

**PRZEDSIĘBIORSTWO KOMUNIKACJI SAMOCHODOWEJ**  
**w ZAMBROWIE1**  
**SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ**



**ZAMBRÓW**

**PLAN**  
**DZIAŁALNOŚCI I ROZWOJU SPÓŁKI NA LATA**  
**2012 – 2016**

w kontekście polityki transportowej uwzględniającej zapotrzebowanie samorządu terytorialnego na świadczenie usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego.

Zambrów, Marzec 2012.r.

Opracował: Zarząd Spółki

# **SPIS TREŚCI**

## **1. Wprowadzenie**

## **2. Stan prawny i ogólne informacje o Spółce**

- 2.1. Władze (Organy) Spółki
- 2.2. Kapitały własne Spółki i ich struktura
- 2.3. Rodzaje działalności
- 2.4. Struktura organizacyjna Spółki
- 2.5. Kształtowanie się zatrudnienia
- 2.6. System pracy i wynagrodzenia
- 2.7. Amortyzacja a nakłady inwestycyjne
- 2.8. Realizacja inwestycji w latach 2009 – 2011

## **3. Założenia strategiczno – restrukturyzacyjne na lata 2012 – 2016**

- 3.1. Misja, wizja i cele strategiczne
- 3.2. Diagnoza otoczenia i potencjału rozwoju Spółki w oparciu o analizę SWOT
- 3.3. Zestawienie wyznaczonych celów strategicznych
- 3.4. Plan istotnych działań operacyjnych zmierzających do osiągnięcia celów strategicznych

## **4. Strategia rozwoju i konkurowania**

- 4.1. Kierunki działania w obszarze przewozów pasażerskich
- 4.2. Kierunki działania w obszarze Stacji Obsługi pojazdów
- 4.3. Kierunki działania w innych obszarach funkcjonowania Spółki

## **5. Plan strategiczno – restrukturyzacyjny**

- 5.1. Działania w zakresie restrukturyzacji w poprzednich latach
- 5.2. Program restrukturyzacyjny na lata 2012 – 2016
- 5.3. Pozycja rynkowa Spółki w działalności przewozowej

## **6. Prognoza sytuacji ekonomicznej i finansowej**

- 6.1. Prognoza przychodów i kosztów
  - 6.1.1. Prognoza przychodów w układzie kalkulacyjnym
  - 6.1.2. Prognoza kosztów w układzie rodzajowym
- 6.2. Prognoza bilansów
  - 6.2.1. Majątek Spółki – skrócone aktywa i pasywa

## **7. Podsumowanie**

# 1. WPROWADZENIE

Zarząd Spółki przedkłada plan działalności i rozwoju na lata 2012 – 2016. Wieloletni plan obejmuje zestawienie planowanych założeń w ujęciu rzeczowym, finansowym i czasowym. Zarząd Spółki określając kierunki rozwoju Spółki, określił także elementy strategii zarządzania na lata 2012 – 2016. Koncepcja rozwoju jest również ujęta w planie rzeczowo – finansowym na 2012r.

Zarząd opracowując powyższe założenia realizuje zalecenia dotychczasowego właściciela MSP, które zgodnie z podpisaną umową nieodpłatnego przeniesienia praw udziałów z dnia 5 lipca 2011r., zobowiązuje nabywcę do opracowania 5-letniego planu rozwoju spółki w kontekście polityki transportowej Województwa Podlaskiego uwzględniającej zapotrzebowanie na świadczenia usług przez Spółkę w tym zakresie.

## 2. STAN PRAWNY I OGÓLNE INFORMACJE O SPÓŁCE

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Zambrowie spółka z ograniczoną odpowiedzialnością w formie jednoosobowej spółki Skarbu Państwa działa od 01 kwietnia 2008r. Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Zambrowie sp. z o.o. powstało wyniku komercjalizacji Przedsiębiorstwa Państwowej Komunikacji Samochodowej w Zambrowie na podstawie aktu notarialnego, sporządzonego dnia 05 marca 2008r. w Kancelarii Notarialnej Pawła Błaszczaka w Warszawie. Spółka została zarejestrowana w Sądzie Rejonowym w Białymstoku, XII Wydział Gospodarczy Krajowego rejestru Sądowego – Nr KRS 0000301986.

Kapitał zakładowy Spółki wynosi 1.770.000,00 zł i dzieli się na 17.700 udziałów po 100,00 zł każdy.

**Od dnia 05 lipca 2011r., po komunalizacji, na mocy umowy zawartej z Ministerstwem Skarbu Państwa, 100% udziałów należy do Województwa Podlaskiego.**

### 2.1. Władze (Organy) Spółki

Władzami Spółki są:

- Zgromadzenie Wspólników,
- Rada Nadzorcza,
- Zarząd

## **2.2. Kapitały własne Spółki i ich struktura**

Na koniec 2009 roku Spółka posiadała kapitały i fundusze własne na poziomie 1.442,6 tys.zł w tym:

Kapitał podstawowy Spółki w wysokości 1.770,0 tys.zł. Składał się z 17 700 udziałów o wartości nominalnej 100 zł. 100% udziałów miał Skarb Państwa.

Kapitał zapasowy wynosił 84,3 tys.zł, a strata netto 411,7 tys.zł.

Na 31.12.2010r. kapitał własny Spółki zmniejszył się do kwoty 831,7 tys.zł.

Kapitał podstawowy nie uległ zmianie i wynosi 1.770,0 tys.zł. Kapitał zapasowy został w całości przeznaczony na częściowe pokrycie staty netto za 2009 rok.

Pozostała niepokryta strata w kwocie 327,4 tys.zł oraz strata netto za 2010 rok wynosząca 610,9 tys.zł zmniejszyła wartość funduszy własnych o 938,3 tys.zł.

## **2.3. Rodzaje działalności**

1. Transport lądowy pasażerski, miejski i podmiejski (49.31.Z),
2. Pozostały transport lądowy, pasażerski gdzie indziej niesklasyfikowany (49.39.Z),
3. Transport drogowy towarów (49.41.Z),
4. Konserwacja i naprawa pojazdów samochodowych z wyłączeniem motocykli (45.20.Z),
5. Sprzedaż hurtowa części i akcesoriów do pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli (45.31.Z),
6. Sprzedaż detaliczna części i akcesoriów do pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli (45.32.Z),
7. Działalność usługowa wspomagająca transport lądowy (52.21.Z),
8. Sprzedaż hurtowa paliw i produktów pochodnych (46.71.Z),
9. Sprzedaż detaliczna paliw do pojazdów silnikowych na stacjach paliw (47.30.Z),
10. Wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierzawionymi (68.20.Z),
11. Pozostałe badania i analizy techniczne (71.20.B),
12. Pośrednictwo sprzedaży miejsca na cele reklamowe w pozostałych mediach (73.12.D),
13. Demontaż wyrobów zużytych (38.31.Z),
14. Pozostała sprzedaż detaliczna prowadzona w niewyspecjalizowanych sklepach (47.19.Z).

## **2.4. Struktura organizacyjna Spółki.**

Regulamin organizacyjny Spółki został przyjęty Uchwałą zarządu nr 2/I/2008 z dnia 07 kwietnia 2008r. i zatwierdzony przez Radę Nadzorczą dnia 28 kwietnia 2008r. Uchwałą Nr 5/I/2008r.

Wprowadzona struktura organizacyjna wydziela w Spółce dwa podstawowe piony wg następującego schematu:

# **SCHEMAT ORGANIZACYJNY**

**Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Zambrowie**

**spółka z ograniczoną odpowiedzialnością**

**1 PREZES ZARZĄDU**

## **16 DZIAŁ PRZEWOZÓW**

- eksploatacja taboru
- dyspozycja taborem
- przystanki dworcowe
- Rozkład Jazdy Autobusów
- sprzedaż usług i faktura
- kasy konduktorskie
- kasy biletowe i fiskalne

## **5 GŁÓWNY KSIĘGOWY**

- rozliczenie z budżetem
- współpraca z bankiem
- księgowość materiałowa
- księgowość finansowa
- planowanie finans. i kosztów
- kontrola zakładowa

## **14 DZIAŁ TECHNICZNY**

- stacja obsługi
- gospodarka magazynowa
- gospodarka taborem
- zaopatrzenie
- KT i BRD
- ochrona środowiska
- diagnostyka pojazdowa

## **12 DZIAŁ SPRAW**

### **PRACOWNICZYCH I EKONOMICZNYCH**

- kadry i szkolenie zawodowe
- płace
- rozliczenie z ZUS i pdf
- statystyka (koordynacja)
- rozliczenie zużycia paliwa
- sprawy socjalne i bytowe
- sprawy administr. - gospodar.
- sekretariat
- archiwum
- spr. prawno-organizacyjne

## **10 STANOWISKO BHP,**

**p.poż., inwestycji i  
Obrony Cywilnej**

## **PT PLACÓWKA**

### **TERENOWA**

- działalność przewozowa
- stacja obsługi
- gospodarka magazynowa

## 2.5. Kształtowanie się zatrudnienia

Od początku lat 90 – tych XX w. zatrudnienie w przedsiębiorstwie wykazuje tendencję spadkową. Wynika to z ograniczenia zakresu działalności a także usprawnienia organizacji wewnętrznej Spółki. Obecny stan zatrudnienia ukształtował się w wyniku redukcji zatrudnienia w latach poprzednich.

Zmniejszenie zatrudnienia było i będzie realizowane poprzez likwidację lub łączenie stanowisk, wewnętrzne przesunięcia oraz zwiększenie dyscypliny pracy. Na przestrzeni ostatnich 5 lat w Przedsiębiorstwie średni stan zatrudnienia przedstawiał się następująco:

- w 2007r. - 159 osób,
- w 2008r. - 159 osób,
- w 2009r. - 153 osoby,
- w 2010r. - 149 osób,
- w 2011r. - 136 osób.

Wszyscy pracownicy Spółki są zatrudnieni na umowę o pracę. Wg stanu na dzień 31.12.2011r., 133 pracowników ma zawartą umowę o pracę na czas nieokreślony zaś 3 pracowników na czas określony. Poza tym Spółka zatrudnia pracowników obcych na podstawie umowy – zlecenia. W tej grupie jest m.in. informatyk, sprzątaczką, zaopatrzeniowcem, robotnik odpowiedzialny za utrzymanie porządku na dworcu i w okresie braku pełnej obsady przy obsłudze dowozu dzieci do szkół są zatrudniani kierowcy autobusu.

Spółka nie zatrudnia osób niepełnosprawnych.

**Poziom zatrudnienia w poszczególnych komórkach organizacyjnych  
przedsiębiorstwa Spółki**

Wyszczególnienie	31.12.2009r.		31.12.2010r.		31.12.2011r.	
	osoby	etaty	osoby	etaty	osoby	etaty
<b>Prezes</b> /pomocniczy/	1	1	1	1	1	1
<b>Dział Przewozów</b> /podstawowy/ w tym:	73	73	73	66	61	61
pracownicy bezpośrednio produkcyjni	59	59	55	55	50	50
pracownicy pośrednio produkcyjni	14	14	11	11	11	11
<b>Dział Techniczny</b> /pomocniczy/	23	23	20	20	18	18
pracownicy bezpośrednio produkcyjni	16	16	14	14	13	13
pracownicy pośrednio produkcyjni	7	7	6	6	5	5
<b>Główny Księgowy</b> /pomocniczy/	4	4	4	4	4	4
<b>Dział Spr. Prac. i Ek.</b> /pomocniczy/	6	6	4	4	4	4
<b>Stanowisko BHP, p.poż.OC</b> /pomocniczy/	1	1	1	1	1	1
<b>Placówka Terenowa</b> /podstawowy/pomocniczy	45	45	53	51,5	47	47
pracownicy bezpośrednio produkcyjni	36	36	38	38	38	38
pracownicy pośrednio produkcyjni	9	9	15	13,5	10	10
<b>Zatrudnieni ogółem</b>	153	153	149	147,5	136	136

Z powyższego zestawienia wynika, że największą grupę osób zatrudnionych stanowią pracownicy bezpośrednio produkcyjni. W porównaniu do ogółu zatrudnionych wg stanu na 31.12.2011r. stanowią oni 74,26%. Na przestrzeni roku 2011 liczba ogólna zatrudnionych zmniejszyła się o ok. 8,72% w porównaniu ze stanem zatrudnienia na dzień 31.12.2010r.



### Struktura zatrudnienia wg płci

Płeć	31.12.2009r.	31.12.2010r.	31.12.2011r.
kobieta	20	17	14
mężczyzna	133	132	122
<b>RAZEM:</b>	<b>153</b>	<b>149</b>	<b>136</b>

Struktura zatrudnienia według płci wskazuje na niewysoki udział kobiet w zatrudnieniu ogółem, co wynika z charakteru działalności Spółki – w dalszym ciągu zawód kierowcy autobusu jest wykonywany głównie przez mężczyzn.

### Struktura zatrudnienia wg wykształcenia

Wykształcenie	31.12.2009r.	31.12.2010r.	31.12.2011r.
wyższe	8	8	6
średnie	41	40	37
zasadnicze zawodowe	70	72	67
podstawowe	34	29	26
<b>RAZEM:</b>	<b>153</b>	<b>149</b>	<b>136</b>

Struktura zatrudnienia pracowników PKS w Zambrowie sp. z o.o. ukazuje przewagę osób dysponujących wykształceniem na poziomie wykształcenia zawodowego i podstawowego. Dotyczy to głównie pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych, gdzie głównym kryterium przy zatrudnianiu jest potwierdzone posiadanie zdobytych umiejętności. W latach 2009 – 2011 udział tej grupy osób kształtował się na poziomie 68% w ogólnej liczbie zatrudnionych.

### Struktura zatrudnienia wg wieku

Wiek	31.12.2009r.	31.12.2010r.	31.12.2011r.
do 25 lat	1	0	0
od 26 do 35 lat	12	13	10
od 36 do 45 lat	22	23	16
od 46 do 55 lat	81	70	67
powyżej 55 lat	37	43	43
<b>RAZEM:</b>	<b>153</b>	<b>149</b>	<b>136</b>

W PKS w Zambrowie sp. z o.o. udział osób powyżej 45 roku życia wynosi obecnie 80,9% zaś w 2009r. kształtował się na poziomie 77,1%.

Wzrost udziału tej grupy w ogólnym zatrudnieniu wynika ze wzrostu liczebności pracowników powyżej 55 roku życia i dużym spadkiem liczebności pracowników w wieku 36 – 45 lat przy jednocześnie niewielkiej zmianie zatrudnienia ogółem. Zjawisko to wskazuje na fakt starzenia się załogi PKS w Zambrowie sp. z o.o.

#### **Struktura zatrudnienia wg ogólnego stażu pracy**

<b>Staż pracy</b>	<b>31.12.2009r.</b>	<b>31.12.2010r.</b>	<b>31.12.2011r.</b>
do 1 roku	0	0	0
od 1 do 5 lat	5	4	5
od 6 do 10 lat	5	7	5
od 11 do 20 lat	11	13	10
od 21 do 30 lat	41	39	36
powyżej 30 lat	91	86	80
<b>RAZEM:</b>	<b>153</b>	<b>149</b>	<b>136</b>

#### **Struktura zatrudnienia wg stażu pracy w przedsiębiorstwie Spółki**

<b>Staż pracy</b>	<b>31.12.2009r.</b>	<b>31.12.2010r.</b>	<b>31.12.2011r.</b>
do 1 roku	1	5	1
od 1 do 5 lat	9	7	8
od 6 do 10 lat	11	13	11
od 11 do 20 lat	26	22	16
od 21 do 30 lat	66	58	54
powyżej 30 lat	40	44	44
<b>RAZEM:</b>	<b>153</b>	<b>149</b>	<b>136</b>

85,3% pracowników zatrudnionych w Spółce wg stanu na 31.12.2011r. posiada staż pracy mierzony długością okresu zatrudnienia dłuższy niż 21 lat. Potwierdza to, że pracownicy Spółki w przeważającej grupie zbliżają się do wieku emerytalnego. Struktura zatrudnienia wskazuje na dominującą przewagę osób pracujących w Spółce z wieloletnim stażem, przy czym wzrasta liczebność osób pracujących w firmie powyżej 30 lat. Świadczy to o tym, że w Spółce załoga posiada duże doświadczenie zawodowe, ale także o tym, że w nieco dłuższej perspektywie Spółka utraci najbardziej doświadczoną grupę pracowników z powodu osiągnięcia przez nich wieku emerytalnego.

## Fluktuacja kadr

<b>Wyszczególnienie/ Rok</b>	<b>2009r.</b>	<b>2010r.</b>	<b>2011r.</b>
stan na 31.12. danego roku	153	149	136
przyjęto do pracy	3	5	1
zwolniono z pracy	7	10	14
w tym z przyczyn naturalnych*	4	9	11

\* renta, emerytura, rozwiązanie za porozumieniem stron

W Spółce na przestrzeni lat 2009 – 2011 ogólny poziom zatrudnienia zmniejszył się o 11,1%.

Liczebność osób odchodzących z pracy jest znacznie większa niż osób nowoprzyjętych. Zmniejszenie zatrudnienia wiąże się w dużej mierze z przejściem pracowników na emeryturę, a także sukcesywną redukcją nierentowych linii. Dotyczy to głównie grupy kierowców konduktorów, która jest najliczniejsza oraz mechaników napraw pojazdów samochodowych. Spółka wymaga redukcji kosztów wynagrodzeń, co jest możliwe do osiągnięcia przez dalsze wprowadzenie zmian w zakresie zatrudnienia. W najbliższych latach Spółka planuje zmniejszenie zatrudnienia o ok. 20 pracowników. Będzie to wynikało między innymi z nabycia praw emerytalnych pracowników, a także dalszej analizy rentowności linii.

Zarząd Spółki ogranicza wzrost wynagrodzeń realizując założenia planów rzeczowo-finansowych na poszczególne lata. Do 2009r. wzrost wynagrodzeń opierał się na corocznie ustalonym przeciętnym wskaźniku wzrostu płac, określonym w Rozporządzeniu Rady Ministrów. W 2009r. wskaźnik ten ustalony był na poziomie 8%. Spółka nie przekroczyła założonego w Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 20.11.2008r. wskaźnika przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia na 2009r., a średnia płaca kształtowała się na poziomie 2.448,75 zł i stanowiła ona 73,6% średniej krajowej płacy miesięcznej w przedsiębiorstwach (3.324,91 zł). Przeciętna płaca w Przedsiębiorstwie za 2009r. wzrosła o 6,45% w porównaniu do roku 2008 zaś w 2010r. utrzymała się na poziomie 2009r. Na wzrost wynagrodzeń znaczący wpływ ma wypłata nagród jubileuszowych, odpraw emerytalnych i innych świadczeń wynikających z zakładowego układu zbiorowego pracy.

Z uwagi na konieczność redukcji kosztów i powiązania kosztów wynagrodzeń z wydajnością pracy, Zarząd Spółki wystąpi z inicjatywą do organizacji związkowych o zmianę zakładowego układu zbiorowego pracy i dostosowanie do warunków gospodarki rynkowej.

## 2.6. System pracy i wynagrodzenia

### System pracy

W Spółce obowiązuje Regulamin Pracy, który ustala organizację i porządek w procesie pracy oraz związane z tym prawa i obowiązki pracodawcy i pracowników. Zasady określone w regulaminie obowiązują wszystkich pracowników.

Czas pracy pracowników Spółki nie może przekroczyć 8 godzin na dobę i 40 godzin w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy w miesięcznym okresie rozliczeń. Do grupy kierowców konduktorów stosowane są także postanowienia ustawy o czasie pracy kierowców.

Pracownicy Spółki zatrudniani są na jedną zmianę w następujących godz.:

- pracownicy na stanowiskach:

kierowcy konduktorzy,

kasjer biletowy – dyżurny ruchu,

dyspozytor,

dozorca

zgodnie z opracowanym i zatwierdzonym harmonogramem pracy

- pozostali pracownicy rozpoczynają pracę o godz. 7<sup>00</sup> a kończą o godz. 15<sup>00</sup>

W celu prawidłowego ustalenia wynagrodzenia i innych świadczeń związanych z pracą dla każdego pracownika prowadzona jest ewidencja czasu pracy.

### Charakterystyka wykorzystania czasu pracy w latach 2009 – 2011 (w godz.)

Wyszczególnienie	2009r.	2010r.	2011r.
Nominalny czas pracy	311.517	298.742	276.877
Czas przepracowany	310.955	292.108	269.516
Udział % czasu przepracowanego w nominalnym czasie pracy	99,82	97,78	97,34
Urlopy wypoczynkowe	31.265	30.653	28.496
Czas nieprzepracowany ogółem w tym:	44.762	45.234	44.360
Nieobecności chorobowe	11.185	10.304	9.852

Udział czasu przepracowanego w nominalnym czasie pracy waha się w granicach 97 – 99% w analizowanym okresie tj. w latach 2009 – 2011. Czas nieprzepracowany stanowi średnio ok. 10% czasu przepracowanego. Jest to zjawisko niezbyt przyjazne dla rozwoju Spółki. Duży udział w czasie nieprzepracowanym ma absencja chorobowa,

która wynosi ok. 24% ogólnego czasu nieprzepracowanego. Taka sytuacja przedkłada się niekorzystnie na kształtowanie się wynagrodzeń, ponieważ dla zachowania prawidłowej obsługi rozkładu jazdy należy zapewnić pełną obsadę.

### **System wynagrodzeń**

W Spółce szczegółowe zasady wynagradzania i przyznawania świadczeń związanych z pracą dla zatrudnionych pracowników zostały określone w Zakładowym Układzie Zbiorowym Pracy, obowiązującym od 26.11.1994r. Układ zawarty jest na czas nieokreślony i obejmuje pracowników zatrudnionych w PKS w Zambrowie sp. z o.o. z wyłączeniem osób zarządzających Spółką.

W załącznikach do ZUZP przedstawiono:

- stawki godzinowe wynagrodzenia zasadniczego dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych,
- stawki miesięczne wynagrodzenia zasadniczego dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych,
- wykaz prac w warunkach szkodliwych dla zdrowia, szczególnie uciążliwych lub niebezpiecznych,
- regulamin tworzenia i dysponowania funduszem Dyrektora,
- taryfikator kwalifikacyjny pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych,
- taryfikator kwalifikacyjny i kategorie zaszeregowania pracowników zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych,
- zakres czynności obsługi codziennej pojazdów,
- wykaz stanowisk uprawnionych do dodatków funkcyjnych,
- tabela miesięcznych stawek dodatków funkcyjnych,
- regulaminy premiowania poszczególnych grup pracowniczych.

### **Wynagrodzenia**

Na wynagrodzenie pracowników składają się:

- 1) wynagrodzenie zasadnicze określone godzinową lub miesięczną stawką osobistego zaszeregowania,
- 2) dodatki do wynagrodzeń:
  - za pracę w godzinach nadliczbowych,
  - za pracę w warunkach szkodliwych, uciążliwych lub niebezpiecznych dla zdrowia,

- za pracę w porze nocnej
  - za kierowanie brygadą,
  - funkcyjny,
  - za staż pracy,
- 3) premie na podstawie regulaminów premiowania,
- 4) wynagrodzenie ryczałtowe.

Pracownikom za długoletnią pracę przysługuje nagroda jubileuszowa zróżnicowana w zależności do stażu pracy. Poza tym pracownikom przysługuje jednorazowa odprawa pieniężna w związku z przejściem na emeryturę lub rentę inwalidzką w zależności od stażu pracy.

### Kształtowanie się średniej płacy w grupach pracowniczych w latach 2009 – 2011

Grupa pracownicza	2009	2010	2011	Przeciętna płaca w Spółce do przeciętnej krajowej			Dynamika	
				2009	2010	2011	2010/2009	2011/2010
Kierowcy autobusowi	2.326,11	2.330,32	2.451,77	74,96	72,26	72,12	100,18	105,21
Stacja Obsługi	2.167,77	1.978,78	2.123,07	69,86	61,36	62,45	91,28	107,29
Zarząd i pozostali pracownicy „biurowi”	3.034,60	3.031,91	2.963,69	97,80	94,01	87,18	99,91	97,75
Pozostali pracownicy	1.739,52	1.821,99	2.017,79	56,06	56,50	59,36	104,74	110,75
<b>RAZEM:</b>	<b>2.448,75</b>	<b>2.433,73</b>	<b>2.512,38</b>	<b>78,91</b>	<b>75,46</b>	<b>73,90</b>	<b>99,39</b>	<b>103,53</b>

W strukturze wynagrodzenia znaczną pozycję zajmują: dodatek stażowy oraz nagrody jubileuszowe. Wysokość tych dodatków w pewnej mierze zależy od minimalnego wynagrodzenia, które wzrasta i automatycznie wzrastają wydatki na ten cel, a nie powoduje to zwiększenia efektywności pracy. W/w dodatki stanowią 24,8% ogólnego miesięcznego wynagrodzenia Spółki w tym dodatek stażowy 18,5%, a nagrody jubileuszowe 6,3%. Zarząd w 2010r. w drodze negocjacji ze związkami zawodowymi działającymi w Spółce zawarł porozumienie w sprawie zmiany wysokości dotychczas wypłacanych nagród jubileuszowych oraz odpraw emerytalno-rentowych, co przedłożyło się na zmniejszenie kosztów wynagrodzenia.

## Ogólna charakterystyka produktywności wynagrodzeń i wydajności pracy

Wyszczególnienie	2009	2010	2011
Przychody ze sprzedaży ogółem (P) – tys.zł.	10.873,0	10.203,5	10.418,1
Przeciętne zatrudnienie (Z)	154,83	147,57	137,34
Przychody na 1 zatrudnionego (P/Z) - miesięcznie	5,85	5,76	6,32
Wynagrodzenie z narzutami (W) – tys.zł.	5.852,0	5.587,6	5.392,1
Produktywność wynagrodzenia (P/W)	1,86	1,83	1,94

W analizowanym okresie w Spółce przychody na jednego zatrudnionego wykazują tendencję zwyżkową, wzrasta również produktywność wynagrodzeń, która zwiększyła się w okresie 3 lat o około 4 %, co oznacza wzrost wydajności pracy mierzony produktywnością wynagrodzeń.

### 2.7. Amortyzacja a nakłady inwestycyjne

Odpisy amortyzacyjne a inwestycje w majątek trwały w latach 2009 – 2011 oraz prognoza amortyzacji i wydatków inwestycyjnych w okresie 2012 – 2016

Rok	Odpis amortyzacyjny	Wydatki na środki trwałe	Wydatki / odpisy w %
2009	744,7	406,4	54,58
2010	605,6	116,3	19,21
2011	412,9	9,4	2,28
2012	380,2	220,0	57,87
2013	300,0	200,0	66,67
2014	250,0	150,0	0,60
2015	200,0	200,0	100,0
2016	150,0	100,0	66,67

### 2.8. Realizacja inwestycji w latach 2009 – 2011

W 2009 roku Spółka zrealizowała inwestycje na kwotę 406,4 tys.zł:

- a) zakup czterech używanych autobusów o łącznej wartości netto 222.100,00 zł,
- b) modernizacja dwóch autobusów łączny koszt 81.820,36 zł,
- c) wykonanie ogrodzenia od ulicy Magazynowej 41.392,17 zł,

w tym:

wartość kosztów obcych 37.290.16 zł  
wartość kosztów własnych 4.102.01 zł

d) zakup pięciu zestawów komputerowych 9.658,85 zł,

e) wdrożenie systemu informatycznego 51.434,30 zł

W 2010 roku na przyrost wartości środków trwałych składa się:

a) zakup trzech używanych autobusów o łącznej wartości netto 97.500,00 zł tj.:

- autobus Setra S – 215UL o wartości netto 27.000,00 zł,
- autobus Setra S – 215 UL o wartości netto 35.000,00 zł,
- autobus Mercedes Benz Sprinter o wartości netto 35.500,00 zł..

b) wdrożenie systemu informatycznego w kwocie 18.779,13 zł

Łączna wartość inwestycji w 2010 roku to kwota 116.279,13 zł.

W 2011 roku Spółka wydała na inwestycje tylko 9.379,00 zł, z czego 6.373,00 zł dotyczyło wydatków związanych z zakończeniem wdrożenia systemu informatycznego, a za kwotę 3.006,00 zł kupiła kasę fiskalną na dworzec w Zambrowie.

W planie rzeczowo – finansowym na 2011 rok Spółka zakładała sukcesywne odnawianie taboru autobusowego oraz likwidacja autobusów o wysokich kosztach eksploatacji i zastępowanie ich taboru nowoczesnym o niskim zużyciu paliwa i wysokim komfortem podróży.

Na koniec 2010 roku Spółka dysponowała 86 autobusami w tym 7 dzierżawionych.

Na I półrocze 2011 roku Spółka założyła, że średni stan taboru zmniejszy się do 84 autobusów z tytułu likwidacji 2 autobusów nie nadających się do naprawy.

Plan na II półrocze 2011 roku zakładał utrzymanie liczby autobusów na poziomie 83 sztuk. Według planu inwestycyjnego Spółka miała zakupić 3 używane małe autobusy, tzw. „busy” oraz cztery zlikwidować, jako nie kwalifikujące się do modernizacji z uwagi na ich ponad 20 – letni wiek i dużą normę zużycia paliwa. Plan odnowy i powiększenia taboru nie został wykonany.

Z planowanych do eliminacji 4 autobusów zlikwidowano 4, nie dokonano żadnego zakupu z 3 planowanych autobusów.

Pogarszająca się sytuacja ekonomiczna i finansowa oraz nie zrealizowana transakcja sprzedaży planowanej działki, spowodowała, że Spółka odstąpiła od wszystkich zaplanowanych inwestycji.



## Planowane nakłady inwestycyjne w 2011r. (w tys.zł)

Lp.	Planowane zadanie	Przewidywany koszt realizacji
1	Zakup 3 małych używanych autobusów	160.000,00
2	Modernizacja 1 autobusu	40.000,00
3	Wymiana dachu na budynku bazy w Zambrowie	20.000,00
	<b>RAZEM:</b>	<b>220.000,00</b>

Inwestycje zaplanowane na 2011 rok w wysokości 220 tys.zł, stanowiłyby 53% rocznych odpisów amortyzacyjnych.

Podstawową grupą środków trwałych, decydującą o skali efektywności działalności przewozowej jest tabor autobusowy. Z 75 własnych autobusów tylko 2 są 5-letnie. Średni wiek taboru autobusowego wynosi 20lat. Średni stopień umorzenia środków transportu na koniec 2011 roku wynosić będzie 90%.

Kształtowanie się wartości rzeczowego majątku trwałego, w przypadku Spółki – autobusów, wynika przede wszystkim z relacji nakładów inwestycyjnych do poziomu odpisów amortyzacyjnych. Za wyjątkiem 2008 roku nakłady inwestycyjne były niższe od rocznych odpisów amortyzacyjnych. W 2009 roku nakłady inwestycyjne na autobusy stanowiły 48% rocznego odpisu amortyzacyjnego tej grupy środków trwałych. W 2010 roku wskaźnik ten spadł do 19%.

Generalnie strategia inwestycyjna polega na eliminacji pojazdów o najwyższych kosztach eksploatacji, prowadzenia systematycznych remontów i odbudowach autobusów, jeśli jest to uzasadnione ekonomicznie oraz kupienie używanych pojazdów. Jednak straty z działalności podstawowej oraz spadek rocznych odpisów amortyzacyjnych, znacząco zmniejsza zdolność akumulacyjną Spółki.

Prowadzenie zaplanowanego programu inwestycyjnego na 2011 rok, będzie możliwe do wykonania w 2012 roku pod warunkiem wydania przez Zarząd Województwa Podlaskiego pozytywnej decyzji o zbyciu niezabudowanej działki o pow. 0,2876 ha, położonej w Ciechanowcu oraz wydzielonej części działki na zajezdni w Zambrowie.

W 2010 i 2011 Zarząd wstrzymał realizację inwestycji, które nie przekładały się bezpośrednio na wzrost przychodów z uwagi na: a/ wysoki wzrost cen paliw w I półroczu 2011r., który mocno przełożył się na wzrost kosztów, b/ trudną sytuację na rynkach finansowych, mogących skutkować trudnościami w pozyskaniu kredytu, c/ podjęcie działań oszczędnościowych i racjonalizacji kosztów, d/ zapowiedź przez

Ministra Skarbu Państwa komunalizacji Spółki w 2011 roku. Priorytetem było utrzymanie płynności finansowej na bezpiecznym poziomie, aby nie zachodziła konieczność sięgania po zewnętrzne źródła finansowania bieżącej działalności. Taka strategia wynikała również z analizy sytuacji na rynkach finansowych i z faktu, że banki branżę transportową zaliczyły do wysokiego ryzyka i mogły wystąpić trudności w pozyskiwaniu kredytu obrotowego.

Do czasu uregulowania rynku przewozów osobowych i wypracowania zasad dofinansowania nierentownych, regularnych kursów/linii komunikacyjnych, przewoźnikom funkcjonującym w strukturze organizacyjnej pks-ów, będzie trudno przetrzymać okres przejściowych i wiele firm już ma i może mieć problemy z płynnością finansową. Wyżej przedstawiona sytuacja wymaga rozwagi w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, zaciągania zobowiązań kredytowych i decyzji restrukturyzacyjnych. Pierwszo planowym obszarem działania powinna być dalsza racjonalizacja kosztów w obszarze gospodarki paliwowej, obszarze zatrudnienia, łącznie ze zmianą zakładowego układu pracy.

W zakresie zarządzania majątkiem Spółki istnieją znaczne potrzeby inwestycyjne, jednak ograniczone możliwości finansowe zmuszają przedsiębiorstwo do rozłożenia realizacji najistotniejszych potrzeb na kolejne lata.

Spółka zakłada, iż w latach 2012 – 2016 wydatki inwestycyjne muszą ulec poważnemu zwiększeniu i podejmowane będą przy założeniu, iż bezpośrednio przekładać się będą na wzrost przychodów i zmniejszenie kosztów Spółki. Wydatki inwestycyjne w majątek trwały dotyczyć będą przede wszystkim taboru autobusowego, natomiast w mniejszej części zaplecza technicznego i komputeryzacji Spółki.

### **3. ZAŁOŻENIA STRATEGICZNO-RESTRUKTURYZACYJNE NA LATA 2012 – 2016**

Działalność strategiczno – restrukturyzacyjna Spółki i plan rozwoju będą oparte o wnioski wynikające z analizy SWOT powodujące wybór odpowiedniego działania.

Zarząd przyjmuje, iż plan rozwoju realizowany będzie o strategię wzrostu przez dywersyfikację działań.

Natomiast działania strategiczno – restrukturyzacyjne Spółki oparte będą o koncepcję strategicznego dopasowania.

Przedstawiony plan na lata 2012 – 2016 nawiązuje do obowiązującego Planu Strate-

giczno – Restrukturyzacyjnego na lata 2009 – 2011.

Przyjęte kierunki rozwoju oparto w kontekście polityki transportowej uwzględniającej zapotrzebowanie na transport publiczny Województwa Podlaskiego ze szczególnym uwzględnieniem powiatu zambrowskiego i wysokomazowieckiego.

### **3.1. Misja, wizja i cele strategiczne**

#### **Misja:**

Misją Spółki jest zaspokajanie potrzeb usług przewozowych w transporcie pasażerskim Województwa Podlaskiego zgodnie z wymaganiami i oczekiwaniami jakościowymi pasażerów na obszarze działania Spółki, ze szczególnym uwzględnieniem przewozów szkolnych i pracowniczych, prowadzenie usług motoryzacyjno – technicznych.

#### **Wizja:**

Nowocześnie zorganizowana i wyposażona firma przewozowa, wykorzystująca agroturystyczną lokalizację, świadcząca usługi na wysokim poziomie.

#### **Cel główny:**

Zapewnienie stabilnych i konkurencyjnych warunków funkcjonowania Spółki w jej otoczeniu; uzyskanie wizerunku wiodącego przewoźnika w regionie działania, cieszącego się na tym rynku wiarygodnością i zaufaniem.

#### **Cele strategiczne:**

Należy założyć i przyjąć do realizacji cele strategiczne dotyczące:

- usprawnienia organizacji Spółki,
- utrzymania dotychczasowej pozycji rynkowej w zakresie usług przewozowych,
- systematycznego dostosowywania usług do potrzeb rynkowych,
- rozwoju dotychczasowych działań poza przewozowych i wdrażanie nowych usług,
- budowanie dobrego wizerunku Spółki opartego na zaufaniu.

Mimo że sytuacja sektora, w którym znajduje się Spółka jest generalnie trudna, a Spółka działa w otoczeniu silnej konkurencji, to samo Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Zambrowie sp. z o.o. ma na tym tle wiele możliwości pozwalających jej na przetrwanie.

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

Mocne strony	Słabe strony
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. dobrze rozbudowana sieć komunikacyjna i ugruntowana pozycja na rynku przewozów pasażerskich oraz dobra pozycja w przewozach okazjonalnych,</li> <li>2. doświadczona załoga i dobrze wykształcona kadra wyższego szczebla,</li> <li>3. posiadanie odpowiedniej infrastruktury w tym:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- posiadanie własnej stacji paliw</li> </ul> </li> <li>4. uregulowany stan prawny majątku,</li> <li>5. uregulowane sprawy ochrony środowiska naturalnego,</li> <li>6. przejrzysta struktura organizacyjna, uporządkowanie dokumentacji wewnętrznej dotyczącej zasad organizacji przedsiębiorstwa i pracy załogi,</li> <li>7. wieloletnia obecność na rynku transportowym               <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozpoznawalność marki.</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. nierentowna działalność w regularnych przewozach lokalnych,</li> <li>2. znaczne zużycie taboru autobusowego               <ul style="list-style-type: none"> <li>- brak środków finansowych na zakup i wymianę autobusów,</li> </ul> </li> <li>3. wysokie koszty eksploatacji taboru autobusowego,</li> <li>4. wysokie koszty utrzymania bazy majątkowej (podatki, opłaty),</li> <li>5. brak możliwości efektywnego wykorzystania czasu pracy kierowcy i autobusu (sezonowość i szczyto-wość przewozów, puste przebiegi)</li> <li>6. rozwiązania zawarte w ZUZP – słaba korelacja płacy z wydajnością pracy (wysokość stażowego, wysokość nagród jubileuszowych i inne zapisy),</li> <li>7. bardzo wysoka średnia wieku załogi,</li> <li>8. zbyt mała informatyzacja Spółki               <ul style="list-style-type: none"> <li>- przestarzały sprzęt i system komputerowy.</li> </ul> </li> </ol>

Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. dywersyfikacja działalności – rozszerzenie istniejących dodatkowych usług i wdrażanie nowych,</li> <li>2. dostosowywanie linii komunikacyjnych do potrzeb rynku,</li> <li>3. dostosowanie taboru do linii komunikacyjnych i potrzeb rynku,</li> <li>4. zagospodarowanie niewykorzystanego mienia, restrukturyzacja majątkowa i pozyskanie kapitału na inwestycje,</li> <li>5. podniesienie wartości i standardu usług w tym proponowanie pakietów usług,</li> <li>6. aktywne włączenie się pracowników w proces zmian dostosowawczych i rozwojowych Spółki,</li> <li>7. wdrażanie innowacji technicznych, organizacyjnych i zarządczych,</li> <li>8. ustawowe uregulowanie zasad prowadzenia działalności przewozowej,</li> <li>9. uzyskanie silnej pozycji na lokalnym</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. spadek zapotrzebowania na zbiorowe usługi przewozowe spowodowany niżem demograficznym i rozwojem indywidualnej motoryzacji,</li> <li>2. wzrastająca konkurencja, również nieuczciwa konkurencja,</li> <li>3. wysoka wrażliwość na wzrost cen ON               <ul style="list-style-type: none"> <li>- wzrost kosztów zakupów paliwa bez możliwości rekompensaty w cenie usługi oraz prowadzenia polityki cenowo – kosztowej,</li> </ul> </li> <li>4. uzależnienie od dopłat do przewozów,</li> <li>5. przedłużający się kryzys ekonomiczny i brak możliwości pozyskania kapitału na inwestycje,</li> <li>6. możliwa utrata rynku usług przewozowych z uwagi na obowiązujące regulacje prawne oraz po wdrożeniu w życie nowych zasad organizacji publicznych przewozów zbiorowych zawartych</li> </ol>

<p>rynku przewozowym do 2014r.(wejście w życie Rozp. WE 1370/2077). 10.korzystanie w przyszłych latach z nowej generacji bio-paliw BIOESTER.</p>	<p>w rozporządzeniu WE nr 1370/2007 - otwarcie rynku usług przewozowych w 2014r., 7. możliwość pojawienia się trudności wypełniania luki pokoleniowej wśród kierowców.</p>
--	--

Przedstawiona analiza oraz zebrane informacje o warunkach zewnętrznych i wewnętrznych funkcjonowania Spółki wyznaczają kierunki działania Zarządu i są punktem wyjścia do określenia strategii zarządzania i rozwoju Spółki w kolejnych latach.

Z analiz wynika, że Spółka funkcjonuje w trudnym i zmieniającym się otoczeniu.

Zidentyfikowane zagrożenia oraz niska atrakcyjność ekonomiczna sektora transportu pasażerskiego sprawiają, że Zarząd poszukuje nowych rozwiązań w kierunku poprawy pozycji Spółki, poprzez dywersyfikację działalności, rozwój nowych usług i racjonalizację kosztów we wszystkich obszarach działalności.

Silne strony są atutem pozwalającym na rozwój Spółki, ale możliwość rozwoju w trudnych warunkach rynkowych, będzie zależała od tempa realizacji zamierzonych działań i dochodowości prowadzonych działalności. Działania Zarządu będą zmierzać w kierunku wykorzystania szans i likwidowania zagrożeń funkcjonowania Spółki.

Głównym celem jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku w zakresie podstawowej działalności tj. przewozach pasażerskich.

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

Działania powinny zmierzać w kierunku wykorzystania szans i likwidowania zagrożeń funkcjonowania Spółki zdolnej do spełnienia swojej misji w otoczeniu zapewniającej transport publiczny na terenie powiatu zambrowskiego i wysokomazowieckiego.

Należy skupić szczególną uwagę na realizacji przewozów szkolnych w obecnym obszarze działania jak i podjąć próbę zdobycia rynków przewozów szkolnych w ościennych gminach, powiatach. Spółka nie może pozwolić sobie na zmniejszenie udziałów w tym strategicznym obszarze działania. Spółka będzie dążyć do utrzymania rentownych kursów dalekobieżnych łączących miasto Zambrów i Wysokie Mazowieckie z miastami akademickimi, by nie pozbawić przedsiębiorstwo kolejnych wpływów z przewozów pasażerskich wprowadzając nowoczesny, oczekiwany przez pasażerów tabor autobusowy. W okresach sezonu letniego od maja do sierpnia skoncentrować się

na przewozach okazjonalnych – wycieczkowych, które kreują niewielki ale dodatni wynik finansowy.

Podstawowym i najistotniejszym problemem Spółki są nie wykorzystane zdolności produkcyjne usług przewozowych.

Do jednych z najistotniejszych problemów związanych z podstawową działalnością Spółki jest zbyt mało efektywne wykorzystanie czasu pracy kierowców i autobusu.

Wynika to z sezonowości i szczytowości przewozów oraz pustych przebiegów dojazdowych lub powrotnych.

Również wskaźnik wykorzystania taboru czyli stosunek godzin jezdnych pojazdu do czasu pracy obsługującego go kierowcy wymaga poprawy. Średnio za 2009 rok współczynnik wynosił 68%, a w 2010 roku współczynnik ten uległ poprawie do 72%. Wynika to ze zróżnicowania przewozów. W Spółce dominują przewozy szkolne, które charakteryzują się godzinami szczytowymi 7 – 9 i 13 – 16.

Do istotnych problemów Spółki należą wysokie koszty eksploatacji taboru autobusowego. Wynikają one przede wszystkim z niedostosowania taboru do zapotrzebowania rynku przewozowego. Koszty eksploatacji i utrzymania taboru wysokopojemnościowego ( a zarazem wyeksploatowanego) nie są rekompensowane wpływami z przewozów w regularnej komunikacji autobusowej.

Z danych statystycznych wynika, że liczba ludności Województwa Podlaskiego odnotowuje coroczny spadek. Przyczyną tego stanu rzeczy jest niski przyrost naturalny, co jest tendencją ogólnopolską oraz zaznaczająca się coraz wyraźniej migracja zarobkowa do większych miast, szczególnie do Warszawy, jak również coraz większa migracja młodzieży do szkół poza obszarem działania Spółki. Z tego powodu można przypuszczać, że czynnik demograficzny będzie wpływał na spadek potrzeb przewozowych transportu zbiorowego.

To powoduje, że obsługa coraz słabiej zaludnionych terenów nie zapewnia dostatecznej liczby pasażerów, a w konsekwencji nie gwarantuje poprawy efektywności działania Spółki.

Z kolei nasycenie samochodami osobowymi w Województwie Podlaskim jest coraz większe, co również jest tendencją ogólnokrajową. Samochody osobowe wykorzystywane są przez mieszkańców do dojazdów do pracy, do szkół a także na zakupy i do szeregu innych przejazdów o charakterze okazjonalnym.

Zmiana tych tendencji jest bardzo trudna i zależy nie tylko od oferty jaką tworzy

transport zbiorowy. Jest to też kwestia przyzwyczajień, prestiżu i stylu życia. Czynniki te również będą wpływać na spadek potrzeb przewozowych transportu zbiorowego.

Biorąc jednak pod uwagę, iż zwiększać się będzie liczba osób starszych, które będą bardziej skłonne do rezygnacji z posiadania samochodów ze względu na wiek, stan zdrowia i stosunkowo niskie dochody, należy uwzględnić potrzeby przewozowe tych osób w planowaniu transportu zbiorowego. Wydaje się, że ze względów społecznych należy rozważyć możliwość częściowego dotowania przewozów transportu zbiorowego przez samorząd województwa oraz budżety powiatu i gmin. Przewozów, które obsługiwałyby osoby starsze, niepełnosprawne i mniej zamożne oraz coraz mniej zaludnione rejony województwa z uwagi na to, gdyż mieszkańcy ci mogą zostać pozbawieni transportu zbiorowego, ponieważ Spółka jest przedsiębiorstwem, którego zadaniem jest osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego z działalności.

Zidentyfikowane zagrożenia oraz niska atrakcyjność zbiorowych usług przewozowych sprawiają, że Zarząd musi stale podejmować odpowiednie działania zmniejszające koszty funkcjonowania Spółki a równocześnie szukając innych źródeł dochodów.

Jednak rozmiary tych działalności gospodarczych przynoszących dodatkowe dochody są za małe w stosunku do strat generowanych z działalności przewozowej.

Silne strony są atutem pozwalającym na rozwój Spółki. Działania Zarządu będą zmierzać w kierunku wykorzystania szans oraz ograniczenia, a nawet likwidowania zagrożeń funkcjonowania Spółki.

Spółka zamierza wdrożyć intensywne działania promocji oferowanych usług i towarów.

Podstawą działań prosprzedażowych będzie:

- a/ orientacja sprzedażowa – czyli skupienie uwagi na wytwarzanych usługach i oferowanych towarach z założeniem, że do ich sprzedaży konieczne jest prowadzenie działań promocyjnych i rozwinięcie dystrybucji,
- b/ orientacja marketingowa – czyli skupienie uwagi na odbiorcach poprzez obserwację ich oczekiwań i dostosowanie oferty do potrzeb klientów.

Zamiarem Spółki będzie też jak najszerze powiązanie różnych rodzajów oferowanych usług celem stworzenia pakietów oferowanych mających zachęcić klientów korzystających z jednego rodzaju usługi do korzystania z innych usług. Dążyć się więc będzie do związania klientów z firmą.

### 3.3. Zestawienie wyznaczonych celów strategicznych

Do roku 2016 Spółka winna się skoncentrować na następujących celach strategicznych:

<b>CEL I</b>	<b>Optymalizacja podstawowego profilu działalności – przewozów regularnych, z – jednoczesnym – zwiększeniem ilości przewozów okazjonalnych i zamkniętych.</b>
Bieżąca analiza rentowności przewozów pozwoli, w porozumieniu z samorządami lokalnymi na stopniowe eliminowanie kursów nieopłacalnych i przerzucenie części uwolnionego w ten sposób potencjału na przewozy okazjonalne. Stworzenie atrakcyjnej oferty dla gmin, może skutkować przejęciem rynku przewozów szkolnych i stanowić skuteczne antidotum na zmniejszenie ilości przewozów regularnych.	
<b>CEL II</b>	<b>Odtworzenie (unowocześnienie)taboru i dostosowanie go do zmieniających się potrzeb rynku, połączone z eliminacją wysłużonych i nieekonomicznych pojazdów.</b>
Zakupy w najbliższych latach winny zwiększyć ilość autobusów wysokopokładowych, turystycznych, które – równolegle – służyć mogą do prowadzenia komunikacji regularnej na liniach dalekobieżnych oraz ekonomicznych autobusów międzymiastowych, spełniających współczesne wymogi ochrony środowiska. W zakresie wymiany taboru najpilniejszą potrzebę stanowi eliminacja autobusów najstarszych, nieekologicznych i o wysokich kosztach eksploatacji. Zakup kilki minibusów i nowego taboru na potrzeby osób niepełnosprawnych pozwoli na lepsze dostosowanie możliwości przewozowych spółki do oczekiwań i wymogów rynku. Wprowadzenie wieloletniego planu zakupów autobusów (nowych i używanych), z coroczną aktualizacją, pozwoli na lepsze planowanie usług przewozowych i dostosowanie do nich odpowiedniego rodzaju pojazdów.	
<b>CEL III</b>	<b>Restrukturyzacja przedsiębiorstwa.</b>
Restrukturyzacja majątkowa, organizacyjna i zaplecza technicznego przedsiębiorstwa poprzez: - sprzedaż prawa wieczystego użytkowania gruntów lub zagospodarowanie niewykorzystanych gruntów i budynków, - modernizację zaplecza technicznego.	
<b>CEL IV</b>	<b>Sukcesywne ograniczenie kosztów.</b>
Działania dotyczące ograniczenia kosztów zmierzać powinny w trzech zasadniczych kierunkach: - obniżenia kosztów utrzymania nieruchomości i kosztów działalności, - dostosowaniu potencjału przewozowego do rzeczywistych potrzeb lokalnego rynku - obniżenie kosztów paliwa poprzez stosowanie bio-paliw nowej generacji, a tym samym obniżenie kosztów eksploatacyjnych.	

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

Założono, że lata 2012 – 2016 będą okresem sukcesywnej wymiany taboru autobusowego, z ukierunkowaniem na pojazdy minimalizujące koszty eksploatacyjne. Chcąc utrzymać dotychczasowy poziom przewozów lokalnych istnieje potrzeba zastąpienia dotychczasowego taboru (autobusy 40 – 50 miejscowe) na pojazdy mniejsze od 18 do 30 miejsc (busy, mikrobusy). Zakup autokarów turystycznych o wysokim standar-



dzie, który umożliwi utrzymanie na dotychczasowym poziomie obsługi ruchu turystycznego we współpracy z biurami podróży oraz pozyskanie nowych kontrahentów w transporcie międzynarodowym. Zakupy realizowane będą w oparciu o kredyty długoterminowe – inwestycyjne, bądź środki finansowe uzyskane ze sprzedaży nieruchomości i ewentualne środki unijne i samorządowe.

W roku 2012 rozpoczną się działania restrukturyzacyjne zmierzające do sprzedaży prawa wieczystego użytkowania wydzielonej części gruntów na dworcu autobusowym w Ciechanowcu jak i na zajezdni w Zambrowie. Uzyskane środki zostaną przeznaczone na dalszy rozwój Spółki.

### **Najistotniejsze działania operacyjne**

Opis działania	Termin wprowadzenia (okres realizacji działań)
Ograniczenie nierentownych kursów regularnych, przy ściślejszym współdziałaniu z samorządami, które pozwolą na optymalizację rozkładu jazdy.	Na bieżąco
Zwiększenie skali przewozów okazjonalnych - rozwój przewozów okazjonalnych dla osób niepełnosprawnych - rozwój przewozów pracowniczych zamkniętych z uwzględnieniem osób bezrobotnych i dopłat z Urzędu Pracy, - utrzymanie na dotychczasowym poziomie obsługi ruchu turystycznego we współpracy z biurami podróży oraz pozyskanie nowych kontrahentów w transporcie międzynarodowym.	2012 - 2016
Zwiększenie skali przewozów regularnych specjalnych – realizacja przewozów szkolnych w obecnym obszarze działania jak i podjęcie prób zdobycia rynków przewozów szkolnych w ościennych powiatach, realizacja tych przewozów z uwzględnieniem potrzeb dzieci niepełnosprawnych również w przewozach turystycznych szkolnych.	2011 - 2016
Utrzymanie rentownych kursów dalekobieżnych łączących miasta Zambrów i Wysokie Mazowieckie z miastami akademickimi.	Na bieżąco
Podjęcie działań zmierzających w kierunku przejęcia przewozów szkolnych od gmin, w ramach wspólnego zintegrowania programu współpracy z samorządami lokalnymi, w tym przewozów realizowanych przez samorzady tzw. GIMBUSAMI	2012 - 2016
Podjęcie działań i starań w kierunku wdrożenia modelu „organizator operator” czyli organizacji komunikacji transportu zbiorowego na terenie działania Spółki przez samorząd Województwa, celem uzyskania przez Spółkę możliwości uzyskiwania dopłat w świetle Ustawy o Publicznym Transporcie Zbiorowym.	2012 - 2016

Monitoring rynku przewozów pracowniczych, w aspekcie zwiększenia skali tej działalności przewozowej.	Na bieżąco
Podjęcie działań w kierunku uruchomienia nowych linii komunikacji miejskiej i podmiejskiej.	2012 - 2016
Regularne badanie rynku przewozowego i zachowań konkurencji w celu dostosowania potrzeb przewozowych.	Na bieżąco
Sprzedaż prawa wieczystego użytkowania lub zagospodarowanie gruntów działki na dworcu autobusowym w Ciechanowcu oraz wydzielonej części zajezdni w Zambrowie i przeznaczenie pozyskanych w ten sposób środków na rozwój przedsiębiorstwa.	2012 - 2016
Zakup autokarów turystycznych o wysokim standardzie.	2012 - 2016
Eliminacja najstarszych i o wysokich kosztach eksploatacji autobusów przy równoczesnym dostosowanie ilości autobusów do rzeczywistych potrzeb rynku.	Na bieżąco
Zastąpienie taboru (autobusy 40 – 50 miejscowe) na pojazdy mniejsze od 18 do 30 miejsc (busy, mikrobusey).	Na bieżąco
Wdrożenie działań zmierzających do poprawy wizerunku firmy.	Na bieżąco
Optymalizacja wielkości zatrudnienia odpowiednio do potrzeb rynku na świadczone usługi.	2010 - 2016
Kontynuacja polityki personalnej dotycząca podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników szkoleń specjalistycznych w dziedzinie napraw taboru.	Stale
Stale wdrażanie systemów informatycznych umożliwiające planowanie i rozliczenie zadań transportowych.	2012 - 2013

#### **4. STRATEGIA ROZWOJU I KONKUROWANIA**

Zarząd Spółki po przeprowadzeniu analizy SWOT dokonał wyboru strategii działania Spółki na lata 2012 – 2016 i przyjął, że tą strategią będzie:

Strategia wzrostu przez dywersyfikację działań Spółki.

Strategia dywersyfikacji pozwoli Spółce poprzez różnicowanie działalności uzyskać takie cele jak:

- obniżyć koszty jednostkowe,
- zmniejszyć ryzyko działalności przez jego rozproszenie,
- stworzyć efekt „synergii” czyli wzajemnego powiązania różnych działalności, w konsekwencji uzyskać wzrost wartości Spółki.

Strategia rozwoju i konkurowania działań realizowanych w latach poprzednich i nowych wymagających wdrożenia dla utrzymania dobrych relacji ekonomiczno – finanso-

wych Spółki.

Pierwszy kierunek: kontynuacja racjonalizacji kosztów w każdym obszarze działalności Spółki.

Drugi kierunek: podnoszenie jakości obsługi Klientów zewnętrznych i wewnętrznych, wzrost popytu na świadczone usługi i dążenie do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

Trzeci kierunek: dywersyfikacja działalności poprzez realizację nowych inwestycji i modernizację zasobów majątkowych dla poprawy funkcjonalności, dochodowości, również w procesie kolejnych restrukturyzacji majątkowych.

Czwarty kierunek: zmiana zasad wynagradzania poprzez zmianę zakładowego układu pracy. Połączenie wynagradzania pracowników z efektami i jakością pracy. Zmniejszenie zatrudnienia (bez negatywnych skutków dla pracowników) dotyczy pracowników, którzy posiadają uprawnienia emerytalne lub nabędą je w najbliższym czasie lub świadczenia przedemerytalne.

#### **4.1. Kierunki działania w obszarze przewozów pasażerskich**

- Odnawianie taboru autobusowego. Kontynuacja zakupów autobusów do komunikacji międzymiastowej z możliwością wykorzystania w turystyce.
- Wycofywanie autobusów o wysokich kosztach eksploatacji, wymagających generalnych remontów i zastępowanie ich taborem o niskim zużyciu paliwa i wysokiej jakości podróżowania.
- Efektywne wykorzystanie autobusów, poprzez zwiększenie przebiegu kilometrów w okresie roku.
- Podnoszenie rentowności przewozów pasażerskich na regularnych liniach, poprzez ciągłe analizy i badania potoków pasażerskich i racjonalizację gospodarki paliwem. Dostosowywanie linii komunikacyjnych do potrzeb rynku i utrzymanie rentowności.
- Stosowanie promocyjnych cen biletów i ulg handlowych dla różnych segmentów rynku na różnych odcinkach połączeń komunikacyjnych.
- Ciągła praca nad podnoszeniem jakości obsługi pasażerów. Wpajanie pracownikom zasady, że Klient jest na najważniejszy w biurze, autobusie czy na przystanku. Zwracanie uwagi na kulturę osobistą i ubiór kierowcy, na czystość autobusu i punktualność kursowania.
- Współpraca z samorządami gminnymi odpowiadającymi za przewóz osób. Przygotowywanie Spółki do rozwiązań wynikających z ustawy o zbiorowym transporcie publicznym.

- Przygotowywanie Spółki do przetargów organizowanych przez samorządy na przewóz osób. Dotyczy to działań w kierunku podnoszenia jakości usług, obniżenia jednostkowych kosztów w transporcie pasażerskim, itp.
- Współpraca z instytucjami odpowiedzialnymi za transport w kraju, monitorowanie o problemach w zakresie regulacji prawnych i organizacyjnych w przewozach pasażerskich.

#### **4.2. Kierunki działania w obszarze stacji obsługi samochodów:**

- Obniżenie kosztów funkcjonowania poprzez racjonalizację zatrudnienia i zmianę zasad działalności.
- Rozszerzenie usług w zakresie napraw samochodów ciężarowych i autobusów oraz innych usług motoryzacyjnych.
- W miarę możliwości finansowych, prowadzenie modernizacji hali napraw, unowocześnienie techniczne i podnoszenie kwalifikacji pracowników.
- Ciągła praca nad podnoszeniem jakości obsługi Klienta.
- Zmniejszenie, aż do wycofania się z odbudów autobusów.
- Wyjście z ofertą do klientów zewnętrznych – intensyfikacja działań marketingowych.
- Podjęcie działań w kierunku uruchomienia stacji diagnostycznej.

#### **4.3. Kierunki działania w innych obszarach funkcjonowania Spółki:**

- Udoskonalenie systemu informatycznego wspomagającego zarządzania.
- Racjonalizacja kosztów funkcjonowania Administracji – poprzez zmniejszenia zatrudnienia, przejście pracowników na emeryturę.
- Podejmowanie działań marketingowych w zakresie sprzedaży produktów i usług (prasa lokalna, ulotki, strona internetowa, radio, itp.).
- Zagospodarowanie wolnych obiektów i sprzedaż nieruchomości.
- Współpraca z instytucjami samorządowymi i organizacjami gospodarczymi w zakresie wypracowania zasad „zdrowej” konkurencji i bezpiecznego przewozu osób, jako ważnego obowiązku publicznego w zakresie organizacji transportu zbiorowego.
- Szukanie partnerów finansowych do realizacji inwestycji publiczno – prywatnych na zasadach obopólnych korzyści.

## 5. PLAN STRATEGICZNO – RESTRUKTURYZACYJNY

### 5.1. Działania w zakresie restrukturyzacji w poprzednich latach

W trakcie ostatnich kilku lat w przedsiębiorstwie przeprowadzono stopniową restrukturyzację. Proces ten ma tendencję stałą, szczególnie w zakresie zatrudnienia oraz taboru autobusowego.

We wcześniejszych latach Przedsiębiorstwo dokonało redukcji zatrudnienia ogółem. Wg stanu na dzień 31.12.2001 roku zatrudnionych było 187 pracowników, a na dzień 31.12.2011 roku zatrudniamy 136 osób tj. o 51 pracowników mniej. Duża redukcja zatrudnienia nastąpiła w grupie pracowników Stacji Obsługi, kiedy zmieniono system pracy dwuzmianowej na jednozmianowy. W roku 2002 wprowadzając automatyczny system tankowania paliwa, zredukowano zatrudnienie wśród robotników magazynowych. Do 01.07.2010 roku Spółka korzystała z usług obcych pracowników zatrudnionych przy pilnowaniu mienia w Placówce Terenowej w Wysokiem Mazowieckiem. Dla obniżenia kosztów działalności zrezygnowano z usług firmy zewnętrznej, powierzając pracę własnym pracownikom.

Dalsze zmniejszenie zatrudnienia są efektem naturalnej redukcji, która nie była wykorzystywana do zatrudnienia nowych pracowników.

Na przestrzeni lat 2009 – 2011 Spółka sukcesywnie dostosowywała liczbę taboru do bieżącego zapotrzebowania na transport pasażerski. Z uwagi na średni wiek eksploatowanych autobusów zarówno zakup jak i modernizacja są niezbędne. Wymaga to dużych nakładów inwestycyjnych i stanowi duże obciążenie dla Spółki. W okresie od 01.01.2009r. do 31.12.2011r. Przedsiębiorstwo zakupiło 7 autobusów. W tym samym czasie zlikwidowano 12 wyeksploatowane autobusy o wysokich kosztach eksploatacji. Poza tym likwidacji uległo 4 pojazdy gospodarcze (samochód Peugeot, Polonez, ciągnik siodłowy i pogotowie techn.). Dla poprawy estetyki otoczenia w 2009 roku dokonano wymiany ogrodzenia bazy PKS w Zambrowie.

Spółka jest właścicielem wieczystego użytkowania działki w Zambrowie przy ul. Magazynowej, którą część wydzierżawiła osobom trzecim. W 2011 roku niewielką powierzchnię w/w działki wydzierżawiono dla Telefonii Cyfrowej. Siedziba Placówki Terenowej w Wysokiem Mazowieckiem położona jest na działce 10.033 m<sup>2</sup>, na której znajdują się budynki warsztatowe, biurowe. Z wygospodarowanego placu Spółka udostępniła w 2010 roku za odpłatnością osobom prywatnym miejsce pod garażowanie

samochodów ciężarowych. Poza tym w 2011 roku wynajęto część hali warsztatowej w Wysokiem Mazowieckiem dla firmy zewnętrznej.

Umożliwiono pracownikom dojeżdżającym do pracy własnymi samochodami osobowymi garażowanie tych samochodów, w czasie godzin pracy na terenie zajezdni w Zambrowie oraz w Wysokiem Mazowieckiem, za niewielką odpłatnością.

## 5.2. Program restrukturyzacyjny na lata 2012 – 2016.

Zarząd Spółki, diagnozując potrzeby restrukturyzacyjne starał się uwzględnić potrzeby Spółki pod względem: rynkowo – produktowym, organizacyjnym, majątkowym, finansowym i zatrudnienia, mając jednocześnie na względzie ograniczenia wynikające z wielkości kapitału własnego.

Program restrukturyzacyjny nie zakłada radykalnych ograniczeń kosztów. Głównymi nośnikami kosztów są wynagrodzenie i pochodne oraz koszty zużycia materiałów i energii w tym paliwa, a następnie koszty obsługi, napraw i remontów taboru autobusowego.

Program restrukturyzacji dotyczył będzie następujących zagadnień:

- taboru autobusowego,
- wynagrodzeń i zatrudnienia,
- zużycia materiałów pędnych,
- kosztów związanych z obsługą, naprawą i remontami taboru autobusowego,
- nieruchomościami gruntów, budynków i lokali w budynkach,
- organizacji wewnętrznej Spółki w tym rozszerzenia centrów kosztowych,
- rozkładu jazdy autobusów (RJA) w regularnej komunikacji autobusowej.

### a) tabor autobusowy

Aktualną strukturę wiekową taboru autobusowego Spółki przedstawia poniższa tabela.

Marka pojazdu	Pojemność autobusów (ilość miejsc siedzących)	Ilość szt.	Struktura wiekowa taboru autobusowego na dzień 31.12.2011r.				
			od 3 – 5 lat	od 6 – 10 lat	od 11 – 15 lat	od 16 – 20 lat	powyżej 20 lat
Autosan	39 - 47	65		5	7	8	45
Jelcz	46 - 48	4		1	1	1	1
Mercedes Benz	41 - 50	4					4
Man	51 - 54	3			1	2	
Setra	67 - 74	3				2	1
Mercedes Benz	18	1			1		

Sprinter								
Solbus	45	2	2					
<b>Razem:</b>		<b>82</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>51</b>	

Powyższa tabela wykazuje, iż tabor Spółki jest w znacznym stopniu zdekapitalizowany. Odnowa taboru przebiega bardzo powolnie, gdyż wymaga to dużych nakładów inwestycyjnych. Utrzymanie taboru autobusowego w dobrym stanie technicznym jest wynikiem dbałości o autobusy przez kierowców i pracowników zaplecza technicznego. Z uwagi na zachodzące zmiany w technologii produkcji nowych autobusów, wymagania rynku przewozowego o autobusy niskopojemnościowe albo o autobusy wysokopojemnościowe ale o wysokim standardzie, dalsza planowa odbudowa i modernizacja posiadanych ponad 10 letnich autobusów nie jest uzasadniona ekonomicznie i biznesowo. Spółka potrzebuje więc w planowanym czasie wymienić 25 autobusów na nowe i jednocześnie zmniejszyć stan posiadania taboru o ok. 10 autobusów tj. do zapotrzebowania rynku przewozowego.

Stan taboru autobusowego i proces jego wymiany w latach 2009 – 2011 oraz plan wymiany taboru w okresie 2012 – 2016 (w szt.) przedstawia poniższa tabela.

tabor/rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
stan na koniec roku	87	86	82	81	80	78	76	74
nabycie w roku	4	3	0	3	2	2	3	2
przeprowadzona odbudowa	2	1	0	1	0	0	2	0
sprzedaż lub kasacja	4	4	4	4	3	4	5	4

Powyższa tabela pokazuje, iż Spółka nie przewiduje znacznej ilości wymiany taboru na nowy z uwagi na brak środków na tak znaczne wydatki inwestycyjne.

Kosztowne inwestycje mogą być planowane tylko po dokapitalizowaniu Spółki.

Jednak fakt, że 76% taboru ma ponad 15 lat, przy jednoczesnym braku funduszy na zakup taboru, stanowi zagrożenie wzrostu kosztów eksploatacyjnych taboru oraz wykonania usług przewozowych na zakładanym poziomie w następnych latach.

**b) wynagrodzenie i zatrudnienie** – w obecnych warunkach brak jest przyzwolenia związków zawodowych i załogi na zmiany w systemach wynagrodzeń. Ponadto Spółka musi oferować stosunkowo atrakcyjne wynagrodzenie dla podstawowej grupy produkcyjnej, tj. dla kierowców autobusowych. Ich możliwa migracja do innych przewoźników kuszących propozycjami lepszych wynagrodzeń w sytuacji wprowadzonego

bardzo kosztownego systemu uzyskiwania uprawnień do wykonywania zawodu kierowcy, powodującego lukę na rynku pracy może stanowić zagrożenie utrzymania rynku przewozowego.

Spółka w latach 2012 – 2016 nie planuje znacznych ruchów płacowych za wyjątkiem wzrostów wynagrodzeń wynikających z dodatków stażowych, nagród jubileuszowych, wzrostu najniższego wynagrodzenia, zachęt finansowych związanych z łączeniem stanowisk lub przesunięć stanowiskowych.

Spółka zamierza podjąć działania restrukturyzacyjne celem ograniczenia wzrostu wynagrodzeń poprzez dostosowywanie struktury zatrudnienia do aktualnych potrzeb. Biorąc pod uwagę zamierzenia restrukturyzacyjne w zatrudnieniu przyjmuje się, że ogólna wartość kosztów wynagrodzeń zostaje utrzymana na dotychczasowym poziomie tj. w wysokości przyjętego planu na 2011 rok.

Aktualnie Spółka zatrudnia 136 osoby.

Od kilku lat następuje zmniejszenie zatrudnienia we wszystkich grupach pracowniczych.

W latach 2012 – 2016 planuje się dalsze oszczędności w zatrudnieniu, obejmujące głównie pracowników w wieku emerytalnym i przedemerytalnym. Planowane są przesunięcia międzystanowiskowe, mogą pojawić się wypowiedzenia zmieniające. Jednocześnie planowane są modernizacja programów i systemów informatycznych oraz konsekwentne działania organizacyjne w przedsiębiorstwie, które pozwolą na ograniczenie zatrudnienia bez konsekwencji dla bieżącej sprawnej działalności firmy.

Ponieważ planowane zmniejszenie kosztów pracowniczych poprzez obniżenie zatrudnienia dotyczy przede wszystkim osób uprawnionych do emerytury lub wcześniejszych świadczeń przedemerytalnych ocenia się, że nie wpłynie to negatywnie na motywację oraz atmosferę pracy.

W celu prawidłowego wykorzystania posiadanych zasobów materialnych oraz potencjału ludzkiego, a także sprawnego i opłacalnego prowadzenia usług w warunkach konkurencji rynkowej Spółka będzie podejmowała działania zmierzające do zwiększenia efektywności i usprawnienia całokształtu prowadzonej działalności w tym działania dotyczące zmian w organizacji pracy celem podnoszenia wartości dodanej świadczonych usług.



W latach 2012 – 2016 Spółka planuje kontynuować restrukturyzację zatrudnienia poprzez:

- dostosowywanie zatrudnienia do aktualnych potrzeb – konsekwencją restrukturyzacji RJA będzie też zmniejszenie zatrudnienia w grupie kierowców autobusowych;
- wzorem poprzednich lat Spółka zamierza zachować brak wyraźnego podziału organizacyjnego na działy zajmujące się wyłącznie produkcją podstawową lub pomocniczą oraz na pracowników produkcyjnych i nieprodukcyjnych. Wynika to z dążenia do lepszego wykorzystania czasu pracy pracowników i potencjału przedsiębiorstwa. Brak takiego wyraźnego podziału ma szczególne znaczenie ograniczenia kosztów pracy przy uruchamianiu nowych źródeł przychodów. Z części działów wydzielone będą stanowiska pracy służące obsłudze klientów zewnętrznych; pracownicy zajmujący te stanowiska w przypadku czasowego braku klientów do ich obsługi będą świadczyli inne prace na potrzeby przedsiębiorstwa;
- zmiany w organizacji pracy celem wykorzystania pracowników administracyjnych i fizycznych do podnoszenia dodanej wartości usług;
- lepsze wykorzystanie czasu pracy kierowców konduktorów i ograniczenie ich pracy w godzinach nadliczbowych. Spółka wdroży odpowiednie rozwiązania celem monitoringu nad czasem pracy kierowców konduktorów, podstawowej grupy pracowniczej;
- zmianę systemu rozliczenia czasu pracy kierowców konduktorów z obecnego systemu przerywanego na system równoważny lub przerywany w połączeniu z równoważnym;
- wprowadzenie jak największej możliwie liczbie pracowników zatrudnienia dwuetatowego; przykładowo zmiana umowy o pracę np. z pełnego etatu kierowcy konduktora zmiana na stanowisko kierowca konduktor – mechanik.

Spółka zamierza również podejmować działania w zakresie pozyskiwania pracowników w charakterze stażystów kierowanych przez Powiatowy Urząd Pracy celem poprawy organizacji pracy i ograniczenia kosztów pracy.

**c) paliwa** – koszty paliwa stanowią główny składnik kosztów Spółki. Nie mogą one zostać w znacznym stopniu zredukowane z uwagi, na wysokość ceny paliwa na co Spółka nie ma żadnego wpływu. Dostawcą paliw płynnych jest koncern PKN

ORLEN, który oferuje korzystne ceny paliwa.

W poniższej tabeli przedstawiono efekty podjętych działań we wcześniejszym okresie funkcjonowania firmy, obniżające dość znacznie normy fabryczne zużycia paliwa.

	Zużycie ON w litrach na 100 km. w		
	2009r.	2010r	2011r
<b>Styczeń</b>	22,07	23,65	21,15
<b>Luty</b>	21,36	22,01	22,24
<b>Marzec</b>	21,13	21,00	20,61
<b>Kwiecień</b>	20,73	20,65	20,41
<b>Maj</b>	20,66	20,63	20,53
<b>Czerwiec</b>	20,73	20,58	20,4
<b>Lipiec</b>	20,47	20,15	19,78
<b>Sierpień</b>	20,82	20,45	19,97
<b>Wrzesień</b>	20,72	20,67	20,46
<b>Październik</b>	20,69	20,72	20,42
<b>Listopad</b>	20,78	20,89	20,47
<b>Grudzień</b>	21,89	22,32	20,56
<b>Średnia miesięczna w danym roku</b>	<b>21,00</b>	<b>21,14</b>	<b>20,58</b>

Spółka planuje w tym obszarze kosztowym dalsze działania restrukturyzacyjne celem ograniczenia i ewentualnego zmniejszenia kosztów zużycia materiałów pędnych poprzez:

- dostosowanie zadań przewozowych w regularnej Komunikacji Autobusowej (RKA) do potrzeb rynkowych,
- sukcesywną wymianę taboru na nowy o niższych normach zużycia paliwa,
- stosowanie do zasilania części autobusów biopaliwa – bioestru RME 100, zamiast oleju napędowego.

**d) koszty obsługi, napraw i remontów taboru autobusowego** – poważnym ograniczeniem w minimalizacji kosztów zaplecza technicznego jest wiek taboru. Dla zapewnienia bezpieczeństwa podróży, zapewnienia wykonania przyjętych zobowiązań przewozowych oraz odpowiedniego standardu podróży, koniecznym jest utrzymanie autobusów w dobrym stanie technicznym. Jest to zapewnienie, ale kosztowne bo wymaga stosowania części zamiennych i materiałów o odpowiednio dobrej jakości oraz wymusza posiadanie kosztownego zaplecza technicznego i zatrudnionych

w nim pracowników

Spółka zamierza jednak podjąć działania restrukturyzacyjne celem ograniczenia wzrostu i ewentualnego zmniejszenia kosztu napraw i remontu taboru autobusowego.

Spółka wdrożyła działania restrukturyzacyjne polegające na zmniejszeniu częstotliwości międzyokresowych wymian oleju silnikowego, po wdrożeniu zakupów odpowiedniej klasy olejów silnikowych. Kolejnym działaniem było zwiększenie przebiegów międzyobsługowych planowanych obsług technicznych. Działanie to obniżyło czasochłonność i pracochłonność obsługi taboru autobusowego i pozwoliło wygenerować wolne miejsca przerobowe (pracownicy i miejsce warsztatowe) do zwiększenia zakresu usług przez Stację Obsługi. Spółka stosuje też politykę stosowania do napraw autobusów części i materiałów tzw. oryginalnych, co ogranicza częstotliwość i pracochłonność napraw oraz w znacznym stopniu zmniejsza awaryjność taboru w trasie. Jakkolwiek działania te nie powodują radykalnego zmniejszenia kosztów to jednak stabilizują je na pewnym stałym poziomie i umożliwiają wykorzystanie zasobów ludzkich i infrastruktury do dywersyfikacji działalności a w konsekwencji zwiększenia przychodów. Działania te będą kontynuowane również w latach 2012 – 2016.

**e) zasoby w postaci nieruchomości gruntowych, zabudowanych, budynków czy**

**lokali** – Spółka zamierza podjąć działania restrukturyzacyjne dotyczące części budynku biurowca na zajezdni w Zambrowie, w którym kilka pomieszczeń jest niewykorzystanych na potrzeby Przedsiębiorstwa. Po uzyskaniu pozytywnej decyzji w sprawie zbycia niezabudowanej części nieruchomości gruntowej, Spółka zamierza zbycie wydzielonej części działki na terenie dworca autobusowego w Ciechanowcu oraz zajezdni w Zambrowie.

**f) usprawnienie organizacji wewnętrznej Spółki** – przewidywane są przesunięcia pracowników w poszczególnych działach. Związane to będzie z planowanymi w systemie pracy dyspozytorów. Pozwoli to na zmniejszenie kosztów wynagrodzenia, co spowodowane będzie zmniejszeniem liczby pracowników.

**g) rozkład jazdy autobusów** – Spółka planuje podjąć działania zrestrukturyzowania RJA poprzez:

- ograniczenie nierentownych kursów,
- podjęcie działań w celu wprowadzenia kontraktów na przewóz osób,
- dostosowywanie linii komunikacyjnych do potrzeb rynku,
- dostosowywanie autobusów o odpowiednich pojemnościach i niskich

kosztach eksploatacyjnych do odpowiednich tras komunikacyjnych .

Spółka planuje rozszerzenie działalności w zakresie dowozu dzieci i młodzieży do szkół poprzez przejęcie (na podstawie umów) od gmin powiatu zambrowskiego i wysokomazowieckiego i innych, przewozów szkolnych realizowanych przez te gminy we własnym zakresie oraz wykonywanie (na podstawie przetargów) dowozu dzieci i młodzieży na terenie gmin powiatów sąsiadujących.

### 5.3. Pozycja rynkowa Spółki w działalności przewozowej

#### Zasięg terytorialny usług przewozowych Spółki.

Spółka prowadzi swoją działalność głównie na terenie Województwa Podlaskiego w powiecie zambrowskim i wysokomazowieckim. Mamy skomunikowane takie miasta regionu jak: Łomża, Wysokie Mazowieckie, Ostrów Mazowiecka, Łapy. Kursy dalekobieżne wykonujemy do Olsztyna, Giżycka, Warszawy, Białegostoku. Przewozy okazjonalne prowadzimy na terenie całego kraju i państw ościennych.

#### **Liczba sprzedanych biletów w latach 2009 – 2011**

<b>Charakterystyka</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Bilety jednorazowe	580.317	517.062	461.034
Bilety miesięczne szkolne	1.368.040	1.331.868	1.384.940
Bilety miesięczne pracownicze	52.960	33.900	30.640
Bilety pospieszne	66.558	59.845	54.820
<b>OGÓŁEM:</b>	<b>2.067.875</b>	<b>1.942.675</b>	<b>1.931.434</b>

#### **Wartość sprzedaży w podziale na rodzaje biletów w latach 2009 – 2011 (w zł)**

<b>Wartość sprzedaży</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Bilety jednorazowe	3.570.508	3.205.545	3.108.349
Bilety miesięczne szkolne	5.493.924	5.345.119	5.775.576
Bilety miesięczne pracownicze	186.799	125.680	106.355
Bilety pospieszne	1.005.240	922.799	876.802
Wynajem autobusów	600.591	587.012	549.908
<b>OGÓŁEM:</b>	<b>10.857.062</b>	<b>10.186.155</b>	<b>10.416.990</b>

## Wartość sprzedaży w podziale na rodzaj linii w latach 2009 – 2011 (w zł)

Sprzedaż	2009	2010	2011
Miejskie	173.220	186.289	188.918
Podmiejskie	-	-	-
Regionalne	9.678.602	9.077.067	9.351.270
Dalekobieżne	1.005.240	922.799	876.802
Międzynarodowe	-	-	-
<b>OGÓŁEM:</b>	<b>10.857.062</b>	<b>10.186.155</b>	<b>10.416.990</b>

### Liczba linii i kursów w latach 2009 – 2011

Liczba linii	2009	2010	2011
Miejskie	5	7	7
Podmiejskie	174	167	167
Regionalne	28	25	22
Dalekobieżne	2	2	3
Międzynarodowe	-	-	-
<b>OGÓŁEM:</b>	<b>209</b>	<b>201</b>	<b>199</b>
Liczba kursów			
Miejskie	51	51	51
Podmiejskie	398	408	406
Regionalne	73	63	64
Dalekobieżne	3	3	4
Międzynarodowe	-	-	-
<b>OGÓŁEM:</b>	<b>525</b>	<b>525</b>	<b>525</b>

W analizowanym okresie lat 2009 – 2011 następował spadek liczby linii i kursów o charakterze podmiejskim i regionalnym. O ile spadek ilościowy jest nieznaczny to trzeba zauważyć, że w miejsce likwidowanych nierentownych połączeń zostały utworzone kursy szkolne dzięki rozszerzeniu działalności przewozowej Spółki o nowe pozyskane do obsługi szkoły. Spada wartość sprzedaży w segmencie kursów dalekobieżnych przy jednoczesnym wzroście kosztów ich obsługi (Viattol, parkingi, wjazdy na dworzec, noclegi) dlatego w I kwartale roku 2012 ilość tych kursów ulegnie dalszemu zmniejszeniu. W związku z postępującym spadkiem frekwencji na kursach regionalnych są one poddawane ciągłej analizie i w tym segmencie również planowane są dalsze ograniczenia zadań przewozowych. Likwidacja nierentownych kursów to zmniejszenie kosztów związanych ze zużyciem paliwa. Ograniczenie przebiegu to

także mniejsze koszty związane z płacą kierowców (mniej godzin pracy), zużycie ogumienia, napraw itp.

Planujemy stworzyć nowy układ służb sprowadzony do poziomu minimalnego, który pozwoli na prowadzenie komunikacji przez Spółkę zapewniający w obecnych warunkach uzyskiwanie zysku.

## 6. PROGNOZA SYTUACJI EKONOMICZNEJ I FINANSOWEJ

### 6.1. Prognoza przychodów i kosztów

#### 6.1.1. Prognoza przychodów w układzie kalkulacyjnym

Działalność	Wykon. 2009r.	Wykon. 2010r.	Wykon. 2011r.	Plan 2012r.	Plan 2013r.	Plan 2014r.	Plan 2015r.	Plan 2016r.
Sprzedaż usług przewozu osób	7.846,6	7.327,0	7.328,6	7.400,0	7.300,0	7.200,0	7.000,0	7.000,0
Dopłaty do cen usług	2.934,7	2.785,0	3.023,2	3.281,0	3.400,0	3.400,0	3.450,0	3.440,0
Wjazdy na dworzec	61,7	61,5	53,9	55,0	50,0	50,0	45,0	50,0
Przewóz prasy i reklam	14,0	12,6	11,3	11,0	12,0	13,0	15,0	10,0
Sprzedaż usług Stacji Obsługi	10,6	17,0	-	-	-	-	-	-
Sprzedaż materiałów	5,4	0,4	1,1	2,0	-	-	-	-
Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby	84,4	-	-	-	-	-	-	-
Razem przychody ze sprzedaży	10.957,4	10.203,5	10.418,1	10.749,0	10.762,0	10.663,0	10.510,0	10.500,0
Pozostałe przychody operacyjne	128,3	142,4	182,3	480,0	150,0	140,0	190,0	200,0
Przychody finansowe	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>RAZEM:</b>	<b>11.085,7</b>	<b>10.345,9</b>	<b>10.600,4</b>	<b>11.229,0</b>	<b>10.912,0</b>	<b>10.803,0</b>	<b>10.700,0</b>	<b>10.700,0</b>

### 6.1.2. Prognoza kosztów w układzie rodzajowym

Plan kosztów w układzie rodzajowym	Wykon. 2009r.	Wykon. 2010r.	Wykon. 2011r.	Plan 2012r.	Plan 2013r.	Plan 2014r.	Plan 2015r.	Plan 2016r.
Amortyzacja	744,7	605,7	412,9	380,2	300,0	250,0	200,0	150,0
Zużycie materiałów i energii w tym:	3.458,0	3.357,6	3.789,6	4.288,8	4.142,0	4.100,0	4.050,0	4.150,0
paliwo	2.559,0	2.711,7	3.086,5	3.449,8	3.300,0	3.300,0	3.200,0	3.300,0
ogumienie	110,7	74,2	96,2	125,0	121,0	130,0	200,0	120,0
części i materiały	623,1	402,1	440,9	504,	521,0	500,0	450,0	450,0
energia i gaz	165,2	169,6	166,0	210,0	200,0	170,0	200,0	280,0
Usługi obce	539,9	504,0	503,0	550,0	530,0	550,0	500,0	500,0
Podatki i opłaty	538,3	588,5	518,6	550,0	550,0	500,0	500,0	500,0
Wynagrodzenia	4.896,7	4.633,3	4.475,3	4.146,4	4.100,0	4.114,0	4.100,0	4.050,0
Ubezpieczenia społeczne i świadczenia pracownicze	955,3	954,3	916,9	854,2	845,0	840,0	800,0	800,0
Pozostałe koszty rodzajowe	268,9	244,4	277,7	386,9	376,0	350,0	300,0	350,0
Koszty towarów i materiałów	0,4	-	0,5	-	-	-	-	-
<b>Razem koszty działalności operacyjnej</b>	<b>11.402,2</b>	<b>10.887,8</b>	<b>10.894,5</b>	<b>11.156,5</b>	<b>10.843,0</b>	<b>10.704,0</b>	<b>10.450,0</b>	<b>10.500,0</b>
Pozostałe koszty operacyjne	54,0	4,0	2,6	2,5	2,0	5,0	4,0	5,0
Koszty finansowe	41,2	65,0	57,2	55,0	55,0	60,0	46,0	45,0
<b>RAZEM:</b>	<b>11.497,4</b>	<b>10.956,8</b>	<b>10.954,3</b>	<b>11.214,0</b>	<b>10.900,0</b>	<b>10.769,0</b>	<b>10.500,0</b>	<b>10.550,0</b>



## 6.2. Prognoza bilansów

### 6.2.1. Majątek Spółki - skrócone aktywa i pasywa

Aktywa (struktura) w latach 2009 – 2011 i prognoza na lata 2012 – 2016 (w tys. zł)

Rodzaj aktywów	2009r.	2010r.	2011r.	2012r.	2013r.	2014r.	2015r.	2016r.
<b>Aktywa trwałe</b>	<b>2.384,1</b>	<b>1.894,7</b>	<b>1.491,2</b>	<b>1.375,0</b>	<b>1.444,4</b>	<b>1.400,0</b>	<b>1.450,0</b>	<b>1.300,0</b>
<b>Majątek rzeczowy, w tym:</b>	<b>2.382,2</b>	<b>1.894,7</b>	<b>1.491,2</b>	<b>1.375,0</b>	<b>1.444,4</b>	<b>1.400,0</b>	<b>1.450,0</b>	<b>1.300,0</b>
grunty	188,6	172,9	157,2	141,5	125,8	110,1	94,6	87,0
budynki i budowle	838,0	777,2	721,8	666,4	611,0	555,6	535,4	503,0
urządzenia techniczne	65,3	52,9	40,5	28,1	20,0	25,0	50,0	45,0
środki transportu	1.238,9	822,2	507,2	449,7	650,0	630,0	600,0	550,0
środki trwałe w budowie	51,4	69,5	-	40,0	-	50,0	100,0	70,0
wartości niematerialne i prawne	-	-	64,5	49,3	37,6	29,3	70,0	45,0
<b>Aktywa obrotowe, w tym:</b>	<b>704,6</b>	<b>735,7</b>	<b>774,0</b>	<b>730,0</b>	<b>750,0</b>	<b>900,0</b>	<b>750,0</b>	<b>1.000,0</b>
zapasy materiały/towary	258,6	233,8	191,0	180,0	170,0	150,0	140,0	220,0
należności	387,8	458,0	466,2	480,0	510,0	690,0	540,0	700,0
środki pieniężne	58,2	43,9	74,4	70,0	70,0	60,0	70,0	80,0
rozliczenia międzyokresowe	-	-	42,4	-	-	-	-	-
<b>Ogółem aktywa</b>	<b>3.088,7</b>	<b>2.630,4</b>	<b>2.265,2</b>	<b>2.105,0</b>	<b>2.194,4</b>	<b>2.300,0</b>	<b>2.200,0</b>	<b>2.300,0</b>

Pasywa (struktura) w latach 2009 – 2011 i prognoza na lata 2012 – 2016 (w tys. zł)

Rodzaj pasywów	2009r.	2010r.	2011r.	2012r.	2013r.	2014r.	2015r.	2016r.
<b>Kapitał własny w tym:</b>	<b>1.442,6</b>	<b>831,7</b>	<b>477,8</b>	<b>490,8</b>	<b>502,8</b>	<b>536,8</b>	<b>736,8</b>	<b>886,8</b>
kapitał zakładowy (fundusz założycielski)	1.770,0	1.770,0	1.770,0	1.770,0	1.770,0	1.770,0	1.770,0	1.770,0
kapitał zapasowy (fundusz przedsiębiorstwa)	84,3	-	-	-	-	-	-	-
kapitał rezerwowy	-	-	-	-	-	-	-	-
zysk/strata z lat ubiegłych		- 327,4	- 938,3	- 1.292,2	- 1.279,2	- 1.267,2	- 1.233,2	- 1.033,2
zysk/strata	- 411,7	- 610,9	- 353,9	+ 13,0	+ 12,0	+ 34,0	+ 200,0	+ 150,0
<b>Zobowiązania w tym:</b>	<b>1.646,1</b>	<b>1.798,7</b>	<b>1.787,4</b>	<b>1.614,2</b>	<b>1.691,6</b>	<b>1.763,2</b>	<b>1.463,2</b>	<b>1.413,2</b>
kredyty bankowe	172,4	238,0	174,9	150,0	170,0	150,0	100,0	150,0
inne zobowiązania i fundusze	1.080,6	1.155,6	1.192,5	1.064,2	1.121,6	1.163,2	1.013,2	863,2
rozliczenia międzyokresowe	393,1	405,1	420,0	400,0	400,0	450,0	350,0	400,0
<b>Ogółem pasywa</b>	<b>3.088,7</b>	<b>2.630,4</b>	<b>2.265,2</b>	<b>2.105,0</b>	<b>2.194,4</b>	<b>2.300,0</b>	<b>2.200,0</b>	<b>2.300,0</b>

## 7. PODSUMOWANIE

### PLAN DZIAŁALNOŚCI I ROZWOJU SPÓŁKI NA LATA 2012 – 2016

w kontekście polityki transportowej uwzględniającej zapotrzebowanie zainteresowanych jednostek samorządu terytorialnego na świadczenie usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego oparty na podstawie dokonanych zmian w Spółce w latach 2009 – 2011 oraz na prognozach odnośnie sytuacji na rynku funkcjonowania Spółki i rynku finansowego. Sytuacja na rynku, a szczególnie usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego – jest dynamiczna, ulega szybkim zmianom i może wpłynąć na realizację założonego planu.

Plan inwestycji i remontów będzie realizowany przy osiągnięciu w ciągu danego roku założonych wyników ekonomicznych, zapewnieniu gwarancji utrzymania płynności finansowej oraz realizacji zamierzonych działań restrukturyzacyjnych.

Na wyniki działalności mogą wpłynąć następujące niezależne od Spółki **czynniki zewnętrzne:**

- ceny paliw, gazu na rynkach światowych, energii i innych nośników,
- konkurencja na rynku przewozu osób,
- polityka państwa w zakresie realizacji dopłat do przewozów ulgowych,
- polityka państwa w zakresie dostępu do rynku przewozu osób – wydawanie zezwoleń,
- działania właścicielskie dotyczące przekształceń i prywatyzacji.

W oparciu o ustawę o publicznym transporcie zbiorowym zmieniają się zasady organizacji transportu zbiorowego.

Przedsiębiorcy przewozowi nie będą już kreować rynku usług przewozowych.

Ich rolę przejmą lokalne samorzady poszczególnych szczebli, które staną się organizacjami działalności przewozowej, tworząc plany transportowe (planu zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego) i zawierając umowy z operatorami publicznego transportu zbiorowego (przedsiębiorcy uprawnieni do prowadzenia działalności przewozowej) na obsługę sieci komunikacyjnych.

Plan rozwoju 2012 – 2016 określa przyszłość Spółki, jej wizje, misję i cele strategiczne w kontekście polityki transportowej Województwa podlaskiego.

Odpowiada na pytanie: dokąd chcemy dotrzeć i jakie są drogi osiągnięcia naszych

zamierzeń z uwzględnieniem potrzeb lokalnych na transport publiczny.

Niniejsze opracowanie stanowi podstawę do opracowywania corocznie zgodnie z Aktem Założycielskim, szczegółowych planów rzeczowo – finansowych oraz strategicznych planów wieloletnich.

**Zarząd Spółki w swoich działaniach zamierza sprostować trudnym wymaganiom rynku oraz w obliczu trwającego kryzysu gospodarczego i realizować zadania przyjęte w planie na lata 2012 – 2016.**

Zarząd przedkłada Plan Zgromadzenia Wspólników w celu jego zaopiniowania.

**Zarząd Spółki**

**PREZES ZARZĄDU**

*mgr inż. Waldemar Osuchowski*

Zambrów, 12 marca 2012r.