 20 letnie – 47 jednostek (w tym po odbudowie 13 autobusów); w przedziale od 11 do 15 lat – 44 jednostki (w tym po odbudowie 5 autobusów); od 6 do 10 lat – 35 autobusów; do 5 lat – 11 autobusów, natomiast powyżej 20 lat eksploatacji – 33 autobusy (w tym po odbudowie 5 autobusów). Eksploatowane autobusy w leasingu operacyjnym, rok produkcji 2010 – 4 jednostki.

Wartość inwentarzowa środków transportowych na dzień 31.12.2011 roku wynosiła 42.542.012,20 zł i w porównaniu do końca ubiegłego roku spadła o 702.166,57 zł.

Dotychczasowe umorzenie – 34.732.868,94 zł (w tym autobusy w leasingu 344.275,02 zł), wartość netto – 7.809.143,26 zł, stopień umorzenia – 81,64%.

### **2.3. Otoczenie konkurencyjne**

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Białymstoku Spółka Akcyjna prowadzi działalność w otoczeniu, które charakteryzuje się dużą złożonością, zmiennością i dynamiką, a także wysokim stopniem niepewności.

Intensywność oddziaływania poszczególnych czynników otoczenia bezpośredniego i pośredniego jest różna i zmienna w czasie, w związku z tym przedsiębiorstwo systematycznie i ciągle analizuje zmieniające się otoczenie. Zebrane informacje pozwalają ustalić rodzaj i zakres działań, co powinno skutkować podniesieniem sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Przewóz osób Spółka realizuje autobusami o różnym standardzie i pojemności. Pasażerowie oczekują, aby podróż odbywała się autobusami zapewniającymi wysoki komfort podróży, wyposażonymi w klimatyzację, a przede wszystkim bezpiecznymi. Dążeniem Zarządu Spółki jest udostępnianie pasażerom, w coraz szerszym stopniu, właśnie takich środków transportu. Głównymi klientami Spółki są osoby fizyczne.

W ostatnim okresie coraz bardziej wydłużane są linie komunikacji miejskiej, obejmujące miejscowości leżące wokół Białegostoku (np. Supraśl). Pasażerowie mogą korzystać z tych

połączeń na podstawie biletu miesięcznego umożliwiające także przejazd innymi liniami na terenie miasta, stąd też mieszkańcy miejscowości objętych rodzajem komunikacji praktycznie nie korzystają z usług Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Białymstoku S.A.

Konkurencyjne firmy przewozowe niejednokrotnie stosują ceny dumpingowe i nie zawsze przestrzegają rozkładu jazdy, przyspieszając przyjazd na przystanki przed autobusami należącymi do Spółki, tym samym zabierając pasażerów.

Na terenie województwa podlaskiego funkcjonujące firmy PKS, które są wzajemnie konkurencyjne, realizują przewozy rozkładowe o zbliżonym czasie przejazdu oraz na trasach wielokrotnie pokrywających się. Ponadto inne konkurencyjne firmy transportowe realizują przewozy pasażerskie na trasach dotychczas obsługiwanych tylko przez Spółkę. Do takich przewoźników zalicza się:

- 1) PKS Łomża,
- 2) PKS Zambrów,
- 3) PKS Suwałki,
- 4) PKS Siemiatycze – przewozy na obszarze całego województwa podlaskiego i województw ościennych,
- 5) PKP – przewozy na obszarze województwa podlaskiego jak również poza jego granicami,
- 6) Pogoda Express – przewozy pasażerskie na trasach Białystok – Bielsk Podlaski, Turośń,
- 7) Voyager Trans – przewozy na trasach Białystok – Czarna Białostocka, Sokółka, Kuźnica, Tykocin, Hajnówka, Supraśl, Augustów,
- 8) Kurier – przewozy na trasach Białystok – Mońki, Goniądz,
- 9) Podlasie Express – przewozy na trasach Białystok – Warszawa, Łapy, Sokoły.
- 10) RL Trans – przewozy na trasach Białystok – Gródek, Michałowo,
- 11) Polski Bus – przewozy na trasach Białystok – Warszawa, Zakopane, Gdańsk,
- 12) Globo Trans, Skowronek – przewozy na trasie Białystok – Siemiatycze,
- 13) Białostocka Komunikacja Miejska – przewozy na trasach Supraśl, Juchnowiec, Choroszcz,
- 14) Ramis, - przewozy grupowe (wynajmy),
- 15) Biacomex, - przewozy grupowe (wynajmy),
- 16) Akcess, - przewozy grupowe (wynajmy),
- 17) LuBus – przewozy grupowe (wynajmy),
- 18) Novator – przewozy grupowe (wynajmy),
- 19) Apex – przewozy grupowe (wynajmy),
- 20) Voyager – przewozy grupowe (wynajmy),
- 21) Kurier – przewozy grupowe (wynajmy),
- 22) Podlasie Express – przewozy grupowe (wynajmy),
- 23) Veolia Transport Sp.z o.o. O/Bielsk Podlaski – przewozy pasażerskie.

## 2.4. Sprzedaż przewozów i rentowność linii

Przychody ze sprzedaży przewozowej w ostatnich latach systematycznie spadały we wszystkich obszarach za wyjątkiem przewozów na zasadach wynajmu. Spadek ten wynosił ponad 2 mln zł na przestrzeni 4 lat. Przyczyną tego stanu jest fakt stale rozwijającej się konkurencji, zmian demograficznych i społecznych, rosnącego udziału transportu indywidualnego oraz niedostosowanie oferty przewozowej w wymienionych latach do zmieniającej się architektury rynku pasażerskiego.

W Spółce jest duża rozpiętość w zakresie przychodu z 1 km linii lokalnych. Oscyluje ona od zaledwie 0,08 zł netto do 7,74 zł netto z 1 km linii. Wyznaczając próg rentowności na poziomie minimum 1,77 zł netto z 1 km uzyskujemy informację, że 44 linii ze 146, to linie nierentowne. Spółka szacuje, że linie wysokorentowne to ok. 52 linie, pozostała część (51) - to linie, których przychody oscylują na poziomie zamykającym ponoszone koszty. Proponowane wcześniej rozwiązania dotyczące zmiany wozobiegu, mające na celu poprawienie tego stanu rzeczy nie zostały z różnych powodów zrealizowane. Przychód z kilometra przebiegu z linii dalekobieżnych pokazuje również, podobnie jak w przypadku linii lokalnych, dużą rozbieżność w przychodach z linii. Oscyluje on od zaledwie 0,64 zł netto do 2,86 zł netto z 1 km linii. Wyznaczając próg rentowności na poziomie minimum ok. 2,40 zł netto z 1 km uzyskujemy informację, że ok. 12 linii ze 20 linii - to linie nierentowne. Spółka w roku 2011 zrezygnowała z realizacji przewozów na 7 liniach.

## 2.5. Marketing

W analizowanym okresie Spółka prowadziła szereg działań marketingowych mających na celu budowę wizerunku. Pozytywnie należy ocenić wykonanie i promocję nowego logo PKS Białystok oraz promocję nowej marki PKS EXPRESS i PKS PODRÓŻE, a także działania z zakresu reklamy publicznej, mającej na celu pozyskanie większej liczby pasażerów.

Spółka posiada prawo do znaku towarowego PKS Białystok. Decyzją Urzędu Patentowego Rzeczypospolitej Polskiej wydanej w dniu 28 stycznia 2011 r., Spółka otrzymała Świadectwo Ochronne znaku towarowego „PKS Białystok” nr 236444. Czas trwania prawa ochronnego wynosi 10 lat od daty zgłoszenia, tj. od 17 grudnia 2009 r., może być przedłużany na kolejne 10 letnie okresy ochronne. Spółka ponadto zgłosiła dnia 22 lipca 2011 r. znaki towarowe PKS Podróże i PKS Express. Procedura przyznawania Świadectwa Ochrony dla ww. znaków nie została jeszcze zakończona. Rejestracja znaku towarowego daje podstawy do używania go na rynku z wyłączeniem osób trzecich. Ponadto, prawa do zarejestrowanego znaku towarowego stają się środkiem trwałym Spółki, co daje podstawę do dokonywania podatkowych odpisów amortyzacyjnych stanowiących koszty uzyskania przychodu osoby prawnej. Wykorzystywanie

takiego oznaczenia w obrocie gospodarczym sprawia, że staje się on rozpoznawalny, w szczególności przy tak dużym przewoźniku, jakim jest PKS w Białymstoku S.A. Rozpoznawalność znaku towarowego powoduje natomiast wzrost wartości praw niematerialnych do niego. Tym samym, im większa jest rozpoznawalność, a co za tym idzie wartość znaku towarowego, tym większe odpisy amortyzacyjne mogą być dokonywane. W konsekwencji Spółka może zapłacić mniejszą kwotę podatku dochodowego od osób prawnych, jeśli osiągnie dochód. Wartość znaku towarowego powinna zostać określona przez biegłego. W kontekście planowanych sprzedaży nieruchomości w Białymstoku, Sokółce, Mońkach, Dąbrowie Białostockiej (o czym w dalszej części opracowania), należy przyjąć, iż Spółka może osiągnąć znaczny dochód w analizowanym okresie 2012-2016. Stąd też należy rozważyć wycenę znaku towarowego w celu pomniejszenia podatku, który musiałaby ona zapłacić.

Pozostałe działania marketingowe pochłonęły znaczne środki finansowe nie zawsze dając w zamian pozytywny skutek finansowy.

### **3. Analiza zatrudnienia i wynagrodzeń na podstawie danych z lat 2009 – 2011**

#### **3.1. Analiza wielkości zatrudnienia**

Na dzień 31 grudnia 2011 r. w Spółce zatrudnionych było ogółem 375 osób, w tym w Białymstoku 276 osób i w Sokółce 99 osób. W poszczególnych grupach zawodowych zatrudnienie przedstawiało się następująco:

- 1) na stanowisku „kierowca autobusu” - 212 osób, w tym 62 osoby w Sokółce i 150 osób w Białymstoku,
- 2) na stacji obsługi - 59 osób, w tym 15 osób w Sokółce i 44 osoby w Białymstoku,
- 3) na stanowiskach administracyjno – gospodarczych - 18 osób, w tym 8 osób w Sokółce i 10 osób w Białymstoku,
- 4) na stanowiskach administracyjno – biurowych- 86 osób w tym 14 osób w Sokółce i 72 osoby w Białymstoku.

Na dzień 31 grudnia 2011 roku dominującą grupę w strukturze zatrudnienia w Spółce stanowili pracownicy zatrudnieni na stanowisku kierowca autobusu – 56,53% ogółu zatrudnionych pracowników. Pracownicy Stacji Obsługi stanowili 15,73 % ogółu zatrudnionych, na stanowiskach administracyjno- gospodarczych pracowało 4,80 % ogółu zatrudnionych, natomiast pracownicy administracyjno-biurowi stanowili 22,93 % ogółu zatrudnionych. Należy podkreślić, że stan zatrudnienia systematycznie zmniejsza się. W 2009 r. w Spółce było zatrudnionych 427 pracowników, w tym 317 osób w Białymstoku i 110 osób w Sokółce. W 2010 r. w Spółce było zatrudnionych 405 pracowników, w tym 295 osób w Białymstoku i 110 osób w Sokółce. Natomiast w 2011 r. w Spółce było zatrudnionych 375 pracowników, w tym 276 osób w Białymstoku i 99 osób



w Sokółce.

W celu obniżenia kosztów pracy w latach 2009 -2011 r. Spółka rozwiązywała umowy o pracę z powodu redukcji etatów. W tym okresie redukcja stanowisk pracy objęła łącznie 30 osób zatrudnionych na stanowiskach biurowych i pomocniczych. Ponadto spadek zatrudnienia następuje w sposób naturalny w związku z przechodzeniem pracowników na emerytury i renty. Zdarzają się także przypadki rozwiązywania umów o pracę na mocy porozumienia stron, wypowiedzeń umów o pracę, rozstawania się z pracownikami w trybie natychmiastowym, w przypadku ciężkiego naruszenia przez pracownika podstawowych obowiązków pracowniczych.

W 2011 r. w porównaniu do 2009 r. zatrudnienie w Spółce zmniejszyło się o 52 osoby, w tym w Białymstoku o 41 osób i w Sokółce o 11 osób.

Szczegółową strukturę zatrudnienia wg grup pracowniczych występującą w Spółce na dzień 31 grudnia 2009 r., 31 grudnia 2010 r. i na dzień 31 grudnia 2011 roku obrazuje tabela nr 1.

**Tabela 1. Rozmiar i struktura zatrudnienia według grup pracowniczych w Spółce w latach 2009-2011**

Grupa pracownicza	Liczba pracowników					
	2009		2010		2011	
	Liczba osób	%	Liczba osób	%	Liczba osób	%
<b>1. Kierowcy autobusu</b>	<b>224</b>	<b>52,46</b>	<b>229</b>	<b>56,54</b>	<b>212</b>	<b>56,53</b>
w tym:						
Białystok	159	37,24	161	39,75	150	40,00
Sokółka	65	15,22	68	16,79	62	16,53
<b>2. Stacja Obsługi,</b>	<b>73</b>	<b>17,10</b>	<b>65</b>	<b>16,05</b>	<b>59</b>	<b>15,73</b>
w tym:						
Białystok	51	11,95	45	11,11	44	11,73
Sokółka	22	5,15	20	4,94	15	4,00
<b>3. Administracyjno- gospodarczy</b>	<b>34</b>	<b>7,96</b>	<b>19</b>	<b>4,69</b>	<b>18</b>	<b>4,80</b>
w tym:						
Białystok	27	6,32	12	2,96	10	2,67
Sokółka	7	1,64	7	1,73	8	2,13
<b>4. Administracyjno-biurowi</b>	<b>96</b>	<b>22,48</b>	<b>92</b>	<b>22,72</b>	<b>86</b>	<b>22,94</b>
w tym:						
Białystok	80	18,73	77	19,01	72	19,20
Sokółka	16	3,75	15	3,71	14	3,74
<b>Ogółem</b>	<b>427</b>	<b>100</b>	<b>405</b>	<b>100</b>	<b>375</b>	<b>100</b>

### 3.2. Analiza struktury zatrudnienia

Analiza struktury zatrudnienia w Spółce została przeprowadzona na podstawie następujących kryteriów: wiek, staż pracy i wykształcenie pracowników.

0,

### 3.2.1. Struktura wieku zatrudnionych

W dniu 31.12.2011 roku Spółka zatrudniała najwięcej pracowników w grupie wiekowej od 46 do 55 roku życia, tj. 41,60% ogółu zatrudnionych osób, następną grupą pod względem wielkości zatrudnienia byli pracownicy w wieku od 56 do 60 roku życia, stanowiąca 18,66 % ogółu zatrudnionych pracowników. Kolejnymi grupami pod względem wielkości zatrudnienia stanowili pracownicy w wieku 41-45 (12,80%) oraz 36-40 (12,27%). Pozostałe grupy wiekowe stanowiły razem 14,67 % ogólnej liczby pracowników zatrudnionych w Spółce pracowników. Zatrudnienie w Spółce według przedziałów wiekowych obrazuje tabela 2.

**Tabela 2. Zatrudnienie w Spółce według przedziałów wiekowych**

Wiek	2009	Struktura	2010	Struktura	2011	Struktura
Do 25	7	1,64	8	1,97	6	1,60
Od 26 do 30	9	2,11	11	2,72	16	4,27
Od 31 do 35	23	5,39	20	4,94	18	4,80
Od 36 do 40	52	12,18	56	13,83	46	12,27
Od 41 do 45	67	15,69	59	14,57	48	12,80
Od 46 do 50	85	19,90	76	18,77	78	20,80
Od 51 do 55	103	24,12	92	22,72	78	20,80
Od 56 do 60	75	17,56	73	18,01	70	18,66
Powyżej 60	6	1,41	10	2,47	15	4,00

### 3.2.2. Staż pracy pracowników

Analizując szczegółowo staż pracy pracowników zatrudnionych w Spółce należy stwierdzić, że największą liczbę zatrudnionych stanowią pracownicy ze stażem pracy w Przedsiębiorstwie: od 21-30 lat pracy - 31,20% ogółu zatrudnionych, drugą grupą pracowników o stażu do 10 lat stanowi 24,27% ogółu zatrudnionych, trzecią co do wielkości grupą są pracownicy o stażu pracy od 11-20 lat, co stanowi 21,33% ogólnej liczby pracowników, pracownicy ze stażem pracy od 31-40 lat pracy stanowią 21,07 % ogółu zatrudnionych. Najmniejszą grupę stanowią pracownicy posiadający staż pracy ponad 41 lat – 2,13 % ogółu zatrudnionych.

Strukturę zatrudnienia według stażu pracy pracowników zatrudnionych w Spółce w latach 2009-2011 przedstawia tabela 3.

**Tabela 3. Struktura zatrudnienia według stażu pracy w Białymstoku w latach 2009-2011**

Lata	Staż pracy w PKS					
	Liczba osób					
	2009		2010		2011	
		%		%		%
Do 10	83	19,44	87	21,48	91	24,27
Od 11 do 20	106	24,82	95	23,46	80	21,33
Od 21 do 30	140	32,79	130	32,10	117	31,20
Od 31 do 40	93	21,78	84	20,74	79	21,07
Od 41 do 50	5	1,17	9	2,22	8	2,13
<b>Razem</b>	<b>427</b>	<b>100</b>	<b>405</b>	<b>100</b>	<b>375</b>	<b>100</b>

### 3.2.3. Struktura wykształcenia pracowników

Najliczniejsza grupa zawodowa kierowców autobusowych posiadała co do zasady wykształcenie podstawowe i zasadnicze zawodowe. Część kierowców legitymowało się wykształceniem średnim. W ostatnich latach zatrudnienie w charakterze kierowcy autobusu podejmowali także osoby z wykształceniem wyższym. Największą grupę zatrudnionych wyodrębnioną za względu na posiadane wykształcenie stanowiły osoby, które ukończyły szkołę zasadniczą zawodową. W 2011 roku grupa ta liczyła 159 osób, co stanowiło 42,4 % ogółu zatrudnionych pracowników. Drugą pod względem wielkości była grupa pracownicza posiadająca wykształcenie średnie techniczne, która stanowiła 28,80% pracowników zatrudnionych w Białymstoku. Trzecie miejsce to grupa z wykształceniem podstawowym, która stanowiła 15,73% zatrudnionych osób w Spółce. Pracownicy z wykształceniem wyższym stanowili 7,47% ogólnego zatrudnienia w Spółce.

Należy zwrócić uwagę, że liczba osób z wyższym wykształceniem rocznie zwiększa się, natomiast zmniejsza się liczba osób z wykształceniem podstawowym. Najmniej liczną grupę zatrudnionych są osoby z wykształceniem ogólnokształcącym i policealnym razem, 5,6 % ogólnej liczby pracowników zatrudnionych w Spółce.

Strukturę zatrudnienia według wykształcenia w Białymstoku w latach 2009-2011 obrazuje tabela 4.

**Tabela 4. Struktura zatrudnienia według wykształcenia w Białymstoku w latach 2009-2011**

Wykształcenie	Liczba osób		
	2009	2010	2011
Podstawowe	74	71	59
Zasadnicze zawodowe	187	169	159
Średnie techniczne	125	117	108
Średnie ogólnokształcące	14	16	13
Policealne	7	8	8
Wyższe	20	24	28
<b>Razem</b>	<b>427</b>	<b>405</b>	<b>375</b>

### 3.3. Analiza wynagrodzeń Pracowników

Analiza danych za trzy kolejne ostatnie lata wykazuje, że suma wypłaconych wynagrodzeń brutto wykazywała tendencje spadkową. W roku 2009 suma wypłaconych wynagrodzeń wynosiła 13 939 518,45 zł i była wyższa w porównaniu do 2010 r. o 13,39% oraz o 26,29 % w porównaniu do 2011 r. Informację o wynagrodzeniach rocznych brutto w Spółce w latach 2009 - 2011 obrazuje tabela 5.

**Tabela 5. Suma wynagrodzeń rocznych brutto w Białymstoku w latach 2009-2011**

Wyszczególnienie	2009	struktura	2010	struktura	2011	struktura
Suma wynagrodzeń brutto, w tym Sokółka	<b>13 939 518,45</b> 3 604 397,01	<b>100</b> 25,85	<b>12 294 305,88</b> 3 050 030,70	<b>100</b> 24,81	<b>11 038 318,37</b> 2 675 450,50	<b>100</b> 24,23
Kierowcy autobusowi w tym Sokółka	7 501 263,76 2 253 168,23	53,81 16,16	7 002 525,20 1 977 908,30	56,96 16,08	6 316 442,76 1 748 873,34	57,22 15,84
Stacja obsługi w tym Sokółka	2 270 476,82 661 284,97	16,29 4,74	1 646 883,10 500 413,87	13,39 4,07	1 397 584,77 386 301,89	12,66 3,50
Administracyjno-gospodarczy w tym Sokółka	702 996,52 140 184,56	5,04 1,01	526 552,33 145 961,12	4,28 1,19	363 963,86 145 032,70	3,30 1,31
Administracyjno-biurowi w tym Sokółka	3 215 616,30 534 039,25	23,07 3,83	2 833 550,28 410 027,52	23,05 3,34	2 656 872,25 385 742,57	24,07 3,49
f. bezosobowy w tym Sokółka	249 165,00 15 720,00	1,79 0,11	284 794,97 15 720,00	2,32 0,13	303 454,73 9 500,00	2,75 0,09

Najważniejszą pozycją w strukturze wynagrodzeń za pracę stanowiły wynagrodzenia kierowców autobusowych, których udział wahał się w granicach 56 %. Na wynagrodzenia pracowników administracyjno - biurowych wydano w 2011 roku 2 656 872,25 zł, co stanowiło 24,07% kosztów wynagrodzeń ogółem, a pracowników stacji obsługi – 1 397 584,77 zł, tj. 12,66 % oraz pracowników administracyjno-gospodarczych 363 963,86 zł, co stanowiło 3,30 % ogólnego

Un

funduszu wynagrodzeń.

Wynagrodzenia z funduszu bezosobowego wykazywało dynamikę wzrostową. W 2010 roku wynagrodzenia z tego funduszu wzrosły o 14,30 % w stosunku do 2009 r., natomiast w 2011 r. o 21,79 % w stosunku do 2009 r. Wzrost był spowodowany większą liczbą zawieranych umów cywilnoprawnych. Na dzień 31.12.2011 r. zawartych było 7 umów cywilnoprawnych. Dynamikę wynagrodzeń w Spółce w analizowanym okresie obrazuje tabela 6.

**Tabela 6. Dynamika wynagrodzeń w Białymstoku w latach 2009-2011**

Dynamika wynagrodzeń			
Wynagrodzenie brutto	2010/2009	2011/2010	2011/2009
		88,19	89,78
Kierowcy autobusu	93,35	90,20	84,21
Stacja Obsługi	72,53	84,86	61,55
Administracyjno-gospodarczy	74,90	69,12	51,77
Administracyjno- biurowi	88,12	93,76	82,62
Fundusz bezosobowy	114,29	106,55	121,79

Analiza średniomiesięcznego wynagrodzenia w okresie 2009 - 2011 r. odnośnie poszczególnych grup pracowniczych wykazuje tendencję spadkową. W roku 2010 miał miejsce spadek średniej płacy w porównaniu do roku 2009 o 6,51 %. W roku 2011 nastąpił spadek średniej płacy w porównaniu do roku 2010 o 3,48 %. W ciągu analizowanych trzech lat płaca spadła o 9,77%. Dynamikę średniomiesięcznego wynagrodzenia w Spółce przedstawia tabela 7.

**Tabela 7. Dynamika średniomiesięcznego wynagrodzenia w Spółce**

Grupa pracownicza	Średniomiesięczne wynagrodzenie			Dynamika		
	2009	2010	2011	2010/2009	2011/2010	2011/2009
Kierowcy autobusu	2783,32	2697,09	2559,05	96,91	94,89	91,95
Stacja Obsługi	2369,23	2027,48	1933,68	85,58	95,38	81,62
Administracyjno-gospodarczy	1989,24	1753,07	1704,90	88,13	97,26	85,71
Administracyjno-biurowi	2620,45	2292,75	2294,70	87,50	100,09	87,57

On

### 3.4. System wynagradzania

W Spółce obowiązuje Regulamin wynagradzania, wprowadzony w życie w 2009 r. Przewiduje on czasowo-premiowy system wynagradzania. Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach nierobotniczych wynagradzani są na podstawie miesięcznych stawek wynagrodzenia zasadniczego. Natomiast pracownicy zatrudnieni na stanowiskach robotniczych wynagradzani są według godzinowych stawek zaszeregowania.

Postanowienia obowiązującego w Spółce Regulaminu wynagradzania przewidują wypłatę premii regulaminowej pracownikom na podstawie dwóch funduszy premiowych. Tworzenie funduszy premiowych uzależnia się od osiągnięcia przez Spółkę zysku netto wykazanego w Rachunku Zysków i Strat - narastająco i za dany miesiąc. Do zysku nie wlicza się przychodów z tytułu sprzedaży niefinansowych aktywów trwałych oraz innych przychodów niewynikających z prowadzenia przez Spółkę działalności podstawowej, chyba że Zarząd postanowi inaczej. Na Fundusze premiowe składają się: Fundusz premiowy podstawowy, uzależniony wyłącznie od zysków Spółki oraz Fundusz premiowy - zadaniowy, uzależniony od realizacji założonych zadań dla poszczególnych grup pracowniczych. Postanowienia Regulaminu wynagradzania wyłączają naliczenie i wypłatę premii pracownikom w przypadkach nieprzestrzegania przez nich porządku i dyscypliny w pracy lub niewłaściwego wywiązywania się z powierzonych zadań, ukarania pracownika karą porządkową lub karą pieniężną, a także wówczas gdy z pracownikiem zostanie rozwiązany stosunek pracy w trybie natychmiastowym z winy pracownika lub na skutek dokonanego wypowiedzenia albo rozwiązania umowy o pracę przez każdą ze stron.

W związku z generowaniem przez Spółkę strat, premia regulaminowa na podstawie obowiązującego Regulaminu wynagradzania, nie była pracownikom wypłacana. Poza wynagrodzeniem zasadniczym i obligatoryjnymi składnikami wynagrodzeń, kierowcy autobusowi otrzymują dodatkowo premię za oszczędne zużycie paliwa płynnego. Należy podkreślić, że nie ma możliwości prawnej potrącania kierowcom z wynagrodzeń należności za nadmierne, nieuzasadnione przepały paliwa. Brak postanowień regulaminowych w tej kwestii należy uznać za niekorzystne dla Spółki. W związku z powyższym planuje się wprowadzenie zmian w przedmiotowym zakresie. W celu motywowania pracowników, a tym samym podniesienia wydajności i efektywności pracy, Spółka stosuje różnorodne pozafinansowe formy wynagradzania. Na podstawie postanowień Regulaminu wynagradzania, Spółka ma możliwość przydziału pracownikom telefonów służbowych, samochodów do celów służbowych, laptopów. Ponadto pracownikom Spółki i członkom ich rodzin przysługują uprawnienia do ulgowych przejazdów środkami transportu Spółki. Wysokość ulgi ustala Pracodawca. Od kilku lat przedmiotowa ulga utrzymuje się na poziomie 96 % ceny biletu. Z powyższych uprawnień korzystają w szczególności pracownicy i ich członkowie rodzin mieszkający poza Białymstokiem.

#### 4. Sytuacja ekonomiczno – finansowa Spółki na podstawie danych z lat 2009 – 2011

##### 4.1. Sytuacja majątkowa Spółki

Strukturę majątkową Spółki przedstawiono na podstawie wielkości, struktury oraz dynamiki aktywów bilansu za lata 2009 – 2011.

Tabela 1. Wielkość, struktura i dynamika aktywów za lata 2009 – 2011 w tys. zł

Lp.	WYSZCZEGÓLNIENIE	Stan na 31.12.2009r.		Stan na 31.12.2010r.		Stan na 31.12.2011r.		ZMIANA [%]		
		wartość [tys. PLN]	strukt [%]	wartość [tys. PLN]	Strukt [%]	wartość [tys. PLN]	Strukt [%]	2010 / 2009	2011 / 2010	2011 / 2009
<b>A.</b>	<b>AKTYWA TRWAŁE</b>	<b>13 839.46</b>	<b>71.5%</b>	<b>16 068.34</b>	<b>82.9%</b>	<b>13 627.25</b>	<b>81.8%</b>	<b>16.0%</b>	<b>-15.0%</b>	<b>-2.0%</b>
I.	Wartości niematerialne i prawne	62.59	0.3%	37.30	0.2%	9.56	0.1%	-40.0%	-74.0%	-85.0%
1.	Koszty zakończonych prac rozwojowych	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
2.	Wartość firmy	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
3.	Inne wartości niematerialne i prawne	11.27	0.1%	36.24	0.2%	8.50	0.1%	221.0%	-77.0%	-25.0%
4.	Zaliczki na wartości niematerialne i prawne	51.32	0.3%	1.06	0.0%	1.06	0.0%	-98.0%	0.0%	-98.0%
II.	<b>Rzeczowe aktywa trwałe</b>	<b>13 776.87</b>	<b>71.2%</b>	<b>16 031.04</b>	<b>82.7%</b>	<b>13 617.69</b>	<b>81.7%</b>	<b>16.0%</b>	<b>-15.0%</b>	<b>-1.0%</b>
1.	Środki trwałe	13 648.65	70.5%	15 830.68	81.7%	13 487.47	80.9%	16.0%	-15.0%	-1.0%
	a) grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	1 002.21	5.2%	922.02	4.8%	841.82	5.1%	-8.0%	-9.0%	-16.0%
	b) budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	5 319.50	27.5%	4 956.29	25.6%	4 666.45	28.0%	-7.0%	-6.0%	-12.0%
	c) urządzenia techniczne i maszyny	224.82	1.2%	203.91	1.1%	142.96	0.9%	-9.0%	-30.0%	-36.0%
	d) środki transportu	7 091.03	36.6%	9 724.83	50.2%	7 809.14	46.9%	37.0%	-20.0%	10.0%
	e) inne środki trwałe	11.09	0.1%	23.64	0.1%	27.09	0.2%	113.0%	15.0%	144.0%
2.	Środki trwałe w budowie	128.22	0.7%	200.36	1.0%	130.22	0.8%	56.0%	-35.0%	2.0%
3.	Zaliczki na środki trwałe w budowie	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
III.	<b>Należności długoterminowe</b>	<b>-</b>	<b>0.0%</b>	<b>-</b>	<b>0.0%</b>	<b>-</b>	<b>0.0%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
IV.	<b>Inwestycje długoterminowe</b>	<b>-</b>	<b>0.0%</b>	<b>-</b>	<b>0.0%</b>	<b>-</b>	<b>0.0%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
V.	<b>Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>-</b>	<b>0.0%</b>	<b>-</b>	<b>0.0%</b>	<b>-</b>	<b>0.0%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>B.</b>	<b>AKTYWA OBROTOWE</b>	<b>5 516.37</b>	<b>28.5%</b>	<b>3 310.71</b>	<b>17.1%</b>	<b>3 040.62</b>	<b>18.2%</b>	<b>-40.0%</b>	<b>-8.0%</b>	<b>-45.0%</b>
I.	Zapasy	898.06	4.6%	943.07	4.9%	970.94	5.8%	5.0%	3.0%	8.0%
1.	Materiały	898.06	4.6%	943.07	4.9%	970.94	5.8%	5.0%	3.0%	8.0%
2.	Półprodukty i produkty w toku	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
3.	Produkty gotowe	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
4.	Towary	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
5.	Zaliczki na dostawy	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
II.	<b>Należności krótkoterminowe</b>	<b>1 013.28</b>	<b>5.2%</b>	<b>1 048.72</b>	<b>5.4%</b>	<b>1 195.53</b>	<b>7.2%</b>	<b>3.0%</b>	<b>14.0%</b>	<b>18.0%</b>

1.	Należności od jednostek powiązanych	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
2.	Należności od pozostałych jednostek	1 013.28	5.2%	1 048.72	5.4%	1 195.53	7.2%	3.0%	14.0%	18.0%
	a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	452.38	2.3%	469.49	2.4%	668.46	4.0%	4.0%	42.0%	48.0%
	- do 12 miesięcy	452.38	2.3%	469.49	2.4%	668.46	4.0%	4.0%	42.0%	48.0%
	- powyżej 12 miesięcy	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
	b) z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń	182.95	0.9%	348.73	1.8%	308.09	1.8%	91.0%	-12.0%	68.0%
	c) inne	377.95	2.0%	230.51	1.2%	218.98	1.3%	-39.0%	-5.0%	-42.0%
	d) dochodzone na drodze sądowej	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
III.	<b>Inwestycje krótkoterminowe</b>	<b>2 880.76</b>	<b>14.9%</b>	<b>859.52</b>	<b>4.4%</b>	<b>616.76</b>	<b>3.7%</b>	<b>-70.0%</b>	<b>-28.0%</b>	<b>-79.0%</b>
IV.	<b>Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>724.27</b>	<b>3.7%</b>	<b>459.39</b>	<b>2.4%</b>	<b>257.39</b>	<b>1.5%</b>	<b>-37.0%</b>	<b>-44.0%</b>	<b>-64.0%</b>
	<b>AKTYWA RAZEM</b>	<b>19 355.83</b>	<b>100.0%</b>	<b>19 379.05</b>	<b>100.0%</b>	<b>16 667.86</b>	<b>100.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>-14.0%</b>	<b>-14.0%</b>

Suma aktywów w 2010 roku w stosunku do 2009 roku minimalnie zwiększyła się (wzrost o kwotę 22 tys. zł), nastąpił przyrost aktywów trwałych o 16 %, głównie w skutek przyjęcia do użytkowania czterech nowych autobusów, których finansowanie odbywa się poprzez leasing. Natomiast w 2011 roku nastąpił spadek sumy aktywów o 14%, ( spadek o kwotę 2.711 tys. zł), z uwagi na spadek rzeczowych aktywów trwałych o 15% i obrotowych o 8%.

Udział aktywów trwałych w majątku przedsiębiorstwa wzrósł w roku 2010 do 82,9 %. Rzeczowe aktywa trwałe stanowiły w 2010 r. 82,7% w sumie bilansowej i były istotnym składnikiem majątku przedsiębiorstwa. Podstawową grupę majątku stanowią środki transportu oraz budynki i budowle. Zwiększenie środków trwałych w 2010 roku, w wysokości 4 996 289,66 zł, wynikało głównie z poniesionych nakładów na modernizację posiadanych środków transportu na ogólną kwotę 1 447 732,75 zł i przyjęcia w użytkowanie czterech autobusów leasingowanych na łączną wartość 2 890 tys. zł.

Natomiast spadek rzeczowych aktywów trwałych o 15% w roku 2011 wynikał z odpisów umorzeniowych środków trwałych.

Aktywa obrotowe uległy istotnemu zmniejszeniu, a główną przyczyną był niższy stan wolnych środków pieniężnych, które spadły w roku 2010 w stosunku do 2009 roku o 70% i w roku 2011 o 28%. W związku z powyższym udział inwestycji krótkoterminowych w strukturze aktywów spadał i w 2009 roku stanowił 14,9% a w 2011 roku 3,7%. Spadek środków pieniężnych w latach 2009 – 2011 wynosił od 2.880 tys. zł do 616 tys. zł.

Spadek udziału krótkoterminowych czynnych rozliczeń międzyokresowych wynikał głównie z terminu wystawienia polis ubezpieczeniowych OC i AC na następne lata obrotowe przez towarzystwa ubezpieczeniowe, których udział w strukturze aktywów kształtował od 3,7% w roku 2009 do 1,5% w roku 2011.



## 4.2. Źródła finansowania majątku Spółki

Analizę źródeł finansowania majątku przedsiębiorstwa przedstawiono na podstawie wielkości, struktury i dynamiki pasywów za lata 2009 – 2011. Istotnym elementem tej analizy jest relacja aktywów trwałych do kapitału własnego.

Tabela 2. Wielkość, struktura i dynamika pasywów za lata 2009 – 2011 w tys. zł

Lp.	WYSZCZEGÓLNIENIE	Stan na 31.12.2009r.		Stan na 31.12.2010r.		Stan na 31.12.2011r.		ZMIANA [%]		
		wartość [tys. PLN]	Strukt [%]	wartość [tys. PLN]	Strukt [%]	wartość [tys. PLN]	Strukt [%]	2010 / 2009	2011 / 2010	2011 / 2009
<b>A.</b>	<b>KAPITAŁ WŁASNY</b>	<b>12 067.48</b>	<b>62.3%</b>	<b>10 862.23</b>	<b>56.1%</b>	<b>8 588.91</b>	<b>51.5%</b>	<b>-10.0%</b>	<b>-21.0%</b>	<b>-29.0%</b>
I.	Kapitał podstawowy	10 000.00	51.7%	10 000.00	51.6%	10 000.00	60.0%	0.0%	0.0%	0.0%
II.	Udziały (akcje) własne (-)	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
III.	Kapitał zapasowy	507.53	2.6%	2 067.48	10.7%	862.23	5.2%	307.0%	-58.0%	70.0%
IV.	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
V.	Zysk (strata) z lat ubiegłych	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
VI.	Zysk (strata) netto	1 835.24	9.5%	- 1 205.26	-6.2%	- 2 273.32	-13.6%	-166.0%	89.0%	-224.0%
VII.	Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego(-)	- 275.29	-1.4%	-	0.0%	-	0.0%	-100.0%	-	-100.0%
<b>B.</b>	<b>ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA</b>	<b>7 288.35</b>	<b>37.7%</b>	<b>8 516.83</b>	<b>43.9%</b>	<b>8 078.95</b>	<b>48.5%</b>	<b>17.0%</b>	<b>-5.0%</b>	<b>11.0%</b>
I.	Rezerwy na zobowiązania	758.26	3.9%	179.92	0.9%	179.92	1.1%	-76.0%	0.0%	-76.0%
1.	Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
2.	Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	179.92	0.9%	179.92	0.9%	179.92	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%
	- długoterminowa	161.75	0.8%	161.75	0.8%	161.75	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	- krótkoterminowa	18.17	0.1%	18.17	0.1%	18.17	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%
3.	Pozostałe rezerwy	578.35	3.0%	-	0.0%	-	0.0%	-100.0%	-	-100.0%
	- długoterminowe	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
	- krótkoterminowe	578.35	3.0%	-	0.0%	-	0.0%	-100.0%	-	-100.0%
II.	Zobowiązania długoterminowe	-	0.0%	1 887.03	9.7%	1 491.70	8.9%	-	-21.0%	-
1.	Wobec jednostek powiązanych	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
2.	Wobec pozostałych jednostek	-	0.0%	1 887.03	9.7%	1 491.70	8.9%	-	-21.0%	-
	a) kredyty i pożyczki	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
	b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
	c) inne zobowiązania finansowe	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
	d) inne	-	0.0%	1 887.03	9.7%	1 491.70	8.9%	-	-21.0%	-
III.	Zobowiązania krótkoterminowe	4 947.23	25.6%	5 005.63	25.8%	5 004.74	30.0%	1.0%	0.0%	1.0%
1.	Wobec jednostek powiązanych	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
2.	Wobec pozostałych jednostek	4 337.73	22.4%	4 687.58	24.2%	4 855.65	29.1%	8.0%	4.0%	12.0%
	a) kredyty i pożyczki	-	0.0%	1.71	0.0%	263.29	1.6%	-	15260%	-
	b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
	c) inne zobowiązania finansowe	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-

d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	1 590.93	8.2%	2 161.62	11.2%	2 140.53	12.8%	36.0%	-1.0%	<b>35.0%</b>
- do 12 miesięcy	1 590.93	8.2%	2 161.62	11.2%	2 140.53	12.8%	36.0%	-1.0%	<b>35.0%</b>
- powyżej 12 miesięcy	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
e) zaliczki otrzymane na dostawy	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
f) zobowiązania weksłowe	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	1 309.38	6.8%	1 076.76	5.6%	1 092.34	6.6%	-18.0%	1.0%	<b>-17.0%</b>
h) z tytułu wynagrodzeń	631.01	3.3%	642.18	3.3%	566.98	3.4%	2.0%	-12.0%	<b>-10.0%</b>
i) inne	806.42	4.2%	805.31	4.2%	792.51	4.8%	0.0%	-2.0%	<b>-2.0%</b>
3. Fundusze specjalne	609.50	3.1%	318.04	1.6%	149.10	0.9%	-48.0%	-53.0%	<b>-76.0%</b>
<b>IV. Rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>1 582.85</b>	<b>8.2%</b>	<b>1 444.26</b>	<b>7.5%</b>	<b>1 402.59</b>	<b>8.4%</b>	<b>-9.0%</b>	<b>-3.0%</b>	<b>-11.0%</b>
1. Ujemna wartość firmy	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
2. Inne rozliczenia międzyokresowe	1 582.85	8.2%	1 444.26	7.5%	1 402.59	8.4%	-9.0%	-3.0%	<b>-11.0%</b>
- długoterminowe	902.67	4.7%	827.97	4.3%	753.27	4.5%	-8.0%	-9.0%	<b>-17.0%</b>
- krótkoterminowe	680.18	3.5%	616.29	3.2%	649.33	3.9%	-9.0%	5.0%	<b>-5.0%</b>
<b>PASYWA RAZEM</b>	<b>19 355.83</b>	<b>100%</b>	<b>19 379.05</b>	<b>100%</b>	<b>16 667.86</b>	<b>100%</b>	<b>0.0%</b>	<b>-14.0%</b>	<b>-14.0%</b>

W strukturze pasywów nastąpiło znaczące zmniejszenie się kapitałów własnych i wzrost zobowiązań długoterminowych. Wskaźnik udziału kapitału własnego w przedstawionym okresie spadł z 62,3% w roku 2009 do 51,5% w roku 2011. Zmniejszenie kapitałów własnych spowodowane było wygenerowaniem przez Spółkę w roku 2010 straty w wysokości 1.205 tys. zł i w 2011 r. w kwocie 2.273 tys. zł.

Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania w 2010 roku w porównaniu do roku 2009, wzrosły o 17%, głównie w wyniku zobowiązań leasingowych. Zobowiązania z tytułu przyszłych rat leasingowych płatne w okresie późniejszym, niż najbliższe 12 miesięcy od dnia bilansowego zaprezentowane zostały w zobowiązaniach długoterminowych. Natomiast w 2011 roku w stosunku do 2010 roku zobowiązania długoterminowe spadły o 21% w związku ze spłatą kapitałowych rat leasingowych przypadających na ten rok obrotowy.

Zobowiązania krótkoterminowe wzrosły i ich udział w strukturze pasywów stanowił od 25,6% w 2009 roku do 30% w roku 2011. W latach 2009 – 2011 wartość sumy bilansowej zmalała o 14%, w tym kapitał własny (w wyniku ponoszonych strat za lata obrotowe 2010 i 2011) spadł o prawie 30%. Niekorzystne zjawiska w sytuacji bilansowej Spółki w latach 2009 – 2011:

- spadek wartości aktywów trwałych, w wyniku nieodtworzenia majątku trwałego na poziomie amortyzacji,
- spadek aktywów obrotowych (głównie środków pieniężnych) w wyniku znacznej straty świadczy o zachwianiu płynności firmy oraz przeznaczaniu amortyzacji na bieżące potrzeby,
- niezachowanie złotej reguły bilansowej; finansowanie majątku trwałego kapitałem krótkoterminowym; stałe pogłębianie takiej niekorzystnej struktury finansowania.

*Dr*

#### 4.3. Analiza rachunku zysków i strat

Tabela 3. Rachunek zysków i strat PKS w Białymstoku S.A. za lata 2009 – 2011 w tys. zł

L.p.	WYSZCZEGÓLNIENIE	01.01-31.12.2009rok		01.01-31.12.2010rok		01.01-31.12.2011rok		ZMIANA [%]		
		wartość [tys. PLN]	Strukt [%]	wartość [tys. PLN]	Strukt [%]	wartość [tys. PLN]	Strukt. [%]	2010 / 2009	2011 / 2010	2011/2009
A.	Przychody netto ze sprzedaży i zrównanie z nimi	35 145.07	92.4%	35 991.46	97.1%	35 916.39	98.5%	2%	0.0%	2.0%
	- od jednostek powiązanych	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	34 168.83	89.9%	35 049.97	94.6%	34 807.81	95.5%	3%	-1.0%	2.0%
II.	Zmiana stanu produktów zwiększenia (+); zmniejszenia (-)	- 127.82	-0.3%	- 254.70	-0.7%	- 233.10	-0.6%	99%	-8.0%	82.0%
III.	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	500.17	1.3%	617.91	1.7%	501.71	1.4%	24%	-19.0%	0.0%
IV.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	603.89	1.6%	578.28	1.6%	839.97	2.3%	-4%	45.0%	39.0%
B.	Koszty działalności operacyjnej	35 964.79	99.4%	37 772.93	98.9%	37 834.51	97.7%	5%	0.0%	5.0%
I.	Amortyzacja	2 698.45	7.5%	2 862.76	7.5%	2 843.13	7.3%	6%	-1.0%	5.0%
II.	Zużycie materiałów i energii	11 840.20	32.7%	13 843.22	36.2%	14 733.39	38.0%	17%	6.0%	24.0%
III.	Usługi obce	1 877.10	5.2%	2 532.00	6.6%	2 405.88	6.2%	35%	-5.0%	28.0%
IV.	Podatki i opłaty, w tym:	1 595.78	4.4%	2 224.58	5.8%	2 271.73	5.9%	39%	2.0%	42.0%
	- podatek akcyzowy	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
V.	Wynagrodzenia	13 318.44	36.8%	12 290.38	32.2%	11 035.29	28.5%	-8%	-10.0%	-17.0%
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	2 902.44	8.0%	2 623.59	6.9%	2 673.95	6.9%	-10%	2.0%	-8.0%
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	1 204.42	3.3%	873.32	2.3%	1 088.10	2.8%	-27%	25.0%	-10.0%
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	527.96	1.5%	523.07	1.4%	783.04	2.0%	-1%	50.0%	48.0%
<b>C.</b>	<b>Zysk (strata) ze sprzedaży</b>	<b>- 819.72</b>		<b>- 1781.47</b>		<b>- 1918.12</b>		<b>117%</b>	<b>8.0%</b>	<b>134.0%</b>
D.	Pozostałe przychody operacyjne	2 813.15	7.4%	1 051.08	2.8%	529.42	1.5%	-63%	-50.0%	-81.0%
I.	Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	0.06	0.0%	26.02	0.1%	112.76	0.3%	46818 %	333.0%	203258.0 %
II.	Dotacje	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
III.	Inne przychody operacyjne	2 813.10	7.4%	1 025.06	2.8%	416.66	1.1%	-64%	-59.0%	-85.0%
E.	Pozostałe koszty operacyjne	214.06	0.6%	342.19	0.9%	509.63	1.3%	60%	49.0%	138.0%
I.	Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
II.	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	20.94	0.1%	35.08	0.1%	1.86	0.0%	68%	-95.0%	-91.0%
III.	Inne koszty operacyjne	193.12	0.5%	307.11	0.8%	507.77	1.3%	59%	65.0%	163.0%
<b>F.</b>	<b>Zysk (strata) z działalności operacyjnej</b>	<b>1 779.38</b>		<b>- 1072.58</b>		<b>- 1898.32</b>		<b>-160%</b>	<b>77.0%</b>	<b>-207.0%</b>
G.	Przychody finansowe	58.92	0.2%	24.81	0.1%	19.62	0.1%	-58%	-21.0%	-67.0%
I.	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
	- od jednostek powiązanych	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
II.	Odsetki, w tym:	58.92	0.2%	24.81	0.1%	19.62	0.1%	-58%	-21.0%	-67.0%

Un

	- od jednostek powiązanych	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
III.	Zysk ze zbycia inwestycji	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
IV.	Aktualizacja wartości inwestycji	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
V.	Inne	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
H.	Koszty finansowe	3.06	0.0%	89.38	0.2%	394.62	1.0%	2822%	341.0%	12800.0%
I.	<b>Zysk (strata) z działalności gospodarczej</b>	<b>1 835.24</b>		<b>- 1137.15</b>		<b>- 2273.32</b>		<b>-162%</b>	<b>100.0%</b>	<b>-224.0%</b>
J.	Wynik zdarzeń nadzwyczajnych	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
K.	<b>Zysk (strata) brutto</b>	<b>1 835.24</b>		<b>- 1137.15</b>		<b>- 2273.32</b>		<b>-162%</b>	<b>-100%</b>	<b>-224.0%</b>
L.	Podatek dochodowy	-	0.0%	68.11	-5.7%	-	0.0%	-	-100.0%	-
M.	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	-	-
N.	<b>Zysk (strata) netto</b>	<b>1 835.24</b>	<b>100.0%</b>	<b>- 1205.26</b>	<b>100%</b>	<b>- 2273.32</b>	<b>100%</b>	<b>-166%</b>	<b>-89.0%</b>	<b>-224.0%</b>

Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi w 2010 r. w porównaniu do roku poprzedniego wzrosły o 2 %, natomiast w 2011 nieznacznie spadły – o 75 tys. zł. Tempo wzrostu kosztów działalności operacyjnej było wyższe, w 2010 roku o 5% co spowodowało, że Spółka poniosła na działalności operacyjnej znaczną stratę w wysokości 1 781,47 tys. zł. Strata na sprzedaży w 2010 r. zwiększyła się w porównaniu z rokiem 2009 o 117%, a w 2011 roku o 8%. Koszty działalności operacyjnej w roku 2010 uległy zwiększeniu głównie w obszarze usług obcych – wzrost 35%, podatków i opłat – wzrost 39% oraz zużycia materiałów i energii – wzrost 17%. W 2011 roku w Spółce zwiększyły się koszty zużycia materiałów pędnych o 8%. Takie ukształtowanie się relacji przychodów i kosztów wpłynęło na zwiększenie się ujemnej rentowności na działalności podstawowej.

W 2009 roku Spółka na działalności operacyjnej odnotowała zysk w kwocie 1.779 tys. zł, mimo straty na sprzedaży, z uwagi na rozwiązanie rezerw utworzonych w 2008 roku na koszty świadczeń pracowniczych wynikających z Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy (nagrody jubileuszowe oraz świadczenia emerytalne i rentowe). Strata z działalności operacyjnej w 2010 roku wyniosła 1 072,58 tys. zł i była niższa od straty na sprzedaży, gdyż na pozostałej działalności operacyjnej jednostka odnotowała dodatni wynik, głównie w skutek rozwiązania rezerwy utworzonej w roku 2009 na zobowiązanie w zakresie opłaty rocznej z tytułu użytkowania wieczystego nieruchomości gruntowej. Było to jednorazowe zdarzenie gospodarcze, co między innymi rzutowało na wysokość straty z działalności operacyjnej w 2011 roku, która była wyższa o 77% w stosunku do 2010 roku.

Działalność gospodarcza Spółki za rok 2010 zamknęła się stratą bilansową netto 1 205 tys. zł, a w 2011 roku 2.273 tys. zł. Natomiast w roku 2009 Spółka osiągnęła wysoki dodatni wynik finansowy, który był rezultatem księgowego rozwiązania niekorzystnych rezerw na świadczenia

02

pracownicze (nagrody jubileuszowe oraz świadczenia emerytalne i rentowe). Gdyby nie rozwiązanie rezerw wynik za rok 2009 byłby ujemny.

#### 4.4. Wskaźniki ekonomiczne

Tabela 4. Wskaźnik poziomu kosztów

L.p.	Wyszczególnienie	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
1	<b>Suma bilansowa (tys.)</b>	19 355.83	19 379.05	16 667.86
2	<b>Przychód netto ze sprzedaży produktów oraz towarów i materiałów (tys.)</b>	34 772.71	35 628.25	35 647.78
3	<b>Wynik netto (tys.)</b>	1 835.24	- 1 205.26	- 2 273.32
4	<b>Kapitał stały (tys.)</b>	13 131.91	13 738.97	10 995.62
	<i>kapitał własny + rezerwy długoterminowe + zobowiązania długoterminowe+ rozliczenia międzyokresowe długoterminowe</i>			
5	<b>Kapitał pracujący (tys.)</b>	- 707.56	- 2 329.37	- 2 631.62
	<i>kapitał stały - majątek trwały</i>			
6	<b>Poziom kosztów</b>	0.95	1.03	1.06
	<i>koszty ogółem/przychody ogółem</i>			

Wskaźnik kosztów obrazujący efektywność gospodarowania zasobami uległ istotnemu zwiększeniu i kształtował się od 0,95 w roku 2009 do 1,06 w roku 2011, co należy odczytywać jako tendencję negatywną.

Tabela 5. Wskaźniki płynności

L.p.	Wyszczególnienie	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
1	<b>Wskaźnik płynności I stopnia</b>	1.12	0.66	0.61
	<i>aktywa obrotowe /bieżące zobowiązania</i>			
2	<b>Wskaźnik płynności II stopnia</b>	0.93	0.47	0.41
	<i>(aktywa obrotowe - zapasy) / bieżące zobowiązania</i>			
3	<b>Wskaźnik płynności III stopnia</b>	0.58	0.17	0.12
	<i>inwestycje krótkoterminowe / bieżące zobowiązania</i>			

Kształtowanie się struktury aktywów i pasywów Spółki spowodowało, iż wskaźniki płynności uległy obniżeniu i nie mieszczą się w wartościach powszechnie uznawanych za standardowe. W praktyce przyjmuje się, iż wskaźnik płynności I stopnia – 1,2 do 2,0; płynność II stopnia – 1,0; płynność III stopnia – 0,1 do 0,2.

Wskaźniki płynności finansowej odzwierciedlają zdolności przedsiębiorstwa do regulowania zaciągniętych zobowiązań na określony termin.

Niskie i z roku na rok zmniejszające się wskaźniki płynności informują, iż Przedsiębiorstwo ma problemy finansowe z terminowym regulowaniem zobowiązań i korzysta z zewnętrznych

źródeł finansowania – kredytu w rachunku bieżącym, które ze względu na wysoki koszt dodatkowo wpływa na obniżenie wyników przedsiębiorstwa. Firma wykorzystywała amortyzację aktywów trwałych na poprawienie płynności finansowej.

**Tabela 6. Wskaźniki zadłużenia**

L.p.	Wyszczególnienie	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
1	<b>Wskaźnik ogólnego zadłużenia</b>	25.6%	35.6%	39.0%
	<i>(zobowiązania długo- i krótkoterminowe) / pasywa ogółem</i>			
2	<b>Wskaźnik zadłużenia kapitałów własnych</b>	41.0%	63.5%	75.6%
	<i>(zobowiązania długo- i krótkoterminowe) / kapitały własne</i>			
3	<b>Wskaźnik zadłużenia krótkoterminowego</b>	25.6%	25.8%	25.8%
	<i>zobowiązania krótkoterminowe / pasywa ogółem</i>			
4	<b>Wskaźnik zadłużenia długoterminowego</b>	0.0%	9.7%	8.9%
	<i>zobowiązania długoterminowe / pasywa ogółem</i>			
5	<b>Wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym</b>	87.2%	67.6%	63.0%
	<i>kapitał własny / aktywa trwałe</i>			
6	<b>Trwałość struktury finansowania</b>	66.3%	66.7%	61.6%
	<i>(kapitał własny + rezerwy długoterminowe + zobowiązania długoterminowe)/aktywa</i>			

Wskaźniki zadłużenia w okresie analizowanych trzech lat wykazują tendencją wzrostową, co przy rosnącym ujemnym kapitale obrotowym należy uznać za tendencję niekorzystną.

Wskaźnik trwałości struktury finansowania w roku 2010 wzrósł nieistotnie, natomiast w 2011 roku spadł o ponad 5%. Wskaźnik ten pokazuje jaki jest udział kapitałów długoterminowych w finansowaniu majątku Przedsiębiorstwa. Wskaźnik pokrycia majątku trwałego kapitałem własnym powinien przekraczać wartość 100% co oznacza, że dla należytego zabezpieczenia bieżącego funkcjonowania firmy, wartość majątku trwałego powinna w całości znaleźć pokrycie w kapitale własnym tj. kapitałem będącym w dyspozycji jednostki przez ponad jeden rok. W Spółce wskaźnik ten z roku na rok spada i w 2011 roku wynosił 63%.

**Tabela 7. Wskaźniki rentowności**

L.p.	Wyszczególnienie	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
1	<b>Rentowność sprzedaży</b>	-2.4%	-5.0%	-5.4%
	<i>zysk na sprzedaży okresu/przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów</i>			
2	<b>Wskaźnik rentowności majątku (ROA)</b>	9.5%	-6.2%	-12.6%
	<i>zysk netto/średni stan aktywów</i>			
3	<b>Wskaźnik rentowności kapitałów własnych (ROE)</b>	15.2%	-10.5%	-23.4%
	<i>zysk netto/średni stan kapitałów własnych</i>			

W 2009 roku Spółka osiągnęła dodatnie wartości wskaźników rentowności majątku i kapitału własnego z uwagi na jednorazową operację księgową rozwiązania rezerw na świadczenia

pracownicze. W roku 2010 w porównaniu do roku 2009 nastąpiła istotna zmiana w zakresie uzyskanej rentowności.

Rentowność sprzedaży w roku 2010 wyniosła minus 5 %, przy wskaźniku minus 2,4 w roku 2009. Wskaźnik rentowności kapitału własnego wyniósł w 2010 roku minus 10,5% zaś w 2011 roku minus 23,4%, natomiast rentowności majątku minus 6,2% i 12,6% w roku 2011.

Wskaźniki rentowności obrazują relacje wyników osiąganych przez Spółkę do różnych kategorii ekonomicznych i są miernikami informującymi o szybkości zwrotu majątku i kapitału własnego. Ujemne wskaźniki rentowności oznaczają spadek efektywności funkcjonowania jednostki.

**Tabela 8. Wskaźniki efektywności wykorzystania majątku**

L.p.	Wyszczególnienie	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011
1	<b>Wskaźnik rotacji aktywów</b>	2,54	2,24	2,64
	<i>przychody ogółem/przeciętny stan aktywów</i>			
2	<b>szybkość obrotu zapasów (dni)</b>	9	10	10
	<i>(przeciętny stan zapasów*liczba dni w okresie)/(przychody ze sprzedaży )</i>			
3	<b>szybkość obrotu należnościami (dni)</b>	5	5	7
	<i>(przeciętny stan należności z tytułu dostaw i usług *liczba dni w okresie) / przychody ze sprzedaży</i>			
4	<b>szybkość spłaty zobowiązań krótkoterminowych z tytułu dostaw i usług (dni)</b>	17	22	22
	<i>(przeciętny stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług *liczba dni w okresie)/przychody ze sprzedaży</i>			

Na przestrzeni lat 2009 – 2011 zaobserwować można pogorszenie się wskaźników sprawności zarządzania całym majątkiem, w tym obrotowym. Cykl obrotu należności handlowych wydłużył się o 2 dni. Pogorszył się również cykl obrotu zobowiązań handlowych co świadczy o problemach z utrzymaniem płynności i zadłużaniem się firmy.

#### 4.5. Struktura i dynamika przychodów

**Tabela 9. Struktura i dynamika przychodów za lata 2009 – 2011 w zł**

Rodzaj przychodów	2009 rok	Wsk. strukt.	2010 rok	Wsk. strukt.	2011 rok	Wsk. strukt.	2010/2009	2011/2010	2011/2009
<b>I Przychody z działalności podstawowej bez dopłat w tym:</b>									
<b>- komunikacja zwykła RJA</b>	<b>25 697 640</b>	<b>67.59%</b>	<b>26 445 326</b>	<b>71.34%</b>	<b>26 475 814</b>	<b>69.56%</b>	<b>102.91%</b>	<b>100.12%</b>	<b>103.03%</b>
- komunikacja dalekobieżna RJA	11 224 243	43.68%	11 444 373	43.28%	10 854 904	41.00%	101.96%	94.85%	96.71%
- bilety miesięczne szkolne	6 913 340	26.90%	6 886 931	26.04%	6 598 214	24.92%	99.62%	95.81%	95.44%
	4 356 628	16.95%	4 158 686	15.73%	3 979 292	15.03%	95.46%	95.69%	91.34%

*02*

- bilety miesięczne ogólnodostępne	1 376 627	5.36%	1 536 552	5.81%	1 558 076	5.88%	111.62%	101.40%	113.18%
- bilety bagażowe	133 776	0.52%	143 110	0.54%	153 448	0.58%	106.98%	107.22%	114.71%
- przewozy wynajmu	1 693 025	6.59%	2 275 674	8.61%	2 710 146	10.24%	134.41%	119.09%	160.08%
- komunikacja miejska	0	0.00	0	0.00	621 735	2.35%	0.00		
<b>II Dopłaty do ulg ustawowych</b>	<b>5 018 207</b>	<b>13.20%</b>	<b>5 039 188</b>	<b>13.59%</b>	<b>4 592 160</b>	<b>12.59%</b>	<b>100.42%</b>	<b>91.13%</b>	<b>91.51%</b>
<b>III ogółem przychody z działalności podstawowej</b>	<b>30 715 847</b>	<b>80.79%</b>	<b>31 484 514</b>	<b>84.94%</b>	<b>31 067 973</b>	<b>85.20%</b>	<b>102.50%</b>	<b>98.68%</b>	<b>101.15%</b>
<b>III Przychody z działalności pomocniczej</b>	<b>3 452 980</b>	<b>9.08%</b>	<b>3 565 457</b>	<b>9.62%</b>	<b>3 739 835</b>	<b>10.26%</b>	<b>102.50%</b>	<b>104.89%</b>	<b>108.31%</b>
- wynajem i dzierżawa	2 187 439	63.35%	2 299 140	64.48%	2 380 207	63.64%	105.11%	103.53%	108.81%
- prowizje z tyt. pośredn. sprzedaży biletów	337 187	9.77%	320 997	9.00%	311 777	8.34%	95.20%	97.13%	92.46%
- usługi dworcowe	336 197	9.74%	350 777	9.84%	392 485	10.49%	104.34%	111.89%	116.74%
- usługi noclegowe	330 433	9.57%	314 478	8.82%	294 893	7.89%	95.17%	93.77%	89.24%
- usługi stacji obsługi	247 657	7.17%	217 498	6.10%	176 687	4.72%	87.82%	81.24%	71.34%
- usługi pozostałe	14 065	0.41%	62 567	1.75%	183 785	4.91%	444.83%	293.74%	1306.66%
<b>A.I Przychody netto ze sprzedaży</b>	<b>34 168 827</b>	<b>89.88%</b>	<b>35 049 971</b>	<b>94.56%</b>	<b>34 807 808</b>	<b>95.45%</b>	<b>102.58%</b>	<b>99.31%</b>	<b>101.87%</b>
<b>A II Zmiana stanu produktów</b>	<b>-127 815</b>	<b>-0.34%</b>	<b>-254 697</b>	<b>-0.69</b>	<b>-233 096</b>	<b>-0.64%</b>	<b>199.27%</b>	<b>91.52%</b>	<b>182.37%</b>
<b>A III Koszt wytworzenia na własne potrzeby</b>	<b>500 172</b>	<b>1.32%</b>	<b>617 908</b>	<b>1.67%</b>	<b>501 708</b>	<b>1.38%</b>	<b>123.54%</b>	<b>81.19%</b>	<b>100.31%</b>
<b>A IV Przychody ze sprzedaży towarów i materiałów</b>	<b>603 886</b>	<b>1.59%</b>	<b>578 277</b>	<b>1.56%</b>	<b>839 974</b>	<b>2.30%</b>	<b>95.76%</b>	<b>145.25%</b>	<b>139.09%</b>
<b>Przychody operacyjne w tym:</b>	<b>2 813 129</b>	<b>7.40%</b>	<b>1 051 077</b>	<b>2.84%</b>	<b>529 422</b>	<b>1.45%</b>	<b>37.36%</b>	<b>50.37%</b>	<b>18.82%</b>
- zysk ze zbycia aktywów	55	0.00	26 016	2.48%	112 762	21.30%	46918.45%	433.43%	203357.66%
- odszkodowania komunikacyjne	159 572	5.67%	334 324	31.81%	301 335	56.92%	209.51%	90.13%	188.84%
- rozwiązanie rezerw na nagrody	2 575 345	91.55%		0.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00
- rozwiązanie rezerwy na wieczyste użytkowanie	0	0.00	578 346	55.02%	0	0.00	0.00	0.00	0.00
- pozostałe	78 157	2.78%	112 391	10.69%	115 305	21.78%	0.00	102.59%	147.53%
<b>Przychody finansowe</b>	<b>58 925</b>	<b>0.15%</b>	<b>24 812</b>	<b>0.07%</b>	<b>19 623</b>	<b>0.05%</b>	<b>42.11%</b>	<b>79.09%</b>	<b>33.30%</b>
<b>Ogółem przychody</b>	<b>38 017 124</b>	<b>100%</b>	<b>37 067 348</b>	<b>100%</b>	<b>36 465 438</b>	<b>100%</b>	<b>97,50%</b>	<b>98,38%</b>	<b>95,92%</b>

Przychody netto ze sprzedaży w analizowanych latach wykazują tendencję zmienną. Przychody netto ze sprzedaży w 2010 r. w porównaniu do roku 2009 wzrosły o ponad 2,58 % i nieznacznie spadły w roku 2011.

Przedsiębiorstwo świadczy usługi w zakresie regularnych przewozów osób w ramach kursów dalekobieżnych, obejmujących obszar Polski i regionalnych na terenie województwa

Sn



podlaskiego, które są realizowane z dworca PKS w Białymstoku, będącego własnością Spółki. Udział przychodów z przewozów osób łącznie z dopłatami w latach 2009 – 2011 wykazuje w strukturze przychodów tendencję wzrostową z 80,79% w roku 2009 do 85,20% w roku 2011. Podstawowa działalność w strukturze przychodów ogółem w okresie 2009 – 2011 wynosiła 67,59%, 71,34%, 69,56%, natomiast udział dopłat do biletów ulgowych stanowił od 13,20% w roku 2009 do 12,59% w roku 2011.

Przychody z działalności pomocniczej Spółki w strukturze przychodów wzrosły i stanowiły 9,08% w roku 2009, 9,62% w 2010 r. i 10,26% w 2011. Na powyższe przychody składają się: usługi wynajmu pomieszczeń i powierzchni w obiektach Spółki, które w strukturze stanowią ponad 63%, usługi obsługi dworcowej – około 10%, prowizje z tytułu pośrednictwa w sprzedaży biletów – wykazujące tendencję spadkową ponad 8%, usług noclegowe – tendencja spadkowa – około 8%.

Przychody operacyjne w analizowanych latach były zmienne i wykazują istotny spadek. W 2010 roku w stosunku do 2009 roku spadły o 37,36%, a w 2011 r. spadły o 50,37% w stosunku do 2010 r., co wynikało z przeprowadzonych jednorazowych operacji w poszczególnych latach. W 2009 roku została rozwiązana rezerwa na nagrody jubileuszowe w kwocie 2.575 tys. zł, a w 2010 roku została rozwiązana rezerwa na wieczyste użytkowanie gruntów w kwocie 578 tys. zł.

#### 4.6. Analiza kosztów rodzajowych Spółki

Struktura kosztów rodzajowych Spółki za lata 2009 – 2011 została zaprezentowana w Tabeli 10.

**Tabela 10. Struktura i dynamika kosztów za lata 2009 – 2011 w zł**

Rodzaj kosztów	2009 rok	Wsk. strukt.	2010 rok	Wsk. strukt.	2011 rok	Wsk. strukt.	2010/2009	2011/2010	2011/2009
<b>I Amortyzacja</b>	<b>2 698 453</b>	<b>7.61%</b>	<b>2 862 763</b>	<b>7.69%</b>	<b>2 843 128</b>	<b>8.08%</b>	<b>106.09%</b>	<b>99.31%</b>	<b>105.07%</b>
<b>II Zużycie materiałów i energii w tym:</b>	<b>11 840 203</b>	<b>33.41%</b>	<b>13 843 219</b>	<b>37.16%</b>	<b>14 733 391</b>	<b>39.76%</b>	<b>116.92%</b>	<b>106.43%</b>	<b>124.44%</b>
- olej napędowy	8 029 711	67.82%	9 687 740	69.98%	10 599 588	71.94%	120.65%	109.41%	132.00%
- ogumienie	295 160	2.49%	286 574	2.07%	289 880	1.97%	97.09%	101.15%	98.21%
- części zamienne	1 759 113	14.86%	2 068 429	14.94%	1 980 399	13.44%	117.58%	95.74%	112.58%
- energia cieplna	485 525	4.10%	481 602	3.48%	527 327	3.58%	99.19%	109.49%	108.61%
- energia elektryczna	523 690	4.42%	550 428	3.98%	560 291	3.80%	105.11%	101.79%	106.99%
- pozostałe	747 004	6.31%	768 445	5.55%	775 907	5.27%	102.87%	100.97%	103.87%
<b>III Usługi obce w tym:</b>	<b>1 877 099</b>	<b>5.30%</b>	<b>2 532 004</b>	<b>6.80%</b>	<b>2 405 883</b>	<b>6.49%</b>	<b>134.89%</b>	<b>95.02%</b>	<b>128.17%</b>
- usługi sprzątnięcia i dozoru	470 617	25.07%	557 748	22.03%	582 207	24.20%	118.51%	104.39%	123.71%
- usługi dworcowe, parkingi	390 911	20.83%	408 830	16.15%	386 763	16.08%	104.58%	94.60%	98.94%
- hotele kierowców	178 819	9.53%	195 844	7.73%	155 542	6.47%	109.52%	79.42%	86.98%
- prowizje z	101 575	5.41%	96 994	3.83%	98 940	4.11%	95.49%	102.01%	97.41%

tyt.pośredn.sprzed.biletów									
- dzierżawa nieruchomości	96 104	5.12%	86 138	3.40%	122 360	5.09%	89.63%	142.05%	127.32%
- usługi telekomunikacyjne, poczty	91 532	4.88%	103 314	4.08%	123 795	5.15%	112.87%	119.82%	135.25%
- ust.informat.,internet.,prawne,bankowe	190 685	10.16%	284 311	11.23%	259 872	10.80%	149.10%	91.40%	136.28%
- usługi remontowe	101 238	5.39%	142 000	5.61%	182 111	7.57%	140.26%	128.25%	179.88%
- kontrole rewizorskie	44 534	2.37%	55 902	2.21%	54 125	2.25%	125.53%	96.82%	121.54%
- pozostałe	211 083	11.25%	600 923	23.73%	440 168	18.30%	284.69%	73.25%	208.53%
<b>IV Podatki</b>	<b>1 595 776</b>	<b>4.50%</b>	<b>2 224 581</b>	<b>5.97%</b>	<b>2 271 730</b>	<b>6.13%</b>	<b>139.40%</b>	<b>102.12%</b>	<b>142.36%</b>
- podatek od nieruchomości	454 595	28.49%	467 357	21.01%	477 912	21.04%	102.81%	102.26%	105.13%
- podatek od środków transportu	292 731	18.34%	290 124	13.04%	285 994	12.59%	99.11%	98.58%	97.70%
- opłata za wieczyste użytk. gruntów	400 526	25.10%	846 591	38.06%	846 591	37.27%	211.37%	100.00%	211.37%
- PFRON	361 966	22.68%	368 135	16.55%	367 212	16.16%	101.70%	99.75%	101.45%
- opłata za gospod. korzyst.ze śrówow.	61 328	3.84%	62 310	2.80%	54 154	2.38%	101.60%	86.91%	88.30%
- karty opłaty drogowej	0	0.00	130 714	5.88%	119 682	5.27%		91.56%	
- pozostałe	24 631	1.54%	59 350	2.67%	239 867	10.56%	240.96%	404.16%	973.86%
<b>V Wynagrodzenia</b>	<b>13 318 436</b>	<b>37.58%</b>	<b>12 290 378</b>	<b>32.99%</b>	<b>11 035 292</b>	<b>29.78%</b>	<b>92.28%</b>	<b>89.79%</b>	<b>82.86%</b>
<b>VI Ubezpieczenia społecz. i inne świadczenia w tym:</b>	<b>2 902 439</b>	<b>8.19%</b>	<b>2 623 593</b>	<b>7.04%</b>	<b>2 673 950</b>	<b>7.22%</b>	<b>90.39%</b>	<b>101.92%</b>	<b>92.13%</b>
- ZUS, FGŚP, FP	2 348 620	80.92%	2 237 153	85.27%	1 994 006	74.57%	95.25%	89.13%	84.90%
- ZFŚS	380 222	13.10%	173 623	6.62%	489 624	18.31%	45.66%	282.00%	128.77%
- świadczenia z tytułu BHP	98 345	3.39%	115 934	4.42%	78 354	2.93%	117.89%	67.58%	79.67%
- pozostałe (ochrona zdrowia, szkolenia)	75 252	0.21%	97 184	3.70%	111 966	4.19%	129.14%	115.21%	148.79%
<b>VII Pozostałe koszty rodzajowe</b>	<b>1 204 415</b>	<b>3.40%</b>	<b>873 323</b>	<b>2.34%</b>	<b>1 088 098</b>	<b>2.94%</b>	<b>72.51%</b>	<b>124.59%</b>	<b>90.34%</b>
- delegacje	40 282	3.34%	222 255	25.45%	283 727	26.08%	551.75%	127.66%	704.36%
- ubezpieczenia	791 953	65.75%	265 341	30.38%	341 793	31.41%	33.50%	128.81%	43.16%
- reprezentacja i reklama	86 305	7.17%	251 366	28.78%	267 279	24.56%	291.25%	106.33%	309.69%
- wypłaty nie będące wynagrodzeniem	37 413	3.11%	101 460	11.62%	118 413	10.88%	271.19%	116.71%	316.50%
- pozostałe	247 463	20.55%	32 809	3.76%	76 887	7.07%	13.26%	234.35%	31.07%
<b>Ogółem koszty rodzajowe</b>	<b>35 436 823</b>	<b>100%</b>	<b>37 249 861</b>	<b>100%</b>	<b>37 051 473</b>	<b>100%</b>	<b>105.12%</b>	<b>99.47%</b>	<b>104.56%</b>

Najwyższy udział w kosztach Spółki stanowiły wynagrodzenia powiększone o świadczenia na rzecz pracowników, które w analizowanym okresie stanowiły od 45,77% w roku 2009 do 37% w roku 2011 kosztów rodzajowych. Tendencja spadkowa powyższych kosztów wynika, w szczególności, z rozwiązania w dniu 31 lipca 2009 roku Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy, czego skutkiem była likwidacja nagród jubileuszowych oraz dodatków za staż pracy. Od dnia 1 września 2009 roku w Spółce obowiązuje Regulamin Wynagradzania.

*Dr*

Kolejną pozycję w strukturze kosztów rodzajowych stanowi zużycie materiałów i energii z tendencją wzrostową z uwagi na wzrost cen oleju napędowego. Udział tych kosztów wahał się w granicach od 33,41% w 2009 roku do 39,76% w roku 2011. Dynamika tej pozycji kosztów na przestrzeni lat wyniosła ponad 124,44%, co oznacza, że nastąpił wzrost o 24,44%.

Ważną pozycję kosztów rodzajowych stanowi amortyzacja, której udział w strukturze kosztów rodzajowych wahał się w granicach od 7,61% do 8,08%. W związku z brakiem znaczących inwestycji w ostatnim roku analizowanego okresu wielkość amortyzacji ulega zmniejszeniu.

W grupie kosztów usług obcych najważniejszą pozycją były w przedstawionym okresie koszty usług dozoru i sprzątnia nieruchomości i obiektów.

52

## 5. Syntetyczne podsumowanie diagnozy i analiza SWOT

Generowanie ujemnych wyników finansowych oraz brak środków na rozwijanie działalności wynikało w szczególności z niżej wymienionych okoliczności:

1. Niedostosowania do faktycznych potrzeb Spółki majątku trwałego, który obciążał wynik zarówno w obszarze kosztów związanych z utrzymaniem infrastruktury technicznej, jak też w obszarze kosztów podatkowych. Suma obciążeń z tego tytułu to wartość co najmniej ok. 1500 tys. zł.
2. Lokalizacji zaplecza technicznego oraz stacji paliw w siedzibie Spółki przy ul. Fabrycznej w Białymstoku, co zwiększa koszty obsługi taboru o wartości związane z przejazdami z Dworca PKS przy ul. Bohaterów Monte Cassino na stację obsługi oraz zwielokrotnia koszty pozostałej komunikacji i administrowania.
3. Rozwoju konkurencji na rynku lokalnym oraz braku reakcji na zmieniające się warunki rynkowe co doprowadziło do zmniejszenia się wolumenu przychodów ze wszystkich obszarów działalności przewozowej za wyjątkiem rozwijającej się działalności związanej z wynajmami autokarów.
4. Niedostosowania oferty przewozowej w zakresie przebiegu poszczególnych linii względem faktycznych potrzeb rynku.
5. Niedostosowania kosztów związanych z obsługą taboru, kosztów operacyjnych do wolumenu przychodów.
6. Braku stałego monitoringu cen biletów za przejazdy – opóźniona lub brak reakcji na wzrosty cen paliw oraz na kształtowanie się cen na konkurencyjnym rynku.
7. Braku działań zmierzających do zmian wozobiegu w reakcji na zmieniający się rynek.
8. Planowania i realizacji kosztownych przedsięwzięć marketingowych, których Spółka nie zdyskontowała na większy przychód.
9. Braku inwestycji w nowoczesny tabor autobusowy w momencie, gdy środki na takie inwestycje były generowane w Spółce.
10. Braku działań zmierzających do upłynnienia zbędnego majątku Spółki, co spowodowało wzrost obciążeń finansowych, które nie znalazły pokrycia w przychodach Spółki.

## 6. Zestawienie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń

### Mocne strony Spółki:

1. Wzrost zaangażowania pracowników w zmiany organizacji.
2. Dobrze rozpoznawalna marka.
3. Duża liczba linii lokalnych i duże w związku z tym możliwości modernizacyjne.
4. Dobre położenie dworca autobusowego i duże możliwości infrastrukturalne.
5. Duży potencjał przewozowy.
6. Istniejące warunki do podejmowania nowych usług, w tym pozaprzewozowych,
7. Rozpoznawalny znak firmowy .
8. Znaczący udział w rynku przewozów regionalnych i dalekobieżnych, pośpiesznych
9. Duży potencjał przewozowy,
10. Istniejące warunki do podejmowania nowych usług.

### Słabe strony:

1. Wyeksploatowany tabor autobusowy.
2. Duża liczba koniecznych do wprowadzenia zmian w krótkim okresie czasu.
3. Niska rentowność usług przewozu osób na liniach lokalnych.
4. Duży majątek trwały i duży udział kosztów stałych w kosztach ogółem.
5. Relatywnie słabe wykorzystanie zintegrowanych systemów informatycznych, w szczególności w zakresie kontroli realizacji usług przewozowych.
6. Niska rentowność usług przewozu osób na liniach regularnych.
7. Nadszarpnięty wizerunek wynikający z zachwianej płynności finansowej.

### Szanse:

1. Reorganizacja linii lokalnych polegająca na eliminacji linii/ kursów nierentownych.
2. Uruchomienie w miejsce zlikwidowanych połączeń lokalnych– przewozów o potencjalnie dużym natężeniu ruchu pasażerskiego – wejście na rynki konkurencji.
3. Modernizacja linii dalekobieżnych w celu optymalizacji połączeń i wpływów.
4. Uruchomienie nowych linii dalekobieżnych o kluczowym znaczeniu ze względu na przepływy pasażerów.
5. Uruchomienie linii dalekobieżnych o znaczeniu specjalnym (galerie handlowe w innych miastach, imprezy masowe, ośrodki turystyczne czy nowe ośrodki przesiadkowe do miejscowości docelowych).
6. Rozwój przewozów wynajmowanych i połączeń czarterowych.
7. Rozwój sprzedaży i obsługi elektronicznej.

8. Sprzedaż zbędnego majątku Spółki.
9. Podwyższanie poziomu jakości świadczonych usług.
10. Możliwość współpracy z samorządami w zakresie realizacji komunikacji gminnej.

**Zagrożenia:**

1. Utrzymanie się tempa wzrostu konkurencji lokalnej.
2. Opóźnienie sprzedaży zbędnego majątku trwałego.
3. Opóźnienia w budowie nowego zaplecza technicznego.
4. Utrzymanie dynamiki wzrostu cen paliw i energii.
5. Niekorzystne zmiany demograficzne w regionie.
6. Szeroko rozwinięta motoryzacja indywidualna.
7. Spadek liczby pasażerów na liniach lokalnych.
8. Ograniczone środki finansowe na rozwój i wymianę taboru.
9. Podatność firmy na recesję i wahania koniunktury.
10. Globalizacja i otwartość sektora.
11. Zmniejszająca się ilość miejsc pracy i wzrastająca liczba bezrobotnych w województwie.

### III. CZĘŚĆ II

#### PLAN ROZWOJU PKS w BIAŁYMSTOKU S.A. NA LATA 2012 – 2016

W części tej na bazie dokonanej diagnozy opracowano plan rozwoju PKS w Białymstoku S.A., w którym przedstawiono główne cele, jakie Spółka przyjmuje do realizacji na lata 2012-2016. Dążenie do osiągnięcia każdego z celów rozpisane zostało na konkretne zadania, jakie należy podjąć. Następnie przy uwzględnieniu wniosków z przeprowadzonej diagnozy funkcjonowania Spółki sformułowano założenia dotyczące przychodów i kosztów, nakładów inwestycyjnych. Ostatnią część stanowi opracowany na podstawie wniosków z diagnozy oraz z uwzględnieniem wytyczonych celów, określonych zadań i poczynionych założeń, plan finansowy na lata 2012-2016.

##### 1. Cele i zadania dotyczące organizacji i realizacji przewozów, majątku i rynku

Podstawowym celem PKS w Białymstoku S.A. jest podjęcie takich działań, które poprawią efektywność Spółki i doprowadzą do osiągnięcia dodatniego wyniku finansowego oraz trwałej rentowności Spółki najpóźniej do roku 2016.

W ramach ww. zasadniczego celu Spółki wyodrębniono sześć celów cząstkowych, które następnie rozłożono na konkretne zadania do realizacji. Jako cele cząstkowe przyjęto:

- utrzymanie przewozów pasażerskich wykonywanych w oparciu o rozkład jazdy,
- rozwinięcie obszaru usług wynajmu autobusów,
- działania marketingowe,
- zmiany w polityce zakupowej taboru i jego serwisowania,
- zwiększenie efektywności w zakresie posiadanej infrastruktury, likwidacja lub sprzedaż infrastruktury zbędnej,
- rozwój kapitału ludzkiego oraz optymalizacja zatrudnienia.

##### 1.1. Utrzymanie przewozów pasażerskich wykonywanych w oparciu o rozkład jazdy

Główną kategorię przychodów stanowią wpływy z realizacji lokalnych i krajowych przewozów pasażerskich w oparciu o rozkład jazdy. Przewozy te charakteryzują się dużym poziomem stabilności w ciągu roku z wyjątkiem okresu letniego, kiedy ze względu na przerwę wakacyjną większość uczniów przestaje korzystać z oferowanych przewozów i Spółka notuje spadek przychodów. Niższe przewozy ze względu na ograniczony popyt realizowane są także w weekendy i święta. Do tych wahań będzie dostosowywany rozkład jazdy - liczba uruchamianych linii i kursów na poszczególnych liniach. Na koniec grudnia 2011 roku Spółka prowadziła regularne

przewozy (w dni robocze) na 146 liniach lokalnych oraz 13 liniach pospiesznych. W 2011 r. Spółka osiągnęła z tego tytułu 31.068 tys. PLN co stanowiło 89 % przychodów ogółem. Niekorzystnym zjawiskiem ostatnich lat był spadek zarówno przychodów jak i rentowności obsługiwanych lokalnych linii. W 2011 r. 30.% linii lokalnych było nierentownych (rozliczając koszty bezpośrednie) i tylko 34% linii było rentownych. Pozostałe 36% to linie będące na granicy opłacalności. W zakresie linii dalekobieżnych, na koniec 2011 roku było realizowanych 13 połączeń z czego 15% to linie nierentowne, 7% to linie na granicy opłacalności.

Dla przywrócenia prawidłowej efektywności przewozów koniecznym będzie przyjęcie do realizacji następujących zadań:

#### **1.1.1. Zmniejszenie nierentownych linii i kursów**

Należy dokonać gruntownej analizy obsługiwanych linii i kursów, w celu ograniczenia liczby najbardziej nierentownych kursów lub zlikwidowania poszczególnych linii - o ile pasażerowie podróżujący na tych liniach nie stanowią istotnego strumienia zasilającego inne, rentowne kursy. Na liniach, na których występuje niewielki, acz stabilny potok podróżnych, należy wprowadzić mniej pojemny tabor. Działanie to jest priorytetowe i jego realizacja powinna nastąpić głównie w 2012 r. i może być kontynuowana w kolejnych latach w stosownym zakresie. Zakłada się ograniczenie wykonywanej pracy przewozowej na liniach lokalnych o ok. 6 % w 2012 r. w relacji do roku 2011.

Trzeba jednak pamiętać, że w transporcie to w dużej mierze podaż kreuje popyt, dlatego do redukcji oferty przewozowej należy podchodzić bardzo rozważnie, wszechstronnie analizując liczbę i strukturę przewożonych pasażerów, a także związki funkcjonalne pomiędzy liniami. W odniesieniu do zmian, jakie zachodzą i będą zachodzić po stronie popytu nie należy dopuścić do ponad proporcjonalnego obniżania potencjału przewozowego Spółki, który może nie być łatwy do odbudowania w krótkim okresie.

#### **1.1.2. Połączenie i skoordynowanie wozobiegu Oddziału Sokółka z wozobiegami Białegostoku**

Połączenie i skoordynowanie wozobiegów pozwoli na:

- efektywniejsze wykorzystanie posiadanego potencjału - kierowców i taboru;
- ustalenie jednego wozobiegu dla całej Spółki zamiast dotychczasowych dwóch odrębnych zbiorów, w oparciu o które jest realizowany funkcjonujący rozkład jazdy;
- zlikwidowanie wewnętrznej konkurencji wśród kierowców na liniach w zakresie dostępu do autobusów;



- zmniejszenie liczby godzin nieefektywnych przerw, lepsze zagospodarowanie czasu pracy kierowców;
- możliwość ograniczenia ilości służb utrzymywanych do układania wozobiegów poprzez zintegrowanie w jeden wspólny dział analiz do tej pory odrębnych komórek opracowujących wozobiegi oraz analizujących rentowność dla Białegostoku oraz Oddziału w Sokółce;
- lepsze (efektywniejsze) wykorzystanie posiadanego przez Spółkę taboru, zwłaszcza autobusów o wyższym standardzie, do obsługi komunikacji regularnej;
- możliwość sprawniejszego wykorzystania kierowców z turnusu sokólskiego w razie wystąpienia potrzeb zatrudnienia kierowców w turnusach białostockich, w celu ograniczenia zatrudniania kierowców z dni wolnych – oszczędność kilometrów dojazdowych i wyeliminowanie godzin nadliczbowych;
- likwidację występującego obecnie dublowania się czynności administracyjno-biurowych i administracyjno-gospodarczych w Białymstoku i Sokółce, jak np. utrzymywanie odrębnych dyspozytorów, służb rozliczania kierowców; czynności te bez większych problemów mogą wykonywać pracownicy w Białymstoku.

#### **1.1.3. Ograniczenie ilości taboru**

Zmniejszenie ilości taboru musi być proporcjonalne do zmniejszonej pracy przewozowej. Należy doprowadzić do sprzedaży/likwidacji ok. 10 - 15 najstarszych autobusów w bieżącym roku. Działanie to należy kontynuować w następnych latach, oczywiście w stopniu odpowiadającym redukcji pracy przewozowej. Docelowa liczba autobusów służących do realizacji różnych rodzajów przewozów powinna być następująca:

- realizacja przewozów regionalnych – ok. 120,
- realizacja przewozów międzyregionalnych i międzynarodowych – ok. 35.

Niezbędne jest dostosowanie pojemności taboru do lokalnych potrzeb. Spółka planuje zakup nowych lub używanych, lecz nie starszych niż 5 lat autobusów o zróżnicowanej pojemności przeznaczonych na trasy lokalne oraz regionalne.

#### **1.1.4. Zmniejszenie liczby kierowców**

Redukcja etatów powinna być proporcjonalna do ograniczenia liczby eksploatowanych autobusów. Do 2016 r. ich liczba może być wyższa, nie więcej niż ok. 10% od liczby posiadanych autobusów.

#### **1.1.5. Zwiększanie podaży przewozowej stosownie do zgłaszanego popytu**

W relacjach, gdzie potoki podróżnych są największe należy wprowadzić zwiększenie częstotliwości wykonywanych kursów oraz dostosować rozkład do faktycznych potrzeb podróżnych. Szczególnie duży wysiłek należy podjąć w kierunku zbudowania sieci połączeń wahadłowych pomiędzy Białymstokiem, a miejscowościami satelitarnymi wokół Białegostoku, m. in. takich jak Sokółka, Czarna Białostocka, Suchowola, Augustów, Mońki, Grajewo, Elk, Zambrów, Łapy, Wysokie Mazowieckie, Juchnowiec, Brańsk, Bielsk Podlaski, Narew, Hajnówka. Działania te należy podjąć niezwłocznie, a nową ofertę zaproponować już latem 2012 r.

#### **1.1.6. Zwiększenie liczby obsługiwanych linii dalekobieżnych**

Należy wykonać badania rynku i określić nowe relacje przewozowe dla przyszłych linii dalekobieżnych pomiędzy Białymstokiem i innymi dużymi oraz średnimi miastami w Polsce. Relacje te powinny charakteryzować się dużymi potokami podróżnych i najlepiej, aby nie pokrywały się z przebiegiem głównych linii kolejowych, ponieważ szczególnie na zmodernizowanych liniach ciężko byłoby podjąć Spółce skuteczną walkę konkurencyjną z PKP Intercity, kolejami lokalnymi lub innymi przewoźnikami, których wejścia na polski rynek w horyzoncie do roku 2016 r. nie można wykluczyć (choćby wejścia kolei niemieckich). Obsługę linii dalekobieżnych warto rozpocząć z innymi przewoźnikami, w celu rozłożenia ryzyka i obniżenia kosztów ich uruchomienia. Trzeba równocześnie zaznaczyć, że choć mogą one przynosić znaczne dochody, okres wdrożeniowy może trwać nawet 9 do 12 miesięcy.

#### **1.1.7. Kooperacja ze spółką Przewozy Regionalne**

Z uwagi na niezbyt rozbudowaną sieć kolejową województwa podlaskiego, sieć połączeń kolejowych nie będzie zapewne szkieletem publicznego transportu zbiorowego w województwie. Nie będzie więc stanowiła istotnego zagrożenia dla budowy sieci połączeń autobusowych. Tym niemniej przy budowie sieci połączeń autobusowych należy brać pod uwagę zagrożenie dla przewozów wykonywanych przez Spółkę, szczególnie tam, gdzie przebieg linii kolejowych jest równoległy do obsługiwanych obecnie linii autobusowych. Dlatego konieczne jest nawiązanie ścisłej współpracy ze spółką Przewozy Regionalne. Kolej dzięki większej prędkości handlowej niż transport autobusowy, może szybciej i sprawniej (dzięki dużej przepustowości) przewozić pasażerów. Dlatego zasadne jest, aby autobusami Spółki obsługiwać relacje dowozowo-odwozowe do stacji kolejowych, których położenie wobec istniejących osiedli mieszkaniowych często nie jest dogodne dla mieszkańców. Obsługa takich linii powinna zapewnić wysoką frekwencję i tym samym rentowność, szczególnie w godzinach szczytów komunikacyjnych.

#### **1.1.8. Budowa systemu informacji zarządczej**

Dla usprawnienia wyżej wymienionych działań konieczne będzie zbudowanie w 2012 r. systemu informacji zarządczej opartego m. in. na bazie danych zawierających szczegółowe informacje o wszystkich obsługiwanych liniach i realizowanych kursach, frekwencji pasażerów na poszczególnych odcinkach obsługiwanych linii, ich struktury, rodzajów wykorzystywanych biletów i in. Spowoduje to, że wszelkie zmiany popytu czy struktury sprzedawanych biletów będą natychmiast rejestrowane. Ułatwi to ich szybką analizę i wspomże proces podejmowania decyzji.

#### **1.1.9. Wzrost poziomu jakości oferowanych przewozów**

Należy wymienić najstarsze, wyeksploatowane autobusy wysokopokładowe oraz autobusy dla komunikacji regionalnej na nowe lub używane, acz nie starsze niż 5 lat, charakteryzujące się wyższym komfortem podróżowania i posiadających silniki spełniające normy emisji spalin Euro 4 lub wyższe (redukcja kosztów opłat za korzystanie z dróg krajowych). W rozpatrywanym okresie wymiana powinna objąć co najmniej 29 pojazdów, począwszy od 2013 r. Liczba wymienionych/dokupionych autobusów będzie wahać się w zależności od aktualnych możliwości finansowych Spółki od 4 do 9 autobusów rocznie.

#### **1.1.10. Zwiększenie poziomu lojalności pasażerów i zadowolenia podróżnych ze świadczonych usług**

Należy kontynuować politykę sprzedażową polegającą na wprowadzaniu rabatów dla pasażerów sukcesywnie odnawiających bilety okresowe, a także rozszerzyć katalog ofert promocyjnych dla pasażerów regularnie kupujących bilety okresowe. Promocje należy skierować w szczególności do zorganizowanych grup podróżnych - bilet grupowy. Należy kontynuować montaż urządzeń do bezprzewodowego Internetu (mobile hot-spot) w autobusach realizujących przewozy dalekobieżne i turystyczne, a z czasem (do końca 2016 r.) uzupełniać wyposażenie pozostałych autobusów. Przewozy drogowe (nawet na stosunkowo niewielkie odległości) trwają na tyle długo, że pasażerowie mogą odczuwać konieczność dostępu w tym czasie do Internetu. Prawie każdy pasażer posiada obecnie urządzenie pozwalające korzystać z usług internetowych (np. laptop, notebook czy telefon komórkowy). Zapewne takie uzupełnienie oferty będzie szczególnie pozytywnie przyjęte przez młodszych klientów.

#### **1.1.11. Uruchomienie nowych usług w kanałach elektronicznych**

W perspektywie do 2016 r., należy rozwijać dostęp do elektronicznych kanałów sprzedaży biletów. Obok funkcjonującego kanału internetowego należy rozważyć możliwość zakupu biletów z

wykorzystaniem usługi SMS/MSS w sieciach komórkowych. Klient wysyła SMS-a o ustalonej treści na podany numer zgłaszając tym chęć zakupu konkretnego biletu; w odpowiedzi dostaje MMS-a z umieszczonym kodem kreskowym, który skanuje kierowca autobusu podczas wsiadania pasażera potwierdzając tym samym w systemie komputerowym rezerwację miejsca w autobusie. Wymaga to instalacji w autobusach elektronicznych terminali z czytnikiem kodu kreskowego. Należy również opracować rozkład jazdy, który pasażerowie będą mogli sobie bezpłatnie pobrać na telefon komórkowy. Ułatwi to im korzystanie z oferty Spółki.

#### **1.1.12. Polityka kształtowania cen biletów**

Cena jest najbardziej elastycznym elementem marketingu w usługach przewozowych. Pasażer indywidualny korzystający z przewozów kieruje się przede wszystkim ceną biletu za przejazd, a także jakością i dostępnością usług, w tym bezpieczeństwem wykonania tej usługi. Miarą skuteczności działania Spółki w tym zakresie jest zadowolenie pasażerów z bezpieczeństwa, poziomu świadczonych usług, ceny oraz satysfakcja lokalnych społeczności z funkcjonowania odpowiedniej sieci lokalnych i regionalnych połączeń komunikacyjnych. Głównymi preferencjami pasażerów, jakie mają wpływ na wybór usług przewozowych świadczonych przez firmę jest konkurencyjna cena przejazdu oraz jakość usług. Z punktu widzenia pasażera ważne jest bezpieczeństwo, niezawodność, regularność i dogodność czasowa połączeń komunikacyjnych na obsługiwanej linii oraz wygoda w czasie podróży.

W związku z rosnącą konkurencją na rynku przewozów ceny biletów będą kształtowane w oparciu o dwa główne czynniki, z których pierwszym będzie zachowanie konkurencji na trasach najbardziej obleganych i budowanie cennika w porównaniu do cen stosowanych przez innych przewoźników. Natomiast drugim czynnikiem będzie wynik analizy tras, na których Spółka posiada pozycje monopolisty między innymi ze względu na wysokie koszty obsługi. W obu przypadkach polityka cenowa będzie uzupełniana o promocje cenowe, umożliwiające szybkie reagowanie na zmieniającą się sytuację rynkową. Głównym założeniem polityki cenowej w perspektywie czasu będzie kształtowanie cen w oparciu o wyniki finansowe uzyskiwane z poszczególnych tras, a nie w oparciu o wyniki finansowe Spółki. Ogólne zasady dotyczące rodzajów cen biletów i opłat stosowanych w PKS w Białymstoku S.A. opisane są w obowiązującej Taryfie przewozu osób i bagażu w międzymiastowej komunikacji autobusowej.

Taryfa zawiera między innymi obowiązujące na dzień dzisiejszy tabele opłat za bilety jednorazowe oraz miesięczne z podziałem na rodzaj komunikacji (zwykła, pośpieszna) jak i na rodzaj biletu (zwykły, ulgowy z ulgą ustawową, ulgowy z ulgą handlową). Dokonując zmiany taryfy (tabel z cennikami biletów) przede wszystkim bierze się pod uwagę następujące dwa czynniki: poziom kosztów w Spółce oraz obszar komunikacyjny na którym obowiązywać będzie cennik.

Podstawową analizowaną cechą obszaru komunikacyjnego jest występująca konkurencja na rynku przewozów. Na obszarach, gdzie konkurencja nie występuje, w oparciu o badanie potoków pasażerskich Spółka, jako monopolista może stosować ceny na dowolnym poziomie akceptowalnym przez otoczenie, gwarantującym rentowność świadczonych usług. Natomiast na obszarach (liniach komunikacyjnych), gdzie usługi świadczone są razem z innymi przewoźnikami, ceny muszą uwzględniać poziom cen stosowanych przez konkurencję. W praktyce na obszarach monopolu obowiązuje jedna ogólna tabela cen biletów, natomiast na obszarach konkurencyjnych stosowane są oddzielne tabele, zawężone do poszczególnych kierunków i linii (np.: Białystok – Sokółka, Białystok – Hajnówka, Białystok – Bielsk Podlaski). Ceny na tych liniach są najbardziej elastyczne, dostosowywane do sytuacji na rynku. Generalnie na tych obszarach ceny za usługi PKS w Białymstoku S.A. będą nawiązywać do cen rynkowych. Równoległe na liniach z występującą konkurencją stosowane są promocje oraz ulgi handlowe, skierowane do poszczególnych grup odbiorców przy zastosowaniu których, ceny PKS w Białymstoku S.A. są niższe od stosowanych przez konkurencję.

Zawężenie stosowania ulgi do określonej grupy pozwala na pozyskanie dodatkowych klientów przy jednoczesnym stosowaniu ulg ustawowych (głównie na bilety miesięczne szkolne) liczonych od poziomu cen biletów normalnych. Ulga handlowa ogólnie dostępna dla wszystkich pasażerów zmuszałaby do zmniejszenia cen na bilety ulgowe i w ostatecznym rozrachunku wpłynęłaby na spadek otrzymywanych dopłat z tytułu obowiązujących ulg ustawowych. Spółka będzie stosowała upusty i promocje na bilety miesięczne ogólnodostępne skierowane do poszczególnych grup odbiorców. Działania takie poprzedzone będą analizą sprzedawanych biletów miesięcznych na danej trasie oraz analizą cen stosowanych na bilety wieloprzejazdowe u konkurencji. Skuteczne wprowadzenie promocji pozwoli na pozyskanie dodatkowych klientów korzystających z biletów miesięcznych lub wieloprzejazdowych, którzy w chwili obecnej korzystają z tańszych usług konkurencji. Ulgi handlowe skierowane do dużej grupy odbiorców stosowane są w czasie przerw wakacyjnych, kiedy poziom sprzedaży biletów miesięcznych szkolnych utrzymuje się na bardzo niskim poziomie. Wakacyjne ulgi dla dzieci i młodzieży mają na celu przejęcie od konkurencji grupy klientów, która korzysta w tym okresie z biletów jednorazowych.

Na obszarach, gdzie Spółka konkuruje z dużymi przewoźnikami wywodzącymi się z dawnych PKS-ów, stosowane są ceny na poziomie zbliżonym do konkurencji lub niższym.

Odrębnym aspektem jest kwestia linii dalekobieżnych, pośpiesznych. Przy tworzeniu cennika tych linii brane muszą być pod uwagę ceny biletów PKP S.A. (o ile istnieją połączenia równoległe) oraz ceny innych przewoźników na poszczególnych odcinkach całej trasy. Przy uruchamianiu nowej linii, ceny każdorazowo ustala się na możliwie najniższym poziomie z dodatkowymi ulgami handlowymi (młodzież, emeryci, seniorzy). Działanie takie pozwala na wypromowanie linii i wejście na nowy obszar. Na podstawie przeprowadzanych bieżących analiz

frekwencji, dokonywane są korekty cen, lub zmniejszenia poziomu ulg handlowych w zależności od liczby pasażerów.

Wprowadzenie systemu miesięcznego biletu elektronicznego, dzięki umożliwieniu przeprowadzania całościowych analiz frekwencji pasażerów, umożliwi prowadzenie jeszcze bardziej skutecznej polityki cenowej. Dane dotyczące przepływów pasażerów z biletami jednorazowymi i miesięcznymi posłużą wyliczeniom rentowności danych linii i kursów, w oparciu o które ustalane będą mogły być jeszcze bardziej szczegółowe cenniki. Dokładniejsze wyliczenia dadzą także nowe narzędzie do negocjacji z poszczególnymi samorządami lokalnymi w sprawie dopłat do linii, jako alternatywy lub uzupełnienia ewentualnych podwyżek cen biletów.

System znacznie usprawni możliwość szybkiej reakcji na rynek przewozów osób. Poszczególne kursy na wybranych liniach, charakteryzujące się najmniejszym obłożeniem, będą miały opracowywany cennik z zastosowaniem ulg i bonifikat. Przykładem mogą być kursy w godzinach wczesnorannych z Zabłudowa, gdzie wprowadzono w ostatnim okresie ceny na bilety jednorazowe na poziomie najniższym z obowiązujących. System umożliwi także prowadzenie sprzedaży biletów wieloprzejazdowych, jako uzupełnienie oferty biletów miesięcznych, co pozwoli na zwiększenie grupy stałych klientów Spółki.

## **1.2. Rozwinięcie obszaru usług wynajmu autobusów**

PKS w Białymstoku S.A. oferuje usługi przewozowe w ramach wynajmu autobusów wraz z kierowcą zarówno w relacjach krajowych, jak i zagranicznych. W 2011 r. osiągnięto z tego tytułu przychody w wysokości 2,1 mln zł, co łącznie stanowiło 7 % przychodów z przewozów ogółem. Z uwagi na niską penetrację tego segmentu przez PKS w Białymstoku S.A. wydaje się, że udział tego segmentu przewozów będzie wzrastał. Potencjał wzrostowy wynika z kilku przyczyn. Generalnie systematycznie rośnie zamożność społeczeństwa. Większa liczba rodziców może pozwolić sobie na wysyłanie dzieci na wycieczki szkolne. Zmieniają się również przyzwyczajenia oraz oczekiwania społeczeństwa pod względem organizacji czasu wolnego, turystyki, w tym turystyki zagranicznej. Zmieniają się kierunki turystyki zagranicznej. Z uwagi na sytuację polityczną w krajach arabskich większym powodzeniem w perspektywie kilku lat mogą się cieszyć kraje europejskie basenu Morza Śródziemnego. W celu zwiększenia zainteresowania wynajmem autobusów wraz z kierowcą należy podjąć następujące działania:

### **1.2.1. Zakup komfortowych autobusów wysokopokładowych**

Przewozy wycieczkowe wymagają komfortowych autobusów wyposażonych w klimatyzację, toaletę, zestaw audiowizualny, zaparacz do napojów i lodówkę. Do obsługi nowych relacji dalekobieżnych konieczne będzie zakupienie ok. 9 nowych lub używanych, lecz nie

starszych niż 5 lat wysokopokładowych autobusów, średnio po 2-3 sztuki rocznie. W okresach mniejszego popytu autobusy te można z powodzeniem wykorzystywać do obsługi relacji dalekobieżnych.

#### **1.2.2. Poprawa oferty dla szkół, instytucji i parafii**

Należy zintensyfikować wykonywane już obecnie przewozy młodzieży szkolnej na wycieczki klasowe w okresie wiosennym i wyjazdy zorganizowanych grup na wycieczki i pielgrzymki w okresie wiosenno-letnim. Natychmiastowym działaniem powinno być rozesłanie interesującej (również graficznie) oferty Spółki przez Internet i tradycyjną pocztą do szkół i parafii, a także do urzędów i instytucji działających na terenie powiatu Białystok oraz powiatów sąsiednich.

#### **1.2.3. Nawiązanie ścisłej współpracy z biurami podróży**

Spółka powinna dążyć do bardziej zrównoważonego wykorzystania posiadanej floty autobusów turystycznych w całym roku i zmniejszać niekorzyści sezonowości popytu występującej w tym segmencie rynku. W tym celu powinna podjąć współpracę z biurami podróży organizującymi zimowe wyjazdy dla narciarzy. Istotne są szczególnie kierunki alpejskie, gdzie wyjazdy narciarskie można organizować w okresie już od grudnia aż do kwietnia. Innym kierunkiem rozwoju, który należy rozważyć są weekendowe wyjazdy np. na zakupy do centrów handlowych w innych miastach czy do ośrodków sanatoryjnych i wypoczynkowych w Polsce i na Litwie.

#### **1.2.4. Rozszerzenie oferty o połączenia Białegostoku z portem lotniczym w Kownie, oraz nowym portem lotniczym w Modlinie**

Należy rozważyć celowość połączenia z portem lotniczym w Kownie na zasadzie na początek jako przewozów specjalnych, później jako regularnej linii. Już obecnie widać zainteresowanie lotniskiem w Kownie pasażerów/turystów/ludzi biznesu z większych ośrodków miejskich województwa podlaskiego z uwagi na odległość np. odległość z Białegostoku do portów lotniczych w Warszawie i Kownie jest porównywalna. Czas przejazdu i jakość drogi na lotnisko w Kownie przemawia zdecydowanie na korzyść litewskiego portu lotniczego. Uzupełnieniem oferty będzie połączenie z portem lotniczym w Modlinie.

#### **1.3. Działania marketingowe**

Jednym z celów działalności marketingowej będzie poprawa wizerunku firmy w oczach klientów, a przede wszystkim szeroka informacja o wszystkich usługach świadczonych przez Spółkę, takich jak wynajem autobusów oraz usług Stacji Obsługi i Stacji Paliw.

### 1.3.1. Działania marketingowe dotyczące działalności przewozowej

Działalność marketingowa Przedsiębiorstwa skierowana jest na pozyskiwanie jak największej grupy pasażerów przy realizacji optymalnego rozkładu jazdy, poszukiwanie nowych obszarów usług oraz budowanie satysfakcji klientów. Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Białymstoku Spółka Akcyjna w regionie znajduje się na pierwszym miejscu pod względem posiadanego potencjału przewozowego.

W celu dotarcia do nowych klientów oraz utrwalenia dobrego wizerunku firmy, u osób już wcześniej korzystających z usług Spółki, będą prowadzone intensywne działania marketingowe polegające między innymi na:

- szerokiej informacji w środkach masowego przekazu, tzn. reklamie dotyczącej realizowanych połączeń dalekobieżnych uruchamianych przez PKS w Białymstoku S.A., emitowanej cyklicznie w prasie regionalnej województw, przez których teren przebiegają trasy,
- utrzymywaniu współpracy z mediami lokalnymi w zakresie bezpłatnego drukowania rozkładu jazdy PKS w Białymstoku S.A.,
- rozszerzaniu reklamy świadczonej przez media elektroniczne, zarówno z wykorzystaniem własnej strony internetowej jak i portali informacyjnych. Obecnie większość klientów stanowi młodzież, dla której głównym źródłem informacji jest Internet, dlatego bardzo ważne jest by promować PKS w Białymstoku S.A. na największej ilości portali i stron internetowych. Na większości stron należących do gmin, powiatów, urzędów umieszczanie informacji jest bezpłatne. Na płatnych platformach Spółka będzie umieszczała ogłoszenia - po wnikliwym przeanalizowaniu opłacalności. Wykorzystywane będą także tradycyjne formy reklamy – tablice, plansze reklamowe umieszczane na terenie należącym do Spółki oraz na autobusach. Na bieżąco będą drukowane ulotki reklamowe zawierające informacje głównie o kursach dalekobieżnych, kolportowane w kasach dworcowych oraz w autobusach obsługujących te trasy. W celu zwiększenia efektywności informacji w zakresie przewozów nieregularnych (wynajmu autobusu z kierowcą) na stronie internetowej Spółki będzie kontynuowana prezentacja galerii autobusów o podwyższonym standardzie – jako oferta dla potencjalnych klientów oraz cennik oferowanych usług; przedsiębiorstwo w swojej ofercie posiada szeroki asortyment pojazdów autobusowych, umożliwiający zrealizowanie każdej usługi przewozu osób. Oferuje pojazdy klasy europejskiej takich marek jak: Volvo, Scania, Setra, Mercedes, o pojemności średnio 50 miejsc. Autobusy te zapewniają bezpieczny i komfortowy przejazd na dalekich trasach.



### 1.3.2. Działania marketingowe związane z promocją usług pozostałych

Działania marketingowe będą się skupiały na prowadzeniu szerokiej reklamy o możliwościach korzystania z usług, które do tej pory w niewielkim stopniu były przedstawiane szerszemu gronu przyszłych usługobiorców. PKS w Białymstoku S.A. posiada:

- a) Stację Obsługi (przeznaczoną nie tylko na własne potrzeby), która ma:
  - autoryzację w zakresie wykonywania przeglądów, obsługi technicznej, napraw gwarancyjnych i pogwarancyjnych, całej gamy produktów fabryki autobusów AUTOSAN, silników CUMMINS i instalacji pneumatycznych WABCO,
  - montownię ogumienia wyposażoną w nowoczesne maszyny i urządzenia do demontażu, montażu i wyważania kół,
  - stanowiska do napraw bieżących, przygotowane do wykonywania wszelkich napraw włącznie z naprawami podzespołów pojazdów ciężarowych i autobusów (skrzynie biegów, tylne mosty, zawieszenie) oraz z układów zasilania (pompy wtryskowe, wtryskiwacze),
  - stanowisko do napraw nadwozi autobusów (powypadkowych i remontowych),
  - stanowisko kontrolno – diagnostyczne wyposażone w urządzenia kontrolne posiadające uprawnienia do wykonywania badań technicznych samochodów ciężarowych i autobusów,
  - warsztat napraw głównych silników 6CT107 i SW680,
- b) myjnię autobusów i samochodów ciężarowych - wyposażoną w myjnię portalową umożliwiającą mycie wszelkiego rodzaju pojazdów ciężarowych, busów i autobusów, mycie podwozi, odkurzanie wnętrza autobusów, stanowisko do opróżniania toalet autobusów turystycznych,
- c) Pogotowie Techniczne pomocy drogowej wykonane na bazie samochodu ciężarowego JELCZ 642 wyposażone w urządzenia do holowania, wyciągania i podnoszenia.

W celu pozyskania klientów na wyżej wymienione usługi prowadzona będzie szeroka działalność marketingowa z wykorzystaniem strony internetowej Spółki, wężła audio na Dworcu PKS, reklamy na autobusach i w prasie regionalnej. Z uwagi na obecne położenie zaplecza serwisowego Spółki w centrum miasta i wynikające z tego trudności z dojazdem samochodów ciężarowych i autobusów (znaki drogowe ograniczające dojazd), działania marketingowe dotyczące ww. usług zaczną najprawdopodobniej przynosić pożądany efekt w momencie przeniesienia Stacji Obsługi oraz Stacji Paliw do nowej lokalizacji przy ulicy Bohaterów Monte Cassino.

### **1.3.3. Działania marketingowe nakierowane na zwiększenie przychodu Spółki**

W celu zwiększenia przychodu z usługi dodatkowej jaką jest wynajem autobusów, będą nawiązane kontakty z biurami podróży. Biura te będą wyszukiwały dla PKS w Białymstoku S.A. klientów na usługę wynajmu autobusów, w wyniku tych działań będą otrzymywały wynegocjowany procent zysku.

Podobne rozwiązanie będzie miało miejsce w przypadku wynajmu powierzchni zewnętrznych autobusów pod reklamę. Będą zawierane umowy pośrednictwa z agencjami reklamowymi. Na stronie internetowej umieszczona będzie pełna oferta związana z tą usługą.

Prowadzone będą rozmowy z firmą reklamową montującą monitory LCD w autobusach. Firma ta byłaby odpowiedzialna za obsługę techniczną monitorów i całego systemu oraz za znajdowanie firm, które będą się reklamowały. PKS w Białymstoku S.A. otrzymywałoby wynagrodzenie za udostępnienie autobusów oraz miałoby możliwość umieszczania reklamy swoich usług bez ponoszenia jakichkolwiek opłat; działanie to będzie nabierało znaczenia w miarę zaawansowania tempa wymiany autobusów. Rozpropagowana będzie również oferta wynajmu powierzchni reklamowych na dworcu PKS w Białymstoku S.A. Dworzec Spółki znajduje się w łatwym do zlokalizowania w mieście miejscu, z dobrym dojazdem i odjazdem, gdyż wokół dworca rozmieszczone są przystanki autobusowe komunikacji miejskiej oraz miejsca postojowe dla samochodów osobowych. Rozbudowana w rejonie dworca sieć sklepów i pawilonów handlowych skutkuje też dodatkowym zainteresowaniem usługami przewozu.

Istotną kwestią jest także nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z przedstawicielami różnych segmentów rynku, mogących być w przyszłości naszymi usługobiorcami.

### **1.4. Zmiany w polityce zakupowej taboru i jego serwisowania**

#### **1.4.1. Nowa polityka zakupowa pojazdów**

Związanie się z 2-3 markami pojazdów powoduje ograniczenie kosztów serwisowania, większą specjalizację pracowników stacji obsługi. Zakupy autobusów u niewielu dostawców, nawet jeżeli rozłożone w czasie powinny być realizowane w ramach jednego kontraktu. Pozwoli to nie tylko na uzyskanie korzystnego rabatu przy zakupie większej liczby autobusów od jednego producenta, ograniczy również koszty serwisu i napraw, a także koszty przeszkolenia pracowników obsługi. Zwykle im większa flota pojazdów zakupionych od danego producenta, tym większe rabaty w zakresie serwisowania (korzyści skali).

#### **1.4.2. Rozważenie outsourcingu usług serwisowych pojazdów**

W odniesieniu do obsługi serwisowej i prowadzenia większych napraw oraz modernizacji autobusów należy rozważyć wydzielenie tego pionu ze struktury organizacyjnej Spółki. Możliwość zakupu nowocześniejszych autobusów, o wyższym poziomie skomplikowania budowy powoduje, że zakres prac naprawczych możliwych do wykonania we własnym zakresie będzie mały. Outsourcing powyższych usług mógłby przynieść Spółce znaczne oszczędności, m.in. redukcję etatów, zmniejszenie kosztów zużycia części zamiennych itp.

#### **1.5. Zwiększenie efektywności w zakresie posiadanej infrastruktury. Likwidacja lub sprzedaż infrastruktury zbędnej**

Spółka posiada infrastrukturę terminalową w postaci dworca autobusowego w Białymstoku i Sokółce, zajezdnie oraz infrastrukturę administracyjno-biurową, socjalną, serwisową, a także place postojowe i garaże w Białymstoku, Sokółce i Dąbrowie Białostockiej, plac postojowy w Mońkach wykorzystywany w niewielkim stopniu jako dworzec. W obszarze infrastruktury Spółka będzie dążyła do dostosowania istniejącej infrastruktury do rzeczywistych potrzeb wynikających z prowadzonej działalności. Ograniczenie liczby nierentownych linii i kursów przy ogólnym spadku popytu na przewozy realizowane zgodnie z rozkładem jazdy, połączenie wozobiegów Białegostoku i Sokółki powinno również prowadzić do zredukowania infrastruktury zbędnej w postaci dworca w Dąbrowie Białostockiej, biurowca, stacji paliw oraz stacji obsługi w Sokółce. Niewielkie odległości tych miejscowości od Białegostoku powodują brak ekonomicznego uzasadnienia do utrzymywania takiej infrastruktury przez Spółkę. Na terenie Białegostoku Spółka będzie również dążyła do skupienia wszystkich funkcji przedsiębiorstwa, tj. administracyjno-socjalnej (biurowce – obecnie przy ul. Fabrycznej i Monte Cassino), zaopatrzeniowej (stacja paliw, magazyn części zamiennych – obecnie przy ul. Fabrycznej), serwisowej (stacja obsługi pojazdów, zajezdnia – obecnie przy ul. Fabrycznej i Monte Cassino) oraz infrastruktury dworcowej (przy ul. Monte Cassino) w jednym miejscu. Do tej pory funkcje te dzielone są pomiędzy nieruchomości przy ulicy Fabrycznej oraz Monte Cassino. Naturalnym miejscem do skupienia wszystkich funkcji Spółki jest nieruchomość przy ul. Monte Cassino, gdzie aktualnie znajduje się infrastruktura dworcowa, jeden z biurowców oraz zajezdnia. Spółka posiada również plac w Mońkach, który w niewielkim stopniu wykorzystywany jest jako dworzec autobusowy. Uwolnienie nieruchomości zbędnych, nieefektywnie wykorzystywanych w Sokółce, w Białymstoku (ul. Fabryczna), w Dąbrowie Białostockiej i w Mońkach, ich sprzedaż oraz ulokowanie wszystkich funkcji w jednym miejscu pozwoli na zmniejszenie obecnie ponoszonych kosztów w postaci np.

- kosztów opłat za dzierżawę wieczystą, podatku od nieruchomości,
- zlikwidowania tzw. kilometrów technicznych, tj. dojazdów w celu zatankowania autobusów z

- zajezdni przy ul. Monte Cassino do stacji paliw przy ul. Fabrycznej,
- kosztów dojazdów autobusów do stacji obsługi czy dostępu do obsługi administracyjno-biurowej,
  - zmniejszenie kosztów administracyjnych wynikających z zarządzania tymi nieruchomościami.

Dochód ze sprzedaży zbędnych nieruchomości pozwoli na realizację zamierzeń inwestycyjnych w postaci częściowej odbudowy zużytego taboru, zbudowania od podstaw stacji paliw oraz stacji obsługi pojazdów przy ul. Monte Cassino, przeniesienie części biurowo-administracyjnej z ul. Fabrycznej na ul. Monte Cassino oraz ewentualny częściowy remont dworca.

W obrębie posiadanej przez Spółkę infrastruktury w Białymstoku mogą również zajść istotne zmiany uzależnione od powstania Zintegrowanego Centrum Komunikacyjnego (ZCK), w ramach którego PKS w Białymstoku S.A. może być właścicielem lub dzierżawcą infrastruktury dworcowej w zależności od przyjętej koncepcji opracowywanej przez Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego oraz Urząd Miejski w Białymstoku. Ponieważ powstanie ZCK jest na etapie wstępnych opracowań, nie będzie ono stanowiło obszaru dalszych rozważań w tym opracowaniu.

#### **1.6. Rozwój kapitału ludzkiego oraz optymalizacja zatrudnienia**

Polityka kadrowa powiązana będzie ściśle z ogólną polityką Spółki. Zarząd Spółki przyjmuje założenie, że najcenniejszym jej zasobem i siłą napędową jej funkcjonowania są pracownicy. Ich wiedza, kompetencje i umiejętności pozwolą na skuteczne konkurencyjne na dzisiejszym rynku przewozów pasażerskich.

Celem priorytetowym polityki kadrowej będzie budowanie osobistego zaangażowania pracownika w życie Przedsiębiorstwa w celu poprawy, zwłaszcza w początkowym okresie planistycznym, relacji ekonomiczno - finansowych Spółki. W tym obszarze będą realizowane następujące zadania:

##### **1.6.1. Rozwój kapitału ludzkiego**

W pięcioletniej perspektywie polityka kadrowa będzie polegała na utrzymaniu pracowników o najlepszych kwalifikacjach zawodowych i umiejętnościach oraz stałym ich rozwoju. Spółka będzie zapewniała pracownikom niezbędne szkolenia w celu podwyższenia kwalifikacji zawodowych, wykorzystując możliwości dofinansowywania ze środków z Funduszy Unijnych. Traktując szkolenia jako bezpieczny sposób wynagradzania pracowników w latach 2012 – 2013 będą przeprowadzone szkolenia skierowane do całej załogi pracowniczej Spółki, w ramach unijnego projektu „Szkolenie doskonalące kompetencje pracownicze kadr dużych przedsiębiorstw”. Pierwsze szkolenia rozpoczną się w marcu 2012 r. Tematy szkoleń opracowane są pod kątem

zadań Spółki określonych na poszczególnych stanowiskach pracy. Tematyka szkoleń obejmuje m.in.: Kierowanie zespołem, Pomoc i nadzór nad bezpieczeństwem w miejscu pracy, Obsługa klienta z elementami negocjacji, Skuteczna komunikacja, Tajemnica handlowa, Zamówienia publiczne, Budowanie wizerunku firmy, Język angielski, Język niemiecki, Obsługa komputera. Spółka ponosi wkład własny w postaci wynagrodzeń pracowników, którzy będą brali udział w szkoleniach w czasie przeznaczonym na pracę.

W celu ustanowienia zasad postępowania i pożądaných standardów funkcjonowania Spółki wprowadzony zostanie w życie Kodeks Etyki Zawodowej. Kodeks Etyki Zawodowej odnosił się będzie do przestrzegania przepisów prawa, ale także do najwyższych standardów zachowań etycznych i uczciwości. Będzie on zawierał postanowienia odnoszące się do sposobu wykonywania obowiązków zawodowych, relacji z otoczeniem, a w szczególności z Pracodawcą, Klientem i Współpracownikami. Będzie to jedno z narzędzi w procesie budowania i utrwalania reputacji Spółki.

W 2013 roku Spółka zamierza również wdrożyć system okresowych ocen pracowników. Pracownicy będą oceniani raz w roku. Oceny okresowe umożliwią przedstawienie pracownikom oczekiwań pracodawcy w zakresie wymagań zawodowych, postaw pracowniczych, jakości wykonywanych przez pracowników obowiązków. Możliwe będzie wówczas pozyskiwanie wiedzy przez Zarząd Spółki i osoby kierujące pionami o potencjale zawodowym zatrudnionych osób, czyli o kwalifikacjach i możliwości rozwoju podporządkowanych pracowników. Przełożeni pracowników otrzymają w ten sposób informacje o osiągniętych przez podwładnych efektach pracy – stopniu, jakości i terminowości realizacji wyznaczonych zadań, umiejętności organizacji pracy i samodzielności. Ocenie podlegać będą cechy osobowościowe w aspekcie dyspozycyjności, obowiązkowości, zdyscyplinowania, kreatywności, odporności na stres. W przypadku stanowisk takich jak kierowcy, informatorzy, kasjerki biletowe będą brane pod uwagę w szczególności dbałość o klienta, kultura osobista, odpowiedzialność, sumienność, rzetelność. W przypadku stanowisk kierowniczych istotne będzie ocenienie zdolności kierowniczych, takich jak samodzielność w działaniu i rozwiązywaniu problemów, skuteczność w kierowaniu zespołem ludzi, jego obiektywnym ocenianiu i ponoszeniu odpowiedzialności za realizację wyznaczonych przez Spółkę zadań i celów. Wprowadzenie systemu okresowych ocen pracowników umożliwi oprócz różnicowania wysokości przyznawanej premii, kreowanie systemu awansowania, nagradzania i karania. Pozwoli także na rozpoznanie potrzeb szkoleniowych.

#### **1.6.2. Restrukturyzacja zatrudnienia**

Planuje się dalszą restrukturyzację zatrudnienia w Spółce poprzez zmianę obowiązującej struktury organizacyjnej i dopasowanie jej do potrzeb Spółki. Wprowadzenie zmian rozpocznie się od likwidacji stanowisk administracyjno-biurowych i administracyjno-gospodarczych w Sokółce - w

drugim i trzecim kwartale 2012 r. W latach 2012 - 2016 przewiduje się również dalszy spadek zatrudnienia głównie z tytułu przejścia pracowników na emerytury. W planowanym okresie, w obecnym stanie prawnym, uprawnienia emerytalne nabędzie łącznie 69 osób, w tym 47 kierowców autobusowych. W poszczególnych grupach pracowniczych, poza kierowcami autobusowymi, co do zasady nie planuje się uzupełniania zatrudnienia. Zatrudnieni pracownicy na Stacji Obsługi i w grupie pracowników administracyjno – biurowych, będą przejmowali zadania pracownicze pracowników, z którymi zostaną rozwiązane umowy o pracę. Natomiast planuje się uzupełnianie zatrudnienia kierowców autobusowych na umowy okresowe, w zależności od potrzeb przewozowych, biorąc pod uwagę zwłaszcza obsługę rozkładu jazdy i przewozów pozarozkładowych. Zmniejszenie zatrudnienia będzie możliwe z uwagi na nabycie wyższych kwalifikacji przez zatrudnionych pracowników, dzięki zaplanowanym szkoleniom, którzy będą mogli zastąpić pracowników odchodzących na emerytury. Poza tym zwiększy się możliwość wykorzystania programów komputerowych, które będą pomocne w podnoszeniu wydajności pracy na poszczególnych stanowiskach pracy, a także stworzą możliwość lepszej organizacji pracy pracowników administracyjno – biurowych i zaplecza technicznego. Planowane zatrudnienie w latach 2012 – 2016 obrazuje poniższa tabela.

**Tabela 1. Planowane zatrudnienie w latach 2012 – 2016**

Grupa pracownicza	Stan zatrudnienia 2012 r.	Planowane zatrudnienie w 2013 r.	Planowane zatrudnienie w 2014 r.	Planowane zatrudnienie w 2015 r.	Planowane zatrudnienie w 2016 r.
Kierowcy autobusowi	210	200	190	180	170
Stacja Obsługi	59	50	45	40	40
Administracyjno - biurowi	84	70	65	60	50
Administracyjno - gospodarczy	18	10	8	4	2
<b>Razem</b>	<b>371</b>	<b>330</b>	<b>308</b>	<b>284</b>	<b>262</b>

Zatrudnienie w poszczególnych grupach pracowniczych z uwzględnieniem planowanych przejść na emeryturę zmniejszy się w przeciągu pięciu lat o 109 osób.

*20*

## 2. Plan Finansowy PKS w Białymstoku S.A. na lata 2012-2016

### 2.1. Założenia przyjęte do określenia projekcji finansowej PKS w Białymstoku S.A. na lata 2012-2016

Na podstawie wniosków z przeprowadzonej diagnozy funkcjonowania PKS w Białymstoku SA, nakreślonych wyżej celów i zadań do realizacji przyjęto założenia do projekcji finansowej na lata 2012-2016 dotyczące kierunków przyszłego rozwoju, nakładów inwestycyjnych, pozycji bilansowych dotyczących majątku oraz zobowiązań, przychodów oraz kosztów.

Podstawowym założeniem do prognozy jest przyjęcie, że aby Spółka mogła bezpiecznie funkcjonować na poziomie operacyjnym, konieczne jest odciążenie Spółki ze zbyt wysokich kosztów stałych, a więc głównie kosztów utrzymania zbędnego majątku. Zakłada się, że Spółka przeniesie swoją siedzibę z ul. Fabrycznej na ul. Bohaterów Monte Cassino oraz skupi w tym jednym miejscu wszystkie funkcje przedsiębiorstwa (stację paliw, stację obsługi oraz zajezdnię). Ponieważ Spółka nie jest w stanie wygenerować ze swojej działalności operacyjnej środków na sfinansowanie inwestycji (wynika to z diagnozy przedstawionej w pierwszej części opracowania), dlatego też zachodzi konieczność pozyskania kapitału w inny sposób. Zabezpieczenie środków finansowych przez Spółkę jest możliwe m.in. poprzez kredyt długoterminowy, emisję obligacji czy dokapitalizowanie Spółki poprzez emisję akcji. Możliwym jest także zbycie posiadanych nieruchomości czy wykorzystanie programów unijnych. W przypadku pozyskania kredytu należy podkreślić, że w analizowanej sytuacji finansowej koniecznym będzie zapewne przedstawienie obok zabezpieczeń ze strony Spółki, zabezpieczenia również ze strony Właściciela, także w obszarze obsługi kredytu. Dla dalszej części opracowania przyjmuje się, że Spółka sfinansuje swój program inwestycyjny z dochodów ze sprzedaży zbędnych nieruchomości oraz z kredytu długoterminowego (ewentualnie poręczonego przez właściciela). Zgodnie z powyższymi założeniami przyjęto, że Spółka w latach 2012- 2014 pozyska środki finansowe na potrzeby realizacji planu inwestycyjnego w kwocie ok. 20,6 mln zł sprzedając nieruchomości zbędne w Sokółce, Mońkach, Dąbrowie Białostockiej oraz w Białymstoku przy ul. Fabrycznej. Nieruchomości te planuje się zbyć w drodze postępowania przetargowego po cenach rynkowych. Zbycie powyższych nieruchomości oprócz bezpośrednich przychodów z ich sprzedaży, pozwoli na wygenerowanie oszczędności wynikających z:

- niższych opłat z tytułu wieczystego użytkowania posiadanych gruntów, obniżenia podatku od nieruchomości,
- ograniczenia zużycia nośników energii,
- spadku wysokości nakładów związanych z bieżącym utrzymaniem i ochroną posiadanych obiektów.

W latach 2012-2016 na realizację planowanych działań inwestycyjnych objętych planem inwestycyjnym będą konieczne środki w łącznej kwocie co najmniej 20,2 mln zł, z tego na zakup taboru ok. 5,7 mln zł, budowę nowej stacji paliw oraz stacji obsługi 12 mln zł, maszyny i urządzenia stacji obsługi 2,5 mln zł. Zakłada się, że realizacja planów inwestycyjnych bez dochodów ze sprzedaży nieruchomości nie będzie możliwa z uwagi na bardzo złą sytuację finansową firmy i brak możliwości zaciągnięcia kredytu na całość programu inwestycyjnego. Ponieważ podstawowym warunkiem realizacji założonego programu będzie sprzedaż nieruchomości przy ul. Fabrycznej (z uwagi na jej wartość) przyjęto, że zbycie tej nieruchomości nastąpi na początku roku 2014. Sprzedaż pozostałych nieruchomości (w Sokółce, Mońkach, Dąbrowie Białostockiej) będzie miała miejsce w roku 2012. Proces przeniesienia siedziby Spółki z ul. Fabrycznej na ul. Bohaterów Monte Cassino rozpocznie się w roku 2013 od budowy stacji paliw. W 2014 planuje się wybudowanie stacji obsługi oraz przeniesienie części administracyjno – biurowej na ul. Monte Cassino. Jak widać z powyższego, z uwagi na przesunięcie czasowe pomiędzy poniesieniem pierwszych większych nakładów (stacja paliw 4 mln zł w 2013 r.), a sprzedażą nieruchomości przy ul. Fabrycznej (2014 r.), planuje się, że znaczna część nakładów w 2013 roku zostanie sfinansowana kredytem długoterminowym. Kredyt zostanie spłacony po sprzedaży nieruchomości przy ul. Fabrycznej. Realizacja dalszej części programu inwestycyjnego będzie już finansowana z własnych środków. Dla potrzeb Planu przyjęto również założenie, że Spółka będzie użytkowała nieruchomość przy ul. Fabrycznej nie dłużej niż 12 miesięcy po dokonaniu sprzedaży. Wyprowadzenie się Spółki z obecnej lokalizacji przy ul. Fabrycznej będzie możliwe po wybudowaniu zaplecza serwisowego (stacja paliw, stacja obsługi pojazdów) i przeniesienia biura na ul. Bohaterów Monte Cassino. Przyjęto, że może to nastąpić pod koniec roku 2014.

**Tabela 1. Szacunek wartości (w tys. zł) oraz harmonogram sprzedaży nieruchomości**

wyszczególnienie	2012	2013	2014	2015	2016
Sokółka	1 500	0,0	0,0	0,0	0,0
Dabrowa Białostocka	171,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Mońki	295,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Białystok, ul. Fabryczna	0,0	0,0	18 643	0,0	0,0
<b>RAZEM</b>	<b>1 967,8</b>	<b>0,0</b>	<b>18 643</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

### 2.1.1. Nakłady inwestycyjne

Szacowana wartość nakładów inwestycyjnych na środki trwale na lata 2012-2016 wynosi łącznie ok. 20,2 mln zł. Spółka planuje zakup/wymianę 2-3 szt. autobusów do komunikacji lokalnej w roku 2012 oraz w kolejnych latach w liczbie ok. 5-8 rocznie. Przyjęto, że będą to pojazdy



używane o średniej wartości ok. 100 tys. zł za pojazd. Założono również, że Spółka w okresie prognozy zakupi 9 używanych pojazdów wysokopokładowych do komunikacji dalekobieżnej za kwotę po ok. 400 tys. zł za pojazd. Planowany zakup taboru jest programem minimum, absolutnie niezbędnym dla funkcjonowania Spółki, z uwagi na zużycie posiadanej floty. Faktyczne potrzeby w tym zakresie są dużo większe.

W roku 2013 Spółka planuje przeniesienie stacji paliw z ul. Fabrycznej na ul. Bohaterów Monte Cassino w Białymstoku. Wartość prognozowanych nakładów to 4 mln zł, które w większości zostaną sfinansowane kredytem długoterminowym. W roku 2014 Spółka dokona kolejnych inwestycji w postaci budowy stacji obsługi wraz z oprzyrządowaniem. Wartość tych nakładów szacowana jest na kwotę ok. 10,5 mln zł.. Planowane nakłady inwestycyjne zawarte są w tabeli poniżej.

**Tabela 2. Planowane nakłady inwestycyjne w latach 2012 – 2016**

Wyszczególnienie	2012	2013	2014	2015	2016
Stacja obsługi	0,0	0,0	8 000.00	0,0	0,0
Stacja paliw	0,0	4 000.00	0,0	0,0	0,0
-maszyny i urządzenia	0,0	0,0	2 500.00	0,0	0,0
- autobusy wysokopokładowe	0.00	1 200.00	800.00	1 200.00	400.00
- autobusy do kom. Lokalnej	400.00	200.00	600.00	600.00	200.00
-bus	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00
<b>Zakup taboru autobusowego</b>	<b>400.00</b>	<b>1 500.00</b>	<b>1 400.00</b>	<b>1 800.00</b>	<b>600.00</b>
<b>Ogółem zakupy i modernizacje środków trwałych</b>	<b>400.00</b>	<b>5 500.00</b>	<b>11 900.00</b>	<b>1 800.00</b>	<b>600.00</b>

### 2.1.2. Majątek i zobowiązania

**Majątek Trwały Spółki** – przewidywane zmiany w majątku trwałym, będą wynikały z planowanego zbycia nieruchomości w Dąbrowie Białostockiej, Sokółce, Mońkach oraz w Białymstoku przy ul. Fabrycznej, likwidacji zużytego taboru autobusowego oraz budowy nowej Stacji Paliw, Stacji Obsługi, a także nabycia nowych lub używanych autobusów. Zmniejszenie wartości aktywów trwałych nastąpi w roku 2012, przy założeniu sprzedaży nieruchomości w Sokółce, Dąbrowie Białostockiej, Mońkach oraz w roku 2014 w związku ze sprzedażą nieruchomości w Białymstoku. Na zwiększenie pozycji bilansowych związanych z majątkiem trwałym wpłynie sukcesywny zakup autobusów w całym okresie prognozy, wybudowanie w roku 2013 Stacji Paliw oraz w roku 2014 Stacji Obsługi wraz z wyposażeniem.

Wartość zapasów w prognozowanym okresie będzie ulegała systematycznemu zwiększaniu proporcjonalnie do wolumenu sprzedaży. Poziom należności handlowych zaplanowano proporcjonalnie do wielkości sprzedaży na bazie współczynnika rotacji za 2011 r. (7 dni). Przyczyną wzrostu wartości będą takie czynniki jak: wzrost wolumenu paliwa niezbędnego do

Jr

obsługi przewozów, wzrost stanów magazynowych z tytułu części i materiałów eksploatacyjnych. Szacuje się, że wartość zapasów wzrośnie z 930 tys. zł w roku 2012 do 1047 tys. zł na koniec prognozy.

**Zobowiązania krótkoterminowe** – nie przewiduje się zasadniczych zmian w projekcji dotyczącej zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem roku 2014, w którym może nastąpić krótkotrwały wzrost zobowiązań z tytułu podatków związany ze transakcją sprzedaży nieruchomości w Białymstoku. Zobowiązania wobec dostawców będą rosły proporcjonalnie do poziomu sprzedaży na bazie wskaźnika za 2011 rok (22 dni). Poza tym poziom zobowiązań krótkoterminowych będzie oscylował na poziomie ok. 5,5 mln zł z tendencją malejącą do końca prognozy.

**Zobowiązania długoterminowe** – Spółka przewiduje zaciągnięcie w roku 2013 kredytu długoterminowego za budowę Stacji Paliw w wysokości 3 mln zł, poręczonego przez Właściciela. Dla celów progностycznych zakładamy, że kredyt ten zostanie spłacony po dokonaniu sprzedaży nieruchomości w Białymstoku przy ul Fabrycznej.

### 2.1.3. Przychody

#### Przychody z działalności podstawowej

W związku z obserwowanym od paru lat zmniejszaniem się zapotrzebowania społeczeństwa na przewozy, prowadzone będą prace planistyczno – rozkładowe, związane z określaniem kierunków i obszarów, na które można skierować posiadany potencjał w zakresie obsługi kursów, w tym dalekobieżnych - PKS Express. W celu utrzymania liczby pasażerów korzystających z usług Spółki, w dalszym ciągu prowadzone będą działania ciągłego dostosowywania rozkładu jazdy do zmieniających się potrzeb, realizowania przewozów autokarami o odpowiednim standardzie, ustalania korzystnej taryfy biletowej, w tym stosowania ulg promocyjnych oraz podnoszenia jakości obsługi podróżnych. Prowadzone będą jednocześnie działania w kierunku dostosowania obecnie realizowanych połączeń do zapotrzebowania i frekwencji podróżnych, a przede wszystkim ekonomicznego uzasadnienia wykonywania określonych linii i kursów. Analizowane są i będą potoki pasażerów na poszczególnych przystankach i dworcach, co pozwoli na wyeliminowanie nieuzasadnionych ekonomicznie pozycji w MRJA. Znajdzie to przełożenie zarówno w obniżeniu kosztów ponoszonych przy realizacji kursów (opłaty dworcowe) jak i w zwiększeniu atrakcyjności dla potencjalnych klientów (skrócenie czasu przejazdu).

Poziom przychodów przyjęty do Planu na lata 2012 – 2016 uwzględnia aktualną sytuację na rynku przewozu osób oraz potencjalne możliwości konkurencyjności na rynku pasażerskim. W wyniku pogłębiającego się kryzysu gospodarczego, zwiększania się bezrobocia, niżu

demograficznego, szeroko rozwiniętej motoryzacji indywidualnej, dynamicznie rozwijającej się konkurencji, przejścia przez gminy części przewozów do szkół podstawowych i gimnazjalnych prognozuje się, że nie nastąpi zasadniczy wzrost przychodów Spółki z działalności przewozowej na liniach lokalnych. Spółka rozpoczęła prace nad diametralną zmianą wozobiegu. Prace rozpoczęły się w roku 2012. Proces całkowitej przebudowy powinien zakończyć się w połowie 2013 roku, a efekty będą pojawiać się sukcesywnie wraz z wprowadzaniem zmian. Dla potrzeb prognozy założono spadek przewozów osób w komunikacji rozkładowej RJA w roku 2012 w relacji do roku 2011 o 5,6% oraz nieznaczne wzrosty przychodów o ok. 3% rocznie w latach późniejszych, spadną przychody ze sprzedaży biletów miesięcznych szkolnych. Spadek ten w relacji do roku 2011 wyniesie ok. - 12%, następnie będą to spadki na poziomie ok. - 9%. Również w obszarze biletów miesięcznych ogólnodostępnych Spółka prognozuje spadek na poziomie ok. - 13% w roku 2012 w relacji do roku 2011. W kolejnych latach spadki osiągną wartość ok. - 7% z tendencją do stabilizacji. Spadki w powyższych rodzajach przewozów mogą być skompensowane poprzez naturalny rozwój rynku przewozów dalekobieżnych oraz wynajmów. W obszarze przychodów z przewozów dalekobieżnych Spółka założyła 7% wzrost rocznie, natomiast z usług wynajmu autobusów, począwszy od 2013, Spółka planuje nawet kilkudziesięcioprocentowe wzrosty przychodów. Wynikać to będzie z rozszerzenia dotychczasowej oferty oraz przebudowy przewozów dalekobieżnych.

Prognozowane przychody z działalności Spółki przedstawiono w poniższej tabeli.

**Tabela 3. Planowane przychody z działalności podstawowej w latach 2012 – 2016**

Wyszczególnienie	2012	2013	2014	2015	2016
Przychody z działalności przewozowej w tym:	29 460,00	30 915,00	32 850,00	33 430,00	34 099,90
- komunikacja rozkładowa RJA	10 500,00	10 815,00	11 000,00	11 330,00	11 669,90
- komunikacja pośpieszna RJA	7 000,00	7 500,00	8 200,00	8 300,00	8 600,00
- bilety miesięczne szkolne	3 500,00	3 200,00	3 200,00	3 100,00	3 000,00
- bilety miesięczne ogólnodostępne	1 200,00	1 100,00	1 100,00	1 100,00	1 000,00
- pozostałe przychody	160,00	200,00	250,00	300,00	330,00
- dopłaty	4 500,00	4 300,00	4 200,00	4 100,00	4 000,00
- przewozy wynajmu w tym komunikacja miejska w Sokółce.	2 600,00	3 800,00	4 900,00	5 200,00	5 500,00
Przychody ze sprzedaży usług pozostałych	4 098,00	4 348,90	3 862,69	3 481,44	3 741,43
<b>Razem przychody</b>	<b>33 558,00</b>	<b>35 263,90</b>	<b>36 712,69</b>	<b>36 911,44</b>	<b>37 841,33</b>

Prognozowane przychody z usług pozostałych dotyczą w szczególności wynajmu nieruchomości na własny rachunek, reklam umieszczanych na budynkach, placach i środkach transportu należących do Spółki, działalności wspomagającej transport lądowy tzn. usług dworca autobusowego (prowizja za pośrednictwo w sprzedaży biletów, obsługa dworca), usług noclegowych, usług Stacji Obsługi (tj. napraw pojazdów samochodowych, holowania, mycia

pojazdów) oraz sprzedaży materiałów. Wolumen tych przychodów ulegnie zmniejszeniu z uwagi na sprzedaż nieruchomości, które były podstawą do osiągania części przychodów. Spadek ten będzie szczególnie widoczny w latach 2014 i 2015.

#### Przychody z pozostałej działalności operacyjnej

W skład tej grupy przychodów wchodzi przede wszystkim odszkodowania od towarzystw ubezpieczeniowych z tytułu likwidacji szkód, prawo wieczystego użytkowania gruntów w wysokości amortyzacji oraz wynikowo przychody ze sprzedaży majątku trwałego. W latach 2013-2014 pozycją kształtującą tę grupę przychodów będą przychody ze sprzedaży nieruchomości. Jak wspomniano w założeniach wyżej, Spółka zakłada sprzedaż następujących nieruchomości:

- nieruchomość w Białymstoku przy ul. Fabrycznej (biurowiec, stacja paliw, stacja obsługi pojazdów),
- nieruchomość w Sokółce (biurowiec, stacja paliw, stacja obsługi pojazdów),
- nieruchomość w Dąbrowie Białostockiej,
- nieruchomość w Mońkach.

Planowany przychód ze sprzedaży nieruchomości to wartość ok. 20,6 mln zł. Wielkość tego strumienia na potrzeby Planu została oszacowana w następujący sposób. Przyjęto założenie, że wartość rynkowa gruntu przy ul. Fabrycznej o powierzchni 2,0714 ha oraz cenie rynkowej dla takiej lokalizacji ok. 900 zł za m<sup>2</sup> wynosi 18,643 mln zł. Wartość nieruchomości w Sokółce o pow. 1,1736 ha wraz z budynkiem przyjęto na poziomie ok. 1,5 mln zł. Nieruchomości w Dąbrowie Białostockiej (0,1910 ha) i Mońkach (0,3288 ha) i średniej cenie po ok. 90 zł za m<sup>2</sup> przyniosą minimalny dochód 0,468 mln zł. Łączny dochód ze sprzedaży nieruchomości wyniesie ok. 20,6 mln zł.

Pokazane w tabeli poniżej wartości zysku ze zbycia aktywów trwałych uwzględniają nieumorzoną wartość zbywanych środków trwałych. Wartość umorzenia ma neutralny wpływ na wielkość gotówki uzyskanej ze sprzedaży nieruchomości.

**Tabela 4. Przychody z pozostałej działalności operacyjnej**

Wyszczególnienie	2012	2013	2014	2015	2016
Odszkodowania od Towarzystw ubezpieczeniowych z tytułu likwidacji szkód	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Prawo wieczystego użytkowania gruntów w wysokości amortyzacji	72,00	54,00	54,00	54,00	54,00
Dochód ze zbycia aktywów trwałych, w tym:	900,00	0,00	15 700,00	0,00	0,00
<i>Zysk ze sprzedaży nier. Sokółka i Dąbrowa Białostocka</i>	900,00	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Zysk ze sprzedaży nier. Fabryczna - Białystok</i>	0,0	0,0	15 700,00	0,0	0,0

## **Przychody finansowe**

Na przychody finansowe składają się głównie odsetki bankowe od lokat krótkoterminowych oraz odsetki za zwłokę naliczane kontrahentom od nieterminowego regulowania należności. Ze względu na obecną sytuację gospodarczą, panujący kryzys finansowy na rynku zagranicznym i krajowym (co przekłada się na spadek stóp procentowych od lokat) jak również pogorszenie się sytuacji finansowej Przedsiębiorstwa (niewielkie środki finansowe, które można lokować w lokatach) przewiduje się spadek przychodów finansowych do poziomu max ok. 19 – 20 tys. zł. W latach 2014-2016 możliwy jest wzrost przychodów finansowych z tytułu lokowania chwilowych nadwyżek środków pieniężnych nie zaangażowanych w realizowane inwestycje. Ewentualne dochody z tego tytułu nie zostały ujęte w planie finansowym, ponieważ wartości osiągnięte z tego tytułu mogą być relatywnie niskie.

### **2.1.4. Koszty rodzajowe**

Punktem wyjścia była analiza kosztów ponoszonych przez Spółkę w latach ubiegłych.

#### **Amortyzacja**

Poziom amortyzacji wynika z realizacji założonego na lata 2012-2016 planu inwestycyjnego, polegającego na sprzedaży nieruchomości w Sokółce, Dąbrowie Białostockiej, Mońkach i Białymstoku oraz wybudowaniu stacji paliw i stacji obsługi w nowej lokalizacji. Koszty amortyzacji nie uwzględniają nieumorzonych wartości zbywanych środków trwałych. W rachunku zysków i strat prezentowane są jako wynik na sprzedaży w pozycji „zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych”.

Na dzień 31.12.2012 r. wartość budynków i budowli w Sokółce – 624,74 tys. zł, wartość gruntów – 48,87 tys. zł. Na dzień 31.12.2014 roku nieumorzona wartość gruntów przy ul. Fabrycznej w Białymstoku będzie stanowić kwotę 174,73 tys. zł; wartość nieumorzona budynków i budowli – 1079,52 tys. zł.

#### **Zużycie materiałów i energii**

W 2012 r. w związku z planowaną likwidacją najbardziej nierentownych linii i kursów przewiduje się zmniejszenie wykonywanej pracy przewozowej i tym samym ograniczenie zużycia paliwa o ok. 10% w relacji do roku 2011. W kolejnych latach (2013 - 2016), w wyniku dalszego dopasowywania wykonywanej pracy przewozowej do tendencji rynkowych oraz wyeliminowania przejazdów technicznych, a także bardziej ścisłego dyscyplinowania kierowców pod względem zużycia paliwa, zakłada się ograniczenie jego zużycia o ok. 2% średniorocznie w relacji do przychodów na działalności przewozowej. Jednocześnie Spółka planuje uruchomienia nowych linii wahałowych na trasach lokalnych oraz uruchomienia nowych połączeń międzyregionalnych, w

związku z czym faktyczne nominalne zużycie paliwa zasadniczo nie spadnie. Z uwagi na powyższe Spółka nie zakłada zmniejszenia kosztów zużycia ogumienia. Natomiast w zakresie zużycia części i materiałów, zakładany jest spadek zużycia z uwagi na wymianę i likwidację starego, zużytego taboru. Będą to wartości malejące w relacji do przychodów z działalności przewozowej od 6% w roku 2012 do 3 % w roku 2016. Pozytywne skutki wymiany/likwidacji taboru będą odczuwalne już w roku 2014. W zakresie kosztów zużycia energii elektrycznej, będą prowadzone prace modernizacyjne związane z ograniczeniem jej zużycia. Zwolnienie lokalizacji i przeniesienie administracji do jednej nieruchomości spowoduje ograniczenie zużycia, ale z drugiej strony oddanie do użytku nowej stacji obsługi wraz z nowymi urządzeniami elektrotechnicznymi spowoduje jej wzrost. Sumarycznie wartości te powinny się bilansować. W zakresie zapotrzebowania na energię cieplną – zakładamy, że od roku 2014 nastąpi zmniejszenie zapotrzebowania na energię cieplną, z uwagi na skupienie wszystkich funkcji Przedsiębiorstwa na jednej nieruchomości. W tabeli poniżej prezentowana jest prognoza kosztów zużycia materiałów i energii.

**Tabela 5. Koszty zużycia materiałów i energii**

Wyszczególnienie	2012	2013	2014	2015	2016
Paliwo	9 900.00	9 892.80	10 183.50	10 363.30	10 570.97
Ogumienie	220.00	278.24	295.65	300.87	306.90
Części i materiały	1 767.60	1 854.90	1 542.50	1 337.20	1 023.00
Energia elektryczna	560.00	540.00	530.00	530.00	530.00
Energia cieplna	400.00	400.00	400.00	300.00	300.00
Pozostałe koszty	600.00	700.00	700.00	700.00	700.00
<b>Ogółem koszty materiałów i energii</b>	<b>13 447.60</b>	<b>13 665.94</b>	<b>13 651.65</b>	<b>13 531.37</b>	<b>13 430.87</b>

#### Usługi obce

Po niewielkim spadku w roku 2012 zakłada się w dalszych latach prognozy wzrost kosztów usług obcych. Zwiększeniu ulegną opłaty za korzystanie z usług dworcowych oraz parkingów w związku ze świadczeniem usług przewozu osób w komunikacji dalekobieżnej i pośpiesznej. Wzrosną koszty związane z rozwojem pośrednictwa w sprzedaży biletów, usług hotelowych dla kierowców. Specyfikację usług obcych przedstawia tabela poniżej.

**Tabela 6. Koszty usług obcych**

Wyszczególnienie	2012	2013	2014	2015	2016
Usługi remontowe, naprawy	210.00	220.00	150.00	100.00	100.00
Usługi sprzątnia	350.00	320.00	336.00	352.80	370.44
Usługi ochrony mienia	210.00	180.00	185.40	190.96	196.69

Oplaty dworcowe, parkingi, wjazdy, przystanki, autostrady	400.00	428.00	457.96	490.02	524.32
Usługi pośrednictwa w sprzedaży biletów	100.00	110.00	121.00	133.10	146.41
Usługi hotelowe kierowców	180.00	198.00	217.80	239.58	263.54
Usługi telekomunikacyjne, pocztowe, internetowe	170.00	178.50	187.43	196.80	206.64
Usługi bankowe, informatyczne, serwis kas fiskalnych, prawne	180.00	189.00	198.45	208.37	218.79
Pozostałe	620.00	500.00	500.00	500.00	500.00
<b>Ogółem koszty usług</b>	<b>2 420.00</b>	<b>2 323.50</b>	<b>2 354.04</b>	<b>2 411.63</b>	<b>2 526.82</b>

### Podatki i opłaty

Założono spadek podatku od nieruchomości oraz opłat za wieczyste użytkowanie gruntów, w związku z planowanym zbyciem nieruchomości. Zakłada się jednakże wzrost opłat z tytułu przejazdów przez autostrady oraz innych opłat drogowych.

Tabela 7. Podatki i opłaty

Wyszczególnienie	2012	2013	2014	2015	2016
Podatek od nieruchomości	495.00	490.00	510.00	335.00	351.75
Podatek od środków transportowych	300.00	309.00	324.45	340.67	357.71
Opłaty z tytułu ochrony środowiska	55.00	60.00	65.00	70.00	80.00
Opłaty za wieczyste użytkowanie	847.00	800.00	800.00	300.00	300.00
PFRON	340.00	320.00	320.00	320.00	320.00
Via - TOOL i opłaty drogowe	80.00	100.00	120.00	140.00	160.00
Pozostałe	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
<b>Ogółem podatki i opłaty</b>	<b>2 197.00</b>	<b>2 159.00</b>	<b>2 219.45</b>	<b>1 585.67</b>	<b>1 649.46</b>

### Wynagrodzenia

W związku z likwidacją Oddziału w Sokółce oraz optymalizacją zatrudnienia w Spółce do roku 2013 zakłada się spadek kosztów wynagrodzeń. W dalszych latach Spółka przewiduje wzrost wynagrodzeń. Jest to związane z faktem bardzo niskich uposażeń, zwłaszcza kierowców, braku podwyżek płac w latach ubiegłych oraz dostosowaniem się do konkurencji, która w ciągu minionego okresu przejmowała ze Spółki dobrych kierowców i innych pracowników. Przewidywane poziomy wynagrodzeń przedstawia tabela poniżej:

**Tabela 8. Koszty wynagrodzeń**

Wyszczególnienie	2012	2013	2014	2015	2016
Wynagrodzenia z tytułu umów o pracę	10 400.00	10 100.00	10 403.00	10 715.09	11 036.54
Wynagrodzenia z tytułu umów zlecenia i inne	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
<b>Ogółem wynagrodzenia</b>	<b>10 700.00</b>	<b>10 400.00</b>	<b>10 703.00</b>	<b>11 015.09</b>	<b>11 336.54</b>

**Tabela 9. Koszty ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń na rzecz pracowników**

Wyszczególnienie	2012	2013	2014	2015	2016
Ubezpieczenia społeczne	1 900.00	1 919.00	1 976.57	2 035.87	2 096.94
Odpis na ZFŚS	489.00	420.00	400.00	400.00	400.00
Koszty bhp	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Szkolenia pracowników	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
Ochrona zdrowia	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
<b>Ogółem</b>	<b>2 579.00</b>	<b>2 529.00</b>	<b>2 566.57</b>	<b>2 625.87</b>	<b>2 686.94</b>

Pozostałe obszary kosztowe zobrazowane zostały w projekcji finansowej, w tym inne koszty rodzajowe, w szczególności koszty ubezpieczeń AC i OC oraz koszty podróży służbowych kierowców. Szacuje się, że poziom tych kosztów będzie oscylował w wysokości ok. 800 tys. zł rocznie.

Należy podkreślić, że przedstawione prognozy sporządzone zostały zgodnie z zasadą ostrożności. Dotyczy to w szczególności poziomów kosztów, które mogą być nieco przeszacowane. Sfera przychodowa uwzględnia realne wartości przychodów, które powinny zostać zrealizowane w poszczególnych latach. Należy wspomnieć o dużym ryzyku rynkowym wynikającym z dynamiki zmian zarówno w samej Spółce jak też w otoczeniu zewnętrznym w zakresie czasowym, który obejmuje prognoza. Tym nie mniej prezentowana projekcja może stanowić obraz finansowy kierunku zmian do jakiego podąża Spółka.



Prognozowany rachunek zysków i strat w latach: 2012-2016

<b>RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT</b>					
<b>Wariant porównawczy</b>					
	za rok 2012 r.	za rok 2013 r.	za rok 2014 r.	za rok 2015 r.	za rok 2016 r.
0	1	2	3	4	5
<b>A. PRZYCHODY NETTO ZE SPRZEDAŻY I ZRÓWNANE Z NIMI, w tym:</b>	<b>33 958.00</b>	<b>35 663.90</b>	<b>37 112.69</b>	<b>37 311.44</b>	<b>38 241.33</b>
- od jednostek powiązanych					
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	33 558.00	35 263.90	36 712.69	36 911.44	37 841.33
II. Zmiana stanu produktów (zwiększ. - wartość dodat., zmniejsz. - wartość ujemna)	-150.00	-150.00	-150.00	-150.00	-150.00
III. Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
<b>B. KOSZTY DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ</b>	<b>34 925.60</b>	<b>34 188.44</b>	<b>34 537.71</b>	<b>34 878.63</b>	<b>35 140.63</b>
I. Amortyzacja	2 402.00	2 120.00	2 041.00	2 696.00	2 486.00
II. Zużycie materiałów i energii	13 447.60	13 665.94	13 651.65	13 531.37	13 430.87
III. Usługi obce	2 420.00	2 323.50	2 354.04	2 411.63	2 526.82
IV. Podatki i opłaty, w tym:	2 197.00	2 159.00	2 219.45	1 585.67	1 649.46
- podatek akcyzowy					
V. Wynagrodzenia	10 700.00	10 400.00	10 703.00	11 015.09	11 336.54
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	2 579.00	2 529.00	2 566.57	2 625.87	2 686.94
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	970.00	780.00	790.00	800.00	810.00
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	210.00	211.00	212.00	213.00	214.00
<b>C. ZYSK (STRATA) ZE SPRZEDAŻY (A-B)</b>	<b>-967.60</b>	<b>1 475.47</b>	<b>2 574.99</b>	<b>2 432.81</b>	<b>3 100.69</b>
<b>D. POZOSTAŁE PRZYCHODY OPERACYJNE</b>	<b>1 172.00</b>	<b>254.00</b>	<b>15 954.00</b>	<b>254.00</b>	<b>254.00</b>
I. Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	900.00		15 700.00		
II. Dotacje					
III. Inne przychody operacyjne	272.00	254.00	254.00	254.00	254.00
<b>E. POZOSTAŁE KOSZTY OPERACYJNE</b>	<b>250.00</b>	<b>300.00</b>	<b>320.00</b>	<b>330.00</b>	<b>330.00</b>
I. Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych					
II. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych					
III. Inne koszty operacyjne	250.00	300.00	320.00	330.00	330.00
<b>F. ZYSK Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ (C+D-E)</b>	<b>-45.60</b>	<b>1 429.47</b>	<b>18 208.99</b>	<b>2 356.81</b>	<b>3 024.69</b>
<b>G. PRZYCHODY FINANSOWE</b>	<b>19.50</b>	<b>19.50</b>	<b>19.50</b>	<b>19.50</b>	<b>19.50</b>
<b>H. KOSZTY FINANSOWE</b>	<b>420.00</b>	<b>500.00</b>	<b>500.00</b>	<b>500.00</b>	<b>500.00</b>
<b>I. ZYSK (STRATA) Z DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ (F+G-H)</b>	<b>-446.10</b>	<b>948.97</b>	<b>17 728.49</b>	<b>1 876.31</b>	<b>2 544.19</b>
<b>J. Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (J.I.-J.II.)</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
I. Zyski nadzwyczajne					
II. Straty nadzwyczajne					
<b>K. Zysk/Strata brutto (I+J)</b>	<b>-446.10</b>	<b>948.97</b>	<b>17 728.49</b>	<b>1 876.31</b>	<b>2 544.19</b>
<b>L. Podatek dochodowy</b>		180.30	3 368.41	356.50	483.40
<b>N. Różnica stanu rezerw</b>					
<b>O. Zysk netto (K-L-M+N)</b>	<b>-446.10</b>	<b>768.66</b>	<b>14 360.08</b>	<b>1 519.81</b>	<b>2 060.80</b>

*On*

**2.3 Prognozowany bilans w latach: 2012-2016**

AKTYWA		31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
<b>A</b>	<b>AKTYWA TRWAŁE</b>	<b>10 909,56</b>	<b>16 309,56</b>	<b>22 709,56</b>	<b>24 509,56</b>	<b>23 734,56</b>
<b>I.</b>	<b>Wartości niematerialne i prawne</b>	<b>9,56</b>	<b>9,56</b>	<b>9,56</b>	<b>9,56</b>	<b>9,56</b>
	Koszty zakończonych prac rozwojowych					
	Wartość firmy					
	Inne wartości niematerialne i prawne	8,50	8,50	8,50	8,50	8,50
	Zaliczki na wartości niematerialne i prawne	1,06	1,06	1,06	1,06	1,06
<b>II.</b>	<b>Rzeczowe aktywa trwałe</b>	<b>10 900,00</b>	<b>16 300,00</b>	<b>22 700,00</b>	<b>24 500,00</b>	<b>23 725,00</b>
<b>1.</b>	<b>Środki trwałe</b>	<b>10 800,00</b>	<b>16 300,00</b>	<b>22 700,00</b>	<b>24 500,00</b>	<b>23 725,00</b>
<b>III.</b>	<b>Należności długoterminowe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Od jednostek powiązanych					
	Od pozostałych jednostek					
<b>IV.</b>	<b>Inwestycje długoterminowe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>V.</b>	<b>Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego					
	Inne rozliczenia międzyokresowe					
<b>B</b>	<b>AKTYWA OBROTOWE</b>	<b>4 624,91</b>	<b>3 055,45</b>	<b>10 016,34</b>	<b>6 033,12</b>	<b>8 255,62</b>
<b>I.</b>	<b>Zapasy</b>	<b>930,36</b>	<b>977,09</b>	<b>1 016,79</b>	<b>1 022,23</b>	<b>1 047,71</b>
	Materialy	930,36	977,09	1 016,79	1 022,23	1 047,71
<b>II.</b>	<b>Należności krótkoterminowe</b>	<b>1 180,36</b>	<b>1 227,09</b>	<b>1 266,79</b>	<b>1 272,23</b>	<b>1 297,71</b>
	Należności od pozostałych jednostek	1 180,36	1 227,09	1 266,79	1 272,23	1 297,71
<b>a</b>	<b>z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty</b>	<b>651,25</b>	<b>683,97</b>	<b>711,75</b>	<b>715,56</b>	<b>733,40</b>
	- do 12 miesięcy	651,25	683,97	711,75	715,56	733,40
	- powyżej 12 miesięcy					
<b>b</b>	<b>z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń</b>	<b>279,11</b>	<b>293,13</b>	<b>305,04</b>	<b>306,67</b>	<b>314,31</b>
<b>c</b>	<b>inne</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>	<b>250,00</b>
<b>d</b>	<b>dochodzone na drodze sądowej</b>					
<b>III.</b>	<b>Inwestycje krótkoterminowe</b>	<b>1 914,20</b>	<b>451,27</b>	<b>7 332,76</b>	<b>3 338,66</b>	<b>5 510,21</b>
	Krótkoterminowe aktywa finansowe	1 914,20	451,27	7 332,76	3 338,66	5 510,21
<b>c</b>	<b>środki pieniężne i inne aktywa pieniężne</b>	<b>1 914,20</b>	<b>451,27</b>	<b>7 332,76</b>	<b>3 338,66</b>	<b>5 510,21</b>
	- środki pieniężne w kasie i na rachunkach bankowych	1 914,20	451,27	7 332,76	3 338,66	5 510,21
	- inne środki pieniężne					
	- inne aktywa pieniężne					
	Inne inwestycje krótkoterminowe					
<b>IV.</b>	<b>Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>600,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>
	<b>AKTYWA RAZEM</b>	<b>15 534,47</b>	<b>19 365,01</b>	<b>32 725,90</b>	<b>30 542,68</b>	<b>31 990,18</b>

PASywa		na dzień 31.12.2012	na dzień 31.12.2013	na dzień 31.12.2014	na dzień 31.12.2015	na dzień 31.12.2016
<b>KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY</b>		<b>8 142,81</b>	<b>8 911,47</b>	<b>22 671,55</b>	<b>24 191,36</b>	<b>26 252,16</b>
Kapitał (fundusz) podstawowy		10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Należne wpłaty na kapitał podstawowy (wielkość ujemna)						
Udziały (akcje) własne (wielkość ujemna)						
Kapitał (fundusz) zapasowy		0,00	0,00	0,00	12 671,55	14 191,36
Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny						
Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe						
Zysk (strata) z lat ubiegłych		-1 411,09	-1 857,19	-1 688,53		
Zysk (strata) netto		-446,10	768,66	14 360,08	1 519,81	2 060,80
Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)						
<b>ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA</b>		<b>7 391,66</b>	<b>10 453,54</b>	<b>10 054,35</b>	<b>6 351,32</b>	<b>5 738,02</b>
<b>REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA</b>		<b>168,00</b>	<b>168,00</b>	<b>168,00</b>	<b>168,00</b>	<b>168,00</b>
Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rezerwa na świadczenia emerytalne		168,00	168,00	168,00	168,00	168,00
- długoterminowa		150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
- krótkoterminowa		18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
Pozostałe rezerwy		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- długoterminowe		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- krótkoterminowe		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ZOBOWIĄZANIA DŁUGOTERMINOWE</b>		<b>1 034,31</b>	<b>3 509,30</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Wobec jednostek powiązanych		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Wobec pozostałych jednostek		1 034,31	3 509,30	0,00	0,00	0,00
a	kredyty i pożyczki	0,00	3 000,00	0,00	0,00	0,00
b	z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
c	inne zobowiązania finansowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
d	inne	1 034,31	509,30	0,00	0,00	0,00
<b>ZOBOWIĄZANIA KRÓTKOTERMINOWE</b>		<b>5 010,37</b>	<b>5 583,91</b>	<b>8 943,02</b>	<b>5 290,10</b>	<b>4 730,69</b>
2.	Wobec pozostałych jednostek	4 890,37	5 483,91	8 843,02	5 190,10	4 630,69
a	kredyty i pożyczki	300,00	400,00	263,29	263,29	
d	z tytułu dostaw i usług o okresie wymagalności	2 046,78	2 149,60	2 236,93	2 248,91	2 304,96
	- do 12 miesięcy	2 046,78	2 149,60	2 236,93	2 248,91	2 304,96
	- powyżej 12 miesięcy					
g	z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	1 092,34	1 092,34	4 460,00	1 092,34	1 092,34
h	z tytułu wynagrodzeń	651,25	683,97	711,75	715,56	733,40
i	inne	800,00	1 158,00	1 171,05	870,00	500,00
3.	<b>Fundusze specjalne</b>	<b>120,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>ROZLICZENIA MIĘDZYOKRESOWE</b>		<b>1 178,98</b>	<b>1 192,33</b>	<b>943,33</b>	<b>893,22</b>	<b>839,33</b>
Ujemna wartość firmy						
Inne rozliczenia międzyokresowe		1 178,98	1 192,33	943,33	893,22	839,33
- długoterminowe		618,98	543,00	294,00	244,00	190,00
- krótkoterminowe		560,00	649,33	649,33	649,22	649,33
<b>PASywa RAZEM</b>		<b>15 534,47</b>	<b>19 365,01</b>	<b>32 725,90</b>	<b>30 542,68</b>	<b>31 990,18</b>

*On*

## 2.4. Wskaźniki finansowe

W poniższych tabelach przedstawiono wielkości wskaźników finansowych charakteryzujących działalność Spółki w latach prognozy.

**Tabela 1. Wskaźniki poziomu kosztów**

L.p.	Wyszczególnienie	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	<b>Suma bilansowa (tys.)</b>	16 667,86	15 534,47	19 365,01	32 725,90	30 542,68	31 990,18
2	<b>Przychód netto ze sprzedaży produktów oraz towarów i materiałów (tys.)</b>	35 647,78	33 958,00	35 663,90	37 112,69	37 311,44	38 241,33
3	<b>Wynik netto (tys.)</b>	- 2 273,32	- 446,10	768,66	14 360,08	1 519,81	2 060,80
4	<b>Kapitał stały (tys.)</b>	10 995,62	9 946,10	13 113,77	23 115,55	24 585,36	26 592,16
	<i>kapitał własny + rezerwy długoterminowe + zobowiązania długoterminowe+rozliczenia międzyokresowe długoterminowe</i>						
5	<b>Kapitał pracujący (tys.)</b>	- 2 631,62	- 963,46	- 3 195,79	405,99	75,80	2 857,60
	<i>kapitał stały - majątek trwały</i>						
6	<b>Poziom kosztów</b>	1,06	1,05	0,98	0,95	0,96	0,94
	<i>koszty ogółem/przychody ogółem</i>						

Reorganizacja Spółki oraz planowane dokonanie zmian w gospodarowaniu zasobami Przedsiębiorstwa będzie skutkowało efektami w postaci zwiększenia efektywności wykorzystania posiadanych zasobów. Poziom kosztów relatywnie ulegnie zmniejszeniu w odniesieniu do poziomu przychodów, co pokazuje zmiana powyższych wskaźników.

**Tabela 2. Wskaźniki płynności**

L.p.	Wyszczególnienie	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	<b>Wskaźnik płynności I stopnia</b>	0,61	0,92	0,55	1,12	1,14	1,75
	<i>aktywa obrotowe /bieżące zobowiązania</i>						
2	<b>Wskaźnik płynności II stopnia</b>	0,41	0,74	0,37	1,01	0,95	1,52
	<i>(aktywa obrotowe - zapasy) / bieżące zobowiązania</i>						
3	<b>Wskaźnik płynności III stopnia</b>	0,12	0,38	0,08	0,82	0,63	1,16
	<i>inwestycje krótkoterminowe / bieżące zobowiązania</i>						

Dotychczasowe niskie wskaźniki płynności wynikające z małej zdolności Przedsiębiorstwa do regulowania terminowo swoich zobowiązań, w wyniku prowadzonych prac restrukturyzacyjnych ulegną poprawie. Zmieniona struktura bilansu powoduje, że od roku 2014 Przedsiębiorstwo będzie mogło swobodnie regulować zarówno zobowiązania, jak też przeznaczać w większym stopniu środki finansowe na ewentualne dodatkowe inwestycje.

**Tabela 3. Wskaźniki zadłużenia**

L.p.	Wyszczególnienie	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	<b>Wskaźnik ogólnego zadłużenia</b>	39,0%	38,9%	47,0%	27,3%	17,3%	14,8%
	<i>(zobowiązania długo- i krótkoterminowe) / pasywa ogółem</i>						
2	<b>Wskaźnik zadłużenia kapitałów własnych</b>	75,6%	74,2%	102,0%	39,4%	21,9%	18,0%
	<i>(zobowiązania długo- i krótkoterminowe) / kapitały własne</i>						
3	<b>Wskaźnik zadłużenia krótkoterminowego</b>	25,8%	32,3%	28,8%	27,3%	17,3%	14,8%
	<i>zobowiązania krótkoterminowe / pasywa ogółem</i>						
4	<b>Wskaźnik zadłużenia długoterminowego</b>	8,9%	6,7%	18,1%	0,0%	0,0%	0,0%
	<i>zobowiązania długoterminowe / pasywa ogółem</i>						
5	<b>Wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym</b>	63,0%	74,6%	54,6%	99,8%	98,7%	110,6%
	<i>kapitał własny / aktywa trwałe</i>						
6	<b>Trwałość struktury finansowania</b>	61,6%	60,0%	64,9%	69,7%	79,7%	82,5%
	<i>(kapitał własny + rezerwy długoterminowe + zobowiązania długoterminowe)/aktywa</i>						

Wskaźniki zadłużenia w okresie planowanych lat wykazują tendencją malejącą, co należy uznać za tendencję korzystną.

Wskaźnik trwałości struktury finansowania od roku 2013 wzrósł w sposób istotny. Wskaźnik ten pokazuje jaki jest udział kapitałów długoterminowych w finansowaniu majątku przedsiębiorstwa. Wzrost wartości wynika w istocie ze zwiększenia kapitałów własnych.

Wskaźnik pokrycia majątku trwałego kapitałem własnym powinien przekraczać wartość 100% co oznacza, że dla należytego zabezpieczenia bieżącego funkcjonowania firmy, wartość majątku trwałego powinna w całości znaleźć pokrycie w kapitale własnym tj. kapitałem będącym w dyspozycji jednostki przez ponad jeden rok. W Spółce wskaźnik ten z każdym rokiem prognozy rośnie, oznacza to wzrost stabilności ekonomicznej Spółki.

Wzrost aktywów trwałych od roku 2014, oznacza odtwarzanie majątku trwałego Spółki, wynikający z prowadzonych inwestycji.

**Tabela 4. Wskaźniki rentowności**

Lp.	wyszczególnienie	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	<b>Rentowność sprzedaży</b>	-5,4%	-1,3%	2,2%	38,7%	4,1%	5,4%
	<i>zysk na sprzedaży okresu/przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów</i>						
2	<b>Wskaźnik rentowności majątku (ROA)</b>	-12,6%	-2,9%	4,0%	43,9%	5,0%	6,4%
	<i>zysk netto/średni stan aktywów</i>						
3	<b>Wskaźnik rentowności kapitałów własnych (ROE)</b>	-23,4%	-5,5%	8,6%	63,3%	6,3%	7,9%
	<i>zysk netto/średni stan kapitałów własnych</i>						

Przeprowadzona analiza w obszarze rentowności wskazuje na poprawę efektywności prowadzonej działalności przez Spółkę. Szacowany wskaźnik rentowności na poziomie operacyjnym (ROS) w roku 2016 osiąga wielkość +5,4 % podczas gdy w roku 2012 zakłada się wartość ujemną w wysokości - 1,3%.

Planowany wskaźnik rentowności majątku (ROA) będzie kształtował się w zakresie od - 2,9% w roku 2012 do + 6,4% w roku 2016.

Zakłada się, że wskaźnik rentowności kapitałów własnych (ROE) wzrośnie również z wartości ujemnych -5.5% do +7,9%.

**Tabela 5. Wskaźniki efektywności wykorzystania majątku**

L.p.	Wyszczególnienie	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	<b>Wskaźnik rotacji aktywów</b>	2,64	3,11	2,19	1,63	1,52	1,61
	<i>przychody ogółem/przeciętny stan aktywów</i>						
2	<b>szybkość obrotu zapasów (dni)</b>	10	10	10	10	10	10
	<i>(przeciętny stan zapasów*liczba dni w okresie)/(przychody ze sprzedaży)</i>						
3	<b>szybkość obrotu należnościami (dni)</b>	7	7	7	7	7	7
	<i>(przeciętny stan należności z tytułu dostaw i usług *liczba dni w okresie) / przychody ze sprzedaży</i>						
4	<b>szybkość spłaty zobowiązań krótkoterminowych z tytułu dostaw i usług (dni)</b>	22	22	22	22	22	22
	<i>(przeciętny stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług *liczba dni w okresie)/przychody ze sprzedaży</i>						

## 2.5. Podsumowanie wyników

Z przeprowadzonej w I części diagnozy wynika, że Spółka w chwili obecnej jest na skraju utraty płynności finansowej. Ponoszona przez kilka ostatnich lat strata „wypłukała” gotówkę z firmy. Firma przejadała swoją amortyzację i ma obecnie problem z finansowaniem nawet działalności operacyjnej. Nie jest również w stanie wygenerować z działalności operacyjnej środków na sfinansowanie jakichkolwiek inwestycji. Główną przyczyną obecnego stanu była opóźniona reakcja lub jej brak na postępujące zmiany otoczenia rynkowego. Spółka ponosi zbyt wysokie koszty stałe, związane z nieefektywnie wykorzystywanym i zbyt dużym jak na potrzeby Spółki majątkiem trwałym (głównie posiadanymi nieruchomościami), ze zbyt wolną restrukturyzacją organizacyjną – utrzymywaniem w strukturze organizacyjnej Oddziału w Sokółce (oddzielne wozobiegi dla Sokółki i Białegostoku oraz powielanie czynności administracyjnych). Spółka w ostatnich latach zbyt wolno lub w ogóle nie reagowała na zmiany w efektywności poszczególnych linii komunikacyjnych oddając często bez walki pole rozwijającej się konkurencji.

Z uwagi na brak możliwości generowania środków z własnej działalności operacyjnej przy

jednoczesnych ograniczonych możliwościach sięgania po kapitał zewnętrzny (brak deklaracji właściciela co do dokapitalizowania Spółki, ograniczonych możliwościach zaciągania kredytów komercyjnych – z uwagi na złą sytuację ekonomiczną) wydaje się, że jedyną możliwością obniżania kosztów prowadzenia działalności, wprowadzenia programów inwestycyjnych w celu zwiększenia efektywności Spółki, jest restrukturyzacja majątkowa. Spółka posiada niedoszacowany majątek trwały w postaci nieruchomości, w dużej części zbędnych, które mogą stanowić źródło sfinansowania programu inwestycyjnego polegającego na skupieniu wszystkich funkcji przedsiębiorstwa tj. administracyjno-socjalnej, zaopatrzeniowej (stacja paliw), serwisowej (stacja obsługi pojazdów, zajezdnia) oraz infrastruktury dworcowej w jednym miejscu. Do tej pory funkcje te dzielone są pomiędzy nieruchomości przy ulicy Fabrycznej oraz Monte Cassino. Naturalnym terenem, gdzie mogą zostać skomasowane wszystkie funkcje Spółki jest nieruchomość przy ul. Bohaterów Monte Cassino, na której terenie aktualnie znajduje się infrastruktura dworcowa, jeden z biurowców oraz zajezdnia.

W niniejszym Planie przyjęto w/w scenariusz rozwoju zakładając przy tym, że sprzedaż nieruchomości zlokalizowanych w Sokółce, Dąbrowie Białostockiej i w Mońkach nastąpi w 2012 r., natomiast sprzedaż oraz wpływ środków za nieruchomość przy ul. Fabrycznej w Białymstoku nastąpi na początku 2014 z warunkiem jej opuszczenia przez PKS w Białymstoku S.A. dopiero pod koniec roku 2014.

W okresie objętym planem możliwym jest osiągnięcie dodatnich wyników finansowych, w szczególności na poziomie operacyjnym i netto. Jedynie w roku 2012 wygenerowana zostanie strata netto na poziomie - 446 tys. zł, przy stracie ze sprzedaży na poziomie - 967 tys. zł co spowodowane jest głównie zakładanym spadkiem przychodów. W roku 2012 wartość przychodów ze sprzedaży netto osiągnie poziom 33,9mln zł. wobec 35, 9 mln w roku 2011. Wysoki poziom zysku netto w roku 2014 spowodowany jest osiągnięciem nadwyżki w obszarze pozostałych przychodów operacyjnych z tytułu sprzedaży nieruchomości przy ul. Fabrycznej. W ostatnim roku prognozy szacowana wartość zysku netto to ok. 2.060 tys. zł., co świadczy o dużej progresji wyniku i celowości planowanych zmian.

W obszarze środków pieniężnych, jak już wspomniano, uwzględniono pozyskanie środków na działalność inwestycyjną w wyniku sprzedaży nieruchomości. Ze względu przede wszystkim na oczekiwaną wysoką wartość sprzedaży nieruchomości zlokalizowanej przy ul. Fabrycznej, rok 2014 może zamknąć się kwotą środków pieniężnych na poziomie 7,3 mln zł. Warto jednakże zauważyć, że wartość wolnych środków spada w kolejnych latach. Powodowane jest to głównie wysokością nakładów w tym okresie (zakup pojazdów). Mimo wszystko wysoki poziom gotówki w latach 2015-2016 należy traktować jako rezerwę na dalszą wymianę taboru, gdyż jak wspomniano w założeniach do prognozy plan zakupu pojazdów należy traktować jako plan minimum.

**2.6. Konsekwencje wejścia w życie nowych regulacji prawnych dotyczących publicznego transportu zbiorowego**

**2.6.1. Rozporządzenie (WE) nr 1370/2007 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 października 2007 r. dotyczące usług publicznych w zakresie kolejowego i drogowego transportu pasażerskiego oraz uchylające rozporządzenia Rady (EWG) nr 1191/69 i (EWG) nr 1107/70 (Dz. Urz. UE L 315 z 03.12.2007, str. 1), zwanego dalej „rozporządzeniem (WE) nr 1370/2007”**

Przedmiotowe rozporządzenie weszło w życie z dniem 3 grudnia 2009 r., zaś jego przepisy są bezpośrednio stosowane i obowiązują z dniem wejścia w życie na całym terenie Unii Europejskiej. Odniesienie do rozporządzenia znajduje się w nowej ustawie z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym. Stanowi ono, iż przepisy wskazanej ustawy stosuje się z uwzględnieniem norm rozporządzenia. Tym samym, przepisy rozporządzenia (WE) nr 1370/2007 mają pierwszeństwo w razie kolizji z przepisami ustawy. Krajowy ustawodawca wprowadził do ustawy niemal w pełni określone ww. rozporządzeniem WE zasady dotyczące świadczenia usług publicznych i udzielania zamówień w zakresie transportu publicznego.

**2.6.2. Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym (Dz. U. z 2011r. Nr 6, poz. 13)**

Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym określa przede wszystkim zasady organizacji rynku transportu publicznego, zarządzania usługami przewozowymi na tym rynku oraz reguluje kwestie związane z finansowaniem transportu publicznego w zakresie przewozów o charakterze użyteczności publicznej. Zgodnie z cytowaną ustawą za funkcjonowanie transportu zbiorowego na danym obszarze odpowiada organizator transportu zbiorowego, czyli właściwa jednostka samorządu terytorialnego bądź minister infrastruktury.

Przedmiotowa ustawa stanowi, że publiczny transport zbiorowy odbywa się na zasadach konkurencji regulowanej, o której mowa w rozporządzeniu WE nr 1370/2007. zgodnie z zasadami określonymi w ustawie, z uwzględnieniem potrzeb zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego. Sam publiczny transport zbiorowy może odbywać się na zasadzie a) umowy o świadczenie usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego, b) potwierdzenia zgłoszenia przewozu, c) decyzji o przyznaniu otwartego dostępu. Operator publicznego transportu zbiorowego drogowego (tj. w tym PKS w Białymstoku S.A.) musi spełniać warunki do podejmowania i wykonywania działalności w zakresie przewozu osób określone w ustawie z dnia 6



września 2001 r. o transporcie drogowym oraz ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej.

Organizatorzy publicznego transportu zbiorowego obowiązani są m.in. opracować plany transportowe dotyczące obszaru leżącego w kompetencjach danego organizatora oraz dokonać wyboru operatora w trybie a) ustawy prawo zamówień publicznych lub b) ustawy o koncesji na roboty budowlane lub usługi. Organizator może również realizować przewozy w ramach samorządowego zakładu budżetowego. W określonych sytuacjach, istnieje również możliwość zawierania umów z operatorami w trybie bezprzetargowym (m.in. dla umów - poniżej 1 mln euro wartość usługi w skali roku lub poniżej 300 tys. km rocznie, wykonywanie usług przez tzw. podmiot wewnętrzny). Umowa o świadczenie usług publicznego transportu zbiorowego może dotyczyć zarówno pojedynczej linii komunikacyjnej, kilku linii komunikacyjnych bądź sieci komunikacyjnej.

Jeżeli chodzi o kwestię finansowania przewozów o charakterze użyteczności publicznej, to może ona polegać na pobieraniu przez operatora lub organizatora opłat w związku z realizacją usług świadczonych w zakresie publicznego transportu zbiorowego, lub przekazaniu operatorowi rekompensaty z tytułu: a) utraconych przychodów w związku ze stosowaniem ustawowych uprawnień do zbiorowych przejazdów w publicznym transporcie zbiorowym, lub b) utraconych przychodów w związku ze stosowaniem uprawnień do ulgowych przejazdów w publicznym transporcie zbiorowym ustanowionych na obszarze właściwości danego organizatora, o ile zostały ustanowione, lub c) poniesionych kosztów w związku ze świadczeniem usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego lub udostępnianiu operatorowi przez organizatora środków transportu na realizację przewozów w zakresie publicznego transportu drogowego. Rekompensata jest przyznawana na wniosek złożony przez operatora, w trybie określonym w umowie o świadczenie usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego, przy czym warunkiem jej otrzymania jest poniesienie straty i przedstawienie odpowiedniego jej wyliczenia.

Reasumując, wprowadzenie nowej regulacji prawnej dotyczącej zbiorowego transportu publicznego należy ocenić korzystnie z punktu widzenia perspektyw rozwoju PKS w Białymstoku S. A. Jako podmiot posiadający długoletni staż rynkowy, doświadczenie oraz potencjał, PKS w Białymstoku S.A., będzie miał stosunkowo silną pozycję wśród przewoźników mogących ubiegać się o realizację usług z zakresu zbiorowego transportu publicznego. Będzie zatem mógł z powodzeniem uczestniczyć w przetargach ogłaszanych przez organizatorów zbiorowego transportu publicznego na realizację tego rodzaju transportu.

#### IV. ZAKOŃCZENIE

Niniejszy Plan zawiera kompleksowy program restrukturyzacji, który ma na celu przede wszystkim uchronić Spółkę przed upadłością, a następnie przygotować ją do rozwoju w kontekście konkretnych szans rynkowych i eliminowania zagrożeń. Przedstawione w Planie założenia w zakresie planowanych działań, pozwolą Spółce na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, dzięki której będzie ona mogła istotnie poprawić swoją kondycję finansową. Plan zakłada dokonywanie na szeroką skalę zmian jakościowych i strukturalnych we wszystkich obszarach działalności Spółki.

Opracowany Plan diagnozuje bieżącą sytuację w Przedsiębiorstwie i pokazuje zakres działań, które będą podejmowane przez Spółkę w celu poprawy obszarów działalności podstawowej i pomocniczej, a także zmniejszaniu kosztów i poszukiwaniu nowych źródeł przychodów.

Główne obszary działań to:

- zmiany w strukturze organizacyjnej Spółki,
- efektywniejsze zagospodarowanie majątkiem Spółki,
- poszerzenie oferty przewozowej, dostosowanie rynku przewozów do potrzeb klienta, utrzymanie dotychczasowego klienta i pozyskanie nowego,
- zmodernizowanie zaplecza technicznego, w taki sposób, aby zabezpieczało ono świadczenie usług technicznych na wysokim poziomie pod względem wygody pasażera i jego bezpieczeństwa.

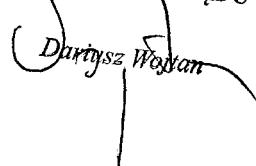
Budowa korzystnej pozycji rynkowej Spółki, będzie odbywać się poprzez innowacyjność marketingową w podejściu do klientów i pasażerów, która pozwoli na zdynamizowanie rozwoju Spółki przez wykorzystanie istniejących szans i możliwości istniejących w Spółce.

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Białymstoku Spółka Akcyjna jest firmą usługową z kilkudziesięcioletnią tradycją na rynku usług świadczonych podróźnym. Dzięki skutecznym regułom działania podejmowanym przez Spółkę, pomimo kryzysu w gospodarce międzynarodowej, będzie możliwe dalsze utrzymanie Spółki na rynku przewozów pasażerskich oraz ustabilizowanie jej sytuacji ekonomicznej.

WICEPREZES ZARZĄDU

  
Józef Piotr Klim

PREZES ZARZĄDU

  
Dariusz Woźniak