

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Łomży Sp. z o.o.

Strategiczny plan wieloletni na lata 2012 - 2016

w kontekście planu komunikacyjnego województwa podlaskiego

2012-03-26



Spis treści

Spis treści.....	2
<u>Wstęp.....</u>	<u>3</u>
<u>Podstawowe informacje o Przedsiębiorstwie.....</u>	<u>4</u>
<u>1.Lokalizacja.....</u>	<u>4</u>
<u>2.Opis stanu przedsiębiorstwa.....</u>	<u>4</u>
<u>Wizja i cele strategiczne.....</u>	<u>6</u>
<u>Zarządzanie nieruchomościami.....</u>	<u>7</u>
<u>Zarządzanie taborem.....</u>	<u>10</u>
<u>Zakres inwestycyjny.....</u>	<u>16</u>
<u>Reorganizacja transportu pod kątem zapewnienia dostępu do transportu publicznego.....</u>	<u>20</u>
<u>Restrukturyzacja.....</u>	<u>22</u>
<u>Analiza marketingowa.....</u>	<u>29</u>
<u>Plan finansowy</u>	<u>30</u>
<u>1.Założenia do planu (prognozy).....</u>	<u>30</u>
<u>2.Plan przychodów.....</u>	<u>31</u>
<u>3.Plan kosztów.....</u>	<u>32</u>
<u>Prognoza struktury kosztów rodzajowych</u>	<u>33</u>
<u>1.Aktywa.....</u>	<u>37</u>
<u>2.Pasywa.....</u>	<u>37</u>

Wstęp

Opracowanie zostało przygotowane zgodnie z poleceniem Organu Właścicielskiego, przekazanym w piśmie BNW-033.13.2011, z dnia 29 września 2011 roku oraz na podstawie Protokołu z posiedzenia Rady Nadzorczej z dnia 3 grudnia 2011 roku, w sprawie opracowania 5-letniego Planu rozwoju Spółki.

Podstawowe informacje o Przedsiębiorstwie

1. Lokalizacja

Główna siedziba Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Łomży Sp. z o.o. mieści się przy alei Marszałka Józefa Piłsudskiego 88 w Łomży. Ponadto posiada dwie Placówki Terenowe: w Grajewie przy ulicy Elewatorskiej 6A oraz w Kolnie przy ulicy Wojska Polskiego 58.

2. Opis stanu przedsiębiorstwa

Podstawową działalnością Spółki jest regularny międzymiastowy przewóz osób po wyznaczonych trasach, według ustalonego rozkładu jazdy. Ponadto, korzystając z obszernego zaplecza i zasobów, przedsiębiorstwo świadczy szereg usług dodatkowych:

- Obsługa przewozów okazjonalnych;
- Naprawy pojazdów obcych na Stacji Obsługi;
- Wymianę i naprawę ogumienia;
- Obsługę klimatyzacji;
- Naprawy i legalizacje tachografów w Laboratorium Tachografów;
- Przeglądy pojazdów w Okręgowej Stacji Kontroli Pojazdów;
- Sprzedaż oleju napędowego i paliwa LPG;
- Wynajem pomieszczeń biurowych;
- Wynajem pomieszczeń noclegowych;
- Wynajem placu manewrowego;
- Wynajem parkingu;
- Wynajem powierzchni reklamowej;

Przychody z wjazdów na dworzec.

Analiza SWOT

Analiza mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń stanowi podsumowanie przeprowadzonych analiz obejmujących wszelkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Mocne Strony Wykwalifikowana załoga. Operatywne zarządzanie. Dominująca pozycja na rynku lokalnym. Dobrze zorganizowaną bazą zaopatrzeniową. Doświadczenie w realizacji oferowanych usług. Stabilna współpraca z głównymi odbiorcami. Unormowane sprawy ze związkami zawodowymi.	Słabe strony Znaczne potrzeby w zakresie nowoczesnych autokarów i wyposażenia technicznego. Posiadany sprzęt odstaje od standardów europejskich. Ograniczone środki własne na inwestycje Wysokie i rosnące koszty materiałowe i osobowe
Szanse Otwarcie na nowe rynki zbytu i nowych odbiorców po wejściu kraju w struktury UE. Zainteresowanie ze strony potencjalnych inwestorów. Wykorzystanie posiadanych rezerw. Możliwości zwiększenia rynku wynikające z rozwoju infrastruktury drogowej w regionie. Pozyskanie nowych źródeł finansowania Inwestycji - środki pomocowe z UE. Dywersyfikacja działalności w celu generowania dochodów z innych źródeł.	Zagrożenia Wzrastająca konkurencja. Niestabilne ceny paliw. Wzrost liczby prywatnych przedsiębiorców. Wzrost liczby samochodów prywatnych (szansa w zakresie działalności związanej z naprawami pojazdów). Niekorzystna sytuacja finansowa odbiorców - powstawanie przeterminowanych należności

Wizja i cele strategiczne

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Łomży Sp. z o.o. jest wiodącą firmą transportową w regionie. Zarząd podejmie wszelkie działania nie tylko w celu utrzymania, ale przede wszystkim wzmocnienia tej pozycji na rynku usług przewozowych.

Zarząd Spółki w ciągu najbliższych pięciu lat proponuje wprowadzić szereg zmian wewnątrz organizacji, mających na celu poprawienie jakości świadczonych usług, wzmocnieniu kontroli ponoszonych kosztów, miejsc ponoszenia kosztów oraz możliwości mnożenia wpływów z już świadczonych usług, a także otwierania nowych działalności.

Jednym z najważniejszych celów strategicznych jest przeorganizowanie układu kursów w ten sposób, aby autobusy PKS w Łomży docierały do każdej miejscowości w regionie obsługiwanym przez Spółkę.

Ponadto w ciągu kolejnych pięciu lat Spółka chce wypracować na tyle wysokie wpływy, aby pozostać samowystarczalną i samofinansującą się jednostką, zdolną co dziesięć lat odbudowywać tabor i stale inwestującą w swój rozwój.

Zarządzanie nieruchomościami

Jak wspomniano Spółka dysponuje nieruchomościami położonymi w trzech miastach: Łomży, Kolnie i Grajewie. W każdym z miast planowane są zmiany w posiadanych nieruchomościach, wynikające z konieczności redukcji kosztów lub konieczności reorganizacji.

W Łomży przedsiębiorstwo dysponuje obecnie sześcioma działkami, z których pięć przewidziano do odsprzedaży. Są to tereny, których Spółka nie używa i stanowią jedynie zbędne obciążenie w postaci podatków i opłat od wieczystego użytkowania. Ponadto obecnie stanowią zamrożone środki finansowe, konieczne do uruchomienia dla sfinansowania niezbędnych inwestycji.

Jedna z tych działek została wydzielona dla potrzeb Urzędu Miejskiego w Łomży pod drogę publiczną, przygotowano dla niej operat szacunkowy, lecz ze względu na zmianę priorytetów inwestycji miejskich, transakcja nie została sfinalizowana. Niemniej z rozmów z władzami miejskimi wynika, że temat jest wciąż aktualny, choć władze miasta nie są skłonne do wydawania gotówki i myślą raczej o możliwości zwolnienia Spółki z konieczności odprowadzania podatków i opłat od wieczystego użytkowania gruntów do chwili wyrównania wartości wydzielonej działki. Z punktu widzenia kosztowego jest to dobra propozycja, ponieważ pozwala na pewien czas ograniczyć koszty, które później również będą niższe ze względu na mniejszą powierzchnię działek. Nie jest to jednak najlepsza opcja z punktu widzenia inwestycji, ponieważ pozyskane w ten sposób ograniczenie kosztów nie wpłynie na zwiększenie wydatków w tej dziedzinie.

Zarząd PKS w Łomży wydzielił również trzy dodatkowe działki z nieruchomości położonej w Łomży przy al. J. Piłsudskiego 88, które obecnie stanowią jedynie obciążenie. Obecnie nie ma na nie planu zagospodarowania przestrzennego, lecz z przeprowadzonych rozmów teren ten i sąsiednie będą przeznaczone pod działalność usługową. Dodatkowo atrakcyjność dwóch największych z nich, o łącznej powierzchni ponad 15000 m², zwiększy się z chwilą budowy drogi, która ma powstać na odsprzedanym Urzędowi Miejskiemu w Łomży terenie.

Ostatnia działka przeznaczona do odsprzedaży położona przy al. J. Piłsudskiego posiada niewielką wartość szacunkową ze względu na biegnące pod nią instalacje. Ogranicza to znacznie możliwość stałej zabudowy na tym terenie. Wstępnie zainteresowany tym terenem jest Urząd Miejski w Łomży, który jednak nie chce finansować zakupu z własnych środków. Wstępne ustalenia z władzami miasta pozwoliły rozważyć opcję budowy parkingu przed biurowcem w ramach posiadanych przez miasto służb i środków, w zamian za prawo własności działki. Rozmowy są jednak w fazie wstępnej i opierają się o operat szacunkowy wyceny nieruchomości.

W Łomży Spółka posiada jeszcze jedną nieruchomość o powierzchni ponad 400 m², która jest pozostałością po dawnym dworcu PKS i od lat jest nieużytkowana, a co za tym idzie przedsiębiorstwo ponosi wyłącznie koszty jej utrzymania. Działka położona jest obecnie niemal w ścisłym centrum miasta i może być przeznaczona zarówno pod działalność usługową jak i na cele mieszkaniowe.

W Grajewie władze miasta planują przenieść dworzec do innej lokalizacji. Pierwsza możliwość dotyczyła dworca PKP, jednak ze względu na organizację ruchu i konieczność poniesienia wysokich nakładów inwestycyjnych w tej części miasta, została ona odsunięta. W zamian za obecny teren Urząd Miasta w Grajewie będzie chciał przekazać inną działkę, jednak w chwili obecnej toczą się konsultacje i brak jest konkretnych propozycji.

W Kolnie dużym obciążeniem kosztowym jest utrzymanie dworca i dość dużego, nie w pełni wykorzystywanego terenu zajezdni. Wstępne spotkanie z władzami miasta nastraja optymistycznie do możliwości wykorzystania terenu dworca bez konieczności odsprzedaży gruntów. W zarysie pojawia się możliwość wypracowania konsensusu, który przyniesie zyski obu stronom. W chwili obecnej rozpatrywanych jest kilka opcji, łącznie z możliwością przekazania na rzecz PKS kolejnej działki w celu poszerzenia możliwości i atrakcyjności inwestycyjnej dla inwestorów zewnętrznych, jednak w ścisłej współpracy z władzami miasta Kolna.

Znaczącym obciążeniem jest część powierzchni zajezdni Placówki Terenowej w Kolnie. Jest to teren w dużej mierze niewykorzystany, który stanowi niemal wyłącznie obciążenie. Problemem jednak jest rozmieszczenie budynków na tym terenie, szczególnie stacji paliw, której przeniesienie wiązałoby się z dużymi kosztami. Dodatkowo nieużytkowany teren odcięty jest od dróg publicznych, co zmniejsza jego atrakcyjność. Niemniej ten temat również jest przedmiotem rozmów z władzami miasta Kolna.

Temat nieruchomości jest bardzo istotny z dwóch względów:

1. Jest to dość istotna część kosztów ponoszonych przez Spółkę, która rośnie wraz z każdym wzrostem opłat za wieczyste użytkowanie gruntów.
2. Jest to możliwe źródło finansowania inwestycji.

Drugi punkt jest szczególnie istotny dla dalszego sprawnego funkcjonowania Spółki. Inwestycje są niezbędne nie tylko dla obniżenia kosztów, ale szczególnie dla dostosowania się do rynku, do dalszego rozwoju, by świadczyć usługi wyższej jakości, lecz taniej i sprawniej niż dotychczas. Zarząd ma również na celu prowadzenie Przedsiębiorstwa w ten sposób, aby nie obciążać Właściciela, a okres kryzysu gospodarczego wykorzystać na reorganizację i usprawnienie pracy. Spółka musi być gotowa na nowe wyzwania, aby sprostać wymaganiom wciąż zmieniającego się rynku.

Każdej propozycji sprzedaży będzie towarzyszył plan wykorzystania pozyskanych środków, oparty na operacie szacunkowym. W każdym planie będzie zawarta prognoza efektywności wykorzystania środków, planowany okres zwrotu z inwestycji. Nieruchomości będą sprzedawane w przetargach nieograniczonych i jest możliwe uzyskanie wyższych środków niż te wynikające z operatu szacunkowego. Nadwyżki również będą przeznaczane na inwestycje, które szerzej zostaną opisane we właściwych miejscach niniejszego planu.

Odwlekanie decyzji o zbyciu tych nieruchomości może okazać się bardzo wysokim kosztem ze względu na rosnące opłaty w prowadzonej działalności. Odłożenie sprzedaży o rok może spowodować, że duża część pozyskanych ze sprzedaży środków zostanie przeznaczona na bieżące opłaty zamiast na inwestycje, które mogą przynieść wymierne korzyści.

Zarządzanie taborem

Spółka posiada ponad sto pojazdów, których średnia wieku jest na poziomie około 15 lat, jednak rozpatrywanie skuteczności świadczenia przewozów wyłącznie z punktu widzenia wieku, byłoby błędem. Awaryjność i wyeksploatowanie autobusów jest kwestią indywidualną i zależną od marki.

Największym problemem są pojazdy marki Autosan, których średnia żywotność bez znacznej ingerencji ledwie przekracza 10 lat, co na ten typ środków lokomocji jest nie do przyjęcia. Niestety w latach 80 i 90 ubiegłego stulecia Autosany H9 były najpopularniejszymi autobusami i PKS w Łomży posiada ich nadal około trzydziestu. Są to pojazdy, które mają największe problemy z korozją i niską jakością pozostałych elementów, z których były budowane. Efektem jest to, że dziesięcioletnią jednostkę wstępnie można kwalifikować do poważnych napraw nadwozia, a generalna odbudowę należy przeprowadzić przed przekroczeniem wieku 15 lat, ponieważ starszych pojazdów nie ma sensu odbudowywać. Średni okres przydatności po odbudowie to 5 – 6 lat.

Jednocześnie od 2005 roku Przedsiębiorstwo komunikacji Samochodowej w Łomży systematycznie kupuje, za granicą lub w kraju, pojazdy marek Mercedes, Setra lub MAN. Jest to jedna z lepszych inwestycji ze względu na niską awaryjność i długą żywotność. Co jest niezwykle istotne w planowaniu pracy przewozowej, najczęstsze wizyty na warsztacie wynikają z koniecznych usług technicznych i są krótkie. Ma to decydujące znaczenie przy konieczności utrzymywania niezbędnej rezerwy do zapewnienia ciągłości połączeń: im mniejsza rezerwa tym niższe koszty wytworzenia usługi

Sytuacja idealna byłaby wtedy, gdyby można było wymienić na nowe wszystkie czterdziestomiejscowe autobusy do utrzymania komunikacji regionalnej. Zarząd Spółki w 2009 roku świadomie zrezygnował z zakupu produktów marki Autosan, na rzecz dostępnych wówczas Solbusów SL-10. Była to jedyna alternatywa dla wysłużonych Autosanów H9, dostępna w podobnej cenie. W chwili obecnej rozważany jest również zakup autobusów SOR produkcji czeskiej, jednak przed zakupem nowych jednostek postanowiono sprawdzić pojazdy używane, dokonując zakupu choć jednej sztuki. Do chwili obecnej żadna transakcja nie doszła do skutku ze względu na niską dostępność tych autobusów na rynku wtórnym. Niemniej oględziny przeprowadzone u przewoźników czeskich wypadły pozytywnie –

niewielkie zużycie mechaniczne i minimalne zużycie nadwozia jednostek dziesięcioletnich nastraja dość optymistycznie. W zakresie pojazdów małych i średnich spółka będzie starała się o pozyskiwanie autobusów w klasycznej ich budowie nie zaś busów, które w swoim pierwotnym przeznaczeniu były do przewozu rzeczy i towarów.

Niestety bez odpowiedniej stabilizacji pracy przewozowej Spółka nie może sobie pozwolić na tak znaczne inwestycje. Nadal prowadzone są zakupy pojazdów głównie do obsługi dowozu dzieci i młodzieży do szkół w gminach, z którymi Przedsiębiorstwo ma podpisane odpowiednie umowy. Od tych jednostek wymagana jest przede wszystkim niezawodność, stąd do obsługi tych linii wybierane są Setry, MAN-y i Mercedesy, które są dostępne w stosunkowo niewygórowanych cenach.

W chwili dostępności dofinansowania unijnego i środków ze sprzedaży nieruchomości, można rozważyć zakup większej ilości autobusów, jednak specyfikacja ustalana przez Organ Właścicielski powinna uwzględniać uwagi Zarządu i uwzględniać specyficzne potrzeby regionalnego przewozu osób. Powinno się unikać sytuacji zakupu nieoptymalnego taboru.

Ze względów ekonomicznych niemożliwe jest dokonanie transakcji w pełni zaspokajającej potrzeby przewozowe Spółki. W związku z powyższym Przedsiębiorstwo we własnym zakresie dokonuje odbudowy autobusów, których wiek nie przekracza 15 lat. w ciągu roku pełnej modernizacji poddawanych jest do czterech jednostek. Koszt jednej odbudowy waha się w granicach 30 – 45 tysięcy złotych (brutto) i zależy od zakresu prowadzonych prac.

Reasumując: korzystając ze środków własnych uzyskanych ze sprzedaży gruntów i możliwości skorzystania z dofinansowania unijnego, Zarząd rozważa zakup nowych czterdziestomiejscowych autobusów, które zastąpiłyby wysłużone Autosany H9. Koszt jednej sztuki waha się, przy założeniu pojedynczego zakupu, około 450000 złotych. Cena podlega negocjacji przy większej ilości zakupowej, co miałyby miejsce przy zamówieniu dla wszystkich Spółek Właściciela. PKS w Łomży nie ma zapotrzebowania na busy o ilości miejsc około 20, ponieważ praca przewozowa w regionie na tak małe pojazdy jest nikła. Ilość planowanych do nabycia pojazdów zależy od zgromadzonych środków i dostępności źródeł finansowania.

Drugim aspektem są odbudowy autobusów, która nadal muszą być prowadzone i będą prowadzone we własnym zakresie. Koszt jednej naprawy głównej można ustalić na poziomie górnej granicy, czyli około 45000 złotych i założyć konieczność czterech takich napraw w roku. Oznacza to roczny wydatek na modernizację na poziomie 180 – 200 tysięcy złotych. W ciągu pięciu lat Spółka wyda na ten cel około 1 miliona złotych.

Zakup nowych środków transportu wnosi także korzyść w postaci niższych wydatków na części zamienne, których poziom obecnie utrzymuje się w okolicach 50 tysięcy złotych miesięcznie. Mniejsza awaryjność to także zapotrzebowanie na mniejszą ilość mechaników, których można skierować do napraw obcych lub utworzyć więcej zespołów wykonujące naprawy główne pojazdów.

Normowanie autobusów

Rozliczanie zużycia oleju napędowego przez autobusy prowadzone jest według tak zwanych norm. Norma to ilość paliwa, której potrzebuje konkretny autobus, aby przejechać 100 kilometrów. Jest to wielkość zależna od rodzaju i marki autobusu oraz silnika w nim zamontowanego. Istotne też jest przy ustalaniu normy: stan techniczny pojazdu, ogólny przebieg pojazdu, rodzaj wykonywanej przez pojazd pracy oraz w warunkach w jakich ten pojazd pracuje.

Normowaniu podlegają pojazdy dopiero zakupione, o ile te marki nie są w posiadaniu spółki oraz autobusy, co do których istnieje podejrzenie, że przez kierowców jest wykazywane nadmierne zużycie oleju napędowego.

Do każdego badania pojazdów powoływana jest komisja. Komisja nie ma stałego składu i za każdym razem jest optymalizowana pod kątem poprawności przeprowadzonego testu. Proces normowania rozpoczyna się od zatankowania autobusu do pełna. Następnie autobus w warunkach roboczych obsługuje zwyczajową linię, czyli kursy, które będzie wykonywał na co dzień, ze wszystkimi przystankami i przy obciążeniu pasażerami. Po całym dniu pracy pojazd jest tankowany ponownie. Ilość zużytego paliwa jest dzielona przez ilość przejechanych kilometrów i w ten sposób ustalana jest norma.

W czasie normowania pojazd prowadzi kierowca, do którego komisja ma zaufanie i jest pracownikiem przedsiębiorstwa. Pomimo faktu, że kierowca jest dobierany pod kątem uczciwości oraz taki, który nie będzie użytkował danego autobusu, solidarność tej grupy zawodowej odgrywa znaczącą rolę w wynikach uzyskiwanych podczas testów.

Jeżeli komisja badająca zużycie paliwa w autobusie ma wątpliwości co do przeprowadzonych testów, normowanie jest ponawiane z innym kierowcą. Jeśli badań było kilka, wybierany jest wynik najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa.

Przynajmniej raz do roku porównywane są normy zużycia paliwa stosowane w spółce z tymi, zatwierdzonymi w innych przedsiębiorstwach. W świetle otrzymywanych z zewnątrz danych, Zarząd spółki stwierdza bardzo zbliżone lub jednakowe wartości norm zużycia paliwa.

Procedura normowania nie była dotychczas opisywana ze względu na to, że jest nieskomplikowana.

Restrukturyzując spółkę w celu ograniczenia kosztów Zarząd pragnie zwrócić szczególną uwagę na wysokość zużywanego paliwa w spółce. W związku z powyższym Zarząd postanowi zlecić normowanie firmie zewnętrznej i będzie dążył doposażyć pracowników w niezbędną wiedzę w zakresie tzw. ecodrivingu, czyli oszczędnej jazdy. Działania te będą miały charakter kontrolny jak i prewencyjny. Jednocześnie może to być jedyna skuteczna metoda zmniejszenia zużycia paliwa.

Zarząd już wcześniej podjął działania prewencyjno-kontrolne i wyposażył jednostkowe pojazdy w specjalne sondy pomiarowe zużywanego paliwa. Rozwagał również wyposażenie każdego pojazdu w te sondy, jednak z uwagi na wysoki jednostkowy koszt rzędu 2 500 złotych, co w sumie dałoby kwotę 250 000 złotych dla stu autobusów jakimi spółka na dzień dzisiejszy dysponuje. Metoda ta ponadto nie daje pewności co do swej skuteczności, ponieważ kierowcy mają dostęp do podzespołów silnika w celu przeprowadzania drobnych napraw, które mogą wystąpić w drodze. Z kolei to daje potencjalną możliwość na nieuczciwe zachowanie pracowników i rodzi niepotrzebne podejrzenia co do ich intencji.

Próba weryfikacji posiadanych przez spółkę zakładowych norm zużycia zwłaszcza przeprowadzona przez zewnętrzną firmę, być może spowoduje trwałe obniżenie średniego zużycia oleju napędowego. W realizacji tego projektu istnieje niebezpieczeństwo występowania nadmiernych przepałów paliwa, za których spółka zgodnie z przepisami prawa pracy nie ma prawa bez zgody pracownika za ich wystąpienie obciążać finansowo. Będzie to przedmiot licznych pretensji organizacji związkowych, które nie wpłyną pozytywnie na fakt dobrowolnie składanych co miesiąc oświadczeń przez pracowników na dobrowolne ich

obciążanie za przepały. Tylko w takiej sytuacji kiedy pracownik złoży stosowne oświadczenie pracodawca będzie mógł dokonać naliczenia za przepał paliwa. Zarząd już został zdyscyplinowany przez Państwową Inspekcję Pracy w tym zakresie co było przedmiotem donosu na przeprowadzenie stosownej kontroli. Zdaniem PIP pracodawca nie ma prawa obciążać za przepały. Jednak mając na uwadze dobro spółki Zarząd podejmie działania zmierzające do rozwiązania tego potencjalnego problemu, który może stać się przyczynkiem do zwiększonych kosztów dotyczących zużytego paliwa w przyszłości.

Możliwe do osiągnięcia korzyści prezentuje poniższa tabela:

	ON	km	Średnie:	Średnie obniżone	Obniżone ON	Cena zakup	Oszczędność
	1	2	3	4	5	6	7
styczeń	99 524,66	395 463	25,17	24,17	95 570,03	3,58	14 157,58
luty	102 715,29	398 749	25,76	24,76	98 727,80	3,64	14 514,46
marzec	114 756,56	469 774	24,43	23,43	110 058,82	3,86	18 133,28
kwiecień	92 481,93	412 980	22,39	21,39	88 352,13	3,91	16 147,52
maj	110 166,11	485 565	22,69	21,69	105 310,46	3,76	18 257,24
czerwiec	110 538,50	486 349	22,73	21,73	105 675,01	3,75	18 238,09
lipiec	82 584,04	367 689	22,46	21,46	78 907,15	3,72	13 678,03
sierpień	81 310,50	353 527	23,00	22,00	77 775,23	3,80	13 434,03
wrzesień	109 023,52	480 217	22,70	21,70	104 221,35	3,94	18 920,55
październik	110 688,75	455 126	24,32	23,32	106 137,49	4,12	18 751,19
listopad	110 308,73	444 569	24,81	23,81	105 863,04	4,29	19 072,01
grudzień	99 935,06	397 203	25,16	24,16	95 963,03	4,33	17 198,89
Razem							200 509,86

Kolumna „ON” prezentuje faktyczne zużycie paliwa w danych miesiącach, a kolumna „km” kilometry przejechane przez autobusy PKS w Łomży. Dalsze wyliczenie to średnie zużycie paliwa na 100 km. Jeśli udałoby się obniżyć średnie zużycie paliwa zaledwie o jeden litr na 100 km (kolumna 4), zużycie oleju napędowego spadłoby do poziomu przedstawionego w kolumnie 5. Zakładając cenę zakupową jednego litra ON na poziomie 4,45, otrzymamy miesięczną oszczędność na poziomie zawartym w kolumnie 7.

Przykładowe dane dotyczą roku 2011. Gdyby w 2012 roku liczba przejeżdżanych kilometrów została utrzymana na poziomie z roku 2011, obniżenie średniego zużycia paliwa zaledwie o jeden litr, dałoby oszczędności rzędu 200 tysięcy złotych w skali roku.

Na przeprowadzenie weryfikacji posiadanych aktualnie przez spółkę norm zużycia przez firmę zewnętrzną szacuje się na około 20 tysięcy złotych.

Zagrożenia:

Głównym problemem mogą być protesty kierowców. Każda rozmowa o normach autobusów wywołuje żywe dyskusje. Jeżeli skala problemu ma taki rozmiar, jak kreują go przedstawiciele niektórych związków zawodowych, kierowcy będą celowo wykazywać zwiększone zużycie oleju napędowego. Każdy doświadczony kierowca potrafi prowadzić pojazd tak, żeby spalał dowolną ilość paliwa.

Może zdarzyć się sytuacja, że Organ Właścicielski zostanie obciążony koniecznością rozmów z przedstawicielami organizacji związkowych, skarżących działania Zarządu. Powodzenie ponownego normowania autobusów będzie wówczas zależać od pełnego wsparcia działań Zarządu przez Organ Właścicielski, jako dbałość o pewność zatrudnienia i majątek spółki.

Zakres inwestycyjny

Poza odbudową i zakupem taboru przed Spółką stoi szereg zadań inwestycyjnych. Część ma na celu obniżenie kosztów, a część zwiększenie wpływów. W niniejszym planie opisano zaledwie kilka najważniejszych z nich, ponieważ nie da się przewidzieć potrzeb rynku na najbliższe pięć lat. Z tego względu zadania inwestycyjne są aktualizowane raz w roku w planie finansowo rzeczowym na dany rok, który z kolei może być aktualizowany w ciągu roku. Wszystko zależy od funduszy i, jak już wspomniano, potrzeb rynku. Zdarza się, że niektóre pomysły tracą uzasadnienie biznesowe, a miejsce ich pojawiają się inne, wymagające szybkiej reakcji.

Poniższe pozycje wymagają opisanie z tego względu, że są to przedsięwzięcia dość kosztowne, a realizacja wymaga odpowiedniego przygotowania.

1. Termomodernizacja Stacji Obsługi.

Budynek Stacji Obsługi to podwójna hala, która nie posiada żadnej izolacji termicznej. Wynikiem tego wewnątrz jest bardzo niska temperatura zimą i wysoka latem. Oprócz tego Spółka ponosi bardzo wysokie koszty ogrzewania, które nie przynoszą niemal żadnych efektów, poza pomniejszeniem stanu konta. Ujemnym aspektem systemu centralnego ogrzewania jest zasilanie wysokim ciśnieniem. Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej w Łomży wycofuje się z tego systemu i w bieżącym roku mają odbyć się rozmowy w kwestii jego zmiany. Konieczna będzie modernizacja i Zarząd chce przeprowadzić ją kompleksowo.

Kolejnym powodem podjęcia tej inwestycji jest wynik kontroli Państwowej Inspekcji Pracy, która stwierdziła zbyt niską temperaturę zimą i zaleciła wprowadzenie zmian. Podjęte przez kierownika Działu Administracji działania nie przyniosły spodziewanych efektów, a w rezultacie ukazały słabe strony wprowadzania zmian do istniejącej instalacji.

W roku 2011 Zarząd prowadził wstępne rozmowy z biurem architektonicznym na temat możliwości modernizacji budynku Stacji Obsługi. Po wstępnych oględzinach przedstawiciele biura stwierdzili, że konieczne będzie przygotowanie projektu z dwoma audytami energetycznymi: pierwszym wstępnym (poprzedzonym pełną inwentaryzacją) i drugim pełnym, pokazującym poprawę po wprowadzeniu niezbędnych zmian. Wstępna

wycena projektu została określona na 80 tysięcy złotych, a projekt ma opisywać pełną modernizację, dającą najlepsze efekty oszczędności energii.

Koszt realizacji termomodernizacji będzie zależny od przyjętego zakresu i rozwiązań technologicznych, jednak najprawdopodobniej nie będzie niższy niż 500 tysięcy złotych. Zarząd Spółki zażąda przedstawienia kilku wariantów, wraz z opisem uzyskanego efektu w każdym z nich.

Uzasadnienie biznesowe:

W miesiącach zimowych koszt ogrzewania waha się w granicach 40 tysięcy złotych miesięcznie. Dodatkowo za moc zamówioną, wynikającą ze stanu budynków i wysokich parametrów ogrzewania, Przedsiębiorstwo ponosi miesięcznie 4000 złotych kosztów stałych, które nie zależą od pory roku. W związku z powyższym otrzymujemy opłaty za centralne ogrzewanie w Łomży na poziomie 150 tysięcy złotych rocznie, z czego większość pochłaniają nieskuteczne próby ogrzania hal Stacji Obsługi. W wyniku termomodernizacji otrzymamy zapotrzebowanie na niższą moc grzewczą niż obecnie, przejście na niskie parametry ogrzewania, poprawę warunków pracy i najważniejsze: zdecydowanie niższe rachunki za centralne ogrzewanie.

Ze wstępnych szacunków wynika, że opłaty stałe mogłyby spaść do poziomu 50% opłat obecnych, czyli 2000 złotych miesięcznie, a opłaty za ogrzewanie w miesiącach zimowych nawet o 75%. Kwotowo roczne opłaty za centralne ogrzewanie mogłyby się zamknąć w 50 – 60 tysiącach złotych, a więc o 100 tysięcy mniej niż obecnie, co stanowi ponad 60% bieżących kosztów. Przy założeniu kosztów inwestycji na poziomie 500 tysięcy złotych, termomodernizacja zwróciłaby się w ciągu pięciu lat.

Wstępna analiza ekonomiczna i finansowa opisywanej inwestycji zdaniem Zarządu wykazuje efektywność ekonomiczną przy braku efektywności finansowej.

W zawiązku z tym Zarząd chce również szukać możliwości współfinansowania tego przedsięwzięcia ze środków unijnych lub WFOŚiGW. Zakładając współfinansowanie na poziomie 50%, inwestycja zwróci się przed upływem trzech lat, a później będzie przynosić wymierne korzyści nie tylko finansowe, ale również poprawę warunków i jakości pracy mechaników.

Inwestycję tę będzie można podzielić na etapy, które można rozłożyć w czasie, czyli nie ma konieczności wykonania całego zakresu prac w jednym roku, choć pełna efektywność wprowadzanych zmian byłaby właśnie wtedy. Może to jednak nieznacznie wydłużyć okres zwrotu przedsięwzięcia.

2. Modernizacja stacji paliw.

Wstępnie modernizacja stacji paliw miała obejmować poszerzenie asortymentu o pozostałe rodzaje paliw płynnych oraz budowę myjni bezdotykowej. Budowa myjni bezdotykowej straciła obecnie uzasadnienie biznesowe, ponieważ od narodzin pomysłu do chwili obecnej w Łomży powstały nowe, które zaspokajają potrzeby mieszkańców. Niemniej w celu promocji towarów i usług oraz zwiększenia przychodów ze sprzedaży, a także poszerzenie grona klientów biznesowych, których często interesuje kompleksowa obsługa.

Przebudowa obiektu miałaby polegać na dołożeniu jeszcze jednego zbiornika podziemnego, wymianie dystrybutorów i wprowadzenie bezobsługowego tankowania z automatem pobierającym gotówkę. Obecny system sprawdza się dla pojazdów własnych i pojazdów klientów biznesowych, z którymi Spółka ma podpisane umowy, wymaga jednak utrzymania dużego poziomu zatrudnienia, aby stacja paliw mogła być konkurencyjna. Przy zmianie systemu na bezobsługowy, stacja paliw będzie mogła być czynna 24 godziny na dobę przez siedem dni w tygodniu, a obsługa będzie mogła zostać zmniejszona o połowę (z czterech do dwóch pracowników).

Dodatkowo konieczna jest zmiana wyglądu budynku, aby zachęcić do zakupu klientów indywidualnych, którzy często duży nacisk kładą na estetykę, minimalizując propozycję uzyskania towarów po niższej cenie. Niska cena, wysoka jakość obsługi, dostępność towarów i dostępność czasowa – wszystko to decyduje o sukcesie w czasach obecnej sytuacji rynkowej.

Pełny koszt inwestycji będzie można poznać po wykonaniu projektu przebudowy. Ograniczeniem jest dostępność funduszy i czas wykonania inwestycji. Prace muszą trwać możliwie krótko i nie mogą spowodować przerwy w dostępności oleju napędowego zarówno dla pojazdów własnych jak i klientów, co wymaga świetnego przygotowania logistycznego. Ze względu na koszt inwestycji wymagana jest zgoda Organu Właścicielskiego, co w przypadku pozytywnej decyzji podjętej zbyt późno, może odsunąć realizację o rok.

3. Stacja demontażu pojazdów.

Stacja demontażu pojazdów wyeksploatowanych nie jest nowym pomysłem, lecz do tej pory był odkładany. Nadal nie jest to zadanie priorytetowe, ale Zarząd postanowił poważnie podejść do realizacji tego przedsięwzięcia, aby zdywersyfikować źródła przychodów.

W świetle obowiązujących przepisów Spółka może pozbyć się zużytych autobusów przekazując je złomowiskom lub sprzedając. Sprzedawany Autosan H9 uzyskuje wartość maksymalnie ok. 4500-5000 złotych, a przekazanie złomowisku jest darmowe. Tymczasem wycofany z eksploatacji pojazd posiada jeszcze często dużą ilość części zamiennych, z których można korzystać, nie mówiąc o wartości sprzedawanego złomu. W ciągu najbliższych pięciu lat wszystkie Spółki PKS w województwie podlaskim będą się pozbywać kilkudziesięciu sztuk takich pojazdów, istnieje więc uzasadnienie biznesowe dla tego przedsięwzięcia.

Ważne jest połączenie tego przedsięwzięcia z utworzeniem punktu regeneracji części zamiennych, które będą mogły być odsprzedawane lub używane na potrzeby własne.

Najcenniejszą zaletą tej inwestycji jest to, że poza niezbędnymi urządzeniami, Spółka dysponuje zasobami, którymi może w pełni zabezpieczyć prace: niezbędną powierzchnię magazynową do przechowywania odzyskanych części, miejsca składowania złomu oraz przede wszystkim wykwalifikowany personel, który może sprostać wszystkim powierzonym zadaniom.

4. Parking przed biurowcem.

W trakcie przebudowy w latach 2009-2011 alei J. Piłsudskiego, przy której usytuowana jest zajezdnia PKS w Łomży, doszło do ograniczenia nieformalnego parkingu przed biurowcem. Utrudnia to kontrahentom wynajmującym lokale w budynku Spółki kontakty z kontrahentami, a Zarządowi utrudnia negocjowanie nowych cen najmu.

Wykonanie tego przedsięwzięcia znacznie wzmocni stanowisko negocjacyjne Przedsiębiorstwa, poprawi wizerunek oraz ułatwi kontakty z kontrahentami.

Prowadzone są wstępne rozmowy z władzami miasta na temat przekazania części gruntu w zamian za wykonanie tego parkingu, korzystając z usług służb miejskich, które zajmują się podobnymi pracami. Są to jednak rozmowy wstępne, w których władze miasta nie przedstawiły jeszcze jednoznacznego stanowiska, a badają możliwości spełnienia warunków stawianych przez Zarząd Spółki.

Reorganizacja transportu pod kątem zapewnienia dostępu do transportu publicznego

W chwili obecnej coraz częściej Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej ograniczają kursy przez miejscowości, w których pozostaje niewielu mieszkańców. Jest to podyktowane utrzymaniem chociaż minimalnej rentowności linii, aby minimalizować straty na społecznym charakterze przewozów osób.

Zarząd Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Łomży Sp. z o.o. zdaje sobie sprawę, że taka sytuacja nie może trwać w nieskończoność, ze względu na obowiązek nałożony na Organ Właścicielski przez ustawę o publicznym transporcie zbiorowym. Celem do osiągnięcia stawianym przez Zarząd jest ponowne skomunikowanie 100% miejscowości na podległym obszarze przed 2016 rokiem, jednak jest to proces, który wymaga współpracy z władzami gmin i powiatów.

W chwili obecnej Spółka ma podpisane umowy na dowóz dzieci i młodzieży do szkół z wieloma gminami. W niektórych wypadkach są to przewozy specjalne, ale coraz częściej dowóz organizowany jest w ramach przewozów regularnych. Druga opcja ma tę zaletę, że pozwala przewozić także osoby trzecie, zapewniając w ten sposób dostęp do transportu publicznego mieszkańcom odciętych do tej pory miejscowości. Ostatnią z takich gmin był Rajgród, gdzie burmistrz pogodził żądania mieszkańców gminy z obowiązkiem dowozu dzieci do szkół.

Duża część gmin posiada zakłady budżetowe, które organizują dowozy gimbusami we własnym zakresie. W niektórych przypadkach udało się przekonać wójtów i burmistrzów o niskiej opłacalności takiego rozwiązania na podstawie analizy kosztów i porównaniu ich z ofertą PKS w Łomży. Okazuje się, że w niektórych przypadkach gmina mogłaby zaoszczędzić niemal połowę środków przeznaczanych na ten cel, które można wykorzystać w innym miejscu, na przykład na przebudowę dróg. Niestety zarządów gmin w niektórych przypadkach nie przekonuje ten argument i na negocjacje z poszczególnymi wójtami i burmistrzami Zarząd Spółki rezerwuje sobie czas do 2016 roku.

Proces reorganizacji przewozów pasażerskich dostarcza jeszcze jednego istotnego aspektu – pozwala planować zakupy taboru adekwatnego do potrzeb transportowych. Niestety planowanie to utrudnia okres umów na dowóz dzieci do szkół. Rozpisywane raz do roku

przetargi dają gwarancję pracy tylko w ciągu kolejnych 10 miesięcy, tymczasem okres amortyzacji nowych autobusów to minimum 5 lat, a optymalnie 10 lat. Rozpatrując ten aspekt idealna sytuacja jest w Republice Czeskiej, gdzie na wybranym obszarze firma transportowa wygrywa przetarg na siedem kolejnych lat i posiada wyłączne prawo wykonywania przewozów regionalnych. Pozwala to na zakup nowych autobusów, których zakup jest w stanie się zwrócić, a firmie zapracować na zakup nowych po upływie okresu amortyzacji. Kolejnym pozytywnym aspektem takiej sytuacji jest zapewnienie pasażerom bezpiecznych środków lokomocji, w których komfort jazdy rośnie wraz z wymianą taboru.

Reasumując: Zarząd dąży do pełnego skomunikowania miejscowości na obsługiwanym terenie, bez ponoszenia strat, bez konieczności obciążania Właściciela. Celem pośrednim jest zapewnienie Spółce źródła dochodu na tyle wysokiego, by można było myśleć o poważnych zakupach nowego taboru co dziesięć lat.

Restrukturyzacja

Reorganizacja Placówki Terenowej w Kolnie

W związku z przekazanymi przez przedstawicieli związków zawodowych nagraniami, którymi dysponował były kierownik placówki, a które trzymał w ukryciu przed Zarządem, zlecono analizę organizacji pracy na placówce.

Z uwagi na fakt potraktowania nagrań przez Sąd jako niewystarczający dowód kradzieży, a przez to niedawne przywrócenie do pracy jednego z pracowników, Zarząd zrezygnował z rozwiązania z pracownikami umowy o pracę w trybie art. 52 K.P. Ma to również związek z sytuacją, w której ci sami przedstawiciele organizacji związkowych, którzy dostarczyli nagrania (rzekome dowody kradzieży), podjęli się obrony zwalnianych pracowników twierdząc, że przedstawiane przez Zarząd dowody (nagrania) nie świadczą o dokonanej zaborze mienia. W związku z powyższym z pracownikami Placówki Terenowej w Kolnie zostanie rozwiązana umowa o pracę w trybie art. 32 K.P., z zachowaniem odpowiedniego okresu wypowiedzenia.

Obecnie w Placówce Terenowej w Kolnie pracuje 19 kierowców oraz 14 osób wsparcia technicznego i logistycznego. Z chwilą zwolnienia kierowców nastąpiła by silna destabilizacja pracy przewozowej i konieczność przejęcia służb przez pracowników zatrudnionych w Łomży i Grajewie. Pozytywnym aspektem zaistniałej sytuacji jest fakt, że nastąpi to w okresie wakacyjnym, w którym maleje zapotrzebowanie na pracę przewozową, a więc spółka dysponuje nadmiarem kierowców.

Po zwolnieniu kierowców traci sens utrzymywania tak dużego zaplecza technicznego i sytuację można wykorzystać do rezygnacji z utrzymania placówki, tworząc w to miejsce bazę noclegową. Wiąże się to z możliwością sprzedaży zajezdni w Kolnie i stworzenia niezbędnej infrastruktury na terenie dworca, którego przystosowanie ograniczyłoby się do wyznaczenia miejsc parkowania i założeniu systemu monitoringu. Monitoring można zlecić firmie zewnętrznej.

Konieczne będzie przeorganizowanie pracy przewozowej w ten sposób, żeby mogło ją wykonywać jak najmniej kierowców. Niemniej konieczne będzie utrzymanie etatu kasjerki – specjalisty przewozowego. Jest to związane z obsługiwaniem w Kolnie przewozami

okazjonalnymi, których poziom sięgnął 69 150,93 złotych w roku 2011. Zakładając nawet wysokość pensji na poziomie 3000 brutto miesięcznie, otrzymujemy zysk równy niemal połowie tej kwoty.

Zmniejszeniu ulegną również koszty utrzymania nieruchomości, a wpływ ze sprzedaży gruntów zajezdni wraz z zabudowaniami będzie można wykorzystać na planowane niezbędne inwestycje.

Ujemnym aspektem likwidacji bazy jest konieczność negocjacji ceny zakupowej paliwa na miejscowych stacjach paliw, która z pewnością będzie wyższa od ceny zakupowej oferowanej dla całej spółki. Dodatnim aspektem zewnętrznego tankowania pojazdów będzie odseparowanie kierowców od fizycznego nalewania paliwa do zbiorników autobusów, co pozwoli wykluczyć dwuznaczne zachowania podczas tej czynności.

Możliwe oszczędności prezentuje poniższa tabela:

	Miesięcznie	Rok 2012	Rok 2013
	1	2	3
Zwolnienie:			
- kierownika	3 000,00	27 000,00	36 000,00
- kierowców	42 000,00	144 000,00	180 000,00
- pracowników warsztatów	8 500,00	42 500,00	102 000,00
- kasjerów	5 000,00	25 000,00	60 000,00
- dozorców	6 000,00	30 000,00	72 000,00
- magazynierów	5 000,00	25 000,00	60 000,00
Ograniczenie kosztów podatków	0,00	0,00	30 088,67
Utrzymanie budynków zajezdni (energia elektryczna, ogrzewanie, media, remonty etc.)	8 500,00	42 000,00	100 000,00
Koszt ochrony	-3 000,00	-15 000,00	-36 000,00
Suma:	75 000,00	320 500,00	604 088,67

W kolumnie 1 znajdują się oszczędności lub koszty miesięczne wprowadzonych zmian. W pozycji „kierowcy” jest to kwota maksymalna, wynikająca z rozwiązania umowy o pracę z 14 kierowcami. Ze względu na konieczność zatrudnienia dodatkowych kierowców od września, założono maksymalny stan zatrudnienia w bazie noclegowej na poziomie 14 kierowców, czyli faktyczna redukcja etatów wyniesie 4 po okresie wakacyjnym, więc oszczędność miesięczna będzie niższa. Oczywiście wiele zależy od tego, czy w Kolnie znajdują się kierowcy chcący pracować w spółce, aby zatrudnienie wzrosło do wymaganego poziomu.

W kolumnie 2 są dane rzeczywiste, czyli brak kierownika, brak obsługi. Założono również redukcję zatrudnienia kierowców w miesiącach wakacyjnych o 14, a w pozostałych o 4.

Koszty podatków i opłat od gruntów w początkowej fazie nie ulegną zmianie. Zbycie nieruchomości, na której położona jest zajezdnia, Zarząd planuje w roku 2013, więc oszczędności z tego tytułu pojawią się dopiero w roku sprzedaży. Istnieje niska szansa, że Burmistrz Miasta Kolna zwolni Spółkę z podatków w bieżącym roku, lecz prawdopodobieństwo jest tak niskie, że nie uwzględniono go w kalkulacji.

Powiązany temat jest również brak kosztów utrzymania i ogrzewania budynków na dotychczasowej zajezdni. Zarząd planował modernizację ogrzewania hali napraw w Kolnie i przyłączenie zajezdni do miejskiej sieci ciepłowniczej. Obecnie inwestycja przestaje mieć sens, a środki na niej zaoszczędzone można skierować w inne miejsca.

Ograniczeniu będzie podlegał również wymagany tabor do obsługi połączeń w gminie Kolno. Dzięki temu spadną koszty eksploatacji taboru, powstaną oszczędności w zużyciu oleju napędowego, dzięki połączeniu kursów. Może to spowodować spadek przychodów z przewozów regularnych, lecz redukcja kosztów będzie znacznie większa, co odpowiednio przełoży się na wynik finansowy całego przedsiębiorstwa.

Dzięki zwolnieniom kierowców z powodu utraty zaufania przez pracodawcę, nawet po zwolnieniu dodatkowych osób nie będzie jeszcze mowy o zwolnieniach grupowych, co znacząco ograniczy koszty planowanych działań. Zostawia to pewien margines dla działań w Łomży i pozwala zatrudniać pracowników w grupie zawodowej kierowców.

Zagrożenia:

Głównym problemem może być znalezienie kierowców na miejsce zwalnianych pracowników. Część pracy mogą przejąć kierowcy zatrudnieni na stałe w Łomży, ewentualnie przekierowani tam zostaną nowozatrudnieni w Łomży pracownicy. Może to nieznacznie podnieść koszty, lecz zmusi także do szukania wciąż lepszych rozwiązań.

Możliwe są również odwołania do Sądu Pracy, których wyników Zarząd nie jest w stanie przewidzieć. Niemniej podjęto wszelkie starania, aby zminimalizować ryzyko przegranej.

Restrukturyzacja w Łomży

W 2012 roku rozpoczęła się restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa. Zmiany dotyczą głównie organizacji pracy w Łomży. Opracowano nowy schemat organizacyjny, na podstawie którego napisano nowy regulamin.

Zmiany polegają na likwidacji dwóch działów: Administracyjnego i Logistyki. W drugim z nich od dłuższego czasu nie było kierownika, wyznaczono dwóch pracowników odpowiedzialnych za zakupy, a nadzór nad całością sprawował Dyrektor. O ile w przypadku Stacji Paliw taka konfiguracja się sprawdziła, o tyle w przypadku Magazynu Technicznego wywołała niepotrzebne napięcia między tą sekcją a Stacją Obsługi. Ponieważ istnienie Magazynu Technicznego jest ściśle uzależnione od potrzeb warsztatu, nadzór nad jego działalnością powierzono Kierownikowi Działu Infrastruktury.

Rozwiązano również typowo kosztowy Dział Administracyjny. Część jego struktur włączono w Dział Infrastruktury, ale istotniejsza zmiana polega na wyłonieniu z pozostałej części Sekcji Rewizorskiej. Sekcja ta ma zastąpić zewnętrzne służby rewizorskie, których ilość i jakość kontroli jest niezadowalająca. Na szefa tej sekcji nieprzypadkowo wybrano dotychczasowego kierownika Działu Administracyjnego, który okazał się bardzo dobrym organizatorem pracy i bardzo skrupulatnym człowiekiem. Poza tym jego bezkompromisowość i dążenie do ujawniania wszelkich nieprawidłowości są cechami wysoce pożądanymi na tym stanowisku.

Zarząd stoi na stanowisku, że efektywność pracy jest ściśle zależna od ilości pracowników oraz odpowiednich kwalifikacji do wykonywania powierzonych zadań. Chodzi również o odpowiednie obciążenie pracą, ponieważ pracownicy przeciążeni jak i niedociążeni wykonują swoją pracę niedbale. Ponadto w drugim przypadku znacznie rozmywa się odpowiedzialność przy niepowodzeniach, a przy sukcesach istnieje duże prawdopodobieństwo niesprawiedliwego podziału nagród, które również pogarszają atmosferę pracy oraz efektywność.

Nieefektywność wykorzystania zasobów ludzkich w dużej mierze przenosi się na wynik ekonomiczny, nie tylko ze względu na przerost zatrudnienia. Intencją Zarządu było możliwie dalekie odsunięcie w czasie zwolnień i pozwolenie pracownikom na naturalne zwalnianie etatów. Niestety odejścia na emeryturę lub rentę obejmują głównie grupę zawodową kierowców, której szeregi trzeba uzupełniać. Wśród pracowników biurowych odejścia tego typu są i w ciągu najbliższych pięciu lat będą znikome. Pogarszająca się

sytuacja ekonomiczna spółki zmusza Zarząd do podjęcia bardziej radykalnych kroków i stopniowej rezygnacji z rezerw.

Kryterium oceny wyboru osób do rozwiązania umowy o pracę będą kwalifikacje oraz rzeczywista efektywność wykonywanych zadań.

Redukcja etatów obejmie:

	Ilość osób	Działanie	Oszczędność	Harmonogram
Biuro Turystyczne	1	Przeniesienie - Sekcja Rewizorska		01.04.2012
Sekcja Marketingu	1	Redukcja	2200	sierpień 2012
Stacja Paliw	1	Przeniesienie - Sekcja Rewizorska		01.04.2012
Księgowość	2	Redukcja	5600	styczeń 2013
Place	1	Redukcja (emerytura)		2013 - 2014
Kasy biletowe dworzec	1	Redukcja	2500	lipiec 2012
Kasa konduktorska	1	Przeniesienie - Sekcja Rewizorska		01.04.2012
Sekcja wynajmów	1	Redukcja	2200	01.04.2012
Obsługa taboru	1	Redukcja (emerytura)		kwiecień 2014
Połączenie: dyżurni ruchu i dyspozytorzy	3	Redukcja	7000	marzec 2013
Sprzątacze	4	Outsourcing	5000	lipiec 2012
Specjalista D.A.	1	Redukcja	1800	lipiec 2012
Magazyn Techniczny	1	Redukcja	2600	lipiec 2012
Kierownik D.A.	1	Przeniesienie - Sekcja Rewizorska		01.04.2012
	20	<i>Razem:</i>	28900	

Ze względu na procedurę zwolnień grupowych, nie można wszystkich zmian dokonać w roku bieżącym. Bez wszczynania tej procedury można zwolnić maksymalnie 21 pracowników z winy pracodawcy, z czego pracownicy z likwidowanej Placówki Terenowej w Kolnie stanowią większość. Redukcje etatów, choć nieprzyjemne, są niezbędne dla bezpieczeństwa zachowania pozostałych miejsc pracy. Zarząd będzie również starał się pomóc w znalezieniu zatrudnienia zwalnianym pracownikom, jak ma to miejsce w przypadku sprzątaczy, których przeniesienie do firmy zewnętrznej jest właśnie negocjowane.

Duże oszczędności przyniesie przeniesienie sprzątaczy oraz Sekcji Dozoru do firmy zewnętrznej. Powodem niezadowolenia wśród kierowców może być fakt, że będą zmuszeni do samodzielnego sprzątania autobusów, co niejednokrotnie było powodem burzliwych dyskusji w czasie spotkań ze związkami zawodowymi.

Podana kwota oszczędności jest wartością miesięczną i nie będzie dostępna w jednym okresie, ale będzie rosła w zależności od harmonogramu odejść. Ponadto część z tych oszczędności (około 7%) trzeba będzie przeznaczyć na podwyżki dla pracowników, którzy przejmą obowiązki zwalnianych osób. Jest to konieczne dla uspokojenia nastrojów społecznych i uniknięcia niepotrzebnych protestów w obronie likwidowanych etatów.

W skali rocznej oszczędności będą wyglądały następująco:

	2012	2013	2014
Oszczędność:	80 900,00	309 000,00	346 800,00
Oszczędność rzeczywista:	75 237,00	287 370,00	322 524,00

Z powyższej tabeli wynika, że ograniczenie kosztów będzie rosło do 2014 roku, gdzie obecne działania przyniosą pełny efekt. Zwolnienia grupowe pozwoliłyby szybciej osiągnąć stan końcowy, lecz wymagałyby poniesienia większych kosztów początkowych i odebrałyby Zarządowi możliwość swobodnego przepływu pracowników, to znaczy wymiany nadal zatrudnionych pracowników nieefektywnych na nowych, z większym zaangażowaniem

Głównym zagrożeniem dla podejmowanych działań jest ich temat. Trzeba się liczyć z interwencjami organizacji związkowych, które mogą również niepokoić Organ Właścicielski. Podejmowane działania są jednak niezbędne dla ochrony pozostałych etatów, odrobienia straty finansowej oraz zapewnienia pewności istnienia przedsiębiorstwa.

Podsumowanie – ograniczanie kosztów

W kolejnych latach koszty powinny zostać ograniczone w następujących kwotach:

	2012	2013	2014	2015	2016
Paliwo	120 000,00	200 000,00	230 000,00	250 000,00	270 000,00
Kolno	320 500,00	605 000,00	605 000,00	605 000,00	605 000,00
Zatrudnienie	75 000,00	287 000,00	322 000,00	350 000,00	350 000,00
<i>Razem:</i>	515 500,00	1 092 000,00	1 157 000,00	1 205 000,00	1 225 000,00

Należy zauważyć, że sumaryczna kwota rosnąca z roku na rok jest kwotą wynikową i nie oznacza obniżania kosztów co rok o wpisaną wartość. Na przykład oszczędności z likwidacji Placówki Terenowej w Kolnie sięgną około 600 tysięcy i zatrzymają się na tym poziomie. Jednak raz ograniczone koszty będą miały wpływ na wszystkie następne lata.

Również na uwadze należy mieć fakt, że zamieszczone kwoty, choć oparte na danych rzeczywistych, są szacunkowe i mogą różnić się od osiągniętych wyników o około 5%.

Zarząd jednak stoi na stanowisku, że ograniczenia kosztów mogą być raczej niedoszacowane, a faktyczny zysk z przeprowadzanych działań będzie wyższy.

Analiza marketingowa

Plan Marketingowy opracowany na polecenie Rady Nadzorczej zawiera niezbędną analizę marketingową i opis działań podjętych dla promocji usług świadczonych przez Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Łomży Sp. z o.o.

Plan Marketingowy jest aktualny i obowiązuje na rok 2012. Aktualizacja planu będzie następowała co pół roku, na podstawie analizy efektywności podejmowanych działań, aby minimalizować nieefektywne wydatki.

Aktualizacja Planu Marketingowego będzie następować również wtedy, kiedy Spółka będzie wprowadzała nową usługę, dotychczas niedostępną. Plan Marketingowy dołączony jest jako załącznik do niniejszego opracowania.

Plan finansowy

1. Założenia do planu (prognozy)

Prognoza finansowa została sporządzona na lata 2012 – 2016 w oparciu o dane z lat poprzednich Spółki oraz uwzględniono uwarunkowania rynkowe w przyszłości. Przy tworzeniu modelu finansowego przyjęto następujące założenia:

- prognoza została sporządzona na rok 2012 - 2016,
- przyjęto, że wzrost kosztów z tytułu inflacji będzie proporcjonalny do wzrostu cen, a tym samym sporządzono plan w cenach stałych,
- założono, wzrost przychodów o około 3 % - 5 % w porównaniu z 2011 r.,
- kalkulacja wysokości amortyzacji w 2012-2016 roku według dotychczasowych założeń, przy uwzględnieniu wielkości planowanych nakładów inwestycyjnych,
- założono wzrost pozostałych, nie wymienionych wcześniej kosztów rodzajowych, proporcjonalnych do wzrostu wartości przychodów,
- wartość majątku trwałego obliczono uwzględniając planowane nakłady inwestycyjne i odpisy amortyzacyjne,
- założono skorzystanie z leasingu operacyjnego na autobusy o łącznej wartości netto 1 000 tys. zł,
- założono skorzystanie z funduszy unijnych na zakup taboru autobusowego,
- założono skorzystanie w miarę potrzeb z kredytu inwestycyjnego w latach 2012-2016.
- cenę oleju napędowego przyjęto na poziomie średnie ceny z IV kwartału roku 2011,

2. Plan przychodów.

W przyjętej prognozie zakłada się zrealizować przedsięwzięcia inwestycyjne w ramach możliwości finansowych, które pokrywają niezbędne potrzeby inwestycyjne spółki w 2012 - 2016 r. Przedsięwzięcia inwestycyjne przewiduje się pokryć ze środków własnych oraz jeśli zajdzie potrzeba to skorzystanie z kredytu inwestycyjnego i środków unijnych na zakup odpowiedniej klasy autobusów.

Plan przychodów ze sprzedaży w latach 2012 - 2016 ustalono na poziomie:

Tabela 1. Prognoza ze sprzedaży Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Łomży sp. z o.o. w tys. zł

Lp	Przychody	2010	2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Przychody ze sprzedaży z dopłatami	20 603	22 621	23 302	24 232	25 458	26 751	28 322
2	Zmiana stanu produktu							
3	Razem przychody ze sprzedaży	20 603	22 621	23 302	24 232	25 458	26 751	28 322
4	Pozostałe przychody operacyjne	205	242	361	1 800	1 049	623	554
5	Pozostałe przychody finansowe	28	10	10	10	10	10	10
6	Razem przychody	20 836	22 873	23 673	26 042	26 517	27 384	28 886

W przychodach dominują przychody ze sprzedaży. Stanowią one będą około 98,4 % w 2012 roku, w 93,0% w 2013 roku i w 2014 roku 96,0 %. Pozostałe przychody operacyjne przewiduje się na poziomie ok. 361 tys. zł w 2012 roku, w 2013 roku 1800 tys. zł a w 2014 roku przewiduje się w wysokości 1 049 tys. zł, w roku 2015 planuje się na poziomie ok. 623 tys. zł a w 2016 r. planuje się w wysokości 554 tys. zł.

Przewidywane przychody finansowe w okresie od 2012 roku do 2016 roku będą kształtować się na tym samym poziomie tj. w wysokości ok. 10 tys. zł.

3. Plan kosztów.

Tabela 2. Prognoza kosztów w tys. zł

Lp	Wyszczególnienie	2010	2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Koszty operacyjne	21 759	24 302	23 497	24 032	25 269	26 761	28 030
2	Zmiana stanu produktu	0		0				
3	Razem koszty z działalności operacyjnej	21 759	24 302	23 497	24 032	25 269	26 761	28 030
4	Pozostałe koszty operacyjne	137	90	75	75	74	73	73
5	Pozostałe koszty finansowe	74	94	98	117	117	117	117
6	Razem 3+4+5	21 970	24 486	23 670	24 224	25 460	26 951	28 220

Poziom kosztów prognozowany w Spółce zakłada się poziom kosztów w cenach stałych, podobnie, jak poziom przychodów. W okresie prognozy zakłada się sprzedaż składników majątku trwałego zbędnego dla dalszej działalności firmy.

Prognoza struktury kosztów rodzajowych

Tabela 3. Prognoza struktury kosztów rodzajowych w tys. zł

Lp.	Koszty rodzajowe	2010	2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Amortyzacja	1 008	978	808	815	1 030	1 210	1 180
2	Zużycia materiałów i energii	5 655	6 399	6 052	5 757	5 722	5 820	5 710
3	Usługi obce	1 098	1 234	964	991	998	901	890
4	Podatki i opłaty	1 011	1 036	1 090	1 100	1 085	1 130	1 200
5	Wynagrodzenia	6 588	6 484	5 890	5 633	5 668	5 700	5 640
6	Ubezpieczenia społecznego i inne świadczenia	1 517	1 511	1 220	1 230	1 173	1 210	1 186
7	Koszty rodzajowe	307	407	150	158	160	131	179
8	Razem koszty rodzajowe (p.2 - p.8)	17 184	18 049	16 174	15 684	15 836	16 102	15 985
9	Koszty sprzedaży materiałów	4 573	6 253	7 323	8 348	9 433	10 659	12 045
10	Ogółem koszty rodzajowe (p.9+10)	21 757	24 302	23 497	24 032	25 269	26 761	28 030

Znaczącą pozycją w prognozowanych kosztach rodzajowych stanowią koszty wynagrodzeń wynoszą około 25,1 % kosztów rodzajowych w roku 2012, 23,4 % w roku

2013, 22,4 % w roku 2014, 21,3 % w 2015 roku i 20,1 % w 2016 roku. Kolejną pozycję stanowią przewidywane koszty zużycia materiałów i energii – około 25,8 % w roku 2012, 24,0% w roku 2013, 22,6 % w roku 2014, 21,7% w roku 2015 i 20,4 w roku 2016. Wysoki udział w kosztach stanowią koszty amortyzacji – około 3,4% kosztów rodzajowych w 2012, w 2013 roku 3,4 % i 4,2% w 2016 roku.

Znaczny udział w kosztach rodzajowych stanowią koszty ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń w 2012 stanowiły 5,2 %, w roku 2013 to przewidywany udział wyniesie 5,1%, w roku 2014 przewidywany udział to 4,6 %, w roku 2015 to 4,5 % i w roku 2016 przewidywany udział kosztów ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń w kosztach rodzajowych wyniesie 4,2 %.

Prognoza rachunku wyników

Tabela 3. Prognoza rachunku wyników w tys. zł

Wyszczególnienie		2010	2011	PLAN 2012	PLAN 2013	PLAN 2014	PLAN 2015	PLAN 2016
A.	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	20 603	22 622	23 302	24 232	25 458	26 751	28 322
	od jednostek powiązanych							
I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	15 781	15 978	15 622	15 477	15 346	15 071	14 832
	Zmiana stanu produktów (zwiększenia - wartość dodatnia, zmniejszenia - wartość ujemna)		152		0	0	0	0
	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki		0	0	0	0	0	0
	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	4 822	6 492	7 680	8 755	10 112	11 680	13 490
B.	Koszty działalności operacyjnej	21 759	24 301	23 497	24 032	25 269	26 761	28 030
I.	Amortyzacja	1 008	978	808	815	1 030	1 210	1 180
	Zużycie materiałów i energii	5 655	6 398	6 052	5 757	5 722	5 820	5 710
	Usługi obce	1 098	1 234	964	991	998	901	890
	Podatki i opłaty, w tym:	1 011	1 036	1 090	1 100	1 085	1 130	1 200

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Łomży Sp. z o.o.
Strategiczny Plan Wieloletni na lata 2012 - 2016

	podatek akcyzowy		0	0	0	0	0	0
V.	Wynagrodzenia	6 588	6 484	5 890	5 633	5 668	5 700	5 640
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	1 517	1 511	1 220	1 230	1 173	1 210	1 186
VII	Pozostałe koszty rodzajowe	309	407	150	158	160	131	179
VII I.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	4 573	6 253	7 323	8 348	9 433	10 659	12 045
C.	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	-1 156	-1 679	-195	200	189	-10	292
D.	Pozostałe przychody operacyjne	205	241	361	1 800	1 049	623	554
I.	Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych		30	100	1 538	686	259	188
II.	Dotacja							
III.	Inne przychody operacyjne	205	211	261	262	363	364	366
E.	Pozostałe koszty operacyjne	137	90	75	75	74	73	73
I.	Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych							
II.	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych							
III.	Inne koszty operacyjne	137	90	75	75	74	73	73
F.	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	-1 088	-1 528	91	1 925	1 164	540	773
G.	Przychody finansowe	28	10	10	10	10	10	10
I.	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:							
	od jednostek powiązanych							
II.	Odsetki, w tym:	28	10	10	10	10	10	10
	od jednostek powiązanych							
III.	Zysk ze zbycia inwestycji							
IV.	Aktualizacja wartości inwestycji							
V.	Inne							

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Łomży Sp. z o.o.
Strategiczny Plan Wieloletni na lata 2012 - 2016

H.	Koszty finansowe	74	94	98	117	117	117	117
I.	Odsetki, w tym:	74	94	98	117	117	117	117
	dla jednostek powiązanych							
II.	Strata ze zbycia inwestycji							
III.	Aktualizacja wartości inwestycji							
IV.	Inne							
I	Zysk (strata) z działalności gospodarczej (F+G-H)	-1 134	-1 612	3	1 818	1 057	433	666
J.	Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (J.I.-J.II.)		0					
I.	Zyski nadzwyczajne							
II.	Straty nadzwyczajne							
K.	Zysk (strata) brutto (I-J)	-1 134	-1 612	3	1 818	1 057	433	666
L.	Podatek dochodowy	128	18		345	251	82	326
M.	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)							
N.	Zysk (strata) netto (K-L-M)	-1 262	-1 630	3	1 473	806	351	340
	Wskaźnik zyskowności netto	-6,13	-7,21	0,01	6,08	3,17	1,31	1,20

Prognoza rachunku wyników Spółki na lata 2012 - 2016 pokazuje, że firma będzie osiągać dodatni wynik finansowy w poszczególnych latach będzie w wysokości 3 tys. zł netto w 2012 roku w 2013 roku 1 473 tys. , przewidywany wynik netto w 2014 rok wyniesie 806 tys. zł w 2015 roku 351 tys. zł i w 2016 roku 340 tys. zł. Wpływ na to ma rosnący poziom kosztów wynagrodzeń, kosztów amortyzacji, oraz wzrost kosztów materiałowych (olej napędowy) oraz recesja na rynku.

Wskaźnik zyskowności netto będzie się utrzymywał na poziomie około 0,1 w 2012 roku do 1,2 % w 2016 roku.

Prognozę aktywów i pasywów Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Łomży sp. z o.o. na lata 2012 – 2016 przedstawiono w poniższych tabelach.

1. Aktywa

Tabela 4. Aktywa w tys. zł

Lp.	Wyszczególnienie	2010	2011	PLAN 2012	PLAN 2013	PLAN 2014	PLAN 2015	PLAN 2016
	1	2	3	4	5	6	7	8
A.								
I	Aktywa trwałe	7 138	6 096	6 280	7 100	7 158	7 050	7 120
B. I	Aktywa obrotowe	2 978	2 600	3 178	3 617	3 910	3 908	4 166
-	zapasy	789	795	718	720	750	788	766
-	należności	1 403	1 274	2 220	1 897	2 360	2 600	2 550
-	środki pieniężne	786	531	240	1 000	800	520	850
B.	Krótkoterminowe rozlcz.							
II	międzyokr.	27	55	60	80	90	85	80
	Razem	10 143	8 751	9 518	10 797	11 158	11 043	11 366

2. Pasywa

Tabela 5. Prognoza pasywów w tys. zł

Lp.	Wyszczególnienie	2010	2011	PLAN 2012	PLAN 2013	PLAN 2014	PLAN 2015	PLAN 2016
0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Kapitał własny	4 913	3 949	3 952	5 425	6 231	6 582	6 922
	Fundusz							
-	podstawowy	5 975	5 975	5 975	5 975	5 975	5 975	5 975
-	Fundusz zapasowy	200	0	0	0	0	256	607

2	Nie rozliczony wynik z lat ubiegłych	0	-396	-2 026	-2 023	-550	0	0
3	Zysk netto/ strata	-1 262	-1 630	3	1 473	806	351	340
4	Rezerwa na zobowiązania	1 828	158	1 336	650	680	990	810
5	Zobowiązania krótkoterminowe	2 294	3 449	2 990	3 450	2 925	2 220	2 444
6	Fundusz specjalny	280	295	480	482	496	491	470
7	Rozliczenia międzyokresowe	828	900	760	790	826	760	720
8	Razem	10 143	8 751	9 518	10 797	11 158	11 043	11 366

Z zestawienia dokonanego w tabelach wynika, że:

- w roku 2012 - 2016 źródłem finansowania majątku przedsiębiorstwa będą kapitały własne, możliwość skorzystania z leasingu operacyjnego w miarę potrzeb z kredytu inwestycyjnego oraz skorzystanie z funduszu unijnych.
- w prognozowanym okresie stan środków pieniężnych utrzyma się na tym samym poziomie,
- w prognozowanym okresie stan zapasów utrzyma się na tym samym poziomie
- nastąpi także wzrost należności krótkoterminowych,
- w prognozowanym okresie rozliczenia międzyokresowe utrzymają się na tym samym poziomie.

PREZES ZARZĄDU
PKS w Łomży Sp. z o.o.
dr Adam Wykowski

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Łomży Sp. z o.o.

Aktualizacja Planu Restrukturyzacyjnego Spółki

jako suplement zatwierdzonego dokumentu

Zarząd Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Łomży Sp. z o.o.

2012-02-01

Wstęp

Poniższy plan jest opracowywany z punktu widzenia zarządu Spółki. Zawiera możliwe oszczędności, nawet te najbardziej restrykcyjne oraz wskazuje źródła potencjalnego zwiększenia dochodów.

Jest również naturalną kontynuacją poprzedniego, swego rodzaju suplementem, opracowanym dla potrzeb zmieniającego się rynku i środowiska. Środowisko należy rozumieć jako otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne, uwarunkowania w których działa spółka i na których się opiera.

Działania opisane w poprzednim planie będą kontynuowane. Zarząd uważa, że największą wartością Spółki są zasoby ludzkie. Optymalizacja zatrudnienia będzie kontynuowana przez „dociążanie pracowników” przy łączeniu etatów, a pozostałym znajdowanie nowych zadań, które mogą przynieść wymierną korzyść biznesową. W przypadku wystąpienia sytuacji, kiedy obecność takiego pracownika nie wniesie żadnej wartości dodanej, rozwiązana zostanie z nim umowa o pracę.

Działalność przewozowa i reorganizacja

W ciągu ostatnich 11 miesięcy cena litra paliwa wzrosła o około 1,00 złotych (cena wzrosła z 3,75 na 4,72). Oznacza to, że miesięcznie spółka ponosi koszty o 100 000 złotych wyższe niż rok temu, wynikające z tytułu wykonywania tej samej działalności podstawowej.

Optymalizacja kursów i linii jest monitorowana i prowadzona stale. Wszelkie zmiany wprowadzane są pod kątem interesu Właściciela. Ten temat szerzej będzie opisany w Planie Strategicznym.

Najważniejszą planowaną zmianą jest reorganizacja spółki, polegająca na korekcie regulaminu organizacyjnego i schematu organizacyjnego przedsiębiorstwa. Zmiana ta jest wymuszona przez potrzeby Działu Przewozów Pasażerskich, dotyczące monitoringu przepływu potoków pasażerów. Poddany zostanie likwidacji Dział Administracyjny, a jego część jego struktur włączona zostanie w Stację Obsługi. Tworząc pion Infrastruktury. Nad częścią tych zadań będzie miał nadzór bezpośrednio Dyrektor ds. Rozwoju i Administracji. Z osób najbardziej kompetentnych zostanie utworzona Sekcja Rewizorska, która również będzie podlegała bezpośrednio Dyrektorowi.

Głównymi zadaniami tej sekcji będzie kontrola biletów i pracy kierowców. Dzięki temu rozwiązaniu skorygowane zostaną umowy z zewnętrznymi firmami rewizorskimi, co pozwoli na oszczędności rzędu 5. 000 złotych miesięcznie, co w skali roku przełoży się na około 60. 000 złotych. Ponadto dzięki temu Spółka uzyska ściślejszą kontrolę, ponieważ kontroli będzie zdecydowanie więcej i obejmą swym zasięgiem cały obszar obsługiwany przez PKS. W Placówkach Terenowych również zostaną przydzieleni odpowiedni pracownicy, którzy będą kontrolowali kursy i kierowców na swoim terenie. Pracownicy Sekcji Rewizorskiej będą również badać potoki przepływu pasażerów, wprost w naturze oceniając zasadność wykorzystania takiego a nie innego autobusu oraz zbierając dane dla potrzeb Właściciela. Pozwoli to szybciej reagować na potrzeby pasażerów oraz skuteczniej planować zakupy autobusów, ze względu na ilość przewożonych pasażerów.

Stacja Obsługi

Kontynuowane będzie polepszanie organizacji pracy oraz zwiększanie wydajności pracy. Dodatkowo nastąpi systematyczna wymiana pracowników w miejscach, gdzie nie sprawdzają się dotychczasowi, co podnosi jakość świadczonych usług. Niemniej ten aspekt wymaga dalszej uwagi i analizy oraz reagowania w miarę potrzeb i możliwości.

Plan termomodernizacji budynku Stacji Obsługi. Uwaga Zarządu na ten temat została zwrócona przez Państwowy Inspektorat Pracy, który nakazał polepszenie środowiska pracy mechaników, szczególnie w sytuacjach bardzo mroźnych ostatnio zim. Oprócz oczywistej strony nakazu, Zarząd zbadał również wszelkie aspekty ekonomiczne tego przedsięwzięcia. W trakcie analiz okazało się, że inwestycja będzie bardzo kosztowna, uzasadniona społecznie. Pozytywnym jej aspektem będą oszczędności w postaci niższych opłat za ogrzewanie i opłat przesyłowych. W okresie zimowym opłaty te sięgały 40.000 złotych miesięcznie. W trakcie rozmów z projektantami z biur architektonicznych okazało się, że te opłaty będzie można zmniejszyć nawet o około 60 - 70%, a ponadto będzie można rezerwować niższą moc, co obniży koszt opłat stałych. Zakładając koszt inwestycji na poziomie 500. 000 złotych, pełny zwrot poniesionych nakładów miałby miejsce w trzecim roku i generował by strat energii. Niestety wiąże się to z wydatkowaniem ponad 500. 000 złotych. W związku z tym Zarząd szuka możliwości dofinansowania części inwestycji ze środków unijnych, bądź ochrony środowiska.

Postanowienia Układu Zbiorowego Pracy

Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy został skutecznie wypowiedziany. W lipcu rozpoczęły się rokowania, mające na celu w drodze negocjacji wyłonienie treści nowego aktu, regulującego zapisy dotyczące wynagradzania pracowników. Rokowania te powinny być prowadzone w dobrej woli i z poszanowaniem interesów obu stron, ustępstwa Zarządu nie znalazły odzwierciedlenia w postawie drugiej strony dialogu przy braku ustępstw organizacji związkowych, które dążą do uzyskania zapisów jak najbardziej zbliżonych do tych z poprzedniego Układu Zbiorowego Pracy.

Brak dobrej woli w rokowaniach okazał przewodniczący jednej z reprezentatywnych organizacji związkowych, oświadczając, że nie podpisze żadnych ustaleń do chwili spełnienia jego żądań i roszczeń. Wobec powyższego negocjacje posuwają się w niezadowalającym tempie, bez możliwości przewidzenia terminu ich zakończenia.

W trakcie negocjacji Zarząd próbował wprowadzić Regulamin Wynagradzania, jednak projekt regulaminu został jednomyślnie odrzucony przez wszystkie reprezentatywne organizacje związkowe. Obecnie nowi pracownicy są zatrudniani i wynagradzani na podstawie ogólnie obowiązujących przepisów.

Inwestycje. Podsumowanie.

Postanowienia zawarte w zatwierdzonym Planie Restrukturyzacji są realizowane. Nie wszystko przebiega jednak z założonym harmonogramem, liczne żądania drugiej strony dialogu społecznego wydłużają czas negocjacji. Zarząd szuka innych możliwości optymalizacji pracy. Nieprzewidziane sytuacje przynoszą z sobą nowe możliwości, podsuwają nowe rozwiązania, które Zarząd stara się wykorzystać jak najlepiej, mając na uwadze dobro przedsiębiorstwa i zatrudnionych w nim pracowników.

Inwestycje i przedsięwzięcia szerzej zostaną opisane w planie strategicznym. Kontynuowane będą wszystkie, opisane we wcześniejszym planie. Zrezygnowano z budowy myjni bezdotykowej, ponieważ w dość krótkim okresie zostały wybudowane w najbliższej okolicy trzy dodatkowe i przy braku zwiększenia popytu na ten rodzaj usług, inwestycja nagle utraciła uzasadnienie biznesowe, a możliwy okres zwrotu uległ wydłużeniu. Do rozważenia kontynuowania tego przedsięwzięcia będzie można wrócić po wykonaniu modernizacji stacji paliw i po poprawieniu się kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa.

PREZES ZARZĄDU
PKS w Łomży Sp. z o.o.

Adam Wykowski



PLAN MARKETINGOWY

Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej

Sp. z o. o. w Łomży

Wij

SPIS TREŚCI

I. Wstęp.....	3
II. Opis firmy.....	4
III. Analiza konsumenta i rynku docelowego.....	5
1) Analiza rynku produktu.....	5
2) Analiza SWOT.....	6
3) Analiza konkurencji.....	7
4) Konsument i rynek docelowy.....	9
IV. Cel marketingowy.....	11
V. Strategie marketingowe.....	12
1) Strategia produktu.....	12
2) Strategia cenowa.....	12
3) Strategia dystrybucji.....	13
4) Strategia promocji.....	13
VI. Taktyka i budżet marketingowy.....	15
VII. Kontrola marketingowa.....	16

I. WSTĘP

Tematem poniższego opracowania jest plan marketingowy Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Łomży obejmujący dwa główne obszary:

➤ otoczenie rynkowe Przedsiębiorstwa, składające się z poniższych elementów:

- ✓ charakterystyka branży, w której działa Przedsiębiorstwo,
- ✓ charakterystyka popytu na usługi Przedsiębiorstwa,
- ✓ kluczowe czynniki sukcesu;

➤ obecną sytuację Przedsiębiorstwa, na którą składają się następujące czynniki:

- ✓ ogólne informacje dotyczące pozycji Przedsiębiorstwa na rynku,
- ✓ charakterystyka usług i sprzedaży Przedsiębiorstwa,
- ✓ charakterystyka powiązań z dostawcami i odbiorcami,
- ✓ charakterystyka konkurencji.

Niniejszy plan marketingowy sporządzony został dla kierownictwa firmy w celu optymalizacji procesów zarządzania marketingowego.

II. OPIS FIRMY

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Łomży Sp. z o. o. zostało utworzone na bazie Państwowej Komunikacji Samochodowej powołanej do życia dekretem Rady Ministrów z dnia 16 stycznia 1946 roku. Ekspozytura PKS w Łomży została powołana do życia w dniu 1 lipca 1946 r. Placówka terenowa w Grajewie powstała w 1951r., a w 1979 r. utworzono placówkę terenową w Kolnie.

Z dniem 1 stycznia 1999 roku funkcję organu założycielskiego przedsiębiorstwa pełni Wojewoda Podlaski, natomiast przedsiębiorstwem kieruje Prezes Zarządu – Adam Wykowski.

Główną siedzibą Przedsiębiorstwa jest Łomża, gdzie PKS funkcjonuje pod adresem: Al. Piłsudskiego 88, 18-400 Łomża. Ponadto funkcjonują dwie placówki terenowe w Kolnie przy ul. Wojska Polskiego 58 oraz w Grajewie przy ulicy Elewarorskiej 6a.

Przedmiotem działalności Przedsiębiorstwa są:

- ✓ Prowadzenie publicznej komunikacji samochodowej, towarowego transportu samochodowego oraz spedycji oraz prowadzenie innej działalności związanej z rozwojem i funkcjonowaniem w/w działalności,
- ✓ Prowadzenie działalności obsługowo – naprawczej taboru samochodowego, zespołów i podzespołów oraz regeneracji części zamiennych,
- ✓ Prowadzenie działalności sprawdzania i legalizacji urządzeń kontrolno – pomiarowych używanych w środkach transportu oraz diagnostyki samochodowej i przeglądów okresowych,
- ✓ Prowadzenie działalności usługowej w zakresie nauki jazdy,
- ✓ Prowadzenie działalności w zakresie wykorzystania majątku trwałego przedsiębiorstwa (usługi hotelarskie, wynajem gruntów, budynków, pomieszczeń i innych nieruchomości na własny rachunek).

III. ANALIZA KONSUMENTA I RYNKU DOCELOWEGO

Analiza rynku produktu

Krajowy pasażerski rynek przewozowy w znacznej części zdominowany jest przez przedsiębiorstwa PKS. Ponad 170 przedsiębiorstw PKS funkcjonujące w Polsce posiadało ponad 17 tys. pojazdów, z których znaczna część zaangażowana jest w wykonywanie przewozów w regularnej krajowej pasażerskiej komunikacji międzymiastowej. Autobusy i autokary w większości są przestarzałe i posiadają niski standard techniczny.

Szacunki wskazują, że przedsiębiorstwa PKS wykonują około 5 % krajowych przewozów okazjonalnych (turystyka, przewozów pracowników, uczniów itp.). Największą konkurencją dla polskich firm są przewoźnicy międzynarodowi, charakteryzujący się znacznie nowocześniejszym taborem oraz korzystniejszą strukturą kosztów.

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Łomży Sp. z o. o. świadczy usługi skierowane do mieszkańców miasta Łomża, powiatu łomżyńskiego, powiatów sąsiednich oraz innych miejscowości powiązanych komunikacyjnie z regionem, a także korzystających z usług przewozowych realizowanych poza regionem.

Łomża leży w zachodniej części województwa podlaskiego. Zasięgiem działania obejmuje przede wszystkim teren powiatu łomżyńskiego oraz powiaty sąsiednie, realizuje połączenia ponadlokalne do miejscowości województwa podlaskiego, warmińsko – mazurskiego, mazowieckiego i innych. Funkcje i rola miasta oraz jego położenie determinują konieczność utrzymywania licznych połączeń komunikacyjnych mieszkańców miasta z regionem oraz mieszkańców regionu z miejscami pracy, nauki, administracji itp. Duży wpływ na lokalny rynek przewozów pasażerskich ma oddziaływanie dużych aglomeracji miejskich, do których należy zaliczyć przede wszystkim Białystok – położony 75 km od Łomży. Położenie miasta w sąsiedztwie Białorusi, Litwy i Rosji oraz dogodne połączenia komunikacyjne, stwarzają doskonałe warunki do rozwoju gospodarczego i kulturalnego.

Analiza SWOT

W branży usług przewozowych świadczonych w ramach transportu pasażerskiego duże znaczenie dla pozycji zajmowanej przez przedsiębiorstwa PKS na rynku mają obszar oraz filozofia działania; poziom kosztów; posiadany tabor.

Do tej pory filozofia działania PKS-ów zakładała, że są one przedsiębiorstwami użyteczności publicznej – nie konkurują ze sobą, a ich obszary działania są ustalone. Dopiero odrzucenie tych utartych przez lata założeń może sprawić, że dana firma będzie się rozwijać i osiągać zyski. Kluczowe znaczenie ma również efektywne wykorzystanie majątku lub pozbycie się jego części ze względu na dodatkowe koszty utrzymania go.

Elementem powodującym zbyt wysokie koszty jest niedostosowanie taboru do warunków panujących na poszczególnych liniach. Należy więc podchodzić do tego zagadnienia bardzo elastycznie dysponując pojazdami proporcjonalnymi do potrzeb, tj. małymi, średnimi czy dużymi.

Do kluczowych czynników sukcesu na rynku przewozów pasażerskich należą:

- ✓ cena – pasażerowie oczekują od przewoźników atrakcyjnej oferty przewozowej po niskiej cenie za usługę,
- ✓ jakość świadczonych usług – z punktu widzenia klienta ważna jest niezawodność, rytmiczność i dogodność czasowa połączeń komunikacyjnych obsługiwanych przez PKS – y oraz wygoda w czasie podróży zwłaszcza w przypadku przewozów dalekobieżnych,
- ✓ elastyczność w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków rynkowych – szybkie reagowanie na potrzeby klientów i dostosowywanie standardu usług transportowych do tych potrzeb.

W posiadaniu PKS w Łomży znajdują się następujące kluczowe czynniki sukcesu:

- ✓ konkurencyjne ceny,
- ✓ jakość świadczonych usług charakteryzuje się niezawodnością, rytmicznością i dogodnością czasową połączeń. Niestety posiadany tabor jest dość zaawansowany wiekowo i zdarzają się usterki podczas wykonywania kursów. W celu eliminacji

usterek taboru poddawany jest częstym przeglądom. W razie awarii podstawiany jest autobus zastępczy. Do obsługi linii dalekobieżnych wysyłane są autobusy o najwyższym standardzie,

✓ elastyczność w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków rynkowych – rozkład jazdy jest układany pod potrzeby klienta, godziny kursowania autobusów są dopasowane w taki sposób, aby zaspokajały one potrzeby pasażerów dojeżdżających do zakładów pracy oraz szkół,

✓ posiadanie zaplecza technicznego do obsługi technicznej taboru autobusowego (stacji napraw, stacji diagnostycznej, myjni, lakierni, stacji paliw, laboratorium tachografów),

✓ dysponuje odpowiednio przygotowaną kadrą do realizacji zadań w warunkach zmieniającej się sytuacji na rynku.

Analiza konkurencji

Głównym produktem Przedsiębiorstwa są przewozy osób, zwłaszcza świadczenie usług regularnego transportu na trasach lokalnych i dalekobieżnych. Na lokalnym i regionalnym rynku funkcjonuje obecnie kilkanaście podmiotów świadczących usługi zbliżone do PKS w Łomży. Do największych konkurentów posiadających zezwolenia na świadczenie usług przewozowych regularnych, na liniach komunikacyjnych wykraczających poza obszar co najmniej powiatu lub poza obszar co najmniej jednego województwa należy zaliczyć:

- ✓ Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Białymstoku Spółka Akcyjna;
- ✓ Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Siemiatyczach Sp. z o. o.
- ✓ Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Suwałkach Spółka Akcyjna,
- ✓ Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej Veolia Bielsk Podlaski;
- ✓ Biuro Podróży „JOANNA”
- ✓ „TRANS – TURYST”
- ✓ „BALTICA TRAVEL”
- ✓ „MISTRAL TRAVEL”

✓ Biuro Podróży „ROBIN”

Ponadto na rynku napraw mechanicznych pojazdów samochodowych w Łomży funkcjonują m.in.:

- ✓ „AGROCAST” Sp. z o. o.
- ✓ „AUTONAPRAWA”
- ✓ „AUTOSERVICE”
- ✓ „ELTRA”
- ✓ „GOSK”
- ✓ „TRANSPORT I MECHANIKA POJAZDOWA”
- ✓ „MECHANIKA POJAZDOWA”
- ✓ „ZBYMAR”

Wymienione przedsiębiorstwa to w większości firmy z wieloletnim doświadczeniem i uznaniem na rynku napraw samochodów a rywalizacja z nimi szczególnie w zakresie samochodów osobowych wymaga dużej znajomości rynku i umiejętności kalkulowania cen, które zapewniłyby dostateczną rentowność, a jednocześnie pozwoliły na skuteczną konkurencję.

Na rynku tachografów konkurencja zlokalizowana jest przede wszystkim w Białymstoku:

- ✓ „ALFA – ELEKTRO” Sp. z o. o.
- ✓ „RANDAL”
- ✓ „WOTAX TAXI SERWIS”
- ✓ „MAR – CAR”
- ✓ „BIAMOT”

Ponadto w najbliższej okolicy funkcjonuje kilkanaście stacji benzynowych realizujących sprzedaż oleju napędowego, benzyny i autogazu oraz kilkanaście baz noclegowych z konkurencyjnymi cenami.

Konsument i rynek docelowy

Lokalizacja klientów Przedsiębiorstwa jest ściśle związana z charakterem oferowanych przez nią usług. W praktyce podstawowym obszarem jego działania jest rejon powiatu łomżyńskiego i powiatów sąsiednich.

Najwięksi odbiorcy Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Łomży na przełomie lat:

- ✓ PKS Warszawa
- ✓ PKS Białystok
- ✓ PKS Olsztyn
- ✓ PKS Suwałki
- ✓ Zespół Obsługi Placówek Oświatowych Kolno
- ✓ Krzysztof Murawski Łomża
- ✓ Szkoła Podstawowa i Gimnazjum w Radziłowie,
- ✓ Urząd Gminy Wąsosz
- ✓ Usługi Transportowo – Budowlane Andrzej Zalewski
- ✓ Szkoła Podstawowa w Wiźnie
- ✓ Szkoła Podstawowa i Gimnazjum w Rutkach
- ✓ Szkoła Podstawowa w Kołomyi
- ✓ Publiczne Gimnazjum w Piątnicy
- ✓ Zespół Szkolno - Przedszkolny w Piątnicy
- ✓ Szkoła Podstawowa i Gimnazjum w Miastkowie
- ✓ Gimnazjum w Małym Płocku
- ✓ Szkoła Podstawowa w Jarnutach
- ✓ Szkoła Podstawowa w Chłudniach
- ✓ Szkoła Podstawowa i Gimnazjum w Nowogrodzie.

W przewozach turystycznych ważniejszymi odbiorcami usług PKS są:

- ✓ Łomżyński Klub Sportowy – wycieczki krajowe,
- ✓ Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego - nauka jazdy,
- ✓ Parafia Dobrzyjałowo,
- ✓ Grupa Purzeczeko,

- ✓ Centrum Rehabilitacji,
- ✓ Caritas w Łomży – wycieczki krajowe i zagraniczne,
- ✓ „Robin” - wycieczki krajowe,
- ✓ Towarzystwo Przyjaciół Dzieci w Łomży – wycieczki krajowe,
- ✓ Baltiva Travel – wycieczki krajowe,
- ✓ Firma pogrzebowa EPITAFIUM,
- ✓ Firma pogrzebowa Marczyk.

W znacznej części przewozów osobowych realizowanych przez Przedsiębiorstwo korzystają stali indywidualni klienci. Obecnie rynkiem docelowym jest rynek lokalny oraz rynek krajowy.

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Łomży Sp. z o. o. planuje zwiększenie świadczenia swoich usług oraz umocnienie pozycji w segmentach: drugim, trzecim oraz czwartym poprzez terytorialne poszerzenie działalności.

Klienci segmentu pierwszego będą nadal obsługiwani tylko na rynku lokalnym (Polska).

IV. CEL MARKETINGOWY

Celem poniższego planu marketingowego jest opis stanu oraz perspektyw rozwoju Przedsiębiorstwa poprzez określenie jego potencjału rozwojowego uwarunkowanego zarówno czynnikami wewnętrznymi (świadczona usługa, realizowana strategia), jak również czynnikami zewnętrznymi (zmiany otoczenia rynkowego). Do celów głównych Przedsiębiorstwa należą:

- ✓ osiągnięcie pozycji dominującego przewoźnika na terenie wschodniej Polski w ciągu 10 lat,
- ✓ zwiększenie stałych kontraktów o 15% w ciągu 5 lat,
- ✓ szkolenia kierowców i kadry administracyjnej,
- ✓ szeroki zakres i wysoka jakość świadczonych usług,
- ✓ rzetelna informacja o usługach,
- ✓ doświadczona kadra podnosząca kwalifikacje,
- ✓ wzrost sprzedaży liczby paliw poprzez rozbudowę własnej stacji paliw,
- ✓ poszerzenie działalności Biura Podróży przy PKS w Łomży.

V. STRATEGIE MARKETINGOWE

Strategia produktu

Nasze nowe usługi (tj. nowoczesna stacja paliw i transport osobowy do krajów Unii Europejskiej) skierowane są do klientów segmentu 2, 3 oraz 4. Dysponujemy bogatym taborem samochodowym i wykwalifikowanymi pracownikami, służącymi radą i pomocą w każdej sytuacji. Dzięki nim mamy szerokie pole w realizacji zamówień. Nasze działania koncentrują się na Kliencie i zaoferowaniu mu takiej usługi aby był usatysfakcjonowany. Dzięki inwestycji w nowoczesną stację paliw spełniającej unijne wymogi i poszerzenie oferty przez sprzedaż benzyny, zyski uzyskiwane ze sprzedaży pozwolą na duże inwestycje w nowoczesny tabor. To zagwarantuje wysoki standard poszerzonej oferty turystycznej, tym samym umożliwi transport osobowy na ranek krajowy jak i zagraniczny.

Strategia cenowa

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Łomży stara się łączyć zalety tradycyjnego przewoźnika i taniego środka transportu. Obniżono w znaczny sposób ceny biletów miesięcznych w stosunku do biletów jednorazowych (o ok. 30%).

Kolejną zmianą jest oferta bezpłatnych przejazdów dla mieszkańców sąsiednich miejscowości w przypadku korzystania z oferty nauki jazdy jaką świadczy Przedsiębiorstwo.

Spółka obniżyła ceny kursu na prawo jazdy w stosunku do konkurencyjnych firm o ok. 30% w stosunku do ogółu. Zmniejszenie ceny było możliwe dzięki własnej stacji paliw oraz przeszkoleniu dotychczasowych pracowników Spółki pod kątem instruktora nauki jazdy.

Dla stałych i dużych pod względem ilości zakupionego paliwa klientów przedsiębiorstwo oferuje rabaty cenowe na każdym zakupionym litrze gazu czy też oleju napędowego. Dla pozostałych klientów za okazaniem specjalnej karty rabatowej taki rabat również jest możliwy, jednak przy zakupionej określonej ilości paliwa.

Przedsiębiorstwo przy wszystkich obniżkach nie zrezygnowała z braku opłat bagażowych.

Strategia dystrybucji

Kanały dystrybucji, które będzie wykorzystywać Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Łomży Sp. z o. o.:

- ✓ zamieszczanie informacji i oferty na ogólnodostępnych i lokalnych stronach internetowych, gazetach i środkach informacji,
- ✓ wypracowane kontakty,
- ✓ stali klienci.

Informacje o ofercie naszej firmy będą zamieszczane na ogólnodostępnej stronie internetowej, która przekierowywać będzie na firmową adres internetowy. Wszystkie oferty będą czytelne na tyle, że każdy znajdzie tego, czego w danym momencie potrzebuje. W ten sposób klienci będą poinformowani o tym jakie mamy oferty usług, aktualnych cenach paliw czy ofertach wycieczek. Dodatkowym atrybutem jest założenie profilu internetowego na najczęściej uczęszczanym portalu internetowym.

Usługi będziemy również świadczyć stałym klientom, z którymi mamy podpisane kontrakty na wynajem powierzchni, usługi transportowe dla szkół czy sprzedaż paliw. Zaś kontakty z klientami, którzy korzystali z naszych usług jednokrotnie czy też wielokrotnie pozwolą nam pozyskać ich na nowo dzięki naszej ofercie.

Strategia promocji

Uważamy, że „dobry produkt reklamuje się sam”, dlatego też nakłady na te elementy marketingu nie będą wygórowane. Nasze działania promocyjne to: wykształceni, inteligentni, umiejący zachować się stosownie do sytuacji pracownicy.

Logo i hasło promujące firmę wyłonione w ramach konkursu międzyszkolnego adekwatnie wynagrodzone, umieszczone będzie na wszystkich naszych samochodach.

Posiadamy stronę internetową Przedsiębiorstwa, którą chcemy przebudować, a w najbliższym czasie planujemy zaopatrzyć się w gadżety z naszym logiem takimi jak:

długopisy, kubki, czapki, kurtki, polary, notesiki, kalendarzyki, breloki

Planujemy kampanię promocyjną, która będzie miała za zadanie wypromowanie usług — wycieczek, konkurencyjnych cen paliw oraz kursu na prawo jazdy z wykorzystaniem lokalnej prasy oraz lokalnej telewizji. W prasie ogłoszenia będą się pojawiały co tydzień przez okres trzech miesięcy. Natomiast w telewizji ogłoszenie będzie się ukazywało codziennie przez okres jednego miesiąca.

Chcąc, aby potencjalny klient nas zauważył, planujemy umieścić w większej części miasta duże banery reklamowe z rodzajem świadczonych usług. Kosztowne, ale gwarantujące zwrot poniesionych kosztów z reklam innych firm jest zainwestowanie w firmowe telebimy. Idealnym miejscem na to są główne skrzyżowania świetlne.

Bezpośrednio do klienta dotrzemy poprzez wykonanie kalendarzy okazjonalnych w większej ilości niż dotychczas — dla stałych oraz nowych potencjalnych klientów firmy. Do danego kalendarza czy ulotki informacyjnej o rodzaju świadczonych usług, po uprzednim ustaleniu listy klientów, na których nam szczególnie zależy, dołączona zostanie specjalna oferta, dzięki czemu poczują się wyróżnieni.

Bierzemy również pod uwagę sponsorowanie lokalnych imprez kulturowych poprzez wykonanie koszulek z logiem Przedsiębiorstwa, czy dofinansowanie danego rodzaju imprezy lokalnej.

Gwarancją zatrzymania nowego klienta będzie rabat udzielony w przypadku gdy klient do nas wróci.

VI. TAKTYKA I BUDŻET MARKETINGOWY

Taktyka marketingowa

Lp.	Wyszczególnienie działań	Termin realizacji
1	Kampania reklamowa w prasie, internecie i banerach reklamowych	Marzec 2012 czerwiec 2012 wrzesień 2012
2	Umieszczenie firmowych telebimów w punktach newralgicznych	II kwartał 2012
3	Sponsoring cyklu imprez międzyszkolnych i kulturalnych	czerwiec - wrzesień 2012
4	Aktualizacja witryny internetowej	na bieżąco
5	Rozpowszechnienie na rynku lokalnym gadżetów firmowych	od marca 2012
6	Uruchomienie konkursu na logo i hasło firmy	od lutego 2012

Budżet marketingowy na rok 2012

Lp.	Wyszczególnienie	Potrzebne środki
1	Koszty promocji	62 000,00 zł
2	Koszty dystrybucji	56 000,00 zł
3	Wynagrodzenia osób zajmujących się prowadzeniem działań marketingowych	32 000,00 zł
4	Razem koszty działań marketingowych	150 000,00 zł

Taktyka marketingowa

Dzięki inwestycji w nowoczesną stację paliw spełniającej unijne wymogi, podniesiony zostanie nie tylko standard sprzedawanych usług, ale również przychód. Pozwoli to na inwestycje w reklamę. Przewidziane w związku z tym jest dla stałych klientów oprócz korzystnych rabatów jako forma zachęty otrzymanie firmowych gadżetów. W zależności od ilości zamówionego paliwa będą to gadżety począwszy od długopisów, notesików, breloczków- po polary, kurtki, czapki, kubki, parasole, czy tokeny z żetonami do koszy na zakupy. Aby zyskać potencjalnego klienta, zostaną rozpowszechnione ulotki firmowe z ofertą świadczonych przez Spółkę usług. Głównym adresem taktyki marketingowej będą szkoły, przedszkola, placówki użyteczności publicznej oraz osoby prywatne, do których skierowane zostaną oferty wynajmów autokarów i wycieczek oparte na konkurencyjnych cenach. Nośnikami informacji, które PKS chce "wykorzystać", będą lokalne strony internetowe, oklejenia autokarów spółki, ogłoszenia w prasie, banery reklamowe inwestowane bezpośrednio bez firmę czy radio. Aby utrzymać stałą relację z nowymi i dotychczasowymi klientami, pod koniec każdego roku zostaną zaprojektowane firmowe kalendarze ścienne oferowane bezpłatnie.

Kosztorys budżetu marketingowego na 2012 rok

Lp	Rodzaj produktu	Cena jednostkowa	Miesięczny koszt netto przy minimalnym nakładzie
1	długopisy z logo firmy	0,38-2,03 zł/ 1 000szt	1 200 zł / 1 000 szt
2	teczki	0,78-1,89zł / szt	133 zł / 100 szt
3	kubki z logo firmy	2,20-3,60zł / 100 szt	290 zł / 100 szt
4	czapki z logo firmy	4,5 zł/ 100 szt	450 zł / 100 szt
5	kurtki z logo firmy	100 zł/ 10 szt	1 000 zł/ 10 szt
6	polary z logo firmy	50 zł/ 10 szt	500 zł/ 10 szt
7	notesy	0,66 zł/ 100 szt	66 zł / 100 szt
8	parasole	11,25 zł/ 100 szt	1 125 zł /100 szt
9	kalendarze	4,72 zł -5,72zł /100 szt	522 zł /100 szt
10	breloki	3,25zł / szt	325 zł / 100 szt
11	tokeny z żetonami	1,85zł / szt	185 zł/100
12	ulotki	0,02 zł-0,16 zł/ szt	90 zł /1 000 szt
13	banery reklamowe	15 000 zł/ szt	15 000 zł / szt
14	reklama w TV	1 200 zł/ m-c	1 200 zł/ m-c
15	reklama w radio	1 600 zł/ m-c	1 600 zł/ m-c
16	reklama w prasie	450 zł -600 zł/m-c	525 zł / m-c
17	reklama na stronie internetowej	560 zł / m-c	560 zł / m-c
18	oklejenie autokarów	350zł -1500 zł/ szt	925 zł / szt
	RAZEM		25 696,00 zł
	pomijając inwestycje w banery, które są kosztem jednorazowym		10 696,00 zł
	suma kosztów do końca roku tj. IV 2012 -XII 2012 (bez kosztów banerów)		96 264,00 zł

PRZEDSIĘBIORSTWO
KOMUNIKACJI SAMOCHODOWEJ
w Łomży Sp. z o.o.

19-400 Łomża, Al. J. Piłsudskiego 88
tel. 86/218 82 81, 86/218 17 55
KRS 000817930, NIP 718-000-02-02


PREZES ZARZĄDU
PKS w Łomży Sp. z o.o.
dr Adam Wykowski



PRZEDSIĘBIORSTWO
KOMUNIKACJI SAMOCHODOWEJ
W ŁOMŻY Sp. z o.o.

e-mail: pks@pks.lomza.pl
www.pks.lomza.pl

18 - 400 Łomża, Al. J. Piłsudskiego 88
NIP: 718-000-02-92, Tel. (086) 218-82-81, Fax. (086) 218-17-65

PLAN RZECZOWO – FINANSOWY

Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Łomży sp. z o. o.

na 2012 r.

Łomża 02.12.2011 rok

SPIS TREŚCI

I. Plan finansowy

	Nr strony
I.1. Założenia do planu	3
I.2. Przychody i koszty ogółem	4
I.3. Struktura kosztów ogółem	6
I.4. Wynik finansowy, cena, rentowność	7
I.5. Wielkości bilansowe i informacje dodatkowe	9

II. Plan Rzeczowy

II.1. Zatrudnienie i płace	11
II.2. Nakłady inwestycyjne	13
II.3. Amortyzacja	16
II.4. Koszty poprawy warunków pracy	16
II.5. Zużycie materiałów i surowców	17
II.6. Gospodarka zapasami	18
II.7. Usługi wykonywane przez wykonawców zewnętrznych	19
II.8. Działalność usługowa	20
II.9. Działalność handlowa	23

III.1. Zagrożenia w realizacji planu	23
--	----

IV. 1. Załączniki

Załącznik Nr 1: Przychody, koszty, wynik finansowy brutto z działalności Spółki w latach 2011 –2012

PLAN FINANSOWY

I. 1. Założenia do planu.

Prognoza finansowa została sporządzona na rok 2012 w oparciu o dane i materiały pochodzące z Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Łomży Sp. z o. o. przy tworzeniu planu finansowego przyjęto następujące założenia:

- prognoza została sporządzona na rok 2012,
- przyjęto, że wielkość kosztów z tytułu inflacji będzie proporcjonalny do wzrostu cen, a tym samym sporządzono plan w cenach stałych,
- założono, wzrost przychodów o około 3,0 % w porównaniu z 2011 r.,
- kalkulacja wysokości amortyzacji w 2012 roku według dotychczasowych założeń, przy uwzględnieniu wielkości planowanych nakładów inwestycyjnych,
- założono spadek pozostałych, nie wymienionych wcześniej kosztów rodzajowych, proporcjonalnych do spadku wartości przychodów,
- wartość majątku trwałego obliczono uwzględniając planowane nakłady inwestycyjne i odpisy amortyzacyjne,
- założono możliwość skorzystania z kredytu na inwestycję zgodnie z potrzebami w tym zakresie o łącznej wartości netto 400 tys. zł,
- skorzystanie z leasingu operacyjnego w kwocie około 700 tys. zł,
- cenę oleju napędowego przyjęto na poziomie średniej ceny z IV kwartału z roku 2011,
- zatrudnienie założono na poziomie około 200 osoby,
- wielkość wynagrodzeń przyjęto wzrost o około 0,5 % jako bezpieczne dla Spółki,
- podatek dochodowy w 2012 roku liczono przyjmując opodatkowanie na poziomie 19 %,
- założono zbycie w 2012 r. części działki o wartości około 560 tys. zł.

2. Prognoza przychodów i kosztów ogółem

W przyjętej prognozie zakłada się działalność Spółki w oparciu o dotychczasową działalność firmy. W takim wariantcie Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Łomży sp. z o.o. jest w stanie zrealizować przedsięwzięcia inwestycyjne w ramach możliwości finansowych o łącznej wartości około 476,5 tys. zł ze środków własnych oraz ze środków obcych tj. skorzystanie z kredytu w wysokości 400 tys. zł, które pokrywają niezbędne potrzeby inwestycyjne Spółki w 2012 r. oraz skorzystanie z leasingu w wysokości około 700 tys. zł.

Prognozę przychodów ze sprzedaży w 2012 roku ustalono na poziomie:

Tabela 1. Prognoza przychodów ogółem ze sprzedaży Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Łomży sp. z o.o. w tys. zł

Lp.	Przychody	Przewid I- XII.2011 r.	Przewid I- XII.2012 r.	Dynamika % 2012/2011	Struktura % 2011	Struktura % 2012
0	1	2	3		5	6
1	Przychody ze sprzedaży z dopłatami	22 616	23 302	103,02	98,93	98,43
2	Zmiana stanu produktu				0,00	0,00
3	Razem przychody ze sprzedaży	22 616	23 302	103,02	98,93	98,43
4	Pozostałe przychody operacyjne	235	361	153,62	1,03	1,52
5	Pozostałe przychody finansowe	10	10	100,00	0,04	0,04
6	Razem przychody	22 861	23 673	103,55	100,00	100,00

W przychodach ogółem dominują przychody ze sprzedaży. Stanowią one około 98,93 % w roku 2011. W 2012 roku zaplanowano udział przychodów w wysokości 98,43 % i szacuje się go w wysokości 23 673 tys. zł. Pozostałe przychody operacyjne kształtowały się w 2011 roku na poziomie ok. 235 tys. zł, natomiast zaplanowana wielkość na roku 2012 r wynosi 361 tys. zł. Przychody finansowe w 2011 roku kształtowały się na poziomie 10 tys. zł. W 2012 roku przewiduje się przychody finansowe na tym samym poziomie co w roku poprzednim.

Tabela 2. Prognoza kosztów ogółem w tys. zł

Lp.	Wyszczególnienie	Przewid. I-XII.2011 r.	Przewid. I-XII.2012 r.	Dynamika % 2012/2011	Struktura % 2011	Struktura % 2012
0	1	2	3		5	6
1	Koszty operacyjne	24 248	23 497	96,90	99,26	99,27
2	Zmiana stanu produktu	0	0	0,00	0,00	0,00
3	Razem koszty z działalności operacyjnej	24 248	23 497	96,90	99,26	99,27
4	Pozostałe koszty operacyjne	92	75	81,52	0,38	0,32
5	Pozostałe koszty finansowe	89	98	109,10	0,36	0,41
6	Razem 3+4+5	24 429	23 670	96,89	100,00	100,00

Poziom kosztów operacyjnych wraz ze zmianą produktu w 2011 roku kształtuje się w wysokości 24 248 tys. zł, a w 2012 przewiduje się wielkość 23 497 tys. zł obniżenie o 751 tys. zł w stosunku do 2011 roku. Pozostałe koszty operacyjne w 2011 roku z tendencją spadkową w stosunku do 2011 roku. Pozycje pozostałe koszty finansowe w 2012 roku zwiększą się o kwotę 9 tys. zł w stosunku do roku 2011 ze względu na koszty odsetek od zawartych umów leasingowych.

Tabela 3. Prognoza wyniku finansowego w tys. zł.

Lp.	Wyszczególnienie	Przewidywany I-XII.2011	Przewidywany I-XII.2012
0	1	2	3
1	Wynik ze sprzedaży z dopłatami	-1 632	-195
2	Zmiana stanu produktu	0	0
3	Razem wynik ze sprzedaży	-1 632	-195
4	Pozostały wynik operacyjny	143	286
5	Pozostały wynik finansowy	-79	-88
6	Ogółem wynik brutto	-1 568	3

Wstępny wynik finansowy brutto w 2011 roku zamknął się stratą w wysokości 1 568 tys. zł, zaś w 2012 roku planuje się znaczne ograniczenie kosztów w celu wygenerowania wyniku finansowego brutto w wysokości 3 tys. zł.

I.3. Struktura kosztów ogółem

Poziom kosztów rodzajowych prognozowany w Spółce będzie zbliżony do poziomu kosztów osiąganych w ostatnich latach działalności w stosunku do prowadzonej działalności gospodarczej. Zakłada się poziom kosztów w cenach stałych podobnie jak poziom przychodów, bez uwzględnienia wpływu inflacji. Zakłada się wzrost wynagrodzeń o 0,50 % w stosunku do 2011 roku. W roku 2012 zakłada się sprzedaż części działki za kwotę 560 tys. zł oraz sprzedaż składników zbędnych dla dalszej działalności firmy.

Tabela 4. Prognoza struktury kosztów rodzajowych ogółem w tys. zł

Lp.	Wyszczególnienie	Przewid. I-XII.2011	Przewid. I-XII.2012	Dynamika 2012/2011	Struktura 2011	Struktura 2012
0	1	2	3		5	6
1	Koszty amortyzacji	1 017	808	79,45	4.19	3.44
2	Koszty zużycia materiałów i energii	6 246	6 052	96,89	25.76	25.76
3	Koszty usług obcych	1 240	964	77,74	5.11	4.10
4	Koszty podatków i opłat	1 177	1 090	92,61	4.85	4.64
5	Koszty wynagrodzeń	6 466	5 890	91,10	26.67	25.07
6	Koszty ubezpieczenia społecznego i inne świadczenia	1 545	1 220	79,03	6.37	5.19
7	Pozostałe koszty rodzajowe	403	150	37,22	1.66	0.64
8	Razem koszty rodzajowe (p.2 - p.8)	18 094	16 174	89,39	71.62	63.33
9	Koszty sprzedaży materiałów	6 154	7 323	119,00	25.38	31.17
10	Ogółem koszty rodzajowe (p.8+p.9)	24 248	23 497	96,96	100,00	100,00

Główną pozycją w kosztach rodzajowych w roku 2012 stanowią koszty wynagrodzeń, które stanowią około 25,07 % wszystkich kosztów rodzajowych. Kolejną pozycję stanowią zużycie materiałów i energii – około 25,76 %. Wysoki udział w kosztach

na amortyzacja – około 4,44 % kosztów rodzajowych oraz ubezpieczenia społecznego i inne świadczenia stanowią około 5,19% kosztów rodzajowych.

Tabela 5. Planowane wydatki inwestycyjne Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Łomży sp. z o.o. w tys. zł

Lp.	Wyszczególnienie	I-XII.2011	I-XII.2012	Dynamika % 2012/2011	Struktura % 2011	Struktura % 2012
0	1	3	4	5	6	7
1	Odtworzeniowe i rozwojowe finansowanie ze środków własnych	180	476.5	264.72	100.00	30.23
2	Odtworzeniowe i rozwojowe finansowanie ze środków obcych (kredyt inwestycyjny)	0	400.0		0.00	25.37
3	Skorzystanie z leasingu		700.0		0.00	44.40
4	Ogółem	180.0	1 576.5	875.83	100.00	100.00

Łączny poziom nakładów inwestycyjnych przewiduje się na poziomie 1.576,5 tys. zł, z tego ze środków własnych planuje się kwotę około 476,5 tys. zł oraz skorzystanie z kredytu inwestycyjnego w wysokości około 400 tys. zł i leasingu w wysokości około 700 tys. zł. Patrz II. 2. Nakłady inwestycyjne.

I.4. Wynik finansowy, cena, rentowność

Tabela 6. Prognoza rachunku zysku i strat w tys. zł

Wyszczególnienie		I-XII.2011 wstęp	plan I- XII.2012	Dynamika % 2012/2011	Struktura % 2011	Struktura % 2012
A	Przychody netto ze sprzedaży					
	z czynności z działalności od jednostek powiązanych	22 616	23 302	103.03	100.00	100.00
	Przychody netto ze sprzedaży produktów	16 216	15 622	96.34	71.70	67.04
II.	Zmiana stanu produktów (zwiększenia - wartość dodatnia, zmniejszenia - wartość ujemna)	0	0		0.00	0.00
III.	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki		0		0.00	0.00
IV.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	6 400	7 680	120.00	28.30	32.96
B	Koszty działalności					
	operacyjnej	24 248	23 797	98.90	100.00	100.00
I.	Amortyzacja	1 017	808	79.45	4.19	3.44

III.	Zużycie materiałów i energii	6 246	6 052	96,89	25,76	25,76
III.	Usługi obce	1 240	964	77,74	5,11	4,10
IV.	Podatki i opłaty, w tym:	1 177	1 090	92,61	4,85	4,64
	podatek akcyzowy	0	0		0,00	0,00
V.	Wynagrodzenia	6 466	5 890	91,09	26,67	25,07
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	1 545	1 220	78,96	6,37	5,19
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	403	150	37,22	1,66	0,64
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	6 154	7 323	119,00	25,38	31,17
C	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	1 532	-195	-11,95		
D	Pozostałe przychody operacyjne	235	361	153,62	100,00	100,00
I.	Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	24		0,00	10,21	0,00
II.	Dotacja				0,00	0,00
III.	Inne przychody operacyjne	211	361	171,09	89,79	100,00
E	Pozostałe koszty operacyjne	92	75	81,52	100,00	100,00
I.	Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych				0,00	0,00
II.	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych				0,00	0,00
III.	Inne koszty operacyjne	92	75	81,52	100,00	100,00
F.	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	-1 489	91	-6,11		
G	Przychody finansowe	10	10	100,00	100,00	100,00
I.	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:				0,00	0,00
	od jednostek powiązanych				0,00	0,00
II.	Odsetki, w tym:	10	10	100,00	100,00	100,00
	od jednostek powiązanych				0,00	0,00
III.	Zysk ze zbycia inwestycji				0,00	0,00
IV.	Aktualizacja wartości inwestycji				0,00	0,00
V.	Inne				0,00	0,00
H	Koszty finansowe	89	98	110,11	100,00	100,00
I.	Odsetki, w tym:	89	98	110,11	100,00	100,00
	dla jednostek powiązanych				0,00	0,00
II.	Strata ze zbycia inwestycji				0,00	0,00
III.	Aktualizacja wartości inwestycji				0,00	0,00
IV.	Inne				0,00	0,00
I+G+H	Zysk (strata) z działalności gospodarczej (I+G+H)	-1 568	3	-0,19		
J.	Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (J.I.-J.II.)	0				
I.	Zyski nadzwyczajne					
II.	Straty nadzwyczajne					
K	Zysk (strata) brutto (I+J)	-1 568	3	-0,19		
L.	Podatek dochodowy					

M.	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)				
N.	Zysk (strata) netto (K-L-M)	1 568	3		
	Wskaźnik zyskowności netto	-6.93	0.01		

Prognoza rachunku wyników wykonana dla Spółki na 2012 rok pokazuje, że firma będzie osiągać dodatni wynik finansowy. Wpływ będą miały wysokie koszty paliwa. Wskaźnik zyskowności netto będzie się utrzymywał na poziomie około 0,01 %.

Zmniejszenie kosztów rodzajowych zostanie spowodowane ograniczeniem średniej normy zużycia paliwa - w skali roku oszczędność 140 tys. zł. Zamknięcie nierentownych kursów, redukcja zatrudnienia o 12 osób tj. zmniejszenie z 212 osób do 200 pracowników - oszczędność w skali roku około 228 tys. zł. Wypowiedziano Układu Zbiorowego Pracy (trwają negocjacje) - zmniejszenie wynagrodzenia za czas przerw kierowców o 50 % - oszczędność około 100 tys. zł.

I.5. Wielkości bilansowe i informacje dodatkowe

Prognozę aktywów i pasywów Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Łomży Sp. z o.o. na 2010 - 2011 rok przedstawiono w poniższych tabelach.

Aktywa

Tabela 7. Aktywa (w tys. zł)

Lp.	Wyszczególnienie	I-XII.2011 wstępny	Przewid I-XII.2012	Dynamika 2012/2011	Struktura % 2011	Struktura % 2012
0	1	2	3		5	6
A.I	Aktywa trwale	6 404	6 280	98.06	67.79	65.98
B. I	Aktywa obrotowe	2 985	3 178	106.47	31.60	33.39
-	zapasy	696	718	103.01	7.37	7.54
-	nałożności	2 328	2 220	95.36	24.64	23.32
-	środki pieniężne	-39	240	615.38	-0.41	2.52
B. II	Krótkotrwale rozliczenia międzyokr	58	60	103.45	0.61	0.63
	Aktywa razem	9 447	9 518	100.75	100.00	100.00

Na 2012 rok zaplanowano aktywa trwałe w wysokości 6 280 tys. zł. Na wartość aktywów trwałych składają się głównie rzeczowe aktywa trwałe w postaci budynków, środków transportowych oraz gruntów i prawa użytkowania wieczystego gruntu. W 2012 roku aktywa trwałe będą stanowiły 65,98 % sumy bilansowej, zaś w 2011 r. stanowiły 67,79 % sumy bilansowej. Uległy zmniejszeniu o 1,8 % w stosunku do roku 2011.

Wartość aktywów obrotowych zaplanowano na 2012 rok w wysokości 3 178 tys. zł i stanowią one 33,4 % sumy bilansowej w stosunku do 2011 roku będą większe o 6,4 %.

Pasywa

Tabela 8. Prognoza pasywów (w tys. zł)

Lp.	Wyszczególnienie	Przewid I-XII.2011	Przewid I-XII.2012	Dynamika % 2012/2011	Struktura % 2011	Struktura % 2012
0	1	2	3	4	5	6
A. 1	Kapitał własny	3 345	3 348	100,09	35,41	35,18
-	Kapitał (f-sz) podstawowy	5 975	5 975	100,00	63,25	62,78
-	Kapitał (f-sz) zapasowy	0	0		0,00	0,00
2	Nie rozliczony wynik z lat ubiegłych	-1 062	-2 630	247,65	-11,24	-27,63
3	Zysk netto	-1 568	3	0,19	-16,60	0,03
B.	Zobowiązania i rezerwy na zobow.	6 102	6 170	101,11	64,59	64,82
1	Rezerwa na zobowiązania	1 399	1 120	80,06	14,81	11,77
2	Zobowiązania długoterminowe	749	580	77,44	7,93	6,09
3	Zobowiązania krótkoterminowe	2 843	3 230	113,61	30,09	33,94
4	Fundusz specjalny	409	480	117,36	4,33	5,04
5	Rozliczenia międzyokresowe	702	760	108,26	7,43	7,98
	Pasywa razem	9 447	9 518	100,75	100,00	100,00

Łączna wartość kapitałów własnych oraz kapitałów obcych wyniesie w 2012 roku kwotę 9 518 tys. zł w tym kapitały własne stanowią wielkość 3 348 tys. zł zaś kapitały obce 6170 tys. zł. W strukturze pasywów kapitały własne stanowią znaczną część, których udział w

W pasywach Spółki wynosi 35,2 %. Udział kapitałów obcych w pasywach Spółki znajduje się w 2012 roku na poziomie 64,8 %.

II. PLAN RZECZOWY

III.1. Zatrudnienie i płace

W roku 2012 Spółka planuje utrzymać wielkość zatrudnienia na poziomie 200 osób. Nie przewiduje się w tym okresie zwolnień grupowych. Osoby nabywające prawa do emerytury będą odchodzić drogą naturalną.

Proponowany stan zatrudnienia przedstawia tabela nr 1.

Tabela 1. Prognoza zatrudnienia w latach 2011 – 2012

Lp.	Wyszczególnienie	Przewid. I-XII.2011.	Przewid. I-XII.2012.	Dynamika % 2012/2011	Struktura % 2011	Struktura % 2012
0	1	2	3		5	6
1	Pracownicy umysłowi	58	52	89,66	27,36	26,00
	w tym					
-	Prezes Zarządu, Główny księgowy	2	2	100,00	0,94	1,00
2	Pracownicy na stanowiskach robotniczych	154	148	95,45	72,64	74,00
3	Ogółem	214	200	93,46	100,00	100,00

Stan zatrudnienia w 2012 roku przewiduje się zmniejszyć o około 6, % w stosunku do roku 2011.

Tabela 2. Prognoza wielkości wynagrodzenia w latach 2011-2012

	Wyszczególnienie	Przewid. I-XII.2011	Przewid. I-XII.2012	Dynamika 2012/2011
0	1	2	3	4
1	Zatrudnienie	212	200	94,34
2	Płaca ogółem brutto	6 284 125,55	5 801 000,00	92,31
	w tym			
-	Nagrody jubileuszowe	120 000,00	65 000,00	54,17
-	Odprawy emerytalne	48 000,00	44 000,00	91,67
-	Umundurowanie	28 600,00	28 000,00	97,90
3	Płaca na 1 zatrudnion.	2 470,18	2 417,08	97,85
	Płaca na 1 zatrudnion. bez nagród jubileusz, umundur.			
4	Odpraw, nagrody z zysku	2 392,90	2 360,00	98,63

Powyższa tabela prezentuje zatrudnienie, które spadnie o 6,00 % w stosunku do roku 2011 oraz wielkość przewidywanego wynagrodzenia wypłaconego pracownikom wynikającego ze stosunku pracy. Wynagrodzenie za 12 miesięcy 2011 roku wynosiło 6 284 tys. zł, a w tym samym okresie 2012 roku zaplanowano w wysokości 5 801 tys. zł i spadek o 5,6 % w stosunku do roku 2011.

Średnie wynagrodzenie na 1 zatrudnionego w 2011 roku wyniosło 2 470,18 zł, zaś średnie wynagrodzenie na 1 zatrudnionego w 2012 r. planuje się w wysokości 2 417,08 zł spadek 2 %.

II. 2. Nakłady inwestycyjne

Tabela 3. Szczegółowy plan przewidywanych nakładów inwestycyjnych na rok 2012

Ln.	Nazwa	Plan na rok 2012
	Stacja Paliw	
1.1.	Projekt przebudowy	odroczone
1.2.	Przebudowa budynku	odroczone
1.3.	Oprzyrządowanie pomiarowe	odroczone
1.4.	Zbiornik 20 tys. litrów	odroczone
1.5.	Dystrybutory	odroczone
	Razem	0,00
	Coś notariusza uborem	
2.1.	6 używanych autobusów 40 miejscowych	300 000,00

2.2.	2 autobusy dalekobieżne z klimatyzacją	400 000,00
2.3.	Remonty całopojazdowe posiadanego taboru	120 000,00
	Razem	520 000,00
3.	Rozwijanie nowych działalności	
3.1.	Stacja demontażu pojazdów	45 000,00
3.2.	Urządzenie do obsługi klimatyzacji - Grajewo	17 000,00
	Razem	62 000,00
4.	Zakup wyposażenia	
4.1.	Sprężarka warsztatowa - Łomża	20 000,00
4.2.	Wózki warsztatowe - 3 szt.	9 000,00
4.3.	Bileterki autobusowe - 5 szt.	12 500,00
4.4.	Bileterki kasowe - 3 szt.	9 000,00
	Razem	50 500,00
5.	IT	
5.1.	Licencje antywirus	4 000,00
5.2.	Bateria UPS	4 000,00
5.3.	Wymiana komputerów	6 000,00
	Razem	14 000,00
6.	Modernizacje	
6.1.	Docieplenie Stacji Obsługi - projekt	80 000,00
6.2.	Docieplenie Stacji Obsługi - prace	500 000,00
6.3.	Zmiana systemu centralnego ogrzewania - Kolno	30 000,00
	Razem	610 000,00
7.	Wydatkimne	
7.1.	Nieprzewidziane inwestycje	20 000,00
	Razem	20 000,00
	Wsumie rok	1 576 500,00

W związku z coraz większą dostępnością tanich i indywidualnych środków transportu w postaci samochodów używanych, co roku spada ilość przewożonych pasażerów, a co za tym idzie – spadają wpływy z głównego źródła przychodów Spółki, nawet pomimo podwyżek cen biletów. Tymczasem w znacznym stopniu rosną koszty organizacji usług przewozowych, chociażby przez wzrost cen paliwa, ogumienia, w skutek starzenia się taboru autobusowego. Konieczne staje się otwieranie nowych usług, wzmocnienie motywowania pracowników do wykonywanej pracy oraz coraz pilniejsza zdecydowana reorganizacja pracy w Przedsiębiorstwie. Nowy plan restrukturyzacji jest w trakcie przygotowania i zostanie ukończony do końca stycznia 2012 roku. Poniżej znajduje się opis koniecznych inwestycji.

Zarząd zrezygnował z budowy myjni bezdotykowej, ponieważ w ciągu ostatnich dwóch lat powstały w Łomży trzy dodatkowe. Nadal największym powodzeniem cieszą się te położone w sąsiedztwie stacji benzynowych, lecz obrót na nich wyraźnie się zmniejszył. Można będzie rozważyć tę inwestycję w późniejszym czasie, jako długoplanowe

rozmieszczenie przyszłych zysków. W bieżącym roku wstrzymana zostanie również rozbudowa stacji paliw, ponieważ nakład inwestycyjny będzie zwracał się w zbyt długim okresie czasu, na co obecnie Spółka nie może sobie pozwolić. Przebudowę będzie można rozpocząć warunkowo, jeśli Przedsiębiorstwo uzyska zgodę na zbycie części majątku w postaci zbędnych gruntów i działek.

W części poświęconej zakupom pojazdów Zarząd zdaje sobie sprawę z wysokości planowanych nakładów, lecz działania te są niezbędne, aby zapewnić pewność prowadzenia podstawowej działalności, płynność w organizacji przewozów. Spółka jest właścicielem dużej ilości autobusów marki Autosan, niegdyś jedynej dostępnej w swojej cenie. Niestety pojazdy te mają tendencję do poddawania się korozji i przez to dość szybkiemu wyeksploatowaniu. Dziesięcioletni autobus należałoby poddać już odbudowie całkowitej (zostawiając niemal wyłącznie ramę), kiedy piętnastoletniego nie opłaca się już remontować. Koszt takiej odbudowy w firmie zewnętrznej to minimum 45.000 złotych netto, we własnym zakresie około 35.000 złotych brutto. Pewną alternatywą jest zakup używanych pojazdów produkcji czeskiej, marki SOR, których dziesięcioletnie egzemplarze przedstawiciele Spółki oglądali w czeskich firmach transportowych. Jakość ich wykonania jest zdecydowanie lepsza od produkcji rodzimej. Źródłem finansowania mogłby być leasing pojazdów używanych, dzięki czemu zakładana kwota mogłaby się rozłożyć na kilka kolejnych lat. Oczywiście najlepszym rozwiązaniem byłby zakup pojazdów nowych, ale konieczność zakupu dużej ilości jest w chwili obecnej poza zasięgiem Spółki. Możliwość taka mogłaby być brana pod uwagę w chwili sprzedaży prawa użytkowania wieczystego części gruntów, będącego w posiadaniu Przedsiębiorstwa. Zakup nowych pojazdów spowodowałby także ograniczenie kosztów zakupu części zamiennych, które mają dość znaczący wpływ na całość kosztów ponoszonych przez Spółkę.

Nadal w fazie rozwojowej jest projekt uruchomienia stacji demontażu pojazdów (SDP) w Łomży oraz otwieranie kolejnych działalności w placówce terenowej w Grajewie. SDP wciąż jest w fazie organizacji, natomiast rozwój P.T. Grajewo jest prowadzony sukcesywnie i odnoszone są kolejne sukcesy w dużej mierze dzięki sprawnemu zarządzaniu.

Poza zakupem wyposażenia, który uzupełnia lub zastępuje zużyte już niezbędne jego elementy oraz poza inwestycjami w dziedzinę IT, Zarząd musi się skoncentrować także na termomodernizacji Stacji Obsługi. Jest to konieczne ze względu na kolosalne koszty, ponoszone na nieefektywne próby ogrzania hal napraw pojazdów, które w miesiącach zimowych potrafiły sięgać 40 tysięcy złotych miesięcznie. Zaoszczędzenie połowy tej kwoty spowoduje, że inwestycja zwróci się w dwóch kolejnych latach, a w następnych będzie

przynosić wymierne zyski w postaci niższych kosztów bieżącej eksploatacji. Ponadto poprawi się komfort pracy mechaników i Spółka spełni wymagania Państwowego Inspektoratu Pracy odnośnie temperatury minimalnej. Do finansowania tego przedsięwzięcia Zarząd będzie poszukiwał źródeł powiązanych z funduszami unijnymi i od nich głównie uzależniona tę inwestycję.

Zamknięcie inwestycji na zakładanym poziomie powinno ustabilizować sytuację Przedsiębiorstwa i w połączeniu z planem restrukturyzacji, pomóc efektywniej funkcjonować Spółce oraz myśleć o dalszym rozwoju.

Zaplanowany dodatni wynik finansowy umożliwi realizację części nakładów inwestycyjnych ze środków własnych w wysokości około 476,5 tys. zł oraz pozwoli na skorzystanie z dodatkowego źródła finansowania zaplanowanych zadań inwestycyjnych w postaci kredytu inwestycyjnego w wysokości około 400,0 tys. zł w przypadku niewystarczającej wielkości środków własnych i skorzystania z leasingu operacyjnego w wysokości około 700 tys. zł.

II.3. Amortyzacja

Tabela 4. Prognoza amortyzacji w tysiącach zł na rok 2011 – 2012

Lp.	Amortyzacja w tys. zł	Przewid I-XII.2011 r.	Przewid I-XII.2012 r.	Dynamika 2012/2011	Struktura % 2011	Struktura % 2012
0	1	2	3		5	6
1	Grunty własne, prawo wieczystego użytkowania	42	42	100,00	4.13	5.20
2	Budynki i budowle	166	159	95,78	16.32	19.68
3	Urządzenia techniczne i maszyny	55	18	32,73	5.41	2.23
4	Środki transportu	720	565	78,47	70.80	69.93
5	Pozostałe środki trwałe	16	12	75,00	1.57	1.49
6	Rzeczowy majątek trwały	999	796	79,68	98.23	98.51
7	Wartości niematerialne i prawne	18	12	66,67	1.77	1.49
8	Ogółem	1 017	808	79,45	100.00	100.00

Przewidywana amortyzacja za 12 miesięcy 2012 roku wyniesie kwotę 808 tys. zł i jest mniejsza o 20,0 % od amortyzacji z analogicznego okresu roku 2011. Największy udział w strukturze amortyzacji stanowią środki transportowe bo 69,9 % w 2012 roku. Natomiast w roku 2011 stanowiły 70,8 %. Spadek udziału w strukturze roku 2012 to 0,9 % w stosunku do roku 2011.

III.4. Koszty poprawy warunków pracy

Spółka z roku na rok podnosi warunki pracy poprzez zakup autobusów o podwyższonym standardzie, które są wykorzystywane do przewozów turystycznych a także do przewozu osób na długich trasach międzymiastowych. Dbą o bezpieczeństwo i higienę pracy poprzez wysyłanie pracowników na badania okresowe, szkolenie pracowników w celu zdobycia wiedzy i umiejętności o wyższym stopniu. Zakupuje środki czystości oraz mleko dla pracowników pracujących na Stacji Obsługi. Wypłacany jest także ekwiwalent za używanie własnej odzieży.

Spółka w trosce o bezpieczeństwo i higienę pracy planuje wykonać następujące czynności:

- wymiana okien w biurowcu,
- odnowienie kanału na stacji obsługi,
- pomalowanie ścian na budynku magazynowym,
- dalsza wymiana starych monitorów na monitory komputerowe LCD nowej generacji,
- odnowienie pokoi hotelowych,
- pomalowanie pokoi biurowca,
- termomodernizacja hali napraw (ujęto w planie inwestycyjnym- pozycja nie ujęta w poniższej tabeli).

Wielkość poniesionych kosztów na podniesienie warunków pracy przedstawia tabela.

Tabela 5. Wielkość poniesionych i przewidywanych kosztów na poprawę warunków pracy oraz higienę i bezpieczeństwo pracy w tys. zł.

Lp.	Świadczeń na rzecz pracowników związane z warunkami pracy	Przewid. I-XII.2011 r.	Przewid. I-XII.2012 r.	Dynamika % 2012/2011	Struktura % 2011	Struktura % 2012
0	1	2	3	4	5	6
1	BHP - sprzęt środki czystości, mleko	5	3	60.00	8.93	6.38
2	Szkolenie pokryte przez zakład pracy	28	25	89.29	50.00	53.19
3	Ochrona zdrowia	14	11	78.57	25.00	23.40
4	Ekwiwalenty za użytkowanie własnej odzieży	9	8	88.89	16.07	17.02
5	Ogółem	56	47	83.93	100.00	100.00

III.5. Zużycie materiałów i surowców.

Zużycie materiałów i surowców prezentuje poniższa tabela

Tabela 6. Zużycie materiałów i surowców w tys. zł

Lp.	Wyszczególnienie	Przewid. I-XII.2011 r.	Przewid. I-XII.2012 r.	Dynamika % 2012/2011	Struktura % 2011	Struktura % 2012
0	1	2	3	4	5	6
1	Koszty zużycia materiałów	859	669	77.99	13.43	11.05
	w tym:				0.00	0.00
-	części do pojazdów	809	650	80.35	12.95	10.74
-	materiały biurowe	12	8	66.67	0.19	0.13
-	tonery	8	9	112.50	0.13	0.15
-	pozostałe	10	2	20.00	0.16	0.03
2	Koszty zużycia ogumienia	193	95	49.22	3.09	1.57
3	Koszty zużycia paliw	4846	4933	101.80	77.59	81.51
	w tym:					

- olej napędowy	4 638	4 750	102,41	74,26	78,49
- LPG	10	8	80,00	0,16	0,13
- olej opałowy	42	35	83,33	0,67	0,58
- Oleje, płyny i inne	156	140	89,74	2,50	2,31
4 Koszty zużycia energii	368	355	96,47	5,89	5,87
5 Razem	6 216	6 052	95,89	100,00	100,00

Przewidywane zużycia paliw w 2012 roku zwiększą się o 1,8 % w stosunku do roku 2011, które wynosiło kwotę 4 846 tys. zł, zaś przewidywane zużycie paliw za 2012 rok wyniesie 4933 tys. zł w stosunku do 2011 roku. Ogółem zużycie materiałów i surowców w 2012 r. wyniosło 5697 tys. zł w stosunku do 2011 r. spadek o 3,1 %. Przewidywane koszty zużycia energii w 2012 wyniosą 355 tys. zł zmniejszenie o 3,5 % w stosunku do roku 2011. Największy udział w strukturze zużycia materiałów i energii stanowią koszty zużycia paliw tj. 81,5 % w 2012 roku, a 2011 roku 74,6 %. Na drugim miejscu w strukturze zużycia materiałów i surowców znajduje się zużycie materiałów (części, materiały biurowe i inne), które stanowią w 2012 roku 11,1 %, zaś 2011 roku 13,4 %.

III. 6. Gospodarka zapasami

Stan zapasów poszczególnych asortymentów przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Plan zapasów na 2011 -2012 rok w tys. zł

Lp.	Wyszczególnienie	Przewid I-XII.2011 r.	Przewid I-XII.2012 r.	Dynamika % 2012/2011	Struktura % 2011	Struktura % 2012
0	1	2	3		5	6
1	Zapasy materiałów	283	290	102,47	40,66	40,39
2	Zapasy ogumienia	52	40	76,92	7,47	5,57
3	Zapasy paliw	361	388	107,48	51,87	54,04
4	Razem	696	718	103,16	100,00	100,00

Powyższa tabela obrazuje przewidywany stan zapasów w poszczególnych latach prawie na tym samym poziomie. Spółka nie posiada dużych zapasów, ponieważ zamrażanie

środków pieniężnych w zapasy jest nieefektywne. Planowany stan zapasów zabezpiecza bieżące potrzeby Spółki i nie ma potrzeby gromadzenia większych zapasów.

III. 7. Usługi wykonywane przez wykonawców zewnętrznych.

Spółka w swojej działalności korzysta z różnych wykonawców zewnętrznych do wykonywania usług transportowych dostarczających części zamienne i paliwo, usługi remontowe do napraw pojazdów samochodowych, których firma we własnym zakresie nie jest w stanie wykonać. Inne usługi wykonywane przez wykonawców zewnętrznych prezentuje poniższa tabela 8.

Tabela 8. Planowane koszty usług wykonywane przez wykonawców zewnętrznych w tys. zł

Lp.	Wyszczególnienie	Przewid I-XII.2011 r.	Przewid I-XII.2012 r.	Dynamika % 2012/2011	Struktura % 2011	Struktura % 2012
0	1	2	3		5	6
1	Usługi transportowe	14	14	100,00	1.13	1.45
2	Usługi remontowe	60	40	66,67	4.84	4.15
3	Usługi pocztowe	16	12	75,00	1.29	1.24
4	Usługi za telefon	17	12	70,59	1.37	1.24
5	Usługi za telefon kom.	53	50	94,34	4.27	5.19
6	Prowizja za sprzedane bilety	80	60	75,00	6.45	6.22
7	Usługi komunalne	48	33	68,75	3.87	3.42
8	Usługi wjazdów na dworzec	267	235	88,01	21.53	24.38
9	Usługi obce	336	266	79,17	27.10	27.59
10	Usługi informatyczne	25	24	96,00	2.02	2.49
11	Usługi dzierżawy dworca	58	55	94,83	4.68	5.71
12	Usługi ochrony mienia	58	25	43,10	4.68	2.59
13	Usługi kontroli rewizorskich	56	45	80,36	4.52	4.67
14	Usługi obce sprzątanie	126	68	53,97	10.16	7.05
15	Usługi bankowe	26	25	96,15	2.10	2.59
16	Razem	1 240	964	77,74	100.00	100.00

Przewidywane koszty usług wykonywanych przez wykonawców zewnętrznych w 2012 osiągną wielkość 964 tys. zł, podczas gdy w analogicznym okresie 2011 roku wyniosą kwotę 1240 tys. zł.

W 2012 roku przewiduje znaczny spadek kosztów usług wykonanych przez wykonawców zewnętrznych o 22,2 % w stosunku do 2011 roku. Spółka w 2012 roku planuje oszczędzać na korzystaniu z usług zewnętrznych wykonawców – natomiast wykorzystać zasoby własne.

II. 8. Działalność usługowa

Tabela 9. Przewidywane przychody na działalności usługowej w tys. zł

Lp	Przychody	I-XII.2011	Przewid I-XII.2012 r.	Dynamika % 2012/2011	Struktura % 2011	Struktura % 2011
0	1	2	3	4	5	6
1	Sprzedaż usług przewóz osób	10 364	9 955	96,05	63,91	63,72
2	Dopłaty	2 814	2 617	93,00	17,35	16,75
3	Sprzedaż wynajmu autobusów	1 265	1 170	92,49	7,80	7,49
4	Razem 1-3	14 443	13 742	95,15	89,07	87,97
5	Sprzedaż usług turyst marża	43	43	100,00	0,27	0,28
6	Sprzedaż usl. laboratorium	125	123	98,40	0,77	0,79
7	Sprzedaż usl. naprawy obce	276	279	101,09	1,70	1,79
8	Sprzedaż usl. badania techniczne	164	162	98,78	1,01	1,04
9	Sprzedaż usl. napr. tachografów	23	22	95,65	0,14	0,14
10	Sprzedaż usl. pozostałych (dzierżawa pomieszczeń, reklama, wjazdy)	1 080	1 188	110,00	6,66	7,60
11	Sprzedaż usl. - nauki jazdy	52	53	101,92	0,32	0,34
12	Świadczenia na własne potrzeby (przerób własny)	10	10	100,00	0,06	0,06
13	Razem od 5 do 12	1 773	1 880	106,03	10,92	12,03
16	Ogółem przychody ze sprzedaży (4+13)	16 216	15 622	96,34	100,00	100,00

Tabela 10. Przewidywane koszty na działalności usługowej w tys. zł

Lp	Koszty	I-XII.2011	Przewid I-XII.2012 r.	Dynamika % 2012/2011	Struktura % 2011	Struktura % 2012
0	1	2	3	4	5	6
1	Koszty usług przewóz osób	16 592	14 834	89,40	91,70	91,72

2	Dopłaty	0	0	0.00	0.00	0.00
3	Koszty wynajmu autobusów	957	832	86.94	5.29	5.14
4	Razem (1-2+3)	17 549	15 666	89.27	96.99	96.86
5	Koszty usług turyst marża	36	35	97.22	0.20	0.22
6	Koszty usl. laboratorium	93	87	93.55	0.51	0.54
7	Koszty usl. naprawy obce	186	171	91.94	1.03	1.06
8	Koszty usl. badania techniczne	111	102	91.89	0.61	0.63
9	Koszty usl. napr. tachografów	61	55	90.16	0.34	0.34
10	Kosztyz usl. pozostałych (dzierżawa pomieszczeń, reklama, wjazdy)	0	0	0.00	0.00	0.00
11	Koszty usl. nauki jazdy	48	48	100.00	0.27	0.30
12	Koszty świadczenia na własne potrzeby(przerób własny)	10	10	100.00	0.06	0.06
13	Razem od 5. do 12.	515	508	97.63	3.01	3.14
16	Ogółem koszty dział. Operac(4+p.13)	18 094	16 174	89.39	100.00	100.00

Tabela 11. Przewidywany wynik finansowy na poszczególnej działalności w tys. zł

Lp	Wynik	I-XII.2011	Przewid I-XII.2011	Dynamika % 2012/2011	Struktura % 2011	Struktura % 2012
0	1	2	3	4	5	6
1	Wynik usług przewóz osób	-6 228	-4 879	78.34	331.63	883.88
2	Dopłaty	2 814	2 617	93.00	-149.84	-474.09
3	Wynik wynajmu autobusów	308	338	109.74	-16.40	-61.23
4	Razem (1-2+3)	3 106	1 976	63.62	165.39	948.55
5	Wynik usług turyst marża	7	8	114.29	-0.37	-1.45
6	Wynik usl. laboratorium	32	36	112.50	-1.70	-6.52
7	Wynik usl. naprawy obce	90	108	120.00	-4.79	-19.57
8	Wynik usl. badania techniczne	53	60	113.21	-2.82	-10.87
9	Wynik usl. napr. tachografów	-38	-33	86.84	2.02	5.98
10	Wynik usl. pozostałych (dzierżawa pomieszczeń, reklama, wjazdy)	1 080	1 188	110.00	-57.51	-215.22
11	Wynik usl. - nauki jazdy	4	5	125.00	-0.21	-0.91

12	Świadczenia na własne potrzeby (przerób własny)	0	0	0.00	0.00	0.00
13	Razem od 5 do 12	1 228	1 372	111.73	65.39	245.55
16	Ogółem p. 4+p.13	-1 878	-552	29.39	100.00	100.00

Prezentowane planowane przychody i koszty w wyżej przedstawionych tabelach wskazują, że na działalności podstawowej tj. na przewozach osób wynik jest ujemny. Stratę nie pokrywa wynik dodatni na działalności pomocniczej tj. na pozostałych usługach niematerialnych, na laboratorium, tachografach, na badaniach technicznych oraz na naprawach obcych. Dopiero zysk z działalności handlowej i operacyjnej przynosi wynik dodatni. Spółka planuje rozszerzyć przychody z działalności pomocniczej tj. utrzymać na dotychczasowym poziomie przychody z napraw obcych, badań technicznych zwiększyć przychody ze sprzedaży usług pozostałych tj. dzierżawy pomieszczeń, reklamy, zwiększyć przychody z prowadzenia nauki jazdy.

II. 9. Działalność handlowa

Tabela 12. Działalność handlowa w tys. zł.

Lp	Wyszczególnienie	I-XII.2011	Przewid I-XII.2012	Dynamika % 2012/2011
0	1	2	3	
1	Przychody ze sprzedaż materiałów (paliwo)	6 400	7 680	120.00
2	Koszty sprzedaż materiałów (paliwo)	6 154	7 323	119.00
3	Wynik	246	357	145.12
4	Rentowność w %	3.8	4.6	120.93

Działalność handlowa przynosiła i przynosi zyski. Przewidywany zysk ze sprzedaży materiałów wzrósł w 2012 roku o 21 % w stosunku do analogicznego okresu roku 2011.

W 2012 roku przewiduje się zysk na sprzedaży materiałów (paliw) wielkość 357 tys. zł wzrost o 111 tys. zł w stosunku do 2011 roku.

III. 9. Zagrożenia w realizacji planu

Do podstawowych zagrożeń w realizacji planów należą:

- rosnąca cena paliwa,
- spadek liczby przewożonych pasażerów,
- wzrastająca konkurencja na rynku przewozowym oraz transport indywidualny,
- znaczne potrzeby w zakresie nowoczesnych autokarów o podwyższonym standardzie,
- ograniczone środki własne na inwestycje,
- wzrost podatków, opłat,
- niż demograficzny,
- duże bezrobocie w regionie i obszarze działalności Spółki,
- opór czynnika ludzkiego do wprowadzania zmian (związki zawodowe).

Załącznik Nr 1

Zestawienie zbiorcze Przychodów, kosztów i wyniku finansowego w latach 2011-2012.

Łomża 02.12.2011 r.

PREZES ZARZĄDU
PKS w Łomży Sp. z o.o.

Adam Wykowski
Adam Wykowski

Zestawienie przychodów kosztów i wyniku finansowego

Załącznik Nr 1

Lp	Wyszczególnienie	Przychody						Koszty						Wynik	
		I-XII/2011 wstępne	Przewid. XII/2012 r.	Dynamika % 2012/2011	Struktura % 2011	Struktura % 2012	I-XII/2011 wstępne	Przewid. I-XII/2012	Dynamika % 2012/2011	Struktura % 2010	Struktura % 2011	I-XII/2010 wstępne	Przewid. I-XII/2011	Dynamika % 2011/2010	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	Sprzedaż usług przewóz osób	10 366	9 355	96.05	45.33	42.05	6 592	5 834	89.40	67.92	62.67	6 228	5 878	78.34	
2	Doplaty	2 824	2 617	93.00	12.31	11.05	0	0	0.00	0.00	0.00	2 617	2 617	93.00	
3	Sprzedaż wynajmu autobusów	1 255	1 170	92.49	5.53	4.94	557	832	86.94	3.92	3.51	308	338	109.74	
4	Razem 1+2+3	14 443	13 742	95.15	63.18	58.05	7 549	5 666	89.27	71.84	66.19	3 106	3 192	109.74	
5	Sprzedaż usług turyst marża	43	43	100.00	0.19	0.18	36	35	97.22	0.15	0.15	7	8	112.50	
6	Sprzedaż usl. laboratorium	125	123	98.40	0.55	0.52	93	87	93.55	0.38	0.37	32	36	120.00	
7	Sprzedaż usl. naprawy obce	276	279	101.09	1.21	1.18	156	171	91.94	0.76	0.72	90	108	113.21	
8	Sprzedaż usl. badania techniczne	164	162	98.78	0.72	0.68	11	102	91.89	0.45	0.43	53	50	86.84	
9	Sprzedaż usl. napr. tachografów	23	22	95.65	0.10	0.09	61	55	90.16	0.25	0.23	38	33	110.00	
10	Sprzedaż usl. pozostałych (dzierżawa pomieszczeń, reklama, wjazdy)	1 080	1 188	110.00	4.72	5.02	0	0	0.00	0.00	0.00	1 080	1 188	110.00	
11	Sprzedaż usl. - nauki jazdy	52	53	101.92	0.23	0.22	48	48	100.00	0.20	0.20	4	5	125.00	
12	Swadczenia na własne potrzeby(przerób własny)	10	10	100.00	0.04	0.04	10	10	100.00	0.04	0.04	0	0	0.00	
13	Razem od 5 do 12	1 773	1 880	106.03	7.76	7.94	545	508	93.21	2.23	2.15	1 228	1 372	111.73	
14	Sprzedaż materiałów	6 406	7 680	120.00	28.00	32.44	6 154	7 323	119.00	25.19	30.94	2 46	357	145.12	
15	Razem p.13+p.14	8 173	9 560	116.97	35.75	40.38	6 699	7 831	116.90	27.42	33.08	1 474	1 729	117.30	
16	Ogółem p 4+p.15	22 616	25 392	103.03	98.93	98.43	24 248	23 497	96.90	99.26	99.27	1 632	1 95	11.95	
17	Zmiana stanu produktu	0	0	#DZIEL/0!	0.00	0.00			#DZIEL/0!	0.00	0.00	0	0	0.00	
18	Ogółem wynik na sprzedaży	22 616	25 392	103.03	98.93	98.43	24 248	23 497	96.90	99.26	99.27	1 632	1 95	11.95	
19	Przychody operacyjne	2 35	361	153.62	1.03	1.52	92	75	81.52	0.38	0.32	143	286	200.00	
20	Przychody finansowe	10	10	100.00	0.04	0.04	89	98	110.11	0.36	0.41	79	88	111.39	
21	Ogółem wynik brutto po	22 861	23 673	103.55	100.00	100.00	24 439	23 670	96.89	100.00	100.00	1 568	3	111.39	

Sporządził: Krystyna Świercz

GŁÓW. KSIĘGOWY

PKS W Łomży, Sp. z o.o.