

**Uchwał Nr XLVI/273/2010  
Rady Powiatu w Kluczborku  
z dnia 16 września 2010 r.**

**w sprawie zatwierdzenia 5-letniego Planu Rozwoju Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Kluczborku Sp. z o.o. z siedzibą w Kluczborku.**

**Na podstawie §21 ust.2 Uchwały Nr XLII/248/2010 Rady Powiatu w Kluczborku z dnia 29 kwietnia 2010r. (Dz. Urz. Woj. Opolskiego Nr 77 poz.940 z dnia 15 lipca 2010r.), w sprawie uchwalenia Statutu Powiatu Kluczborskiego, Rada Powiatu w Kluczborku uchwala co następuje:**

**§1. Uwzględniając §2 ust.1 Umowy nieodpłatnego przeniesienia praw z udziałów zawartej w dniu 18 marca 2010r. w Warszawie pomiędzy Skarbem Państwa a Powiatem Kluczborskim zatwierdza się 5-letni Plan Rozwoju Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Kluczborku Sp. z o.o. z siedzibą w Kluczborku, stanowiący załącznik do mniejszej uchwały.**

**§2. Wykonanie Uchwały powierza się Zarządowi Powiatu w Kluczborku.**

**§3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.**



**5-LETNI PLAN ROZWOJU  
„PRZEDSIĘBIORSTWA KOMUNIKACJI  
SAMOCHODOWEJ  
W KLUCZBORKU” SP. Z O.O.**

w kontekście polityki transportowej Powiatu Kluczborskiego uwzględniającej  
zapotrzebowanie na świadczenie usług przez Spółkę w tym zakresie

Kluczbork, wrzesień 2010

## SPIS TREŚCI

|       |                                                                            |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|----|
| I.    | ZAŁOŻENIA WSTĘPNE DO 5-LETNIEGO PLANU ROZWOJU SPÓŁKI PKS W KLUCZBORKU..... | 4  |
| 1.    | Streszczenie.....                                                          | 4  |
| 2.    | Konstrukcja opracowanej strategii.....                                     | 4  |
| 3.    | Spółka PKS w Kluczborku .....                                              | 6  |
| 3.1.  | Opis firmy .....                                                           | 6  |
| 3.2.  | Zakres działalności Spółki .....                                           | 7  |
| 3.3.  | Struktura organizacji Spółki .....                                         | 8  |
| 3.4.  | Plan Rozwoju Lokalnego Powiatu Kluczborskiego na lata 2005-2013 .....      | 8  |
| 4.    | Konsekwencje przejścia Spółki na własność Powiatu.....                     | 9  |
| II.   | PLAN ROZWOJU SPÓŁKI .....                                                  | 12 |
| 1.    | Założenia .....                                                            | 12 |
| 2.    | Główne cele.....                                                           | 12 |
| 3.    | Prognoza działalności Spółki na lata 2011-2015 .....                       | 12 |
| 4.    | Analiza SWOT .....                                                         | 15 |
| 5.    | Prognoza sytuacji finansowej na lata 2010-2015 .....                       | 16 |
| 6.    | Plan działania w zakresie doskonalenia zawodowego i bhp.....               | 24 |
| 7.    | Plan działalności marketingowej.....                                       | 24 |
| 7.1.  | Organizowanie działalności marketingowej.....                              | 24 |
| 7.2.  | Sponsoring.....                                                            | 27 |
| 8.    | Plan poprawy jakości .....                                                 | 27 |
| 8.1.  | System monitoringu i zarządzania jakością .....                            | 27 |
| 9.    | Schemat wprowadzania zmian – oś czasowa.....                               | 28 |
| 10.   | Narzędzia .....                                                            | 28 |
| 10.1. | Sposoby osiągnięcia celów .....                                            | 28 |
| 11.   | Zagrożenia wykonania Planu Rozwoju .....                                   | 29 |

## **I. ZAŁOŻENIA WSTĘPNE DO 5-LETNIEGO PLANU ROZWOJU SPÓŁKI PKS W KLUCZBORKU**

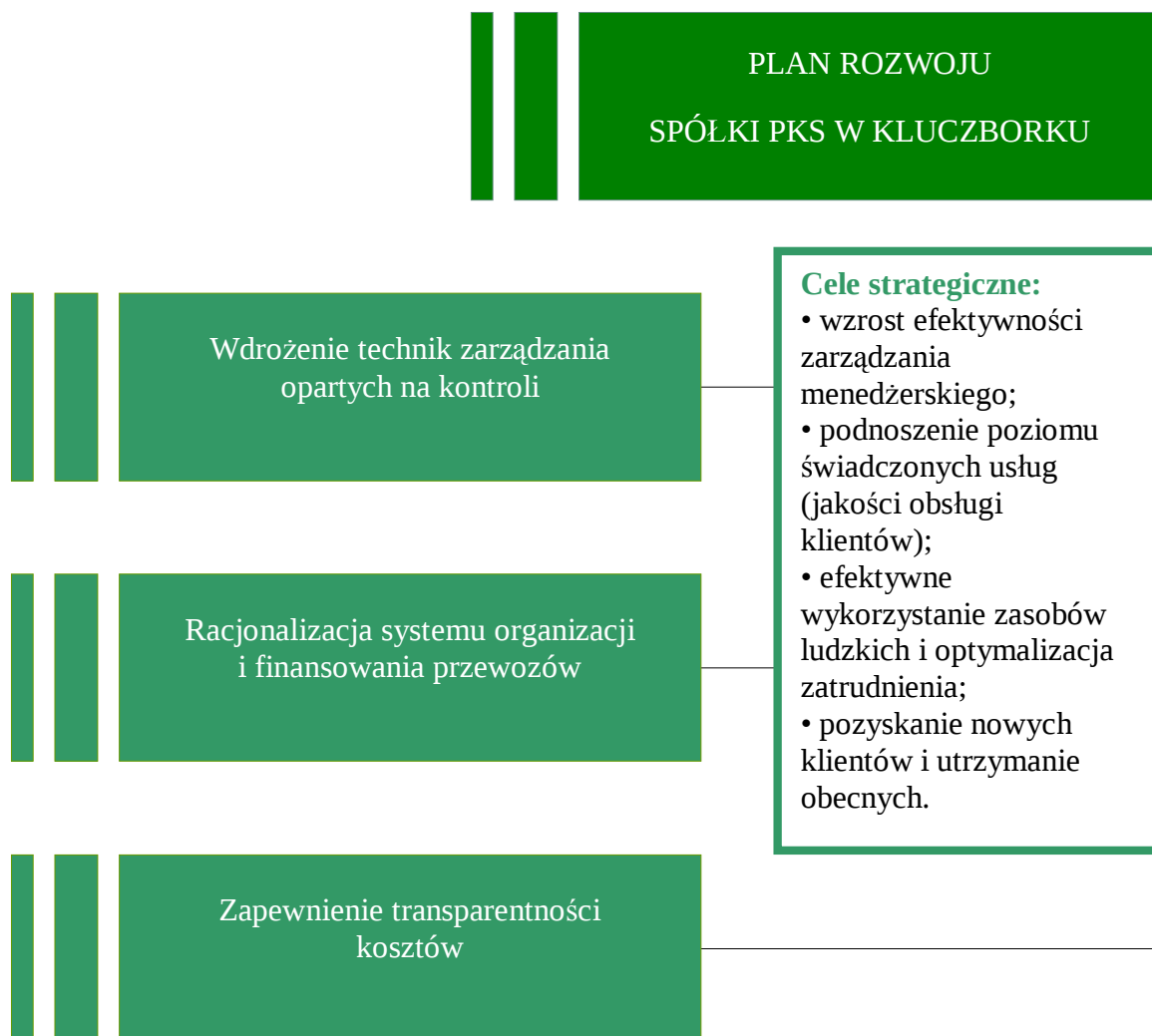
### **1. STRESZCZENIE**

- 1.1.1. Poniżej prezentowane są wstępne założenia do 5-letniego Planu Rozwoju Spółki „Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Kluczborku” Sp. z o.o. z siedzibą w Kluczborku [dalej: „**PKS w Kluczborku**”, „**PKS**”] w kontekście polityki transportowej Powiatu Kluczborskiego uwzględniającej zapotrzebowanie na świadczenie usług przez Spółkę w tym zakresie [dalej: „**Plan Rozwoju**”]. Założenia zostały przygotowane zgodnie z § 2 Umowy nieodpłatnego przeniesienia praw udziałów zawartej w dniu 18 marca 2010 r. w Warszawie pomiędzy Skarbem Państwa a Powiatem Kluczborskim [dalej: „**Powiat**”].
- 1.1.2. Plan Rozwoju Spółki PKS w Kluczborku obejmuje lata 2010-2015 i został skorelowany z Planem Rozwoju Lokalnego Powiatu Kluczborskiego na lata 2005-2013.
- 1.1.3. Zaznaczenia wymaga okoliczność, że w organizacji transportu publicznego należy kierować się wyzwaniami teraźniejszości oraz przyszłości. Strategia rozwoju Spółki PKS wymaga opracowania zawierającego trzy najważniejsze części:
- misję,
  - wizję,
  - szczegółową analizę mocnych i słabych stron Spółki oraz szans i zagrożeń (SWOT), jak również rynku oraz konkurentów.

### **2. KONSTRUKCJA OPRACOWANEJ STRATEGII**

- 2.1.1. Proponowane do wprowadzenia w Spółce zmiany, celem jej efektywnego rozwoju, koncentrują się głównie na konieczności:
- poprawy sytuacji gospodarczej Spółki,
  - sprostania wymogom konkurencji na terytorium Powiatu i poza nim,
  - poprawy jakości świadczonych usług,
  - nadrobienia zaległości inwestycyjnych,
  - wprowadzenia zmian organizacyjnych i finansowych.

2.1.2. Poniższy diagram prezentuje główne założenia Planu Rozwoju:



2.1.3. W dokumencie przyjęto założenia strategiczne Spółki. Główną strategią jest zwiększenie efektywności wykorzystania majątku, poszerzenie rynku świadczonych usług oraz dbałość o zaufanie i zadowolenie dotychczasowych klientów, jak również pozyskiwanie nowych. Dysponując wieloletnim doświadczeniem usługowym i handlowym Spółka świadoma jest tego, że tylko solidne i rzetelne zaangażowanie w tworzenie swojego wizerunku pozwoli utrzymać dobrą pozycję na rynku. Dążąc do wyznaczenia kierunków dalszych działań, przy uwzględnieniu obecnej sytuacji, sformułowano misję Spółki na lata 2011-2015 jako: zaspokojenie potrzeb transportowych ludności poprzez dostarczanie klientom kompleksowych usług przewozowo-motoryzacyjnych.

- 2.1.4. Sformułowanie misji Spółki będącej swojego rodzaju ogólnym celem, syntetyzującym całość działań w firmie, pozwoliło na skonfrontowanie celów głównych, do których należą:
- wzrost udziału świadczonych usług na rynku,
  - pozyskiwanie nowych klientów i utrwalenie współpracy z dotychczasowymi,
  - optymalizacja oferty handlowej, przy uwzględnieniu preferencji zakupowych odbiorców poprzez dostosowanie produktów do wymagań rynku,
  - poprawa kondycji finansowej Spółki,
  - maksymalizacja zysku w długim okresie czasu,
  - restrukturyzacja majątku, służąca zwiększeniu efektywności jego wykorzystania,
  - doskonalenie infrastruktury technicznej,
  - stabilizacja zatrudnienia i wzrost płac.
- 2.1.5. Strategia działania PKS w Kluczborku stanowi projekt funkcjonowania firmy w okresie najbliższych pięciu lat, zawierający zasadnicze kierunki działań, reguły zachowania się na rynku i sposoby wykorzystania zasobów i umiejętności, będących odpowiedzią na sygnały płynące z rynku transportowego i usług pomocniczych. Plan Rozwoju stanowi więc pełną koncepcję działań w celu zapewnienia Spółce przyszłej ugruntowanej pozycji względem konkurencji.

### **3. SPÓŁKA PKS W KLUCZBORKU**

#### **3.1. Opis firmy**

- 3.1.1. Poniższy Plan Rozwoju dotyczy „Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Kluczborku” Sp. z o.o. z siedzibą w Kluczborku. Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Kluczborku nieprzerwanie istnieje od 1950 r. i dzięki temu posiada bogate doświadczenie w przewozach pasażerskich oraz skorelowanych z przewozami usługach.

3.1.2. Dane Spółki:

„Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Kluczborku” Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością;

NIP: 751-000-24-09;

REGON: 000616853;

adres: ul. Byczyńska 120, 46-203 Kluczbork;

adres e-mail: [pkb@pkb.kluczbork.pl](mailto:pkb@pkb.kluczbork.pl);

adres strony: [www.pkb.kluczbork.pl](http://www.pkb.kluczbork.pl).

- 3.1.3. Właścicielem Spółki jest w 100 procentach Powiat Kluczborski. Kapitał zakładowy Spółki wynosi 1 660 000 PLN.

3.1.4. Podstawa prawna działania:

- a) Ustawa z dnia 15 września 2000 r. kodeks spółek handlowych (Dz.U. Nr 94, poz.1037 ze zm.).
- b) Spółka powstała z dniem 01 listopada 2002 r. w wyniku komercjalizacji przedsiębiorstwa Państwowej Komunikacji Samochodowej w Kluczborku zgodnie z aktem notarialnym Rep. A nr 18826/2002 sporządzonym w dniu 17 lutego 2002 r. Spółka posiada osobowość prawną i została wpisana do Rejestru Przedsiębiorców prowadzonego przez Sąd Rejonowy w Opolu VIII Wydz. Gospodarczy pod numerem

KRS 0000135935 z dnia 21 października 2002r. Jedynym udziałowcem Spółki do dnia 18 marca 2010 roku był Skarb Państwa.

- c) W dniu 18 marca 2010 r. Skarb Państwa przeniósł nieodpłatnie prawa z udziałów Spółki na Powiat Kluczborski (Rep. A Nr 7054/2010).

3.1.5. Spółka działa na rynku krajowym - głównie lokalnym, sporadycznie wykonuje przewozy turystyczne poza granicami kraju.

3.1.6. Spółka jest członkiem organizacji transportowych:

- Polskiej Izby Gospodarczej Transportu Samochodowego i Spedycji (PIGTSiS);
- Opolska Izba Gospodarcza (OIG);
- Ogólnopolskiego Związku Pracodawców Transportu Samochodowego (OZPTS).

3.1.7. Prowadzony w ramach działalności Spółki Ośrodek Szkolenia Kierowców PKS Kluczbork jako jedyny w województwie opolskim posiada Akredytację Kuratora Opolskiego WKPU-4414-1/05.

### **3.2. Zakres działalności Spółki**

3.2.1. Z treści wpisów w zakresie działalności PKS (wg KRS, Dział 3, Rubryka 1) wynika, iż Spółka wykonuje (może wykonywać) następujące działalności:

- d) pozostały transport lądowy pasażerski, gdzie indziej niesklasyfikowany,
- e) transport lądowy pasażerski, miejski i podmiejski,
- f) konserwacja i naprawa pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli,
- g) sprzedaż detaliczna części i akcesoriów do pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli,
- h) sprzedaż hurtowa odpadów i złomu,
- i) sprzedaż detaliczna prowadzona w niewyspecjalizowanych sklepach z przewagą żywności, napojów i wyrobów tytoniowych,
- j) pozostała sprzedaż detaliczna prowadzona w niewyspecjalizowanych sklepach,
- k) sprzedaż detaliczna paliw do pojazdów silnikowych na stacjach paliw,
- l) działalność usługowa wspomagająca transport lądowy,
- m) wynajem i zarządzanie nieruchomościami własnymi lub dzierżawionymi,
- n) pozostałe badania i analizy techniczne,
- o) działalność agentów turystycznych,
- p) działalność pośredników turystycznych,
- q) pozaszkolne formy edukacji z zakresu nauki jazdy i pilotażu,
- r) pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane.

3.2.2. Przedsiębiorstwo prowadzi działalność w poniższym zakresie:

- s) Regularny transport pasażerski
- t) Okazjonalny transport pasażerski
- u) Naprawa pojazdów samochodowych – osobowych, ciężarowych, autobusów
- v) Okręgowa Stacja Kontroli Pojazdów

- w) Serwis ogumienia
- x) Serwis tachografów (naprawa i montaż)
- y) Serwis klimatyzacji
- z) Serwis gaśnic
- aa) Usługi holowania i pomocy drogowej
- bb) Usługi parkingowe
- cc) Ośrodek Szkolenia Kierowców kat. B, C, D, C+E
- dd) Ośrodek Szkolenia Kierowców Wykonujących Transport Drogowy
- ee) Stacja Paliw wraz ze sklepem
- ff) Biuro Obsługi Turystycznej
- gg) Wynajem nieruchomości na własny rachunek (place, pomieszczenia biurowe i warsztatowe).

### **3.3. Struktura organizacji Spółki**

#### **3.3.1. Organami Spółki są:**

- Zarząd jednoosobowy Spółki:  
Prezes Zarządu - Adam A. Kisielewicz;
- Rada Nadzorcza Spółki:  
Przewodniczący - Marcin Wiecha,  
Z-ca Przewodniczącego - Janusz Hrynyszyn  
Sekretarz - Wojciech Maszkowski;
- Zgromadzenie Wspólników.

### **3.4. Plan Rozwoju Lokalnego Powiatu Kluczborskiego na lata 2005-2013**

- 3.4.1. Opracowanie Planu Rozwoju Spółki PKS zostało skorelowane z Planem Rozwoju Lokalnego Powiatu Kluczborskiego na lata 2005-2013 [dalej: „**Plan Rozwoju Powiatu**”] ze względu na to, że Plan Rozwoju Spółki w pewnym okresie (trzech lat) pokrywa się z planem strategicznym przygotowanym dla Powiatu.
- 3.4.2. Plan Rozwoju Powiatu dla przyszłej działalności Spółki ważny jest w dwóch punktach odnoszących się do:
  - poprawy stanu środowiska naturalnego;
  - turystyki na obszarach wiejskich.

#### **3.4.3. Poprawa stanu środowiska naturalnego**

3.4.4. Cele i zadania w zakresie ochrony powietrza i ochrony przed hałasem przyjęte w Planie Rozwoju Powiatu są następujące:

- wprowadzanie ekologicznego systemu ogrzewania;
- systematyczna poprawa jakości powietrza, w szczególności w zwartych zabudowach na terenach miejskich;
- poprawa klimatu akustycznego w zwartych zabudowach na terenach miejskich.

3.4.5. Założenia Planu Rozwoju Powiatu w zakresie stanu środowiska naturalnego mają również wpływ na Plan Rozwoju Spółki, w którym powinny zostać uwzględnione założenia ekologiczne Powiatu Kluczborskiego w zakresie ograniczenia hałasu oraz poprawy jakości powietrza.

3.4.6. Spółka posiadająca w 2011 r. tabor 43 autobusów (tak za: „Plan Działalności PKS na lata 2008-2010” pkt 1.1), z których jedynie 10 zostało wyprodukowanych po roku 2000, powinna w szczególności zwrócić uwagę na aspekt ekologiczny swojej działalności i dostosować się do nowych wyzwań.

#### **3.4.7. Turystyka na obszarach wiejskich**

3.4.8. W Planie Rozwoju Powiatu założono, że rozwój turystyki w Powiecie powinien być realizowany na zasadzie przedsięwzięć punktowych (np. agro i eko-turystyki) oraz turystyki kwalifikowanej (wędkarstwo, łowiectwo).

3.4.9. Rozwój ten, w ocenie strategów, musi odbywać się zgodnie z zasadami racjonalnego wykorzystywania środowiska w połączeniu z proekologiczną edukacją społeczeństwa.

3.4.10. Rozwój turystyki obejmuje następujące elementy:

- poprawę dostępności usług turystycznych (układ dojazdowy);
- rozbudowę i modernizację bazy turystycznej;
- kształcenie kadr turystycznych oraz stworzenie systemu informacji i promocji oferty usług turystycznych.

3.4.11. Ważnym elementem w tej dziedzinie jest także budowa sieci lokalnych tras rowerowych, która przyczyni się do wzmożenia ruchu turystycznego w Powiecie Kluczborskim.

3.4.12. W ten model rozwoju Powiatu wpisuje się PKS, który dzięki dostosowaniu tras autobusów kursowych może w znaczącym stopniu wpłynąć na poprawę dostępności usług turystycznych na obszarze Powiatu.

### **4. KONSEKWENCJE PRZEJŚCIA SPÓŁKI NA WŁASNOŚĆ POWIATU**

4.1.1. PKS w Kluczborku jest obecnie spółką prawa handlowego należącą w 100 proc. do Powiatu. Powiat stał się właścicielem PKS na skutek Umowy nieodpłatnego przeniesienia praw z udziałów z dnia 18 marca 2010 roku. Funkcjonowanie tego rodzaju spółek regulują przede wszystkim przepisy ustawy z dnia 15 września 2000 r. kodeks spółek handlowych (Dz.U. Nr 94, poz.1037 ze zm.), ustawy z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (t.j. Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1592 ze zm.) [dalej: „**SamPowU**”]) oraz ustawy z dnia 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej (t.j. Dz.U. z 2007 r. Nr 9, poz. 43 ze zm.) [dalej: „**GospKomU**”]. Według art. 2 GospKomU gospodarka komunalna może być prowadzona przez JST w szczególności w formach zakładu budżetowego lub spółek prawa handlowego.

4.1.2. Powiat jest obowiązany do wykonywania zadań o charakterze ponadgminnym (art. 4 SamPowU). Przepis art. 6 SamPowU stanowi, że w celu wykonywania zadań powiat może tworzyć jednostki organizacyjne i zawierać umowy z innymi podmiotami. Przy czym

zakres działalności gospodarczej powiatu nie może wykraczać poza działalność o charakterze użyteczności publicznej (art. 6 ust. 2 SamPowU). Z tego przepisu wynika, że powiat może prowadzić działalność gospodarczą (gospodarkę komunalną) wyłącznie w sferze użyteczności publicznej (*a contrario* art. 6 ust. 2 SamPowU).

- 4.1.3. Konsekwencją powyższych regulacji jest nałożenie istotnych ograniczeń na PKS w Kluczborku, związanych z brzmieniem art. 6 ust. 2 SamPowU.
- 4.1.4. O ile działalność w zakresie przewozów pasażerskich mieści się w sferze zadań własnych Powiatu Kluczborskiego i użyteczności publicznej, to wątpliwości może budzić prowadzenie, *de facto* przez Powiat za pośrednictwem swojej Spółki, działalności handlowej (sprzedaż usług i produktów) oraz świadczenie usług przez Ośrodek Szkolenia Kierowców.
- 4.1.5. Powiat będzie realizował zadania o charakterze użyteczności publicznej, tj. w zakresie transportu publicznego o zasięgu ponadgminnym, za pośrednictwem PKS w Kluczborku, w sytuacji udzielonego bezpośrednio zamówienia prowadzącego do zawarcia umów o świadczenie usług użyteczności publicznej w zakresie publicznego transportu pasażerskiego (w oparciu regulacje zawarte w rozporządzeniu WE 1370/2007 z dnia 23 października 2007 r. dotyczące usług publicznych w zakresie kolejowego i drogowego transportu pasażerskiego oraz uchylające rozporządzenia Rady (EWG) nr 1191/69 i (EWG) nr 1107/70 [dalej: „**rozporządzenie 1370/2007**”], które weszło w życie dnia 3 grudnia 2009 r. i jest bezpośrednio stosowane we wszystkich państwach członkowskich).
- 4.1.6. W związku z powyższym na PKS w Kluczborku zostaną nałożone zadania, których świadczenia podmiot świadczący usługi ze względu na swój własny interes gospodarczy bez rekompensaty nie podjąłby lub nie podjąłby w takim samym zakresie lub na takich samych warunkach (art. 2(e) rozporządzenia 1370/2007).
- 4.1.7. Prawo wspólnotowe dopuszcza możliwość prowadzenia działalności wykraczającej poza zakres świadczenia usługi transportu publicznego, które mogą wspierać działalność główną. Działalność poza świadczeniem usług transportowych może być prowadzona przez Spółkę tylko w zakresie, w jakim jest to konieczne dla świadczenia usług publicznego transportu pasażerskiego. Pewne usługi mogą być uznane za świadczone przez Spółkę w ramach sfery użyteczności publicznej np. ze względu na brak na obszarze Powiatu innego podmiotu posiadającego odpowiednie zaplecze do świadczenia usług naprawy lub kontroli autobusów w zakresie wymaganym potrzebami Spółki. Z drugiej strony zamknięcie zaplecza technicznego przed osobami trzecimi byłoby niezgodne z zasadami racjonalnego gospodarowania, a także budziłoby wątpliwości z punktu widzenia polityki konkurencji, jako nieuzasadniona odmowa świadczenia usług. Spółka świadcząc usługi na rzecz osób trzecich może szybciej odzyskiwać nakłady inwestycyjne oraz na utrzymanie zaplecza, a także zapewnić nieustanną gotowość tego zaplecza do zaspokojenia wewnętrznych potrzeb Spółki, tzn. jej bazy autobusowej. Tym samym, świadczenie tych usług odbywa się w granicach działalności w zakresie usług publicznego transportu pasażerskiego i nie wykracza poza nie.
- 4.1.8. Dodatkowym obszarem również związanym ze świadczeniem usług w sferze użyteczności publicznej jest prowadzenie przez PKS w Kluczborku Ośrodka Szkolenia Kierowców. Podobnie jak zaplecze techniczne, Ośrodek umożliwia stałe przygotowanie Spółki do doskonalenia kadry zawodowych kierowców pracujących w Spółce lub mających pracować w przyszłości (w 2011 roku w Spółce będzie zatrudnionych 57 kierowców). Dzięki tej działalności Spółka, świadcząc usługi na rzecz kursantów, może zapewnić nieustanną gotowość zaplecza do zaspokajania potrzeb pracowników Spółki, tj. kierowców zawodowych. Wedle planów, PKS w Kluczborku chce rozwinąć tę sferę swojej działalności. Szczególne działania podjęte zostaną dla uaktywnienia Ośrodka Szkolenia Kierowców, poprzez m.in. poszerzenie szkoleń zawodowych połączonych z prawem jazdy np. z obsługą magazynu. Świadczone obecnie usługi w zakresie kategorii „B” natrafiają na dużą konkurencję prywatnych szkół jazdy. Biorąc

pod uwagę obowiązujące przepisy, które nakładają na kierowców zawodowych obowiązek okresowego szkolenia, prowadzenie szkoleń kierowców zawodowych jest obszarem, który w przyszłości stanowić będzie istotną część działalności PKS w Kluczborku Sp. z o.o. (tj. Ośrodek Kształcenia Kierowców Zawodowych). Aktualnie nawiązana została współpraca z Powiatowym Urzędem Pracy, który jest podstawowym zleceniodawcą szkoleń grupowych dla osób poszukujących pracy, bądź pragnących się przekwalifikować. Powyższe wskazuje, że prowadzony przez Spółkę Ośrodek Szkolenia Kierowców oraz planowane otwarcie Ośrodka Szkolenia Kierowców Zawodowych wprowadza tę część działalności Spółki na obszar rynku związany z zadaniami publicznymi Powiatu Kluczborskiego, tj. przeciwdziałania bezrobociu oraz aktywizacji lokalnego rynku pracy (art. 4 ust. 1 pkt 17 SamPowU).

4.1.9. Działalność PKS w Kluczborku w sferze użyteczności publicznej, związana ze świadczeniem usług pasażerskiego transportu publicznego, wspierana jest działalnością gospodarczą poza świadczeniem usług transportowych. Powyższa sytuacja dotyczy działalności gospodarczej Spółki jak:

- hh) serwis klimatyzacji,
- ii) serwis ogumienia,
- jj) okręgowa stacja kontroli pojazdów,
- kk) naprawa, montaż i serwis tachografów,
- ll) warsztat,
- mm) serwis gaśnic,
- nn) działalność handlowa,
- oo) wynajem autokarów,
- pp) Ośrodek Szkolenia Kierowców PKS Kluczbork,
- qq) Biuro Obsługi Turystycznej.

4.1.10. Należy także nadmienić, że wedle planów Zarządu Spółki oraz aktualnie prowadzonych rozmów nastąpić ma wydzierżawienie Stacji Paliw, dzięki czemu Spółka nie będzie prowadziła stricte działalności handlowej niezwiązanej z wykonywaniem usług w sferze użyteczności publicznej. Jednocześnie poprzez wydzielenie Stacji Paliw na zewnątrz powstanie stałe źródło dochodów.

## **II. PLAN ROZWOJU SPÓŁKI**

### **1. ZAŁOŻENIA**

- 1.1.1. W niniejszym Planie Rozwoju zaprezentowano podstawowe zamierzenia kierunkowe działań. Zaznaczenia wymaga, iż złożony charakter zagadnień związanych ze zmianą struktury własnościowej PKS w Kluczborku oraz proponowane istotne zmiany w funkcjonowaniu i organizacji Spółki, może w konsekwencji oznaczać konieczność adaptacji w przyszłości niektórych przyjętych rozwiązań dostosowując je na nowo do zmieniających się okoliczności.

### **2. GŁÓWNE CELE**

- 2.1.1. PKS w Kluczborku Sp. z o.o., do dnia 18 marca 2010 roku należąca w 100 proc. do Skarbu Państwa, posiada potencjał, który pozwoli jej na szybszy i znaczący rozwój. Cel osiągnięty zostanie poprzez zastosowanie zarządzania nastawionego na maksymalizację rentowności Spółki przy jednoczesnym poszanowaniu zasad uczciwej konkurencji.
- 2.1.2. Celem wprowadzenia zmian w funkcjonowaniu Spółki jest przede wszystkim uruchomienie w większym stopniu niż dotychczas mechanizmów rynkowych - PKS w Kluczborku musi być konkurencyjny w stosunku do innych podmiotów działających w tej samej gałęzi rynkowej, w związku z realizacją przez Spółkę zadań publicznych o charakterze ponadgminnym, zaspokajających zbiorowe potrzeby ludności.
- 2.1.3. Przekazanie Spółki na rzecz jednostki samorządowej wpłynie na poprawę efektywności działalności PKS w Kluczborku. Zmiany, które zostaną wprowadzone będą miały na celu:
- usprawnienie funkcjonowania Spółki na rynku konkurencyjnym;
  - zwiększenie wykorzystania dostępnej infrastruktury transportowej;
  - optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich.

### **3. PROGNOZA DZIAŁALNOŚCI SPÓŁKI NA LATA 2011-2015**

- 3.1.1. Działalność usługowa Spółki w latach 2011-2015 stanowić będzie kontynuację dotychczas świadczonych usług, do których zaliczyć można :
- usługi transportu świadczone w zakresie przewozu osób,
  - usługi naprawczo-diagnostyczne,
  - usługi legalizacji tachografów,
  - usługi handlowe,
  - kształcenie kandydatów na kierowców oraz kierowców zawodowych,
  - obsługa ruchu turystycznego,
  - pozostałe usługi obejmujące wynajem pomieszczeń i placów, usługi parkingowe, pośrednictwa i reklamy.
- 3.1.2. W kolejnych latach utrwalane będą wszystkie pozytywne kierunki, a istniejące jeszcze rezerwy wykorzystane zostaną dla poprawy wyników ekonomiczno-finansowych, zwiększenia rentowności usług oraz ugruntowania dobrej i długoletniej pozycji Spółki na rynku. Podejmowane w szerokim zakresie działania inwestycyjne spowodują modernizację zaplecza technicznego (lakiernia, myjnia) i stanowić będą źródło przychodów Spółki.
- 3.1.3. Dla zapewnienia przychodów zabezpieczających pokrycie kosztów funkcjonowania Spółki, a także umożliwiających jej rozwój, a także wypełnianie zadań związanych ze świadczeniem usług publicznych, podejmowanych będzie wiele przedsięwzięć we wszystkich sferach działalności. Najważniejszym rodzajem działalności będą nadal przewozy pasażerskie

realizowane w zakresie komunikacji regularnej zwykłej oraz przewozów turystycznych i wynajmów.

- 3.1.4. Występująca od kilku lat tendencja zmniejszania się ilości przewożonych pasażerów w komunikacji zwykłej za biletami jednorazowymi i miesięcznymi pracowniczymi będzie występowała również w najbliższych pięciu latach. Zwiększenie ilości prywatnych samochodów osobowych oraz pojawienie się nowych prywatnych przewoźników negatywnie wpłynie na wielkość przychodów z komunikacji regularnej, a tym samym na rentowność kursów. Bieżący monitoring rentowności prowadzić będzie do likwidacji kolejnych linii i kursów wykazujących znaczący deficyt. Pozyskane w ten sposób środki transportowe wykorzystywane będą do wykonywania bardziej rentownych przewozów, do których zalicza się przewozy za biletami miesięcznymi szkolnymi i przewozy turystyczne. Niemniej Spółka nie zamierza całkowicie rezygnować ze wszystkich deficytowych kursów w związku z misją publiczną, jaka jej przyświeca oraz z zadaniami, które jest obowiązana wypełniać będąc Spółką komunalną Powiatu Kluczborskiego.
- 3.1.5. Nadchodzący w najbliższym okresie niż demograficzny, który zmniejszy ilość dzieci objętych dowozem do szkół wymagać będzie pozyskania nowych klientów na terenach dotychczas nie obsługiwanych przez Spółkę. Przeprowadzenie szczegółowej analizy potrzeb przewozowych samorządów lokalnych, będących organizatorami dowozu dzieci do szkół, dostosowywanie taboru i rozkładów jazdy do potrzeb klientów, a także konkurencyjne ceny, stanowiąc będą podstawowy atrybut Spółki w przetargach organizowanych przez gminy.
- 3.1.6. Rozszerzenie rynku przewozowego komunikacji z biletami miesięcznymi powinno zwiększyć przychody w okresie pięciu lat o około 2,7 proc. w stosunku do roku 2009, rekompensując tym samym częściowo spadek przychodów z komunikacji regularnej zwykłej.
- 3.1.7. Podejmowane będą szerokie działania marketingowe dla zwiększenia przewozów turystycznych i okazjonalnych, których stawki przewozowe zapewniają rentowność usług oraz wspierają działalność główną z zakresu publicznego transportu pasażerskiego.
- 3.1.8. Poza działalnością transportową kontynuowana będzie działalność naprawczo-diagnostyczna w zakresie:
  - usług diagnostycznych,
  - usług serwisu tachografów,
  - usług napraw pojazdów,
  - usług serwisu klimatyzacji,
  - usług serwisu ogumienia.
- 3.1.9. Jak już podkreślono szczególne działania zostaną podjęte dla uaktywnienia Ośrodka Szkolenia Kierowców poprzez m.in. poszerzenie szkoleń zawodowych. Szacowane jest, że przychody z tej działalności powinny wzrosnąć średnio około 4,7 proc.
- 3.1.10. Dla polepszenia warunków szkolenia i zadowolenia słuchaczy Spółka zapewnia właściwy poziom szkolenia zarówno teoretycznego poprzez zwiększenie atrakcyjności zajęć, wykorzystanie interaktywnych pomocy dydaktycznych i ciągły rozwój bazy szkoleniowej, jak również praktycznej nauki jazdy, poprzez właściwe podejście do kursanta, zindywidualizowanie prowadzonych zajęć od możliwości przyswajania materiału przez kursanta. Powyższe będzie miało znaczny wpływ na poprawę wyników zdawalność egzaminów państwowych, a przede wszystkim na zadowolenie kursantów i przekazywanie dobrej opinii o poziomie szkolenia przez instruktorów w Ośrodku Szkolenia Kierowców PKS Kluczbork, co jest szczególnie ważne w obliczu dużej konkurencji w zakresie kursów na kategorię „B”. Jest to zadanie priorytetowe w dalszej działalności szkoleniowej Ośrodka

Szkolenia Kierowców PKS Kluczbork.

3.1.11. W zakresie poprawy strategii i wydajności Spółki planowane jest:

- rr) wprowadzenie nowych metod zarządzania jak:
  - Modelu Doskonałości,
  - Zarządzania Jakością,
  - Zarządzania opartego na wartości;
- ss) stworzenie jasnej strategii i określenie celów do osiągnięcia przez kierujących Spółką;
- tt) zastosowanie techniki analizy porównawczej w celu zrozumienia:
  - środowiska pracy firmy i jego oceny,
  - strategii Spółki,
  - kluczowych wskaźników wydajności w stosunku do firm konkurujących;
- uu) stworzenie zapisów umownych (krótko lub długoterminowych), w których Powiat Kluczborski określi m.in.:
  - poziom świadczonych usług,
  - kwestie finansowe i taryfowe,
  - zastosowanie aktywnego i przedsiębiorczego podejścia do usług wykonywanych przez Spółkę;
- vv) zwiększenie wiedzy na temat firm konkurujących;
- ww) poprawa kontroli praktyk biznesowych (np. kontrola podwykonawców).

3.1.12. Na strategię w zakresie wzrostu efektywności atrakcyjności, wydajności technicznej i operacyjnej transportu publicznego składają się:

- xx) optymalizacja liczby pojazdów (modernizacja infrastruktury i floty);
- yy) optymalizacja procesu konserwacji i wykorzystania warsztatów;
- zz) redukcja czasu podróży;
- aaa) zwiększenie komfortu podróży;
- bbb) dodatkowe aspekty strategiczne:
  - wzmocnienie ochrony środowiska,
  - zmniejszenie zużycia energii,
  - redukcja zanieczyszczeń powietrza,
  - zmniejszenie emisji hałasu.

3.1.13. Dodatkowo w działalności Spółki należy uwzględnić:

- produkt obecny i planowany;
- wielkość rynku;
- możliwość pozyskiwania środków ze świadczonych usług dodatkowych (np. wykorzystanie powierzchni autobusu na reklamę);
- wielkość rynku potencjalnych klientów;
- system dystrybucji;
- warunki konkurencji.

3.1.14. Niniejsze opracowanie przedstawia założenie Planu Rozwoju Przedsiębiorstwa PKS w Kluczborku Sp. z o. o. na lata 2011-2015. Zawarto w nim prognozę finansową, prognozę planu nakładów inwestycyjnych, informację o pracy przewozowej, stanie taboru i zatrudnienia, plan działania w zakresie doskonalenia zawodowego i bhp oraz działalność marketingową.

3.1.15. Celem planowanych działań jest poprawa sytuacji finansowej Spółki, jej pozycji na rynku usług przewozowych oraz dywersyfikacja źródeł przychodów Spółki poprzez rozwój dotychczasowych działalności oraz rozpoczęcia świadczenia nowych usług.

#### **4. ANALIZA SWOT**

4.1.1. Mocne strony Spółki:

- ugruntowana pozycja na rynku lokalnym i w branży transportowej;
- dominacja na rynku lokalnym w zakresie pasażerskich usług transportu publicznego ze względu na posiadany tabor autobusów;
- wysoka jakość świadczonych usług - System Zarządzania Jakością ISO 9000-2001;
- duża elastyczność Spółki w dostosowaniu się do nowych potrzeb klientów;
- zasoby ludzkie, w tym wyszkolona załoga kierownicza i wykonawcza;
- duży zakres usług nie związanych z przewozami osób, będących alternatywą działalności podstawowej;
- unormowany status prawny Spółki.

4.1.2. Słabe strony Spółki:

- położenie Spółki w pobliżu konkurencyjnych firm;
- wyeksploatowany tabor autobusowy wymagający stałych i dużych nakładów inwestycyjnych;
- niskie płace w stosunku do średnich w województwie i kraju co prowadzi do odpływu najlepszych pracowników ze Spółki do firm prywatnych;
- wizerunek Spółki, jako przedsiębiorstwa państwowego, ze skostniałymi strukturami organizacyjnymi i małą dbałością o klienta;
- brak badań satysfakcji klienta;
- brak możliwości działalności poza sferą użyteczności publicznej.

#### 4.1.3. Możliwości Spółki:

- bycie liderem jakości usług transportowych o zasięgu lokalnym (Powiat Kluczborski) i ponadlokalnym (województwo dolnośląskie, obszar kraju, przejazdy zagraniczne);
- podnoszenie jakości wykonywanych usług – możliwość zastosowania promocji;
- świadczenie usługi przewozu okazjonalnego – wycieczki szkolne, pracownicze, prywatne;
- kontynuacja działalności w przewozach pasażerskich i weryfikacja obecnych linii przewozowych;
- stały rozwój turystyki w Polsce oraz zwiększający udział turystów w turystyce zagranicznej;
- poprawa rentowności w przewozach pasażerskich;
- dalsze dostosowanie Ośrodka Szkolenia Kierowców do szkoleń kwalifikacyjnych i doskonalących;
- modernizacja Stacji Paliw lub jej wydzierżawienie.

#### 4.1.4. Zagrożenia i ryzyka:

- rosnąca konkurencja przewoźników prywatnych, w tym coraz większy udział małych przewoźników prywatnych w przewozach pasażerskich;
- zwiększająca się liczba samochodów, jako wybranego środka transportu przez klientów do codziennych dojazdów do pracy lub przejazdów okazjonalnych;
- ponoszenie dużych wydatków finansowych na odbudowanie taboru autobusowego
- niski wskaźnik wynagrodzeń pracowników;
- odpływ najlepszych pracowników do firm prywatnych ze względu na płace;
- brak możliwości działalności poza sferą użyteczności publicznej ograniczający wielkość przychodów Spółki o 30%.
- zmniejszająca się liczba klientów regularnie korzystających z usług transportowych;
- niż demograficzny wpływający na zmniejszenie ilości uczniów posiadających bilety miesięczne i korzystających z usług Spółki;
- niestabilna polityka podatkowa;
- brak respektowania obowiązującego prawa przez konkurencję;
- likwidacje szkół wiejskich.

### 5. PROGNOZA SYTUACJI FINANSOWEJ NA LATA 2010-2015

- 5.1.1. Prognoza finansowa pokazuje, że planowane zamierzenia inwestycyjne będą możliwe do wykonania, a przyjęty sposób ich realizacji pozwoli na ich sfinansowanie i uzyskanie nadwyżki finansowej.

**BILANS. PROGNOZA NA LATA 2011-2015**

|                                                          | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         |
|----------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>AKTYWA TRWAŁE</b>                                     | <b>3 086</b> | <b>3399</b>  | <b>3 500</b> | <b>3 331</b> | <b>3 257</b> |
| <b>Wartości niematerialne i prawne</b>                   | <b>71</b>    | <b>69</b>    | <b>57</b>    | <b>45</b>    | <b>26</b>    |
| Koszty zakończonych prac                                 | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Wartość firmy                                            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Inne wartości niematerialne i                            | 71           | 69           | 57           | 45           | 26           |
| Zaliczki na wartości niematerialne i prawne              | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b>Rzeczowe aktywa trwałe</b>                            | <b>3 005</b> | <b>3 320</b> | <b>3 433</b> | <b>3 276</b> | <b>3 221</b> |
| <b>Środki trwałe</b>                                     | <b>3 005</b> | <b>3 320</b> | <b>3 433</b> | <b>3 276</b> | <b>3 221</b> |
| a) grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntów)  | 190          | 198          | 175          | 158          | 136          |
| b) budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej | 1 200        | 1 248        | 1 211        | 1 175        | 1 140        |
| c) urządzenia techniczne i maszyny                       | 420          | 490          | 418          | 428          | 380          |
| d) środki transportu                                     | 1 150        | 1 324        | 1 580        | 1 480        | 1 520        |
| e) inne środki trwałe                                    | 45           | 60           | 49           | 35           | 45           |
| <b>Środki trwałe w budowie</b>                           | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| <i>Zaliczki na środki trwałe w budowie</i>               | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| <b>Należności długoterminowe</b>                         | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| <i>Od jednostek powiązanych</i>                          | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| <i>Od pozostałych jednostek</i>                          | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| <b>Inwestycje długoterminowe</b>                         | <b>10</b>    | <b>10</b>    | <b>10</b>    | <b>10</b>    | <b>10</b>    |
| <i>Nieruchomości</i>                                     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| <i>Wartości niematerialne i prawne</i>                   | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| <i>Długoterminowe aktywa finansowe</i>                   | <b>10</b>    | <b>10</b>    | <b>10</b>    | <b>10</b>    | <b>10</b>    |
| <i>a) w jednostkach powiązanych</i>                      | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| udziały lub akcje                                        | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| inne papiery wartościowe                                 | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| udzielone pożyczki                                       | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| inne długoterminowe aktywa finansowe                     | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b>b) w pozostałych jednostkach</b>                      | <b>10</b>    | <b>10</b>    | <b>10</b>    | <b>10</b>    | <b>10</b>    |
| udziały lub akcje                                        | 10           | 10           | 10           | 10           | 10           |
| inne papiery wartościowe                                 | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| udzielone pożyczki                                       | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| inne długoterminowe aktywa finansowe                     | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <i>Inne inwestycje długoterminowe</i>                    | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| <b>Długoterminowe rozliczenia</b>                        | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |

|  |                                                 |   |   |   |   |   |
|--|-------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
|  | <b>międzyokresowe</b>                           |   |   |   |   |   |
|  | Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  | Inne rozliczenia międzyokresowe                 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

|  |                                                                                                        | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|  | <b>AKTYWA OBROTOWE</b>                                                                                 | <b>895</b>  | <b>611</b>  | <b>595</b>  | <b>645</b>  | <b>705</b>  |
|  | <b>Zapasy</b>                                                                                          | <b>230</b>  | <b>211</b>  | <b>210</b>  | <b>220</b>  | <b>237</b>  |
|  | Materiały                                                                                              | 180         | 173         | 180         | 180         | 189         |
|  | Półprodukty i produkty w toku                                                                          | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
|  | Produkty gotowe                                                                                        | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
|  | Towary                                                                                                 | 50          | 38          | 30          | 40          | 48          |
|  | Zaliczki na dostawy                                                                                    | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
|  | <b>Należności krótkoterminowe</b>                                                                      | <b>522</b>  | <b>310</b>  | <b>300</b>  | <b>319</b>  | <b>340</b>  |
|  | Należności od jednostek powiązanych                                                                    | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
|  | <i>a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:</i>                                                   | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
|  | do 12 miesięcy                                                                                         | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
|  | powyżej 12 miesięcy                                                                                    | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
|  | <i>b) inne</i>                                                                                         | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
|  | Należności od pozostałych jednostek                                                                    | 522         | 310         | 300         | 319         | 340         |
|  | <i>a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:</i>                                                   | 371         | 175         | 170         | 182         | 191         |
|  | do 12 miesięcy                                                                                         | 371         | 175         | 170         | 182         | 191         |
|  | powyżej 12 miesięcy                                                                                    | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
|  | <i>b) z tytułu podatków, dotacji, cci, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń</i> | 142         | 130         | 126         | 128         | 135         |
|  | <i>c) inne</i>                                                                                         | 9           | 5           | 4           | 9           | 14          |
|  | <i>d) dochodzone na drodze sądowej</i>                                                                 | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
|  | <b>Inwestycje krótkoterminowe</b>                                                                      | <b>48</b>   | <b>48</b>   | <b>45</b>   | <b>58</b>   | <b>63</b>   |
|  | Krótkoterminowe aktywa finansowe                                                                       | 48          | 48          | 45          | 58          | 63          |
|  | <i>a) w jednostkach powiązanych</i>                                                                    | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
|  | udziały lub akcje                                                                                      | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
|  | inne papiery wartościowe                                                                               | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
|  | udzielone pożyczki                                                                                     | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
|  | inne krótkoterminowe aktywa finansowe                                                                  | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
|  | <i>b) w pozostałych jednostkach</i>                                                                    | 48          | 48          | 45          | 58          | 63          |

|  |                                                    |              |             |             |              |              |
|--|----------------------------------------------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
|  | udziały lub akcje                                  | 0            | 0           | 0           | 0            | 0            |
|  | inne papiery wartościowe                           | 0            | 0           | 0           | 0            | 0            |
|  | udzielone pożyczki                                 | 0            | 0           | 0           | 0            | 0            |
|  | inne krótkoterminowe aktywa finansowe              | 0            | 0           | 0           | 0            | 0            |
|  | <i>c) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne</i> | 0            | 0           | 0           | 0            | 0            |
|  | środki pieniężne w kasie i na rachunkach           | 18           | 16          | 12          | 34           | 37           |
|  | inne środki pieniężne                              | 30           | 32          | 33          | 24           | 26           |
|  | inne aktywa pieniężne                              | 0            | 0           | 0           | 0            | 0            |
|  | Inne inwestycje krótkoterminowe                    | 0            | 0           | 0           | 0            | 0            |
|  | <b>Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>  | <b>95</b>    | <b>42</b>   | <b>40</b>   | <b>48</b>    | <b>65</b>    |
|  | <b>Razem aktywa</b>                                | <b>3 981</b> | <b>4010</b> | <b>4095</b> | <b>3 976</b> | <b>3 962</b> |

|  |                                                     |              |              |              |              |              |
|--|-----------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|  | <b>PASYWA</b>                                       | <b>2011</b>  | <b>2012</b>  | <b>2013</b>  | <b>2014</b>  | <b>2015</b>  |
|  | <b>KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY</b>                     | <b>1 902</b> | <b>1 976</b> | <b>2 069</b> | <b>2 181</b> | <b>2317</b>  |
|  | Kapitał (fundusz) podstawowy                        | 1 660        | 1 660        | 1 660        | 1 660        | 1 660        |
|  | Należne wpłaty na kapitał podstawowy (-)            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
|  | Udziały (akcje) własne (-)                          | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
|  | Kapitał (fundusz) zapasowy                          | 170          | 242          | 316          | 409          | 521          |
|  | Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
|  | Zysk (strata) z lat ubiegłych                       | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
|  | Zysk (strata) netto                                 | 72           | 74           | 93           | 112          | 136          |
|  | Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego(-)     | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
|  | <b>ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA</b>       | <b>2079</b>  | <b>2 034</b> | <b>2 026</b> | <b>1 795</b> | <b>1 645</b> |
|  | Rezerwy na zobowiązania                             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
|  | Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego    | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
|  | Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne         | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
|  | Pozostałe rezerwy                                   | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
|  | Zobowiązania długoterminowe                         | 724          | 526          | 396          | 140          | -            |
|  | Wobec jednostek powiązanych                         |              |              |              |              |              |
|  | Wobec pozostałych jednostek                         | 724          | 526          | 396          | 140          | -            |
|  | a) kredyty i pożyczki                               | 724          | 526          | 396          | 140          | -            |
|  | b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych  | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
|  | c) inne zobowiązania finansowe                      | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
|  | d) inne                                             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
|  | <b>Zobowiązania krótkoterminowe</b>                 | <b>1 235</b> | <b>1 378</b> | <b>1 490</b> | <b>1 480</b> | <b>1 465</b> |
|  | Wobec jednostek powiązanych                         | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
|  | a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności: | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |

|  |                                                           |              |              |              |              |              |
|--|-----------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|  | do 12 miesięcy                                            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
|  | powyżej 12 miesięcy                                       | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
|  | b) inne                                                   | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
|  | <b>Wobec pozostałych jednostek</b>                        | <b>1 210</b> | <b>1 360</b> | <b>1 468</b> | <b>1 460</b> | <b>1 440</b> |
|  | a) kredyty i pożyczki                                     | 130          | 200          | 200          | 200          | 200          |
|  | b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych        |              |              |              |              |              |
|  | c) inne zobowiązania finansowe                            |              |              |              |              |              |
|  | d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:       |              |              |              |              |              |
|  | do 12 miesięcy                                            | 620          | 690          | 720          | 710          | 695          |
|  | powyżej 12 miesięcy                                       |              |              |              |              |              |
|  | e) zaliczki otrzymane na dostawy                          |              |              |              |              |              |
|  | f) zobowiązania wekslowe                                  |              |              |              |              |              |
|  | g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń | 270          | 290          | 360          | 370          | 360          |
|  | h) z tytułu wynagrodzeń                                   | 155          | 150          | 160          | 165          | 170          |
|  | i) inne                                                   | 35           | 30           | 28           | 15           | 15           |
|  | <b>Fundusze specjalne</b>                                 | <b>25</b>    | <b>18</b>    | <b>22</b>    | <b>20</b>    | <b>25</b>    |
|  | <b>Rozliczenia międzyokresowe</b>                         | <b>120</b>   | <b>130</b>   | <b>140</b>   | <b>175</b>   | <b>180</b>   |
|  | <b>Ujemna wartość firmy</b>                               | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
|  | <b>Inne rozliczenia międzyokresowe</b>                    | <b>120</b>   | <b>130</b>   | <b>140</b>   | <b>175</b>   | <b>180</b>   |
|  | długoterminowe                                            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
|  | krótkoterminowe                                           | 120          | 130          | 140          | 175          | 180          |
|  | <b>PASYWA RAZEM</b>                                       | <b>3 981</b> | <b>4010</b>  | <b>4 095</b> | <b>3 976</b> | <b>3 962</b> |

## RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT (WERSJA PORÓWNAWCZA)

Prognoza na lata 2011-2015

|                                                               | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          |
|---------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:</b> | <b>10 330</b> | <b>10 050</b> | <b>10 100</b> | <b>10 080</b> | <b>10 150</b> |
| - od jednostek powiązanych                                    | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Przychody netto ze sprzedaży produktów                        | 8780          | 8 470         | 8 460         | 8450          | 8450          |
| Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów             | 1550          | 1 580         | 1 640         | 1630          | 1700          |
| <b>Koszty działalności operacyjnej</b>                        | <b>10 150</b> | <b>9 900</b>  | <b>9 890</b>  | <b>9 870</b>  | <b>9910</b>   |
| Amortyzacja                                                   | 470           | 460           | 470           | 430           | 420           |
| Zużycie materiałów i energii                                  | 2 300         | 2 200         | 2 290         | 2 300         | 2 330         |
| Usługi obce                                                   | 980           | 750           | 750           | 710           | 700           |
| Podatki i opłaty, w tym:                                      | 450           | 440           | 410           | 400           | 420           |
| Wynagrodzenia                                                 | 3 700         | 3 690         | 3 600         | 3 650         | 3 660         |
| Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia                    | 810           | 780           | 750           | 790           | 750           |
| Pozostałe koszty rodzajowe                                    | 160           | 160           | 160           | 140           | 140           |
| Wartość sprzedanych towarów i materiałów                      | 1 280         | 1 420         | 1 460         | 1 450         | 1 490         |
| <b>Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)</b>                       | <b>180</b>    | <b>150</b>    | <b>210</b>    | <b>210</b>    | <b>240</b>    |
| <b>Pozostałe przychody operacyjne</b>                         | <b>85</b>     | <b>90</b>     | <b>80</b>     | <b>85</b>     | <b>90</b>     |

|  |                                                                      |            |            |            |            |            |
|--|----------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|  | <b>Pozostałe koszty operacyjne</b>                                   | <b>87</b>  | <b>70</b>  | <b>83</b>  | <b>60</b>  | <b>79</b>  |
|  | <b>Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)</b>              | <b>178</b> | <b>170</b> | <b>207</b> | <b>235</b> | <b>251</b> |
|  | <b>Przychody finansowe</b>                                           | <b>2</b>   | <b>2</b>   | <b>3</b>   | <b>3</b>   | <b>3</b>   |
|  | <b>Koszty finansowe</b>                                              | <b>88</b>  | <b>78</b>  | <b>91</b>  | <b>95</b>  | <b>80</b>  |
|  | Odsetki, w tym:                                                      | 65         | 51         | 49         | 50         | 52         |
|  | - od jednostek powiązanych                                           | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
|  | Strata ze zbycia inwestycji                                          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
|  | Aktualizacja wartości inwestycji                                     | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
|  | Inne                                                                 | 23         | 27         | 42         | 45         | 28         |
|  | <b>Zysk (strata) z działalności gospodarczej (F+G-H)</b>             | <b>92</b>  | <b>94</b>  | <b>119</b> | <b>143</b> | <b>174</b> |
|  | <b>Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (j.1.-J.II.)</b>                     | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|  | Zyski nadzwyczajne                                                   | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
|  | Straty nadzwyczajne                                                  | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          |
|  | <b>Zysk (strata) brutto (I+/-J)</b>                                  | <b>92</b>  | <b>94</b>  | <b>119</b> | <b>143</b> | <b>174</b> |
|  | <b>Podatek dochodowy</b>                                             | <b>20</b>  | <b>20</b>  | <b>26</b>  | <b>31</b>  | <b>38</b>  |
|  | <b>Pozostałe obowiązkowe zmniejszenie zysku (zwiększenie straty)</b> | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   |
|  | <b>Zysk (strata) netto (K-L-M)</b>                                   | <b>72</b>  | <b>74</b>  | <b>93</b>  | <b>112</b> | <b>136</b> |

#### PLAN NAKŁADÓW INWESTYCYJNYCH I REMONTÓW NA LATA 2011-2015

##### 2011

| Lp.       | Wyszczególnienie                                                   | Ilość | Termin | Wartość w tys. zł | Źródła finansowania       |
|-----------|--------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------------------|---------------------------|
| <b>I</b>  | <b>Inwestycje w grupie: środki transportu</b>                      |       |        |                   | <b>leasing operacyjny</b> |
| 1.        | Autobus - 28 miejsc                                                | 1     | rok    | 340               | leasing operacyjny        |
| 2.        | Autobus 40-50 miejsc nowy                                          | 1     | rok    | 550               | leasing operacyjny        |
| 3.        | Autobus 40-50 miejsc używany                                       | 1     | rok    | 160               | Środki własne             |
| <b>I</b>  | <b>Razem</b>                                                       |       |        | <b>1 050</b>      | <b>leasing operacyjny</b> |
|           | <b>Pozostałe inwestycje</b>                                        |       |        |                   |                           |
| 1.        | Wymiana i doposażenie urządzeń                                     | 1     | Rok    | 153               | Środki własne             |
| 2.        | Bramy wjazdowe                                                     | 2     | Rok    | 16                | Środki własne             |
|           | <b>Prace remontowe</b>                                             |       |        |                   |                           |
| 1.        | Wykonanie odwodnienia prace budowlane -uzupełnienie ścian po zimie |       | rok    | 65                | Środki własne             |
| 2.        | Wymiana glazury w kanale do 3.5 ton                                |       | Rok    |                   |                           |
| <b>II</b> | <b>Razem</b>                                                       |       |        | <b>234</b>        |                           |
| <b>IV</b> | <b>Ogółem inwestycje planowane: I + II</b>                         |       |        | <b>1 284</b>      |                           |

**2012**

| Lp.       | Wyszczególnienie                                              | Ilość | Termin | Wartość w tys. zł | Źródła finansowania |
|-----------|---------------------------------------------------------------|-------|--------|-------------------|---------------------|
| <b>I</b>  | <b>Inwestycje w grupie: środki transportu</b>                 |       |        |                   |                     |
| 1.        | Autobus - miejsc 28 nowy                                      | 1     | rok    |                   | Leasing operacyjny  |
| 2.        | Autobus - 29-30 miejsc używany                                | 1     | rok    |                   | Leasing operacyjny  |
| <b>II</b> | <b>Pozostałe inwestycje</b>                                   |       |        |                   |                     |
| 1.        | Remont kanałów naprawczych . nowa posadzka, ocieplenie szatni |       | 1      | 300               | Środki własne       |
| 2.        | Modernizacja warsztatu naprawczego                            |       |        |                   |                     |
| 3.        | Naprawa dachów, wymiana świetlików na dachu                   |       |        |                   |                     |

**2013**

| Lp.       | Wyszczególnienie                                                                                | Ilość | Termin | Wartość w tys. zł | Źródła finansowania |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------------------|---------------------|
| <b>I</b>  | <b>Inwestycje w grupie: środki transportu</b>                                                   |       |        |                   |                     |
| 1.        | Autobus -28 miejsc nowy                                                                         | 1     | rok    | 360               | kredyt              |
| 2.        | Autobus 29-39 miejsc nowy                                                                       | 1     | rok    | 450               | Leasing operacyjny  |
| 3.        | Autobus 40-50 miejsc używany                                                                    | 1     | rok    | 150               | Środki własne       |
|           | <b>Razem środki transportu</b>                                                                  |       |        | <b>960</b>        |                     |
| <b>II</b> | <b>Pozostałe inwestycje</b>                                                                     |       |        |                   |                     |
| 1.        | Modernizacja myjni autobusowej z możliwością mycia samochodów używanych (obiekt zamknięty wody) |       | rok    | 200               | Środki własne       |

**2014**

| Lp.       | Wyszczególnienie                                                                                         | Ilość | Termin | Wartość w tys. zł | Źródła finansowania |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|-------------------|---------------------|
| <b>I</b>  | <b>Inwestycje w grupie: środki transportu</b>                                                            |       |        |                   |                     |
| 1.        | Autobus -28 miejsc nowy                                                                                  | 1     | rok    | 370               | Leasing operacyjny  |
| 2.        | Autobus 28 miejsc używany                                                                                | 1     | rok    | 130               | Środki własne       |
| 3.        | Autobus 29-39 miejsc nowy                                                                                | 1     | rok    | 450               | Leasing operacyjny  |
|           | <b>Razem środki transportu</b>                                                                           |       |        | <b>950</b>        |                     |
| <b>II</b> | <b>Pozostałe inwestycje</b>                                                                              |       |        |                   |                     |
| 1.        | Częściowa modernizacja ze spełnieniem warunków ekologicznych lakierni autobusów i samochodów ciężarowych |       | rok    | 200               | kredyt              |

**2015**

| Lp.      | Wyszczególnienie                              | Ilość | Termin | Wartość w tys. zł | Źródła finansowania |
|----------|-----------------------------------------------|-------|--------|-------------------|---------------------|
| <b>I</b> | <b>Inwestycje w grupie: środki transportu</b> |       |        |                   |                     |
| 1.       | Autobus -28 miejsc używany                    | 1     | rok    | 120               | Środki własne       |
| 2.       | Autobus 29-39 miejsc używany                  | 1     | rok    | 130               | Środki własne       |
| 3.       | Autobus 40-50 miejsc nowy                     | 1     | rok    | 550               | Leasing operacyjny  |

|           |                                                                                                                            |  |     |            |        |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----|------------|--------|
|           | <b>Razem środki transportu</b>                                                                                             |  |     | <b>800</b> |        |
| <b>II</b> | <b>Pozostałe inwestycje</b>                                                                                                |  |     |            |        |
| 1.        | Przeniesienie pozostałych części kosztów związanych z modernizacją lakierni autobusów i samochodów ciężarowych z 2014 roku |  | rok | 300        | Kredyt |

5.1.2. Działania w obszarze majątku trwałego polegać będą m.in. na:

- ccc) odnowie taboru autobusowego,
- ddd) remonty na SO i budynku administracyjnym,
- eee) modernizacja lakierni.

5.1.3. Konieczna jest modernizacja używanych autobusów lub zakup nowych. Obecnie klienci oczekują czystych, klimatyzowanych autobusów z przyjazną obsługą. Początkowo konieczne jest określenie standardu usług oczekiwanego przez klientów. Następnie analiza przeprowadzonych badań, porównanie z możliwościami finansowymi Spółki oraz wdrożenie oczekiwanych zmian.

#### **INFORMACJA O PRACY PRZEWOZOWEJ, STANIE TABORU I ZATRUDNIENIU**

| <b>Wyszczególnienie</b>                               | <b>Plan<br/>2011<br/>[tys. zł.]</b> | <b>Plan<br/>2012<br/>[tys. zł.]</b> | <b>Plan<br/>2013<br/>[tys. zł.]</b> | <b>Plan<br/>2014<br/>[tys. zł.]</b> | <b>Plan<br/>2015<br/>[tys. zł.]</b> |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Tabor autobusowy ogółem szt.</b>                   | <b>43</b>                           | <b>45</b>                           | <b>45</b>                           | <b>46</b>                           | <b>47</b>                           |
| <b>Liczba kursów autobusowych ogółem tys.</b>         | <b>60</b>                           | <b>60</b>                           | <b>60</b>                           | <b>60</b>                           | <b>60</b>                           |
| w tym: - przewozy RJA                                 | 56                                  | 53                                  | 54                                  | 54                                  | 55                                  |
| - pozostałe                                           | 6                                   | 8                                   | 7                                   | 5                                   | 8                                   |
| <b>Przebieg autobusów ogółem tys. km</b>              | <b>2100</b>                         | <b>2400</b>                         | <b>2450</b>                         | <b>2400</b>                         | <b>2450</b>                         |
| w tym: - przewozy RJA                                 | 1900                                | 1900                                | 1820                                | 1950                                | 1980                                |
| - pozostałe                                           | 100                                 | 140                                 | 160                                 | 180                                 | 200                                 |
| <b>Przewóz osób w tys. ogółem</b>                     | <b>1350</b>                         | <b>1400</b>                         | <b>1480</b>                         | <b>1500</b>                         | <b>1550</b>                         |
| w tym: - przewozy RJA                                 | 1200                                | 1300                                | 1360                                | 1300                                | 1350                                |
| - pozostałe                                           | 180                                 | 200                                 | 220                                 | 100                                 | 180                                 |
| <b>Praca przewozowa w mln km</b>                      | <b>90</b>                           | <b>91</b>                           | <b>92</b>                           | <b>94</b>                           | <b>96</b>                           |
| w tym: - przewozy RJA                                 | 85                                  | 84                                  | 80                                  | 83                                  | 85                                  |
| <b>Zatrudnienie ogółem</b>                            | <b>125</b>                          | <b>125</b>                          | <b>124</b>                          | <b>123</b>                          | <b>123</b>                          |
| w tym: - kierowcy autobusowi                          | 52                                  | 50                                  | 51                                  | 52                                  | 52                                  |
| - pracownicy SO                                       | 20                                  | 21                                  | 23                                  | 23                                  | 23                                  |
| - pozostali pracownicy                                | 23                                  | 24                                  | 21                                  | 20                                  | 20                                  |
| - pracownicy umysłowi na stanowiskach nierobotniczych | 30                                  | 30                                  | 29                                  | 28                                  | 28                                  |

5.1.4. Poziom stanu zatrudnienia w latach 2011-2015 zakłada się średnio na 124 osób/rok. Plan zatrudnienia w grupach oraz planowany stan taboru podano w powyższej tabeli. W latach 2011-2015 Zarząd nie zamierza dokonywać istotnych zmian w sferze zatrudnienia i organizacji Spółki. Obowiązujący regulamin organizacyjny określa rozdział funkcji decyzyjno-wykonawczych pomiędzy Zarządem Spółki, kierownikami poszczególnych działów oraz stanowiskami samodzielnymi.

## 6. PLAN DZIAŁANIA W ZAKRESIE DOSKONALENIA ZAWODOWEGO I BHP

6.1.1. Przewidywane wydatki w zakresie podnoszenia kwalifikacji zawodowych i bhp wyniosą około 117 tys. zł i będą to następujące pozycje:

| L.P. | W y s z c z e g ó l n i e n i e         | Plan<br>2011<br>(w tys. zł.) | Plan<br>2012<br>(w tys. zł.) | Plan<br>2013<br>(w tys. zł.) | Plan<br>2014<br>(w tys. zł.) | Plan<br>2015<br>(w tys. zł.) |
|------|-----------------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 1.   | Szkolenia Zarządu i administracji       | 5                            | 5                            | 6                            | 4                            | 5                            |
| 2.   | Szkolenia pracowników wykwalifikowanych | 4                            | 5                            | 6                            | 3                            | 4                            |
| 3.   | Szkolenia w zakresie bhp                | 3,5                          | 4                            | 4,5                          | 3                            | 3                            |
| 4.   | Kursy prawa jazdy                       | 2,5                          | 2                            | 3,5                          | 2                            | 3                            |
| 5.   | Szkolenia diagnostów                    | 8                            | 9                            | 10                           | 5                            | 7                            |
| 6.   | Ogółem szkolenia                        | 23                           | 25                           | 30                           | 17                           | 22                           |

6.1.2. Powyższe koszty obejmować będą: szkolenia, kursy, seminaria kadry kierowniczej oraz pozostałych pracowników z zakresu:

- nowych przepisów związanych z przystąpieniem do UE,
- kodeksu pracy,
- zamówień publicznych,
- rachunkowości.
- przepisów podatkowych i polityki finansowej,
- spraw organizacyjnych firmy.
- uzyskiwania bądź przedłużenia wymaganych przepisami na danym stanowisku pracy uprawnień spawalniczych, elektrycznych, wydawcy paliw,
- uzyskania prawa jazdy kategorii „C” lub „D”,
- bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony przeciwpożarowej,
- diagnostyki dotyczących uprawnień do przeprowadzania badań technicznych i obsługi urządzeń diagnostycznych

## 7. PLAN DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ

### 7.1. Organizowanie działalności marketingowej

7.1.1. Niniejszy plan obejmuje sferę działalności marketingowej. Na tę sferę przewiduje się przeznaczyć w planowanym okresie pięciu lat 59,5 tysięcy złotych.

| L.p. | Wyszczególnienie                                                                                     | Termin realizacji | 2011<br>(tys. zł.) | 2012<br>(tys. zł.) | 2013<br>(tys. zł.) | 2014<br>(tys. zł.) | 2015<br>(tys. zł.) |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1.   | Udział w giełdzie turystycznej w Poznaniu                                                            | rok               | 2                  | 2                  | 2                  | 2                  | 2                  |
| 2.   | Reklama w prasie, mediach wydawanych na rynku lokalnym, Internecie, (strona PKS), ulotki, kalendarze | rok               | 8,5                | 10                 | 10                 | 9                  | 12                 |

- 7.1.2. Podstawowym elementem planu działalności marketingowej jest przyjęcie właściwej strategii marketingowej. Wszelkie podejmowane działania marketingowe zmierzać będą w kierunku maksymalizacji wzrostu sprzedaży usług oraz poprawy jakości obsługi klienta. Ze względu na szeroki zakres świadczonych usług działania marketingowe muszą być dostosowane bezpośrednio do każdej z nich.
- 7.1.3. Konieczne jest stworzenie kompleksowego **podejścia marketingowego** do promowania działalności Spółki. Jest to cel podstawowy, determinujący kolejne pozytywne zmiany w Spółce. Jego wdrożenie pozwoli na dalszy, już łatwiejszy, bo oparty na wypracowanych strukturach, rozwój PKS. W zakres wdrożenia tego celu wchodzi:
- wspieranie marketingu, jako sposobu współpracy z klientami oraz środka poprawy zadowolenia klientów;
  - promocja jakości usług;
  - jasno określone wymagania dla działalności marketingowej Spółki;
  - zarządzanie mobilnością;
  - podnoszenie świadomości wszystkich grup docelowych;
  - kampanie i informacje na temat zmian trasy środków transportu publicznego lub infrastruktury.
- 7.1.4. Należy zrównoważyć doświadczenia klientów z ich oczekiwaniami wobec Spółki poprzez:
- wykazanie, że usługi świadczone przez Spółkę są dużo lepsze niż ich społeczny odbiór;
  - transformacja użytkowników zmuszonych do korzystania ze świadczonych usług transportu publicznego przez Spółkę w zadowolonych (lojalnych) klientów;
  - umożliwienie kontaktu klientów ze Spółką za pośrednictwem różnych kanałów dostępowych (poczta email, formularze www, portale społecznościowe; interaktywny rozkład jazdy skorelowany z innymi rodzajami środków transportu publicznego, np. transportem kolejowym);
  - usytuowanie klientów w centrum świadczonych usług (obserwacja i ocena świadczonych usług oczami klientów);
  - przeszkolenie pracowników w celu poprawienia ich zadowolenia z pracy oraz lepszego kontaktu z klientem. Jest to w szczególności ważne w aspekcie przejścia Spółki z poziomu zarządzania państwowego na zarządzanie samorządowe. Pracownicy Spółki muszą czuć się odpowiedzialni za jakość usług świadczonych klientom i ich zadowolenie.
- 7.1.5. W zakresie usług przewozów pasażerskich działania marketingowe będą ukierunkowane na pozyskiwanie klientów:
- fff) w drodze przetargów, które są organizowane przez urzędy gmin na dowóz dzieci do szkół lub w drodze udzielenia zamówienia na świadczenie usług dowozu dzieci do szkół poprzez zawarcie umowy o świadczenie usług publicznych w oparciu o rozporządzenie (WE) 1370/2007,
  - ggg) poprzez wysyłanie indywidualnych ofert do instytucji wraz z korzystnymi warunkami handlowymi określonymi na optymalnym poziomie,
  - hhh) poprzez reklamowanie usług przewozowych w publikacjach, na tablicach reklamowych i innych środkach przekazu.
- 7.1.6. Promowanie przykładowo Ośrodka Szkolenia Kierowców zmierzać będzie w kierunku

rozpowszechniania oferty ośrodka poprzez reklamy w prasie lokalnej oraz na innych nośnikach jak również dystrybucję materiałów informacyjnych zawierających kompleksową ofertę oraz promocję strony internetowej ośrodka: [www.osk-pks-kluczbork.prawojazdy.com.pl](http://www.osk-pks-kluczbork.prawojazdy.com.pl).

- 7.1.7. W zakresie sprzedaży paliw, w celu zwiększenia liczby klientów oraz przychodów, zostaną podjęte następujące działania:
- poprawa kontaktów z otoczeniem, tj. poprzez ciągłe reklamowanie asortymentu oferowanego w sprzedaży na Stacji Paliw z podkreśleniem wysokiej jakości proponowanego towaru,
  - uczestnictwo w przetargach na tankowanie pojazdów obcych.
- 7.1.8. W zakresie pozostałych usług tj. świadczonych na Stacji Obsługi, Okręgowej Stacji Kontroli Pojazdów, parkingu strzeżonym, jak również wcześniej opisanych, dla zapewnienia rozpowszechniania marki i oferty PKS w Kluczborku Sp. z o.o., utrzymania ciągłych kontaktów z klientami oraz zwiększenia sprzedaży usług zostaną podjęte następujące działania marketingowe:
- iii) ekspozycja logo PKS w Kluczborku oraz znaku ISO 9001 poprzez umiejscowienie ich na pismach wychodzących, w reklamach, na ulotkach, wizytówkach, kalendarzach, różnego rodzaju gadżetach reklamowych, samochodach, budynkach dworca i biurowca, imprezach oraz innych wyżej nie wymienionych środkach,
  - jjj) stworzenie kompletnej oferty zawierającej charakterystykę wszystkich usług realizowanych w Spółce wraz z korzystnymi warunkami współpracy w celu dostarczania jej klientom i nawiązywania kontaktów.
- 7.1.9. Spółka może wykorzystać nowoczesne techniki i kanały dostępu do klientów oraz zainwestować odpowiednie środki w stworzenie nowej strony internetowej, która będzie wizytówką PKS w Kluczborku. Wykorzystanie do tej pory eksploatowanych przez Zarząd Spółki kanałów dostępu do klientów (Udział w giełdzie turystycznej w Poznaniu, reklama w czasopiśmie, mediach wydawanych na rynku lokalnym, w Internecie, ulotki, kalendarze) powinno być kontynuowane, jednak mając w perspektywie szybki rozwój nowych technik komunikacji, konieczne jest zwiększenie kanałów dostępu do klienta, zadbanie o ich uatrakcyjnienie i dostosowanie do aktualnych możliwości. Powyższe możliwe jest do osiągnięcia poprzez modernizację istniejącej strony internetowej oraz stworzenie kompleksowej, przejrzystej oferty zachęcającej klientów do korzystania z usług PKS w Kluczborku. Modernizacja pozwoli na ugruntowanie pozytywnego wizerunku PKS w Kluczborku, poprzez uwidocznienie nowoczesności, dostosowania Spółki do potrzeb klientów i zaakcentowanie bezpieczeństwa gwarantowanego przez przewoźnika.
- 7.1.10. Strategia określająca postawę wobec konkurencji. Należy zadbać o kompleksowość świadczonych usług (np. klient w jednym miejscu ma możliwość załatwienia większości spraw związanych z naprawą, przeglądem i obsługą swojego samochodu). Istotna jest także kompetentna i fachowa obsługa klienta, jaki i konkurencyjne ceny. Spółka może również bezpłatnie oferować tzw. usługi dodatkowe przy okazji realizacji usług podstawowych (np. poczęstunek napojem podczas turystycznych przewozów pasażerskich, ustawianie świateł jako bezpłatny dodatek do przeprowadzanych badań technicznych itp.). Ważne są również strategie w układzie usługa-rynek - tzw. strategia wzrostu, polegająca na sukcesywnym rozszerzaniu zakresu świadczonych usług, szczególnie tych, na które jest zapotrzebowanie (np. poszerzanie i urozmaicanie oferty dla szkół w zakresie przewozów turystycznych).
- 7.1.11. Wszelkie działania marketingowe zostaną poprzedzone przeprowadzonymi przez Spółkę analizami rynku, w celu zbadania występujących potrzeb. Ponadto najważniejszym zadaniem jest szybka reakcja na zmiany rynkowe, śledzenie trendów panujących na rynku,

obserwowanie konkurencji, korzystanie z efektu doświadczeń a przede wszystkim identyfikowanie nisz rynkowych.

## **7.2. Sponsoring**

7.2.1. Sponsoring to forma działalności promocyjnej polegająca na finansowaniu i wspomaganiu różnych dziedzin życia społecznego lub gospodarczego w celu popularyzacji firmy i jej usług na rynku, utrwalania pozytywnych skojarzeń i dobrej opinii o Spółce, jako sponsorze czy współsponsorze przedsięwzięć. Działania w tym zakresie będą zmierzały w kierunku:

kkk) udziału i współfinansowania imprez kulturalnych i sportowych o zasięgu lokalnym (np. Dni Kluczborka, wyścig kolarski, imprezy charytatywne organizowane przez Polski Komitet Pomocy Społecznej i Polskie Towarzystwo Walki z Kalectwem),

lll) pomoc dla Domu Dziecka w Bogacicy, przewóz dzieci autobusem do kina itp.

## **8. PLAN POPRAWY JAKOŚCI**

### **8.1. System monitoringu i zarządzania jakością**

8.1.1. Przyjęta przez Spółkę polityka jakości ma na celu ciągłe podnoszenie jakości wykonywanych usług, utrzymanie zaufania obecnych klientów oraz pozyskania nowych.

8.1.2. Mając powyższe na uwadze zaplanowano pewne przedsięwzięcia, które mają usprawnić obsługę klienta, poprawić wizerunek firmy, warunki sprzedaży i przyciągnąć nowych klientów, jest to:

- wymiana taboru autobusowego,
- zamontowanie nowych bram w Serwisie Opon,
- zakup innych środków trwałych ujętych w planie inwestycyjnym, mających na celu poprawę obsługi klienta i doskonalenia jakości świadczonych usług,
- podnoszenie jakości świadczonych usług,
- uruchamianie przewozów rentownych, rozwój przewozów turystycznych i okazjonalnych.

8.1.3. Jakość świadczonych usług powinna być ustalana w oparciu o „pętlę jakości”, zgodnie z europejskimi normami jakościowymi ustalonymi dla publicznego transportu pasażerskiego:

mmm) PN-EN 15140:2006 Publiczny transport pasażerski -- Wymagania podstawowe i zalecenia dotyczące systemów miar jakości dostarczanych usług – w normie ustalono wymagania podstawowe i zalecenia dotyczące systemów miar jakości dostarczanych usług w publicznym transporcie pasażerskim. Określono wymagania i zalecenia odnoszące się zarówno do pomiarów stron trzecich jak i pomiarów sposobów kierowania przez dostawcę usług;

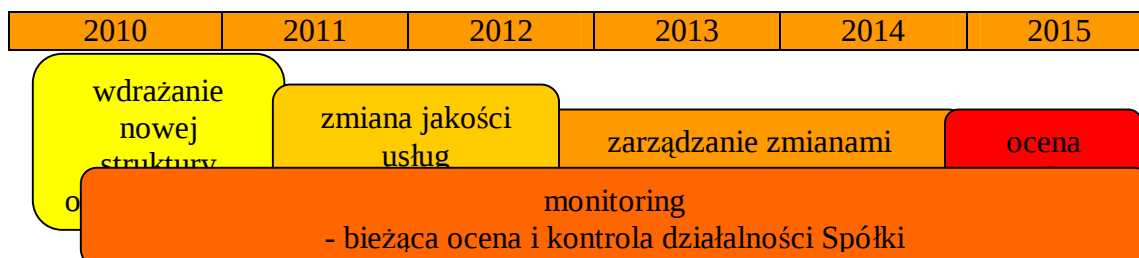
nnn) PN-EN 13816:2004 Transport -- Logistyka i usługi -- Publiczny transport pasażerski -- Definicje, cele i pomiary dotyczące jakości usług – w normie określono wymagania dotyczące definiowania oraz cele i pomiary jakości usług w publicznym transporcie pasażerskim. Podano wskazówki dotyczące wyboru odpowiednich metod pomiarowych.

8.1.4. Zakładane jest prowadzenie bieżącego monitoringu wymagań i satysfakcji klientów, monitoringu jakości oraz wypracowanie systemu kar i nagród dla przewoźnika. Powyższe doprowadzi do dokładnego określenia oczekiwań klientów, a w konsekwencji do świadczenia przez Spółkę usług dostosowanych do zidentyfikowanych potrzeb.

8.1.5. Powiat powinien mieć nadzór nad działalnością Spółki oraz możliwość egzekwowania wyznaczonych celów i poziomów jakości poprzez system kar i nagród.

- 8.1.6. Głównym celem działań modernizacyjnych jest zwiększenie działalności handlowej Spółki i jej rozwoju. Ma to doprowadzić do zwiększenia zainteresowania klientów Spółką i jej usługami, a tym samym wzrostu wpływów Spółki pokrywających w części koszty świadczenia usług publicznych. Oba aspekty mają podstawowe znaczenie dla przedsiębiorstwa i powinny być głównym celem Spółki na najbliższe pięć lat.

## 9. SCHEMAT WPROWADZANIA ZMIAN – OŚ CZASOWA



## 10. NARZĘDZIA

### 10.1. Sposoby osiągnięcia celów

- 10.1.1. Główne cele zostaną osiągnięte poprzez zastosowanie zarządzania menedżerskiego i podejścia marketingowego nastawionego na maksymalną rentowność Spółki, przy jednoczesnym poszanowaniu zasad uczciwej konkurencji.

- 10.1.2. Opracowana strategia w zakresie struktury organizacyjnej zakłada:

- dostosowanie struktury organizacyjnej do wymagań nowej misji, wizji i strategii rozwoju Spółki,
- lepsze wykorzystanie metod i koncepcji zarządzania zmianami, włączając w to analizę kultury firmy, planowania i kontroli komunikacji wewnętrznej,
- decentralizację i współpracę,
- wykorzystanie nowoczesnych technologii w komunikacji wewnętrznej i zmiany kultury firmy,
- zwiększenie efektywności struktury i procesów podejmowania decyzji przez właściwe wykorzystanie standardowych procedur operacyjnych,
- poprawa technik outsourcingu i partnerstwa.

- 10.1.3. Struktura organizacyjna i procesy w spółkach zajmujących się transportem publicznym często pozostają bez zmian mimo ogromnego postępu, jaki zachodzi na rynku w danym obszarze. Często codzienna działalność takich firm jest zdominowana przez problemy techniczne i organizacyjne. W związku z tym konieczne jest wprowadzenie powyższych zmian, aby PKS w Kluczborku nie pozostawał w tyle za rozwijającym się rynkiem usług transportowych i zwiększających się oczekiwań klientów. Istnieje konieczność stworzenia odpowiednich ram organizacyjnych działalności Spółki (struktura, stosowane procedury, procesy planowania i kontroli jakości, pracowników itp.).

- 10.1.4. Osoby zatrudnione w firmie, czyli głównie pracownicy, w przeważającej mierze sceptycznie podchodzą do jakichkolwiek zmian w ich środowisku pracy. Zmiany rozpoznawane są przez nich jako zagrożenie, ponieważ znane im struktury i relacje ulegną przeobrażeniu. Taka sytuacja prowadzi do poczucia niepewności i obawy o swoją przyszłość.

- 10.1.5. Spółka na początku powinna skoncentrować się na organizacji szkoleń kierownictwa,

pracowników (system motywacyjny) i systemie kontroli jakości świadczonych usług i jakości proponowanej obsługi klienta. Należy zachęcać pracowników do działania jak przedsiębiorcy. Zmiana struktury organizacyjnej polegałaby na decentralizacji zadań, kompetencji i odpowiedzialności poszczególnych pracowników Spółki. W efekcie pracownicy działaliby jak przedsiębiorcy, dla których najważniejsza byłaby troska o firmę oraz klienta.

- 10.1.6. Bez właściwego planowania i kontroli wprowadzanie zmian w firmie jest skazane na niepowodzenie. Nie tylko zadania, ale także kompetencje i odpowiedzialności powinny zostać zdecentralizowane w celu uzyskania lepszych wyników w pracy.
- 10.1.7. Decentralizacja odpowiedzialności i zarządzania ma kluczowe znaczenie dla wydajności procesów i organizacji sukcesu. Doświadczenie pokazuje, że decyzje powinny być podejmowane na poziomie najlepszych, gdzie znajduje się wiedza na temat „know-how”. Jest to przeważnie poziom kadry kierowniczej średniego szczebla.
- 10.1.8. Rekomendowane jest nawiązanie współpracy z przewoźnikami na liniach, które nie są obsługiwane przez Spółkę (np. dalekobieżne kursy kolejowe). Integracja transportu publicznego powinna zwiększyć zainteresowanie klientów korzystaniem ze środków komunikacji proponowanych przez Spółkę. Współpraca może być realizowana z przewoźnikami kolejowymi oraz firmami taksówkowymi (przewóz osób).
- 10.1.9. Dzięki współpracy z podmiotami świadczącymi usługi transportowe, ale na innych obszarach geograficznych (kolej) lub w innej sferze rynku (taksówki), Spółka zapewni swoim klientom większe prawdopodobieństwo podróży „door-to-door” (od drzwi do drzwi, czyli bezpośrednie połączenie lub połączenie z maksymalnie jedną przesiadką). Dzięki temu przesiadki nie powinny sprawiać przeciętnemu podróżnemu trudności, a czas oczekiwania na kolejny środek transportu powinien być krótki. Osiągnięcie tego celu jest możliwe poprzez dostosowanie własnego rozkładu jazdy do innych rozkładów (np. dalekobieżnych kolejowych).
- 10.1.10. Dodatkowo należy zaznaczyć, że Spółka na bieżąco powinna kontrolować zakres świadczonych przez innych przewoźników usług i ustalone rozkłady jazdy, aby:
  - ooo) zaproponować inny, odróżniający się od konkurentów, rozkład jazdy autobusów dostosowany do potrzeb klientów;
  - ppp) dostosować rozkład jazdy autobusów do proponowanych przez przykładowo przewoźnika kolejowego czasu odjazdów pociągów dalekobieżnych;
  - qqq) zidentyfikować obszary rynku nieeksploatowane przez konkurencję.
- 10.1.11. Istotnym wyróżnikiem usług świadczonych przez Spółkę powinno być dostosowanie rozkładu jazdy do potrzeb klientów wdrażane po przeprowadzeniu badań wśród obecnych użytkowników usług i potencjalnych klientów. Transport powinien być świadczony w sposób rzetelny wraz z szybką i łatwo dostępną informacją o ewentualnych zmianach.
- 10.1.12. Współpraca może zostać nawiązana również z organizacjami pozarządowymi (np. pro-ekologicznymi). Informacja o współpracy i działalności Spółki w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu poprawi wizerunek Spółki u obecnych i potencjalnych klientów. Spółka kojarzyć się będzie pozytywnie – jako podmiot nadążający za obecnymi trendami. Poprawa wizerunku Spółki to także większa możliwość zdobycia nowych klientów.

## **11. ZAGROŻENIA WYKONANIA PLANU ROZWOJU**

- 11.1.1. Osiągnięcie zakładanych poziomów przychodów i kosztów oraz dodatniego wyniku finansowego Spółki w latach 2011-2015 będzie w dużej mierze uzależnione od zapotrzebowania lokalnego rynku pracy na świadczone usługi przez Spółkę.
- 11.1.2. Utrzymujący się kryzys na rynku pracy, brak pracowników, wzrost zamożności społeczeństwa

(dojazdy własnymi samochodami do pracy) może przyczynić się do spadku ilości przewożonych pasażerów szczególnie w grupie przewozów pracowniczych, zwykłych.

11.1.3. Zagrożeniem wykonania Planu Rozwoju mogą również być:

- rrr) funkcjonowanie serwisu ogumienia w pobliżu PKS,
- sss) pojawienie się nowych konkurencyjnych stacji paliw, mogących obniżyć przychody z tego tytułu,
- ttt) podwyżka cen paliw,
- uuu) brak mechanizmów wsparcia prawnego i ekonomicznego komunikacji publicznej,
- vvv) nieterminowe uzyskiwanie dopłat z Urzędu Marszałkowskiego z tytułu dopłat do ulgowych szkolnych przejazdów pasażerskich osób uprawnionych zgodnie z ustawą z dnia 20 czerwca 1992 r. o uprawnieniach do ulgowych przejazdów środkami publicznego transportu zbiorowego (Dz.U. z 2002 r. Nr 175, poz. 1440 tekst jedn.).