

Załącznik do Uchwały Nr 118/III/2012
Zarządu PKS w Suwałkach Spółka Akcyjna
z dnia 28 marca 2012 roku



PKS W SUWAŁKACH SPÓŁKA AKCYJNA

**PLAN
DZIAŁALNOŚCI I ROZWOJU
PKS W SUWAŁKACH SPÓŁKA AKCYJNA
NA LATA 2012 – 2016**

**W KONTEKŚCIE POLITYKI TRANSPORTOWEJ WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO,
UWZGLĘDNIAJĄCEJ ZAPOTRZEBOWANIE NA ŚWIADCZENIE USŁUG
PRZEZ SPÓŁKĘ W TYM ZAKRESIE.**

Suwałki, marzec 2012r.

Spis treści

I.	WPROWADZENIE	4
II.	STAN PRAWNY I OGÓLNE DANE O SPÓŁCE	5
2.1.	Organy Spółki	5
2.2.	Kapitały własne Spółki i ich struktura	5
2.3.	Rodzaje działalności	5
2.4.	Struktura organizacyjna Spółki	7
2.5.	Zatrudnienie	8
2.6.	System pracy i wynagrodzenia	16
2.6.1.	System pracy	16
2.6.2.	System wynagrodzeń	17
2.6.3.	Wynagrodzenia	18
2.7.	Tabor autobusowy.	19
2.8.	Pozycja rynkowa Spółki w działalności przewozowej	20
2.8.1.	Analiza konkurencji w zakresie przewozów pasażerskich.	20
2.8.2.	Zasięg terytorialny usług przewozowych.	21
2.8.3.	Analiza przychodów.	23
2.8.4.	Analiza linii i kursów.	25
2.9.	Realizacja inwestycji w latach 2009 – 2011.	26
2.10.	Przychody i zyski z działalności w latach 2009-2011.	27
III.	ZAŁOŻENIA STRATEGICZNO – RESTRUKTURYZACYJNE NA LATA 2012 – 2016	28
3.1.	Misja, wizja i cele strategiczne	28
3.2.	Diagnoza otoczenia i potencjału rozwoju Spółki w oparciu o analizę SWOT.	31
3.3.	Zestawienie wyznaczonych celów strategicznych	32
3.3.1.	Cel pierwszy - Optymalizacja przewozów pasażerskich regularnych jako podstawowego profilu działalności Spółki.	33
3.3.2.	Cel drugi - Świadczenie usług krajowego i międzynarodowego wynajmu autobusów jako dodatkowego produktu działalności Spółki.	34
3.3.3.	Cel trzeci - Restrukturyzacja Spółki i dostosowanie struktury taboru do realizowanych zadań z jednoczesnym ograniczaniem kosztów	35
3.3.4.	Cel czwarty - Świadczenie usług w zakresie posiadanej infrastruktury z jednoczesnymi ograniczeniami kosztów działalności.	37
3.4.	Plan istotnych działań operacyjnych zmierzających do osiągnięcia celów strategicznych.	38
IV.	STRATEGIA ROZWOJU I KONKUROWANIA	39
4.1.	Kierunki działań w obszarze przewozów pasażerskich	39
4.2.	Kierunki działań w obszarze Stacji Obsługi pojazdów.	41
4.3.	Kierunki działań w innych obszarach funkcjonowania Spółki	42
V.	PLAN STRATEGICZNO – RESTRUKTURYZACYJNY	43
5.1.	Program restrukturyzacyjny na lata 2012 – 2016.	43
5.1.1.	Tabor autobusowy.	44
5.1.2.	Zatrudnienie i wynagrodzenie.	45
5.1.3.	Koszty paliwa.	46

5.1.4. Działalność przewozowa.....	46
5.1.5. Skutki wejścia regulacji prawnych dotyczących publicznego transportu zbiorowego..	47
VI. PROGNOZA SYTUACJI EKONOMICZNEJ I FINANSOWEJ	49
6.1. Prognozowane wyniki finansowe Spółki.....	49
6.2. Prognoza kosztów - rachunek wyników	49
6.3. Planowane wydatki inwestycyjne	50
6.4. Projekcja prognozowanych bilansów Spółki.....	51
VII. PODSUMOWANIE	52

I. WPROWADZENIE

Zgodnie z podpisaną umową nieodpłatnego przeniesienia praw udziałów przez Ministerstwo Skarbu Państwa w dniu 5 lipca 2011r. (dotychczasowego właściciela) na rzecz Województwa Podlaskiego, nabywca jest zobowiązany do opracowania 5 – letniego planu rozwoju Spółki w kontekście polityki transportowej Województwa Podlaskiego, uwzględniającej zapotrzebowanie na świadczenie usług przez Spółkę w tym zakresie. Założenia dokumentu na temat kierunków kształtowania polityki transportowej Województwa Podlaskiego sięgają roku 2015. Wynikają one z polityki transportowej państwa, strategii rozwoju regionu oraz programów wyznaczających średnio i długoterminową strategię rozwoju transportu w województwie. Celem generalnym polityki transportowej jest osiągnięcie zrównoważonego systemu transportowego pod względem technicznym, przestrzennym, gospodarczym, społecznym i środowiskowym, w warunkach gospodarki rynkowej, z uwzględnieniem współpracy międzynarodowej. Z założeń wynika, że do roku 2015 przewozy pasażerów drogowym transportem publicznym nie będą miały tendencji wzrostowej, której można oczekiwać tylko w transporcie indywidualnym. Prowadzona będzie kontynuacja wcześniej podjętych zadań w oparciu o realizowany cel główny i cele strategiczne. Celem strategii długookresowej jest osiągnięcie głównego celu, czyli stanu zrównoważenia systemu transportowego pod względem ekonomicznym, technicznym i środowiskowym, m.in. poprzez:

- Dążenie do „trwałego rozwoju” transportu drogowego przewozów i ładunków w województwie (trwała zrównoważona mobilność powinna uwzględniać aspekty gospodarcze, społeczne i ekologiczne, przy czym większą wagę należy przywiązywać do wydajności i jakości aniżeli ilości przewozów);
- Zmniejszanie udziału samochodów osobowych na korzyść transportu publicznego, poprzez między innymi poprawę atrakcyjności komunikacji zbiorowej, podnoszenie jakości obsługi przewozu i odprawy podróżnych;
- Dalsza liberalizacja, czyli otwarcie rynku przewozowego dla przewoźników z wszystkich krajów, wprowadzenie jednolitych regulacji rynkowych Unii;
- Rozszerzenie przepisów dotyczących konkurencji na przedsiębiorstwa publiczne i prywatne, zgodnie z Unijną zasadą wolności świadczenia usług na rynku komunikacji zbiorowej;
- Włączenie województwa podlaskiego w zachodnioeuropejską koncepcję zintegrowanych systemów transportowych, zapewniających w przewozach pasażerskich usługi w systemie „od drzwi do drzwi”;
- Wdrażanie nowoczesnych systemów transportu, w tym wyposażenia w system GPS.

Plan działalności i rozwoju PKS w Suwałkach Spółka Akcyjna na lata 2012 – 2016 uwzględnia założenia polityki transportowej Województwa Podlaskiego, w szczególności dążenie do rozwoju poprzez wydajność i jakość świadczonych usług przez Spółkę. W związku ze wzrostem konkurencji w transporcie drogowym, należy kłaść nacisk także na dostępność do infrastruktury dworcowej i przystankowej oraz na czas i komfort podróży, który może zapewnić odpowiedni tabor autobusowy. Niniejszy plan działalności i rozwoju PKS w Suwałkach Spółka Akcyjna, obejmuje zestawienie planowanych zamierzeń w ujęciu rzeczowym, finansowym i czasowym. Zostały określone kierunki rozwoju oraz ukazano plany strategii zarządzania na najbliższe pięć lat.

Podstawą do opracowania planu wieloletniego były założenia planu rzeczowo – finansowego na rok 2012, poszerzone o planowane działania w zwiększonym zakresie czasowym.

II. STAN PRAWNY I OGÓLNE DANE O SPÓŁCE

PKS w Suwałkach Spółka Akcyjna powstała w wyniku komercjalizacji Przedsiębiorstwa Państwowej Komunikacji Samochodowej w Suwałkach, dokonanej przez Ministra Skarbu Państwa (akt notarialny Rep. A Nr 12590/2005 z dnia 21 lipca 2005 roku wraz ze zmianą Rep. A Nr 21674/2005 z dnia 18 listopada 2005 roku), na podstawie przepisów ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych.

Na podstawie umowy nieodpłatnego przeniesienia praw z akcji zawartej w dniu 5 lipca 2011 roku pomiędzy Skarbem Państwa a Województwem Podlaskim, Skarb Państwa przeniósł nieodpłatnie na rzecz Województwa Podlaskiego prawo z 500.000 akcji imiennych serii A od nr 000000001 do nr 000500000, co stanowi 100% ogółu akcji.

Spółka została zarejestrowana w Sądzie Rejonowym w Białymstoku XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego pod numerem 0000246758 i rozpoczęła działalność z dniem 1 stycznia 2006 roku.

Siedzibą Spółki jest miasto Suwałki. Jednostkami organizacyjnymi są Placówki Terenowe, zlokalizowane w Augustowie, Elku, Gołdapi i Olecku.

2.1. Organy Spółki

Organami Spółki są:

- Zarząd
- Rada Nadzorcza
- Walne Zgromadzenie

2.2. Kapitały własne Spółki i ich struktura

PKS w Suwałkach Spółka Akcyjna jest Spółką, w której kapitał zakładowy wynosi 5.000.000 zł i został pokryty funduszami własnymi komercjalizowanego Przedsiębiorstwa. Kapitał zakładowy dzieli się na 500.000 akcji serii A o wartości nominalnej 10 zł każda. Wszystkie akcje są własnością Województwa Podlaskiego.

Kapitał własny w kwocie 4 577 749,09 zł., obejmuje:

- kapitał podstawowy – akcyjny - 5 000 000,00 zł.
- kapitał zapasowy - 51 628,43 zł.
- zysk z lat ubiegłych - 43 529,96 zł.
- wynik finansowy (strata netto roku bieżącego) – 517 409,30 zł.

2.3. Rodzaje działalności

Przedmiotem działalności Spółki są:

- 1) 49.39.Z - pozostały transport lądowy pasażerski, gdzie indziej niesklasyfikowany,

- 2) 49.31.Z - transport lądowy pasażerski, miejski i podmiejski,
- 3) 40.41.Z - transport drogowy towarów,
- 4) 52.10.B - magazynowanie i przechowywanie pozostałych towarów,
- 5) 38.31.Z - demontaż wyrobów zużytych,
- 6) 38.32.Z - odzysk surowców z materiałów segregowanych,
- 7) 68.20.Z - wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi,
- 8) 77.12.Z - wynajem i dzierżawa pozostałych pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli,
- 9) 77.39.Z - wynajem i dzierżawa pozostałych maszyn, urządzeń oraz dóbr materialnych, gdzie indziej niesklasyfikowane,
- 10) 71.20.B - pozostałe badania i analizy techniczne,
- 11) 73.12.C - pośrednictwo w sprzedaży miejsca na cele reklamowe w mediach elektronicznych (Internet),
- 12) 45.32.Z - sprzedaż detaliczna części i akcesoriów do pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli,
- 13) 47.30.Z - sprzedaż detaliczna paliw do pojazdów silnikowych na stacjach paliw,
- 14) 45.19.Z - sprzedaż hurtowa i detaliczna pozostałych pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli,
- 15) 45.11.Z - sprzedaż hurtowa i detaliczna samochodów osobowych i furgonetek,
- 16) 47.19.Z - pozostała sprzedaż detaliczna prowadzona w nie wyspecjalizowanych sklepach,
- 17) 36.00.Z - pobór, uzdatnianie i dostarczanie wody,
- 18) 52.21.Z - działalność usługowa wspomagająca transport lądowy,
- 19) 79.11.A - działalność agentów turystycznych,
- 20) 45.20.Z - konserwacja i naprawa pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli,
- 21) 79.12.Z - działalność organizatorów turystyki,
- 22) 79.11.B - działalność pośredników turystycznych,
- 23) 79.90.B - działalność w zakresie informacji turystycznej,
- 24) 79.90.A - działalność pilotów wycieczek i przewodników turystycznych,
- 25) 79.90.C - pozostała działalność usługowa w zakresie rezerwacji, gdzie indziej niesklasyfikowana,
- 26) 85.53.Z - pozaszkolne formy edukacji z zakresu nauki jazdy i pilotażu,
- 27) 85.59.B - pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane,

- 28) 85.60.Z - działalność wspomagająca edukację,
- 29) 47.99.Z – pozostała sprzedaż detaliczna prowadzona poza siecią sklepową, straganami i targowiskami,
- 30) 80.10.Z – działalność ochroniarska, z wyłączeniem obsługi systemów bezpieczeństwa,
- 31) 80.20.Z – działalność ochroniarska w zakresie obsługi systemów bezpieczeństwa.

Podstawę działalności Spółki stanowią regularne przewozy osób wykonywane w ramach rozkładu jazdy, oraz przewozy okolicznościowe na terenie kraju i za granicą w ramach wynajmów.

Wykonywana przez Spółkę komunikacja lokalna zamyka się na obszarze powiatów: suwalskiego, sejneńskiego, augustowskiego, ełckiego, oleckiego i gołdapskiego. Prowadzona jest na terenie 30 gmin.

Linie pospieszne łączą: Suwałki z Warszawą, Białymstokiem, Olsztynem, Gdańskiem, Krakowem, Wrocławiem i Poznaniem, Ełk z Warszawą, Olsztynem i Białymstokiem, Gołdap z Białymstokiem i Olsztynem, Sejny z Białymstokiem i Warszawą, Augustów z Olsztynem.

Uzupełnieniem działalności przewozowej są: sprzedaż paliwa, części zamiennych, usługi warsztatowe, serwis ogumienia, wynajem pomieszczeń, biuro turystyczne, szkoła nauki jazdy, działalność ochroniarska.

2.4. Struktura organizacyjna Spółki

Obecnie obowiązujący Regulamin Organizacyjny Spółki został przyjęty Uchwałą Zarządu Nr 69/II/2009 z dnia 04 marca 2009 roku i zatwierdzony przez Radę Nadzorczą Uchwałą Nr 72/II/2009 z dnia 14 marca 2009 roku.

Strukturę organizacyjną Spółki tworzą następujące komórki:

- Dział ds. Administracyjno – Gospodarczych
- Dział ds. Kadr i Szkolenia
- Stanowisko Pracy ds. Marketingu i Promocji
- Samodzielne stanowisko ds. Kontroli Technicznej
- Inspektor ds. BHP i p – poż
- Stanowisko ds. Organizacyjnych
- Radca prawny (Kancelaria)
- Sekretariat Rady Nadzorczej i Zarządu
- Dział Księgowości, w tym Sekcja ds. Księgowości i Sekcja ds. Ekonomicznych
- Dział Techniczny, w tym Stacja Paliw oraz Sklep/magazyn
- Stacja Obsługi, w tym Sekcja Napraw, Sekcja Remontów, Myjnia Samochodowa

- Stacja Kontroli Pojazdów i Legalizacji
- Dział Przewozów, w tym: Sekcja Planowania i Analiz, Sekcja Realizacji Przewozów, Sekcja Sprzedaży Biletów i Rozliczeń, Dworzec Autobusowy w Suwałkach i Sejnach
- Biuro Obsługi Turystycznej
- Placówka w Augustowie z Dworcem Autobusowym
- Placówka Terenowa w Elku z Dworcem Autobusowym
- Placówka Terenowa w Gołdapi z Dworcem Autobusowym
- Placówka w Olecku z Dworcem Autobusowym
- Stanowisko ds. informatycznych
- Szkoła Nauki Jazdy

Schemat organizacyjny PKS w Suwałkach S.A. przedstawia Załącznik Nr 1.

2.5. Zatrudnienie

Zatrudnienie w Spółce na przestrzeni ostatnich pięciu lat wykazuje tendencję spadkową. Wynika to z ograniczenia zakresu działalności oraz usprawnienia organizacji wewnętrznej Spółki. Obecny stan zatrudnienia ukształtował się w wyniku redukcji zatrudnienia w latach poprzednich i wynosi 337 osób (stan na dzień 31 grudnia 2011r.)

Zatrudnienie według grup zawodowych:

<i>Wyszczególnienie</i>	<i>Zatrudnienie według stanu na koniec roku</i>				
	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
Kierowcy autobusów	232	231	218	175	157
Pozostali kierowcy	2	-	-	-	-
Pracownicy zaplecza technicznego	92	82	77	67	59
Administracyjno-gospodarczy	30	42	49	44	42
Pracownicy na stanowiskach nierobotniczych	119	104	108	84	79
Zatrudnieni ogółem	475	459	452	370	337

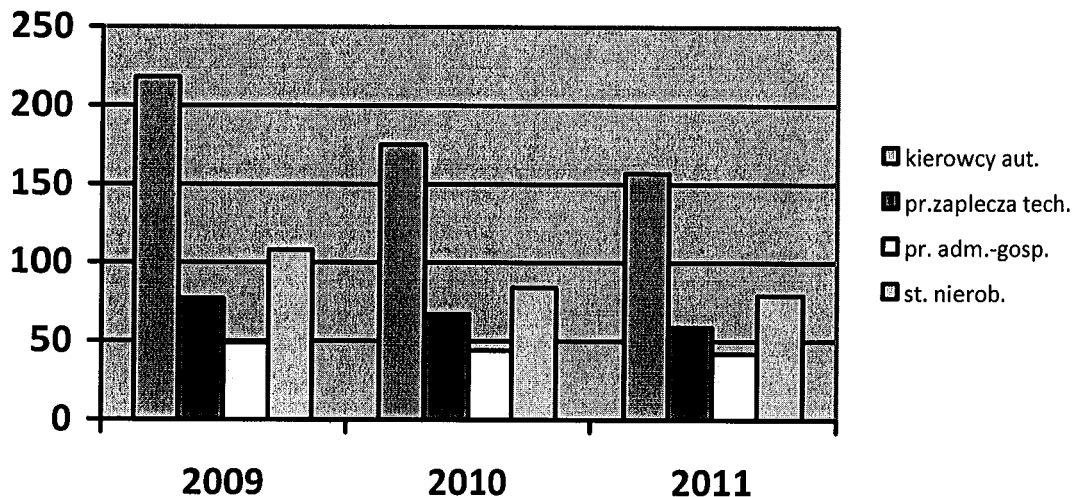
Zatrudnieni na umowę o pracę na czas nieokreślony - 290 osób.

Zatrudnieni na umowę o pracę na czas określony - 47 osób.

Zatrudnieni na umowę zlecenie - 54 osób.

Zatrudnienie osób niepełnosprawnych - 7 osób.

Zatrudnienie wg grup zawodowych 2009-2011r.



Z analizy zatrudnienia według grup zawodowych wynika, że dominującą grupę zawodową stanowią kierowcy autobusów - 46,6% ogółu zatrudnionych pracowników oraz osoby na stanowiskach nierobotniczych, stanowiący 23,4% ogółu zatrudnionych.

W roku 2011 w stosunku do roku 2009 zmiany zatrudnienia według grup stanowiskowych przedstawiały się następująco:

- Liczba osób zatrudnionych na stanowisku kierowcy w analizowanym okresie uległa zmniejszeniu o 28%;
- Liczba zatrudnionych na stanowiskach obsługujących zaplecze techniczne uległa zmniejszeniu o 23,4%;
- Liczba zatrudnionych na stanowiskach obsługi administracyjno – gospodarczej uległa zmniejszeniu o 14,3%;
- Liczbę osób zatrudnionych w grupie pracowników na stanowiskach nierobotniczych zredukowano o 26,9%.

Poziom zatrudnienia w poszczególnych komórkach organizacyjnych przedstawiono w poniższej tabeli.

Zatrudnienie w poszczególnych komórkach organizacyjnych:

Wyszczególnienie	2009r.		2010r.		2011r.	
	osoby	etaty	osoby	etaty	osoby	etaty
Zarząd	2	2	2	2	2	2
Dział Przewozów w tym:	112	110	94	93	89	89
Pracownicy bezpośrednio produkcyjni	86	84	72	71	68	68
Pracownicy pośrednio produkcyjni	26	26	22	22	21	21
Dział Techniczny w tym:	12	12	11	11	12	12
Pracownicy bezpośrednio produkcyjni	6	6	6	6	6	6
Pracownicy pośrednio produkcyjni	6	6	5	5	6	6
Stacja Obsługi w tym:	41	41	39	39	36	36
Pracownicy bezpośrednio produkcyjni	38	38	36	36	33	33
Pracownicy pośrednio produkcyjni	3	3	3	3	3	3
Stacja Kontroli Pojazdów i legalizacji w tym:	2	2	2	2	2	2
Pracownicy bezpośrednio produkcyjni	-	-	-	-	-	-
Pracownicy pośrednio produkcyjni	2	2	2	2	2	2
Księgowość w tym:	8	8	7	7	6	6
Główny Księgowy	1	1	1	1	1	1
Księgowość pomocnicza	7	7	6	6	5	5
Dział Administracyjno – Gospodarczy	31	30	23	23	22	22
Pracownicy bezpośrednio produkcyjni	26	26	20	20	19	19
Pracownicy pośrednio produkcyjni	5	4	3	3	3	3
Dział Kadr i Szkolenia, BHP, sekretarka, stanowisko ds. organizacyjnych	5	5	5	5	5	5
Biuro Turystyczne Suwałki	2	2	2	2	2	2

Wyszczególnienie	2009r.		2010r.		2011r.	
	osoby	etaty	osoby	etaty	osoby	etaty
Placówki Terenowe w tym:	237	235	185	179	161	157
Placówka w Gołdapi	43	43	42	40	35	34
Placówka w Ełku	74	72	51	50	46	45
Placówka w Augustowie	67	67	53	53	44	44
Placówka w Olecku	53	53	39	36	36	34

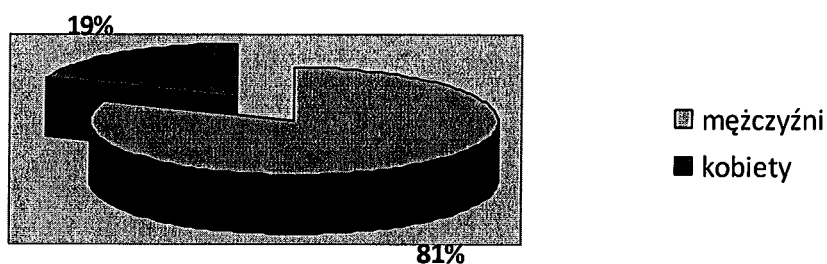
Analizując powyższe dane zmiany zatrudnienia w poszczególnych komórkach organizacyjnych w roku 2011 w stosunku do roku 2009 przedstawiały się następująco:

- największy spadek zatrudnienia odnotowano w placówce w Ełku o 37,8%; zajezdni w Augustowie – 34,3% i Olecku – 32,1%;
- zmniejszono zatrudnienie w komórce administracyjno – gospodarczej o 29%;
- zmniejszono zatrudnienie w dziale przewozów o 20,5%.

Struktura zatrudnienia według płci:

Płeć	31.12.2009r.	31.12.2010r.	31.12.2011r.
kobiety	80	67	65
mężczyźni	372	303	272
Razem	452	370	337

Struktura zatrudnienia wg płci stan na dzień 31.12.2011r.

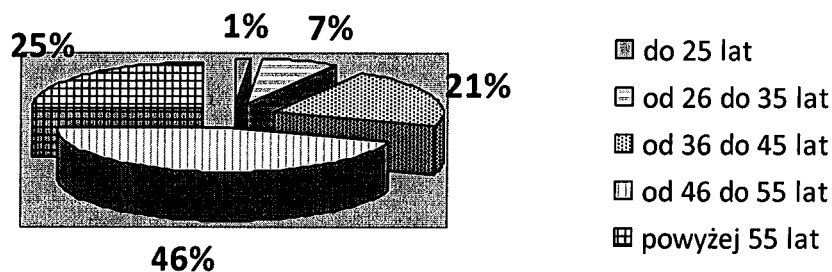


Struktura zatrudnienia według płci nie ulega zmianom i jest typowa dla przedsiębiorstw sektora transportu. Znajomość składu załogi, z tego punktu widzenia, pozwala odpowiednio kształtować działalność socjalną i bytową Spółki. W PKS w Suwałkach S.A. mężczyźni stanowili 80,7% ogółu zatrudnionych, natomiast kobiety 19,3%.

Struktura zatrudnienia według wieku:

Zakres wiekowy	31.12.2009r.	31.12.2010r.	31.12.2011r.
do 25 lat	19	10	5
od 26 do 35 lat	36	26	24
od 36 do 45 lat	108	83	72
od 46 do 55 lat	195	174	152
powyżej 55 lat	94	77	84
Razem:	452	370	337

**Struktura zatrudnienia według wieku stan na
dzień 31.12.2011r.**



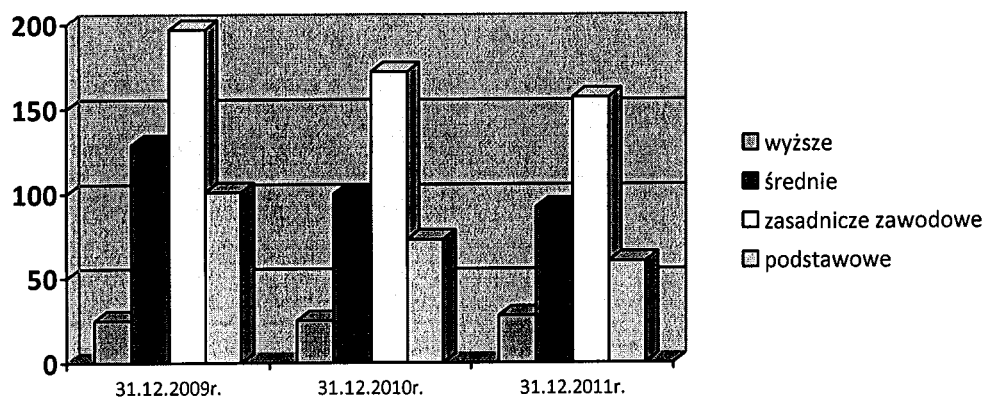
W latach 2009 – 2011 struktura zatrudnienia według wieku zmieniała się nieznacznie. Analizując powyższe zestawienie stwierdza się, że największą grupę pracowników według stanu na dzień 31.12.2011 r. stanowią osoby mające od 46 do 55 lat. Ich udział procentowy w analizowanym okresie w strukturze zatrudnienia kształtował się średnio na poziomie ponad 46%. Kolejną grupą zatrudnionych pracowników są osoby powyżej 55 roku życia. Ich udział procentowy w analizowanym okresie kształtował się średnio ponad 25%. Grupa zatrudnionych pracowników w przedziale wiekowym 36- 45 lat stanowiła w badanym okresie średnio 21%. Niewielki jest udział osób w wieku od 26 do 35 lat. Ich średni procentowy udział w badanym okresie wyniósł 7%. Ostatnią grupę zatrudnionych pracowników stanowią osoby z przedziału wiekowego do 25 lat. Ich

udział w zatrudnieniu ogółem był niewielki i wynosił 1%. Zauważalny jest coraz mniejszy udział zatrudnienia młodych pracowników do ogółu zatrudnionych.

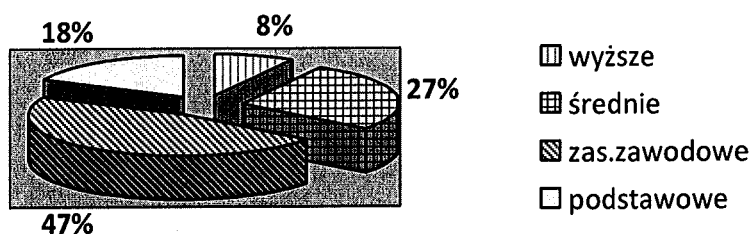
Struktura zatrudnienia według wykształcenia:

Wykształcenie	31.12.2009r.	31.12.2010r.	31.12.2011r.
wyższe	25	25	28
średnie	129	100	92
zasadnicze zawodowe	197	172	157
podstawowe	101	73	60
Razem:	452	370	337

Struktura zatrudnienia wg wykształcenia



**Struktura zatrudnienia wg wykształcenia
stan na dzień 31.12.2011r.**

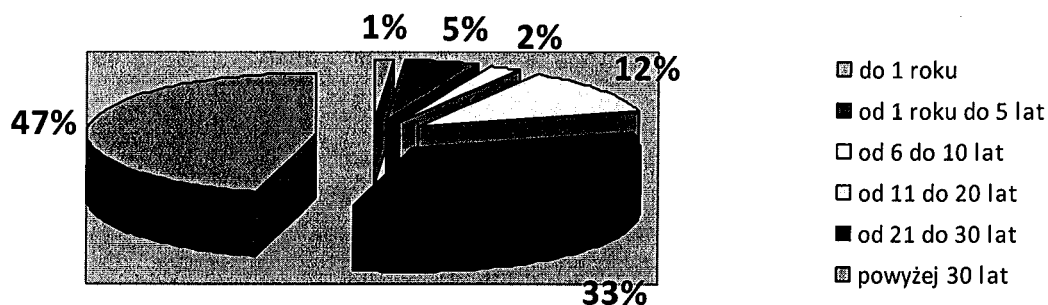


Największą grupę zatrudnionych wyodrębnioną za względu na posiadane wykształcenie stanowiły osoby, które ukończyły szkołę zasadniczą zawodową. W 2011 roku grupa ta stanowiła 47%. Drugą pod względem wielkości była grupa pracownicza posiadająca wykształcenie średnie. Grupa ta utrzymywała się na poziomie 27% ogółu zatrudnionych. Trzecią grupę pod względem udziału w strukturze zatrudnienia wg wykształcenia, tworzą pracownicy z wykształceniem podstawowym. Według stanu na dzień 31.12.2011r. stanowili oni 18% ogółu zatrudnionych. Najmniej liczną grupę zatrudnionych stanowią osoby z wykształceniem wyższym. Ich udział w strukturze wyniósł 8% ogółu zatrudnionych pracowników. Pozytywem jest zauważalny wzrost zatrudnionych osób z wykształceniem wyższym i spadek ilości osób z podstawowym wykształceniem w stosunku do ogółu pracowników.

Struktura zatrudnienia według ogólnego stażu pracy:

Staż pracy	31.12.2009r.	31.12.2010r.	31.12.2011r.
do 1 roku	14	4	5
od 1 roku do 5 lat	21	18	17
od 6 do 10 lat	16	8	8
od 11 do 20 lat	70	61	41
od 21 do 30 lat	152	118	112
powyżej 30 lat	179	161	154
Razem:	452	370	337

Struktura zatrudnienia wg ogólnego stażu pracy stan na dzień 31.12.2011r.

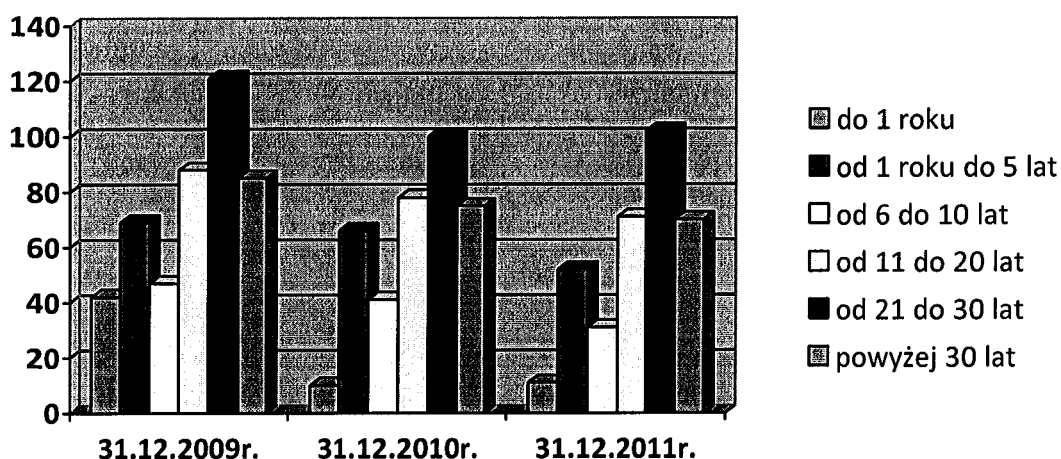


W analizowanym okresie w Spółce przeważają pracownicy ze stażem pracy powyżej 30 lat. Ich udział procentowy w zatrudnionych ogółem według stanu na 31.12.2011 r. wyniósł 46%. Kolejną grupą pracowników, według kryterium posiadanego ogólnego stażu pracy, to osoby w przedziale 21 - 30 lat. Liczba pracowników z tego przedziału zmalała ze 152 pracowników w 2009 roku do 112 na dzień 31.12.2011 roku. Liczba pracowników o stażu w przedziale 11 - 20 lata zmniejszyła się w 2011r. o 41% w stosunku do 2011r. i stanowi 33% ogółu pracowników na dzień 31.12.2011r. Natomiast liczba pracowników z przedziału wiekowego 6 - 10 lat pracy, w badanym okresie zmniejszyła się. Ich udział procentowy wg stanu na dzień 31.12.2011r. wyniósł 2%. W skład tej grupy wchodziło 8 pracowników. Grupa pracowników ze stażem od 1 do 5 lat stanowi 5% ogółu zatrudnionych pracowników. Najmniejszą grupę stanowią pracownicy o ogólnym stażu do 1 roku – 5 pracowników.

Struktura zatrudnienia według stażu pracy w przedsiębiorstwie Spółki:

Staż pracy	31.12.2009r.	31.12.2010r.	31.12.2011r.
do 1 roku	42	10	11
od 1 roku do 5 lat	69	66	52
od 6 do 10 lat	47	41	31
od 11 do 20 lat	88	78	71
od 21 do 30 lat	121	100	102
powyżej 30 lat	85	75	70
Razem:	452	370	337

Struktura zatrudnienia wg stażu pracy w Spółce



Struktura zatrudnienia wg stażu pracy przedsiębiorstwie w analizowanym okresie nie ulegała znacznym zmianom. Największą grupę stanowią pracownicy z stażem 21 – 30 lat – 30%. Najmniejszą grupą są pracownicy z rocznym stażem, którzy stanowią 3% ogółu zatrudnionych.

Fluktuacja kadr

Wyszczególnienie/rok	2009	2010	2011
Stan na 31.12 danego roku	452	370	337
Przyjęto do pracy	55	18	19
Zwolniono z pracy	68	97	54
w tym z przyczyn naturalnych*	38	38	27

* renta, emerytura, rozwiązanie za porozumieniem stron

Na przestrzeni trzech analizowanych lat utrzymuje się stała tendencja redukcji zatrudnienia. W roku 2011 ogólny poziom zatrudnienia zmniejszył się o 25,4 % w stosunku do roku 2009. Liczebność osób nowoprzyjętych jest mniejsza niż odchodzących z pracy. Zwolnienia z pracy wynikały z założeń przyjętego do realizacji w dniu 17 listopada 2009r. planu działań antykrzysowych. Przewidywał on redukcję o 58 etatów, rozwiązanie umów z emerytami i rencistami - 10 etatów, zmianę zatrudnienia na niepełny wymiar czasu pracy. W wyniku redukcji zatrudnienia stan pracowników w 2011r. zmniejszono o 115 osób w stosunku do 2009r.

2.6. System pracy i wynagrodzenia

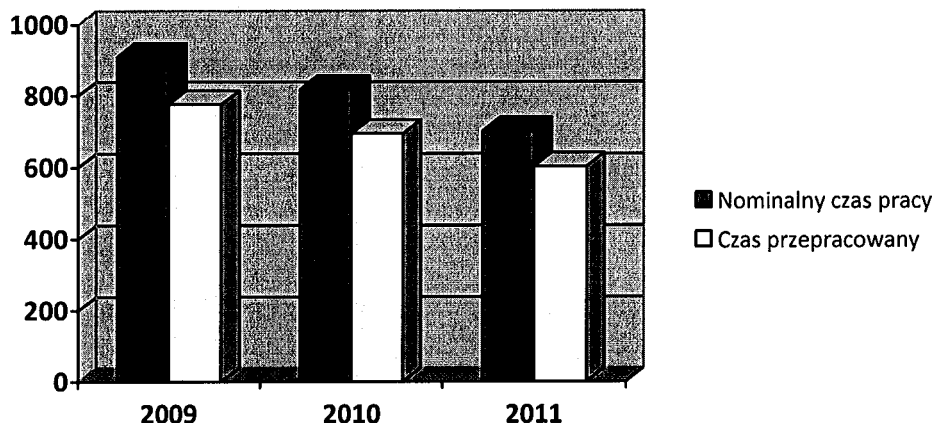
2.6.1. System pracy

Dokumentami regulującymi sytuację pracowniczą w PKS w Suwałkach S.A. są: Kodeks pracy, Regulamin Pracy z dnia 3 sierpnia 2009 roku, oraz inne ustawy i akty wykonawcze, określające prawa i obowiązki pracowników oraz pracodawców. Regulamin Pracy ustala organizację i porządek w pracy oraz określa prawa i obowiązki pracodawcy oraz pracowników. Zgodnie z Regulaminem Pracy w Spółce obowiązuje czas pracy wynoszący 8 godzin dziennie i 40 godzin tygodniowo, wielozmianowy system organizacji czasu pracy. Kierowcy pracują w przerwany i równoważnym systemie czasu pracy. System czasu pracy kierowców określa harmonogram pracy. Dyspozytorzy, dyżurni ruchu, kasjerzy, magazynierzy, pracownicy stacji obsługi, stacji paliw i pracownicy dozoru pracują w równoważnym systemie czasu pracy. Pozostali pracownicy pracują w podstawowym systemie czasu pracy.

Charakterystyka wykorzystania czasu pracy (w godz.):

Wyszczególnienie	2009r.	2010r.	2011r.
Nominalny czas pracy	909.800	817.672	701.088
Czas przepracowany	775.700	694.630	602.336
Udział procentowy czasu przepracowanego w nominalnym czasie pracy	85,26%	84,95%	85,91%
Urlopy wypoczynkowe	92.404	79.420	69.954
Czas nieprzepracowany ogółem w tym:	154.024	141.444	115.364
Nieobecności chorobowe	59.168	59.256	40.888

Wykorzystanie czasu pracy w okresie 2009 - 2011r.



W okresie 2009 – 2011 udział procentowy czasu przepracowanego w nominalnym czasie pracy utrzymuje się na podobnym poziomie średnio ok. 85,4%. Natomiast czas nieprzepracowany uległ skróceniu w 2011r. o 25,1% w porównaniu do roku 2009. W roku 2011 czas z tytułu nieobecności chorobowych zmniejszył się o 30,9% w porównaniu do roku 2009.

2.6.2. System wynagrodzeń

Regulamin Wynagradzania Pracowników PKS w Suwałkach Spółka Akcyjna z dnia 3 sierpnia 2009 roku określa zasady i warunki wynagradzania za pracę oraz świadczenia związane z pracą i warunki ich przyznawania. W Spółce obowiązuje czasowo – premiowy system wynagradzania, polegający na ustaleniu dla poszczególnych pracowników kategorii zaszerzegowania, stawek miesięcznych lub godzinowych wynagrodzenia zasadniczego oraz dodatku funkcyjnego. W ramach posiadanych środków na wynagrodzenia może być utworzony fundusz premii uznaniowej.

Ponadto pracownikom przysługuje wynagrodzenie według zasad określonych w Kodeksie Pracy: za pracę w godzinach nadliczbowych, za czas przerwy kierowców, dodatkowe wynagrodzenie za czas dyżuru, świadczenia za okres czasowej niezdolności do pracy. Wyplata wynagrodzeń i innych świadczeń wynikających ze stosunku pracy odbywa się:

- pracownicy na stanowiskach robotniczych otrzymują wynagrodzenie do 10 – tego dnia miesiąca za miesiąc poprzedni,
- pozostali pracownicy otrzymują wynagrodzenie do 5 – tego dnia każdego miesiąca za miesiąc poprzedni,
- jeżeli termin wypłaty wynagrodzenia przypada w niedzielę, święto lub inny dzień ustawowo wolny od pracy, wypłaty dokonuje się w dniu roboczym poprzedzającym dzień wolny.

2.6.3. Wynagrodzenia

Analiza średniomiesięcznego wynagrodzenia w okresie 2009 – 2011r. odnośnie wszystkich pracowników wykazuje się z roku na rok tendencją wzrostu. W roku 2010 z podziałem na cztery podstawowe grupy zatrudnionych nastąpił wzrost średniej płacy o 9,0% w porównaniu z poziomem z 2009r., natomiast w roku 2011 o 5,6% w porównaniu z poziomem z 2010r.

Kształtowanie się średniej płacy w grupach pracowniczych w latach 2009 – 2011 (w zł.)

Grupa pracownicza	2009r.	2010r.	2011r.	Przeciętna płaca w Spółce do przeciętnej krajowej w sektorze przedsiębiorstw			Dynamika	
				2009r.	2010r.	2011r.	2010/2009	2011/2010
Kierowcy autobusów	2 157	2 444	2 471	64,9%	71,2%	68,6%	113,3%	101,1%
Stacja obsługi	1 994	2 218	2 363	59,9%	64,6%	65,6%	111,3%	106,5%
Zarząd i pracownicy administracyjni	12 379	15 545	15 448	372,9%	452,6%	428,6%	125,6%	94,4%
	2 556	2 621	3 003	76,9%	76,3%	83,3%	102,5%	114,6%
Pozostali pracownicy	1 913	2 035	2 058	57,5%	59,2%	57,1%	106,4%	101,1%
Ogółem średnia:	2 254	2 456	2 594	67,8%	71,5%	72,0%	109,0%	105,6%

W podziale na grupy pracowników kierowcy i pracownicy stacji obsługi odnotowali relatywnie wyższy poziom wzrostu wynagrodzeń w 2009r. w porównaniu do innych grup pracowniczych. Powyższy fakt należy ocenić pozytywnie, ponieważ obie wyżej wymienione grupy pracownicze są bezpośrednio związane z działalnością operacyjną Spółki. Wynagrodzenia na poszczególnych stanowiskach pracy w analizowanych okresie wzrastały.

Ogólna charakterystyka produktywności wynagrodzeń i wydajności pracy

Wyszczególnienie	2009r.	2010r.	2011r.
Przychody ze sprzedaży ogółem (P) w tys. zł.	34.263	35.103	37.742
Przeciętne zatrudnienie (Z)	439	392	341
Przychody na 1 zatrudnionego (P/Z) -miesięcznie	78,05	89,55	110,68
Wynagrodzenie z narzutami (W) w tys. zł.	14.494	14.405	13.391
Produktywność wynagrodzenia (P/W)	2,36	2,44	2,82

2.7. Tabor autobusowy.

PKS w Suwałkach S.A. dysponuje obecnie 157 autobusami. Średni wiek autobusów wynosi 16 lat wg roku produkcji, a 12 lat licząc odbudowy fabryczne. Autobusów o wieku przekraczającym 20 lat na dzień 31 grudnia 2011 roku w Spółce jest 51 wg roku produkcji, w tym po odbudowie fabrycznej jest 29. Oprócz dekapitalizacji posiadanego taboru wadą jest również niski poziom komfortu, w szczególności brak klimatyzacji, w pojazdach obsługujących linie o zasięgu regionalnym.

Aktualna struktura wiekowa taboru autobusowego (wg roku produkcji) Spółki:

Marka pojazdu	Pojemność autobusów (ilość miejsc siedzących)	Ilość szt.	Struktura wiekowa taboru autobusowego na dzień 31.12.2011r.					
			z 2010r.	od 3 – 5 lat	od 6 – 10 lat	od 11 – 15 lat	od 16-20 lat	powyżej 20 lat
H-9	40	85			7	12	17	49
H-10	42	23				5	18	
H-11	47	9				8	1	
A10	45	8		1	2	5		
A11	53	3			3			
JELCZ	50	6				2	2	2
VOLVO	52	2				2		
INTOURO	55	4		4				
TRAVEGO	46	1				1		
TOURISIMO	53	4		4				
SOLINA	27	2		2				
KAROSA	54	1			1			
IVECO	20	3			3			
BMC	16	1	1					
CROSWAY	54	1		1				
SPRINTER	18	2			2			
MAN	37	1					1	
MERCEDES CEZAR	57	1				1		
Razem:		157	1	12	18	36	39	51

W użytkowaniu Spółki znajduje się 5 autobusów spełniających normę EURO4 oraz 6 autobusów spełniających normę EURO5. W praktyce jedynie te pojazdy mogą być wykorzystywane do przewozu osób na trasach do krajów Europy Zachodniej.

Na chwilę obecną tabor autobusowy w porównaniu z taborom konkurencji wypada korzystnie. Jednakże prywatni przewoźnicy inwestują w coraz lepszy tabor o wysokim standardzie.

2.8. Pozycja rynkowa Spółki w działalności przewozowej

PKS w Suwałkach Spółka Akcyjna posiada mocną pozycję na terenie swojego działania. Wynika ona z posiadania dobrze rozwiniętej sieci linii komunikacyjnych, dysponowanie dużym potencjałem taborowym i ugruntowanej, dobrej opinii odbiorców usług.

W ostatnich latach odczuwalny jest panujący kryzys w transporcie, który spowodował wzrost konkurencji na rynku przewozowym. W związku z tym nastąpił także znaczny spadek stawki za 1 km przebiegu przy obsłudze przewozów. Ilość przewoźników na rynku pozostała ta sama a nastąpiło mniejsze zapotrzebowanie na te usługi.

2.8.1. Analiza konkurencji w zakresie przewozów pasażerskich.

Na liniach komunikacyjnych musimy sprostać nie tylko konkurencji przewoźników prywatnych, ale także innych PKS-ów.

Konkurencją dla Spółki przy obsłudze przewozów regularnych na danych liniach są m.in. firmy:

1. Suwałki – Białystok: PKS w Białymstoku S.A., VOYAGER TRANS w Białymstoku,
2. Suwałki – Warszawa, Gołdap – Warszawa: PKS POLONUS w Warszawie S.A., PKS w Łomży Sp. z o.o.,
3. Suwałki – Olsztyn, Gołdap – Olsztyn, Augustów – Olsztyn: PKS w Olsztynie S.A., Veolia Transport Sp. z o.o. O-Kętrzyn, PT DUET PLUS w Gołdapi, PKS w Mrągowie SP. z o.o.,
4. Suwałki – Gołdap – Banie Mazurskie: Veolia Transport Sp. z o.o. O-Kętrzyn,
5. Suwałki – Olecko – Ełk – Orzysz: Trans KOM PKS Sp. z o.o. w Piszcu,
6. Suwałki – Sejny – Giby: Firma Przewozowa Kresy w Gibach,
7. Ełk – Grajewo: PKS w Łomży Sp. z o.o.

Ww. firmy wykonują przewozy regularne na terenie działania Spółki, przy czym udział ich jest stosunkowo niewielki. Udział Spółki w rynku lokalnym w przewozach regularnych wynosi ok. 85%. Niemniej jednak przewozy regularne są podstawową działalnością Spółki i każda firma konkurencyjna na tym polu staje się zagrożeniem i powoduje utratę przychodów. Przewaga Spółki nad przewoźnikami prywatnymi wynika m.in. z dobrze rozwiniętej sieci połączeń na terenie działania, bieżącej analizy działalności firm konkurencyjnych, wprowadzania konkurencyjnych cen biletów, a także szczególnie dbałości o jakość usług. Niestety, coraz trudniejsze warunki panujące na rynku przewozowym sprawiają, że podmioty prywatne rozszerzają zakres swoich usług na linie komunikacyjne, które zapewnią im wysoką rentowność. W dużym zakresie linie te obsługiwane są przez innych przewoźników, których dochodowość jest zagrożona. Warto zauważyć, że pomimo zapewnienia pasażerom znacznie lepszych, dogodniejszych warunków podróżowania poprzez nieuczciwe praktyki stosowane przez przewoźników prywatnych stanowią istotne zagrożenie dla PKS powodując widoczny spadek frekwencji. Prywatne firmy transportowe stosują ceny dumpingowe i nie zawsze przestrzegają rozkładu jazdy, przyspieszając przyjazd na przystanki przed autobusami PKS. Przepisy ustawy o transporcie drogowym wyznaczają na regulatora tych usług organy samorządowe. Rola ich jedynie sprowadza się do wydania decyzji administracyjnej

tw. zezwolenia i pobrania opłaty. Ustawa posiada luki prawne i stwarza dowolność w interpretacji zapisów.

W zakresie przewozów regularnych specjalnych głównymi konkurentami są:

1. EURO – BUS Usługi Turystyczne w Gołdapi,
2. UT ZOOBI – TOUR w Augustowie,
3. BUT ŻAK TOURIST w Augustowie,
4. Transporter Prusko Krzysztof w Olecku,
5. Biuro Podróży Krzyś w Ełku,
6. Przewozy Pasażerskie Arkadiusz Gietek w Piszcu,
7. ZU Przewóz Osób Marek Markiewicz w Ełku,

Konkurencją stanowią także usługi przewozowe świadczone przez „gimbusy”, będące w posiadaniu gmin, a służące do przewozu osób. Analizując przewozy wykonywane przez PKS w Suwałkach S.A. i prywatnych przewoźników udział Spółki w tym segmencie usług szacowany jest na ok. 63%.

Jeśli zaś chodzi o przewozy okazjonalne to oprócz firm wymienionych powyżej konkurentami w tym zakresie są prywatne firmy turystyczne:

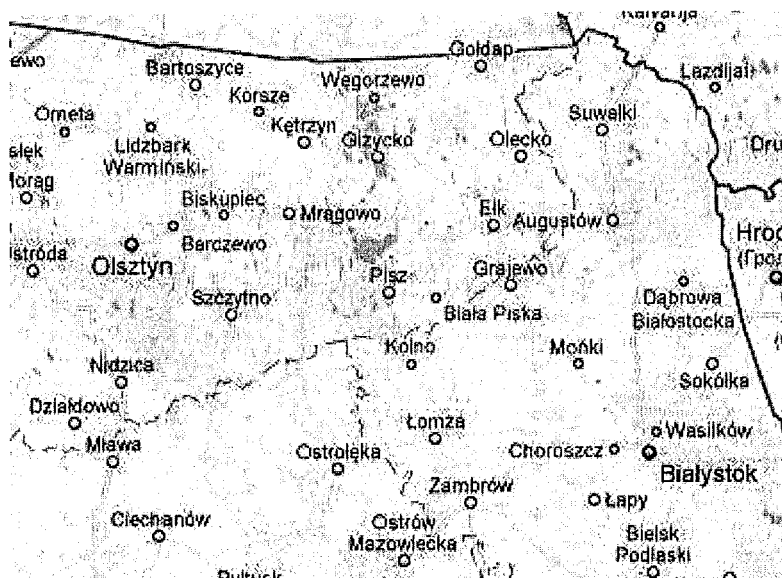
1. BT SELMENT w Ełku,
2. BT DUDI BUS w Gołdapi,
3. PT WIGRY w Suwałkach,
4. BT Jaćwing w Suwałkach,
5. BT Hańcza w Suwałkach,
6. Przewozy Osób Olszewski w Suwałkach.

Udział Spółki w rynku lokalnym w przewozach okazjonalnych to ok. 17%. Biuro Turystyczne działa od 4 lat, dlatego też nie dorównuje doświadczeniem i znajomością rynku firmom z wieloletnim doświadczeniem. Nie mniej jednak, zauważalny jest wzrost udziału Spółki w tym segmencie. Dużą zasługą jest posiadanie komfortowych, turystycznych autobusów.

2.8.2. Zasięg terytorialny usług przewozowych.

Spółka działa na obszarze dwóch województw: podlaskiego i warmińsko – mazurskiego, realizując przewozy na terenie powiatów: suwalskiego, sejneńskiego, augustowskiego, oleckiego, gołdapskiego, ełckiego, obejmując obszar 30 gmin.

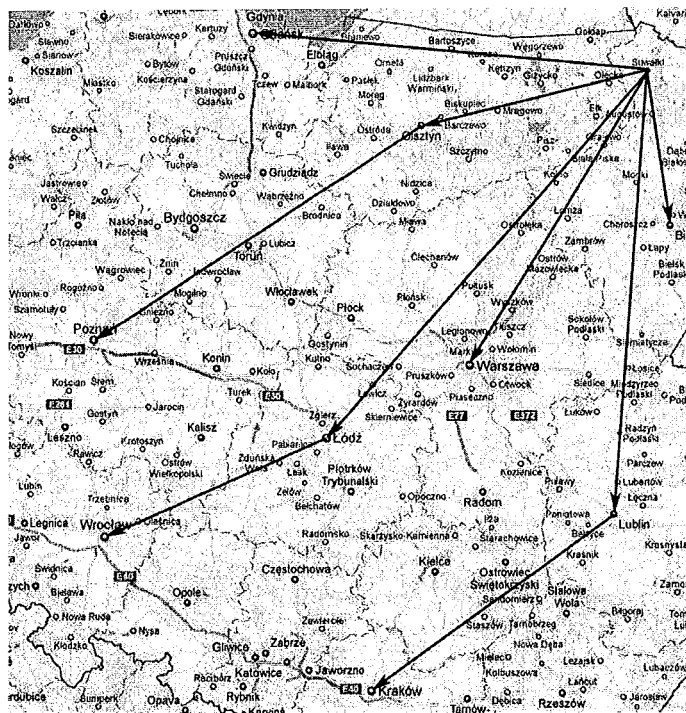
*Plan działalności i rozwoju PKS w Suwałkach S.A. na lata 2012 – 2016
w kontekście polityki transportowej Województwa Podlaskiego*



Wykonywane są kursy dalekobieżne bezpośrednio łączące:

- Suwałki z Warszawą, Białymstokiem, Olsztynem, Gdańskiem, Krakowem, Wrocławiem, Poznaniem;
- Ełk z Warszawą;
- Gołdap z Olsztynem i Białymstokiem, Warszawą;
- Augustów z Olsztynem;
- Sejny z Białymstokiem i Warszawą.

Schemat połączeń obsługiwanych przez PKS w Suwałkach S.A. w ramach kursów dalekobieżnych:



2.8.3. Analiza przychodów.

Podstawową działalnością PKS w Suwałkach S.A. jest przewóz osób. Usługi te stanowią dominujący udział w przychodach firmy średnio 67%, co obrazuje przedstawiona tabela wartości sprzedaży w latach 2009 – 2011.

Struktura przychodów:

Przychody (w tys. zł)	Rok					
	2009		2010		2011	
	kwota	%	kwota	%	kwota	%
Przychody z przewozów (bez dopłat)	21.518	72,9	21.391	67,4	21.320	61,8
Pozostałe przychody	7.984	27,1	10.364	32,6	13.169	38,2
Razem	29.502	100,0	31.755	100,0	34.489	100,0

PKS w Suwałkach S.A. posiada 139 aktualnych zezwoleń na wykonywanie regularnych przewozów osób oraz 19 na wykonywanie regularnych specjalnych przewozów osób w krajowym transporcie drogowym. Usługi w zakresie transportu pasażerskiego realizowane są autobusami w liczbie 157, głównie marki Autosan i Mercedes. Są to autobusy podmiejskie, międzymiastowe oraz turystyczne.

PKS w Suwałkach S.A. na bieżąco analizuje rentowność wykonywanych kursów autobusowych. Likwidacja i ograniczenie dni kursowania poprzedzone jest szczegółową analizą zestawień uzyskiwanych z programu komputerowego „Kasa konduktorska”, badań frekwencji podczas kontroli rewizorskich oraz bezpośrednich rozmów z kierowcami. Pozwala ona określić ilość przewożonych pasażerów i przychody uzyskiwane z 1 km przebiegu autobusu.

Wykonany przebieg handlowy w transporcie pasażerskim w latach 2009 – 2011:

	2009	2010	2011
Przebieg w tys. km	9.876	9.046	8.147

Ogółem ilość wykonywanych wozokilometrów w roku 2011 zmalała o 1 730 tys. km tj. ok. 17,5% w stosunku do roku 2009.

Liczba sprzedanych biletów w latach 2009 – 2011:

Rodzaj biletów	2009r.	2010r.	2011r.
Bilety jednorazowe:	1.597.179	1.351.330	1.192.945
- komunikacja zwykła	1.287.789	1.013.176	842.079
- komunikacja pospieszna	309.390	338.154	350.866
Bilety miesięczne:	59.171	51.236	46.138

*Plan działalności i rozwoju PKS w Suwałkach S.A. na lata 2012 – 2016
w kontekście polityki transportowej Województwa Podlaskiego*

Rodzaj biletów	2009r.	2010r.	2011r.
- szkolne	50.588	44.115	40.457
- ulgowe	2.731	2.365	1.930
- ogólnodostępne	5.852	4.756	3.751
Razem: szt.	1.656.350	1.402.566	1.239.083

W 2011 roku Spółka sprzedała ogółem 1.195.938 biletów. Największy udział w sprzedaży miały bilety jednorazowe 96,3%, bilety miesięczne – 3,7%. Wśród biletów jednorazowych dominowały bilety na przejazdy w komunikacji zwykłej, stanowiły one 70,6%, natomiast udział biletów na przejazdy pospieszne wyniósł 29,4%. Zauważalny jest ciągły wzrost sprzedaży biletów w przejazdach komunikacji pospiesznej. Wzrost w roku 2011 wyniósł 13,4% w stosunku do roku 2009.

Analizując wielkość i strukturę sprzedanych biletów miesięcznych, należy zauważyć, że uczniowie dojeżdżający do szkół na podstawie biletów miesięcznych stanowią ważną grupę naszych klientów. Udział w sprzedaży biletów miesięcznych szkolnych wyniósł 87,7%.

Wartość przychodów ze sprzedaży biletów w latach 2009 – 2011:

Rodzaj sprzedaży	2009r.	2010r.	2011r.
Bilety jednorazowe:	13.101.936	12.734.589	13.155.621
- komunikacja zwykła	7.709.338	6.445.646	5.865.496
- komunikacja pospieszna	5.392.598	6.288.943	7.290.125
Bilety miesięczne:	5.679.714	5.083.307	4.845.346
- szkolne	4.628.581	4.180.823	4.102.330
- ulgowe	213.287	187.367	164.077
- ogólnodostępne	837.846	715.117	578.939
Wynajem autobusów	2.736.829	3.572.392	3.318.897
Razem: zł.	21.518.479	21.390.288	21.319.864

Przychody z działalności przewozowej w 2011 roku wyniosły 21.320 tys. zł. Należy zauważyć, że największe przychody generuje sprzedaż biletów jednorazowych – 13.156 tys. zł., co stanowi 61,7% łącznych przychodów Spółki. Znaczne przychody generuje sprzedaż biletów w komunikacji pospiesznej, która stanowi 55,4% łącznych przychodów ze sprzedaży biletów jednorazowych. Przychody te z roku na rok systematycznie wzrastają. W 2011 roku nastąpił wzrost o 35,2% w stosunku do roku 2009.

W latach 2010 – 2011 nastąpił wzrost przychodów z przewozów okazjonalnych. Niewątpliwie wpływ na to ma nowy i komfortowy tabor autobusowy, przez co jakość wykonywanych przez nas usług znacznie wzrosła na rynku przewoźników. Klienci kojarzą nas z bezpieczną i niezawodną firmą. W roku 2009 i 2010 wzmocniła się działalność Biur Turystycznych w Suwałkach i Augustowie co także miało wpływ na większy przychód. Dobra lokalizacja tych biur wpływa na zwiększenie potencjalnych odbiorców naszych usług.

PKS w Suwałkach S.A. w zakresie poziomu cen stosuje ulgi handlowe w komunikacji zwykłej i pośpiesznej, wprowadza konkurencyjne ceny biletów na liniach komunikacyjnych o największej konkurencji, stosuje także bilety strefowe w komunikacji zwykłej. W związku z ograniczeniami kursowania w dni wolne od pracy wprowadzono ulgę handlową przy sprzedaży biletów miesięcznych dla osób fizycznych.

Spółka posiada sześć punktów sprzedaży biletów na terenie swojej działalności: w Suwałkach, Augustowie, Ełku, Gołdapi, a w ograniczonym zakresie w Olecku i Sejnach. Poza tym prowadzona jest sprzedaż biletów w kasach biletowych w miejscowościach, znajdujących się poza obszarem działalności Spółki, do których wykonywane są kursy Spółki. Bilety na kursy dalekobieżne sprzedawane są również przez Internet. W zajezdni Suwałki i Augustów wprowadzony jest nowy system sprzedaży biletów miesięcznych wraz z EM-kartami. EM-karta jest plastikową, zbliżeniową kartą chipową, w której zapisane są dane o kliencie i bilecie miesięcznym.

Ceny usług w przewozach okazjonalnych są dostosowane do cen obowiązujących na tym rynku. Silna działalność konkurencyjna oraz zdobywanie nowych klientów wymuszają stosowanie cen umiarkowanych, a nawet niskich, minimalnie poniżej opłacalności. Sprzedaż usług w tym zakresie odbywa się w biurach turystycznych w Suwałkach i Augustowie, zajezdni Suwałki oraz placówkach terenowych w Augustowie, Ełku, Gołdapi i Olecku. W ramach ofert znajdują się przewozy wycieczkowe, turystyczne na terenie kraju i zagranicą, a także kompleksowe usługi turystyczne. Biura turystyczne prowadzą także sprzedaż biletów międzynarodowych i usługi turystyczne innych biur.

2.8.4. Analiza linii i kursów

W latach 2010 i 2011 nastąpiło zmniejszenie ogólnej liczby obsługiwanych linii w roku 2011 o ok. 16,5% stosunku do roku 2009. Było to wynikiem systematycznego ograniczania i likwidacji linii, które wykazywały znikomą frekwencję podróży.

Liczba linii i kursów w latach 2009 – 2011

Liczba linii	2009r.	2010r.	2011r.
Miejskie	-	-	-
Podmiejskie	116	104	98
Regionalne	34	31	26
Dalekobieżne	14	13	13
Międzynarodowe	-	-	-
Razem	164	148	137

*Plan działalności i rozwoju PKS w Suwałkach S.A. na lata 2012 – 2016
w kontekście polityki transportowej Województwa Podlaskiego*

Liczba kursów	2009r.	2010r.	2011r.
Miejskie	-	-	-
Podmiejskie	546	494	428
Regionalne	94	90	84
Dalekobieżne	32	32	32
Międzynarodowe	-	-	-
Razem	672	616	544

Analizując liczbę linii i kursów nastąpiło zmniejszenie ogólnej liczby obsługiwanych linii w roku 2011 o 16,5% oraz wykonywanych kursów o 19% w porównaniu do roku 2009. Największy spadek obsługiwanych linii nastąpił w liniach regionalnych o 23,5%, w liniach podmiejskich do 60 km o 15,5%. Odpowiednio nastąpiło zmniejszenie ilości wykonywanych kursów w liniach regionalnych o 10,6% a w liniach podmiejskich o 21,6%. Ilości kursów wykonywanych na liniach dalekobieżnych pozostała niezmienna. Spółka nie wykonuje kursów na liniach miejskich i międzynarodowych.

2.9. Realizacja inwestycji w latach 2009 – 2011.

W okresie 2009 – 2011 roku zostały wykonane następujące inwestycje:

- Wprowadzenie elektronicznego systemu sprzedaży biletów miesięcznych tzw. EM – kart. Zakup 90 szt. biletek autobusowych i 6 biletek dworcowych wraz z oprzyrządowaniem.
- Wymiana samochodów dostawczych. Samochody dostawcze typu Żuk zastąpiono samochodami osobowo – dostawczymi marki Renault.
- Zakup 8 sztuk nowych i jednego używanego autobusu marki Mercedes Benz oraz jednego używanego autobusu miejskiego MAN NL202.
- Zakup autobusów o małej pojemności: dwóch nowych marki Autosan H7 Solina, dwóch używanych marki Mercedes Benz Sprinter i jednego nowego BMC Levand XL.
- Zakup używanego specjalistycznego pojazdu (laweta) marki Mercedes i Scammel (pog. techniczne).
- Zakup dystrybutorów i rozszerzenie sprzedaży paliw dla osób indywidualnych i podmiotów zewnętrznych.
- Zakup urządzeń i rozszerzenie zakresu prowadzonych usług serwisu ogumienia dla samochodów osobowych, ciężarowych oraz autobusów.
- Zakup samochodu osobowego marki Fiat i motocykla na potrzeby szkoły jazdy.

Ponadto podjęto niżej wymienione działania w celu zwiększenia przychodów Spółki:

- Uruchomienie miejsc parkingowych w Suwałkach dla pojazdów zabezpieczonych przez służby celne i Straż Miejską.

- Uruchomienie szkoły nauki jazdy po uprzedniej adaptacji pomieszczeń Dworca Autobusowego w Suwałkach na potrzeby szkoły.
- Adaptacja pomieszczeń biurowych i uruchomienie 40 miejsc noclegowych w zajezdni Suwałki. Do dyspozycji przygotowano także standardowo wyposażoną kuchnię, świetlicę z TV, radiem i komputerem z dostępem do Internetu.

2.10. Przychody i zyski z działalności w latach 2009-2011.

Wielkość przychodów z działalności przewozowej, dopłat do biletów oraz innych przychodów uzupełniających.

Przychody i zyski z działalności Spółki w latach 2009 – 2011

Wyszczególnienie	2009r.	2010r.	2011r.
Przychody z przewozów	21.518.479	21.390.288	21.319.864
Dopłaty do biletów netto	5.348.661	4.880.672	4.807.770
Razem przewozy	26.867.140	26.270.960	26.127.634
Inne przychody	7.985.100	10.363.801	13.169.417
Ogółem przychody	34.852.241	36.634.761	39.297.051
Zysk brutto	- 819.722	- 577.170	- 476.065

Analizując przyjęte w latach 2009 – 2011 działania restrukturyzacyjne polegające na zmniejszeniu zatrudnienia, uruchomieniu dodatkowych działalności w Spółce należy stwierdzić, że nie przyniosły one spodziewanych efektów w postaci dodatniego wyniku finansowego, tym samym rentowność Spółki jest nadal ujemna.

Plan finansowo – rzeczowy na lata 2012, a także niniejszy plan na lata 2012 – 2016 zakłada dalszą restrukturyzację, która ma przede wszystkim obniżyć koszty działalności, ale także zwiększyć jej przychody, co w perspektywie 5 lat powinno ustabilizować sytuację finansową Spółki.

Branża transportowa w segmencie przewozów pasażerskich, zarówno w skali ogólnopolskiej, jak również wojewódzkiej i regionalnej dotyczącej Spółki, wykazuje systematyczny spadek ilości przewożonych pasażerów. Przychody z przewozów w latach 2009 – 2011, utrzymywały się na bardzo zbliżonym poziomie. Wynikało to głównie ze wzrostu cen biletów. W innych przychodach odnotowano znaczny ich wzrost. Jednak z uwagi na to, iż pochodziły one głównie ze sprzedaży paliwa (i znacznego wzrostu jego ceny, przy niskiej rentowności sprzedaży), nie przełożyło się to bezpośrednio na wielkość wyniku finansowego w tych latach. Strata w stosunku do roku 2009 jest malejąca, jednak po sprowadzeniu tego do warunków porównywalnych, tj. po uwzględnieniu w 2010 roku rozwiązanej rezerwy na nagrody jubileuszowe oraz nie naliczonego odpisu na ZFŚS w roku 2011, straty te mają tendencję wzrostową.

III. ZAŁOŻENIA STRATEGICZNO – RESTRUKTURYZACYJNE NA LATA 2012 – 2016

3.1. Misja, wizja i cele strategiczne

MISJA

Główną misją działalności Spółki jest zapewnienie zbiorowego transportu publicznego zgodnie z wymogami i oczekiwaniami jakościowymi pasażerów ze szczególnym uwzględnieniem przewozów zapewniających dowóz do i ze szkół, zakładów pracy oraz świadczenie okazjonalnych przewozów. Działalność ta jest wykonywana m.in. poprzez:

- wykonywane usług przewozowych na rynku lokalnym, krajowym i międzynarodowym,
- usługi w ramach rozkładu jazdy,
- współpraca z innymi podmiotami w zakresie usług transportowych,
- dbanie o dochodowość usług,
- nieustanne dbanie o podnoszenie poziomu usług,
- uzyskanie opinii nowoczesnego, godnego zaufania przewoźnika.

WIZJA

Podstawowe zadania w zakresie rozwoju i reorganizacji Spółki:

- unowocześnienie środków transportu,
- utrwalanie dotychczasowej pozycji rynkowej,
- poszukiwanie nowych rynków przewozowych w szczególności dla linii dalekobieżnych,
- reorganizacja sieci transportowej komunikacji lokalnej,
- tworzenie nowoczesnego i przyjaznego wizerunku Spółki.

CEL GŁÓWNY

Podstawowym celem PKS w Suwałkach S.A. jest podjęcie takich działań, które dzięki poprawie efektywności doprowadzą w okresie do 2016 roku do osiągnięcia dodatniego wyniku finansowego.

Realizacja powyższego celu będzie możliwa w konsekwencji realizacji wyznaczonych celów strategicznych. Aby zrealizować poszczególne cele należy podjąć się realizacji konkretnych działań operacyjnych. Poniżej zostały wyszczególnione 4 główne cele strategiczne, które będą opisane w części 3.3 planu:

- I. Optymalizacja przewozów pasażerskich regularnych jako podstawowego profilu działalności Spółki.**
- II. Świadczenie usług krajowego i międzynarodowego wynajmu autobusów jako dodatkowego produktu działalności Spółki.**
- III. Restrukturyzacja Spółki i dostosowanie struktury taboru do realizowanych zadań z jednoczesnym ograniczeniem kosztów działalności.**
- IV. Świadczenie usług w zakresie posiadanej infrastruktury.**

Działania zgodne z założonymi celami wymagać będą ciągłych inwestycji - i to nie tylko w nowoczesny tabor, urządzenia techniczne oraz nowe technologie, ale także w kadre pracowniczą. Jest to niezbędny wymóg nadszycia za potrzebami i oczekiwaniami otoczenia. Z drugiej strony realizacja tych celów będzie wymagała obniżenia kosztów działalności, także poprzez sprzedaż majątku i zagospodarowanie niewykorzystanych gruntów i budynków oraz wykorzystywanie zasobów wytwórczych do poziomu wynikającego z oczekiwań rynku oraz potrzeb samej organizacji. Podejmowane w Spółce cele strategiczne skoncentrują się, więc na dwóch podstawowych priorytetach:

- ograniczeniu kosztów działalności,
- zwiększeniu przychodów.

CELE STRATEGICZNE

I. Optymalizacja przewozów pasażerskich regularnych jako podstawowego profilu działalności Spółki.

Dominującą grupę przychodów stanowią wpływy z realizacji międzymiastowych przewozów pasażerskich w oparciu o rozkład jazdy. Przewozy te charakteryzują się dużym poziomem stabilności w ciągu roku. Niestety w okresie letnim, ze względu na przerwę wakacyjną, odnotowuje się spadek przychodów ze sprzedaży biletów miesięcznych. W okresie tym zmniejszona jest liczba obsługiwanych kursów. Niższe przewozy ze względu na ograniczony popyt realizowane są także w weekendy i święta. Do tych wahań dostosowywany jest rozkład jazdy – liczba uruchamianych kursów na poszczególnych liniach. Należy kontynuować i rozszerzać autobusowe połączenia międzymiastowe realizowane pojazdami o podwyższonym standardzie. Z jednej strony poprawi to pasażerom komfort przejazdów, z drugiej zaś, poprzez zwiększenie atrakcyjności podróży, zapewni Spółce większą frekwencję na liniach. Tym samym podniesiona zostanie ich atrakcyjność oraz rentowność, a w konsekwencji efektywność ekonomiczna prowadzonej działalności gospodarczej.

Szkolenia pracowników mających bezpośredni kontakt z pasażerami w kierunku poprawy jakości obsługi pasażerów i umocnienia wizerunku firmy jako solidnego i wiarygodnego partnera na rynku powinny także spowodować większe możliwości i aktywność gospodarczą firmy.

Prowadzona będzie wzmożona działalność marketingowa ukazująca zalety i korzyści dla korzystających z naszych usług klientów.

Optymalizacja poziomu przewozów pasażerskich Spółki będzie realizowana poprzez podjęcie następujących działań operacyjnych:

1. Wzrost poziomu jakości oferowanych przewozów.
2. Utrwalanie dotychczasowej pozycji rynkowej.
3. Zwiększenie poziomu lojalności pasażerów.
4. Poszukiwanie nowych rynków przewozowych w szczególności dla linii dalekobieżnych.
5. Reorganizacja sieci transportowej poprzez dostosowanie potencjału przewozowego do rzeczywistych potrzeb rynku lokalnego.
6. Tworzenie nowoczesnego i przyjaznego wizerunku Spółki.

II. Świadczenie usług krajowego i międzynarodowego wynajmu autobusów jako dodatkowego produktu działalności Spółki.

PKS w Suwałkach S.A. oferuje usługi przewozowe w ramach wynajmu autobusów wraz z kierowcą zarówno w relacjach krajowych, jak i zagranicznych. W 2011 r. osiągnięto z tego tytułu przychody w wysokości 3.318.897 zł., co łącznie stanowiło 15,6% przychodów z przewozów pasażerskich, choć jeszcze w 2009 r. przychody te stanowiły 12,7% (2.726.829 zł.). W celu zwiększenia zainteresowania wynajmem autobusów wraz z kierowcą należy podjąć następujące działania:

1. Zakup komfortowych autobusów turystycznych.
2. Stały kontakt ze szkołami i zakładami pracy.
3. Nawiązanie ścisłej współpracy z biurami podróży.
4. Promocja nowych kierunków i usług.

III. Restrukturyzacja Spółki i dostosowanie struktury taboru do realizowanych zadań z jednoczesnym ograniczaniem kosztów działalności.

Restrukturyzacja Spółki wykonywana będzie poprzez:

1. Sprzedaż nieruchomości i innych zbędnych składników mienia Spółki.
2. Zagospodarowanie niewykorzystanych gruntów i budynków.
3. Zmiana zasad realizacji zakupu taboru.
4. Modernizacja pionu technicznego z jednoczesnym ograniczaniem kosztów.
5. Obniżanie ilości zużywanego paliwa.

Zakupy taboru powinny być realizowane z myślą o jego restrukturyzacji, zmierzającej do zapewnienia właściwego poziomu obsługi poszczególnych rodzajów przewozów (turystycznych i dalekobieżnych, regionalnych i lokalnych). Dla zapewnienia odpowiedniego stopnia niezawodności szczególnie dla przewozów turystycznych wskazany jest systematyczny zakup każdego roku minimum 1 autobusu wysoko-pokładowego (komfortowo wyposażonego).

Restrukturyzacja taboru obsługującego przewozy regionalne i lokalne prowadzona będzie głównie poprzez zakup autobusów o pojemności 25 – 30 miejsc. Koszty eksploatacji tych autobusów powinny być niższe z uwagi na mniejsze o ok. 20% zużycie paliwa w stosunku do autobusów aktualnie eksploatowanych.

IV. Świadczenie usług w zakresie posiadanej infrastruktury.

Spółka posiada infrastrukturę terminalową w postaci pięciu dworców autobusowych i zajezdni oraz infrastrukturę administracyjno-biurową, socjalną, serwisową, a także place postojowe. W obrębie posiadanej przez Spółkę infrastruktury w Augustowie, Olecku i Ełku mogą zajść istotne zmiany uzależnione od zbycia nieruchomości. Rozważając kwestie infrastruktury należy mieć na uwadze, że w działalności przedsiębiorstw przewozu osób wizytówką firmy jest nie tylko tabor, ale także są nią dworce. W latach 2012 – 2016 podjęte będą działania:

1. Urealnienie potrzeb niezbędnych do prowadzenia działalności w zakresie przewozów.

2. Podniesienie komfortu oczekiwania na podróż.
3. Uruchomienie nowych usług w kanałach elektronicznych.
4. Wykorzystywanie potencjału technicznego do zwiększenia przychodów z usług zewnętrznych.

3.2. Diagnoza otoczenia i potencjału rozwoju Spółki w oparciu o analizę SWOT

Podstawowa działalność Spółki obejmuje regularne przewozy osób wykonywane w ramach rozkładu jazdy oraz przewozy okolicznościowe na terenie kraju i zagranicą. Uzupełnieniem działalności przewozowej jest sprzedaż paliw, części zamiennych, usługi warsztatowe, szkoła nauki jazdy i usługi ochroniarskie.

PKS w Suwałkach S.A. jest przedsiębiorstwem, które w różnych formach organizacyjnych funkcjonuje na rynku od kilkudziesięciu lat. Posiada w związku z tym ugruntowaną pozycję na tym rynku.

Szczególnie silną pozycję posiadamy w zakresie komunikacji zwykłej, konkurencja ze strony innych przewoźników obecnie jest niewielka. Przewidujemy jednak, że w związku z pogarszającą się sytuacją na rynku transportowym, konkurencja będzie wzmocniać swoją pozycję nie tylko na swoim terenie działania, ale i na naszym terenie.

W zakresie komunikacji pośpiesznej Spółka ma ugruntowaną pozycję, a w ostatnich latach stale wzrasta wartość przychodów z tego tytułu. W planach jest dalszy rozwój linii dalekobieżnych na tereny kraju o słabo rozwiniętej sieci kolejowej. Należy oczekiwać, że trend wzrostowy w odniesieniu do tej komunikacji będzie się dalej utrzymywał. Dużym atutem jest obsługa tych linii nowoczesnym, estetycznym taborem zaspokajającym oczekiwania klientów co do komfortu podróży.

PKS w Suwałkach S.A., aby umocnić i rozszerzyć swoją pozycję w przewozach szkolnych prowadzi rozmowy z samorządami dotyczące przejęcia dowozu dzieci do szkół w ramach komunikacji regularnej na podstawie biletów miesięcznych.

Bardzo istotnym problemem są koszty prowadzonej działalności, które są za wysokie w stosunku do możliwości uzyskiwanych przychodów i wymagają restrukturyzacji, a następnie zmniejszenia, w celu poprawy rentowności sprzedaży. Optymalizacja kosztów niewątpliwie decydować będzie o dalszej efektywności prowadzonej działalności.

Analizę otoczenia Spółki z punktu widzenia szans i zagrożeń dla działalności Spółki oraz mocne i słabe strony firmy przedstawia poniższa analiza SWOT.

Mocne strony	Słabe strony
1. ustabilizowana pozycja na rynku	1. dekapitalizacja taboru
2. pełne zaspokojenie potrzeb przewozowych na dobrym poziomie	2. starzejący się tabor w komunikacji zwykłej
3. odpowiednia do zakresu działania ilość taboru	3. brak autobusów o mniejszej pojemności
4. dobre zaplecze techniczne	4. duży majątek trwały oddziałujący na zwiększenie kosztów
5. duże doświadczenie w organizacji usług	5. duża ilość zatrudnionych związana z

Mocne strony	Słabe strony
i analizie rynku 6. znaczny tzw. własny teren działania 7. dobrze rozwinięta sieć połączeń w komunikacji regularnej 8. znaczna ilość punktów odprawy podróżnych	wielozakładową formą Spółki 6. wysokie koszty własne 7. brak motywacyjnego systemu wynagrodzenia
Szanse	Zagrożenia
1. tradycja, doświadczenie, wysoka jakość świadczonych usług 2. przejmowanie dowozu do szkół w związku z likwidacją szkół wiejskich i likwidacji dowozu przez samorządy 3. dalsza ekspansja w komunikacji dalekobieżnej (słaba sieć połączeń PKP) 4. pozyskanie kapitału na inwestycje poprzez restrukturyzację majątku 5. poszerzanie oferty biura turystycznego 6. przygotowanie kadrowe i sprzętowe do spełnienia warunków konkurencyjności 7. rozbudowa stacji paliw 8. wprowadzenie systemu zarządzania jakością	1. dalszy rozwój motoryzacji indywidualnej 2. powszechna dostępność do towarów i usług w miejscu zamieszkania 3. ograniczone możliwości finansowania zewnętrznego 4. konkurencja ze strony obecnych i nowych podmiotów 5. niż demograficzny 6. sezonowość usług 7. zubożenie społeczeństwa 8. wzrost kosztów i wydatków transportowych, m.in. „winiet”, opłat za korzystanie z przystanków autobusowych

Wnioski zebrane w formie analizy SWOT stały się punktem wyjścia do oceny realności celów planu, a także do sformułowania założeń wyjściowych i kryteriów opracowania planu działań i rozwoju PKS w Suwałkach S.A. Synteza kierunków strategicznego rozwoju Spółki:

- badania rynku świadczonych usług,
- doskonalenie systemu promocji i sprzedaży usług,
- umocnienie i popularyzacja marki firmy,
- ustanowienie programu inwestycyjnego, szczególnie w zakresie zdywersyfikowanego taboru,
- ustalenie zakresu i metod redukcji aktywów zbędnych, w tym także nieruchomości,
- opracowanie działań ograniczających koszty działalności,
- wybór najsprawniejszej metody pozyskiwania środków finansujących rozwój.

3.3. Zestawienie wyznaczonych celów strategicznych

Do 2016 roku Spółka powinna skoncentrować się na następujących celach strategicznych i zadaniach szczegółowych:

3.3.1. Cel pierwszy - Optymalizacja przewozów pasażerskich regularnych jako podstawowego profilu działalności Spółki.

1. Wzrost poziomu jakości oferowanych przewozów.

W związku z dobrze prosperującą komunikacją dalekobieżną i dalszym jej rozwojem należy zapewnić odpowiednią ilość taboru autobusowego o podwyższonym standardzie do obsługi tych linii. W początkowej fazie uruchamiania takich linii lub wykonywania ich poza szczytem wakacyjnym należy uwzględnić obsługę autobusami o pojemności ok. 30 – 32 miejsc siedzących, komfortowych, ale ekonomicznych w użytkowaniu. W związku ze starzeniem się taboru autobusowego w komunikacji zwykłej należy dążyć do odnowienia autobusów we własnym zakresie. Aby w okresie pięcioletnim poprawić jakość oferowanych usług i utrzymać silną pozycję na rynku należy zaplanować zakup nowych autobusów lub używanych, ale nie starszych niż 3 – 4 lata. Autobusy powinny charakteryzować się wysokim komfortem podróżowania i posiadać silniki spełniające normy emisji spalin Euro 4 lub wyższe, aby zredukować koszty opłat za korzystanie z dróg krajowych.

2. Utrwalanie dotychczasowej pozycji rynkowej.

Wzrost wymagań pasażerów w zakresie transportu zmusza do poszukiwania nowych, bardziej konkurencyjnych rozwiązań, dzięki którym możliwe jest utrzymanie pozycji na rynku transportowym. Umacniana będzie współpraca z samorządami w celu pozyskania informacji o potrzebach społecznych dotyczących rozwiązań komunikacyjnych. Prowadzenie rozmów z samorządami gminnymi, na których spoczywa obowiązek zapewnienia dowozu dzieci do szkół, w celu przejęcia dowozu w ramach komunikacji regularnej na podstawie biletów miesięcznych. Proponowanie sporządzenia analizy wydatków na dowóz wykonywany w tej formie. Kontynuowanie negocjacji z przedstawicielami gmin o partycypację w kosztach utrzymania nierentownych kursów (w szczególności w aspekcie zapisów ustawy z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym).

3. Zwiększenie poziomu lojalności pasażerów.

Wprowadzenie programu lojalnościowego, rozszerzenie katalogu ofert promocyjnych przy zakupach biletów. Z uwagi na sezonowość usług można wprowadzić ulgi uczniom w komunikacji zwykłej na okres wakacji. Promocje należy także skierować w szczególności do zorganizowanych grup podróżnych – bilet grupowy. Organizowanie loterii np. losowanie kilku biletów darmowych w danym miesiącu lub nagród rzeczowych. Działania te mogą przyczynić się do zwiększenia wolumenu sprzedaży usług Spółki..

4. Poszukiwanie nowych rynków przewozowych w szczególności dla linii dalekobieżnych.

Dalsze poszukiwania i badania rynku w celu określania nowych relacji przewozowych dla przyszłych linii dalekobieżnych pomiędzy Suwałkami i innymi dużymi oraz średnimi miastami. Będą to linie na trasach o słabo rozwiniętej sieci kolejowej, ponieważ szczególnie na zmodernizowanych liniach ciężko będzie podjąć skuteczną walkę konkurencyjną z PKP. Obsługę linii dalekobieżnych można rozpocząć z innymi przewoźnikami, w celu rozłożenia ryzyka i obniżenia kosztów ich uruchomienia. Trzeba równocześnie zaznaczyć, że choć mogą one przynosić dochody, okres, po którym osiągną rentowność, trwać może nawet 10 do 15 miesięcy. Wyznaczanie do obsługi przewozów dalekobieżnych autobusów o

podwyższonym standardzie i kierowców o wysokich kwalifikacjach, co zwiększy atrakcyjność podróżowania. W początkowej fazie uruchamiania takiej linii można uwzględnić obsługę autobusami o ok. 30-32 miejscach siedzących, komfortowych, ale ekonomicznych w użytkowaniu.

5. Reorganizacja sieci transportowej poprzez dostosowanie potencjału przewozowego do rzeczywistych potrzeb lokalnego rynku.

Dalsze dokonywanie gruntownych analiz w celu zastąpienia wysoko-pojemnościowych autobusów na liniach, na których występuje niewielki, ale stabilny potok pasażerów mało lub średnio-pojemnościowymi autobusami. Należy zwracać uwagę na linie, które cechują się niską rentownością, ale stanowią istotny strumień zasilający inne, rentowne kursy. Uruchomienie przewozów wahadłowych w komunikacji zwykłej (do 70 km) z przeznaczeniem do ich obsługi autobusów o małej pojemności miejsc siedzących. Pozwoli to na obniżenie kosztów eksploatowanych autobusów. W relacjach, gdzie potoki podróży są największe, należy rozważyć zwiększenie częstotliwości wykonywanych kursów, dostosowanie do faktycznych potrzeb podróży.

6. Tworzenie nowoczesnego i przyjaznego wizerunku Spółki.

W ciągu ostatnich lat wzrosły oczekiwania podróży względem wykonywanych usług. Aby sprostać tym wymaganiom, pracownicy będą uczestniczyć w szkoleniach z zakresu obsługi klienta i technik sprzedaży. Klienci oczekują wysokiej jakości usługi nadążającej za nowościami technicznymi. W działaniach należy uwzględnić modernizację dworcowych rozkładów jazdy, wprowadzenie dworcowych wyświetlaczy informujących o najbliższych odjazdach autobusów. Standardem powinny być elektroniczne tablice świetlne w autobusach obsługujących kursy w komunikacji pospiesznej. Do osiągnięcia takiego wizerunku przyczyni się także wprowadzenie systemu GPS służącego do kontroli realizacji rozkładu jazdy i informacji dla podróżnego, gdzie znajduje się w danej chwili autobus. Pozwoli to pasażerowi lepiej zaplanować czas oczekiwania, jeśli ze względu na utrudnienia pojawią się opóźnienia. Kontynuacja montażu urządzeń do bezprzewodowego Internetu (mobile hot-spot) w autobusach realizujących przewozy dalekobieżne i turystyczne. Przewozy trwają na tyle długo, że pasażerowie mogą odczuwać konieczność dostępu w tym czasie do Internetu, a przecież dzisiaj mają niemal zawsze ze sobą urządzenie pozwalające korzystać z usług internetowych (np. laptop, netbook czy telefon komórkowy). Część pasażerów może chcieć skorzystać z Internetu dla umilenia sobie podróży.

3.3.2. Cel drugi - Świadczenie usług krajowego i międzynarodowego wynajmu autobusów jako dodatkowego produktu działalności Spółki.

1. Zakup komfortowych autobusów turystycznych.

Przewozy wycieczkowe wymagają komfortowych autobusów wyposażonych w klimatyzację, toaletę, zestaw audiowizualny, zaparacz do napojów i lodówkę. W okresach mniejszego popytu autobusy te można z powodzeniem wykorzystywać do obsługi relacji dalekobieżnych.

2. Stały kontakt ze szkołami i zakładami pracy.

Należy zintensyfikować wykonywane już obecnie przewozy młodzieży szkolnej na wycieczki klasowe w okresie wiosennym i jesiennym oraz wyjazdy zorganizowanych grup na

wycieczki. Powinno utrzymywać się stały kontakt ze szkołami i zakładami pracy. Należy rozesłać interesujące oferty Spółki przez Internet i tradycyjną pocztą do szkół, urzędów i instytucji działających na terenie funkcjonowania Spółki. Wprowadzanie instrumentów marketingowo - promocyjnych wiążących klientów z naszym biurem np. karty stałego klienta gwarantujące rabat na organizowane przez nas wycieczki (dotyczyć to będzie głównie szkół i zakładów pracy)

3. Nawiązanie ścisłej współpracy z biurami podróży.

Spółka powinna dążyć do zrównoważonego wykorzystania posiadanej floty autobusów turystycznych w całym roku i zmniejszać niekorzyści sezonowości popytu. W tym celu powinna podjąć współpracę z biurami podróży organizującymi zimowe wyjazdy dla narciarzy. Istotne są tutaj szczególnie kierunki alpejskie, gdzie wyjazdy narciarskie można organizować w okresie już od grudnia aż do kwietnia. Nawiązaniu współpracy z biurami turystycznymi z krajów Europy Wschodniej i pozyskanie ich jako naszych „rezydentów”, co pozwoli na profesjonalne, postawione na wysokim poziomie organizowanie wycieczek. Nawiązanie współpracy z biurami turystycznymi PKS w Polsce w celu wymiany sprzedaży swoich produktów turystycznych. Działania tego typu pozwolą nam rozszerzyć rynek odbiorców naszej oferty turystycznej. Uzyskanie członkostwa Polskiej Izby Turystycznej, co pozwoli na uczestnictwo w szkoleniach, podróże studyjne oraz nawiązanie współpracy z członkami organizacji.

4. Promocja nowych kierunków i usług.

Prowadzenie akcji marketingowych promujących usługi biura. Do promocji powyższych usług powinna służyć zarówno strona internetowa Spółki, ulotki dostępne na dworcach i w autobusach, jak również banery reklamowe wiszące na budynkach eksploatowanych dworców.

3.3.3. Cel trzeci - Restrukturyzacja Spółki i dostosowanie struktury taboru do realizowanych zadań z jednoczesnym ograniczeniem kosztów.

1. Sprzedaż nieruchomości i innych zbędnych składników mienia przedsiębiorstwa.

PKS w Suwałkach S.A. wydzieli zbędne składniki majątku trwałego. Pozyskane środki ze sprzedaży przeznaczone będą na inwestycje służące rozwojowi Spółki. Zbycie nieruchomości oprócz bezpośrednich przychodów z ich sprzedaży pozwoli na wygenerowanie oszczędności wynikających z:

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

2. Zagospodarowanie niewykorzystanych gruntów i budynków.

Dążąc do jak najlepszego wykorzystania posiadanego majątku Spółki, należy podejmować działania poszukiwania potencjalnych dzierżawców lub nabywców na niewykorzystane nieruchomości. Przedmiotem umów powinny być powierzchnie biurowe, magazynowe, parkingowe oraz pod działalność usługową.

3. Zmiana zasad realizacji zakupu taboru.

Realizacja zakupów autobusów nowych prowadzona będzie według transparentnych procedur z zachowaniem konkurencyjności. Podstawowym trybem zakupu powinien być przetarg nieograniczony. Szczególnie istotne będzie staranne opisanie przedmiotu zamówień oraz określenie warunków płatności, okresu trwania gwarancji, sposobu serwisowania, zarówno w okresie gwarancyjnym, jak i pogwarancyjnym.

Podczas realizacji zakupów autobusów używanych, z uwagi na niemożliwość zastosowania procedury przetargowej, należy zadbać o większą staranność podczas typowania do ewentualnego zakupu i wnikliwość w weryfikacji dokumentów pojazdu oraz dociekliwość w ocenie jego stanu technicznego.

4. Modernizacja pionu technicznego z jednoczesnym ograniczaniem kosztów działalności.

Rozszerzanie zakresu usług prowadzonych przez stację obsługi pojazdów w celu wykorzystania posiadanego potencjału w postaci ludzi, obiektów i parku maszynowego. W tym celu PKS w Suwałkach S.A. będzie przeprowadzać analizę oraz racjonalizację czasu i kosztów pracy w zakresie technicznej obsługi taboru generowanych przez stację obsługi. Prowadzona będzie także analiza i działania optymalizacyjne kosztów materiałowych, podstawowych materiałów eksploatacyjnych i części zamiennych. Zwiększenie w latach 2012 – 2016 poziomu efektywności stacji obsługi, powinno odbywać się poprzez wykorzystanie oprzyrządowania informatycznego, umożliwiającego między innymi wykonanie analiz, w zakresie wyboru dostawców, zużycia materiałów podstawowych i części zamiennych (czynnik materialny) wraz z identyfikacją poprawności wykonanych czynności obsługowych i naprawczych, zarówno po stronie operatorów pojazdów (przebiegi pojazdów, zespołów, ogumienia), jak i obsługi warsztatowej (czynnik ludzki).

Budynki zaplecza technicznego stanowią ponad 70% ogólnej powierzchni budynków, jakimi dysponuje Spółka. Ich stan techniczny ma znaczący wpływ na koszty eksploatacji. Głównym zadaniem do wykonania, w tym zakresie jest przeprowadzenie ich termomodernizacji, w zakres której powinna wejść wymiana stolarki okiennej, wymiana bram wjazdowych oraz ocieplenie ścian. Następnym zadaniem powinno być wykonanie modernizacji centralnego ogrzewania pod kątem zastosowania kurtyn powietrznych i nagrzewnic. Wykonanie tych zadań pozwoli na zmniejszenie kosztów eksploatacji – głównie kosztów ogrzewania oraz spowoduje poprawę estetyki tych obiektów. Powyższe zadania będą zrealizowane, gdy Spółka pozyska na to środki ze źródeł zewnętrznych.

5. Obniżanie ilości zużywanego paliwa.

PKS w Suwałkach będzie dążyć do obniżenia ilości zużywanego paliwa, które zajmuje drugie miejsce w strukturze kosztów rodzajowych i wynosi ok. 28%. Spółka nie ma żadnego wpływu na poziom cen kupowanego paliwa, dlatego też jedynym działaniem z naszej strony może być dążenie do zmniejszenia ilości zużywanego paliwa. Służyć będą temu następujące działania:

- wprowadzenie zakładowych norm zużycia paliwa w Spółce,
- dostosowywanie wykonywania zadań przewozowych do tendencji rynkowych i rzeczywistych potrzeb społeczności,

- wprowadzanie do eksploatacji autobusów o mniejszej ilości miejsc,
- dyscyplinowanie kierowców pod względem zużycia paliwa oraz prowadzenie monitoringu np. poprzez montaż GPS,
- likwidację nieekonomicznych starych autobusów,
- zakup nowego ekonomicznego taboru.

3.3.4. Cel czwarty - Świadczenie usług w zakresie posiadanej infrastruktury z jednoczesnymi ograniczeniami kosztów działalności.

1. Urealnienie potrzeb niezbędnych do prowadzenia działalności w zakresie przewozów.

Należy dostosować infrastrukturę do rzeczywistych potrzeb wynikających z prowadzonej działalności. W związku z przewidywanym zakupem nowych autobusów, o większym nasyceniu sterującymi układami elektronicznymi należy tak dostosować wyposażenie stacji obsługi oraz poziom wyszkolenia pracowników, aby była możliwość ich serwisowania w możliwie szerokim zakresie. Przy ogólnym spadku popytu na przewozy realizowane zgodnie z rozkładem jazdy nie powinno to prowadzić do redukcji powierzchni przeznaczanej na poczekalnie oraz redukcji liczby punktów kasowych. Przy takim podejściu, pożądanym efektem powinna być poprawa poziomu obsługi klienta na dworcu. Dodatkowo wraz z wejściem Spółki na nowe segmenty rynku pojawią się nowi klienci, często bardziej wymagający.

2. Podniesienie komfortu oczekiwania na podróż.

Chcąc przyciągać nowych klientów i utrzymać dotychczasowych należy zapewnić pasażerom odpowiednie warunki zanim rozpoczną podróż i po jej zakończeniu. Wszystkie eksploatowane obiekty dworcowe, których właścicielem lub zarządcą jest Spółka należy dostosować do potrzeb osób niepełnosprawnych i osób o ograniczonej zdolności ruchowej. Zainstalowanie dworcowych elektronicznych tablic świetlnych o zmiennej treści, na których pokazane są najbliższe przyjazdy i odjazdy autobusów z uwzględnieniem bieżącego opóźnienia.

3. Uruchomienie nowych usług w kanałach elektronicznych.

W dalszej perspektywie w przewozach dalekobieżnych, warto uruchomić sprzedaż biletów z wykorzystaniem usługi SMS/MSS w sieciach komórkowych: klient wysyła SMS-a o ustalonej treści na podany numer zgłaszając tym chęć zakupu konkretnego biletu; w odpowiedzi dostaje MMS-a z umieszczonym kodem kreskowym, który skanuje kierowca autobusu podczas wsiadania potwierdzając tym samym w systemie komputerowym rezerwację miejsca w autobusie (odpowiednik tradycyjnej kontroli biletowej). W tym przypadku wymaga to instalacji w autobusach elektronicznych terminali z czytnikiem kodu kreskowego. Należy jednak opracować rozkład jazdy, który pasażerowie będą mogli sobie bezpłatnie pobrać na telefon komórkowy. Ułatwi to im korzystanie z oferty Spółki.

4. Wykorzystywanie potencjału technicznego do zwiększenia przychodów z usług zewnętrznych.

Należy w jak największym stopniu wykorzystywać potencjał osobowy i techniczny stacji obsługi. W tym celu powinny być organizowane szkolenia dla mechaników, blacharzy, lakierników i innych służb specjalistycznych. Należy wprowadzić nowe rozwiązania technologiczne do działalności Spółki. W celu rozszerzenia oferty i pozyskania nowych klientów zakupić specjalistyczne urządzenia do obsługi pojazdów. PKS w Suwałkach S.A. będzie przeprowadzać analizę oraz racjonalizację kosztów pracy w zakresie technicznej obsługi taboru generowanych przez stację obsługi. Efektem działań Spółki związanych z zadaniami i obsługą realizowaną przez zaplecze techniczne będzie obniżanie poziomu kosztów działalności.

3.4. Plan istotnych działań operacyjnych zmierzających do osiągnięcia celów strategicznych.

PKS w Suwałkach S.A. przedstawia tabelaryczne zestawienie działań operacyjnych przedstawionych w działach 3.1, 3.2, 3.3.

Zestawienie działań operacyjnych:

Opis działania	Termin wprowadzania/okres realizacji działania
Zakup 6 autobusów wysoko-pokładowych turystycznych	2012 – 2016r.
Zakup 6 autobusów międzymiastowych (miejsc 45 – 55)	2012 – 2016r.
Zakup 23 autobusów międzymiastowych (miejsc 25 – 35)	2012 – 2016r.
Dostosowywanie taryf do panujących warunków rynkowych	Na bieżąco przez cały okres
Wprowadzanie programu lojalnościowego, ofert promocyjnych	Na bieżąco przez cały okres
Kontynuacja zakupu kas fiskalnych	2012r.
Szkolenia w zakresie obsługi klienta	2013 – 2014r.
Zakup wplatomatu	2013r.
Modernizacja dworcowych rozkładów jazdy	2013r.
Bezprzewodowy Internet w autobusach	II połowa 2013r.
Wprowadzenie dworcowych tablic świetlnych	2014r.
Elektroniczne tablice świetne w autobusach	2014r.
Zakup GPS z oprzyrządowaniem	2014 – 2016r.
Wprowadzenie usługi SMS przy rezerwacji biletów	2015r.
Dostosowanie dworców do potrzeb osób niepełnosprawnych	2016r.
Termomodernizacja budynków Stacji Obsługi	2012 – 2016r.

Opis działania	Termin wprowadzania/okres realizacji działania
Aktualizacja oprogramowania w zakresie diagnostyki komputerowej	2012 – 2016r.
Modernizacja Stacji Paliw	2012 – 2016r.
Modernizacja wyposażenia Stacji Obsługi	2012 – 2016r.

IV. STRATEGIA ROZWOJU I KONKUROWANIA

4.1. Kierunki działań w obszarze przewozów pasażerskich

Kierunki działań w obszarze przewozów pasażerskich powinny zawierać elementy otoczenia mające istotne znaczenie z punktu widzenia działalności gospodarczej tj.:

- czynniki społeczne,
- czynniki demograficzne,
- czynniki ekonomiczne,
- czynniki prawne.

Bardzo duży wpływ na działalność w przewozie osób ma czynnik bezrobocia na terenach obsługiwanych przez Spółkę. W związku z brakiem pracy na rynku lokalnym tracimy klientów. Należy jednak poszukiwać kierunków, w których osoby te mogą przemieszczać się w poszukiwaniu pracy. Pożądana jest ciągła analiza komunikacji regionalnej i międzywojewódzkiej w celu dopasowania do realnych potrzeb podróźnych. Dalsze poszukiwania i badania rynku w celu określenia nowych linii komunikacyjnych pomiędzy Suwałkami i innymi dużymi i średnimi miastami. Poszukiwanie linii na trasach o słabo rozwiniętej sieci kolejowej, ponieważ szczególnie na zmodernizowanych liniach ciężko będzie podjąć skuteczną walkę konkurencyjną z PKP. W poprzednich latach istniała większa swoboda w konstrukcji nowych tras dalekobieżnych, w chwili obecnej wyraźnie można zaobserwować szereg działań zaporowych, podejmowanych przez konkurencyjne firmy PKS. Firmy, które dysponują infrastrukturą dworcową na trasach takich przewozów, nie uzgadniają wjazdów na dworce lub żądają wygórowanych opłat za wjazdy.

Ciągły rozwój motoryzacji indywidualnej powoduje, że zmniejsza się liczba potencjalnych pasażerów, którzy mogliby korzystać z komunikacji prowadzonej przez Spółkę. Zauważamy, że następuje coraz większa dostępność do tanich aut i w związku z tym, w wielu gospodarstwach domowych, zamiast jednego samochodu są dwa, a nawet niejednokrotnie więcej. W społeczeństwie, daje się także zauważyć coraz większe zapotrzebowanie na komfort w podróży i luksus. Spółka stara się, więc zwracać szczególną uwagę na czystość i estetykę autobusów, którymi wykonuje kursy, a także na staranną i kulturalną obsługę podróźnych. W związku z powyższym należy zapewnić odpowiednią ilość taboru autobusowego o podwyższonym standardzie do obsługi linii dalekobieżnych. W komunikacji zwykłej dążyć do odnowienia autobusów we własnym zakresie i zakupie nowych lub używanych autobusów o odpowiednim komforcie i ekonomii w użytkowaniu.

Na działalność Spółki ma wpływ utrzymujący się niż demograficzny, który powoduje spadek uczniów w szkołach podstawowych, gimnazjach i szkołach średnich. Brak przyrostu liczby urodzeń jest także sygnałem, że należy liczyć się ze spadkiem pasażerów, a w efekcie zmniejszenia się potrzeb przewozowych społeczeństwa. PKS w Suwałkach S.A. będzie starała się stać się nowoczesnym i przyjaznym przewoźnikiem, aby utrzymać podróżnych i zachęcić potencjalnych klientów do korzystania z naszych usług. W związku z tym, planujemy kontynuować wprowadzenie systemu sprzedaży biletów miesięcznych wraz z EM-kartami. Bilet ten eliminuje podrabianie papierowych biletów miesięcznych, pozwala prowadzić dokładną ewidencję przejazdów. Obecni i przyszli klienci oczekują wysokiej jakości usługi nadszającej za nowościami technicznymi. W działaniach Spółki powinna być uwzględniona modernizacja dworcowych rozkładów jazdy, wprowadzenie dworcowych wyświetlaczy informujących o najbliższych odjazdach autobusów, montaż wyświetlaczy we wszystkich autobusach obsługujących kursy w komunikacji pospiesznej. Do osiągnięcia takiego wizerunku przyczyni się także wprowadzenie systemu GPS służącego do kontroli realizacji rozkładu jazdy i informacji dla podróżnego, gdzie znajduje się w danej chwili autobus. Pozwoli to pasażerowi lepiej zaplanować czas oczekiwania, jeśli ze względu na utrudnienia pojawią się opóźnienia. Kontynuacja montażu urządzeń do bezprzewodowego Internetu (mobile hot-spot) w autobusach realizujących przewozy dalekobieżne i turystyczne. Podróżni chętnie korzystają z Internetu dla umilenia sobie podróży.

Czynniki ekonomiczne i prawne mają zasadnicze znaczenie w strategii rozwoju i konkurowania Spółki. Spółka jest podmiotem różnego rodzaju podatków i opłat, co nie zawsze dotyczy konkurentów i ma zasadniczy wpływ na rentowność Spółki. Stosowanie bardzo wielu przepisów oraz długie procedury prawne powodują, że działania Spółki mogą być opóźnione. Wykorzystuje to konkurencja, szczególnie prywatni przewoźnicy, którzy wykonują komunikację z pominięciem obowiązujących przepisów.

Spółka będzie umacniała współpracę z samorządami w celu pozyskania informacji o potrzebach społecznych dotyczących rozwiązań komunikacyjnych. Prowadzenie rozmów z samorządami gminnymi, na których spoczywa obowiązek zapewnienia dowozu dzieci do szkół, w celu przejęcia dowozu w ramach komunikacji regularnej na podstawie biletów miesięcznych. Obniżanie kosztów eksploatacji autobusów poprzez wprowadzanie od obsługi autobusów o małej pojemności miejsc siedzących.

Wprowadzenie programu lojalnościowego, rozszerzenie katalogu ofert promocyjnych. Promocje należy także skierować w szczególności do zorganizowanych grup podróżnych – bilet grupowy. Z uwagi na sezonowość usług wprowadzić ulgę uczniom w komunikacji zwykłej na okres wakacji. Wprowadzanie zachęcających cen, ulg handlowych na liniach, których występuje duża konkurencja.

W celu obniżenia kosztów analizowanie potoków pasażerów w celu zastąpienia dużych autobusów na liniach, na których występuje niewielki, ale stabilny potok pasażerów busami. Uruchomienie przewozów wahadłowych w komunikacji zwykłej (do 70 km) z przeznaczeniem do ich obsługi autobusów o małej pojemności miejsc siedzących. W relacjach, gdzie potoki podróżnych są największe należy rozważyć zwiększenie częstotliwości wykonywanych kursów, dostosowanie do faktycznych potrzeb podróżnych.

Przy ogólnym spadku popytu na przewozy osób należy dbać o komfort klienta i zapewnić im odpowiednie warunki zanim rozpoczną podróż i po jej zakończeniu podczas oczekiwania na podróż. Nie powinna postępować przy tym redukcja powierzchni przeznaczanej na poczekalnie oraz redukcja liczby punktów kasowych. Przy spadku pasażerów i ograniczaniu kursowania

pożądanym efektem powinna być poprawa poziomu obsługi klienta na dworcu. Wraz z wejściem Spółki na nowe segmenty rynku pojawią się nowi klienci, często bardziej wymagający. Wszystkie eksploatowane obiekty dworcowe, który właścicielem lub zarządcą jest Spółka należy dostosować do potrzeb osób niepełnosprawnych i osób o ograniczonej zdolności ruchowej. Zainstalowanie dworcowych wyświetlaczy o zmiennej treści, na których pokazane są najbliższe przyjazdy i odjazdy autobusów z uwzględnieniem bieżącego opóźnienia.

W zakresie świadczonych przewozów okazjonalnych kluczowym czynnikiem rozwoju i konkurencyjności jest standard świadczonych usług i ich cena. Przewozy wycieczkowe wymagają komfortowych autobusów wyposażonych w klimatyzację, toaletę, zestaw audiowizualny, zaparacz do napojów i lodówkę. W okresach mniejszego popytu autobusy te będą wykorzystywane do obsługi relacji dalekobieżnych. Nawiązanie stałej współpracy z biurami turystycznymi w celu wymiany sprzedaży produktów turystycznych. Działania tego typu pozwolą rozszerzyć rynek odbiorców. Osiągnięcie zadowalających wyników finansowych wymaga stałego śledzenia i analizy popytu oraz konfrontacji sprzedawanych usług z ofertą konkurencji.

Strategia rozwoju i konkurowania powinna opierać się na poprawie ilościowego i jakościowego poziomu świadczonych usług przewozowych, co w rezultacie doprowadziłoby do wzrostu popytu na te usługi. Czynniki ilościowymi mającymi wpływ na poprawę konkurencyjności jest odległość, jaką podróżny ma pokonać do i z przystanku. Dostęp i położenie przystanku w dużej mierze decyduje o wyborze środka transportu. Podróżny z uwagi na gęstą sieć przystanków w większy zasięg terenu przez przewoźników drogowych, jest niejako skazany na transport autobusem. Innymi czynnikami są rozkład jazdy i cena biletu. Komunikacja zbiorowa powinna jeździć w takiej ilości i godzinach, które odpowiadają podróżnym. Koszty przejazdu i różnice w opłatach, w zależności od wykorzystywanego środka transportu, nie powinny być zbyt odczuwalne dla pasażera. Motywacją do skorzystania z danego środka transportu powinny być odpowiednio ukształtowane systemy ulg i promocji.

Niemniej ważna jest dbałość o czynniki jakościowe, a więc punktualność, bezpieczeństwo techniczne i osobiste, komfort podróży, system sprzedaży biletów i usługi dodatkowe w pojeździe i na dworcach oraz czas przebywania w podróży.

Poprzez odpowiednie dostosowanie ofert do oczekiwań klientów, uwzględniające w optymalnym stopniu wyżej wymienione czynniki i uwarunkowania otoczenia pozwoli Spółce osiągnąć dalszy rozwój i zapewnić przewagę konkurencyjną.

4.2. Kierunki działań w obszarze Stacji Obsługi pojazdów.

Spółka oferuje szeroki zakres usług:

- przeglądy gwarancyjne i pogwarancyjne autobusów marki AUTOSAN i JELCZ
- naprawy układów zasilania
- smarowanie pojazdów, wymiana oleju
- remonty kapitalne
- prace tokarskie
- naprawa ogumienia
- holowanie

- naprawy bieżące i powypadkowe (blacharskie i lakiernicze).

Oferujemy także przeglądy i naprawy klimatyzacji w samochodach osobowych, ciężarowych oraz autobusach. W serwisie blacharskim wykonywane są naprawy autobusów, samochodów dostawczych i ciężarowych, realizujemy naprawy lakiernicze powłok akrylowych i metalizowanych. Wykonujemy także konserwację podwozi samochodowych.

Zgodnie z analizami, zaplecze warsztatowe nie jest wykorzystywane w pełnym zakresie. Zostaną podjęte działania mające na celu wykorzystanie zaplecza poprzez intensyfikację usług zewnętrznych. Wyposażenie warsztatów wymaga jeszcze doposażenia, szczególnie w specjalistyczny sprzęt, oprzyrządowanie i oprogramowanie. W celu rozszerzenia oferty przeprowadzania diagnostyki komputerowej, powinniśmy na bieżąco aktualizować oprogramowanie do kontroli komputerowych. Modernizacja serwisu naprawy pomp paliwowych i wtryskowych, wtryskiwaczy common-rail i pompowtryskiwaczy. Uruchomienie oddzielnej podstrony z usługami stacji obsługi, aby ułatwić potencjalnym klientom wyszukanie usług. W związku z planowanym przyłączeniem budynków do PEC w Suwałkach należy przewidzieć termomodernizację budynków stacji obsługi, aby zmniejszyć utratę ciepła.

W latach 2012 – 2016 część zatrudnionych osób uzyska uprawnienia emerytalne. Dodatkowo należy wprowadzić cykle specjalistycznych szkoleń dla pracowników stacji obsługi z zakresu wykonywanych usług.

4.3. Kierunki działań w innych obszarach funkcjonowania Spółki

W związku z uruchomieniem i dużym popytem na usługi noclegowe na terenie zajezdni w Suwałkach należy zadbać o stronę marketingową - reklamową tych usług. Umieszczenie oferty bazy noclegowej na portalach branżowych oferujących noclegi. Reklama w obiektach należących do Spółki, szczególnie dworcach, a także autobusach dalekobieżnych.

Jednym z ważnych zadań jest wydzielenie działek w Suwałkach, Augustowie i Ełku na sprzedaż i z przeznaczeniem środków na rozbudowę stacji paliw w Suwałkach. W chwili obecnej oferujemy paliwa Grupy Lotos po atrakcyjnych cenach. Sprzedaż cieszy się popularnością wśród klientów. Dla stałych odbiorców paliwo jest wydawane całodobowo w systemie bezobsługowym (karta elektroniczna) oraz w dogodnych formach płatności. Z uwagi na brak dokumentacji całościowej w 2012 r., dokumentacja zostanie uzupełniona tak, aby w 2013 roku rozpocząć modernizację budując montaż finansowy z udziałem środków własnych, środków WFOŚ i GW, a także partnera branżowego LOTOS, dotychczasowego dostawcy paliwa.

Po sporządzeniu pełnych dokumentacji dot. sprzedaży nieruchomości w placówkach Augustów i Olecko oraz pozyskaniu potencjalnych nabywców, podejmiemy działania zmierzające do przeorganizowania pracy przewozowej do tzw. punktu noclegowego. Część zadań przewozowych zostanie przekazanych do obsługi przez pozostałe placówki. Jednakże należy poszukiwać kierowców, których miejscem zamieszkania byłyby miejscowości leżące w okolicach Augustowa i Olecka. W Olecku należy poszukać miejsca garażowania dla części autobusów, których przystankiem wyjazdowym będzie miejscowość Olecko. W Augustowie można do parkowania wykorzystać teren dworca autobusowego.

Likwidacja własnej kotłowni bez kosztów własnych i przyłączenie do PEC, pozwoli w przyszłości nie ponosić wydatków związanych z modernizacją kotłowni, a w szczególności na wymianę komina. Oszczędności z tego tytułu będą znaczące – jednocześnie likwidacja kotłowni

pozwoli w przyszłości ubiegać się o środki finansowe na termomodernizację obiektów Spółki. Teren po likwidacji kotłowni, a także teren przyległy, po wydzieleniu na odrębne działki, może stanowić poważny przychód po ich sprzedaży.

V. PLAN STRATEGICZNO – RESTRUKTURYZACYJNY

5.1. Program restrukturyzacyjny na lata 2012 – 2016

Poniżej przedstawiony plan działań restrukturyzacyjnych Spółki na rok 2012 w dużej mierze będzie kontynuowany również w latach następnych. Dotyczy to w szczególności wymiany wyeksploatowanego taboru samochodowego, który generuje duże koszty i zastąpienie go nowszym, bardziej ekonomicznym. Planowana jest także w latach kolejnych rozbudowa Stacji Paliw. Punkty przedstawione poniżej stanowią zakładane założenia, które w chwili obecnej wydają się być optymalne z perspektywy otoczenia makro i mikro ekonomicznego. Prowadzenie w latach 2012 – 2016 działań restrukturyzacyjnych, ma na celu poprawienie efektywności funkcjonowania Spółki i ugruntowanie płynności finansowej. Najważniejszym celem realizacji założeń jest zapewnienie Spółce rozwoju i doprowadzenie do wypracowania modelu sprzedaży usług po cenach zapewniających rentowność.

Przyjęty i realizowany plan działań restrukturyzacyjnych w 2012 roku:

- a) optymalizacja organizacji pracy w poszczególnych działach oraz racjonalizacja zatrudnienia,
- b) zmiany w regulaminie dotyczące godzin dyżurów i diet służbowych,
- c) podjęcie działań i dialogu ze związkami zawodowymi w sprawie zawieszenia w całości lub części w 2012 r. odpisu na fundusz świadczeń pracowniczych,
- d) likwidacja własnej kotłowni i przyłączenie do PEC,
- e) zagospodarowanie zbędnego majątku Spółki (dzierżawa, najem, użyczenie),
- f) wydzielenie zbędnych składników majątku trwałego i ich sprzedaż – uzyskane środki finansowe przeznaczone będą na wymianę taboru,
- g) wymiana i modernizacja taboru średniej wielkości,
- h) eliminacja wyeksploatowanych autobusów,
- i) korzystanie z zewnętrznych źródeł finansowania projektów inwestycyjnych,
- j) wprowadzenie zakładowych norm zużycia paliwa i innych działań zmierzających do oszczędności w tym zakresie,
- k) wprowadzenie taryf przewozowych stosownie do zmieniających się warunków rynkowych,
- l) analiza rentowności poszczególnych kursów i podejmowanie racjonalnych decyzji w tym zakresie,
- l) opracowanie wieloletniego programu wymiany taboru i długofalowego programu inwestycyjnego Spółki,

- m) racjonalizacja zakupu materiałów i usług w oparciu o ustawę Prawo zamówień publicznych,
- n) poprawienie skuteczności egzekwowania należności Spółki.

Planowane w latach 2012 - 2016 zbycie nadmiernych nieruchomości i obiektów będzie skutkowało oszczędnościami w zużyciu materiałów technicznych, budowlanych i pozostałych, które w obecnym stanie były niezbędne do utrzymania tych składników majątku przedsiębiorstwa. Zmniejszą się także koszty podatku od nieruchomości oraz opłaty z tytułu wieczystego użytkowania z nimi związane oraz koszty eksploatacji takich jak, koszty energii, dozoru, czystości itp.

Przedstawione przez Zarząd działania restrukturyzacyjne są szansą na ugruntowanie finansowej i rynkowej pozycji Spółki. Te działania w 2012 roku, a także podejmowane w przyszłości, mogą zyskać powodzenie tylko w warunkach zbudowania dobrych relacji z załogą przedsiębiorstwa. Budowa takich relacji będzie jedną z nadrzędnych zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa.

5.1.1. Tabor autobusowy

PKS w Suwałkach S.A. zgodnie z założeniami planuje odnowić tabor autobusowy. Powinny być to autobusy spełniające aktualne wymagania dotyczące czystości spalin, co spowoduje również obniżenie kosztów związanych z opłatami drogowymi. Zgodnie z Dyrektywą 1998/69/WE, wszystkie pojazdy ciężkie zarejestrowane od X. 2006r. powinny spełniać normę EURO4. Norma EURO5 obowiązuje od roku 2009. Niespełnienie normy EURO4 wiąże się z wyższymi opłatami drogowymi, a w niektórych przypadkach również z zakazem wjazdu na wybrane obszary, np. stref ekologicznych w krajach europejskich. Opłata drogowa wprowadzona od 1 lipca 2011r. uzależniona jest także od limitów emisji spalin. Im wyższa klasa pojazdów EURO tym niższa jest opłata. Od 2014 roku zacznie także obowiązywać Dyrektywa 2007/715/WE dla ciężkich pojazdów samochodowych. W 2008 roku Parlament Europejski uchwalił normę EURO 6, która dotyczy poziomu zanieczyszczeń emitowanych przez ciężkie pojazdy samochodowe.

Stan taboru autobusowego w roku 2011 oraz plan wymiany taboru w okresie 2012 – 2016.

Tabor	2011r.	2012r.	2013r.	2014r.	2015r.	2016r.
Stan na koniec roku	157	154	151	148	145	142
Zakup	4	4	6	8	8	9
Eliminacja	16	7	9	11	11	12

Przyjęto, że nakłady inwestycyjne na odtworzenia taboru będą realizowane na poziomie odpowiadającym amortyzacji, powiększonym o środki uzyskane ze zbycia zbędnych nieruchomości oraz z innych zewnętrznych źródeł finansowania.

5.1.2. Zatrudnienie i wynagrodzenie

A. Zatrudnienie.

W roku 2012 nie planuje się dokonywania zwolnień pracowników, poza odejściami z przyczyn naturalnych (emerytury, renty). W latach 2013 – 2016 kontynuowanie restrukturyzacji zatrudnienia, będzie polegało na jego zmniejszeniu drogą naturalnych odejść z tytułu osiągnięcia wieku emerytalnego lub uzyskania innego świadczenia, dostosowania zatrudnienia do wymagań otoczenia wewnętrznego Spółki oraz uwarunkowań zewnętrznych. Wyjątek stanowić może wejście na nowy rynek przewozów np. wygranie przetargów na usługi dowozu dzieci do szkół, uruchamianie nowych linii przy dofinansowaniu przez samorząd gminny.

Planowane zatrudnienie (średniorocznie) w poszczególnych grupach zawodowych w roku 2011 i na planowany okres 2012 - 2016r. przedstawia się następująco:

Grupa zawodowa	2011r.	2012r.	2013r.	2014r.	2015r.	2016r.
Kierowcy autob.	165	154	152	149	146	143
Pracownicy S.O.	62	55	51	47	43	41
Pracownicy umysł.	81	76	74	70	66	63
Pracownicy gosp.	42	42	38	35	32	30
Razem:	350	327	315	301	287	277

B. Wynagrodzenie.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 listopada 2009 roku w sprawie wskaźników przyrostu przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w 2009 roku określiło maksymalny roczny wskaźnik przyrostu przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w wysokości 1,0%. W roku 2011 osiągnięto wskaźnik w wysokości 5,6 %.

Planowany wzrost średniej płacy (narastająco) w latach 2012 - 2016 w PKS w Suwałkach S.A., przedstawia się następująco:

Grupa pracownicza	2011r.	2012r.	2013r.	2014r.	2015r.	2016r.
Kierowcy autobusów	2 471	2 496	2 521	2 546	2 571	2 597
Stacja obsługi	2 363	2 387	2 411	2 435	2 459	2 484

Grupa pracownicza	2011r.	2012r.	2013r.	2014r.	2015r.	2016r.
Zarząd i pracownicy administracyjni	15 448 3 003	13 500 3 033	13 500 3 064	13 500 3 095	14 000 3 126	14 000 3 157
Pozostali pracownicy	2 058	2 079	2 100	2 121	2 142	2 164
Ogółem średnia:	2 594	2 620	2 646	2 672	2 699	2 726

5.1.3. Koszty paliwa

W związku z przyjęciem w roku 2012 zakładowych norm zużycia paliwa przewiduje się zmniejszenie zużycia paliwa. W kolejnych latach (2012 – 2016) w wyniku dalszego dopasowywania wykonywania zadań przewozowych do tendencji rynkowych oraz bardziej ścisłego dyscyplinowania kierowców pod względem zużycia paliwa (montaż GPS) zakłada się ograniczenie jego zużycia. Założono, że zbycie wyeksploatowanego taboru i zakup nowego przyniesie w konsekwencji oszczędności nie tylko w zużyciu paliwa, ale i w zużyciu olejów, smarów, ogumienia oraz części zamiennych (mniejsza awaryjność). Mało przewidywalną wielkością jest cena oleju napędowego, która w ostatnim czasie wzrasta. W związku z powyższym założono, że jeżeli nastąpi drastyczny wzrost cen paliw, Spółka będzie musiała to zrekompensować wyższym wzrostem taryfy przewozowej. W związku z dostosowywaniem zadań przewozowych do potrzeb, założono niewielki spadek ilości przejechanych kilometrów, co będzie skutkowało obniżeniem ilości zużytego paliwa.

5.1.4. Działalność przewozowa

Podstawowym celem działalności przewozowej na najbliższe lata jest podjęcie opisanych w opracowaniu działań, które spowodują poprawę efektywności działalności i dodatnią rentowność. Planuje się więc niewielki, ale systematyczny wzrost przychodów z przewozu osób, pomimo ciągłego spadku przewiezionych pasażerów. Planowane zwiększenie przychodów uzyskane będzie poprzez zintensyfikowane działania w kierunku rozwoju linii dalekobieżnych oraz przedstawienia odpowiedniej oferty cenowej. Przychody z przewozów okazjonalnych będą większe poprzez działania promocyjne skierowanych do szkół, instytucji publicznych oraz parafii i wymiany taboru na nowy i bardziej komfortowy. Planowany wzrost przychodów spowodowany jest także wprowadzonymi i planowanymi podwyżkami cen biletów, na które wpływ będą miały czynniki zewnętrzne niezależne od Spółki.

Prognozowane przychody z przewozu osób:

Wyszczególnienie	2011r.	2012r.	2013r.	2014r.	2015r.	2016r.
Przychody bez dopłat	21.320	21.810	21.815	21.950	22.250	22.600
Dopłaty do biletów ulgowych	4.808	4.910	4.920	5.000	5.150	5.300

Wyszczególnienie	2011r.	2012r.	2013r.	2014r.	2015r.	2016r.
Przychody transportu pasażerskiego (w tys. zł.)	26.128	26.720	26.735	26.950	27.400	27.900

5.1.5. Skutki wejścia regulacji prawnych dotyczących publicznego transportu zbiorowego.

Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym, która weszła w życie od 01 kwietnia 2011 roku, w znacznym stopniu wpłynie na działalność podstawową Spółki. Biorąc pod uwagę pozycję PKS w Suwałkach S.A. jako przewoźnika na lokalnym rynku przewozowym, o bardzo dobrej renomie wypracowywanej przez wiele lat oraz potencjale, jaki pozostaje do wykorzystania, stwarza to dobre perspektywy dla dalszego rozwoju Spółki.

Transport publiczny nabiera coraz większego znaczenia jako czynnik równowagi funkcjonowania różnych środków przewozowych. Wzmożony ruch na drogach i ulicach miast powoduje zatory mające niepożądane skutki takie, jak:

- a) wydłużanie czasu podróży,
- b) zanieczyszczanie powietrza,
- c) wzrost liczby wypadków drogowych.

Zgodnie z założeniami polityki transportowej państwa jednym z rozwiązań jest zapewnienie dostępnego dla każdego podróżnego transportu publicznego, będącego realną konkurencją dla motoryzacji indywidualnej. Potrzeba wydania ustawy wynika ponadto ze zwiększającej się wciąż liczby prywatnych przedsiębiorców, którzy świadczą usługi przewozowe. Zgodnie z Unijną zasadą wolności świadczenia usług na rynku komunikacji zbiorowej należało rozszerzenie przepisów dotyczących konkurencji na przedsiębiorstwa publiczne i prywatne. Istotne znaczenie, w przypadku przewozów autobusowych, ma również prywatyzacja przedsiębiorstw PKS. Firmy te zaczęły funkcjonować komercyjnie i zainteresowane są świadczeniem usług na liniach, które są dochodowe, rezygnując z tych, które okazują się nierentowne.

Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym określa przede wszystkim zasady organizacji rynku transportu publicznego, zarządzania usługami przewozowymi na tym rynku oraz reguluje kwestie związane z finansowaniem transportu publicznego w zakresie przewozów o charakterze użyteczności publicznej. Ustawa wprowadza m.in. możliwość przyznawania zamówień na świadczenie przewozów bez przeprowadzania przetargu w rozumieniu ustawy – prawo zamówień publicznych.

Ustawa wprowadziła pojęcia operatora publicznego transportu zbiorowego oraz organizatora publicznego transportu zbiorowego. Zgodnie z cytowaną ustawą, za funkcjonowanie transportu zbiorowego na danym obszarze odpowiada organizator transportu zbiorowego, czyli właściwa jednostka samorządu terytorialnego, bądź minister infrastruktury. Publiczny transport zbiorowy, wg ustawy oznacza powszechnie dostępny regularny przewóz osób, wykonywany w określonych odstępach czasu i po określonej linii komunikacyjnej, liniach komunikacyjnych lub

sieci komunikacyjnej. Natomiast przewóz o charakterze użyteczności publicznej to powszechnie dostępna usługa w zakresie publicznego transportu zbiorowego wykonywana przez operatora publicznego transportu zbiorowego w celu bieżącego i nieprzerwanego zaspokajania potrzeb przewozowych społeczności na danym obszarze.

Przedmiotowa ustawa stanowi, że publiczny transport zbiorowy odbywa się na zasadach konkurencji regulowanej, o której mowa w rozporządzeniu WE nr 1370/2007 zgodnie z zasadami określonymi w ustawie, z uwzględnieniem potrzeb zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego. Sam publiczny transport zbiorowy może odbywać się na zasadzie:

- a) umowy o świadczenie usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego,
- b) potwierdzenia zgłoszenia przewozu,
- c) decyzji o przyznaniu otwartego dostępu.

Organizator przy udzielaniu zamówienia publicznego na wykonywanie publicznego transportu zbiorowego, w specyfikacji istotnych warunków zamówienia może uwzględnić w szczególności normy jakości i powszechną dostępność świadczonych usług, w tym:

- 1) liczbę i rodzaj środków transportu, niezbędnych do realizacji usług wraz z odpowiednim personelem oraz zapleczem technicznym, zabezpieczającym ich obsługę, które przedsiębiorca posiada w chwili składania oferty lub w których posiadaniu będzie najpóźniej w chwili rozpoczęcia świadczenia usług;
- 2) rozwiązania techniczne zastosowane w środkach transportu służące zwłaszcza zapewnieniu ochrony środowiska oraz dogodnej obsługi pasażerów, w tym osób niepełnosprawnych i osób o ograniczonej zdolności ruchowej;
- 3) standard wyposażenia środków transportu.

Umowa o świadczenie usług publicznego transportu zbiorowego może dotyczyć zarówno pojedynczej linii komunikacyjnej, kilku linii komunikacyjnych bądź sieci komunikacyjnej.

Operator, który poza świadczeniem usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego prowadzi inną działalność gospodarczą, jest obowiązany do prowadzenia oddzielnej rachunkowości dla usług świadczonych w zakresie publicznego transportu zbiorowego, związanych z wykonywaniem przewozu o charakterze użyteczności publicznej.

Wprowadzenie nowych przepisów prawnych dotyczących zbiorowego transportu publicznego może stworzyć perspektywy rozwoju PKS w Suwałkach S.A. posiadającej wieloletnie doświadczenie w sektorze transportu.

VI. PROGNOZA SYTUACJI EKONOMICZNEJ I FINANSOWEJ

6.1. Prognozowane wyniki finansowe Spółki

Przychody i zyski z działalności Spółki w roku 2011 oraz prognoza do roku 2016

Wyszczególnienie	2011r.	2012r.	2013r.	2014r.	2015r.	2016r.
Przychody z przewozów	21.320	21.810	21.815	21.950	22.250	22.600
Dopłaty do biletów netto	4.808	4.910	4.920	5.000	5.150	5.300
Razem przewozy	26.128	26.720	26.735	26.950	27.400	27.900
Inne przychody	13.169	13.987	14.500	14.900	15.300	15.500
Ogółem przychody	39.297	40.707	41.500	42.500	43.000	43.500
Zysk brutto	- 476	48	90	130	170	200

Prognozowane wyniki Spółki na lata 2012 – 2016 zakładają bardzo niską, jednak dodatnią rentowność netto. Planowany zysk brutto jest wprowadzany na niskim poziomie, zrealizowanie jednak tych założeń nie będzie powodowało pogarszania się sytuacji ekonomicznej i dalszego spadku płynności finansowej. Planowana poprawa wyniku finansowego w 2012 roku będzie realna po odstąpieniu od naliczania odpisu na ZFŚS oraz przy założeniu, że wzrost cen paliw będzie niższy niż w roku 2011. Zakładany wzrost przychodów ogółem w planowanym okresie będzie osiągnięty w przeważającej części ze sprzedaży paliwa, wzrost przychodów z przewozów to głównie wzrost cen i wyższe przychody z przewozów okazjonalnych.

6.2. Prognoza kosztów - rachunek wyników

Planowany w latach 2012 – 2016 wzrost kosztów będzie realny pod warunkiem ustabilizowania się cen paliw oraz zrealizowania zadań, zmierzających do ograniczenia ich zużycia. Aby zrealizować to zadanie, niezbędne będzie również utrzymanie wysokiej wewnętrznej dyscypliny finansowej. Konieczna będzie dalsza restrukturyzacja zatrudnienia, ograniczenie kosztów administracyjnych, szczególnie w wydatkach na płace i narzutach.

Planowane w następnych latach zbycie nadmiernych nieruchomości i obiektów będzie również skutkowało oszczędnościami w zużyciu materiałów technicznych, budowlanych i pozostałych, które w obecnym stanie były niezbędne do utrzymania tych składników majątku przedsiębiorstwa w stanie gotowości eksploatacyjnej. Ponadto, w związku z planowaną sprzedażą, zmniejszą się koszty podatku od nieruchomości oraz opłaty z tytułu wieczystego użytkowania z nimi związane. Założono także mniejsze koszty eksploatacji takich jak: koszty energii, dozoru, czystości itp.

Projekcja podstawowych danych finansowych z rachunku wyników na lata 2011 - 2016

w tys. zł

Wyszczególnienie	2011r.	2012r.	2013r.	2014r.	2015r.	2016r.
Przychody netto ze sprzedaży	37.743	39.060	38.850	40.650	41.050	41.500
Ogółem przychody	39.297	40.707	41.500	42.500	43.000	43.500
Koszt własny wytworzenia	39.773	40.638	41.380	42.340	42.795	43.265
Amortyzacja	2.428	2.250	2.300	2.350	2.400	2.500
Zysk brutto	- 476	48	90	130	170	200
Rentowność brutto	- 1,21	0,12	0,22	0,30	0,40	0,46
Podatek dochodowy i z zysku	41	21	30	30	35	35
Zysk netto	- 517	48	90	130	170	200
Rentowność netto	- 1,32	0,12	0,22	0,30	0,40	0,46

6.3. Planowane wydatki inwestycyjne

Prognoza wydatków inwestycyjnych oraz źródeł finansowania na lata 2011 – 2016 (w tys. zł)

Wyszczególnienie	Wydane	Planowane					Ogółem
	2011r.	2012r.	2013r.	2014r.	2015r.	2016r.	
Nakłady inwestycyjne ogółem	1.362	2.298	4.000	4.500	5.000	5.600	21.398
Z tego: zakup autobusów	1.268	2.200	3.000	3.500	4.300	4.900	17.900
Pozostałe wydatki	94	98	1.000	1.000	700	700	3.498
Finansowanie inwestycji - ogółem	1.362	2.298	4.000	4.500	5.000	5.600	21.398
Z tego: amortyzacja	2.428	2.250	2.300	2.350	2.400	2.500	11.800
Zysk netto	- 476	48	90	130	170	200	638
Przewidywane środki: -sprzedaż majątku - fundusze zewnętrzne	-	-	1.610	2.020	2.430	2.900	8.960

Planowane nakłady inwestycyjne w wysokości 21 400 tys. zł. będą mogły być zrealizowane pod warunkiem uzyskania ok. 8.960 tys. zł. z korzystnej sprzedaży majątku Spółki oraz pozyskania funduszy zewnętrznych, do których Spółka uzyskała teoretyczny dostęp w wyniku jej komunalizacji. Zakładany wzrost amortyzacji związany jest z systematyczną wymianą taboru. Planowane zakupy autobusów za kwotę 17 900 tys. zł. pozwolą na zakup ok. 35 szt., co stanowić

będzie ok. 25 % stanu posiadania. Spowoduje to znaczne obniżenie średniego wieku autobusów. Pozostałe wydatki inwestycyjne w kwocie 3 498 tys. zł. przewidziano głównie na modernizację i rozbudowę stacji paliw oraz na zakup wyposażenia technicznego stacji obsługi w celu zwiększenia przychodów z tej działalności.

6.4. Projekcja prognozowanych bilansów Spółki

Celem prognozy bilansów Spółki na lata 2012 – 2016 jest przedstawienie aktywów i pasywów Spółki w ujęciu finansowym, ukazanie wzajemnych relacji i powiązań a także proporcji aktywów trwałych do aktywów obrotowych oraz kapitałów własnych do zobowiązań.

Prognoza bilansów Spółki na lata 2012 - 2016

Wyszczególnienie	2011r.	2012r.	2013r.	2014r.	2015r.	2016r.
<u>AKTYWA</u>						
Aktywa trwałe	12.311	11.310	11.900	12.300	12.900	13.200
Aktywa obrotowe	3.784	3.620	3.730	3.750	3.650	3.750
Zapasy	727	750	730	740	750	750
Należności	1.969	1.850	1.900	1.950	1.900	1.950
Inwestycje krótkoterminowe	995	900	950	950	900	950
Rozliczenia międzyokresowe	93	120	150	110	100	100
Razem aktywa	16.095	14.930	15.630	16.050	16.550	16.950
<u>PASYWA</u>						
Kapitał własny	4.578	4.626	4.716	4.846	5.186	5.386
Kapitał własny bez zysku br.	5.095	5.000	5.000	5.000	5.016	5.186
Zysk netto roku obrotowego	- 517	48	90	130	170	200
Strata z lat ubiegłych	-	- 374	- 284	- 154	-	-
Zobowiązania i rezerwy	11.517	10.304	10.914	11.204	11.364	11.564
Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	245	260	300	350	350	350
Kredyty krótkoterminowe	1.391	1.220	1.400	1.500	1.450	1.500
Zobowiązania pozostałe	5.788	5.504	5.714	5.954	6.434	6.764
Fundusze specjalne	621	220	500	650	580	600

*Plan działalności i rozwoju PKS w Suwałkach S.A. na lata 2012 – 2016
w kontekście polityki transportowej Województwa Podlaskiego*

Wyszczególnienie	2011r.	2012r.	2013r.	2014r.	2015r.	2016r.
Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe bierne	1.039	750	1.000	950	950	1.050
Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe bierne	2.433	2.350	2.000	1.800	1.600	1.300
Razem pasywa	16.095	14.930	15.630	16.050	16.550	16.950

Realność powyższych założeń zweryfikuje czas. Jednak dotychczasowa pozycja rynkowa Spółki, perspektywy poprawy stanu taboru autobusowego oraz doświadczenia i zaangażowana załoga, pozwala z optymizmem ocenić najbliższe lata działalności Spółki.

VII. PODSUMOWANIE

Niniejszy plan działalności i rozwoju zakłada realizację stworzenia efektywnego, zintegrowanego systemu transportowego, służącego wszystkim mieszkańcom województwa podlaskiego, jak i warmińsko – mazurskiego, przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów jego funkcjonowania. Plan uwzględnia założenia polityki transportowej województwa podlaskiego w zakresie poprawy funkcjonowania autobusowych przewozów pasażerskich.

PKS w Suwałkach S.A. jest dużą firmą w branży przewozów pasażerskich autobusami i ma duże szanse dalszego funkcjonowania i utrzymania się na tym rynku. Pomimo spadku liczby osób korzystających z przewozów, udało się osiągnąć pewne sukcesy, jak rozwój linii dalekobieżnych, gdzie przychody systematycznie wzrastają.

Doświadczona, sprawna załoga oraz systematycznie poprawiający się stan taboru autobusowego umożliwiły osiągnięcie przez Spółkę wysokiej pozycji rynkowej. Należy podkreślić, że PKS w Suwałkach S.A., od dłuższego czasu podejmuje działania restrukturyzacyjne, polegające na zmniejszeniu zatrudniania, likwidacji i ograniczeń komunikacji w dni wolne od pracy i nauki szkolnej. Dzięki zakupom nowoczesnych autobusów udaje się zapewnić odpowiedni komfort podróży oraz regularność kursowania autobusów, a tym samym pozycję na rynku.

Wykonanie przyjętego planu działań i rozwoju Spółki na lata 2012 – 2016 uwarunkowane będzie zarówno czynnikami zewnętrznymi, na które nie ma Spółka wpływu, jak i czynnikami wewnętrznymi. Pozytywnie zmieniające się czynniki zewnętrzne wspomagać będą wykonanie planu, gdyż Spółka zajmuje się działalnością przewozową mającą charakter działalności publicznej. Warunki te, mogą więc stanowić dla Spółki szanse – zwiększenie rozmiarów działalności przewozowej o nowy rynek lub zagrożenia – malejąca liczba pasażerów i kurczący się dotychczasowy rynek przewozów.

Okres 2012 – 2016r. będzie dla Spółki okresem przygotowań do realizacji od stycznia 2017 r. nowego modelu regularnego transportu osób określonego w ustawie o transporcie publicznym. W tym okresie Spółka będzie musiała podjąć działania, aby jak najlepiej przygotować się do funkcjonowania na rynku w oparciu o nowe rozwiązania. W działalności transportowej zmienność warunków zewnętrznych ma bardzo duży wpływ na wyniki ekonomiczne i finansowe Spółki. Przy

obecnych rozmiarach popytu rynku przewozu osób oraz bazowaniu na rynkowych zależnościach, Spółka nadal może ponosić straty na działalności przewozowej, która stanowi podstawowy pion działalności. Zwiększenie rozmiarów działalności poza przewozowej może wpłynąć na poprawę rentowności w tym zakresie. Należy jednak przyjąć założenie, że przy niezmiennych zależnościach rynkowych (malejąca liczba pasażerów) działania te będą niewystarczające, aby działalność przewozowa generowała dodatnią rentowność.

Ważnym czynnikiem ryzyka dla rozwoju PKS w Suwałkach S.A. jest wyeksploatowany tabor autobusowy oraz niski poziom inwestycji odtworzeniowych, na skutek słabej kondycji ekonomicznej. Konieczność utrzymywania takiego taboru wynika z niewystarczającej wielkości wypracowanych własnych środków finansowych przeznaczonych na inwestycje. Czynione są, i nadal będą, starania w kierunku modernizacji taboru autobusowego, poprzez ograniczenie innych wydatków oraz uzyskiwanie możliwie najlepszych wyników finansowych. Dużą szansą dla Spółki w realizacji tego projektu byłaby możliwość pozyskania środków finansowych z funduszy pomocowych.

Obecne uwarunkowania na rynku przewozów osób wymuszają przyjęcie planów poniesienia nakładów na zakup nowego taboru, bardziej ekonomicznego o niższej pojemności miejsc siedzących. Wielkość autobusów powinna być potwierdzona zgłaszanym popytem. Nie spowoduje to wzrostu popytu na usługi przewozowe w komunikacji regularnej w takim stopniu, aby przychód z nich był zadowalający. Jednakże pozwoli to na utrzymanie obecnych przychodów z tej działalności, zmniejszenie kosztów, a co za tym idzie zwiększenie zysku. Zakupione autobusy będą efektywnie wykorzystywane do obsługi przewozów turystycznych przez co wzrośnie przychód z oferowanych usług. Zakup nowego taboru będzie sfinansowany z pozyskania wewnętrznych źródeł finansowania, polegających na zbyciu części niewykorzystywanego w pełni majątku – nieruchomości. W planie przyjęto założenie o sprzedaży nieruchomości zlokalizowanych w Suwałkach, Augustowie i Olecku. Spółka nie powinna mieć także problemu z pozyskaniem zewnętrznych źródeł finansowania typu kredyt, pożyczka lub leasing. Zwiększenie rozmiarów działalności, modernizacja stacji paliw w Suwałkach może znacznie wpłynąć na poprawę rentowności Spółki.

Dużą rolę w działalności podstawowej Spółki, oprócz wypracowania dodatniego wyniku, jest zaspokajanie potrzeb przewozowych społeczności lokalnej. Spółka podejmuje działania, aby samorządy lokalne wykazywały się zaangażowaniem i wykonywaniem zadań, wynikających z ustawy o transporcie publicznym.

Wykorzystanie mocnych stron firmy oraz szans uwidocznionych w analizie SWOT, jak i dążenie do ograniczania słabych stron firmy i zagrożeń zależnych od czynników wewnętrznych, przyczyni się do dalszego sprawnego funkcjonowania PKS w Suwałkach S.A. w najbliższych latach oraz do podwyższenia kondycji finansowej. Wszystkie działania ukierunkowane będą na utrzymaniu dotychczasowej pozycji na rynku przewozów pasażerskich oraz stopniowy wzrost rentowności prowadzonej działalności.

Suwałki, dnia 28 marca 2012 r.

Prezes Zarządu Leszek Stanisław Cieślak..... 

Schemat organizacyjny PKS w Suwałkach Spółki Akcyjna

Załącznik nr 1

