

**Pięcioletni Plan Rozwoju Przedsiębiorstwa
Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A.
w kontekście polityki transportowej,
uwzględniającej zapotrzebowanie na świadczenie
usług przez Spółkę w tym zakresie**



Konin, listopad 2011

SPIS TREŚCI

1. WPROWADZENIE	6
1.1. Cel, przedmiot i warunki opracowania.....	6
1.2. Koncepcja i zakres przedmiotowy opracowania	8
2. PODSTAWOWE INFORMACJE O SPÓŁCE.....	9
2.1. Informacje ogólne.....	9
2.2. Przedmiot działalności.....	10
3. ANALIZA STANU PRAWNEGO NIERUCHOMOŚCI PKS W KONINIE S.A.....	10
3.1. Nieruchomości z prawem własności	10
3.2. Nieruchomości w użytkowaniu wieczystym	11
3.3. Nieruchomości obciążone zastawem hipotecznymi, umowami dzierżawy lub najmu..	13
3.4. Analiza umów dzierżawy i najmu nieruchomości.....	13
4. UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE.....	14
DZIAŁALNOŚCI PKS W KONINIE S.A.....	14
4.1. Analiza SWOT	14
4.2. Analiza przedsiębiorstwa na tle konkurencji.....	16
4.3. Tabor autobusowy Spółki PKS w Koninie S.A.....	19
5. CELE PKS W KONINIE S.A. NA LATA 2011 – 2016.....	28
5.1. Misja przedsiębiorstwa	28
5.2. Główne cele	28
6. OFERTA RYNKOWA PRZEDSIĘBIORSTWA	33
6.1. Usługi przewozowe	33
6.2. Usługi naprawcze i badania techniczne pojazdów	34
6.3. Usługi ośrodka szkolenia kierowców	35
6.4. Usługi dzierżawy nieruchomości.....	35
6.5. Sprzedaż na stacjach paliw ul. Poznańska, ul. Zakładowa	35
6.6. Sprzedaż części zamiennych w sklepach.....	36

7. STRATEGIA MARKETINGOWA, PROMOCJA I REKLAMA.....	37
8. ANALIZA GOSPODAROWANIA KAPITAŁEM LUDZKIM	39
8.1. Analiza wielkości zatrudnienia.....	39
8.2. Analiza struktury zatrudnienia.....	45
8.3. Analiza poziomu wynagrodzeń osobowych	49
8.4. Dokumenty prawne regulujące sytuację zatrudnienia pracowników w PKS w Koninie S.A.	52
8.5. System pracy.....	52
8.6. Zasady wynagradzania pracowników	52
8.7. System motywacyjny	53
9. ANALIZA EKONOMICZNO – FINANSOWA	55
9.1. Ocena sytuacji majątkowej Spółki	55
9.1.1. Analiza wielkości, struktury i dynamiki aktywów bilansu	55
9.1.2. Analiza sprawności działania	57
9.2. Ocena sytuacji finansowej Spółki.....	59
9.2.1. Analiza wielkości, struktury i dynamiki pasywów bilansu.....	59
9.2.2. Analiza płynności	61
9.2.3. Analiza zadłużenia i finansowania działalności	63
9.3. Analiza przychodów, kosztów i wyników działalności.....	64
9.3.1. Analiza przychodów	64
9.3.2. Analiza kosztów.....	68
9.3.3. Analiza wyników działalności	70
9.4. Podsumowanie stanu faktycznego.....	72
10. PLAN ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA KOMUNIKACJI SAMOCHODOWEJ W KONINIE S.A. NA LATA 2012-2016.....	74
10.1. Główne założenia na lata 2012 – 2016.....	74
10.1.1. Akcje pracownicze.....	74
10.1.2. Zatrudnienie	74
10.1.3. Skutki wejścia nowych regulacji dotyczących publicznego transportu zbiorowego.....	74
10.1.4. Uwagi w zakresie zbywania nieruchomości	77

10.2. Założenia przyjęte do określenia planu rozwoju PKS w Koninie S.A.	77
10.2.1. Cele i zadania	77
10.2.2. Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego	80
10.2.3. Zakres prowadzenia działalności przewozu osób	81
10.2.4. Świadczenie usług nieprzewozowych w zakresie posiadanej infrastruktury	81
10.2.5. Polityka współpracy z innymi podmiotami komunalnymi Miasta Konina	81
10.3. Zakładane warianty planu	82
10.3.1. Wariant I	83
10.3.1.1. Cele	83
10.3.1.2. Założenia ogólne	83
10.3.1.3. Założenia dla działalności przewozowej	84
10.3.1.4. Założenia dla działalności nieprzewozowej	85
10.3.2. Wariant II	85
10.3.2.1. Cele	85
10.3.2.2. Założenia ogólne	86
10.3.2.3. Założenia dla działalności przewozowej	86
10.3.2.4. Założenia dla działalności nieprzewozowej	87
10.3.3. Wariant III	88
10.3.3.1. Cele	88
10.3.3.2. Założenia ogólne	88
10.3.3.3. Założenia dla działalności przewozowej	89
10.3.3.4. Założenia dla działalności nieprzewozowej	90
10.4. Projekcja finansowa zakładanych wariantów planu	91
10.4.1. Wariant I	91
10.4.1.1. Przychody	91
10.4.1.2. Koszty	92
10.4.1.3. Analiza wyników działalności	94
10.4.1.4. Nakłady inwestycyjne	95
10.4.1.5. Bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych	98

10.4.1.6. Wskaźnikowa analiza finansowa	103
10.4.2. Wariant II	105
10.4.2.1. Przychody	105
10.4.2.2. Koszty	106
10.4.2.3. Analiza wyników działalności	109
10.4.2.4. Nakłady inwestycyjne	110
10.4.2.5. Bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych	113
10.4.2.6. Wskaźnikowa analiza finansowa	118
10.4.3. Wariant III	120
10.4.3.1. Przychody	120
10.4.3.2. Koszty	121
10.4.3.3. Analiza wyników działalności	124
10.4.3.4. Nakłady inwestycyjne	125
10.4.3.5. Bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych	127
10.4.3.6. Wskaźnikowa analiza finansowa	132
10.5. Podsumowanie wyników analizy dla zaproponowanych wariantów rozwoju	134

1. WPROWADZENIE

Ostatnie kilka lat przyniosło szereg zmian w sektorze transportu samochodowego osób. Prywatyzacja sektora przedsiębiorstw z grupy PKS, konsolidacje, upadłości, likwidacje oraz zmiany właścicielskie kilkudziesięciu znaczących firm przewozu osób w znaczącym stopniu wpłynęło na branżę w Polsce.

Transport stanowi bardzo ważną część gospodarki, w związku z tym w trakcie kilku najbliższych lat czekają go dalsze zmiany.

Powyższe zmiany wynikają przede wszystkim z faktu stopniowego wchodzenia w życie ustawy z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie drogowym oraz pogarszającej się sytuacji ekonomicznej wielu firm, co wymusi dostosowywanie się do warunków rynku.

1.1. Cel, przedmiot i warunki opracowania

Opracowanie jest konsekwencją zapisu umowy nieodpłatnego przeniesienia praw z akcji zawartej dnia 07 czerwca 2011 roku w Warszawie pomiędzy Skarbem Państwa, reprezentowanym przez Ministra Skarbu Państwa a Miastem Konin, reprezentowanym przez Zastępcę Prezydenta Miasta Konina. W §2 umowy Nabywca zobowiązuje się do opracowania Pięcioletniego Planu Rozwoju Spółki w kontekście polityki transportowej, uwzględniającej zapotrzebowanie na świadczone usługi przez Spółkę w tym zakresie. Istotną okolicznością jest fakt, iż przedmiotowy plan podlegać będzie zatwierdzeniu przez organ stanowiący tj. przez Radę Miasta Konina.

Prezentowany 5-letni plan rozwoju Spółki w kontekście polityki transportowej stanowić będzie opracowanie określające działalność Spółki w latach 2012-2016 oraz powiązanie założeń i elementów planu z uwarunkowaniami polityki transportowej, wynikającej m.in. z ustawy z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym oraz ze „Zintegrowanym Planem Rozwoju Transportu Publicznego Miasta Konin na lata 2010 – 2015”.

Podstawowym celem planu jest określenie warunków zapewniających stworzenie efektywnego zintegrowanego systemu transportowego, służącego wszystkim mieszkańcom, bardziej przyjaznego dla środowiska, warunkującego dynamiczny rozwój miasta Konina.

Oznacza to wzmocnienie roli transportu publicznego oraz zmniejszenie jego negatywnych skutków dla środowiska.

Sprawny, nowoczesny i zintegrowany transport publiczny powinien przełożyć się na:

- a) zwiększenie atrakcyjności istniejących terenów inwestycyjnych oraz udostępnienie nowych,
- b) wzmocnienie rozwoju zasobów ludzkich poprzez wzrost mobilności,
- c) zmniejszenie zanieczyszczenia środowiska naturalnego spowodowanego ruchem zmotoryzowanym.

Cele, które powinny zostać osiągnięte po wdrożeniu planu, będą oznaczać:

- a) dla pasażerów - zwiększenie poziomu podróży,
- b) dla przewoźników - zwiększenie efektywności świadczonych usług,
- c) dla systemu transportowego:
 - zmniejszenie obciążenia dróg ruchem samochodowym,
 - zmniejszenie negatywnych skutków transportu dla środowiska,
 - zwiększenie bezpieczeństwa ruchu,
 - zmniejszenie dopłat właścicielskich¹.

Wejście w życie ustawy z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym z dniem 1 marca 2011 roku powodowało, że na szczeblach Sejmiku Województwa, Rady Powiatu i Rady Miasta nie uchwalono jeszcze planów transportowych, będących w fazie przygotowania w formie projektów przez odpowiednio Marszałka, Starostę oraz Prezydenta. W świetle polityki transportowej Miasta Konina punktem odniesienia dla opracowywanego planu są szczególnie niżej wymienione cele, kierunki i zasady rozwoju, stanowiące elementy integracji transportu.

Integracja transportu stanowi bardzo istotny instrument europejskiej polityki transportowej. Już w Białej Księdze z 1992 r. podkreślono, że integracja obejmująca sieć połączeń, infrastrukturę, taryfy, systemy biletowe, informację, marketing – dzięki ścisłej współpracy różnych przewoźników, prowadzi do poprawy poziomu i jakości usług. Na konieczność rozszerzenia działań integracyjnych w transporcie pasażerskim zwracano również uwagę w Zielonej Księdze z 1995 roku. Postulaty integracji transportu znalazły się także w Białej Księdze z 2001 r. i aktualizacji zawartego w niej programu podczas średniookresowego przeglądu w 2006 r.

¹ Zintegrowany Plan Rozwoju Transportu Publicznego Miasta Konina na lata 2010 - 2015

Wizja europejskiego systemu transportu obejmuje kreowanie wysokiej jakości, dostępności i niezawodności usług transportowych. Te cechy będą w nadchodzących latach coraz ważniejsze, min. ze względu na starzenie się społeczeństwa i promowanie transportu publicznego².

1.2. Koncepcja i zakres przedmiotowy opracowania

Niniejsze opracowanie ma na celu zaprezentowanie potencjału Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A., posiadanych zasobów oraz uwarunkowań zarówno rynkowych, jak i formalno – prawnych, związanych w szczególności z główną działalnością tzn. przewozem pasażerskim osób.

W opracowaniu poza opisem stanu rzeczywistego przedstawione zostały koncepcje rozwoju Spółki w kontekście polityki transportowej i zapotrzebowania na usługi, które Spółka oferuje. W związku z możliwością wykorzystania dużego potencjału, polegającego na doświadczeniu w branży, możliwości restrukturyzacji majątku oraz powiększaniu rynku, prezentowane będą różne warianty możliwe do realizacji w latach 2012 – 2016.

Prezentowany materiał ma charakter otwarty z uwagi na zmienność w czasie otoczenia zarówno makro, jak i mikroekonomicznego, przepisów prawa związanych z działalnością Spółki oraz wszelkich innych zmian, które w sposób bezpośredni lub pośredni mogą wpływać na rozwój prezentowanych założeń.

² Integracja transportu miejskiego i regionalnego jako czynnik rozwoju rynku publicznego przewozu osób, Prof. PR, dr hab. Tadeusz Dyr

2. PODSTAWOWE INFORMACJE O SPÓŁCE

2.1. Informacje ogólne

Nazwa Spółki:	Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A.
Siedziba Spółki:	ul. Zakładowa 4, 62-510 Konin
Telefon/Fax	(063) 242-40-82
Nr KRS	0000245491
Nr NIP	665-000-12-89
e-mail	sekretariat@pkskonin.pl
http://	www.pkskonin.pl

Rozpoczęcie działalności gospodarczej PPKS w Koninie sięga 1951 roku. W tym roku utworzona została Towarowa Stacja Terenowa, która od 1956 roku rozszerzyła zakres świadczonych usług o przewozy pasażerskie. W wyniku reorganizacji PPKS w 1960 roku Stacja Terenowa przemianowana została na Placówkę Terenową. Dynamiczny rozwój Zagłębia Konińskiego-Tureckiego oraz związane z tym zwiększone zapotrzebowanie na dowozy pracowników do nowo powstałych zakładów pracy były czynnikami, które doprowadziły do utworzenia na bazie placówki Oddziału. Od dnia 1 stycznia 1964 roku podlegając bezpośrednio Przedsiębiorstwu PKS w Poznaniu, powstał Oddział Towarowo-Osobowy. Od 1983 roku wraz z reorganizacją PKS Oddział wchodzi w skład ogólnokrajowego przedsiębiorstwa pod nazwą Krajowa Państwowa Komunikacja Samochodowa z siedzibą w Warszawie, podlegając bezpośrednio Dyrekcji Okręgowej w Poznaniu. W okresie dużego zapotrzebowania na dowóz pracowników do zakładów pracy i ogólnej komunikacji pasażerskiej przedsiębiorstwo zatrudniało około 1500 pracowników. Dysponowało taborem samochodowym w ilości ok. 500 jednostek taboru autobusowego i ciężarowego.

W lipcu 1990 roku nastąpiło usamodzielnienie przedsiębiorstwa i powstało samodzielne Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej w Koninie, którego organem założycielskim był do 1996 roku Minister Transportu i Gospodarki Morskiej. Od października 1996 roku nadzór nad przedsiębiorstwem przejął wojewoda koniński, a od stycznia 1999 roku do czasu komercjalizacji wojewoda wielkopolski.

W dniu 07.10.2005 r. Minister Skarbu Państwa dokonał komercjalizacji Przedsiębiorstwa Państwowej Komunikacji Samochodowej w Koninie, w wyniku czego z dniem 01.12.2005 r. powstała jednoosobowa spółka skarbu państwa pod nazwą Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A.

Od 07.06.2011 r. właścicielem 100% akcji Spółki jest Miasto Konin.

2.2. Przedmiot działalności

Podstawową działalnością Spółki są usługi przewozu osób, a w szczególności usługi przewozów regularnych, które są świadczone przede wszystkim na terenie byłego województwa konińskiego. Spółka świadczy również usługi przewozów umownych oraz przewozów okazjonalnych – tzw. wynajmów turystycznych i im podobnych.

Oprócz działalności przewozowej (podstawowej) Spółka prowadzi dodatkową działalność gospodarczą, stanowiącą element działalności podstawowej.

W pierwszej kolejności są to usługi wykonywane na stacji obsługi, które obejmują naprawy pojazdów oraz badania techniczne na stacji diagnostycznej. Usługi te dotyczą przede wszystkim samochodów ciężarowych i autobusów w zakresie pełnego serwisu.

Spółka posiada ośrodek szkolenia kierowców, w którym prowadzone są kursy na prawo jazdy wszystkich kategorii.

Dążąc do jak najlepszego wykorzystania posiadanego majątku Spółki, wdzierzawia się niewykorzystane nieruchomości, w szczególności powierzchnię biurową.

Prowadzona jest również działalność handlowa w zakresie obrotu (sprzedaży) paliwami na dwóch stacjach paliw oraz handlu częściami zamiennymi do samochodów ciężarowych i osobowych.

3. ANALIZA STANU PRAWNEGO NIERUCHOMOŚCI PKS W KONINIE S.A.

3.1. Nieruchomości z prawem własności

Wg stanu na dzień 01.10.2011 r. Spółka posiada prawo własności do następujących nieruchomości:

Lokalizacja: Konin, ul. Zakładowa, nieruchomości stanowią działki gruntu o numerach:

Nr działki	Powierzchnia (ha)	Nr KW
292/3	0.0854	KN1N/00039039/8
292/4	0.0192	KN1N/00039039/8
292/5	0.0413	KN1N/00039039/8

3.2. Nieruchomości w użytkowaniu wieczystym

Wg stanu na dzień 01.10.2011 r., Spółka posiada prawa użytkowania wieczystego następujących gruntów:

Konin, ul. Grunwaldzka, nieruchomości stanowią działki gruntu o numerach:

Nr działki	Powierzchnia (ha)	Nr KW
478/3	1,4036	KNIN/00062475/6
478/4	0,0222	KNIN/00062475/6
251/4	0,2371	KNIN/00062475/6
254/5	0,1194	KNIN/00054963/5

Konin, ul. Poznańska 46c, nieruchomość stanowi działka gruntu o numerze:

Nr działki	Powierzchnia (ha)	Nr KW
353/12	1.0875	KN1N/00018697/5

Konin, ul. Zakładowa, nieruchomości stanowią działki gruntu o numerach:

Nr działki	Powierzchnia (ha)	Nr KW
292/7	0.0153	KN1N/00018697/5
292/23	0.2628	KN1N/00018697/5
292/24	5.2367	KN1N/00018697/5

Słupca, ul. Pułaskiego, nieruchomość stanowi działka gruntu o numerze:

Nr działki	Powierzchnia (ha)	Nr KW
269/5	0.1863	27035

Przy ulicy Zakładowej 4 znajduje się siedziba Zarządu Spółki. Budynek biurowy oprócz funkcji siedziby jest również częściowo wynajmowany. W budynku odbywają się także zajęcia nauki jazdy, wobec tego część pomieszczeń jest przystosowana do tej działalności (salka wykładowa, gabinet lekarski). Dominującą zabudowę działki 292/24 stanowi budynek hali obsługowo naprawczej, który pełni funkcję zaplecza techniczno – magazynowego dla potrzeb PKS-u, jak również funkcję usługową, sklep z częściami samochodowymi, stacja diagnostyczna, myjnia. Budynek jest częściowo wynajmowany na cele magazynowe, warsztatowo-produkcyjne i biurowe. Ponadto na działce znajdują się dwa

garaże, które są wykorzystywane na cele pomocnicze (magazynek i pomieszczenie gazów technicznych). Na terenie nieruchomości w związku z działalnością szkoły nauki jazdy urządzono plac manewrowy. W części południowej działki 292/24 znajduje się stacja paliw wraz z infrastrukturą towarzyszącą, dystrybutorami, zbiornikami na paliwo itp. Na działce 292/23 znajduje się budynek o charakterze biurowo-usługowym i handlowym. W budynku wynajmowane są pomieszczenia dla biur rachunkowych, punktów handlowo-usługowych oraz punkt gastronomiczny. Na działce 292/7 posadowiony jest budynek stacji trafo. Teren nieruchomości dodatkowo zagospodarowany jest zielenią w postaci drzewek, iglaków, krzewów i trawy. Dojazd do działki odbywa się bezpośrednio od ulicy Zakładowej. W otoczeniu nieruchomości znajdują się liczne punkty handlowo-usługowe, Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego, Urząd Skarbowy.

Lokalizacja nieruchomości przy ulicy Poznańskiej stanowi teren działki 353/12 o powierzchni 1,0875 ha. Działka zabudowana jest budynkiem handlowym, w którym prowadzona jest działalność handlowo-usługowa, sklep POLO MARKET, myjnia samochodowa, stacja paliw oraz sklep z ceramiką i artykułami sanitarnymi. Ponadto na działce znajduje się garaż blaszak nietrwale związany z gruntem, place składowe utwardzone trylinką i asfaltem.

Lokalizacja nieruchomości przy ulicy Grunwaldzkiej stanowi teren dworca PKS wraz z infrastrukturą typową dla tego rodzaju obiektów z budynkiem dworca, wiatami przystankowymi, kontenerem sanitarnym, garażem oraz placami parkingowymi, peronami, stacją paliw i myjką dla autobusów. Stacja paliw i myjka przy ulicy Grunwaldzkiej wykorzystywana jest wyłącznie dla potrzeb taboru PKS-u. Na terenie dworca znajdują się miejsca parkingowe dla autobusów oraz samochodów osobowych pracowników PKS-u. Ponadto na działce znajduje się kiosk i punkt handlowo – usługowy.

Stan prawny wszystkich nieruchomości Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. jest uregulowany.

3.3. Nieruchomości obciążone zastawem hipotecznymi, umowami dzierżawy lub najmu

Według dokumentów przedstawionych przez PKS w Koninie S.A. na dzień 01.10.2011 r. Spółka nie posiada nieruchomości obciążonych zastawem hipotecznym.

3.4. Analiza umów dzierżawy i najmu nieruchomości

W ramach efektywniejszego wykorzystania posiadanych nieruchomości Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. zawarło szereg umów dzierżawy i najmu. Przedmiotem ww. umów są przede wszystkim powierzchnie biurowe, magazynowe oraz pod działalność produkcyjną (w szczególności ul. Zakładowa), pod działalność handlową (ul. Poznańska) i powierzchnie parkingowe.

Drugim rodzajem umów, związanych z wykorzystaniem posiadanej infrastruktury, są umowy zawarte z przewoźnikami korzystającymi z dworców autobusowych.

Umowy te obejmują przede wszystkim odprawę autobusu i pasażerów, stanowisko przyjazdowe/odjazdowe, miejsce postojowe, informację o kursach przewoźnika na tablicy głównej oraz przy stanowiskach odjazdowych, zapowiedzi kursów przewoźnika za pomocą systemu nagłaśniającego, zapewnienie obsłudze autobusu możliwości korzystania z zaplecza sanitarnego i socjalnego dworca.

Umowy o bardzo zbliżonej treści Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. zawarło z innymi podmiotami zlokalizowanymi na terenie Polski, w związku z wykonywaniem regularnych przewozów pasażerskich. Korzystanie z infrastruktury innych przewoźników obejmuje podobny zakres, jaki został opisany powyżej, lecz dodatkowo część PKS-ów prowadzi sprzedaż biletów na kursy obsługiwane przez PKS w Koninie S.A. Odbywa się to na podstawie odrębnych umów, przewidujących prowizję od sprzedaży jako formę wynagrodzenia za świadczone usługi. Odpłatność za usługi jest pobierana z tytułu każdorazowego wjazdu na teren danego dworca.

Opisane umowy zawarte są na czas nieokreślony, przewidziano w nich termin wypowiedzenia od 1-nego do 6-ciu miesięcy, z możliwością rozwiązania umowy za porozumieniem stron. Standardowo, umowy najmu/dzierżawy zawierają postanowienia dotyczące czynszu najmu (dzierżawy), klauzule waloryzacyjne (wskaźniki wzrostu cen – GUS).

4. UWARUNKOWANIA WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE DZIAŁALNOŚCI PKS W KONINIE S.A.

4.1. Analiza SWOT

Analizując uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne Spółki należy wymienić następujące elementy silnych i słabych stron, jak również szans i zagrożeń płynących z otoczenia.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none">– znacząca pozycja udziału w rynku przewozów regionalnych i ponadregionalnych;– poziom i lokalizacja niektórych posiadanych zasobów materialnych;– zdolność konkurowania;– dobra opinia u klientów;– korzystanie z efektu wcześniejszych doświadczeń;– doświadczona kadra kierownicza;– możliwość zatrudniania wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników;– lokalizacja firmy w centrum Konina, co oznacza ułatwiony dostęp do głównych rynków zbytu;– położenie geograficzne Konina;– działalność firmy finansowana ze środków własnych;– rosnący image firmy.	<ul style="list-style-type: none">– baza materialna i zaplecze techniczne stosunkowo przestarzałe, nieadekwatne do potrzeb;– ograniczenia formalno-prawne i finansowe modernizacji posiadanego majątku;– słaba pozycja konkurencyjna na rynku przewozów miejskich;– ograniczone środki finansowe na rozwój i wymianę taboru;– niska rentowność sektora gospodarki, w jakim prowadzona jest podstawowa działalność;– podatność na wpływ konkurencji;– nienadążanie za postępem technologiczno-organizacyjnym;– koszty jednostkowe wyższe od niektórych konkurentów;– wiek używanego taboru, jego struktura oraz stan techniczny.

SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none">– pojawienie się nowych segmentów klientów;– rozwój nowych rynków, w szczególności przewozów komunikacji ponadregionalnej i przewozów międzynarodowych oraz komunikacji miejskiej i podmiejskiej;– możliwość rozszerzenia asortymentów świadczonych usług przewozowych;– realizacja polityki transportowej kraju w oparciu o model zrównoważonego rozwoju;– podwyższanie poziomu świadczonych usług poprzez prowadzenie szkoleń i systematyczne podnoszenie kwalifikacji wszystkich pracowników przedsiębiorstwa;– możliwość przyspieszonego odnawiania stanu technicznego posiadanego i używanego taboru w oparciu o powiązania właścicielskie;– rozwiązania systemowe w zakresie polityki transportowej kraju.	<ul style="list-style-type: none">– duża konkurencja, częściowo niekontrolowana;– wzrost sprzedaży usług substytucyjnych;– ujemna dynamika rozwoju sektora;– wzrost komunikacji indywidualnej;– globalizacja i otwartość sektora;– zmiany cen paliw;– podatność firmy na recesję i wahania koniunktury;– wzrost siły przetargowej nabywców lub dostawców;– zmiany potrzeb i oczekiwań nabywców;– sytuacja kształtująca się na rynku pracy;– niekorzystne zmiany demograficzne.

Reasumując można stwierdzić, iż wiarygodność i powodzenie zaplanowanych działań Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. będą budowane przede wszystkim w oparciu o:

- pracowników,
- jakość usług,
- przewagę kosztową,
- doświadczenie.

4.2. Analiza przedsiębiorstwa na tle konkurencji

W celu przeprowadzenia wstępnej oceny usytuowania Spółki w kontekście pasażerskiego rynku przewozowego w naszym kraju i województwie należy ten obszar rynku krótko opisać.

Dla zobrazowania otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa PKS w Koninie S.A. którego, zgodnie z aktem założycielskim, głównym obszarem działalności gospodarczej jest świadczenie usług przewozowych w zakresie komunikacji pasażerskiej, poniżej dokonano krótkiej prezentacji opisu otoczenia zewnętrznego tej dziedziny gospodarowania w transporcie naszego kraju. Opisu dokonano w oparciu o dostępne dane statystyczne GUS, opracowania naukowe oraz dane, analizy i prognozy Spółki za lata 2009- 2011.

Najnowsze dostępne dane GUS dotyczą roku 2010, niemniej jednak pozwolą pokazać utrzymujący się od kilku lat niekorzystny trend w sektorze transportu pasażerskiego.

W 2010 r. środkami transportu publicznego (tj. transportem autobusowym) przewieziono 569,7 mln pasażerów, tj. o 7,1% mniej niż przed rokiem. Praca przewozowa w pasażerokilometrach zmniejszyła się o 11,4%. Obniżyły się przewozy w komunikacji regularnej (o 7,9%) i przewozy pozostałe (o 17,2%), natomiast wzrosły przewozy w komunikacji regularnej specjalnej (o 5,3%). W ramach komunikacji regularnej o 3,0% spadły przewozy z biletami jednorazowymi (stanowiące 38,5% ogólnych przewozów pasażerów komunikacją regularną) i o 11,7% przewozy z biletami miesięcznymi (z biletami szkolnymi zmniejszyły się o 11,5%, a z biletami pracowniczymi o 12,3%).

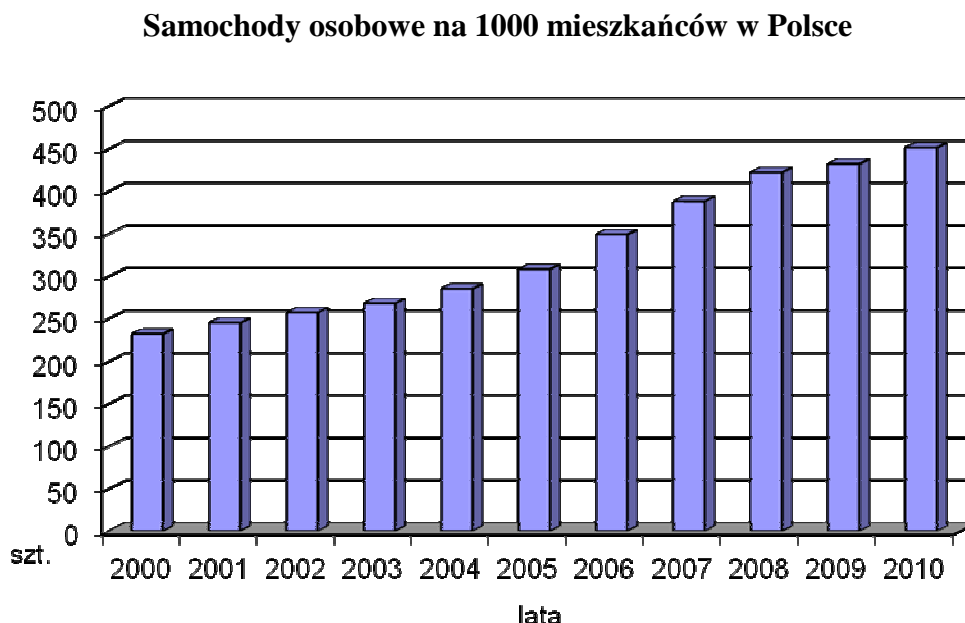
W 2010 r. transportem kolejowym przewieziono 261,3 mln pasażerów, tj. o 7,5% mniej niż przed rokiem. Na ogólny spadek przewozów pasażerów wpłynęło zarówno zmniejszenie przewozów z biletami jednorazowymi (o 2,7%), jak i okresowymi (o 11,8%). Zmniejszyły się przewozy w komunikacji krajowej (o 7,7%) i znacznie w komunikacji międzynarodowej (o 17,0%) do czego przyczyniły się utrudnienia w komunikacji lotniczej w tym okresie.

Liczba zarejestrowanych samochodów osobowych w 2010 roku wyniosła 17,2 mln i była większa o 4,5% niż w 2009 r. Na 1000 mieszkańców przypadały średnio 451 samochody, podczas gdy w 2009 r. – 432. Mimo systematycznego przyrostu tych pojazdów wskaźnik ten jest jednym z najniższych w Unii Europejskiej (w 2009 roku średnio dla 27 krajów UE wyniósł on 473 samochody osobowe na 1000 mieszkańców), co jest związane

przede wszystkim z niższym poziomem zamożności naszego społeczeństwa na tle większości krajów UE.

Zmiany w stopniu motoryzacji w naszym kraju w latach 2000-2010 przedstawia poniższy wykres.

Wykres 1



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS za lata 2000-2010.

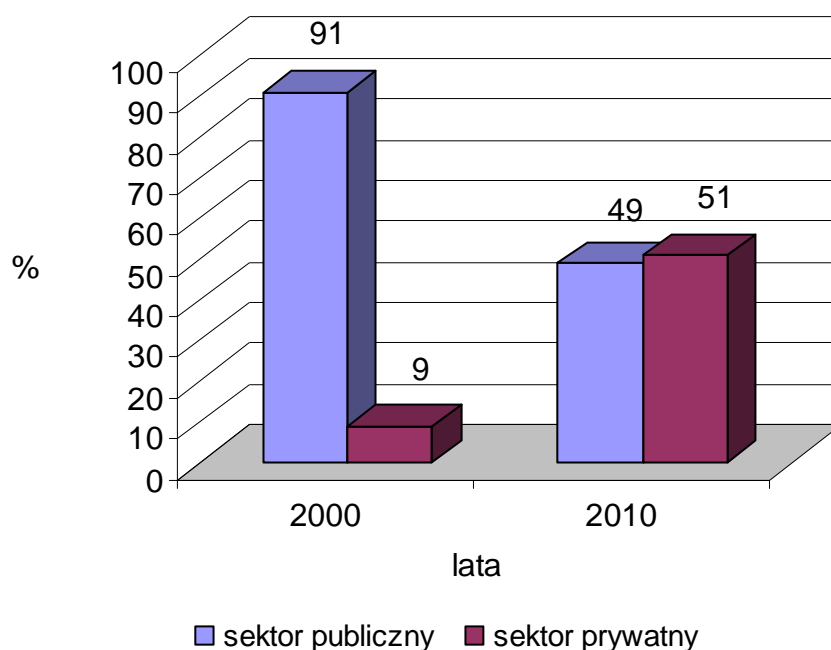
W 2010 r. w Polsce zarejestrowanych było ponad 97,0 tys. autobusów (o 1,7% więcej niż w 2009 r.). Autobusy o pojemności powyżej 45 miejsc stanowiły 58,6% ogólnego stanu tych pojazdów.

Udział autobusów w wieku do 5 lat obniżył się z 10,6% w 2009 r. do 10,2% w 2010 roku. Udział autobusów w wieku 11 lat i starszych wzrósł z 76,6% do 77,7%.

Nadal dużą rolę w komunikacji autobusowej odgrywały przedsiębiorstwa należące do sektora publicznego, choć ich udział w ogólnych przewozach pasażerów transportem autobusowym od 2000 r. znacznie się zmniejszył. Podobna tendencja utrzymuje się w ostatnich latach, ich udział w przewozach zmniejszył się z 53% w 2009 r. do 49% w 2010 r.

Wykres 2

Struktura przewozów pasażerów transportem autobusowym według sektorów za 2000 i 2010 rok



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS za 2000 i 2010 rok.

W transporcie samochodowym nadal dominującą rolę odgrywały firmy o liczbie pracujących powyżej 49 osób. Posiadały one 14,5 tys. autobusów o łącznej pojemności 821,9 tys. miejsc, co oznacza, że skupiały 85% autobusów oraz 88% pojemności tego taboru. Firmy te przewiozły 512,8 mln pasażerów (o 9,1% mniej niż w 2009 roku) i wykonały pracę przewozową wynoszącą 18,1 mld pasażerokilometrów, tj. o 13,4% mniej niż w 2009 roku.

W ramach komunikacji krajowej przedsiębiorstwa te przewiozły 511,3 mln pasażerów (o 9,0% mniej niż w roku 2008), a w komunikacji międzynarodowej 1,5 mln pasażerów (tj. o 2,3% mniej niż w roku poprzednim). Udział tych przedsiębiorstw w ogólnej wielkości przewiezionych pasażerów wyniósł 90%, a w wykonanej pracy przewozowej 84%. Podobnie jak przed rokiem, podmioty te posiadały dominujący udział w przewozach pasażerów realizowanych w komunikacji krajowej (90%) oraz w komunikacji międzynarodowej (66%).

Regularna komunikacja autobusowa w Polsce prowadzona była w 2010 roku na 19,6 tys. linii krajowych o ogólnej długości 1.000,5 tys. km (w 2009 r. – 1.110,1 tys. km) oraz 0,2 tys. linii międzynarodowych o długości 366,9 tys. km. W ogólnej liczbie linii krajowych dominowały linie podmiejskie, które stanowiły 77,2% całości (przed rokiem – 77,1%).

Liczba autobusów eksploatowanych przez jednostki transportu samochodowego była mniejsza o 5,5% niż w 2009 r. i wyniosła 17,2 tys. sztuk. Zmniejszyła się również łączna pojemność (o 0,4%). Autobusy posiadające homologację EURO stanowiły 37,8% ogólnej liczby (w 2009 r. 33,8%), w tym ponad 2,8 tys. pojazdów (tj. 16,3%) posiadało homologację EURO-3 i wyższe.

W 2010 r. komunikacja miejska realizowana była przez przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej na ogólnej długości linii komunikacyjnych mniejszej o 5,8% w stosunku do 2009 roku. Komunikacja miejska dysponowała mniejszą (o 2,3%) ilością taboru niż przed rokiem (liczba autobusów wzrosła o 2,9%, trolejbusów o 10,4%, natomiast liczba tramwajów była zbliżona do notowanej w 2009 r.). Z ogólnej liczby prawie 48% stanowiły autobusy w wieku do lat 10. Na alternatywne paliwo użytkowano 280 autobusów (w 12 województwach), tj. ok. 2% ogólnej liczby autobusów, w tym najwięcej pojazdów (78 szt.) w województwie podkarpackim. Liczba autobusów komunikacji miejskiej przystosowanych do przewozu osób niepełnosprawnych zwiększyła się o 9,7%, a ich udział w ogólnej liczbie autobusów wzrósł z 59,3% w 2009 r. do 63,2% w 2010 r., zaś liczba tramwajów przystosowanych do przewozu tych osób wzrosła o 23,6% (ich udział w ogólnej liczbie tramwajów wzrósł z 6,9% do 8,5%). Taborem komunikacji miejskiej przewieziono 3905 mln pasażerów, tj. o 3,3% mniej niż w 2009 r.

4.3. Tabor autobusowy Spółki PKS w Koninie S.A.

Podstawowym „narzędziem” w wykonywaniu działalności Spółki jest tabor. Niezawodne i generujące niskie koszty eksploatacyjne autobusy stanowią jeden z priorytetów. Na początku października 2011 r. Spółka posiadała 184 autobusy. Zdecydowana większość floty, bo ponad 80% to autobusy marki Autosan różne modele (najbardziej popularne w firmach z grupy PKS). Pozostałe autobusy eksploatowane przez Spółkę to min. marki: Solbus – 8 szt., Setra – 8 szt., Bova – 4 szt., Scania - 2 oraz kilka sztuk różnych modeli marki Mercedes, MAN, Volvo. Najstarszy autobus (Autosan H9-21) wyprodukowany został w 1984 r., a najmłodszy w 2008 roku. Średni wiek taboru autobusowego (stan na początek października 2011 r.), to 14 lat.

Najmniejszy przebieg posiadanego przez Spółkę autobusu kształtuje się na poziomie 250 tys. km, a największy to ponad 1.550 mln km. niespełna 10% autobusów posiada klimatyzację, niewiele więcej autobusów posiada dodatkowe wyposażenie, szczególnie

przydatne i cenione na długich trasach, czyli zestawy telewizorów połączone z odtwarzaczami DVD, zaparzacze do napojów, lodówki.

Słabymi stronami posiadanego taboru jest jego wiek i wyeksploatowanie, co może przyczynić się do zwiększenia poziomu usterkowości.

Współczynnik gotowości technicznej do świadczenia usług przewozowych posiadanego przez Spółkę taboru wynosił:

- a) 2009 r. – 0,93,
- b) 2010 r. – 0,93,
- c) 9 – miesięcy 2011 r. – 0,96.

Zdecydowana większość autobusów nie spełnia wyższych norm spalania (Euro 3,4 i wyższe), co przy rosnącej presji na ochronę środowiska może powodować coraz wyższe koszty ich eksploatacji. Niecałe 10% spełnia normę emisji spalin Euro 3 i wyżej.

W 2011 roku w okresie od początku maja do końca października w 80% autobusów zostało zastosowane paliwo ekologiczne B100. Zastosowanie tego typu paliwa podyktowane było przede wszystkim względami ekonomicznymi (średnia cena niższa o około 0,35 zł na litrze), ale również ekologicznymi (pozwoliło zmniejszyć opłaty środowiskowe).

Skala zastosowania ekologicznego paliwa w stosunku do zwykłego ON od 01.01.2011 do 01.11.2011 ukształtowała się na poziomie:

B100 – 565.582 litry

ON - 623.817 litry

Wadą posiadanego taboru jest również niski poziom komfortu, w szczególności brak klimatyzacji, choć dotyczy to głównie pojazdów obsługujących linie o zasięgu lokalnym. Obsługa kursów dalekobieżnych oraz turystycznych wykonywana jest pojazdami o wysokim standardzie.

Przejęcie rynku przewozów pasażerskich na terenie powiatu kolskiego wymagało zwiększenia ilości taboru. Przy ograniczonych środkach finansowych Spółki doszło do nabycia wszystkich pojazdów dawnego przewoźnika, czyli PPKS Koło.

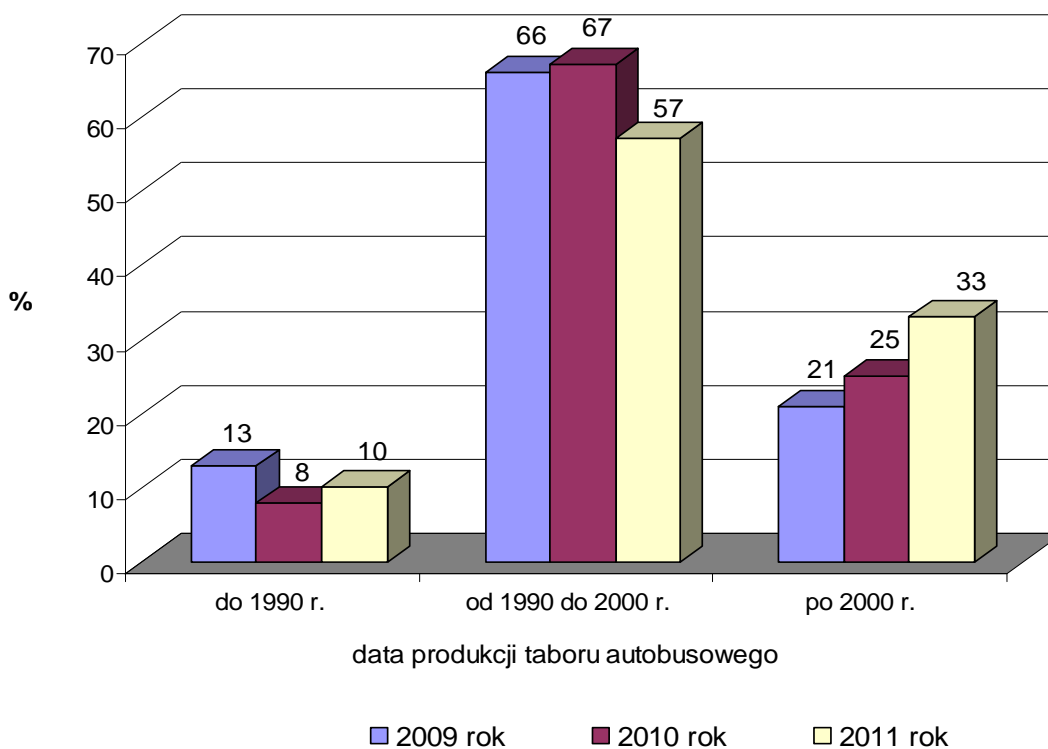
Znaczna część po dokonaniu koniecznych napraw została dopuszczona do ruchu.

Średni wiek wspomnianych autobusów ukształtował się na poziomie nieco ponad 16 lat, natomiast średni przebieg to około 700 tys. km, co niestety negatywnie wpłynęło na wskaźniki ogółem taboru posiadanego przez Spółkę.

Strukturę taboru Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. w latach 2009, 2010 i 2011 prezentuje poniższy wykres.

Wykres 3

Struktura wiekowa taboru autobusowego PKS w Koninie S.A. w latach 2009, 2010 i 2011 r. według daty produkcji

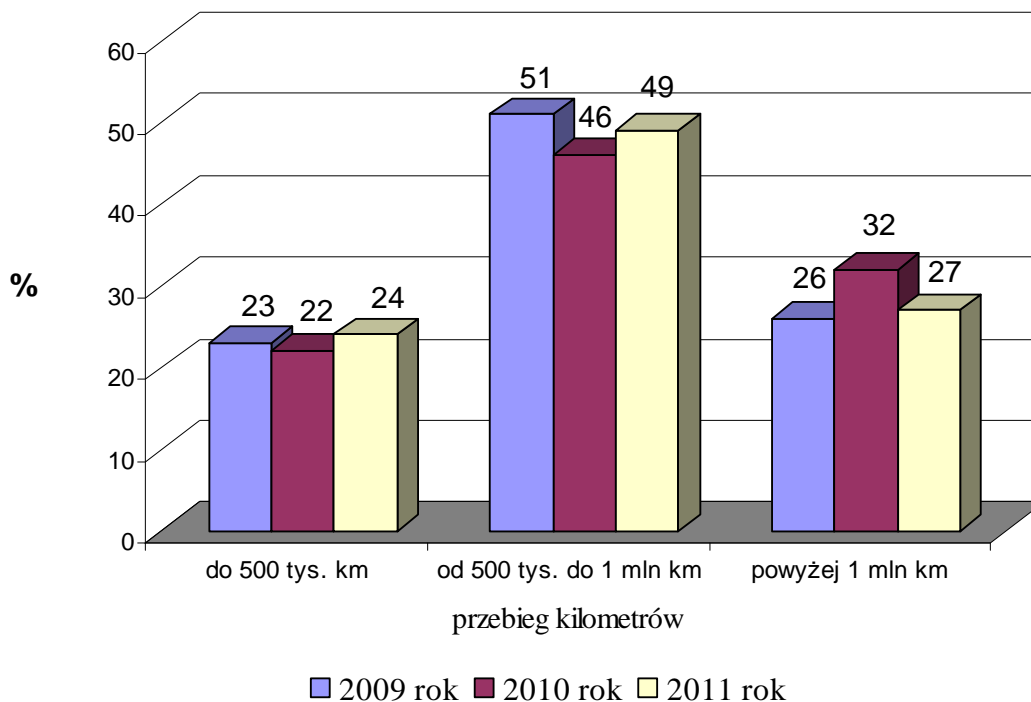


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS w Koninie S.A.

Analiza zaprezentowanych danych na powyższym wykresie pokazuje, iż grupa najstarszych pojazdów w przedziale do 1990 roku na chwilę obecną nieznacznie się zwiększyła (o 2%), natomiast w grupie pojazdów wyprodukowanych po 2000 roku dość znacznie się zwiększyła (o 8%). Zmiany dość niekorzystne wystąpiły w analizowanym przedziale 1990 r. – 2000 r.

Wykres 4

Struktura taboru autobusowego PKS w Koninie S.A. w latach 2009, 2010 i 2011 według przebiegu kilometrów



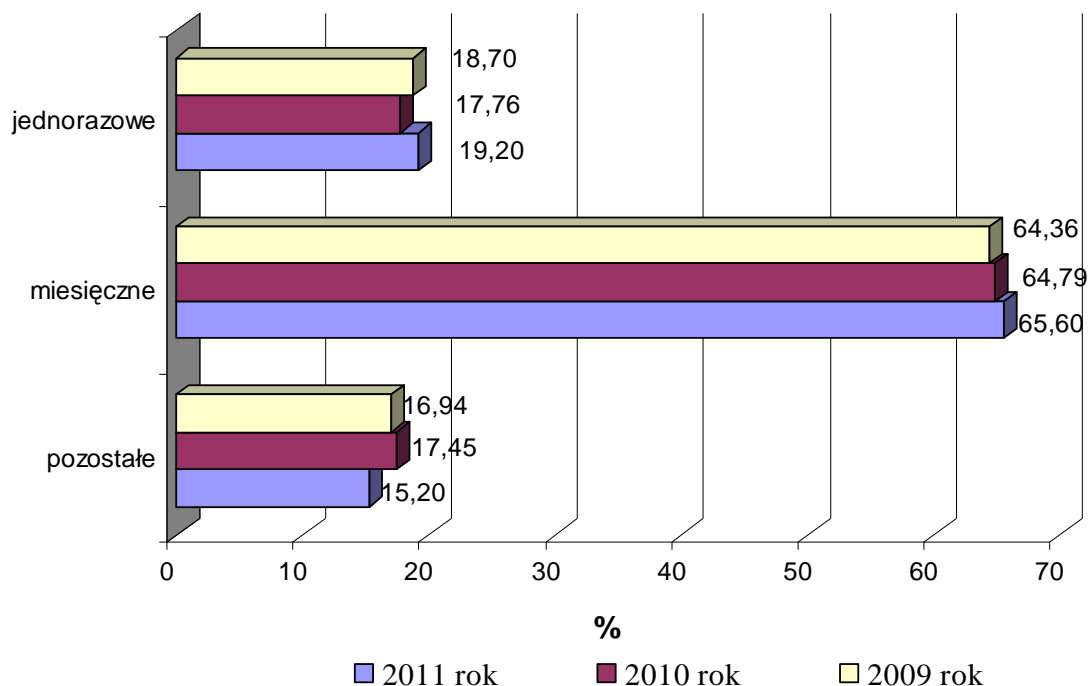
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS w Koninie S.A

Poza opisywaną wcześniej strukturą taboru związaną z jego wiekiem, kolejnym - bardzo ważnym - aspektem ukazującym stopień zużycia pojazdów jest jego przebieg (wykres 4). Analiza danych wskazuje, iż blisko 75% taboru autobusowego Spółki posiada przebieg poniżej 1 mln km. Przy obecnie dostępnej i stosowanej technologii napraw oraz rygorystycznym przestrzeganiu obsługi technicznych wspomniany powyżej pułap przebiegu kilometrów jest minimum, jakie powinien osiągać autobus. Znaczna część autobusów z grupy powyżej 1 mln km, jak i te najdłużej eksploatowane, to pojazdy, które miały wykonane gruntowne remonty.

Strukturę przewozów w Przedsiębiorstwie Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. za rok 2009, 2010 i prognozę za 2011 rok prezentuje wykres nr 5.

Wykres 5

**Struktura przewozów według sprzedaży poszczególnych rodzajów biletów
(dane za lata 2009 i 2010 oraz prognoza na 2011 rok)**

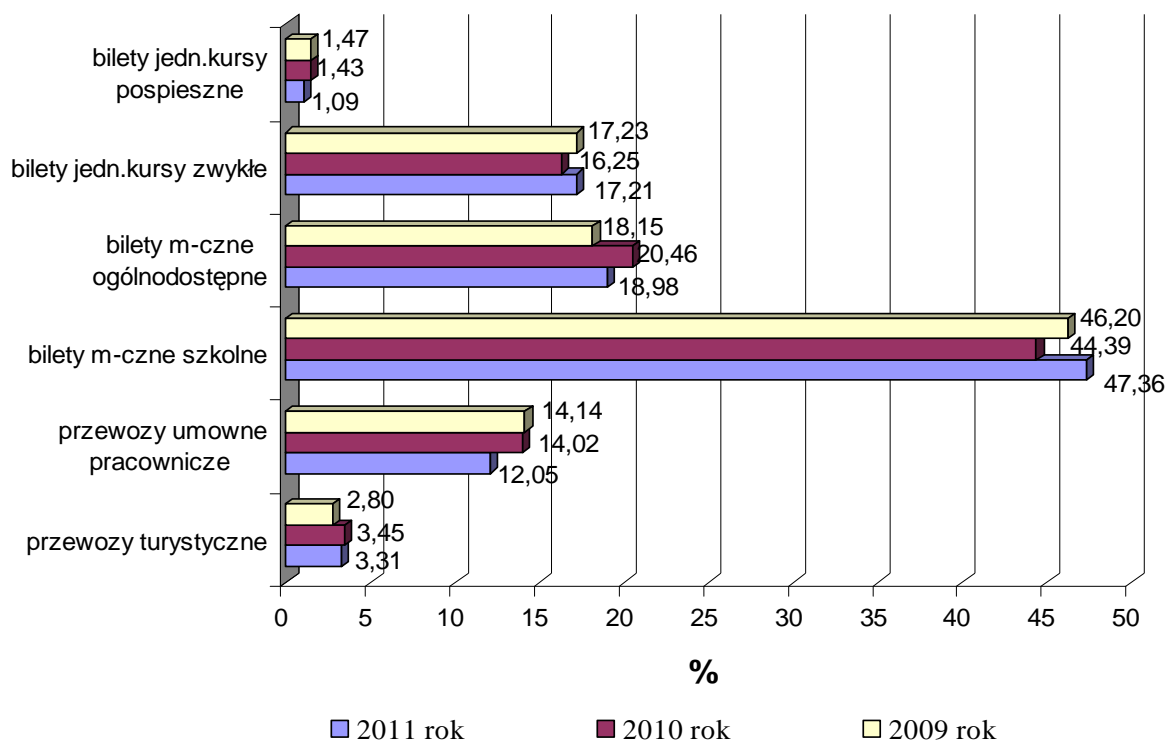


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS w Koninie S.A.

Porównując i analizując jego treść należy zaobserwować wzrost udziału przewozów na podstawie biletów miesięcznych oraz jednorazowych. Jest to bardzo pożądany trend z uwagi na udział w przychodach. Związane jest to z obsługą nowego rynku powiatu kolskiego. Zmalał udział przewozów opartych o stałe umowy z zakładami pracy, rozwiązanie umowy na dowóz pracowników KWB Konin (uzupełnieniem w miejsce tego spadku będą przewozy zamknięte dla szkół).

Wykres 6

Struktura przewozów według poszczególnych rodzajów biletów oraz przewozów w PKS w Koninie S.A. (dane za lata 2009 i 2010 oraz prognoza na 2011 rok)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS w Koninie S.A.

Przedstawiony powyżej wykres prezentuje ilość sprzedanych biletów oraz przewiezionych osób w poszczególnych kategoriach przewozów w Przedsiębiorstwie Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A..

Porównując lata 2009 oraz 2010 z prognozą na 2011 rok, zakłada się spadek sprzedaży biletów jednorazowych w komunikacji pociągowej, wzrost wartości sprzedaży biletów jednorazowych w komunikacji zwykłej.

W sprzedaży biletów miesięcznych szkolnych planowany jest istotny wzrost, natomiast w grupie biletów miesięcznych ogólnodostępnych spadek, głównie na skutek wzrostu liczby samochodów osobowych oraz bezrobocia.

Zakłada się spadek ilości przewiezionych pasażerów w przewozach pracowniczych (głównie na skutek zakończenia umowy przewozów pracowników dla KWB Konin), natomiast zakłada się zbliżoną ilość przewiezionych pasażerów w przewozach turystycznych w porównaniu do ubiegłego roku.

W prognozowanym 2011 roku na wzrost sprzedaży biletów jednorazowych w komunikacji zwykłej oraz biletów miesięcznych szkolnych wpływ miało przejęcie przez Spółkę nowego rynku przewozów pasażerskich obejmującego teren powiatu kolskiego.

W skali roku przewiduje się, iż przebieg na tym terenie osiągnie blisko 2 mln km, a wzrost pracy przewozowej może osiągnąć poziom nawet do 30%.

Średnia odległość realizowanych podróży w Polsce wyniosła w omawianym okresie 38 km, w roku ubiegłym wartość ta wynosiła 40 km.

Dla województwa wielkopolskiego dane za rok 2010 przedstawiają się następująco: *przewiezieni pasażerowie* – 42 732 tys., co stanowiło spadek o 6,7% przewozów w stosunku do poprzedniego roku (2009 rok: 45 778 tys. pasażerów). W 2010 roku *wykonano pracę przewozową*, liczoną w tys. pasażerokilometrów, na poziomie 1 514 326 (rok poprzedni to 1 685 737 tys. pasażerokilometrów), co dało spadek o 10,2%. Średnia odległość przewozu jednego pasażera wyniosła 35 km, czyli o 2 km mniej niż w roku poprzednim, a więc o średnio 3 km mniej w porównaniu do całego kraju.

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A, według ogólnie przyjętej metodologii liczenia, w 2010 r. przewiozło 5.226,4 tys. pasażerów, co stanowiło 12,2% (w roku 2009 - 5.393,9 tys. pasażerów, co stanowiło 11,8%) przewiezionych pasażerów województwa wielkopolskiego oraz podobnie jak przed rokiem 0,9% pasażerów w komunikacji ogólnopolskiej. Praca przewozowa przedsiębiorstwa w tym okresie wyniosła 109.013 tys. pasażerokilometrów (rok 2009 – 109.244 tys. pasażerokilometrów), co stanowiło w 2009 roku 15% pracy przewozowej wykonanej w województwie wielkopolskim. W roku 2010 praca przewozowa PKS w Koninie S.A. miała udział 0,5% w odniesieniu do całego kraju.

Usługi regularnego transportu osób stanowią podstawową działalność Spółki i są świadczone głównie na terenie trzech powiatów: konińskiego, słupeckiego i od 01.07.2011 roku po przejęciu rynku przewozów pasażerskich po likwidowanym przedsiębiorstwie PPKS Koło na terenie powiatu kolskiego.

Prywatni przewoźnicy autobusowi, działający na wspomnianym powyżej obszarze, głównie skupiają się na zamkniętych przewozach pracowniczych, szkolnych i turystycznych. W chwili obecnej konkurencję w obszarze komunikacji regularnej stanowią połączenia mikrobusami na trasie Konin – Stary Licheń – Helenów oraz Konin – Tuliszków - Turek.

W 2011 roku dość znacznie uległo zmianie otoczenie, w którym funkcjonuje PKS w Koninie S.A. Nadal charakteryzuje się ono silną konkurencją, niemniej jednak przejęcie rynku po PPKS Koło w istotny sposób wpłynie na umocnienie pozycji Spółki jako

przewoźnika. Pełen efekt znacznego zwiększenia pracy przewozowej będzie widoczny najwcześniej na koniec rok 2011. Po likwidacji PPKS Koło w najbliższym otoczeniu funkcjonuje jeszcze PKS w Turku S.A. (około 30 km). Dodatkowo w Koninie oraz przylegających do miasta gminach przewozy pasażerskie realizowane są również przez MZK Konin, którego teren działania w dość znacznej części pokrywa się z terenem na którym funkcjonuje PKS w Koninie S.A..

Linie komunikacyjne MZK Konin w ramach porozumień międzygminnych realizowane są w gminach:

- gminie Golina,
- gminie Kazimierz Biskupi,
- gminie Ślesin,
- gminie Kramsk,
- gminie Krzymów,
- gminie Stare Miasto.

MZK Konin obsługuje 22 regularnych linii autobusowych, miejskich oraz podmiejskich, dysponuje ponad 50 autobusami.

PKP głównie stanowi konkurencję na trasach w kierunku Konin – Poznań oraz Konin Warszawa. Transport kołowy nie jest w stanie konkurować z kolejami zarówno pod względem ceny przejazdu jak i również jego czasu.

Od 1990 roku liczba pasażerów korzystających z usług przewoźników z grupy PKS systematycznie spada, głównie dlatego, że:

- spada liczba osób czynnych zawodowo,
- spada liczba uczniów i studentów (główna grupa klientów),
- wzrasta gwałtownie liczba samochodów osobowych,
- wzrasta liczba kursów wykonywanych przez komunikację miejską poza obszarem miejskim.

Ponadto poprawa warunków życia na terenach wiejskich eliminuje część potrzeb przewozowych związanych np. z zaopatrzeniem w artykuły spożywcze czy przemysłowe.

Nieco inna sytuacja kształtuje się w przewozach okazjonalnych. Pomimo bardzo dużej konkurencji ze strony prywatnych przewoźników, zauważyć można pewne tendencje zmian w kierunku zwiększenia udziału usług Spółki w tym segmencie przewozów autobusowych w obszarze terytorialnym prowadzonej obecnie działalności gospodarczej.

Spółka, dążąc do dywersyfikacji prowadzonej działalności oraz do lepszego wykorzystania posiadanego majątku, podejmuje działania polegające na uruchamianiu

działalności gospodarczej o charakterze nieprzewozowym. W chwili obecnej świadczone są usługi napraw i obsługi pojazdów, w tym na stacji diagnostycznej, usługi ośrodka szkolenia kierowców, jak również handel paliwami i samochodowymi częściami zamiennymi. W w/w segmentach prowadzonej działalności Spółka nie ma jednak znaczącego udziału w lokalnym rynku. Podejmowane działania poszukiwania nowych, zarazem stałych odbiorców paliw przynoszą efekty wzrastających obrotów na stacjach paliw. Rośnie także konkurencja w obszarze działania ośrodka szkolenia kierowców.

5. CELE PKS W KONINIE S.A. NA LATA 2011 – 2016

5.1. Misja przedsiębiorstwa

Spółka w swojej działalności wyznaczyła sobie główny cel, który można wyrazić w stwierdzeniu: *"Usługi wysokiej jakości za atrakcyjną cenę, dostosowane do potrzeb rynku"*.

Misją, jaką Spółka może przyjąć i założyć do realizacji jest: *„Dążenie do zaspokojenia potrzeb na usługi przewozowe w transporcie pasażerskim poprzez stworzenie oferty rynkowej, maksymalizującej zadowolenie klienta i dbanie o jak najwyższą jakość świadczonych usług oraz rozwój działalności nieprzewozowej zorientowanej na rynek usługowo-handlowy”*.

Istotnym elementem wpływającym na atrakcyjność oferty jest jakość świadczonych usług, którą nieustannie należy podnosić. W obecnej sytuacji „dzikiej” konkurencji na rynku przewozów, prywatni przewoźnicy poprzez niedoinwestowanie prowadzonej przez siebie działalności, ograniczenia jakości i bezpieczeństwa nie zawsze mogą sobie pozwolić na zapewnienie określonych standardów przewozów. Wysoka jakość świadczonych przez Spółkę usług, w dłuższej perspektywie czasu, będzie mieć decydujące znaczenie w utrzymaniu obecnych oraz w pozyskiwaniu nowych klientów.

5.2. Główne cele

Jednym z celów strategicznych działania PKS w Koninie S.A., oprócz podstawowego, którym jest niewątpliwie zwiększanie wartości Spółki, powinno być stworzenie nowoczesnej sieci autobusowych połączeń międzymiastowych realizowanych pojazdami o podwyższonym standardzie. Z jednej strony poprawi to pasażerom komfort przejazdów, z drugiej zaś, poprzez zwiększenie atrakcyjności podróżowania, zapewni Spółce większą frekwencję na liniach. Tym samym podniesiona zostanie ich atrakcyjność oraz rentowność, a w konsekwencji efektywność ekonomiczna prowadzonej działalności gospodarczej.

Działania, w tym obszarze aktywności gospodarczej można uporządkować w sposób następujący:

- badania marketingowe w dziedzinie przewozów na liniach podmiejskich, krajowych i zagranicznych,

- reklama, promocja i rozwój linii autobusowych,
- wprowadzanie do eksploatacji nowoczesnego taboru,
- przygotowanie i eksploatacja nowoczesnych rozwiązań informatycznych sprzedaży i rezerwacji miejsc na linie tworzące sieć Spółki,
- wykorzystywanie danych z systemu biletu elektronicznego.

Działanie zgodnie z taką strategią wymagać będzie ciągłych inwestycji i to nie tylko w urządzenia techniczne, nowoczesny tabor, nowe technologie oraz warunkowo alternatywne źródła napędów, ale także w kadrę pracowniczą. Jest to niezbędny wymóg nadszania za potrzebami i oczekiwaniami otoczenia.

Zakłada się realizację następujących operacyjnych celów:

- dążenie do zwiększenia poziomu przychodów na działalności przewozowej,
- optymalizowanie kosztów działalności, w szczególności kosztów pracy i podstawowych kosztów zmiennych,
- kontynuowanie restrukturyzacji zatrudnienia, polegającej na jego zmniejszeniu drogą naturalnych odejść z tytułu osiągnięcia wieku emerytalnego, dostosowania zatrudnienia do wymagań otoczenia wewnętrznego Spółki oraz uwarunkowań zewnętrznych,
- dalsze rozwijanie efektywnej ekonomicznie działalności nieprzewozowej,
- zwiększenie poziomu wydajności pracy,
- efektywniejsze wykorzystanie majątku Spółki,
- dalsza modernizacja stacji paliw,
- zmiany funkcjonowania pionu technicznego, w szczególności w zakresie:
 - sposobu wykorzystania czasu pracy na stacji obsługi,
 - pozyskiwania ofert i zmian sposobów zaopatrzenia w podstawowe materiały eksploatacyjne i części zamienne,
 - nadzoru i optymalizacji zużycia materiałów eksploatacyjnych i części zamiennych oraz ogumienia.

Działania, które są podejmowane w Spółce koncentrują się, jak już wspomniano, na dwóch podstawowych priorytetach:

- ograniczenie kosztów realizacji przewozów,
- zwiększenie przychodów.

Minimalizowanie kosztów stałych i zwiększenie przychodów w latach 2012 - 2016 realizowane będzie przede wszystkim poprzez:

- rozszerzenie usług na teren powiatu kolskiego,

- wzrost przewozów zamkniętych do szkół,
- współpraca w realizacji przewozów w gminach, w których funkcjonuje poza kursami PKS-u komunikacja miejska MZK,
- stopniowe rozszerzanie działalności przewozowej na teren powiatu tureckiego.

W 2011 roku Spółka przystąpiła do 20 przetargów organizowanych w ramach zamkniętego dowozu uczniów do szkół. Dzięki takim działaniom Spółka pozyskała kompletną wiedzę o posiadanym przez konkurencję taborze oraz stawkach.

Spośród wspomnianych powyżej przetargów Spółka wygrała 8 pozyskując pracę w ilości ponad 325 tys. km w skali 10 miesięcy.

Aby w/w cele zostały osiągnięte konieczne jest znacznie szersze rozwinięcie promocji i reklamy towarów oraz usług oferowanych przez Spółkę. Opisywane obszary działania w kolejnych latach opierać się, będą podobnie jak w roku poprzednim na wykorzystaniu danych uzyskanych z funkcjonującego systemu EM-karty oraz systemu Veritum, obejmującego wszystkie działy Spółki. Opisane rozwiązania informatyczne pozwalają na:

- szczegółowe i systematyczne analizy linii i kursów,
- likwidowanie nierentownych kursów oraz uruchamianie nowych,
- zmniejszenie czasochłonności pracy, co przy zmniejszającym się stanie zatrudnienia jest bardzo istotne,
- bardziej profesjonalną obsługę pasażerów w zakresie informacji,
- poprawę i umocnienie dobrego wizerunku Spółki,
- utrzymanie dotychczasowych klientów,
- pozyskiwanie nowych klientów na przewozach regularnych, turystycznych i zamkniętych.

Kontynuowane będą negocjacje z przedstawicielami okolicznych gmin o partycypację w kosztach utrzymania nierentownych kursów (w szczególności w aspekcie zapisów ustawy z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym).

Znajdujące się na terenie Konina oraz w jego okolicach przedszkola, szkoły, parafie, biura podróży stanowią bardzo dużą grupę potencjalnych klientów. Planuje się kolejne, bezpośrednie kontakty z w/w instytucjami. Ich celem będzie kolejne zaprezentowanie oferty Spółki wraz z podejmowaniem prób nawiązania współpracy.

Planuje się także dotarcie z ofertami współpracy do podmiotów znacznie oddalonych od Konina. Wykorzystywane będą do tego wszystkie dostępne Spółce narzędzia,

między innymi reklama internetowa, poczta elektroniczna, kontakt telefoniczny oraz bezpośrednie rozmowy i kontakty. Zakłada się zintensyfikowanie czynnej obecności Spółki na „branżowych spotkaniach” (targi, sympozja, zjazdy, konferencje itp.).

Poruszane będą także możliwości wspólnych inwestycji, w tym rozwiązań w zakresie infrastruktury punktowej (nowy dworzec autobusowy, infrastruktura przystanków autobusowych, formuła wspólnego „biletu elektronicznego”, itp.).

Planuje się wykonanie kolejnych profesjonalnych folderów reklamujących szerokie spektrum usług oferowanych przez Spółkę. Tego typu działania będą miały na celu między innymi dotarcie do potencjalnych klientów, którzy nie korzystają np. z internetu. Przewiduje się stworzenie informacji o działalności na nowoczesnych nośnikach, wykorzystując do tego technologię informatyczną.

Obszarem zainteresowania objęte zostaną poszukiwania nowych połączeń komunikacyjnych, dających potencjalne możliwości zwiększenia wpływów finansowych dla Spółki.

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

Wprowadzanie promocji przy zakupach biletów, upustów cenowych dla zorganizowanych grup, loterii np. losowanie kilku biletów darmowych w danym miesiącu lub nagród rzeczowych, „bilet za złotówkę” za przejazd jednego przystanku, specjalna promocja „lojalnościowa” dla pasażerów korzystających z formuły biletów miesięcznych, itp., przyczynić się powinno do zwiększenia wolumenu sprzedaży usług Spółki.

Kolejnymi z podstawowych działań w zakresie przedsięwzięć, które Zarząd zamierza wdrażać w latach 2012 - 2016, będzie obniżanie poziomu kosztów bezpośrednich Spółki związanych z zadaniami i obsługą realizowaną przez pion techniczny. Ich zakres obejmie w zasadzie dwa obszary związane z utrzymaniem w sprawności technicznej i eksploatacyjnej posiadanego taboru samochodowego. Jednym z nich będzie analiza i działania optymalizacyjne kosztów materiałowych, podstawowych materiałów eksploatacyjnych i części zamiennych. Drugim obszarem będzie analiza oraz racjonalizacja kosztów pracy w zakresie technicznej obsługi taboru generowanych przez stację obsługi Spółki. Podstawą tej analizy będzie pomiar z rejestracją czasochłonności napraw i przeglądów, a w konsekwencji ich normalizacja.

Zarząd Spółki dostrzega pewne możliwości zwiększenia w latach 2012 - 2016 poziomu efektywności organizacji, którą zarządza, poprzez wykorzystanie elementów

nowoczesnego systemu zarządzania. Wykorzystywać on będzie nowoczesne narzędzia i oprzyrządowanie informatyczne, umożliwiające między innymi wykonanie wszelkiego rodzaju analiz, w zakresie wyboru dostawców, zużycia materiałów podstawowych i części zamiennych (czynnik materialny) wraz z identyfikacją poprawności wykonanych czynności obsługowych i naprawczych, zarówno po stronie operatorów pojazdów (przebiegi pojazdów, zespołów, ogumienia), jak i obsługi warsztatowej (czynnik ludzki).

Zakłada się potrzebę zintensyfikowania działań w obszarze sprzedaży usług przewozowych.

Utrzymanie dotychczasowego poziomu przychodów na działalności przewozowej, (lub jego zwiększeniu) jest o tyle istotne, gdyż z roku na rok obserwowany jest spadek ilości przewożonych pasażerów.

W obecnej sytuacji, przy dotychczasowym poziomie przychodów, podstawowym sposobem na poprawienie rentowności działalności Spółki jest, jak już wspomniano, stałe obniżenie poziomu kosztów jej działalności.

Cele te będą realizowane między innymi poprzez obniżenie kosztów pracy, ograniczenie posiadanych i wykorzystywanych zasobów produkcyjnych do poziomu wynikającego z oczekiwań rynku oraz potrzeb samej organizacji. Dalej będą prowadzone działania dotyczące dostosowywania turnusu rozkładu jazdy do potrzeb i potoków podróży, w szczególności jego struktury i poziomu.

6. OFERTA RYNKOWA PRZEDSIĘBIORSTWA

6.1. Usługi przewozowe

Przewozy pasażerskie są podstawową działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa, w ramach których wykonywana jest komunikacja regularna na podstawie rozkładów jazdy, przewozy pracownicze zamknięte na podstawie umów z zakładami pracy oraz przewozy turystyczne i okazjonalne. Przedsiębiorstwo świadczy również usługi przewozowe na rzecz szkół i gmin w zakresie dowozu dzieci i młodzieży.

Aktualnie w przewozach regularnych przedsiębiorstwo obsługuje 242 linie (poprzedni rok 159 linii), które składają się z 1041 kursów (poprzedni rok 957 kursów).

Dziennie średnio autobusy przedsiębiorstwa pokonują:

- w komunikacji regularnej wg rozkładu jazdy:
 - w dni robocze - 31.115 km (rok 2010 24.597 km),
 - w soboty i dni świąteczne - 11.144 km (rok 2010 8.999 km),
- w przewozach umownych szkolnych - 32.260 km

Przewozy umowne pracownicze oraz szkolne zamknięte na podstawie umów cywilnych, (prezentowane dane bez przewozów wykonywanych dla KWB Konin).

Przedsiębiorstwo realizuje także regularne kursy dalekobieżne. Do większości wymienionych miast autobusy Spółki docierają codziennie, a w przypadku takich miast jak Łódź, Toruń, Bydgoszcz czy Wrocław nawet kilka razy dziennie.

Kursami o najdalszym zasięgu są między innymi:

Konin – Katowice / Katowice - Konin,

Konin – Zgorzelec / Zgorzelec - Konin,

Konin – Wrocław / Wrocław - Konin,

Konin – Toruń / Toruń - Konin,

Konin – Bydgoszcz / Bydgoszcz - Konin,

Konin – Poznań / Poznań – Konin,

Konin – Łódź / Łódź – Konin,

Konin – Płock / Płock – Konin,

Konin – Gniezno / Gniezno – Konin,

Konin – Kalisz / Kalisz – Konin,

Konin – Włocławek / Włocławek,

Przewozy dalekobieżne i turystyczne obsługuje się taborem o wysokim standardzie: fotele o specjalnej budowie, dające pełnię wygody z możliwością między innymi spania, klimatyzacji, toalety, DVD, duże bagażniki, większe pole widoczności.

W 2010 roku po przeprowadzonych testach w autobusach najczęściej obsługujących linie dalekobieżne udostępniono nieodpłatnie dla pasażerów możliwość skorzystania w czasie podróży z bezprzewodowego internetu.

Do wykonywania przewozów pasażerskich przedsiębiorstwo posiada obecnie 184 autobusy, obsługiwane przez 172 kierowców zatrudnionych na podstawie umowy o pracę i 37 kierowców zatrudnionych na podstawie umowy zlecenie (stan na dzień 06.10. 2011 r.).

Analizowane są wnioski organizacji społecznych, prowadzone są spotkania z przedstawicielami lokalnych samorządów i grup pasażerów, zgłaszających potrzebę uruchamiania nowych kursów.

Wykonując przewozy pasażerskie przedsiębiorstwo współpracuje z innymi PKS-ami w zakresie koordynacji rozkładów jazdy. Korzysta także wzajemnie z dworców autobusowych i przystanków w ramach zawartych umów z innymi przedsiębiorstwami branżowymi.

6.2. Usługi naprawcze i badania techniczne pojazdów

Posiadając zaplecze techniczne i wyszkolonych pracowników Spółka prowadzi usługi w zakresie obsługi i naprawy pojazdów na rzecz innych podmiotów prawnych oraz osób fizycznych. Naprawiane i obsługiwane są głównie pojazdy ciężarowe i autobusy, sporadycznie wykonywane są naprawy pojazdów osobowych.

Przedsiębiorstwo posiada okręgową stację diagnostyczną, na której świadczy usługi w zakresie badań technicznych pojazdów. W związku ze zmianą zakresu działania stacji i obserwowanym od kilku lat wzrostem ilości pojazdów w Polsce wzrosły przychody z tej działalności.

Przewiduje się zwiększanie aktywności w pozyskiwaniu nowych klientów dla tego obszaru działalności.

6.3. Usługi ośrodka szkolenia kierowców

W prowadzonym przez przedsiębiorstwo ośrodka szkolenia kierowców realizowane są kursy na różne kategorie prawa jazdy. Do szkolenia wykorzystywane są obecnie: 4 samochody osobowe marki Renault Clio, jeden autobus przystosowany do nauki jazdy, jeden motocykl, dwa samochody ciężarowe marki MAN z przyczepą.

Przedsiębiorstwo posiada korzystnie położony, własny plac manewrowy, który znajduje się w bezpośrednim sąsiedztwie Wojewódzkiego Ośrodka Ruchu Drogowego. Ośrodek oraz osoby w nim zatrudnione zyskały doskonałą renomę.

6.4. Usługi dzierżawy nieruchomości

Wszystkie nieruchomości, będące w posiadaniu przedsiębiorstwa stanowią jego własność lub są w użytkowaniu wieczystym. W celu lepszego wykorzystania posiadanego majątku od kilku lat niewykorzystane w prowadzonej działalności gospodarczej obiekty są wdzierżawiane innym podmiotom lub będą poddane procedurze zbycia.

W dzierżawie na dzień 1 października 2011 roku były pomieszczenia o łącznej powierzchni 5.056 m² oraz place o powierzchni 1.967 m².

6.5. Sprzedaż na stacjach paliw ul. Poznańska, ul. Zakładowa

Uruchomienie kilka lat temu ogólnodostępnej sprzedaży paliw innym podmiotom gospodarczym oraz osobom fizycznym na posiadanych przez przedsiębiorstwo stacjach paliw pozwoliło na zwiększenie przychodów pozaprzewozowych Spółki.

Dzięki wieloletniemu budowaniu pozycji, której głównym atutem jest wysoka jakość paliw w atrakcyjnej na rynku cenie, Spółka pozyskuje systematycznie nowych klientów. W chwili obecnej klienci są zadowoleni i chętnie dokonują zakupów w naszych stacjach paliw. Spółka ma zarówno stałych odbiorców, z którymi podpisane są umowy, jak i odbiorców indywidualnych. Na stację paliw przy ul. Zakładowej, w ramach rozszerzenia oferty, wprowadzono sprzedaż gazu płynnego do pojazdów.

W punktach sprzedaży paliwa można również kupić akcesoria samochodowe, tytoń, napoje, itp.

Udział przychodów ze sprzedaży paliw w przychodach ogółem przedsiębiorstwa z roku na rok rośnie i tak:

2009 roku stanowił 24,97%,

2010 roku stanowił 31,38%,

9-miesiący 2011 roku 42,71%.

6.6. Sprzedaż części zamiennych w sklepach

Spółka w swojej ofercie handlowej prowadzi również sprzedaż części zamiennych do pojazdów, głównie ciężarowych i autobusów, ale także osobowych. Posiada obecnie jeden punkt handlowy, w którym oferuje szeroki asortyment towarów.

Posiadane w sklepie części zamienne wykorzystywane są także do wykonywanych na stacji obsługi napraw i przeglądów obcych pojazdów.

7. STRATEGIA MARKETINGOWA, PROMOCJA I REKLAMA

Zwiększająca się konkurencja w zakresie przewozów pasażerskich, głównie ze strony przewoźników prywatnych, z którymi często nie można „konkurować cenowo”, zmusza do rozszerzania asortymentu prowadzonej dotychczas sprzedaży. W miarę możliwości i oczekiwań rynku uruchamiane są nowe kursy, a także aby zachęcić pasażerów do korzystania z przejazdu autobusami Spółki, wprowadzane są nowe ulgi „komercyjne”. Obecnie pasażerom korzystającym z przejazdów autobusami przedsiębiorstwa oferowane są ulgi „komercyjne”:

- dla studentów – ulga 30% - 35% na bilety jednorazowe w kursach pospiesznych i dalekobieżnych,
- dla dzieci do lat 7 – ulga 70% na bilety jednorazowe w kursach pospiesznych,
- na przejazd na odcinku Konin – Licheń / Licheń - Konin - 4,50 zł,
- na przejazd na odcinku Niedźwiady – Kalisz / Kalisz – Niedźwiady – 2,20 zł,
- na przejazd na odcinku Słupca D.K. – Słupca D.A. / Słupca D.A. – Słupca D.K. – 1,00 zł,
- na przejazd na odcinku Konin D.K. – Konin D.A. / Konin D.A. – Konin D.K. – 1,00 zł.

Utworzona jest na terenie miasta oraz w jego obrębie tzw. „strefa 0”, w której obowiązują ceny biletów (bilet jednorazowy - 2,20 zł, bilet miesięczny dla ucznia lub studenta - 33,15 zł). W 2010 roku w sposób widoczny i jednoznaczny zostały oznakowane przystanki strefy, co ułatwiło skorzystanie z oferty.

W celu zwiększenia przychodów z działalności przewozowej Spółka dąży do zintensyfikowania działalności marketingowej. Przedstawiane są oferty do biur podróży, szkół, parafii kościelnych w zakresie przewozów turystycznych. Usługi przewozowe reklamowane są także poprzez umieszczanie informacji na dworcach i przystankach autobusowych.

Uruchomiona została reklama dźwiękowa na dworcu autobusowym oraz zamontowane bilbordy. Dzięki tym rozwiązaniom Spółka reklamuje swoją działalność, ale również komercyjnie przyjmuje zlecenia reklam zewnętrznych podmiotów.

Przy okazji reklam o usługach przewozowych zamieszczane są również informacje o świadczonych przez przedsiębiorstwo usługach naprawczych taboru samochodowego, stacji kontroli pojazdów, sklepach, stacjach paliw i szkoleniach kierowców.

W sprawie wydzierżawiania wolnych obiektów i ich zagospodarowania umieszczane są ogłoszenia w prasie i radiu lokalnym, przy wykorzystaniu internetu, szczególnie lokalnych portali internetowych, na stronach których zamieszczane są banery reklamowe z ofertą Spółki.

Przedsiębiorstwo - realizując przyjętą misję - ma na celu dążenie do jak najlepszego zaspokojenia potrzeb przewozowych. Dotyczy to nie tylko ilości przewiezionych pasażerów, ale także jak najlepszych warunków jakościowych, dlatego też kupując autobusy zwraca się uwagę, by zapewniały one określone standardy podróżowania.

Szczególną wagę przykładą się do pracy i wyglądu bezpośrednich obsługa autobusowych, jak również do poczucia i realizacji bezpieczeństwa pasażerów.

Spółka stara się wykorzystać fakt, iż dzięki ilości posiadanego taboru przedsiębiorstwo posiada atut dużej niezawodności, ponieważ jest w stanie, w przeciwieństwie do niewielkiej firmy prywatnej, która posiada dwa, trzy autobusy, w razie jego awarii, zapewnić ciągłość wykonywania przewozów.

8. ANALIZA GOSPODAROWANIA KAPITAŁEM LUDZKIM

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. jest jedną z większych spółek specjalizujących się w transporcie pasażerskim w Polsce, a w chwili obecnej największą z grupy PKS w Wielkopolsce.

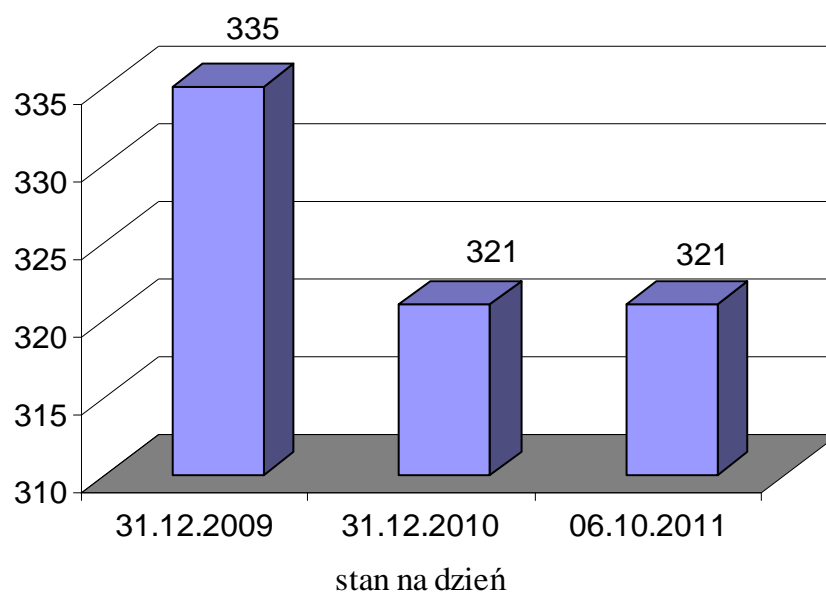
Analiza ma na celu zdiagnozowanie i ocenę potencjału kadrowego w oparciu o dane za lata 2009-2011.

8.1. Analiza wielkości zatrudnienia

Stan zatrudnienia na dzień 06.10.2011 r. w Spółce Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. wynosił 321 osób, w tym 256 pracowników fizycznych i 66 pracowników umysłowych.

Wykres 7

Zatrudnienie ogółem w PKS w Koninie S.A. w latach 2009-2011



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS w Koninie S.A.

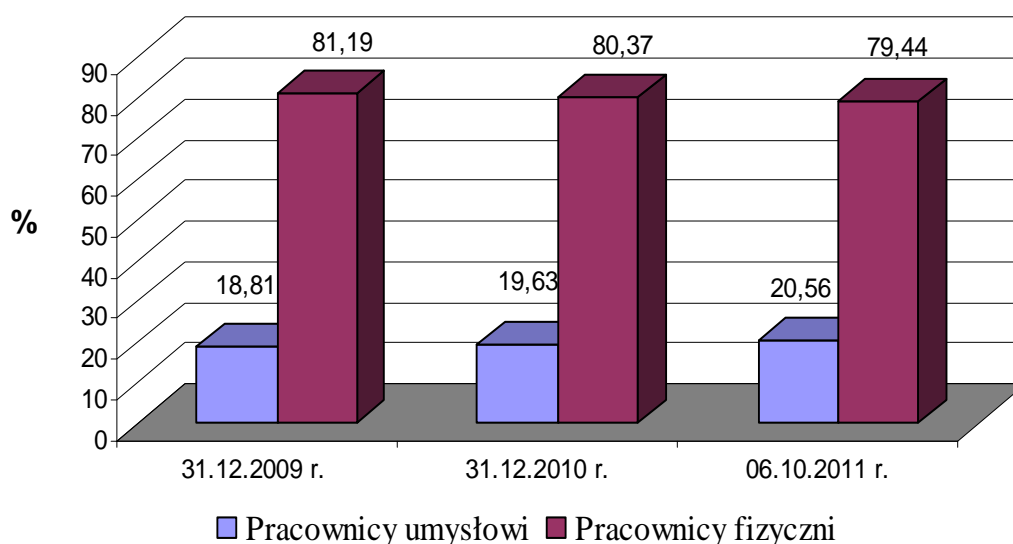
Spółka zatrudnia pracowników w oparciu o umowy o pracę na czas określony i nieokreślony oraz umowę zlecenie.

Wśród zatrudnionego personelu przeważają pracownicy fizyczni, których średni udział w strukturze ogółem wynosi blisko 80% wobec ponad 20% zatrudnionych pracowników umysłowych, na których składa się cały personel administracyjny Spółki. W opisywanym

okresie zatrudnienie w Spółce było stabilne, niemniej jednak w związku ze znacznym poszerzeniem rynku działalności od 01.07.2011 roku konieczne było jego zwiększenie, w szczególności w grupie kierowców.

Wykres 8

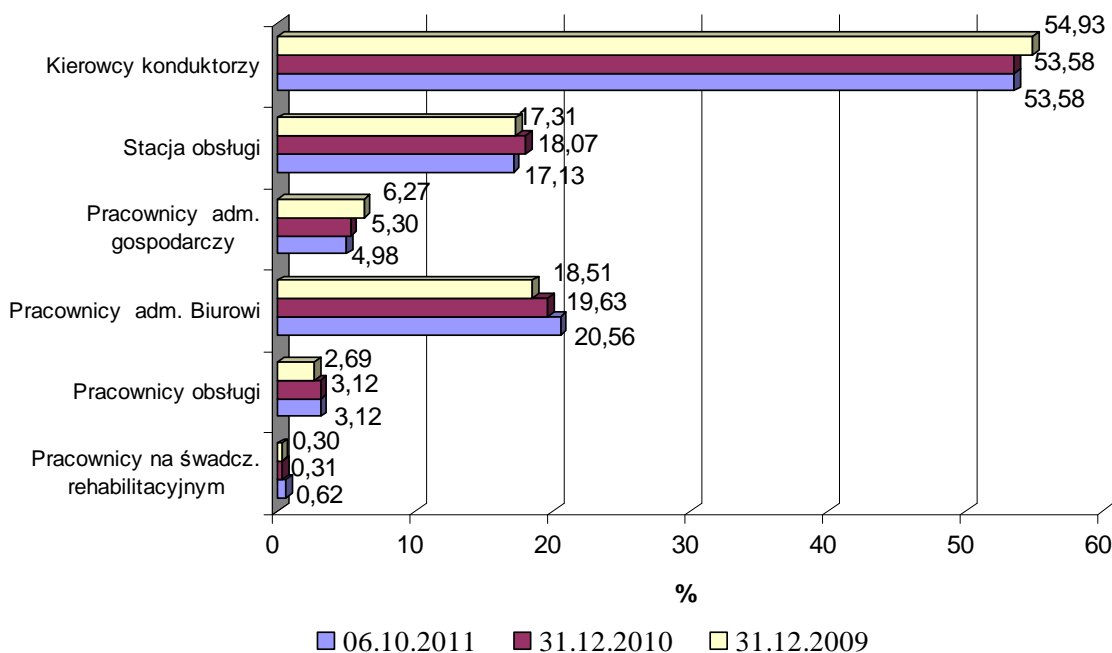
Struktura zatrudnienia z podziałem na pracowników fizycznych i umysłowych w latach 2009 -2011 w PKS w Koninie S.A.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS w Koninie S.A.

Wykres 9

Wielkość zatrudnienia według grup stanowiskowych w latach 2009-2011



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS w Koninie S.A.

Tabela 1

Zatrudnienie w etatach w latach 2009 – 2011 PKS w Koninie S.A. wg stanowisk pracy

Stanowisko	31.12.2009 rok		31.12.2010 rok		06.10.2011 rok	
	Etaty	Zlecenia	Etaty	Zlecenia	Etaty	Zlecenia
Dział ds. Obsługi komunikacji pasażerskiej						
Kierownik działu	1		1		1	
Kierownik dworców	1		1		2	
Dyspozytor	6		6		7	
Dyspozytor po. specjalista	1		1		1	
Dyspozytor po. kasjer	1		3		4	
Dyżurny ruchu	3	1	2		2	
Dyżurny ruchu po. kasjer	1		2		2	
Specjalista	1		1		1	
Kasjer	6	1	6		6	
Inspektor	1		1		1	
Referent	1		2		2	
Starszy referent	1		1		1	
Kierowca konduktor	183	12	173	15	172	37
Kierowca sam.osob-tow.	1		0		0	
Malarz - liternik	1		1		1	
Dozorca po.rob. gospod.	3		3		3	
Robotnik gospodarczy	0	1	0	1	0	2
Sprzątaczką	0	2	0	2	0	0
Opiekun dzieci przy przewozie	0	0		7		1
Zmywacz autobusowy	1	0	1	0	1	0
Razem:	213	17	205	25	207	40
Stanowisko	31.12.2009 rok		31.12.2010 rok		06.10.2011 rok	
	Etaty	Zlecenia	Etaty	Zlecenia	Etaty	Zlecenia
Dział techniczny						
Kierownik działu	1		1	0	1	0
Mistrz	2		2	0	2	0
Diagnosta	1	1	2	1	2	1

Pięcioletni Plan Rozwoju Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. w kontekście polityki transportowej, uwzględniającej zapotrzebowanie na świadczenie usług przez Spółkę w tym zakresie

Inspektor	1		1	0	1	0
Referent	1		1	0	1	0
Mechanik	27		25	0	24	1
Mechanik p.o. brygadzysta	3		3	0	3	0
Mechanik p.o. kierowca pogotowia	4		4	0	4	0
Mechanik p.o. kowal	2		2	0	2	0
Elektromechanik	7		7	0	7	1
Lakiernik	2		2	0	2	0
Tokarz	2		2	0	2	0
Spawacz	4		4	0	4	0
Monter ogumienia	2		2	0	2	0
Mechanik p.o. wydawca narzędzi	1		1	0	1	0
Wydawca narzędzi	2		2	0	1	0
Elektromonter akumulatorów i baterii	1		1	0	1	0
Monter układu zasilania	1		1	0	1	0
Robotnik gospodarczy	1		1	0	0	0
Konserwator		1		1		1
Sprzątaczką	0	1	0	1	0	1
Gotowacz napojów	0	2	0	2	0,5	1
Razem:	65	5	64	5	61,5	6

Stanowisko	31.12.2009 rok		31.12.2010 rok		06.10.2011 rok	
	Etaty	Zlecenia	Etaty	Zlecenia	Etaty	Zlecenia
Dział logistyki						
Kierownik działu	1	0	1	0	1	0
Specjalista	1,25	0	1,25	0	1,25	0
Referent	1	0	1	0	1	0
Referent stacja paliw	1	0	1	0	1	0
Starszy magazynier	1	0	1	0	1	0
Ślusarz remontowy	2	0	1	0	1	0

Murarz	1	0	1	0	1	0
Mechanik po. kierowca pogotowia	1	0	1	0	1	0
Elektromonter inst. i urz. elektrycznych	2	0	1	0	1	0
Robotnik magazynowy	3	0	3	0	2	0
Robotnik magazynowy stacji paliw	9	0	8	0	9	0
Dozorca po. robotnik gospodarczy	0	0	0	0	1	0
Dozorca	4	0	4	1	4	0
Razem:	27,25	0	24,25	1	25,25	0

Stanowisko	31.12.2009 rok		31.12.2010 rok		06.10.2011 rok	
	Etaty	Zlecenia	Etaty	Zlecenia	Etaty	Zlecenia
Dział ekonomiczno-finansowy						
Główny księgowy	1	0	1	0	1	0
Kierownik	1	0	1	0	1	0
Starszy referent	3	0	3	0	3	0
Weryfikator	1	0	1	0	1	0
Specjalista	3	0	3	0	3	0
Kasjer	1	0	1	0	1	0
Referent	4	0	4	0	4	0
Księgowa	1	0	1	0	1	0
Inspektor	1	0	0	0	0	0
Razem:	16	0	15	0	15	0

Stanowisko	31.12.2009 rok		31.12.2010 rok		06.10.2011 rok	
	Etaty	Zlecenia	Etaty	Zlecenia	Etaty	Zlecenia
Dział ogólny						
Kierownik działu	1	0	1	0	1	0
Specjalista	2	0	2	0	2	0
Archiwista	0,17	0	0,17	0	0,17	0

Referent	1	0	1	0	1	0
Sekretarka	1		1	0	1	
Asystentka ds. obsługi Zarządu	1*	0	0	0	0	0
Instruktor praktycznej nauki zawodu	0,5	0	0,5	0	0,5	0
Sprzątaczką	0	1	0	1	0	1
Robotnik gospodarczy po. gotowacz napojów	1	0	1	0	0,5	0
Razem:	7,67	1	6,67	1	6,17	1

*) urlop wychowawczy

Stanowisko	31.12.2009 rok		31.12.2010 rok		06.10.2011 rok	
	Etaty	Zlecenia	Etaty	Zlecenia	Etaty	Zlecenia
Ośrodek Szkolenia Kierowców						
Referent	1	0	1	0	1	0
Instruktor nauki jazdy	0,5	10	0,5	9	0,5	9
Instruktor nauki jazdy, po. Pełnomocnik Zarządu ds. OSK	1	0	1	0	1	0
Razem:	2,5	10	2,5	9	2,5	9

Stanowisko	31.12.2009 rok		31.12.2010 rok		06.10.2011 rok	
	Etaty	Zlecenia	Etaty	Zlecenia	Etaty	Zlecenia
Pozostali						
Zarząd	1	0	1	0	1	0
Samodzielne stanowiska	1,5	0	1,5	0	1,5	0
Specjalista	0	2	0	2	0	2
Razem:	2,5	2	2,5	2	2,5	2
Spółka razem	333,92	35	319,92	43	319,92	58

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS w Koninie S.A.

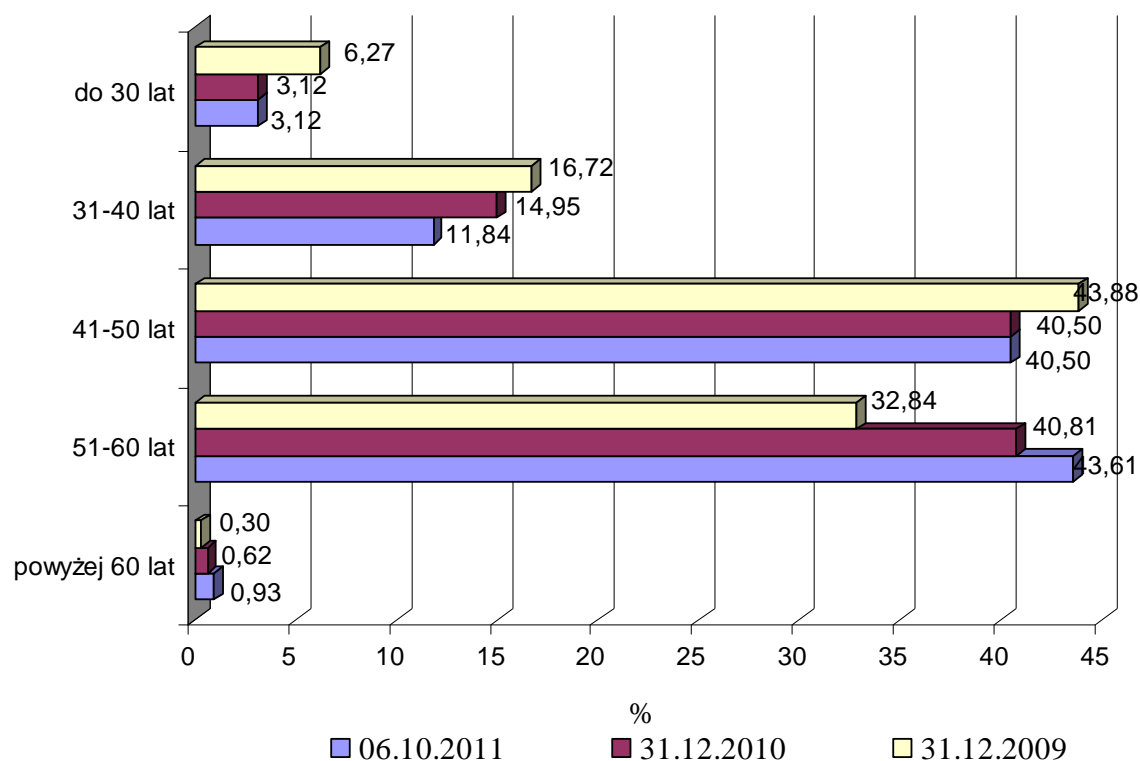
8.2. Analiza struktury zatrudnienia

Analiza struktury zatrudnienia została przeprowadzona w oparciu o następujące kryteria:

- wiek;
- płeć;
- staż pracy;
- wykształcenie pracowników.

Wykres 10

Struktura zatrudnienia według wieku w PKS w Koninie S.A. na dzień 01.10.2011 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS w Koninie S.A.

Analizując powyższe zestawienie stwierdza się, iż największą grupę pracowników według stanu na dzień 06.10.2011 r. stanowią osoby mające od 51 do 60 lat. Ich udział procentowy w analizowanym okresie w strukturze zatrudnienia kształtował się średnio na poziomie ponad 43%.

Kolejną grupą zatrudnionych pracowników są osoby w przedziale wiekowym 41-50 lat. Ich udział procentowy w analizowanym okresie kształtował się średnio ponad 40%.

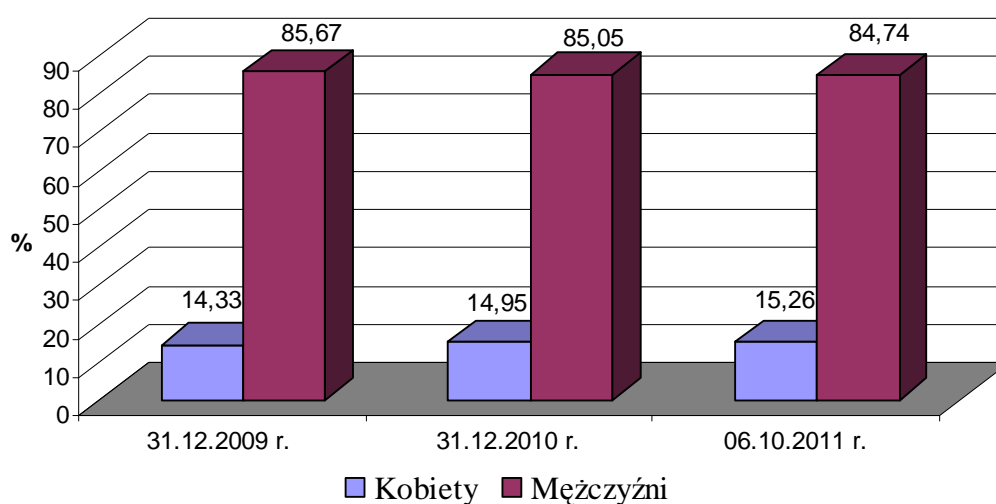
Grupa zatrudnionych pracowników w przedziale wiekowym 31- 40 lat stanowiła w badanym okresie średnio 16,7% i zmniejszyła się do poziomu 11,8% udziału w strukturze zatrudnienia ogółem.

Niewielki jest również udział osób w wieku do 30 lat. Ich średni procentowy udział w badanym okresie wyniósł 3% i zmalał w ciągu trzech ostatnich lat o połowę.

Ostatnią grupę zatrudnionych pracowników stanowią osoby z przedziału wiekowego ponad 60 lat. Ich udział w zatrudnieniu ogółem był niewielki i wynosił mniej niż 1%.

Wykres 11

Struktura zatrudnienia według płci w PKS w Koninie S.A w latach 2009-2011

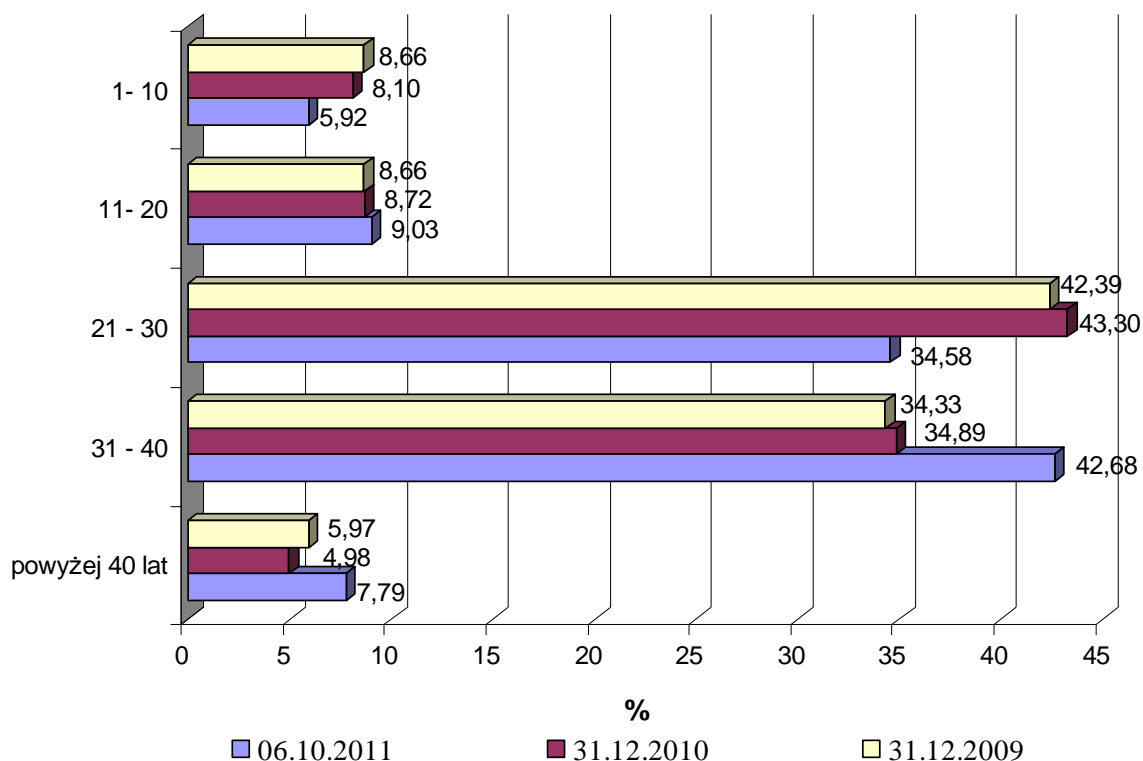


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS w Koninie S.A.

Przedstawiona powyżej struktura według płci jest typowa dla przedsiębiorstw sektora transportu. Z uwagi na taki podział znajomość składu załogi z tego punktu widzenia pozwala odpowiednio kształtować działalność socjalną i bytową Spółki.

Wykres 12

Struktura zatrudnienia wg stażu pracy w PKS w Koninie S.A lata 2009-2011



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS w Koninie S.A.

W analizowanym okresie w Spółce przeważają pracownicy ze stażem pracy od 31 do 40 lat. Ich udział procentowy w zatrudnionych ogółem według stanu na 06.10.2011 r. wyniósł 43%. Udział tych pracowników w strukturze w stosunku do 2009 r. wzrósł o 16%. Kolejną grupą pracowników, według kryterium posiadanego stażu pracy, to osoby w przedziale 21 - 30 lat. Liczba pracowników z tego przedziału zmalała ze 142 pracowników w 2009 roku do 111 na początku października 2011 roku. Liczba pracowników o stażu w przedziale 11-20 lata w analizowanym okresie utrzymywała się na stałym poziomie. Natomiast liczba pracowników z przedziału wiekowego 1-10 lat pracy, w badanym okresie zmniejszyła się. Ich udział procentowy wg stanu na dzień 06.10.2011r. wyniósł 6%. W skład tej grupy wchodziło 19 pracowników.

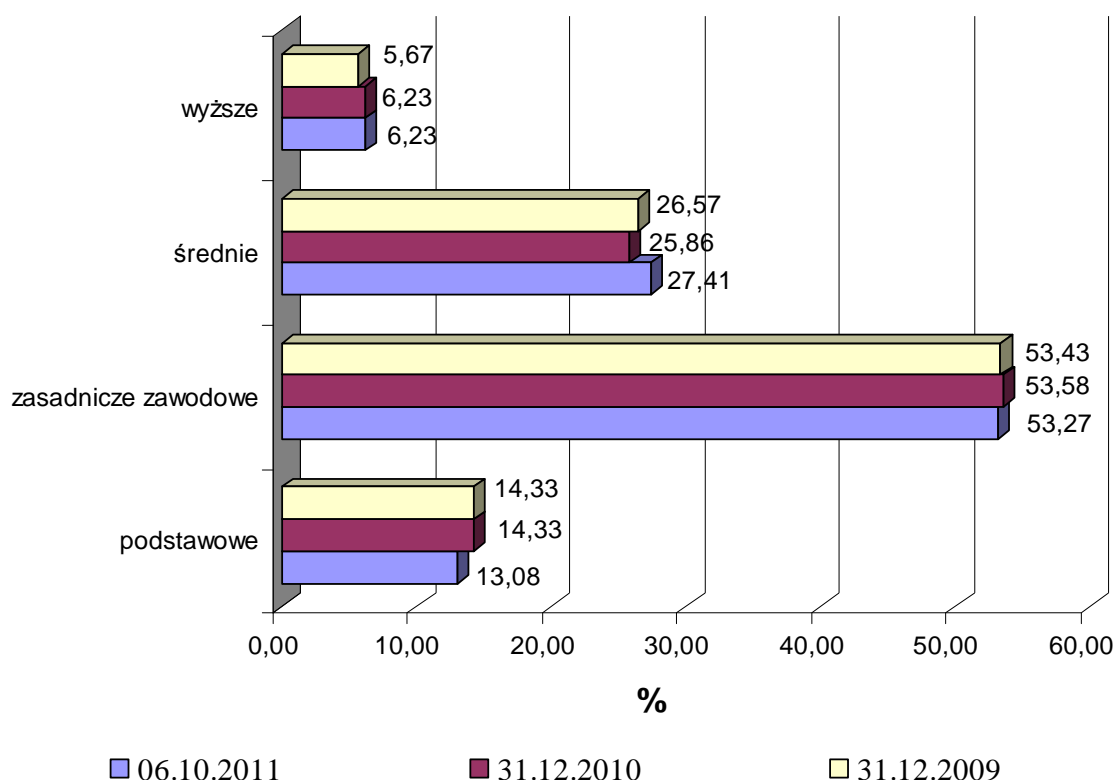
Podsumowując zatrudnienie w Spółce należy zaznaczyć, iż na dzień sporządzania opracowania Spółka zatrudniała 321 pracowników. Zatrudniony personel to głównie osoby w wieku 41-60 lat z wykształceniem zawodowym i średnim oraz stażem pracy od 21 lat wzwyż.

Spadek zatrudnienia jest wynikiem naturalnych odejść. W większości byli to pracownicy, którzy nabyli uprawnienia do emerytury bądź do świadczenia emerytalnego. Dotychczas nie

dochodziło w przedsiębiorstwie do zwolnień grupowych, nie istniała w tym obszarze działań potrzeba wystąpienia takiego zjawiska. Indywidualne zwolnienia i likwidacje stanowisk pracy z przyczyn organizacyjnych i ekonomicznych dotyczyły tylko niektórych osób i stanowisk.

Wykres 13

Struktura zatrudnienia według wykształcenia w PKS w Koninie S.A.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS w Koninie S.A.

Struktura zatrudnienia według wykształcenia nie ulega większym wahaniam. W przedstawionym okresie w Spółce przeważali pracownicy z wykształceniem zasadniczym zawodowym. Ich udział w strukturze zatrudnienia utrzymuje się co roku na porównywalnym poziomie i średnio wynosi 53%.

Drugą, pod względem udziału w strukturze zatrudnienia wg wykształcenia, grupą pracowników są osoby z wykształceniem średnim. Udział tej grupy w strukturze zatrudnienia również nie podlegał większym wahaniam, według stanu na dzień 06.10.2011 r. stanowił 27% ogółu zatrudnionych.

Trzecią grupę pod względem udziału w strukturze zatrudnienia wg wykształcenia, tworzą pracownicy z wykształceniem podstawowym. Udział tej grupy pracowników jest stabilny. Według stanu na dzień 06.10.2011 r. stanowili 14% ogółu zatrudnionych a ich udział w stosunku do roku 2009 zmalał o 4%.

Ostatnią grupę tworzą pracownicy z wykształceniem wyższym. Ich udział w strukturze zatrudnienia jest niewielki. Na początku października 2011 roku Spółka zatrudniała tylko 20 pracowników z wykształceniem wyższym.

8.3. Analiza poziomu wynagrodzeń osobowych

Analiza danych wskazuje, że w roku 2009 suma wypłaconych wynagrodzeń brutto wyniosła 10.037.769,28 zł. i była wyższa niż w roku 2010 o 0,43% ponieważ w tym roku wypłacono wynagrodzenia na łączną 9.994.462,06 zł.

Natomiast planowana na rok 2011 suma wypłaconych wynagrodzeń osobowych powinna wynieść 9.818.690,00 zł i będzie mniejsza o 1,76% w stosunku do roku 2010 i o 2,18% w stosunku do roku 2009.

Poziom średnich miesięcznych wynagrodzeń za lata 2008, 2009, 2010, 2011 przedstawia tabela nr 2.

Tabela 2

Średnie wynagrodzenie w poszczególnych grupach pracowniczych

Grupa pracownicza	2008 r.	2009 r.	2010 r.	2011 r.
Kierowcy konduktorzy	2385,32	2492,98	2593,19	2665,05
Zaplecze techniczne	2067,04	2121,18	2373,17	2506,78
Pracownicy gospodarczy	2079,23	2152,85	2539,40	2427,34
Pracownicy obsługi	1823,90	1978,69	2208,98	2182,69
Pracownicy na stan. nierobotniczych	2643,57	2662,89	2727,40	2728,34
Ogółem pracownicy	2333,13	2453,02	2562,68	2621,78

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS w Koninie S.A.

Dużą pozycję w kosztach wynagrodzeń stanowią wynagrodzenia za staż pracy - 17,46% oraz nagrody jubileuszowe i odprawy emerytalne – 4,64%.

Związane jest to z faktem, że w przedsiębiorstwie pracuje przede wszystkim załoga z dużym stażem pracy, pracowników stosunkowo młodych jest bardzo mało, a w/w świadczenia zagwarantowane są Zakładowym Układem Zbiorowym Pracy. Koszty ubezpieczeń społecznych pracowników kształtują się proporcjonalnie do wysokości wynagrodzeń. W 2010 roku wyniosły 1.778.463,07 zł, co stanowi 7,16% wartości kosztów w układzie rodzajowym.

Tabela 3

Dynamika wynagrodzeń w poszczególnych grupach pracowniczych

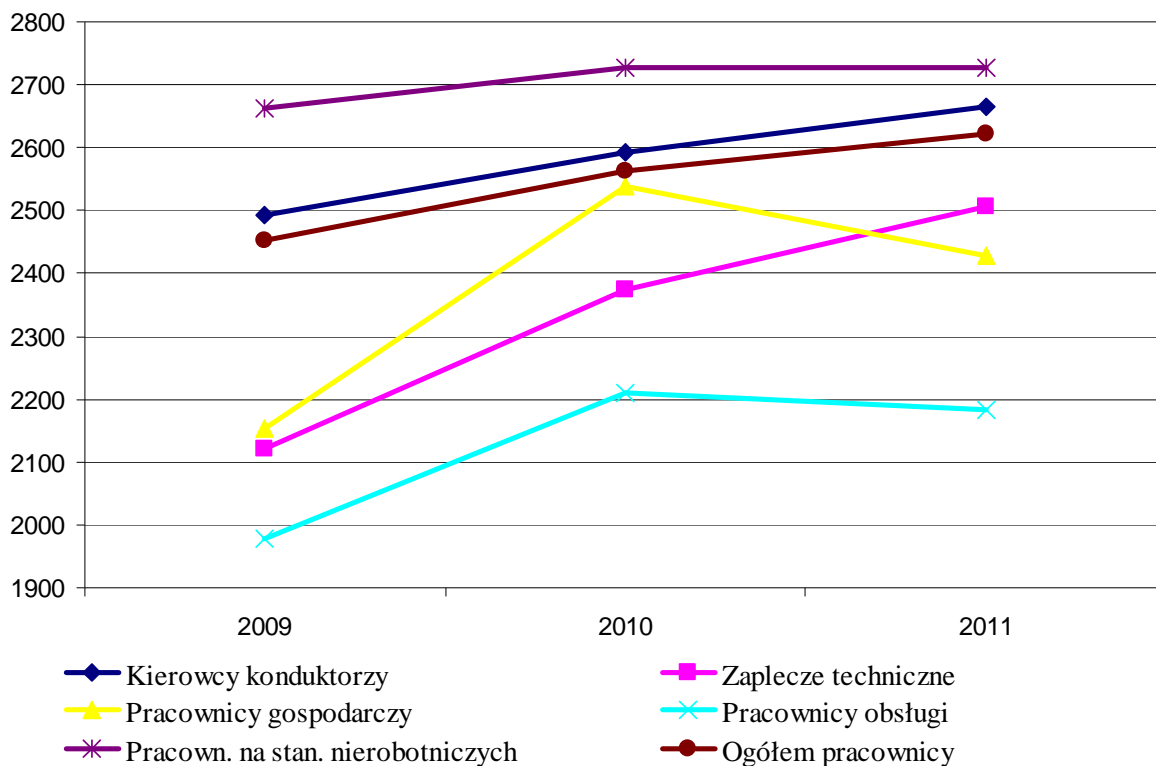
Grupa pracownicza	2009/2008	2010/2009	2011/2010
Kierowcy konduktorzy	104,51	104,02	102,77
Zaplecze techniczne	102,62	111,88	105,63
Pracownicy gospodarczy	103,54	117,96	95,59
Pracownicy obsługi	108,49	111,64	98,81
Pracownicy na stan. nierobotniczych	100,73	102,42	100,03
Ogółem pracownicy	105,14	104,47	102,31

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS w Koninie S.A.

Analizę poziomu i dynamiki średniomiesięcznych wynagrodzeń pracowników przedsiębiorstwa należy poprzedzić analizą zmian w zakresie struktury zatrudnienia. W 2009 roku Spółka zatrudniała pracowników na 341 etatach. Dwa lata później było to prawie 16 etatów mniej. Spadek zatrudnionych dotyczył wszystkich grup pracowniczych. Największa redukcja dokonała się jednak wśród kierowców, gdzie liczba etatów zmalała na przestrzeni dwóch lat o ponad 7,09%. Dane zaprezentowane w tabeli 1 wskazują, że najwięcej zatrudnionych było na stanowisku kierowcy. Zatrudnienie w tej grupie pracowników (w przeliczeniu na etaty) stanowiło w 2009 roku od 55,73% i 54,33% w 2010 roku ogółu zatrudnionych w PKS w Koninie S.A. Liczba etatów w poszczególnych latach rozpatrywanego okresu systematycznie malała.

Wykres 14

Średniomiesięczne wynagrodzenie w PKS w Koninie S.A.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS w Koninie S.A.

Średnie wynagrodzenie brutto w Spółce w prezentowanym okresie wykazywało tendencje wzrostowe. Wzrost w roku 2009 i 2010 wyniósł odpowiednio 5,14% w stosunku rocznym. Na koniec 2010 r. średnia płaca w Spółce wyniosła 2.562,68 zł i wzrosła w stosunku do roku poprzedniego o ok. 4,47%. Planuje się, że średnia płaca na koniec 2011 roku wyniesie 2.621,78 zł i będzie wyższa w stosunku do 2010 roku o 2,31 %.

W skali całego kraju obserwowano silną presję wzrostu płac, a wzrost wynagrodzeń jaki miał miejsce w latach 2009 - 2010 w całej gospodarce wyniósł odpowiednio 5,4% i 3,9%. W związku z powyższym wartość wskaźnika przyrostu płac w Spółce jest porównywalna w stosunku do wzrostu wynagrodzeń, jaki miał miejsce w skali całej gospodarki.

8.4. Dokumenty prawne regulujące sytuację zatrudnienia pracowników w PKS w Koninie S.A.

Dokumentami regulującymi sytuację pracowniczą w Przedsiębiorstwie Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. są:

- Kodeks pracy,
- Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy,
- Regulamin Pracy Pracowników PKS w Koninie S.A.,
- inne ustawy oraz akty wykonawcze, określające prawa i obowiązki pracowników oraz pracodawców.

8.5. System pracy

Zgodnie z Regulaminem Pracy Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. w Spółce obowiązuje czas pracy wynoszący 8 godzin dziennie i 40 godzin tygodniowo, 3 zmianowy, jednozmianowy, wielozmianowy, przerwany czas pracy system organizacji czasu pracy. System czasu pracy kierowców określa harmonogram pracy.

Wypłata wynagrodzeń i innych świadczeń wynikających ze stosunku pracy odbywa się:

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

8.6. Zasady wynagradzania pracowników

Na wynagrodzenie pracowników Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. składają się:

- płaca zasadnicza,
- premie,
- dodatki do wynagrodzeń,

- wynagrodzenia prowizyjne,
- wynagrodzenia ryczałtowe.

Ponadto pracownikom przysługują:

- nagrody jubileuszowe,
- odprawy pieniężne w związku z przejściem na emeryturę lub rentę,
- odprawa pieniężna w związku z rozwiązaniem stosunku pracy z przyczyn nie dotyczących pracowników.

Na podstawie unormowań zawartych w ZUZP, pracownik może liczyć na dodatki do płacy, w szczególności za:

- pracę w godzinach nadliczbowych,
- pracę w porze nocnej,
- staż pracy.

8.7. System motywacyjny

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. stosuje system motywacyjny zgodnie z zapisami w Zakładowym Układzie Zbiorowym Pracy. Poza wynagrodzeniem zasadniczym pracownikom przysługują:

W oparciu o System Zbiorowy przedsiębiorstwo zobligowało się do wypłat nagród jubileuszowych i jest on na następującym poziomie:

- 100% po 15 latach pracy,
- 150% po 20 latach pracy,
- 250% po 25 latach pracy,
- 350% po 30 latach pracy,
- 400% po 35 i więcej latach pracy.

Taki poziom nagród jubileuszowych wobec sytuacji finansowej przedsiębiorstwa oraz tendencji w sferze gospodarki rynkowej w Polsce wydaje się być zawyżony, niekorzystny dla przedsiębiorstwa, jednak wpływa na fakt przywiązania pracownika do zakładu.

Podobnie nie przystający do zasad wynagradzania w przedsiębiorstwach rynkowych jest poziom odpraw emerytalnych lub rentowych:

- po 20 latach pracy 150%;
- po 25 latach pracy 250%;
- po 30 latach pracy 350%;
- po 35 i więcej latach pracy 400%.

Dodatkowym elementem systemu motywacyjnego są bezpłatne przejazdy autobusami przysługujące pracownikom. Taki system funkcjonuje także w innych przedsiębiorstwach transportu publicznego.

Jednym z elementów systemu motywacyjnego są szkolenia pracowników. Szkolenia okresowe (BHP itp.) pracowników w PKS w Koninie S.A. odbywają się w oparciu o odpowiednie przepisy, natomiast pozostałe szkolenia są realizowane w zależności od zapotrzebowania i wpływających do Spółki ofert.

Przedsiębiorstwo stosuje również takie elementy poprawiające sprawność funkcjonowania Spółki, jak kilometrówka czy telefony komórkowe. Telefon komórkowy i kilometrówka dla dojeżdżających do pracy są udostępniane na zasadzie imiennych umów cywilnoprawnych.

9. ANALIZA EKONOMICZNO – FINANSOWA

9.1. Ocena sytuacji majątkowej Spółki

9.1.1. Analiza wielkości, struktury i dynamiki aktywów bilansu

Ocenę majątkową Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. dokonano na podstawie analizy wielkości, struktury i dynamiki aktywów bilansu za lata 2011-2009. Analiza wielkości i struktura posiadanych aktywów jest jednym z elementów oceny sytuacji majątkowej Spółki. Umożliwia ona ocenę dostosowania relacji strukturalnych w zakresie zasobów majątkowych do potrzeb jednostki wynikających ze specyfiki i skali działalności.

Przyjmuje się, że im wyższy jest udział aktywów trwałych, a tym samym mniejszy udział aktywów obrotowych w całości aktywów, tym wyższy stopień związania i „unieruchomienia” aktywów.

Natomiast, gdy majątek obrotowy jest większy od majątku trwałego wówczas struktura aktywów ogółem Spółki jest korzystniejsza, gdyż majątek ten:

- poprawia płynność jednostki,
- przyczynia się do generowania przychodów,
- umożliwia szybsze dostosowanie zasobów majątkowych do oczekiwań rynkowych.

W poniższej tabeli przedstawiono wielkość, strukturę i dynamikę aktywów bilansu Spółki za lat 2011-2009.

Tabela 4

Struktura i dynamika aktywów bilansu Spółki

AKTYWA	31.12.2011 r*	Strukt. w %	31.12.2010 r.	Strukt. w %	31.12.2009 r.	Strukt. w %	Dynam.	
							w % 11/10	w % 10/09
A. Aktywa trwałe	12 698 603.00	65.45	13 144 254.71	69.51	13 300 399.20	68.40	96.61	98.83
I Wartości niematerialne i prawne	36 497.00	0.19	76 313.83	0.40	116 129.73	0.60	47.82	65.71
3. Inne wartości niematerialne i prawne	36 497.00	0.19	76 313.83	0.40	116.13	0.00	47.82	65 714.29
II Rzeczowe aktywa trwałe	12 335 558.00	63.57	12 741 392.88	67.38	12 857 721.47	66.12	96.81	99.10
1. Środki trwałe	12 285 558.00	63.32	12 614 465.90	66.71	12 551 104.51	64.54	97.39	100.50
a) grunty własne (w tym prawo użytk. wieczyst.)	240 528.00	1.24	263 699.78	1.39	286 872.55	1.48	91.21	91.92
b) budynki, lokale i obiekty inżyn. lądow. i wod.	3 890 700.00	20.05	4 196 475.99	22.19	4 474 548.15	23.01	92.71	93.79
c) urządzenia techniczne i maszyny	329 330.00	1.70	368 932.91	1.95	146 440.20	0.75	89.27	251.93
d) środki transportu	7 790 000.00	40.15	7 752 893.13	41.00	7 602 933.71	39.10	100.48	101.97
e) inne środki trwałe	35 000.00	0.18	32 464.09	0.17	40 309.90	0.21	107.81	80.54
2. Środki trwałe w budowie	50 000.00	0.26	126 926.98	0.67	306 616.96	1.58	39.39	41.40
III Należności długoterminowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IV Inwestycje długoterminowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
V Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	326 548.00	1.68	326 548.00	1.73	326 548.00	1.68	100.00	100.00
1. Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodow.	326 548.00	1.68	326 548.00	1.73	326 548.00	1.68	100.00	100.00
B. Aktywa obrotowe	6 704 709.63	34.55	5 764 312.87	30.49	6 145 160.00	31.60	116.31	93.80
I Zapasy	830 000.00	4.28	967 472.09	5.12	963 260.92	4.95	85.79	100.44
1. Materiały	530 000.00	2.73	610 267.88	3.23	562 011.97	2.89	86.85	108.59
4. Towary	300 000.00	1.55	352 479.21	1.86	398 373.95	2.05	85.11	88.48
5. Zaliczki na poczet dostaw	0.00	0.00	4 725.00	0.02	2 875.00	0.01	0.00	164.35
II Należności krótkoterminowe	2 350 000.00	12.11	1 242 316.63	6.57	1 498 249.95	7.70	189.16	82.92
1. Należności od jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2. Należności od pozostałych jednostek	2 350 000.00	12.11	1 242 316.63	6.57	1 498 249.95	7.70	189.16	82.92
a) z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty;	1 100 000.00	5.67	734 178.87	3.88	535 792.92	2.76	149.83	137.03
- do 12 miesięcy	1 100 000.00	5.67	734 178.87	3.88	535 792.92	2.76	149.83	137.03
b) z tytułu podatków dotacji., ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz inne świad.	980 000.00	5.05	252 511.11	1.34	702 726.00	3.61	388.10	35.93
c) inne	270 000.00	1.39	255 626.65	1.35	259 731.03	1.34	105.62	98.42
d) dochodzone na drodze sądowej	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III Inwestycje krótkoterminowe	3 254 709.63	16.77	3 320 923.45	17.56	3 401 425.03	17.49	98.01	97.63
1. Krótkoterminowe aktywa finansowe	3 254 709.63	16.77	3 320 923.45	17.56	3 401 425.03	17.49	98.01	97.63
c) środki pieniężne i inne aktywa finansowe	3 254 709.63	16.77	3 320 923.45	17.56	3 401 425.03	17.49	98.01	97.63
- środki pieniężne w kasie i na rachunkach	54 709.63	0.28	95 787.82	0.51	502 896.87	2.59	57.12	19.05
- inne środki pieniężne	3 200 000.00	16.49	3 225 135.63	17.06	2 898 528.16	14.91	99.22	111.27
IV Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	270 000.00	1.39	233 600.70	1.24	282 224.10	1.45	115.58	82.77
RAZEM AKTYWA	19 403 312.63	100.00	18 908 567.58	100.00	19 445 559.20	100.00	102.62	97.24

* wartości obejmują dane rzeczyste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowaną wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Z analizy aktywów bilansu Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. za lata 2011-2009 wynika, że:

- majątek Spółki w ciągu analizowanego okresu zmniejszył się o 42,3 tys. zł, tj. o 0,22 %,
- w strukturze aktywów dominującą pozycję stanowią aktywa trwałe 65,45%, których wartość zmniejszyła się w stosunku do roku ubiegłego o 445,6 tys. zł, tj. o 3,39%,
- w strukturze aktywów obrotowych dominującą pozycję stanowią inwestycje krótkoterminowe, a w szczególności środki pieniężne i inne aktywa pieniężne, stanowiące 16,8% aktywów,
- rosnący udział należności krótkoterminowych spowodowany był rosnącymi obrotami na stacjach paliw.

9.1.2. Analiza sprawności działania

Wskaźniki sprawności zarządzania majątkiem (obrotowości) służą do oceny efektywności wykorzystania aktywów i obrazują zdolność przedsiębiorstwa do generowania przychodów ze sprzedaży przy wykorzystaniu posiadanych zasobów. Wskaźniki te informują o tempie rotacji majątku ogółem bądź określonych grup majątku.

Do najpowszechniej stosowanych wskaźników sprawności zarządzania majątkiem należą:

- wskaźnik długości cyklu zapasów,
- wskaźnik długości cyklu należności,
- wskaźnik długości cyklu zobowiązań.

Bardzo istotną kwestią dla każdego przedsiębiorstwa jest również kontrola prawidłowości gospodarowania zapasami. Poziom zapasów w przedsiębiorstwie powinien pozostawać w ścisłym związku z wielkością kosztów produkcji wyrobów oraz usług. Wskaźnik rotacji zapasów informuje o tym, jak długo zapasy przeciętnie oczekują na sprzedaż. Zwykle wzrost tempa rotacji zapasów świadczy o wzroście efektywności zarządzania tą sferą działalności firmy. Niekiedy jednak za relatywną poprawą tego wskaźnika kryje się zbyt niski poziom zapasów, który może zagrażać ciągłości procesów produkcji i sprzedaży.

Kolejnym wskaźnikiem rotacji majątku obrotowego jest cykl inkasa należności, który informuje, jak długo przeciętnie przedsiębiorstwo oczekuje na zapłatę za sprzedane produkty.

Wielkość wskaźnika rotacji należności zależy od polityki, jaką firma prowadzi wobec odbiorców i od skuteczności egzekwowania należnych kwot. Liberalna polityka wobec odbiorców powoduje zmniejszenie rotacji należności, natomiast surowa polityka kredytu kupieckiego znajduje odzwierciedlenie w krótkim cyklu inkasa należności.

Równie istotna dla funkcjonowania firmy jest polityka prowadzona wobec dostawców, od której zależy cykl płatności zobowiązań w dniach. Wskaźnik płatności zobowiązań informuje o długości okresu, jaki upływa pomiędzy uzyskaniem przychodów ze sprzedaży a zapłatą zobowiązań wobec dostawców.

Poniżej zaprezentowano, jak kształtowały się w Spółce wskaźniki sprawności działania.

Tabela 5

Lp.	Nazwa wskaźnika	Formuła obliczeniowa	Pożądana wielkość	2011 r.*	2010 r.	2009 r
Wskaźniki sprawności działania						
1.	Wskaźnik rotacji aktywów	przychody ze sprzedaży produktów i towarów / aktywa ogółem	max	1.99	1.78	1.62
2.	Wskaźnik rotacji środków trwałych	przychody ze sprzedaży produktów i towarów / środki trwałe	max	3.15	2.66	2.50
3.	Wskaźnik rotacji aktywów obrotowych	przychody ze sprzedaży produktów i towarów / aktywa obrotowe	max	5.77	5.83	5.11
4.	Szybkość obrotu zapasami w dniach	przec. stan zapasów *365 / (wartość sprzedaży towarów i mater. + koszt wytw. sprzed. prod.)	min	9.08	11.18	11.10
5.	Szybkość obrotu należności w dniach	przec. stan należności z tyt. dostaw i usług * 365 / przychody ze sprzedaży produktów i towarów	-	8.66	6.90	7.46
6.	Szybkość spłaty zobowiązań w dniach	przec. stan zob. kr. z tyt. dostaw i usług *365 / (wart. sprzed. tow. i mater. + koszt wytw. sprzed. prod.)	-	14.69	14.30	13.06

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

Wszystkie wskaźniki rotacji w analizowanym okresie wykazują tendencję wzrostową, a ich wartości na koniec okresu ukształtowały się odpowiednio: wskaźnik rotacji aktywów – 1,99, wskaźnik rotacji aktywów trwałych -3,15, wskaźnik rotacji aktywów obrotowych – 5,77.

Wskaźnik obrotu zapasami w dniach uległ skróceniu z 11 dni w 2009 r. do 9 dni w 2011 r.

Pozytywnie kształtuje się relacja wartości wskaźnika obrotu należnościami w dniach, który wyniósł niespełna 9 dni, do wartości wskaźnika obrotu zobowiązaniami w dniach, który wyniósł prawie 15 dni. Informuje to nas o tym, że Spółka o prawie 6 dni szybciej ściąga

swoje należności, niż spłaca swoje zobowiązania bieżące, czyli korzysta z kredytu kupieckiego.

9.2. Ocena sytuacji finansowej Spółki

9.2.1. Analiza wielkości, struktury i dynamiki pasywów bilansu

Analiza struktury pasywów bilansu jest elementem oceny sytuacji kapitałowej Spółki. Struktura pasywów pokazuje z jakich źródeł został sfinansowany majątek jednostki. Analiza struktury pasywów pozwala na ocenę dostosowania relacji strukturalnych w zakresie źródeł finansowania do warunków działalności Spółki. Podobnie jak w przypadku wskaźników struktury aktywów, wskaźniki struktury pasywów o najwyższym poziomie agregacji są wskaźnikami ukazującymi udział kapitałów własnych oraz kapitałów obcych w całej wartości pasywów.

Niezwykle istotna jest relacja poszczególnych pozycji aktywów do poszczególnych pozycji źródeł finansowania. Relacja aktywów trwałych do kapitałów własnych, w której aktywa trwałe są sfinansowane w całości kapitałem własnym nazywa się złotą zasadą bilansową. Reguła ta powinna być stosowana przez jednostki stosujące konserwatywną i bezpieczną politykę finansową.

W poniższej tabeli przedstawiono wielkość, strukturę i dynamikę pasywów bilansu Spółki za lata 2011-2009.

Tabela 6

Struktura i dynamika pasywów bilansu Spółki

PASYWA	31.12.2011 r*	Strukt. w %	31.12.2010 r.	Strukt. w %	31.12.2009 r.	Strukt. w %	Dynam.	
							w % 11/10	w % 10/09
A Kapitał (fundusz) własny	13 046 676.63	67.24	13 015 676.63	68.83	13 734 846.96	70.63	100.24	94.76
I Kapitał (fundusz) podstawowy	10 000 000.00	51.54	10 000 000.00	52.89	10 000 000.00	51.43	100.00	100.00
IV Kapitał (fundusz) zapasowy	3 015 676.63	15.54	3 734 846.96	19.75	4 027 439.82	20.71	80.74	92.74
VII Nie podzielony wynik finansowy z lat ubiegłych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VII Wynik finansowy netto roku obrotowego	31 000.00	0.16	-719 170.33	-3.80	-292 592.86	-1.50	104.31	-245.79
B Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	6 356 636.00	32.76	5 892 890.95	31.17	5 710 712.24	29.37	107.87	103.19
I. Rezerwy na zobowiązania	1 696 636.00	8.74	1 650 040.57	8.73	1 904 348.01	9.79	102.82	86.65
1. Rezerwy z tytułu odroczonego podatku dochod.	1 000.00	0.01	567.00	0.00	707.00	0.00	176.37	80.20
2. Rezerwy na świadczenia emerytalne i podobne	1 615 636.00	8.33	1 611 833.00	8.52	1 632 833.00	8.40	100.24	98.71
- długoterminowe	1 025 636.00	5.29	1 122 318.00	5.94	1 105 480.00	5.68	91.39	101.52
- krótkoterminowe	590 000.00	3.04	489 515.00	2.59	527 353.00	2.71	120.53	92.82
3. Pozostałe rezerwy	80 000.00	0.41	37 640.57	0.20	270 808.01	1.39	212.54	13.90
- krótkoterminowe	80 000.00	0.41	37 640.57	0.20	270 808.01	1.39	212.54	13.90
II. Zobowiązania długoterminowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III. Zobowiązania krótkoterminowe	3 195 000.00	16.47	3 182 747.09	16.83	2 768 209.13	14.24	100.38	114.97
1. Wobec jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2. Wobec pozostałych jednostek	2 945 000.00	15.18	2 924 167.80	15.46	2 526 045.21	12.99	100.71	115.76
d) z tytułu dostaw i usług o okresie wymagalności:	1 450 000.00	7.47	1 456 943.43	7.71	1 012 404.77	5.21	99.52	143.91
- do 12 miesięcy	1 450 000.00	7.47	1 456 943.43	7.71	1 012 404.77	5.21	99.52	143.91
g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	730 000.00	3.76	766 639.55	4.05	706 412.91	3.63	95.22	108.53
h) z tytułu wynagrodzeń	650 000.00	3.35	574 777.99	3.04	540 531.16	2.78	113.09	106.34
i) inne	115 000.00	0.59	125 806.83	0.67	266 696.37	1.37	91.41	47.17
3. Fundusze specjalne	250 000.00	1.29	258 579.29	1.37	242 163.92	1.25	96.68	106.78
IV. Rozliczenia międzyokresowe	1 465 000.00	7.55	1 060 103.29	5.61	1 038 155.10	5.34	138.19	102.11
2. Inne rozliczenia międzyokresowe	1 465 000.00	7.55	1 060 103.29	5.61	1 038 155.10	5.34	138.19	102.11
- długoterminowe	315 000.00	1.62	255 786.97	1.35	280 663.21	1.44	123.15	91.14
- krótkoterminowe	1 150 000.00	5.93	804 316.32	4.25	757 491.89	3.90	142.98	106.18
RAZEM PASYWA	19 403 312.63	100.00	18 908 567.58	100.00	19 445 559.20	100.00	102.62	97.24

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartości za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Z analizy pasywów bilansu Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. za lata 2011-2009 wynika, że:

- w strukturze pasywów dominującą pozycję stanowią kapitały własne, których udział na koniec 2011 r. wyniósł 67,27%,
- Spółka nie posiada zobowiązań długoterminowych,
- w strukturze zobowiązań krótkoterminowych dominującą pozycję stanowią zobowiązania z tytułu dostaw i usług – 7,47%, a ich wartość wzrosła na skutek zwiększonych obrotów na działalności handlowej.

9.2.2. Analiza płynności

Wskaźniki płynności mierzą zdolność przedsiębiorstwa do wywiązywania się z bieżących zobowiązań w najbliższym okresie (1 roku). Poniżej zaprezentowano ich wartości dla Spółki.

Wskaźnik bieżącej płynności finansowej ukazuje, w jakim stopniu zobowiązania krótkoterminowe pokryte są przez aktywa, które w najbliższej przyszłości zostaną zamienione na środki pieniężne. Optymalny poziom wskaźnika jest w znacznym stopniu uwarunkowany specyfiką działania przedsiębiorstwa, w tym długością cyklu produkcyjnego oraz stosowanymi formami rozliczeń. Najczęściej jednak uważa się, że jego wielkość powinna zawierać się w przedziale od 1,5 do 2,0. Zarówno zbyt wysoki, jak i zbyt niski poziom wskaźnika bieżącej płynności finansowej powoduje negatywne konsekwencje dla firmy. Nadmierna płynność świadczy o niedostatecznej rotacji majątku obrotowego przedsiębiorstwa, co w rezultacie wpływa ujemnie na zyskowność funduszy własnych. Z kolei niższy od optymalnego poziom wskaźnika sygnalizuje niebezpieczeństwo utraty przez przedsiębiorstwo zdolności do terminowego regulowania bieżących zobowiązań. Wskaźnik bieżącej płynności finansowej nie uwzględnia problemu różnej szybkości przemiany w gotówkę poszczególnych składników majątku obrotowego przedsiębiorstwa. W praktyce zapasy, jako najmniej płynne spośród aktywów bieżących, nie mogą stanowić właściwej przeciwwagi dla zobowiązań krótkoterminowych. Dlatego do oceny płynności finansowej firm stosuje się również wskaźnik płynności szybkiej, który mierzy relację aktywów obrotowych, pomniejszonych o zapasy, do zobowiązań bieżących. Za satysfakcjonujący uważa się poziom tego wskaźnika zawierającego się w przedziale 0,8-1,2, a duża różnica pomiędzy wskaźnikiem bieżącej płynności oraz płynności szybkiej

świadczy o zbyt wysokim stanie zapasów w przedsiębiorstwie. Ponieważ większość przedsiębiorstw reguluje swoje rachunki za pomocą środków pieniężnych, przy ocenie płynności przydatna jest również znajomość wskaźnika płynności natychmiastowej. Wskaźnik ten określa, jaka część zobowiązań bieżących może być uregulowana bez zwłoki z posiadanych środków pieniężnych.

Poniżej zaprezentowano, jak kształtowały się w Spółce wskaźniki płynności finansowej.

Tabela 7

Węzłowe wskaźniki płynności finansowej

Lp.	Nazwa wskaźnika	Formuła obliczeniowa	Pożądana wielkość	2011 r.*	2010 r.	2009 r
Wskaźniki płynności finansowej						
1.	Wskaźnik płynności bieżącej	aktywa bieżące / zobowiązania bieżące	1,2 - 2,0	2.10	1.81	2.22
2.	Wskaźnik płynności szybkiej	(aktywa bieżące - zapasy) / zobowiązania bieżące	0,8 - 1,2	1.84	1.51	1.87
3.	Wskaźnik płynności natychmiastowej	(środki pieniężne w kasie i na rachunkach bankowych + inne środki pieniężne) / zobowiązania bieżące	0.2	1.02	1.04	1.23

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

Analizując wskaźnik bieżącej płynności finansowej w latach 2011-2009 należy stwierdzić, iż wartość ta utrzymuje się na dość wysokim poziomie. Możemy mówić o niewielkiej nadpłynności finansowej Spółki. Wartość wskaźnika wg stanu na dzień 31.12.2011 r. oznacza, iż wartość aktywów obrotowych jest 2,10 razy większa od wartości zobowiązań krótkoterminowych.

Wartość wskaźnika płynności szybkiej na koniec grudnia 2011 roku wyniósł 1,84. Porównując ten wskaźnik do wskaźnika bieżącej płynności finansowej, wywnioskować można, że większość aktywów obrotowych stanowią inwestycje krótkoterminowe, a w szczególności środki pieniężne i inne aktywa pieniężne.

Ostatnim analizowanym wskaźnikiem jest wskaźnik płynności natychmiastowej. Jego wartość w latach 2011-2009 zamyka się w przedziale 1,02-1,23. Oznacza to, iż Spółka posiada stosunkowo dużą ilość aktywów pieniężnych w stosunku do zobowiązań krótkoterminowych. Podsumowując należy stwierdzić, iż w badanym okresie wartości wskaźników nie uległy dość dużym zmianom. Utrzymują się na poziomie powyżej optymalnego, co potwierdza fakt że Spółka nie korzysta z kredytów ani pożyczek. Wskaźniki te przekraczają poziom optymalny,

co również sugerować może, że Spółka nie wykorzystuje w pełni swoich aktywów obrotowych.

9.2.3. Analiza zadłużenia i finansowania działalności

Celem analizy zadłużenia i finansowania działalności (struktury finansowania) jest uzyskanie informacji o źródłach finansowania aktywów przedsiębiorstwa. Do podstawowych wskaźników struktury finansowania zalicza się:

- wskaźnik ogólnego poziomu zadłużenia,
- wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym,
- wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem stałym,
- wskaźnik trwałości struktury finansowania,
- wskaźnik samofinansowania majątku obrotowego.

Wskaźnik ogólnego zadłużenia stanowi relację pomiędzy kapitałami obcymi a łącznymi kapitałami przedsiębiorstwa. Za poprawne wskazania tej miary uznaje się wartości w przedziale 30-50%. Za niebezpieczny uważa się wzrost wskaźnika ogólnego zadłużenia do poziomu powyżej 80%. Alternatywą dla wskaźnika ogólnego zadłużenia jest wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym i kapitałem stałym, stanowiący relację pomiędzy aktywami trwałymi, a kapitałami własnymi lub kapitałem stałym. Wartości tych wskaźników powinny być wyższe od 100, a spełnienie tego warunku określa się mianem zachowania tzw. złotej zasady bilansowej – dla kapitału własnego i srebrnej zasady bilansowej dla kapitału stałego

Wskaźnik samofinansowania majątku obrotowego uwzględnia relację zobowiązania krótkoterminowego do aktywów obrotowych.

Poniżej zaprezentowano, jak kształtowały się w Spółce wskaźniki zadłużenia.

Tabela 8

Węzłowe wskaźniki sprawności działania

Lp.	Nazwa wskaźnika	Formuła obliczeniowa	Pożądana wielkość	2011 r.*	2010 r.	2009 r
Wskaźniki sprawności działania						
1.	Wskaźnik rotacji aktywów	przychody ze sprzedaży produktów i towarów / aktywa ogółem	max	1.99	1.78	1.62
2.	Wskaźnik rotacji środków trwałych	przychody ze sprzedaży produktów i towarów / środki trwałe	max	3.15	2.66	2.50
3.	Wskaźnik rotacji aktywów obrotowych	przychody ze sprzedaży produktów i towarów / aktywa obrotowe	max	5.77	5.83	5.11
4.	Szybkość obrotu zapasami w dniach	przec. stan zapasów *365 / (wartość sprzedaży towarów i mater. + koszt wytw. sprzed. prod.)	min	9.08	11.18	11.10
5.	Szybkość obrotu należności w dniach	przec. stan należności z tyt. dostaw i usług * 365 / przychody ze sprzedaży produktów i towarów	-	8.66	6.90	7.46
6.	Szybkość spłaty zobowiązań w dniach	przec. stan zob. kr. z tyt. dostaw i usług *365 / (wart. sprzed. tow. i mater. + koszt wytw. sprzed. prod.)	-	14.69	14.30	13.06

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

Ogólny poziom zadłużenia Spółki był niski i na koniec 2011 r. wyniósł 16,47%. Aktywa trwałe są w całości sfinansowane kapitałem własnym i stałym. Trwałość struktury finansowania w analizowanym okresie nieznacznie zmniejszyła się z 76,32% w 2009 r. do 72,53% w 2011 r. Wskaźnik samofinansowania majątku obrotowego ulegał nieznacznym wahaniom i na koniec 2011 r. wyniósł 47,65%.

9.3. Analiza przychodów, kosztów i wyników działalności

9.3.1. Analiza przychodów

Wartości przychodów z podziałem na poszczególne piony działalności w latach 2011-2009 prezentuje poniższa tabela.

Tabela 9

Struktura i dynamika przychodów działalności gospodarczej

w zł.

Lp.	Wyszczególnienie	2011 r.*	Strukt. w %	2010 r.	Strukt. w %	2009 r.	Strukt. w %	Dynamika w %	
								2011/2010	2010/2009
1	Przewozy pasażerskie, w tym	22 680 000.00	57.91	20 739 014.62	61.25	21 159 770.56	66.08	109.36	98.01
	- jednorazowe	7 200 000.00	18.39	6 244 573.59	18.44	6 388 546.21	19.95	115.30	97.75
	- m-czne ogólnodostępne	780 000.00	1.99	893 059.63	2.64	1 274 313.29	3.98	87.34	70.08
	- m-czne szkolne	5 760 000.00	14.71	5 012 355.33	14.80	5 061 457.12	15.81	114.92	99.03
	- umowne	3 050 000.00	7.79	3 350 858.93	9.90	3 105 504.27	9.70	91.02	107.90
	- dopłaty do przewozów pasażerskich	5 890 000.00	15.04	5 238 167.14	15.47	5 329 949.67	16.64	112.44	98.28
2	Razem przychody na przewozach	22 680 000.00	57.91	20 739 014.62	61.25	21 159 770.56	66.08	109.36	98.01
3	Zaj. Poznańska - dzierżawy	630 000.00	1.61	622 051.10	1.84	600 587.33	1.88	101.28	103.57
4	Zaj. Zakładowa - dzierżawy	405 000.00	1.03	405 455.28	1.20	320 527.65	1.00	99.89	126.50
5	Naprawy obce	130 000.00	0.33	123 407.33	0.36	155 164.13	0.48	105.34	79.53
6	Badania techniczne	110 000.00	0.28	92 462.13	0.27	65 726.37	0.21	118.97	140.68
7	Ośrodek Szkol. Kierowców	560 000.00	1.43	521 515.62	1.54	587 386.20	1.83	107.38	88.79
8	Sklepo - magazyn	270 000.00	0.69	394 230.43	1.16	497 684.99	1.55	68.49	79.21
9	Stacja paliw ul. Zakładowa	3 950 000.00	10.09	3 166 913.73	9.35	2 523 582.26	7.88	124.73	125.49
10	Stacja paliw ul. Poznańska	10 100 000.00	25.79	7 457 555.66	22.02	5 463 097.91	17.06	135.43	136.51
11	Usługi reklamowe	20 000.00	0.05	54 820.91	0.16	44 516.70	0.14	36.48	123.15
12	Przychody z działalności podstawowej - nieprzewozowej (suma 3-11)	16 175 000.00	41.30	12 838 412.19	37.92	10 258 273.54	32.03	125.99	125.15
13	Razem przychody na działalności podstawowej	38 855 000.00	99.22	33 577 426.81	99.16	31 418 044.10	98.11	115.72	106.87
14	Pozostałe przychody operacyjne	244 000.00	0.62	212 108.18	0.63	500 324.87	1.56	115.04	42.39
15	Przychody finansowe	63 000.00	0.16	71 046.40	0.21	104 931.94	0.33	88.67	67.71
16	Przychody ogółem	39 162 000.00	100.00	33 860 581.39	100.00	32 023 300.91	100.00	115.66	105.74

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

Z analizy przychodów Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. za lata 2011-2009 wynika, że:

- w strukturze przychodów dominującą pozycję stanowią przychody z działalności przewozowej – 57,92% przychodów ogółem, a ich wartość wzrosła w analizowanym okresie o 7,2%,
- wzrósł udział przychodów z działalności podstawowej – nieprzewozowej z 32,0% do 41,3% ogółu przychodów, głównie na skutek wzrastających obrotach na stacjach paliw,
- malejąca wartość przychodów finansowych spowodowana została spadkiem stanu lokowanych środków pieniężnych.

- **Przewozy pasażerskie**

Przewozy pasażerskie stanowią podstawowy przedmiot działalności Spółki i posiadają największy udział w strukturze przychodów. Zmiany zachodzące w tym obszarze rynku mają największy wpływ na sytuację finansową i ekonomiczną Spółki.

W ostatnich latach obserwuje się wyraźną tendencję spadkową przychodów z powyższego tytułu, wywołaną przede wszystkim zmniejszeniem liczby przewożonych pasażerów, co spowodowane jest między innymi:

- niżem demograficznym,
- wyludnianiem obszarów wiejskich, stanowiących podstawowe źródło pasażerów (pracownicy, młodzież szkolna),
- wzrostem liczby posiadanych samochodów osobowych,
- wzrostem liczby przewoźników stanowiących konkurencję dla PKS.

Spółka obserwuje tendencję spadku liczby pasażerów w komunikacji zwykłej, biletów miesięcznych szkolnych oraz dopłat budżetowych.

Rok 2011 jest pierwszym rokiem, w którym od miesiąca lipca została przejęta komunikacja regularna na terenie powiatu kolskiego, co spowodowane było likwidacją PPKS Koło. Przejęcie to spowoduje wzrost przychodów na skutek zwiększenia rozmiarów prowadzonej działalności przewozowej.

Przychodowość w przeliczeniu na jeden wozokilometr kształtowała się następująco: 2,59 zł/km w 2009 r. , 2,72 zł/km w 2010 oraz 2,82 zł/km w 2011 r.

- **Usługi dzierżawy nieruchomości**

Przychody z tytułu dzierżawy nieruchomości w analizowanym okresie kształtowały się na zbliżonym poziomie. Nadal podejmowane są działania poszukiwania potencjalnych dzierżawców na niewykorzystane nieruchomości. Spółka wprawdzie posiada jeszcze wolne pomieszczenia, które można by wydzierżawić, jednak nadpodaż nieruchomości na lokalnym rynku powoduje, że - pomimo podejmowanych poszukiwań dzierżawców - nie udaje się znaleźć skutecznego zainteresowania do ich wynajęcia.

- **Usługi napraw pojazdów i badań technicznych**

Przychody stacji obsługi zawsze były nieadekwatne do kosztów jej utrzymania, jednak cel jej istnienia wiąże się głównie z zaspokojeniem własnych potrzeb.

Przychody z usług napraw pojazdów i badań technicznych na stacji diagnostycznej kształtowały się na zbliżonym poziomie.

- **Ośrodek szkolenia kierowców**

W przychodach ośrodka szkolenia kierowców należy zauważyć malejącą tendencję, co związane jest głównie z bardzo dużą i niezwykle silną konkurencją szkół nauki jazdy na lokalnym rynku oraz znacznym niżem demograficznym. Podejmowane przez Spółkę działania promocyjne i reklamowe nie spowodowały zakładanego wzrostu przychodów.

- **Handel częściami zamiennymi**

Poziom przychodów ze sprzedaży części zamiennych w sklepie przy ul. Zakładowej w analizowanym okresie wykazywał tendencję spadkową, co spowodowane jest silną konkurencją na lokalnym rynku handlu częściami zamiennymi i powstawaniem nowych, konkurencyjnych punktów handlowych.

- **Handel paliwami**

Handel paliwami Spółka prowadzi w dwóch z trzech posiadanych stacjach paliw, tj. na stacji przy ul. Zakładowej i na stacji przy ul. Poznańskiej. W ostatnim czasie Spółka podjęła szereg działań, mających na celu pozyskanie nowych oraz stałych odbiorców detalicznych, z którymi zawierane są umowy dotyczące współpracy, co przełożyło się na wzrost obrotów w zakresie handlu paliwami.

- **Pozostałe przychody operacyjne**

Poziom pozostałych przychodów operacyjnych w roku 2011 i 2010 ukształtował się na zbliżonym poziomie i obejmował inne przychody operacyjne, a w szczególności otrzymane odszkodowania za szkody komunikacyjne, nadwyżki inwentaryzacyjne i pozostałe. Wyższa wartość w roku 2009 wynikała z otrzymanego odszkodowania za nieterminowe wykonanie umowy na modernizacji stacji diagnostycznej oraz zatrzymanego wadium w przetargu na dostawę oleju napędowego.

- **Przychody finansowe**

Przychody finansowe, jakie Spółka uzyskiwała do tej pory, w całości obejmowały odsetki od lokat bankowych.

9.3.2. Analiza kosztów

Wartości kosztów działalności z podziałem na poszczególne piony działalności w latach 2011-2009 prezentuje poniższa tabela.

Tabela 10

Struktura i dynamika kosztów działalności gospodarczej

w zł.

Lp.	Wyszczególnienie	2011* r.	Strukt. w %	2010 r.	Strukt. w %	2009 r.	Strukt. w %	Dynamika w %	
								2011/2010	2010/2009
1	Przewozy pasażerskie	23 300 000.00	59.54	22 356 901.04	64.65	22 419 454.18	69.37	104.22	99.72
2	Razem koszty na przewozach	23 300 000.00	59.54	22 356 901.04	64.65	22 419 454.18	69.37	104.22	99.72
3	Zaj. Poznańska - dzierżawy	350 000.00	0.89	332 253.53	0.96	343 761.98	1.06	105.34	96.65
4	Zaj. Zakładowa - dzierżawy	340 000.00	0.87	324 283.24	0.94	256 422.15	0.79	104.85	126.46
5	Naprawy obce	85 000.00	0.22	88 858.20	0.26	112 789.43	0.35	95.66	78.78
6	Badania techniczne	63 000.00	0.16	69 713.54	0.20	70 865.12	0.22	90.37	98.37
7	Ośrodek Szkol. Kierowców	570 000.00	1.46	541 703.97	1.57	566 689.43	1.75	105.22	95.59
8	Sklepo - magazyn	240 000.00	0.61	338 686.13	0.98	435 688.33	1.35	70.86	77.74
9	Stacja paliw ul. Zakładowa	3 930 000.00	10.04	3 088 888.82	8.93	2 461 372.98	7.62	127.23	125.49
10	Stacja paliw ul. Poznańska	10 050 000.00	25.68	7 293 527.00	21.09	5 331 276.72	16.50	137.79	136.81
11	Koszty z działalności podstawowej - nieprzewozowej (suma 3-10)	15 628 000.00	39.94	12 077 914.43	34.93	9 578 866.14	29.64	129.39	126.09
12	Razem koszty na działalności podstawowej	38 928 000.00	99.48	34 434 815.47	99.58	31 998 320.32	99.02	113.05	107.61
13	Pozostałe koszty operacyjne	202 000.00	0.52	133 501.56	0.39	318 066.45	0.98	151.31	41.97
14	Koszty finansowe	1 000.00	0.00	11 574.67	0.03	200.00	0.00	8.64	5 787.34
15	Koszty ogółem	39 131 000.00	100.00	34 579 891.70	100.00	32 316 586.77	100.00	113.16	107.00

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowaną wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

Analizując koszty z punktu widzenia miejsc ich powstawania, dostrzegamy, że największy ich wzrost dotyczył działalności przewozowej, głównie na skutek wzrostu cen paliw oraz działalności handlowej spowodowany sprzedażą większej ilości paliw.

Jednostkowe koszty wozokilometra w analizowanym okresie kształtowały się następująco: 2,74 zł/km w 2009 r., 2,93 zł/km w 2010 r. oraz 2,89 zł/km w 2011 r. i były wyższe od przychodów przypadających na jeden wozokilometr.

Koszty pozostałych pionów działalności podstawowej wzrastały na umiarkowanym poziomie. Koszty pozostałej działalności operacyjnej w głównej mierze dotyczyły kosztów napraw szkód komunikacyjnych, niezawinionych niedoborów i innych.

Wartości kosztów w latach 2011-2009 w ujęciu według rodzaju kształtuje się jak w poniższej tabeli.

Tabela 11

Struktura i dynamika kosztów działalności podstawowej

w zł.

Lp.	Wyszczególnienie	2011* r.	Strukt. w %	2010 r.	Strukt. w %	2009 r.	Strukt. w %	Dynamika w %	
								2011/2010	2010/2009
1	Amortyzacja	1 960 000.00	4.95	1 884 608.00	5.40	1 854 526.19	5.75	104.00	101.62
2	Materiały i energia	8 680 000.00	21.91	7 395 867.27	21.18	7 117 327.75	22.08	117.36	103.91
3	Usługi obce	900 000.00	2.27	897 660.43	2.57	946 379.09	2.94	100.26	94.85
4	Podatki i opłaty	980 000.00	2.47	1 148 126.00	3.29	1 199 469.40	3.72	85.36	95.72
5	Wynagrodzenia	10 660 000.00	26.91	10 568 922.95	30.27	10 581 242.27	32.83	100.86	99.88
6	Świadczenia na rzecz prac	2 340 000.00	5.91	2 415 747.31	6.92	2 358 989.91	7.32	96.86	102.41
7	Pozostałe koszty rodzajowe	600 000.00	1.51	532 043.94	1.52	502 313.04	1.56	112.77	105.92
8	Razem koszty rodzajowe	26 120 000.00	65.93	24 842 975.90	71.16	24 560 247.65	76.21	105.14	101.15
9	Wartość sprzedanych towarów	13 500 000.00	34.07	10 070 497.68	28.84	7 667 465.70	23.79	134.05	131.34
10	Razem koszty działalności podstawowej	39 620 000.00	100.00	34 913 473.58	100.00	32 227 713.35	100.00	113.48	108.33

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

W strukturze kosztów prostych największy udział mają wynagrodzenia wraz z pochodnymi – 49,8% w 2011 r., co jest charakterystyczne dla działalności usługowej, jednakże ich wartość w analizowanym okresie utrzymywała się na zbliżonym poziomie. Jest to skutkiem sukcesywnego zmniejszania zatrudnienia oraz umiarkowanej polityki podwyższania wynagrodzeń. Należy zwrócić uwagę, że średnie wynagrodzenie w Spółce jest ok. 1.000,- zł niższe od przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej.

Drugą największą pozycją w strukturze kosztów prostych są koszty zużycia materiałów i energii, a w szczególności koszty zużycia paliw. Niekorzystnym zjawiskiem jest ich dość duży wzrost, co spowodowane jest wzrostem cen paliw, na które Spółka nie ma żadnego wpływu. Spółka podejmuje działania mające na celu obniżenie tej kategorii kosztów, między innymi poprzez stosowanie biopaliw.

Wyższe koszty amortyzacji podyktowane są rosnącymi nakładami na odtworzenie taboru.

9.3.3. Analiza wyników działalności

Dokładną specyfikację wyników na poszczególnych rodzajach działalności w latach 2011-2009 działalności prezentują poniższe tabele.

Tabela 12

Struktura i dynamika wyniku działalności gospodarczej

w zł.

Lp.	Wyszczególnienie	2011 r.*	2010 r.	2009 r.	Dynamika w %	
					2011/2010	2010/2009
1	Razem wynik na przewozach	-650 000.00	-1 617 886.42	-1 259 683.62	59.82	128.44
2	Zaj. Poznańska - dzierżawy	290 000.00	289 797.57	256 825.35	100.07	112.84
3	Zaj. Zakładowa - dzierżawy	75 000.00	81 172.04	64 105.50	92.40	126.62
4	Naprawy obce	45 000.00	34 549.13	42 374.70	130.25	81.53
5	Badania techniczne	47 000.00	22 748.59	-5 138.75	206.61	-442.69
6	Ośrodek Szkol. Kierowców	-10 000.00	-20 188.35	20 696.77	49.53	-97.54
7	Sklepo - magazyn	30 000.00	55 544.30	61 996.66	54.01	89.59
8	Stacja paliw ul. Zakładowa	20 000.00	78 024.91	62 209.28	25.63	125.42
9	Stacja paliw ul. Poznańska	50 000.00	164 028.66	131 821.19	30.48	124.43
10	Usługi reklamowe	30 000.00	54 820.91	44 516.70	54.72	123.15
11	Wynik na działalności podstawowej - nieprzewozowej (suma 2-10)	577 000.00	760 497.76	679 407.40	75.87	111.94
12	Razem wynik na działalności podstawowej	-73 000.00	-857 388.66	-580 276.22	8.51	-47.76
13	Wyni na pozostałej działalności operacyjnej	42 000.00	67 031.95	182 258.42	62.66	36.78
14	Wynik na działalności finansowej	62 000.00	71 046.40	104 931.94	87.27	67.71
15	Wynik brutto	31 000.00	-719 310.31	-293 085.86	104.31	-245.43

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz

Źródło: Ewidencja księgową oraz analizy własne Spółki

Tabela 13

wariant kalkulacyjny

Wyszczególnienie		2011 r.*	2010 r.	2009 r.	Dynamika w %	
		zł.	zł.	zł.	zł.	zł.
A	Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, w tym:	38 655 000.00	33 578 312.60	31 418 401.88	115.12	106.87
	- od jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
I	Przychody netto ze sprzedaży produktów	24 535 000.00	22 558 721.66	22 933 673.59	108.76	98.37
II	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	14 120 000.00	11 019 590.94	8 484 728.29	128.14	129.88
B	Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów, w tym:	36 123 000.00	31 522 930.75	29 184 029.25	114.59	108.01
	- jednostkom powiązanim	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
I	Koszty wytworzenia sprzedanych produktów	22 623 000.00	21 452 433.07	21 516 563.55	105.46	99.70
II	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	13 500 000.00	10 070 497.68	7 667 465.70	134.05	131.34
C	Zysk (strata) brutto ze sprzedaży	2 532 000.00	2 055 381.85	2 234 372.63	123.19	91.99
D	Koszty sprzedaży	565 000.00	592 355.66	508 888.96	95.38	116.40
E	Koszty ogólnego zarządu	2 040 000.00	2 319 529.06	2 304 457.21	87.95	100.65
F	Zysk (strata) ze sprzedaży	-73 000.00	-856 502.87	-578 973.54	91.48	-147.93
G	Pozostałe przychody operacyjne	242 000.00	193 200.27	483 177.83	125.26	39.99
I	Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	2 000.00	27 439.43	40 027.15	7.29	68.55
II	Dotacje	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III	Inne przychody operacyjne	240 000.00	165 760.84	443 150.68	144.79	37.41
H	Pozostałe koszty operacyjne	200 000.00	130 813.02	304 743.05	152.89	42.93
I	Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	50 000.00	9 064.21	10 412.82	551.62	87.05
III	Inne koszty operacyjne	150 000.00	121 748.81	294 330.23	123.20	41.36
I	Zysk (strata) na działalności operacyjnej	-31 000.00	-794 115.62	-400 538.76	99.96	-98.26
J	Przychody finansowe	63 000.00	86 379.96	108 355.74	72.93	79.72
I	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	- od jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II	Odsetki, w tym:	63 000.00	86 379.96	108 355.74	72.93	79.72
	- od jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III	Zysk ze zbycia inwestycji	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IV	Aktualizacja wartości inwestycji	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
V	Inne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
K	Koszty finansowe	1 000.00	11 574.67	902.84	8.64	1 282.03
I	Odsetki, w tym:	400.00	9 223.33	0.00	0.00	0.00
	- dla jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II	Strata ze zbycia inwestycji	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III	Aktualizacja wartości inwestycji	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IV	Inne	600.00	2 351.34	902.84	25.52	260.44
L	Zysk/Strata brutto na działalności gospodarczej	31 000.00	-719 310.33	-293 085.86	104.31	-245.43
M	Wynik zdarzeń nadzwyczajnych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
I	Zyski nadzwyczajne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II	Straty nadzwyczajne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
N	Zysk (strata) brutto	31 000.00	-719 310.33	-293 085.86	104.31	-245.43
O	Podatek dochodowy	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
P	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
R	Zysk/Strata netto (L-M)	31 000.00	-719 310.33	-293 085.86	104.31	-245.43

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

W latach 2011-2009 Spółka wypracowała odpowiednio wynik netto 31,0 tys. zł, (-) 719,3 tys. zł oraz (-) 293,1 tys. zł. Poniesione straty w latach 2009 i 2010 spowodowane były wysokimi stratami powstałymi na działalności przewozowej. Powyższa sytuacja spowodowana była głównie okresem wakacji letnich, gdzie bardzo drastycznie spadają przychody z tytułu sprzedaży biletów szkolnych i dopłat. Dodatni wynik na podstawowej działalności nieprzewozowej, pozostałe działalności operacyjne i działalności finansowej w pełni nie zrekomensowały poniesionej straty z tego tytułu. W 2011 r. lepsze wyniki na działalności przewozowej (mniejsza strata) powinny pozwolić na wypracowanie zysku netto w kwocie około 31,0 tys. zł.

9.4. Podsumowanie stanu faktycznego

Analizując uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne Spółki należy wziąć pod uwagę występujące elementy silnych i słabych stron Spółki, jak również szans i zagrożeń płynących z jej otoczenia, scharakteryzowanych powyżej.

Wysoko należy ocenić zasoby firmy, zarówno zasoby fizyczne, jak i poziom kadry oraz korzystne cechy jakościowe świadczonych usług firmy. Ma to swoje odzwierciedlenie w wymienionych wcześniej silnych stronach firmy. W połączeniu ze szczegółową analizą szans i zagrożeń można stwierdzić, że firma ma podstawy, by zakładać osiągnięcie sukcesu w zakresie prowadzonej działalności.

Przeprowadzona i zaprezentowana powyżej analiza ekonomiczno-finansowa pokazuje, że Spółka od dłuższego czasu ponosi straty na działalności przewozowej, a wypracowane zyski z działalności nieprzewozowej nie w całości kompensują powyższe straty. Rozszerzając powyższą analizę na branżę przewozu osób w całym kraju, można wysnuć wniosek, że przy obecnych realiach rynku przewozu osób nie jest możliwe prowadzenie rentownej działalności przewozu osób w oparciu o zasady wolnego rynku. Potwierdzenie i uzasadnienie powyższych wniosków znajdujemy w regulacjach prawnych, a w szczególności uchwalonej niedawno ustawie o transporcie publicznym.

W literaturze ekonomii przyjmuje się, że przeważający udział aktywów trwałych w strukturze majątku jednostki jest zjawiskiem negatywnym. Biorąc pod uwagę specyfikę prowadzonej podstawowej działalności, jaką są regularne przewozy pasażerskie, pozytywnie należy ocenić sytuację majątkową Spółki, pomimo, że majątek trwały stanowi ok. 65% majątku Spółki. Należy podkreślić, że ponad 60% majątku trwałego Spółki stanowią środki

transportowe, które biorą bezpośredni udział w generowaniu przychodów podstawowej działalności operacyjnej.

Korzystnie przedstawia się sytuacja finansowa, dotycząca źródeł finansowania majątku Spółki. Wszystkie aktywa trwałe na koniec 2011 r. są sfinansowane kapitałami własnymi, a więc jest zachowana złota zasada bilansowa. Zakupy majątku trwałego są dokonywane ze środków własnych, a Spółka nie posiada żadnych zobowiązań długoterminowych, kredytów czy leasingu, a wskaźniki płynności finansowej utrzymują się na wysokim poziomie. Jest to dość konserwatywna strategia finansowania działalności, jednakże należy pamiętać o prowadzonym w sposób ciągły i ewolucyjny procesie restrukturyzacji, mającym na celu obniżenie kosztów i wygenerowanie dodatkowych przychodów. Nie bez znaczenia jest też opisywana powyżej trudna sytuacja na rynku przewozu osób w skali regionu i kraju.

Wykorzystana przez Spółkę szansa, dotycząca przejęcia rynku przewozów pasażerskich po zlikwidowanym PPKS Koło, wpłynie na wzrost przychodów z podstawowej działalności Spółki, jak również spowoduje zmniejszenie jednostkowych kosztów stałych poprzez lepsze wykorzystanie posiadanego potencjału i majątku. Brak przejęcia w/w rynku skutkowałby pojawieniem się nowego lub umocnieniem się istniejącego konkurenta Spółki.

10. PLAN ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA KOMUNIKACJI SAMOCHODOWEJ W KONINIE S.A. NA LATA 2012-2016

10.1. Główne założenia na lata 2012 – 2016

Punkty przedstawione poniżej stanowią zakładane założenia, które w chwili obecnej wydają się być optymalne z perspektywy otoczenia makro i mikro ekonomicznego.

Realizacja założeń w trakcie najbliższych lat ma na celu zapewnienie Spółce rozwoju i doprowadzenie do wypracowania modelu sprzedaży usług po cenach zapewniających rentowność.

10.1.1. Akcje pracownicze

W latach 2012-2016 Miasto Konin zakłada, iż nie będzie dążyło do prywatyzacji Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A., która mogłaby się wiązać ze sprzedażą akcji Spółki na zasadach ogólnych. Tym niemniej warto wskazać, że w przypadku zmiany stanowiska Miasta Konin w tym aspekcie i przeprowadzenia prywatyzacji, pracownikom będzie przysługiwać z mocy ustawy 15% akcji.

10.1.2. Zatrudnienie

Zakłada się, iż w latach 2012 – 2016 zatrudnienie w Spółce będzie się zmniejszało. Odbywać się to będzie w drodze naturalnych odejść na emeryturę lub inne świadczenia. Wyjątek stanowić może wejście na kolejny nowy rynek przewozów, rozważany jako jedna z możliwości w prognozowanym przedziale czasu.

10.1.3. Skutki wejścia nowych regulacji dotyczących publicznego transportu zbiorowego

Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym (Dz. U.z 2011r. Nr 6, poz. 13), która weszła w życie od 01 kwietnia 2011 roku, w znacznym stopniu powinna wpłynąć na działalność podstawową Spółki.

Biorąc pod uwagę rosnącą pozycję Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. jako przewoźnika na lokalnym rynku przewozowym (w promieniu około

50 km od Konina), o bardzo dobrej renomie wypracowywanej przez wiele lat oraz potencjale jaki pozostaje do wykorzystania, w szczególności z uwzględnieniem struktury właścicielskiej - stwarza to bardzo dobre perspektywy dla dalszego rozwoju Spółki.

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

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

Zadaniem państwa powinno być zastosowanie wszelkich rozwiązań, które mogłyby przeciwdziałać zwiększającemu się zatłoczeniu dróg. Jednym z rozwiązań jest zapewnienie dostępnego dla każdego podróznego transportu publicznego, będącego realną konkurencją dla motoryzacji indywidualnej.

Potrzeba wydania projektowanej ustawy wynika ponadto ze zwiększającej się wciąż liczby prywatnych przedsiębiorców, którzy świadczą usługi przewozowe. Istotne znaczenie, w przypadku przewozów autobusowych, ma również prywatyzacja przedsiębiorstw PKS, które zaczęły funkcjonować komercyjnie, więc zainteresowane są świadczeniem usług na liniach, które są dochodowe, rezygnując z tych, które okazują się nierentowne.

Z uwagi na zachodzące zmiany na rynku przewozowym wprowadzenie ustawy z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym (Dz. U. z 2011r. Nr 6, poz. 13) ma na celu uregulowanie rynku. Wspomniana ustawa określa przede wszystkim zasady organizacji rynku transportu publicznego, zarządzania usługami przewozowymi na tym rynku oraz reguluje kwestie związane z finansowaniem transportu publicznego w zakresie przewozów o charakterze użyteczności publicznej.

W odniesieniu do organizatorów, na których nałożono obowiązek sporządzenia planu transportowego, należy podkreślić, że decydującym kryterium w odniesieniu do gmin oraz powiatów jest liczba osób mieszkających na danym obszarze oraz związane z tym możliwości organizowania publicznego transportu zbiorowego przez określonych organizatorów.

I tak, obowiązek opracowania planu transportowego nałożono na:

- 1) miasta liczące co najmniej 50 000 osób;
- 2) powiaty liczące co najmniej 80 000 osób;
- 3) związki międzygminne, w przypadku gdy obszar, na którym został taki związek

utworzony lub został objęty porozumieniem międzygminnym liczy co najmniej 80 000 osób;
4) związku powiatów, w przypadku gdy obszar, na którym został taki związek utworzony lub który został objęty porozumieniem powiatów liczy co najmniej 120 000 osób.

W art. 9 ust. 3 projektu wskazano, że plan transportowy uchwalony przez właściwe organy jednostek samorządu terytorialnego stanowi akt prawa miejscowego.

Plan transportowy określa w szczególności: sieć komunikacyjną w zakresie planowanych przewozów o charakterze użyteczności publicznej, ocenę i prognozy potrzeb przewozowych, przewidywane finansowanie usług przewozowych, preferencje dotyczące wyboru rodzaju środków transportu, zasady organizacji rynku przewozów, pożądaný standard usług przewozowych w przewozach o charakterze użyteczności publicznej czy też przewidywany sposób organizowania systemu informacji dla pasażera.

Przy opracowywaniu planu transportowego powinny zostać uwzględnione uwarunkowania w zakresie planowania i zagospodarowania przestrzennego na poziomie kraju, województwa, gminy, sytuacja społeczno – gospodarcza danego obszaru, wpływ transportu na środowisko, potrzeby zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego (potrzeby m.in. osób niepełnosprawnych), potrzeby polityki państwa – transport międzywojewódzki i międzynarodowy oraz rentowność linii komunikacyjnych. Według ustawy, organizowanie publicznego transportu zbiorowego polega między innymi na badaniu i analizie potrzeb przewozowych, podejmowaniu działań w celu realizacji istniejącego planu transportowego albo jego aktualizacji, zapewnieniu odpowiednich warunków funkcjonowania zbiorowego transportu publicznego (standardy dotyczące dworców, przystanków, korzystania z dworców i przystanków, funkcjonowania zintegrowanych węzłów przesiadkowych, zintegrowanych systemów taryfowo-biletowych), sposobie oznakowania środków transportu, ustalaniu stawek opłat za korzystanie z przystanków i dworców, których właścicielem nie jest organizator, zarządzaniu przystankami i dworcami należącymi do organizatora, przygotowaniu postępowań prowadzących do zawarcia umowy o świadczenie usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego, sposobie dystrybucji biletów.

Na samorzady ponadto, został nałożony obowiązek w zakresie przebudowy, budowy i remontu dworców, przystanków, których jest właścicielem lub zarządzającym oraz wiat przystankowych lub innych budynków służących pasażerom, posadowionym w miejscach przeznaczonych do ich obsługi, usytuowanych w pasie drogowym drogi publicznej, niezależnie od tego, kto jest zarządcą drogi. Wyboru operatora dokonuje się w trybie:

- a) ustawy Prawo zamówień publicznych,
- b) ustawy o koncesji na roboty budowlane lub usługi.

Organizator może również realizować przewozy w ramach samorządowego zakładu budżetowego.

Podsumowując, wprowadzenie nowej regulacji prawnej dotyczącej zbiorowego transportu publicznego należy ocenić pozytywnie biorąc pod uwagę perspektywy rozwoju PKS w Koninie S.A. Spółka posiada wieloletnie doświadczenie w sektorze transportu oraz rosnący potencjał. PKS w Koninie S.A. będzie miało stosunkowo silną pozycję wśród przewoźników, mogących realizować usługi z zakresu zbiorowego transportu publicznego³.

10.1.4 Uwagi w zakresie zbywania nieruchomości

Założenia do przedmiotowego opracowania dotyczą tylko części z posiadanych przez Spółkę nieruchomości. W związku z pięcioletnim okresem progностycznym prezentowanym w opracowaniu brana jest pod uwagę zmiana docelowego przeznaczenia nieruchomości nie uwzględniona w planie na poszczególne lata. Działania te mogą dotyczyć zmiany przeznaczenia nieruchomości, ich sprzedaży lub zamiany. Stroną takich operacji może być również Miasto Konin.

Należy jednak pamiętać, że pomimo posiadania przez Miasto Konin 100% akcji Spółki, na gruncie przepisów ustawy o gospodarce nieruchomościami, Spółka posiada osobowość prawną, stąd nieodzowne jest zachowanie bezwzględnej ekwiwalentności przy dokonywaniu transakcji tego typu.

10.2. Założenia przyjęte do określenia planu rozwoju PKS w Koninie S.A.

10.2.1. Cele i zadania

Podstawowym celem Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. jest podjęcie takich działań, które spowodują poprawę efektywności działalności i pozwolą wypracować do 2016 r. dodatni wynik finansowy i dodatnią rentowność na działalności

³ Polska Izba Gospodarcza Transportu Samochodowego i Spedycji- Zbiór przepisów prawnych dotyczących krajowych drogowych przewozów osób, Warszawa, kwiecień 2011.

przewozowej. Realizacja tego celu będzie obejmowała również zwiększenie rentowności na działalności nieprzewozowej.

Osiągnięcie powyższego celu możliwe będzie poprzez realizację wyznaczonych celów częściowych, wyszczególnionych poniżej.

1. Wdrożenie wspólnego biletu elektronicznego (miesięcznego) dla PKS i MZK, pozwalającego na korzystanie z przejazdów zarówno kursami jednego jak i drugiego przewoźnika. Rozwiązanie takie może znacznie ułatwić korzystanie ze zbiorowej komunikacji publicznej.

Jeśli rozwiązania techniczne stwarzałyby taką możliwość, wspólny bilet elektroniczny mógłby funkcjonować również jako karta miejska, umożliwiającą korzystanie z wielu innych usług infrastruktury miejskiej.

Dystrybucję biletów mógłby przejąć PKS w Koninie S.A., szczególnie biorąc pod uwagę możliwość powstania wspólnych węzłów przesiadkowych na terenie miasta:

- a. Konin obręb ul. Grunwaldzkiej (baza PKS),
 - b. Konin planowana inwestycja nowego dworca PKP.
2. Ujednoczenie zasad i zakresu funkcjonowania dwóch firm transportu pasażerskiego w Mieście Konin oraz gminach znajdujących się w bezpośrednim sąsiedztwie Konina. Wdrożenie punktu 1 w znacznym stopniu pomogłoby w integracji rynku, mającym na celu zoptymalizowanie oferty przewozowej dla pasażerów.

Wyeliminowanie dublowania się kursów obu przewoźników, polepszenie oferty przewozowej w obszarach i godzinach tego wymagających (zarówno dla mieszkańców Konina, jak również pobliskich powiatów).

Wartością dodaną sprawnie działającego zintegrowanego systemu transportu zbiorowego, przez promocję komunikacji publicznej będzie:

- a. obniżenie zanieczyszczenia środowiska,
 - b. zmniejszenie korków na ulicach,
 - c. przyciągnięcie do Konina uczniów i studentów, (w szczególności z miejscowości dość znacznie oddalonych od Konina i posiadających alternatywę wyboru szkół w innym mieście w podobnej odległości od miejsca zamieszkania).

Zgodnie z przyjętymi założeniami w Zintegrowanym Planie Rozwoju Transportu Publicznego miasta Konina na lata 2010 – 2015 uzyskanie efektu synergii poprzez połączenie wspólnych funkcji np.: wspomnianej dystrybucji biletów, wspólnej infrastruktury, zakupów paliw, itp.

3. W związku z utrzymującym się od kilku lat spadkiem ilości pasażerów oraz na podstawie dostępnych danych GUS oraz prognoz, konieczna jest ciągła analiza wykonywanych kursów i linii celem ograniczenia ilości najbardziej nierentownych.
Zgodnie z modelem transportu osób, mającym obowiązywać w Polsce w ciągu najbliższych lat, i ustawą z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym, decyzja o zlikwidowaniu kursu lub całej linii powinna być poprzedzona konsultacjami i negocjacjami z przedstawicielami samorządu lokalnego o możliwości partycypowania w kosztach mało rentownego kursu.
Rozważyć należy również wprowadzenie mniej pojemnego taboru, szczególnie na liniach, gdzie utrzymuje się stały choć niezbyt duży potok pasażerów.
5. Systematyczne zwiększanie poziomu udziału przewozów turystycznych i szkolnych zamkniętych oraz poszukiwanie możliwości poszerzania rynku. Działanie takie pozwoli na zniwelowanie spadku ilości pasażerów na liniach regularnych. Spółka w chwili obecnej posiada w tych segmentach usług ugruntowaną pozycję i istnieje szansa na dalsze powiększenie pracy przewozowej w tych przedziałach.
6. Wymiana i modernizacja taboru autobusowego, będącego głównym narzędziem pracy. W przypadku gdy nie nastąpi znaczne zwiększenie ilości przewozów (wejście na nowy rynek przewozowy), można zakładać niewielkie zmniejszanie się ilości taboru z kolejnymi latami. Niemniej jednak konieczne będą inwestycje w nowe, ekologiczne, bardziej komfortowe i niezawodne autobusy.
Powinny to być zarówno autobusy klasy turystycznej, aby rozwijać ten segment przewozów, a dodatkowo wykorzystywać je do obsługi dalekobieżnych linii regularnych, jak również autobusy mniej komfortowo wyposażone do obsługi linii lokalnych (międzygminnych i podmiejskich).
7. Rozbudowa funkcjonującego w Spółce systemu informacji zarządczej, czyli zintegrowanego systemu zarządzania Veritum np.: o testowaną obecnie elektroniczną kartę drogową.
Programy Kasa Konduktorska oraz Przewozy, które są ciągle rozbudowywane i dają nowe możliwości szybkiego przetwarzania danych, na podstawie analizy których można sprawnie zarządzać firmą.
Wymienione powyżej programy wraz z biletem elektronicznym stanowią główne źródło informacji.
8. Wzrost jakości usług budowany powinien być w dwóch płaszczyznach. Dotyczyć będzie wspomnianej już wcześniej kwestii systematycznej wymiany taboru, co ma

zwiększyć komfort podróżowania oraz powstania punktu odprawy pasażerów, co zwiększy komfort oczekiwania na podróż i znacznie zmieni wizerunek Spółki oraz Miasta Konin.

Drugą bardzo ważną kwestią są ciągle szkolenia dla pracowników (szczególnie tych, którzy mają bezpośredni kontakt z klientami) w celu ciągłego podnoszenia jakości świadczonych usług.

Zwiększanie lojalności klientów Spółki zarówno w segmencie przewozów pasażerskich, jak również w pozostałych segmentach pozaprzewozowych.

9. Z uwagi na blisko 10 – krotny spadek wpływów w okresie wakacji szkolnych na działalności przewozowej (uczniowie i studenci stanowią ponad 90% wszystkich klientów w komunikacji regularnej), konieczne jest zwiększenie dywersyfikacji przychodów i dążenie do zwiększania udziału z pozostałej działalności. Pozwoli to na minimalizowanie strat w miesiącach: lipiec i sierpień.

10.2.2. Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego

Analizy stanu faktycznego potwierdzają utrzymującą się tendencję braku rentowności na działalności przewozowej. Wynika to z zaprezentowanych powyżej zjawisk zachodzących na rynku regularnych przewozów osób. W związku z powyższym zgodnie z nowymi regulacjami ustawowymi z zakresu transportu publicznego, udział jednostek samorządu terytorialnego w organizacji komunikacji pasażerskiej będzie niezbędny.

Spółka przygotowuje się do powyższych działań, między innymi przez zakup i wdrożenie odpowiednich narzędzi informatycznych (bilet elektroniczny – Em-karta), służących pozyskaniem dokładnej informacji na temat frekwencji na konkretnych liniach. Zakłada się opracowanie propozycji linii, których rentowność jest najgorsza i wystąpienie do jednostek samorządu terytorialnego z wnioskami o ich dofinansowanie.

10.2.3. Zakres prowadzenia działalności przewozu osób

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. działalność przewozu osób w obecnej chwili prowadzi na terenie trzech powiatów: konińskiego, słupeckiego i kolskiego.

Przewozy pasażerskie generują ok. 60% przychodów działalności operacyjnej Spółki. Najważniejszym problemem tego pionu działalności jest brak rentowności. Spółka podejmuje szereg działań jak i planuje ich kontynuowanie w najbliższym pięcioleciu, które mają na celu zmniejszenie kosztów i uzyskanie dodatkowych przychodów. Istotną kwestią jest społeczny charakter świadczonych usług, który wielokrotnie przemawia za utrzymywaniem nierentownych połączeń. Jednakże w dłuższym okresie Spółka dalej nie jest w stanie udźwignąć spadającej rentowności. W związku z powyższym ilość kursów i linii będzie weryfikowana i dostosowywana w oparciu o przychodowość wynikającą z frekwencji pasażerów.

10.2.4. Świadczenie usług nieprzewozowych w zakresie posiadanej infrastruktury

Spółka w ramach podstawowej działalności oprócz przewozów pasażerskich prowadzi inne działalności, które generują ok. 40% przychodów działalności podstawowej Spółki. Najistotniejszą kwestią jest to, że działalności te charakteryzują się dodatnią rentownością, która pozwala zminimalizować stratę powstałą na działalności przewozowej. Zarząd Spółki zakłada, że działalność ta będzie w dalszym ciągu rozwijana, co pozwoli na lepsze wykorzystanie posiadanego majątku jak i wygenerowanie dodatkowych przychodów.

10.2.5. Polityka współpracy z innymi podmiotami komunalnymi Miasta Konina

Przedstawione opracowanie pozwoliło zaprezentować posiadany majątek, potencjał ludzki i główne założenia na przyszłość.

Biorąc pod uwagę, iż Miasto Konin jest właścicielem kilku spółek oraz w kilku innych udziałowcem, należy przeanalizować możliwość wykorzystania potencjału Przedsiębiorstwa

Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. jako nowej Spółki w gronie wcześniej wymienionych.

W szczególności istnieje możliwość:

- a. wykonywania badań technicznych na okręgowej stacji kontroli pojazdów,
- b. zakupu paliwa (Spółka posiada trzy stacje paliw, w tym dwie na których prowadzona jest sprzedaż podmiotom zewnętrznym),
- c. naprawy, obsługi i remontów pojazdów,
- d. obsługi wyjazdów autobusowych,
- e. wynajmu powierzchni biurowych, magazynowych,
- f. wynajmu atrakcyjnie zlokalizowanych powierzchni reklamowych oraz reklamy na pojazdach Spółki,
- g. szkolenia kierowców.

Realizacja chociażby części powyższych założeń spowoduje uzyskanie korzyści ekonomicznych wynikających z korzyści skali dla naszej Spółki jak i dla innych podmiotów komunalnych.

10.3. Zakładane warianty planu

Na podstawie wniosków z przeprowadzonej analizy dotyczącej funkcjonowania Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A., określonych celów i zadań, przyjęto szereg założeń. Założenia tych wielkości rzeczowych i ekonomicznych, mają przełożenie na wielkość przychodów, kosztów, majątek Spółki, jak i źródła jego finansowania oraz strumienie przepływów pieniężnych. Zmienność otoczenia oraz niepewność co do zaistnienia zakładanych zdarzeń i scenariuszy powoduje przedstawienie zakładanego planu w trzech najbardziej możliwych i prawdopodobnych wariantach.

W pierwszej kolejności przedstawiono przyjęte założenia rzeczowo – finansowe, a dalej zaprezentowano projekcję finansową przyjętych scenariuszy.

10.3.1. Wariant I

10.3.1.1. Cele

Podstawowym celem Spółki jest podjęcie takich działań, które spowodują poprawę efektywności działania i osiągnięcie do 2016 r. dodatniego wyniku finansowego i dodatniej rentowności na działalności przewozowej. Osiągnięcie tego celu będzie obejmowało również zwiększenie rentowności na działalności nieprzewozowej, dążąc do lepszego wykorzystania posiadanego majątku.

Realizacja zakładanego celu głównego uzależniona będzie od realizacji celów cząstkowych scharakteryzowanych powyżej.

Poniżej określono założenia dla niniejszego wariantu.

10.3.1.2. Założenia ogólne

Syntetyczne ujęcie przyjętych, wartości rzeczowo-finansowych przedstawia poniższa tabela.

Tabela 14

Pozycja / Lata	2016	2015	2014	2013	2012
Inflacja	2,5%	3,0%	3,5%	3,5%	4,0%
Wzrost wynagrodzeń	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Co daje średnią bazę na koniec roku (2011-2016)	3.344,-	3.185,-	3.033,-	2.888,-	2.750,-
Wzrost cen paliw	4,0%	4,5%	4,5%	5,0%	5,0%
Średnia cena zakupu netto paliwa za rok 2011 zł/l (2011-3,85)	5,40	5,20	4,95	4,75	4,50
Wzrost taryfy	5,0%	5,5%	5,5%	6,0%	8,5%
Liczba przejechanych kilometrów	8.650.000	8.650.000	8.700.000	8.750.000	8.900.000
Średnie zatrudnienie w etatach	293	298	304	319	323

Źródło: Opracowanie własne.

W niniejszym wariantcie założono, że ma on charakter stagnacyjny (status quo) i w analizowanym okresie nie będą podejmowane decyzje dotyczące zbywania majątku Spółki, a zakres prowadzonej działalności będzie na zbliżonym poziomie, co w latach

poprzednich. Nakłady inwestycyjne będą realizowane w ramach posiadanych środków finansowych z tytułu amortyzacji.

Działalność operacyjną Spółki można podzielić na dwie zasadnicze części, tj. na działalność przewozową i działalność nieprzewozową. Poniżej zaprezentowano szczegółowe założenia dla poszczególnych pionów działalności.

10.3.1.3. Założenia dla działalności przewozowej

Działalność przewozowa generuje ok. 60% przychodów operacyjnych Spółki, stąd ma kluczowe znaczenie dla jej funkcjonowania, a zwłaszcza spowodowania, aby była ona rentowna.

Założono, że Spółka będzie dokonywała ciągłej analizy rentowności realizowanych zadań przewozowych komunikacji regularnej.

W związku z powyższym, w analizowanym okresie założono niewielki spadek ilości przejechanych kilometrów. W przypadku większego spadku przejechanych kilometrów będą podejmowane dalsze działania, mające na celu obniżenie kosztów i dostosowanie zakresu prowadzonej działalności do strony popytowej.

Przyjęto, że odtworzenie taboru będzie realizowane w wartościach odpowiadających rocznej amortyzacji i wypracowanych wyników, czyli ze źródeł własnych, jednakże w dużej mierze uzależnione będzie od zapotrzebowania na przewozy komunikacji regularnej. Należy brać pod uwagę fakt, że wysokie nakłady są źródłem wyższych kosztów amortyzacji oraz ewentualnych źródeł ich finansowania i muszą one mieć pokrycie w uzyskiwanych przychodach.

Mało przewidywalną wielkością jest cena oleju napędowego, która w ostatnim czasie drastycznie wzrasta. W związku z powyższym założono, że jeżeli nastąpi większy wzrost cen paliw, aniżeli przyjęto w niniejszym wariantcie, Spółka będzie musiała to zrekompensować wyższym wzrostem taryfy przewozowej niż powyżej założono.

10.3.1.4. Założenia dla działalności nieprzewozowej

Działalność nieprzewozowa generuje ok. 40% przychodów operacyjnych Spółki, obejmuje następujące piony działalności:

- wydzierżawianie niewykorzystanych nieruchomości,
- usługi naprawy pojazdów oraz badania diagnostyczne,
- ośrodek szkolenia kierowców,
- handel częściami zamiennymi do pojazdów,
- handel paliwami.

Kluczowy jest fakt, że są to piony działalności, które charakteryzują się dodatnią rentownością i przyczynią się do lepszego wykorzystania posiadanego majątku.

W niniejszym wariantcie założono, że działalność nieprzewozowa będzie realizowana przynajmniej w nie mniejszym zakresie jak dotychczas. Będą również podejmowane dalsze działania mające na celu wykorzystanie posiadanego majątku (wydzierżawienie wolnych powierzchni biurowych) i dalszy rozwój działalności handlowej.

10.3.2. Wariant II

10.3.2.1. Cele

Podstawowym celem Spółki jest podjęcie takich działań, które spowodują poprawę efektywności działania i osiągnięcie do 2016 r. dodatniego wyniku finansowego i dodatniej rentowności na działalności przewozowej. Osiągnięcie tego celu będzie obejmowało również zwiększenie rentowności na działalności nieprzewozowej, dążąc do lepszego wykorzystania posiadanego majątku.

Realizacja zakładanego celu głównego uzależniona będzie od realizacji celów cząstkowych scharakteryzowanych powyżej.

Poniżej określono założenia dla niniejszego wariantu.

10.3.2.2. Założenia ogólne

Syntetyczne ujęcie przyjętych, wartości rzeczowo-finansowych przedstawia poniższa tabela.

Tabela 15

Pozycja / Lata	2016	2015	2014	2013	2012
Inflacja	2,5%	3,0%	3,5%	3,5%	4,0%
Wzrost wynagrodzeń	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Co daje średnią bazę na koniec roku (2011-2016)	3.344,-	3.185,-	3.033,-	2.888,-	2.750,-
Wzrost cen paliw	4,0%	4,5%	4,5%	5,0%	5,0%
Średnia cena zakupu netto paliwa za rok 2011 zł/l (2011-3,85)	5,40	5,20	4,95	4,75	4,50
Wzrost taryfy	5,0%	5,5%	5,5%	6,0%	8,5%
Liczba przejechanych kilometrów	8.650.000	8.650.000	8.700.000	8.750.000	8.900.000
Średnie zatrudnienie w etatach	293	298	304	319	323

Źródło: Opracowanie własne.

W niniejszym wariantcie założono, że zakres prowadzonej działalności będzie na zbliżonym poziomie, co w latach poprzednich. Nakłady inwestycyjne będą realizowane w ramach posiadanych środków własnych pochodzących z amortyzacji i ze sprzedaży nieruchomości.

Działalność operacyjną Spółki można podzielić na dwie zasadnicze części, tj. na działalność przewozową i działalność nieprzewozową. Poniżej zaprezentowano szczegółowe założenia dla poszczególnych pionów działalności.

10.3.2.3. Założenia dla działalności przewozowej

Działalność przewozowa generuje ok. 60% przychodów operacyjnych Spółki, stąd ma kluczowe znaczenie dla jej funkcjonowania, i zwiększenia rentowności.

Założono, że Spółka będzie dokonywała ciągłej analizy rentowności realizowanych zadań przewozowych komunikacji regularnej.

W związku z powyższym w analizowanym okresie założono niewielki spadek ilości przejechanych kilometrów. W przypadku większego spadku przejechanych kilometrów, będą podejmowane dalsze działania, mające na celu obniżenie kosztów i dostosowanie zakresu prowadzonej działalności do strony popytowej.

Przyjęto, że odtworzenie taboru będzie realizowane w wartościach odpowiadających rocznej amortyzacji i wypracowanych wyników oraz środków uzyskanych z ewentualnego zbywania nieruchomości, czyli ze źródeł własnych, jednakże w dużej mierze uzależnione będzie od zapotrzebowania na przewozy komunikacji regularnej. Należy brać pod uwagę fakt, że wysokie nakłady są źródłem wyższych kosztów amortyzacji oraz ewentualnych źródeł ich finansowania i muszą one mieć pokrycie w uzyskiwanych przychodach. Założono, że wyższe nakłady poniesione na odnowę taboru przełożą się na niższe koszty wynikające z mniejszej ilości zużywanych paliw jak i mniejszego zużycia części zamiennych (mniejsza awaryjność).

Mało przewidywalną wielkością jest cena oleju napędowego, która w ostatnim czasie drastycznie wzrasta. W związku z powyższym założono, że jeżeli nastąpi większy wzrost cen paliw, aniżeli przyjęto w niniejszym wariantcie, to Spółka będzie musiała to zrekompensować wyższym wzrostem taryfy przewozowej niż powyżej założono.

10.3.2.4. Założenia dla działalności nieprzewozowej

Działalność nieprzewozowa generuje ok. 40% przychodów operacyjnych Spółki, obejmujące następujące piony działalności:

- wydzierżawianie niewykorzystanych nieruchomości,
- usługi naprawy pojazdów oraz badania diagnostyczne,
- ośrodek szkolenia kierowców,
- handel częściami zamiennymi do pojazdów,
- handel paliwami.

Kluczowy jest fakt, że są to piony działalności, które charakteryzują się dodatnią rentownością i przyczynią się do lepszego wykorzystania posiadanego majątku.

W niniejszym wariantcie założono, że działalność nieprzewozowa będzie realizowana przynajmniej w tym samym zakresie, jak również będą podejmowane dalsze działania, mające na celu wykorzystanie posiadanego majątku (wydzierżawienie wolnych powierzchni biurowych), jak i dalszy rozwój działalności handlowej.

10.3.3. Wariant III

10.3.3.1. Cele

Podstawowym celem Spółki jest podjęcie takich działań które spowodują poprawę efektywności działalności i osiągnięcie do 2016 r. dodatniego wyniku finansowego oraz wypracowanie dodatniej rentowności na działalności przewozowej. Osiągnięcie tego celu będzie obejmowało również zwiększenie rentowności na działalności nieprzewozowej, dążąc do lepszego wykorzystania posiadanego majątku.

Realizacja zakładanego celu głównego uzależniona będzie od realizacji celów cząstkowych scharakteryzowanych powyżej.

Poniżej określono założenia dla niniejszego wariantu.

10.3.3.2. Założenia ogólne

Syntetyczne ujęcie przyjętych, wartości rzeczowo-finansowych przedstawia poniższa tabela.

Tabela 16

Pozycja / Lata	2016	2015	2014	2013	2012
Inflacja	2,5%	3,0%	3,5%	3,5%	4,0%
Wzrost wynagrodzeń	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Co daje średnią bazę na koniec roku (2011-2016)	3.344,-	3.185,-	3.033,-	2.888,-	2.750,-
Wzrost cen paliw	4,0%	4,5%	4,5%	5,0%	5,0%
Średnia cena zakupu netto paliwa za rok 2011 zł/l (2011-3,85)	5,40	5,20	4,95	4,75	4,50
Wzrost taryfy	5,0%	5,5%	5,5%	6,0%	8,5%
Liczba przejechanych kilometrów	11.650.000	11.650.000	11.700.000	8.750.000	8.900.000
Średnie zatrudnienie w etatach	323	328	334	319	323

Źródło: Opracowanie własne.

W niniejszym wariantcie założono, że najpóźniej w 2014 roku nastąpi upadłość lub likwidacja funkcjonującej w sąsiednim powiecie firmy wykonującej przewozy pasażerskie. Z informacji posiadanych przez Zarząd Spółki wynika, że obecna sytuacja finansowa jest bardzo zła i jeżeli w najbliższym czasie nie znajdzie się zewnętrzny inwestor strategiczny to upadłość tej firmy jest przesądzona. W związku z powyższym, z uwagi na niewielką

odległość i bliskość rynku, założyliśmy, że w takiej sytuacji nasza Spółka przejęłaby rynek przewozów po upadłej firmie. Uzasadnione jest to faktem, że nasza Spółka mogłaby wykorzystać tzw. efekt skali, polegający na możliwości wykorzystania posiadanych zasobów (potencjał stacji obsługi, potencjał posiadanych narzędzi informatycznych, administracja) do generowania dodatkowych przychodów. Nadmienić należy, że podobny projekt Spółka już zrealizowała poprzez przejęcie rynku przewozów na terenie powiatu kolskiego po zlikwidowanym PPKS Koło.

Zakres prowadzonej działalności będzie na zbliżonym poziomie, co w latach poprzednich. Nakłady inwestycyjne będą realizowane w ramach posiadanych środków własnych pochodzących z amortyzacji i ze sprzedaży nieruchomości.

Poniżej zaprezentowano szczegółowe założenia dla poszczególnych pionów działalności.

10.3.3.3. Założenia dla działalności przewozowej

Działalność przewozowa generuje ok. 60% przychodów operacyjnych Spółki, stąd ma kluczowe znaczenie dla jej funkcjonowania, a zwłaszcza spowodowania, aby była rentowna.

Założono, że Spółka będzie dokonywała ciągłej analizy rentowności realizowanych zadań przewozowych komunikacji regularnej.

W związku z powyższym, w analizowanym okresie założono niewielki spadek ilości przejechanych kilometrów. W przypadku większego spadku przejechanych kilometrów będą podejmowane dalsze działania, mające na celu obniżenie kosztów i dostosowanie zakresu prowadzonej działalności do strony popytowej.

Przyjęto, że odtworzenie taboru będzie realizowane w wartościach odpowiadających rocznej amortyzacji i wypracowanych wyników oraz środków uzyskanych z ewentualnego zbywania nieruchomości, czyli finansowane będzie ze źródeł własnych (poziom inwestycji odtworzeniowych w dużej mierze uzależniony będzie od zapotrzebowania na przewozy komunikacji regularnej). Należy brać pod uwagę fakt, że wysokie nakłady są źródłem wyższych kosztów amortyzacji oraz ewentualnych źródeł ich finansowania i muszą one mieć pokrycie w uzyskiwanych przychodach. Założono, że wyższe nakłady poniesione na odnowę taboru przełożą się na niższe koszty, wynikające z mniejszej ilości zużywanych paliw i mniejszego zużycia części zamiennych (mniejsza awaryjność).

Założono, w 2014 r. że Spółka zakupi od likwidatora lub syndyka masy upadłości około 60 używanych autobusów, które zmodernizuje własnymi środkami. Inwestycja zostanie sfinansowana ze środków własnych. Przejęcie przewozów rynku przewozowego spowoduje zwiększenie przebiegu o ok. 3.000.000 kilometrów rocznie.

Mało przewidywalną wielkością jest cena oleju napędowego, która w ostatnim czasie drastycznie wzrasta. W związku z powyższym założono, że jeżeli nastąpi większy wzrost cen paliw, aniżeli przyjęto w niniejszym wariantcie, Spółka będzie musiała to zrekompensować wyższym wzrostem taryfy przewozowej niż powyżej założono.

10.3.3.4. Założenia dla działalności nieprzewozowej

Działalność nieprzewozowa generuje ok. 40% przychodów operacyjnych Spółki, obejmujące następujące pionory działalności:

- wydzierżawianie niewykorzystanych nieruchomości,
- usługi naprawy pojazdów oraz badania diagnostyczne,
- ośrodek szkolenia kierowców,
- handel częściami zamiennymi do pojazdów,
- handel paliwami.

Kluczowy jest fakt, że są to pionory działalności, które charakteryzują się dodatnią rentownością i przyczyniają się do lepszego wykorzystania posiadanego majątku.

W niniejszym wariantcie założono, że działalność nieprzewozowa będzie realizowana przynajmniej w nie mniejszym zakresie, jak również będą podejmowane dalsze działania, mające na celu wykorzystanie posiadanego majątku (wydzierżawienie wolnych powierzchni biurowych) i dalszy rozwój działalności handlowej.

10.4. Projekcja finansowa zakładanych wariantów planu

10.4.1. Wariant I

10.4.1.1. Przychody

W poniższej tabeli zaprezentowano szacunki przychodów dla całej działalności gospodarczej Spółki na lata 2016-2012 w oparciu o przyjęte założenia dla niniejszego wariantu.

Tabela 17

Planowane wartości przychodów działalności gospodarczej za lat 2016-2012

w zł.

Lp.	Wyszczególnienie	Plan 2016 r.	Plan 2015 r.	Plan 2014 r.	Plan 2013 r.	Plan 2012 r.	Plan 2011* r.
1	Przewozy pasażerskie, w tym	32 880 000.00	31 320 000.00	29 600 000.00	28 075 000.00	26 650 000.00	22 680 000.00
	- jednorazowe	10 870 000.00	10 350 000.00	9 800 000.00	9 250 000.00	8 800 000.00	7 200 000.00
	- m-czne ogólnodostępne	1 260 000.00	1 200 000.00	1 100 000.00	950 000.00	910 000.00	780 000.00
	- m-czne szkolne	9 100 000.00	8 650 000.00	8 200 000.00	7 820 000.00	7 450 000.00	5 760 000.00
	- umowne	2 650 000.00	2 520 000.00	2 400 000.00	2 255 000.00	2 140 000.00	3 050 000.00
	- dopłaty do przewozów pasażerskich	9 000 000.00	8 600 000.00	8 100 000.00	7 800 000.00	7 350 000.00	5 890 000.00
2	Razem przychody na przewozach	32 880 000.00	31 320 000.00	29 600 000.00	28 075 000.00	26 650 000.00	22 680 000.00
3	Zaj. Poznańska - dzierżawy	755 000.00	735 000.00	715 000.00	690 000.00	665 000.00	630 000.00
4	Zaj. Zakładowa - dzierżawy	485 000.00	470 000.00	460 000.00	445 000.00	432 000.00	405 000.00
5	Naprawy obce	210 000.00	205 000.00	200 000.00	190 000.00	180 000.00	130 000.00
6	Badania techniczne	135 000.00	130 000.00	125 000.00	120 000.00	115 000.00	110 000.00
7	Ośrodek Szkol. Kierowców	640 000.00	625 000.00	620 000.00	615 000.00	590 000.00	560 000.00
8	Sklepo - magazyn	320 000.00	310 000.00	300 000.00	290 000.00	280 000.00	270 000.00
9	Stacja paliw ul. Zakładowa	4 200 000.00	4 100 000.00	4 000 000.00	3 850 000.00	3 645 000.00	3 950 000.00
10	Stacja paliw ul. Poznańska	12 700 000.00	12 400 000.00	11 950 000.00	11 540 000.00	11 150 000.00	10 100 000.00
11	Usługi reklamowe	30 000.00	30 000.00	30 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00
12	Przychody z działalności podstawowej - nieprzewozowej (suma 3-11)	19 475 000.00	19 005 000.00	18 400 000.00	17 760 000.00	17 077 000.00	16 175 000.00
13	Razem przychody na działalności podstawowej	52 355 000.00	50 325 000.00	48 000 000.00	45 835 000.00	43 727 000.00	38 855 000.00
14	Pozostałe przychody operacyjne	170 000.00	170 000.00	200 000.00	200 000.00	380 000.00	244 000.00
15	Przychody finansowe	65 000.00	65 000.00	65 000.00	60 000.00	65 000.00	63 000.00
16	Przychody ogółem	52 590 000.00	50 560 000.00	48 265 000.00	46 095 000.00	44 172 000.00	39 162 000.00

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowaną wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

Realizacja przyjętych założeń dla niniejszego wariantu spowoduje, że działalność przewozowa nadal będzie generować nieco powyżej 60% przychodów operacyjnych Spółki. Jednostkowy przychód na jeden kilometr, który będzie kształtował się w przedziale od 3,00 zł w 2012 r. do 3,80 w 2016 r. i nie będzie wyższy od całkowitego kosztu jednostkowego wozokilometra.

Przychody działalności podstawowej nieprzewozowej wzrosną w analizowanym okresie o wskaźniki inflacji określone w założeniach ogólnych.

Pozostałe przychody operacyjne powinny ukształtować się na zbliżonym poziomie i dotyczą odszkodowań za szkody komunikacyjne, nadwyżki inwentaryzacyjne i pozostałe. Obejmują również przychód z tytułu zaplanowanej na 2012 r. sprzedaży niezabudowanej nieruchomości położonej w Słupcy przy ul. Browarnej/Puławskiego, który przeznaczony zostanie na zakup taboru.

Przychody finansowe, jakie Spółka zamierza uzyskać w całości będą obejmowały odsetki od lokat bankowych. Wartość tą oszacowano na podstawie średniego zakładanego stanu wolnych środków pieniężnych oraz stopy procentowej oferowanej przez bank świadczącej usługi na rzecz Spółki.

10.4.1.2. Koszty

W poniższych tabelach zaprezentowano szacunki kosztów działalności gospodarczej Spółki na lata 2016-2012 w oparciu o przyjęte założenia dla niniejszego wariantu.

Tabela 18

Planowane wartości kosztów działalności gospodarczej za lat 2016-2012

w zł.

Lp.	Wyszczególnienie	Plan 2016 r.	Plan 2015 r.	Plan 2014 r.	Plan 2013 r.	Plan 2012 r.	Plan 2011* r.
1	Przewozy pasażerskie	33 200 000.00	31 700 000.00	30 100 000.00	28 600 000.00	27 200 000.00	23 300 000.00
2	Razem koszty na przewozach	33 200 000.00	31 700 000.00	30 100 000.00	28 600 000.00	27 200 000.00	23 300 000.00
3	Zaj. Poznańska - dzierżawy	445 000.00	435 000.00	420 000.00	400 000.00	370 000.00	350 000.00
4	Zaj. Zakładowa - dzierżawy	400 000.00	390 000.00	375 000.00	360 000.00	345 000.00	340 000.00
5	Naprawy obce	195 000.00	185 000.00	180 000.00	160 000.00	156 000.00	85 000.00
6	Badania techniczne	115 000.00	105 000.00	100 000.00	90 000.00	85 000.00	63 000.00
7	Ośrodek Szkol. Kierowców	625 000.00	615 000.00	610 000.00	605 000.00	585 000.00	570 000.00
8	Sklepo - magazyn	310 000.00	300 000.00	285 000.00	275 000.00	270 000.00	240 000.00
9	Stacja paliw ul. Zakładowa	4 140 000.00	4 050 000.00	3 940 000.00	3 800 000.00	3 610 000.00	3 930 000.00
10	Stacja paliw ul. Poznańska	12 610 000.00	12 340 000.00	11 870 000.00	11 470 000.00	11 085 000.00	10 050 000.00
11	Koszty z działalności podstawowej - nieprzewozowej (suma 3-10)	18 840 000.00	18 420 000.00	17 780 000.00	17 160 000.00	16 506 000.00	15 628 000.00
12	Razem koszty na działalności podstawowej	52 040 000.00	50 120 000.00	47 880 000.00	45 760 000.00	43 706 000.00	38 928 000.00
13	Pozostałe koszty operacyjne	195 000.00	200 000.00	230 000.00	240 000.00	240 000.00	202 000.00
14	Koszty finansowe	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00
15	Koszty ogółem	52 236 000.00	50 321 000.00	48 111 000.00	46 001 000.00	43 947 000.00	39 131 000.00

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Źródło: Ewidencja księgowo oraz analizy własne Spółki

Plan kosztów działalności na lata 2016 – 2012 oparto w głównej mierze o planowane wielkości rzeczowe określone w założeniach ogólnych niniejszego wariantu, jak również o analizę kosztów ponoszonych przez Spółkę w latach ubiegłych. Zakładany wzrost kosztów działalności operacyjnej podyktowany jest w głównej mierze zakładanymi wzrostami wynagrodzeń wraz z pochodnymi oraz wzrostem cen paliw.

Jednostkowy koszt wozokilometra, który będzie kształtował się w przedziale od 3,05 zł w 2012 r. do 3,84 w 2016 r. będzie wyższy od całkowitego przychodu jednostkowego wozokilometra.

Tabela 19

Planowane wartości kosztów działalności podstawowej za lat 2016-2012

w zł.

Lp.	Wyszczególnienie	Plan 2016 r.	Plan 2015 r.	Plan 2014 r.	Plan 2013 r.	Plan 2012 r.	Plan 2011 r.
1	Amortyzacja	2 150 000.00	2 100 000.00	2 050 000.00	2 000 000.00	1 990 000.00	1 960 000.00
2	Materiały i energia	12 965 000.00	12 300 000.00	11 700 000.00	11 135 000.00	10 565 000.00	8 680 000.00
3	Usługi obce	1 250 000.00	1 175 000.00	1 140 000.00	1 100 000.00	1 050 000.00	900 000.00
4	Podatki i opłaty	1 335 000.00	1 300 000.00	1 275 000.00	1 230 000.00	1 190 000.00	980 000.00
5	Wynagrodzenia	14 000 000.00	13 340 000.00	12 700 000.00	12 100 000.00	11 620 000.00	10 660 000.00
6	Świadczenia na rzecz prac	2 745 000.00	3 200 000.00	3 050 000.00	2 910 000.00	2 820 000.00	2 340 000.00
7	Pozostałe koszty rodzajowe	745 000.00	725 000.00	700 000.00	670 000.00	650 000.00	600 000.00
8	Razem koszty rodzajowe	35 190 000.00	34 140 000.00	32 615 000.00	31 145 000.00	29 885 000.00	26 120 000.00
9	Wartość sprzedanych towarów	16 920 000.00	16 270 000.00	15 570 000.00	14 900 000.00	14 200 000.00	13 500 000.00
10	Razem koszty działalności podstawowej	52 110 000.00	50 410 000.00	48 185 000.00	46 045 000.00	44 085 000.00	39 620 000.00

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3

Podstawą oszacowania wartości odpisów amortyzacyjnych jest plan amortyzacji na lata 2016-2012, jak również rzeczowy plan inwestycyjny. Plan amortyzacji sporządzony został w oparciu o prowadzoną ewidencję księgową środków trwałych. Wyjściową wartość stanowi wykonany plan amortyzacji posiadanych środków trwałych na dzień 31.12.2011 roku. Następnie uwzględnione zostało planowane nabycie środków trwałych, mające wpływ na wielkość amortyzacji.

Udział kosztów zużycia materiałów i energii w strukturze kosztów prostych jest znaczący i stanowi ok. 30%. Największy udział w tej grupie kosztów ma paliwo. Koszt ten jest w dużej mierze niezależny od Spółki, z uwagi na brak możliwości wpływu na ceny paliw. Największy udział w strukturze kosztów prostych mają wynagrodzenia wraz z pochodnymi i stanowią ok. 50% udziału struktury kosztów prostych. Wzrost wartości sprzedanych towarów wynika z zakładanego wzrostu cen paliw. Założono, że ilościowy obrót paliwami w analizowanym okresie będzie na zbliżonym poziomie.

10.4.1.3. Analiza wyników działalności

Dokładną specyfikację wyników na poszczególnych rodzajach działalności w latach 2016-2012 działalności prezentują poniższe tabele.

Tabela 20

Planowane wartości wyników poszczególnych pionów działalności gospodarczej za lata 2016-2012

Lp.	Wyszczególnienie	Plan 2016 r.	Plan 2015 r.	Plan 2014 r.	Plan 2013 r.	Plan 2012 r.	2011* r.
1	Razem wynik na przewozach	-320 000.00	-380 000.00	-500 000.00	-525 000.00	-550 000.00	-650 000.00
2	Zaj. Poznańska - dzierżawy	310 000.00	300 000.00	295 000.00	290 000.00	295 000.00	290 000.00
3	Zaj. Zakładowa - dzierżawy	85 000.00	80 000.00	85 000.00	85 000.00	87 000.00	75 000.00
4	Naprawy obce	15 000.00	20 000.00	20 000.00	30 000.00	24 000.00	45 000.00
5	Badania techniczne	20 000.00	25 000.00	25 000.00	30 000.00	30 000.00	47 000.00
6	Ośrodek Szkol. Kierowców	15 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	5 000.00	-10 000.00
7	Sklepo - magazyn	10 000.00	10 000.00	15 000.00	15 000.00	10 000.00	30 000.00
8	Stacja paliw ul. Zakładowa	60 000.00	50 000.00	60 000.00	50 000.00	35 000.00	20 000.00
9	Stacja paliw ul. Poznańska	90 000.00	60 000.00	80 000.00	70 000.00	65 000.00	50 000.00
10	Usługi reklamowe	30 000.00	30 000.00	30 000.00	20 000.00	20 000.00	30 000.00
11	Wynik na działalności podstawowej - nieprzewozowej (suma 2-10)	635 000.00	585 000.00	620 000.00	600 000.00	571 000.00	577 000.00
12	Razem wynik na działalności podstawowej	315 000.00	205 000.00	120 000.00	75 000.00	21 000.00	-73 000.00
13	Wyni na pozostałej działalności operacyjnej	-25 000.00	-30 000.00	-30 000.00	-40 000.00	140 000.00	42 000.00
14	Wynik na działalności finansowej	64 000.00	64 000.00	64 000.00	59 000.00	64 000.00	62 000.00
15	Wynik brutto	354 000.00	239 000.00	154 000.00	94 000.00	225 000.00	31 000.00

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

Powyższa analiza wyników w analizowanym okresie potwierdza założenia, że podjęte działania będą prowadziły do zmniejszenia straty na działalności przewozowej, ale nie spowodują jeszcze osiągnięcia dodatniej rentowności na przewozach.

Pozostała działalność nieprzewozowa będzie rentowna i będzie kompensować straty poniesione na przewozach, dzięki czemu podstawowa działalność operacyjna Spółki jako całość będzie rentowna.

10.4.1.4. Nakłady inwestycyjne

W poniższych tabelach zaprezentowano szacunki nakładów inwestycyjnych Spółki na lata 2016-2012 w oparciu o przyjęte założenia dla niniejszego wariantu.

Tabela 21

Zbiorcze zestawienie zaplanowanych inwestycji na rok 2012

Lp.	Planowane zadanie inwestycyjne	Przewidywany koszt realizacji w PLN
1.	Zakup i modernizacja autobusów	ok. 1.300.000,-
2.	I etap modernizacji ogrzewania na stacji obsługi	ok. 100.000,-
3.	Zakup dystrybutora ON	ok. 20.000,-
4.	Zakup stanowiska pobierczego	ok. 70.000,-
5.	Modernizacja myjni zespołów, podzespołów i części	ok. 20.000,-
6.	Zakup urządzeń i narzędzi na SO	ok. 40.000,-
7.	Modernizacja dachu na SO	ok. 60.000,-
8.	Montaż monitoringu i systemu przeciwpożarowego w budynkach przy ul. Zakładowej	ok. 20.000,-
9.	Odprowadzenie deszczówki z terenu wraz z separatorem na stacji paliw przy ul. Poznańskiej	ok. 80.000
10.	Zakup zestawów komputerowych wraz z oprogramowaniem	ok. 10.000,-
11.	Zakup samochodów osobowych do OSK	ok. 90.000,-
	Razem	ok. 1.810.000,-

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 22

Zbiorcze zestawienie zaplanowanych inwestycji na rok 2013

Lp.	Planowane zadanie inwestycyjne	Przewidywany koszt realizacji w PLN
1.	Zakup i modernizacja autobusów	ok. 1.300.000,-
2.	I etap modernizacji ogrzewania na stacji obsługi	ok. 100.000,-
3.	Modernizacja sieci deszczowej wraz z wykonaniem osadników i separatorów ropopochodnych przy ul. Zakładowej	ok. 100.000,-
4.	Zakup dystrybutora ON	ok. 45.000,-
5.	Zakup urządzeń i narzędzi na SO	ok. 50.000,-
6.	Modernizacja dachu na SO	ok. 40.000,-
7.	Zakup zestawów komputerowych wraz z oprogramowaniem	ok. 10.000,-
8.	Zakup urządzeń biurowych	ok. 15.000,-
9.	Zakup samochodów osobowych do OSK	ok. 90.000,-
	Razem	ok. 1.750.000,-

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 23

Zbiorcze zestawienie zaplanowanych inwestycji na rok 2014

Lp.	Planowane zadanie inwestycyjne	Przewidywany koszt realizacji w PLN
1.	Zakup i modernizacja autobusów	ok. 1.350.000,-
2.	Zakup urządzeń i narzędzi na SO	ok. 80.000,-
3.	Zakup urządzeń biurowych	ok. 15.000,-
4.	Wykonanie nowej nawierzchni chodnika przy biurowcu	ok. 5.000,-
5.	Zakup zestawów komputerowych wraz z oprogramowaniem	ok. 10.000,-
6.	Zakup samochodu ciężarowego MAN do OSK	ok. 120.000,-
	Razem	ok. 1.580.000,-

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 24

Zbiorcze zestawienie zaplanowanych inwestycji na rok 2015

Lp.	Planowane zadanie inwestycyjne	Przewidywany koszt realizacji w PLN
1.	Zakup i modernizacja autobusów	ok. 1.400.000,-
2.	Zakup urządzeń i narzędzi na SO	ok. 100.000,-
3.	Zakup zestawów komputerowych wraz z oprogramowaniem	ok. 10.000,-
4.	Zakup urządzeń biurowych	15.000,-
5.	Zakup samochodów osobowych do OSK	95.000,-
	Razem	ok. 1.620.000,-

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 25

Zbiorcze zestawienie zaplanowanych inwestycji na rok 2016

Lp.	Planowane zadanie inwestycyjne	Przewidywany koszt realizacji w PLN
1.	Zakup i modernizacja autobusów	ok. 1.400.000,-
2.	Zakup urządzeń i narzędzi na SO	ok. 80.000,-
3.	Zakup zestawów komputerowych wraz z oprogramowaniem	ok. 10.000,-
4.	Zakup urządzeń biurowych	ok. 15.000,-
5.	Zakup samochodów osobowych do OSK	ok. 90.000,-
	Razem	ok. 1.595.000,-

Źródło: Opracowanie własne.

Opracowany plan inwestycyjny dla niniejszego wariantu w pierwszej kolejności kierował się zapotrzebowaniem na nowe środki trwałe. Założono, że źródłem finansowania inwestycji będą środki własne. Nie przewiduje się na ten cel zaciągania kredytów ani leasingu.

10.4.1.5. Bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych

Efekty z przeprowadzonych prognoz finansowych przedstawiono w tabelach poniżej. W obszarze wyników Spółki w analizowanym okresie w przyjętym wariantcie możliwe jest osiągnięcie dodatnich wyników finansowych, w szczególności na poziomie operacyjnym i netto.

Tabela 26

Bilans

AKTYWA	Plan na 31.12.2016 r.	Plan na 31.12.2015 r.	Plan na 31.12.2014 r.	Plan na 31.12.2013 r.	Plan na 31.12.2012 r.	31.12.2011 r.*
A. Aktywa trwałe	12 202 829.22	12 284 829.22	12 146 829.22	12 360 041.01	12 335 804.00	12 698 603.00
I Wartości niematerialne i prawne	0.00	0.00	0.00	33 955.11	0.00	36 497.00
3. Inne wartości niematerialne i prawne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	36 497.00
II Rzeczowe aktywa trwałe	11 876 281.22	11 958 281.22	11 820 281.22	11 999 537.90	12 009 256.00	12 335 558.00
1. Środki trwałe	11 826 281.22	11 908 281.22	11 770 281.22	11 802 281.22	11 959 256.00	12 285 558.00
a) grunty własne (w tym prawo użytk. wieczyst.)	116 356.22	138 356.22	160 356.22	182 356.22	204 356.00	240 528.00
b) budynki, lokale i obiekty inżyn. lądow. i wod.	2 364 925.00	2 669 925.00	2 974 925.00	3 279 925.00	3 584 900.00	3 890 700.00
c) urządzenia techniczne i maszyny	300 000.00	350 000.00	290 000.00	300 000.00	320 000.00	329 330.00
d) środki transportu	9 000 000.00	8 700 000.00	8 300 000.00	8 000 000.00	7 800 000.00	7 790 000.00
e) inne środki trwałe	45 000.00	50 000.00	45 000.00	40 000.00	50 000.00	35 000.00
2. Środki trwałe w budowie	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00
III Należności długoterminowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IV Inwestycje długoterminowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
V Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	326 548.00	326 548.00	326 548.00	326 548.00	326 548.00	326 548.00
1. Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodow.	326 548.00	326 548.00	326 548.00	326 548.00	326 548.00	326 548.00
B. Aktywa obrotowe	8 328 808.41	7 872 685.41	7 736 562.41	7 344 227.62	7 219 341.63	6 704 709.63
I Zapasy	795 000.00	800 000.00	805 000.00	810 000.00	810 000.00	830 000.00
1. Materiały	460 000.00	470 000.00	480 000.00	490 000.00	500 000.00	530 000.00
4. Towary	335 000.00	330 000.00	325 000.00	320 000.00	310 000.00	300 000.00
5. Zaliczki na poczet dostaw	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II Należności krótkoterminowe	2 480 000.00	2 415 000.00	2 405 000.00	2 340 000.00	2 315 000.00	2 350 000.00
1. Należności od jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2. Należności od pozostałych jednostek	2 480 000.00	2 415 000.00	2 405 000.00	2 340 000.00	2 315 000.00	2 350 000.00
a) z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty;	1 250 000.00	1 200 000.00	1 200 000.00	1 150 000.00	1 150 000.00	1 100 000.00
- do 12 miesięcy	1 250 000.00	1 200 000.00	1 200 000.00	1 150 000.00	1 150 000.00	1 100 000.00
b) z tytułu podatków dotacji., ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz inne świad.	950 000.00	940 000.00	930 000.00	920 000.00	900 000.00	980 000.00
c) inne	280 000.00	275 000.00	275 000.00	270 000.00	265 000.00	270 000.00
d) dochodzone na drodze sądowej	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III Inwestycje krótkoterminowe	4 853 808.41	4 457 685.41	4 306 562.41	3 954 227.62	3 834 341.63	3 254 709.63
1. Krótkoterminowe aktywa finansowe	4 853 808.41	4 457 685.41	4 306 562.41	3 954 227.62	3 834 341.63	3 254 709.63
c) środki pieniężne i inne aktywa finansowe	4 853 808.41	4 457 685.41	4 306 562.41	3 954 227.62	3 834 341.63	3 254 709.63
- środki pieniężne w kasie i na rachunkach	53 808.41	57 685.41	56 562.41	104 227.62	34 341.63	54 709.63
- inne środki pieniężne	4 800 000.00	4 400 000.00	4 250 000.00	3 850 000.00	3 800 000.00	3 200 000.00
IV Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	200 000.00	200 000.00	220 000.00	240 000.00	260 000.00	270 000.00
RAZEM AKTYWA	20 531 637.63	20 157 514.63	19 883 391.63	19 704 268.63	19 555 145.63	19 403 312.63

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Pięcioletni Plan Rozwoju Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. w kontekście polityki transportowej, uwzględniającej zapotrzebowanie na świadczenie usług przez Spółkę w tym zakresie

PASYWA		Plan na 31.12.2016 r.	Plan na 31.12.2015 r.	Plan na 31.12.2014 r.	Plan na 31.12.2013 r.	Plan na 31.12.2012 r.	31.12.2011 r.*
A	Kapitał (fundusz) własny	13 908 476.63	13 619 476.63	13 435 476.63	13 331 476.63	13 272 476.63	13 046 676.63
I	Kapitał (fundusz) podstawowy	10 000 000.00	10 000 000.00	10 000 000.00	10 000 000.00	10 000 000.00	10 000 000.00
IV	Kapitał (fundusz) zapasowy	3 619 476.63	3 435 476.63	3 331 476.63	3 272 476.63	3 046 676.63	3 015 676.63
VII	Nie podzielony wynik finansowy z lat ubiegłych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VII	Wynik finansowy netto roku obrotowego	289 000.00	184 000.00	104 000.00	59 000.00	225 800.00	31 000.00
B	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	6 623 161.00	6 538 038.00	6 447 915.00	6 372 792.00	6 282 669.00	6 356 636.00
I.	Rezerwy na zobowiązania	1 696 636.00	1 696 636.00	1 696 636.00	1 696 636.00	1 696 636.00	1 696 636.00
	1. Rezerwy z tytułu odroczonego podatku dochod.	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00
	2. Rezerwy na świadczenia emerytalne i podobne	1 615 636.00	1 615 636.00	1 615 636.00	1 615 636.00	1 615 636.00	1 615 636.00
	- długoterminowe	1 025 636.00	1 025 636.00	1 025 636.00	1 025 636.00	1 025 636.00	1 025 636.00
	- krótkoterminowe	590 000.00	590 000.00	590 000.00	590 000.00	590 000.00	590 000.00
	3. Pozostałe rezerwy	80 000.00	80 000.00	80 000.00	80 000.00	80 000.00	80 000.00
	- krótkoterminowe	80 000.00	80 000.00	80 000.00	80 000.00	80 000.00	80 000.00
II.	Zobowiązania długoterminowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III.	Zobowiązania krótkoterminowe	3 500 000.00	3 410 000.00	3 320 000.00	3 245 000.00	3 180 000.00	3 195 000.00
	1. Wobec jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	2. Wobec pozostałych jednostek	3 220 000.00	3 135 000.00	3 050 000.00	2 980 000.00	2 920 000.00	2 945 000.00
	d) z tytułu dostaw i usług o okresie wymagalności:	1 600 000.00	1 550 000.00	1 500 000.00	1 450 000.00	1 400 000.00	1 450 000.00
	- do 12 miesięcy	1 600 000.00	1 550 000.00	1 500 000.00	1 450 000.00	1 400 000.00	1 450 000.00
	g) z tytułu podatków, ceł, ubezpiec. i inn. świadczeń	780 000.00	770 000.00	760 000.00	750 000.00	750 000.00	730 000.00
	h) z tytułu wynagrodzeń	720 000.00	700 000.00	680 000.00	670 000.00	660 000.00	650 000.00
	i) inne	120 000.00	115 000.00	110 000.00	110 000.00	110 000.00	115 000.00
	3. Fundusze specjalne	280 000.00	275 000.00	270 000.00	265 000.00	260 000.00	250 000.00
IV.	Rozliczenia międzyokresowe	1 426 525.00	1 431 402.00	1 431 279.00	1 431 156.00	1 406 033.00	1 465 000.00
	2. Inne rozliczenia międzyokresowe	1 426 525.00	1 431 402.00	1 431 279.00	1 431 156.00	1 406 033.00	1 465 000.00
	- długoterminowe	106 525.00	131 402.00	156 279.00	181 156.00	206 033.00	315 000.00
	- krótkoterminowe	1 320 000.00	1 300 000.00	1 275 000.00	1 250 000.00	1 200 000.00	1 150 000.00
RAZEM PASYWA		20 531 637.63	20 157 514.63	19 883 391.63	19 704 268.63	19 555 145.63	19 403 312.63

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Tabela 27

Rachunek zysków i strat

wariant kalkulacyjny

Wyszczególnienie		Plan 2016	Plan 2015	Plan 2014	Plan 2013	Plan 2012	2011*
		zł.	zł.	zł.	zł.	zł.	zł.
A	Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, w tym:	52 355 000.00	50 325 000.00	48 000 000.00	45 835 000.00	43 727 000.00	38 655 000.00
	- od jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
I	Przychody netto ze sprzedaży produktów	35 135 000.00	33 515 000.00	31 750 000.00	30 155 000.00	28 652 000.00	24 535 000.00
II	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	17 220 000.00	16 810 000.00	16 250 000.00	15 680 000.00	15 075 000.00	14 120 000.00
B	Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów, w tym:	48 970 000.00	47 125 000.00	44 975 000.00	42 955 000.00	40 996 000.00	36 123 000.00
	- jednostkom powiązanim	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
I	Koszty wytworzenia sprzedanych produktów	32 050 000.00	30 855 000.00	29 405 000.00	28 055 000.00	26 796 000.00	22 623 000.00
II	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	16 920 000.00	16 270 000.00	15 570 000.00	14 900 000.00	14 200 000.00	13 500 000.00
C	Zysk (strata) brutto ze sprzedaży	3 385 000.00	3 200 000.00	3 025 000.00	2 880 000.00	2 731 000.00	2 532 000.00
D	Koszty sprzedaży	670 000.00	655 000.00	635 000.00	610 000.00	590 000.00	565 000.00
E	Koszty ogólnego zarządu	2 400 000.00	2 340 000.00	2 270 000.00	2 195 000.00	2 120 000.00	2 040 000.00
F	Zysk (strata) ze sprzedaży	315 000.00	205 000.00	120 000.00	75 000.00	21 000.00	-73 000.00
G	Pozostałe przychody operacyjne	155 000.00	155 000.00	160 000.00	160 000.00	340 000.00	242 000.00
I	Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	5 000.00	5 000.00	10 000.00	10 000.00	190 000.00	2 000.00
II	Dotacje	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III	Inne przychody operacyjne	150 000.00	150 000.00	150 000.00	150 000.00	150 000.00	240 000.00
H	Pozostałe koszty operacyjne	180 000.00	185 000.00	190 000.00	195 000.00	200 000.00	200 000.00
I	Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	30 000.00	35 000.00	40 000.00	45 000.00	50 000.00	50 000.00
III	Inne koszty operacyjne	150 000.00	150 000.00	150 000.00	150 000.00	150 000.00	150 000.00
I	Zysk (strata) na działalności operacyjnej	290 000.00	175 000.00	90 000.00	40 000.00	161 000.00	-31 000.00
J	Przychody finansowe	65 000.00	65 000.00	65 000.00	60 000.00	65 000.00	63 000.00
I	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	- od jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II	Odsetki, w tym:	65 000.00	65 000.00	65 000.00	60 000.00	65 000.00	63 000.00
	- od jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III	Zysk ze zbycia inwestycji	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IV	Aktualizacja wartości inwestycji	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
V	Inne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
K	Koszty finansowe	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	200.00	1 000.00
I	Odsetki, w tym:	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	200.00	400.00
	- dla jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II	Strata ze zbycia inwestycji	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III	Aktualizacja wartości inwestycji	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IV	Inne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	600.00
L	Zysk/Strata brutto na działalności gospodarczej	354 000.00	239 000.00	154 000.00	99 000.00	225 800.00	31 000.00
M	Wynik zdarzeń nadzwyczajnych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
I	Zyski nadzwyczajne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II	Straty nadzwyczajne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
N	Zysk (strata) brutto	354 000.00	239 000.00	154 000.00	99 000.00	225 800.00	31 000.00
O	Podatek dochodowy	65 000.00	55 000.00	50 000.00	40 000.00	0.00	0.00
P	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
R	Zysk/Strata netto (L-M)	289 000.00	184 000.00	104 000.00	59 000.00	225 800.00	31 000.00

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Źródło: Ewidencja księgową oraz analizy własne Spółki

Tabela 28 Rachunek przepływów pieniężnych

L.p.	Wyszczególnienie	Plan 2016 r.	Plan 2015 r.	Plan 2014 r.	Plan 2013 r.	Plan 2012 r.	2011 r.*
A. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej							
I.	Zysk (strata) netto	289 000.00	184 000.00	104 000.00	59 000.00	225 800.00	31 000.00
II.	Korekty razem:	2 160 123.00	2 215 000.00	2 075 123.00	2 075 123.00	1 771 033.00	1 415 133.77
1	Amortyzacja	2 150 000.00	2 100 000.00	2 050 000.00	2 000 000.00	1 990 000.00	1 960 000.00
2	Straty (Zyski) z tytułu różnic kursowych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	Odsetki i udziały w zyskach (dywidendy)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	Strata (Zysk) na działalności inwestycyjnej	-5 000.00	-5 000.00	-10 000.00	-10 000.00	-190 000.00	-2 000.00
5	Zmiana stanu rezerw	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	46 595.43
6	Zmiana stanu zapasów	-5 000.00	-5 000.00	5 000.00	0.00	20 000.00	137 472.09
7	Zmiana stanu należności	-65 000.00	-10 000.00	-65 000.00	-25 000.00	35 000.00	-1 107 683.37
8	Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych (z wyjątkiem pożyczek i kredytów) oraz funduszy specjalnych	90 000.00	90 000.00	75 000.00	65 000.00	-15 000.00	12 252.91
9	Zmiana stanu rozliczeń międzykresowych	0.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	-10 000.00	-36 400.00
10	Zmiana stanów przychodów przyszłych okresów	-4 877.00	25 000.00	123.00	25 123.00	-58 967.00	404 896.71
11	Inne korekty						
III.	Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej	2 449 123.00	2 399 000.00	2 179 123.00	2 134 123.00	1 996 833.00	1 446 133.77
B. Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej							
I.	Wpływy	10 000.00	10 000.00	20 000.00	20 000.00	230 000.00	4 000.00
1	Zbycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych	10 000.00	10 000.00	20 000.00	20 000.00	230 000.00	4 000.00
2	Zbycie inwestycji w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	Z aktywów finansowych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	Inne wpływy finansowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II.	Wydatki	2 063 000.00	2 257 877.00	1 846 788.21	2 034 237.01	1 647 201.00	1 516 347.59
1	Nabycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych	2 063 000.00	2 257 877.00	1 846 788.21	2 034 237.01	1 647 201.00	1 516 347.59
2	Inwestycje w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	Na aktywa finansowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	Inne wydatki inwestycyjne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III.	Przepływy pieniężne z działalności inwestycyjnej	-2 053 000.00	-2 247 877.00	-1 826 788.21	-2 014 237.01	-1 417 201.00	-1 512 347.59
C. Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej							
I.	Wpływy	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1	Wpływy netto z wydania udziałów (emisji akcji) i innych instrumentów kapitałowych oraz dopłat do kapitału	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	Kredyty i pożyczki	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	Emisja dłużnych papierów wartościowych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	Inne wpływy finansowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II.	Wydatki	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1	Nabycie udziałów (akcji) własnych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	Dywidendy i inne wypłaty na rzecz właścicieli	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	Inne niż wypłaty na rzecz właścicieli wydatki z tytułu podziału zysku	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	Splata kredytów i pożyczek	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5	Wykup dłużnych papierów wartościowych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6	Z tytułu innych zobowiązań finansowych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7	Płatności zobowiązań z tytułu leasingu finansowego	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8	Odsetki	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9	Inne wydatki finansowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III.	Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
D.	Zmiana stanu środków pieniężnych netto	396 123.00	151 123.00	352 334.79	119 885.99	579 632.00	-66 213.82
E.	Bilansowa zmiana stanu środków pieniężnych	396 123.00	151 123.00	352 334.79	119 885.99	579 632.00	-66 213.82
F.	Środki pieniężne na początek roku obrotowego	4 457 685.41	4 306 562.41	3 954 227.62	3 834 341.63	3 254 709.63	3 320 923.45
G.	Środki pieniężne na koniec roku obrotowego	4 853 808.41	4 457 685.41	4 306 562.41	3 954 227.62	3 834 341.63	3 254 709.63

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

10.4.1.6. Wskaźnikowa analiza finansowa

W tabelach poniżej zaprezentowano wartości węzłowych wskaźników charakteryzujących działalność w latach 2016-2012 oraz dla celów porównawczych ujęto wielkości dla roku 2011

Tabela 29

Węzłowe wskaźniki analizy finansowej

Lp.	Nazwa wskaźnika	Formuła obliczeniowa	Pożądana wielkość	2016	2015	2014	2013	2012	2011*
Wskaźniki sprawności działania									
1.	Wskaźnik rotacji aktywów	przychody ze sprzedaży produktów i towarów / aktywa ogółem	max	2.55	2.50	2.41	2.33	2.24	1.99
2.	Wskaźnik rotacji środków trwałych	przychody ze sprzedaży produktów i towarów / środki trwałe	max	4.43	4.23	4.08	3.88	3.66	3.15
3.	Wskaźnik rotacji aktywów obrotowych	przychody ze sprzedaży produktów i towarów / aktywa obrotowe	max	6.29	6.39	6.20	6.24	6.06	5.77
4.	Szybkość obrotu zapasami w dniach	przec. stan zapasów *365 / (wartość sprzedaży towarów i mater. + koszt wytw. sprzed. prod.)	min	5.94	6.22	6.55	6.88	7.30	9.08
5.	Szybkość obrotu należności w dniach	przec. stan należności z tyt. dostaw i usług * 365 / przychody ze sprzedaży produktów i towarów	-	8.54	8.70	8.93	9.16	9.39	8.66
6.	Szybkość spłaty zobowiązań w dniach	przec. stan zob. kr. z tyt. dostaw i usług *365 / (wart. sprzed. tow. i mater. + koszt wytw. sprzed. prod.)	-	11.74	11.81	11.97	12.11	12.69	14.69
Wskaźniki finansowania działalności									
1.	Ogólny poziom zadłużenia (%)	zobowiązania długo- i krótkoterminowe / aktywa ogółem *100	30-50	17.05	16.92	16.70	16.47	16.26	16.47
2.	Pokrycie aktywów trwałych kapitałem własnym (%)	kapitał własny / aktywa trwałe *100	> 100	113.98	110.86	110.61	107.86	107.59	102.74
3.	Pokrycie aktywów trwałych kapitałem stałym (%)	(kapitał własny + rezerwy długoterminowe+zobow. długoterminowe + rozliczenia międzyokresowe długoterminowe) / aktywa trwałe *100	> 100	123.26	120.29	120.35	117.63	117.59	113.31
4.	Trwałość struktury finansowania (%)	(kapitał własny+zobow. długoterminowe+ rezerwy długoterminowe) / pasywa ogółem *100	max	72.74	72.66	72.73	72.87	73.12	72.53
5.	Samofinansowanie majątku obrotowego (%)	zobowiązania krótkoterminowe / aktywa obrotowe *100	-	42.02	43.31	42.91	44.18	44.05	47.65
Wskaźniki rynku kapitałowego									
1.	Zysk/strata na 1 akcje EPS w zł	zysk netto / liczba akcji	max	0.29	0.18	0.10	0.06	0.23	0.03
2.	Wartość księgowa spółki na 1 akcje w zł	kapitały własne ogółem / liczba akcji	max	13.91	13.62	13.44	13.33	13.27	13.05

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

10.4.2. Wariant II

10.4.2.1. Przychody

W poniższej tabeli zaprezentowano szacunki przychodów dla całej działalności gospodarczej Spółki na lata 2016-2012 w oparciu o przyjęte założenia dla niniejszego wariantu.

Tabela 30

Planowane wartości przychodów działalności gospodarczej za lat 2016-2012

w zł.

Lp.	Wyszczególnienie	Plan 2016 r.	Plan 2015 r.	Plan 2014 r.	Plan 2013 r.	Plan 2012 r.	Plan 2011* r.
1	Przewozy pasażerskie, w tym	32 880 000.00	31 320 000.00	29 600 000.00	28 075 000.00	26 650 000.00	22 680 000.00
	- jednorazowe	10 870 000.00	10 350 000.00	9 800 000.00	9 250 000.00	8 800 000.00	7 200 000.00
	- m-czne ogólnodostępne	1 260 000.00	1 200 000.00	1 100 000.00	950 000.00	910 000.00	780 000.00
	- m-czne szkolne	9 100 000.00	8 650 000.00	8 200 000.00	7 820 000.00	7 450 000.00	5 760 000.00
	- umowne	2 650 000.00	2 520 000.00	2 400 000.00	2 255 000.00	2 140 000.00	3 050 000.00
	- dopłaty do przewozów pasażerskich	9 000 000.00	8 600 000.00	8 100 000.00	7 800 000.00	7 350 000.00	5 890 000.00
2	Razem przychody na przewozach	32 880 000.00	31 320 000.00	29 600 000.00	28 075 000.00	26 650 000.00	22 680 000.00
3	Zaj. Poznańska - dzierżawy	755 000.00	735 000.00	715 000.00	690 000.00	665 000.00	630 000.00
4	Zaj. Zakładowa - dzierżawy	485 000.00	470 000.00	460 000.00	445 000.00	432 000.00	405 000.00
5	Naprawy obce	210 000.00	205 000.00	200 000.00	190 000.00	180 000.00	130 000.00
6	Badania techniczne	135 000.00	130 000.00	125 000.00	120 000.00	115 000.00	110 000.00
7	Ośrodek Szkol. Kierowców	640 000.00	625 000.00	620 000.00	615 000.00	590 000.00	560 000.00
8	Sklepo - magazyn	320 000.00	310 000.00	300 000.00	290 000.00	280 000.00	270 000.00
9	Stacja paliw ul. Zakładowa	4 200 000.00	4 100 000.00	4 000 000.00	3 850 000.00	3 645 000.00	3 950 000.00
10	Stacja paliw ul. Poznańska	12 700 000.00	12 400 000.00	11 950 000.00	11 540 000.00	11 150 000.00	10 100 000.00
11	Zaj. Grunwaldzka	155 000.00	150 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
12	Usługi reklamowe	30 000.00	30 000.00	30 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00
13	Przychody z działalności podstawowej - nieprzewozowej (suma 3-12)	19 630 000.00	19 155 000.00	18 400 000.00	17 760 000.00	17 077 000.00	16 175 000.00
14	Razem przychody na działalności podstawowej	52 510 000.00	50 475 000.00	48 000 000.00	45 835 000.00	43 727 000.00	38 855 000.00
15	Pozostałe przychody operacyjne	170 000.00	170 000.00	5 100 000.00	200 000.00	380 000.00	244 000.00
16	Przychody finansowe	65 000.00	65 000.00	65 000.00	60 000.00	65 000.00	63 000.00
17	Przychody ogółem	52 745 000.00	50 710 000.00	53 165 000.00	46 095 000.00	44 172 000.00	39 162 000.00

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

Realizacja przyjętych założeń dla niniejszego wariantu spowoduje, że działalność przewozowa nadal będzie generować nieco powyżej 60% przychodów operacyjnych Spółki.

Jednostkowy przychód na jeden kilometr, który kształtował się będzie w przedziale od 3,00 zł w 2012 r. do 3,80 w 2016 r. nie będzie wyższy od całkowitego kosztu jednostkowego wozokilometra.

Przychody działalności podstawowej nieprzewozowej wzrosną w analizowanym okresie o wskaźniki inflacji określone w założeniach ogólnych.

Realizacja niniejszego wariantu spowoduje wygenerowanie dodatkowych przychodów z tytułu wydzierżawienia stacji paliw przy ul. Grunwaldzkiej.

Pozostałe przychody operacyjne powinny ukształtować się na zbliżonym poziomie i dotyczą odszkodowań za szkody komunikacyjne, nadwyżki inwentaryzacyjne i pozostałe.

Przychody finansowe, jakie Spółka zamierza uzyskać w całości będą obejmowały odsetki od lokat bankowych. Wartość tę oszacowano na podstawie średniego zakładanego stanu wolnych środków pieniężnych oraz stopy procentowej oferowanej przez bank świadczący usługi na rzecz Spółki.

10.4.2.2. Koszty

W poniższych tabelach zaprezentowano szacunki kosztów działalności gospodarczej Spółki na lata 2016-2012 w oparciu o przyjęte założenia dla niniejszego wariantu.

Tabela 31

Planowane wartości kosztów działalności gospodarczej za lata 2016-2012

w zł.

Lp.	Wyszczególnienie	Plan 2016 r.	Plan 2015 r.	Plan 2014 r.	Plan 2013 r.	Plan 2012 r.	Plan 2011* r.
1	Przewozy pasażerskie	33 200 000.00	31 700 000.00	30 100 000.00	28 600 000.00	27 200 000.00	23 300 000.00
2	Razem koszty na przewozach	33 200 000.00	31 700 000.00	30 100 000.00	28 600 000.00	27 200 000.00	23 300 000.00
3	Zaj. Poznańska - dzierżawy	445 000.00	435 000.00	420 000.00	400 000.00	370 000.00	350 000.00
4	Zaj. Zakładowa - dzierżawy	400 000.00	390 000.00	375 000.00	360 000.00	345 000.00	340 000.00
5	Naprawy obce	195 000.00	185 000.00	180 000.00	160 000.00	156 000.00	85 000.00
6	Badania techniczne	115 000.00	105 000.00	100 000.00	90 000.00	85 000.00	63 000.00
7	Ośrodek Szkol. Kierowców	625 000.00	615 000.00	610 000.00	605 000.00	585 000.00	570 000.00
8	Sklepo - magazyn	310 000.00	300 000.00	285 000.00	275 000.00	270 000.00	240 000.00
9	Stacja paliw ul. Zakładowa	4 140 000.00	4 050 000.00	3 940 000.00	3 800 000.00	3 610 000.00	3 930 000.00
10	Stacja paliw ul. Poznańska	12 610 000.00	12 340 000.00	11 870 000.00	11 470 000.00	11 085 000.00	10 050 000.00
11	Zaj. Grunwaldzka - dzierżawy	55 000.00	50 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
12	Koszty z działalności podstawowej - nieprzewozowej (suma 3-11)	18 895 000.00	18 470 000.00	17 780 000.00	17 160 000.00	16 506 000.00	15 628 000.00
13	Razem koszty na działalności podstawowej	52 095 000.00	50 170 000.00	47 880 000.00	45 760 000.00	43 706 000.00	38 928 000.00
14	Pozostałe koszty operacyjne	195 000.00	200 000.00	230 000.00	240 000.00	240 000.00	202 000.00
15	Koszty finansowe	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00
16	Koszty ogółem	52 291 000.00	50 371 000.00	48 111 000.00	46 001 000.00	43 947 000.00	39 131 000.00

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowaną wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Źródło: Ewidencja księgową oraz analizy własne Spółki

Plan kosztów działalności na lata 2016 – 2012 oparto w głównej mierze o planowane wielkości rzeczowe określone w założeniach ogólnych niniejszego wariantu, jak również analizę kosztów ponoszonych przez Spółkę w latach ubiegłych. Zakładany wzrost kosztów działalności operacyjnej podyktowany jest w głównej mierze zakładanymi wzrostami wynagrodzeń wraz z pochodnymi oraz wzrostem cen paliw.

Jednostkowy koszt wozokilometra, który będzie kształtował się w przedziale od 3,05 zł w 2012 r. do 3,84 w 2016 r. będzie wyższy od całkowitego przychodu jednostkowego wozokilometra.

Tabela 32

Planowane wartości kosztów działalności podstawowej za lat 2016-2012

w zł.

Lp.	Wyszczególnienie	Plan 2016 r.	Plan 2015 r.	Plan 2014 r.	Plan 2013 r.	Plan 2012 r.	Plan 2011 r.
1	Amortyzacja	2 450 000.00	2 300 000.00	2 050 000.00	2 000 000.00	1 990 000.00	1 960 000.00
2	Materiały i energia	12 665 000.00	12 100 000.00	11 700 000.00	11 135 000.00	10 565 000.00	8 680 000.00
3	Usługi obce	1 250 000.00	1 175 000.00	1 140 000.00	1 100 000.00	1 050 000.00	900 000.00
4	Podatki i opłaty	1 335 000.00	1 300 000.00	1 275 000.00	1 230 000.00	1 190 000.00	980 000.00
5	Wynagrodzenia	14 000 000.00	13 340 000.00	12 700 000.00	12 100 000.00	11 620 000.00	10 660 000.00
6	Świadczenia na rzecz prac	2 745 000.00	3 200 000.00	3 050 000.00	2 910 000.00	2 820 000.00	2 340 000.00
7	Pozostałe koszty rodzajowe	745 000.00	725 000.00	700 000.00	670 000.00	650 000.00	600 000.00
8	Razem koszty rodzajowe	35 190 000.00	34 140 000.00	32 615 000.00	31 145 000.00	29 885 000.00	26 120 000.00
9	Wartość sprzedanych towarów	16 920 000.00	16 270 000.00	15 570 000.00	14 900 000.00	14 200 000.00	13 500 000.00
10	Razem koszty działalności podstawowej	52 110 000.00	50 410 000.00	48 185 000.00	46 045 000.00	44 085 000.00	39 620 000.00

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

Podstawą oszacowania wartości odpisów amortyzacyjnych jest plan amortyzacji na lata 2016-2012, jak również rzeczowy plan inwestycyjny.

Plan amortyzacji sporządzony został w oparciu o prowadzoną ewidencję księgową środków trwałych. Wyjściową wartość stanowi wykonany plan amortyzacji posiadanych środków trwałych na dzień 31.12.2011 roku. Następnie uwzględnione zostało planowane nabycie środków trwałych, mające wpływ na wielkość amortyzacji.

W niniejszym wariantcie przyjęto założenie, że wyższe koszty z tytułu odpisów amortyzacyjnych spowodowanych nakładami na zakup taboru w latach 2014-2016, zostaną zrekompensovane niższymi kosztami zużycia paliwa i części zamiennych do napraw.

Udział kosztów zużycia materiałów i energii w strukturze kosztów prostych jest znaczący i stanowi ok. 30%. Największy udział w tej grupie kosztów ma paliwo. Koszt ten jest w dużej mierze niezależny od Spółki, z uwagi na brak możliwości wpływu na ceny paliw.

Największy udział w strukturze kosztów prostych mają wynagrodzenia wraz z pochodnymi i stanowią ok. 50% udziału struktury kosztów prostych.

Wzrost wartości sprzedanych towarów wynika z zakładanego wzrostu cen paliw. Założono, że ilościowy obrót paliwami w analizowanym okresie będzie na zbliżonym poziomie.

10.4.2.3. Analiza wyników działalności

Dokładną specyfikację wyników na poszczególnych rodzajach działalności w latach 2016-2012 działalności prezentują poniższe tabele.

Tabela 33

Planowane wartości wyników poszczególnych pionów działalności gospodarczej za lat 2016-2012

Lp.	Wyszczególnienie	Plan 2016 r.	Plan 2015 r.	Plan 2014 r.	Plan 2013 r.	Plan 2012 r.	2011* r.
1	Razem wynik na przewozach	-320 000.00	-380 000.00	-500 000.00	-525 000.00	-550 000.00	-650 000.00
2	Zaj. Poznańska - dzierżawy	310 000.00	300 000.00	295 000.00	290 000.00	295 000.00	290 000.00
3	Zaj. Zakładowa - dzierżawy	85 000.00	80 000.00	85 000.00	85 000.00	87 000.00	75 000.00
4	Naprawy obce	15 000.00	20 000.00	20 000.00	30 000.00	24 000.00	45 000.00
5	Badania techniczne	20 000.00	25 000.00	25 000.00	30 000.00	30 000.00	47 000.00
6	Ośrodek Szkol. Kierowców	15 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	5 000.00	-10 000.00
7	Sklepo - magazyn	10 000.00	10 000.00	15 000.00	15 000.00	10 000.00	30 000.00
8	Stacja paliw ul. Zakładowa	60 000.00	50 000.00	60 000.00	50 000.00	35 000.00	20 000.00
9	Stacja paliw ul. Poznańska	90 000.00	60 000.00	80 000.00	70 000.00	65 000.00	50 000.00
10	Zaj. Grunwaldzka - dzierżawy	100 000.00	100 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
11	Usługi reklamowe	30 000.00	30 000.00	30 000.00	20 000.00	20 000.00	30 000.00
12	Wynik na działalności podstawowej - nieprzewozowej (suma 2-11)	735 000.00	685 000.00	620 000.00	600 000.00	571 000.00	577 000.00
13	Razem wynik na działalności podstawowej	415 000.00	305 000.00	120 000.00	75 000.00	21 000.00	-73 000.00
14	Wyni na pozostałej działalności operacyjnej	-25 000.00	-30 000.00	4 870 000.00	-40 000.00	140 000.00	42 000.00
15	Wynik na działalności finansowej	64 000.00	64 000.00	64 000.00	59 000.00	64 000.00	62 000.00
16	Wynik brutto	454 000.00	339 000.00	5 054 000.00	94 000.00	225 000.00	31 000.00

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

Powyższa analiza wyników w analizowanym okresie potwierdza założenia, że podjęte działania będą prowadziły do zmniejszenia straty na działalności przewozowej, ale nie spowodują jeszcze osiągnięcia dodatniej rentowności na przewozach.

Pozostała działalność nieprzewozowa będzie rentowna i będzie kompensować straty poniesione na przewozach, dzięki czemu podstawowa działalność operacyjna Spółki jako całość będzie rentowna.

10.4.2.4. Nakłady inwestycyjne

W poniższych tabelach zaprezentowano szacunki nakładów inwestycyjnych Spółki na lata 2016-2012 w oparciu o przyjęte założenia dla niniejszego wariantu.

Tabela 34

Zbiorcze zestawienie zaplanowanych inwestycji na rok 2012

Lp.	Planowane zadanie inwestycyjne	Przewidywany koszt realizacji w PLN
1.	Zakup i modernizacja autobusów	ok. 1.300.000,-
3.	I etap modernizacji ogrzewania na stacji obsługi	ok. 100.000,-
4.	Zakup dystrybutora ON	ok. 20.000,-
5.	Zakup stanowiska pobierczego	ok. 70.000,-
6.	Modernizacja myjni zespołów, podzespołów i części	ok. 20.000,-
7.	Zakup urządzeń i narzędzi na SO	ok. 40.000,-
8.	Modernizacja dachu na SO	ok. 60.000,-
9.	Montaż monitoringu i systemu przeciwpożarowego w budynkach przy ul. Zakładowej	ok. 20.000,-
10	Odprowadzenie deszczówki z terenu wraz z separatorem na stacji paliw przy ul. Poznańskiej	ok. 80.000
11.	Zakup zestawów komputerowych wraz z oprogramowaniem	ok. 10.000,-
12	Zakup samochodów osobowych do OSK	ok. 90.000,-
	Razem	ok. 1.810.000,-

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 35

Zbiorcze zestawienie zaplanowanych inwestycji na rok 2013

Lp.	Planowane zadanie inwestycyjne	Przewidywany koszt realizacji w PLN
1.	Zakup i modernizacja autobusów	ok. 1.300.000,-
2	I etap modernizacji ogrzewania na stacji obsługi	ok. 100.000,-
3.	Modernizacja sieci deszczowej wraz z wykonaniem osadników i separatorów ropopochodnych przy ul. Zakładowej	ok. 100.000,-
4.	Zakup dystrybutora ON	ok. 45.000,-
5.	Zakup urządzeń i narzędzi na SO	ok. 50.000,-
6.	Modernizacja dachu na SO	ok. 40.000,-
7.	Zakup zestawów komputerowych wraz z oprogramowaniem	ok. 10.000,-
8.	Zakup urządzeń biurowych	ok. 15.000,-
9.	Zakup samochodów osobowych do OSK	ok. 90.000,-
	Razem	ok. 1.750.000,-

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 36

Zbiorcze zestawienie zaplanowanych inwestycji na rok 2014

Lp.	Planowane zadanie inwestycyjne	Przewidywany koszt realizacji w PLN
1.	Zakup i modernizacja autobusów	ok. 1.350.000,-
2.	Zakup urządzeń i narzędzi na SO	ok. 80.000,-
3.	Zakup urządzeń biurowych	ok. 15.000,-
4.	Wykonanie nowej nawierzchni chodnika przy biurowcu	ok. 5.000,-
5.	Zakup zestawów komputerowych wraz z oprogramowaniem	ok. 10.000,-
6	Zakup samochodu ciężarowego do OSK	ok. 120.000,-
	Razem	ok. 1.580.000,-

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 37

Zbiorcze zestawienie zaplanowanych inwestycji na rok 2015

Lp.	Planowane zadanie inwestycyjne	Przewidywany koszt realizacji w PLN
1.	Zakup i modernizacja autobusów	ok. 5.350.000,-
2.	Inwestycja związana z dworcem autobusowym przy ul. Grunwaldzkiej	1.000.000,-
3.	Zakup urządzeń i narzędzi na SO	ok. 100.000,-
4.	Zakup zestawów komputerowych wraz z oprogramowaniem	ok. 10.000,-
5.	Zakup urządzeń biurowych	ok. 15.000,-
6.	Zakup samochodów osobowych do OSK	ok. 95.000,-
	Razem	ok. 6.570.000,-

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 38

Zbiorcze zestawienie zaplanowanych inwestycji na rok 2016

Lp.	Planowane zadanie inwestycyjne	Przewidywany koszt realizacji w PLN
1.	Zakup i modernizacja autobusów	ok. 3.000.000,-
2.	Zakup urządzeń i narzędzi na SO	ok. 80.000,-
3.	Zakup zestawów komputerowych wraz z oprogramowaniem	ok. 10.000,-
4.	Zakup urządzeń biurowych	ok. 15.000,-
5.	Zakup samochodów osobowych do OSK	ok. 90.000,-
	Razem	ok. 3.195.000,-

Źródło: Opracowanie własne.

Opracowany plan inwestycyjny dla niniejszego wariantu w pierwszej kolejności kierował się zapotrzebowaniem na nowe środki trwałe. Założono, że źródłem finansowania inwestycji będą środki własne. Nie przewiduje się na ten cel zaciągania kredytów ani leasingu.

10.4.2.5. Bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych

Efekty z przeprowadzonych prognoz finansowych przedstawiono w tabelach poniżej. W obszarze wyników Spółki w analizowanym okresie w przyjętym wariantcie możliwe jest osiągnięcie dodatnich wyników finansowych, w szczególności na poziomie operacyjnym i netto.

Tabela 39

Bilans

AKTYWA		Plan na 31.12.2016 r.	Plan na 31.12.2015 r.	Plan na 31.12.2014 r.	Plan na 31.12.2013 r.	Plan na 31.12.2012 r.	31.12.2011 r.*
A.	Aktywa trwałe	16 906 829.22	16 221 829.22	12 076 829.22	12 360 041.01	12 335 804.00	12 698 603.00
I	Wartości niematerialne i prawne	0.00	0.00	0.00	33 955.11	0.00	36 497.00
3.	Inne wartości niematerialne i prawne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	36 497.00
II	Rzeczowe aktywa trwałe	16 580 281.22	15 895 281.22	11 750 281.22	11 999 537.90	12 009 256.00	12 335 558.00
1.	Środki trwałe	16 530 281.22	15 845 281.22	11 700 281.22	11 802 281.22	11 959 256.00	12 285 558.00
a)	grunty własne (w tym prawo użytk. wieczyst.)	60 356.22	75 356.22	90 356.22	182 356.22	204 356.00	240 528.00
b)	budynki, lokale i obiekty inżyn. lądow. i wod.	3 564 925.00	3 669 925.00	2 974 925.00	3 279 925.00	3 584 900.00	3 890 700.00
c)	urządzenia techniczne i maszyny	360 000.00	350 000.00	290 000.00	300 000.00	320 000.00	329 330.00
d)	środki transportu	12 500 000.00	11 700 000.00	8 300 000.00	8 000 000.00	7 800 000.00	7 790 000.00
e)	inne środki trwałe	45 000.00	50 000.00	45 000.00	40 000.00	50 000.00	35 000.00
2.	Środki trwałe w budowie	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00
III	Należności długoterminowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IV	Inwestycje długoterminowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
V	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	326 548.00	326 548.00	326 548.00	326 548.00	326 548.00	326 548.00
1.	Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodow.	326 548.00	326 548.00	326 548.00	326 548.00	326 548.00	326 548.00
B.	Aktywa obrotowe	7 794 808.41	8 025 685.41	11 806 562.41	7 344 227.62	7 219 341.63	6 704 709.63
I	Zapasy	795 000.00	800 000.00	805 000.00	810 000.00	810 000.00	830 000.00
1.	Materiały	460 000.00	470 000.00	480 000.00	490 000.00	500 000.00	530 000.00
4.	Towary	335 000.00	330 000.00	325 000.00	320 000.00	310 000.00	300 000.00
5.	Zaliczki na poczet dostaw	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II	Należności krótkoterminowe	2 480 000.00	2 415 000.00	2 405 000.00	2 340 000.00	2 315 000.00	2 350 000.00
1.	Należności od jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.	Należności od pozostałych jednostek	2 480 000.00	2 415 000.00	2 405 000.00	2 340 000.00	2 315 000.00	2 350 000.00
a)	z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty;	1 250 000.00	1 200 000.00	1 200 000.00	1 150 000.00	1 150 000.00	1 100 000.00
-	do 12 miesięcy	1 250 000.00	1 200 000.00	1 200 000.00	1 150 000.00	1 150 000.00	1 100 000.00
b)	z tytułu podatków dotacji., ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz inne świad.	950 000.00	940 000.00	930 000.00	920 000.00	900 000.00	980 000.00
c)	inne	280 000.00	275 000.00	275 000.00	270 000.00	265 000.00	270 000.00
d)	dochodzone na drodze sądowej	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III	Inwestycje krótkoterminowe	4 319 808.41	4 610 685.41	8 376 562.41	3 954 227.62	3 834 341.63	3 254 709.63
1.	Krótkoterminowe aktywa finansowe	4 319 808.41	4 610 685.41	8 376 562.41	3 954 227.62	3 834 341.63	3 254 709.63
c)	środki pieniężne i inne aktywa finansowe	4 319 808.41	4 610 685.41	8 376 562.41	3 954 227.62	3 834 341.63	3 254 709.63
-	środki pieniężne w kasie i na rachunkach	119 808.41	60 685.41	76 562.41	104 227.62	34 341.63	54 709.63
-	inne środki pieniężne	4 200 000.00	4 550 000.00	8 300 000.00	3 850 000.00	3 800 000.00	3 200 000.00
IV	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	200 000.00	200 000.00	220 000.00	240 000.00	260 000.00	270 000.00
RAZEM AKTYWA		24 701 637.63	24 247 514.63	23 883 391.63	19 704 268.63	19 555 145.63	19 403 312.63

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Pięcioletni Plan Rozwoju Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. w kontekście polityki transportowej, uwzględniającej zapotrzebowanie na świadczenie usług przez Spółkę w tym zakresie

PASywa		Plan na 31.12.2016 r.	Plan na 31.12.2015 r.	Plan na 31.12.2014 r.	Plan na 31.12.2013 r.	Plan na 31.12.2012 r.	31.12.2011 r.*
A	Kapitał (fundusz) własny	18 078 476.63	17 709 476.63	17 435 476.63	13 331 476.63	13 272 476.63	13 046 676.63
I	Kapitał (fundusz) podstawowy	10 000 000.00	10 000 000.00	10 000 000.00	10 000 000.00	10 000 000.00	10 000 000.00
IV	Kapitał (fundusz) zapasowy	7 709 476.63	7 435 476.63	3 331 476.63	3 272 476.63	3 046 676.63	3 015 676.63
VII	Nie podzielony wynik finansowy z lat ubiegłych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VII	Wynik finansowy netto roku obrotowego	369 000.00	274 000.00	4 104 000.00	59 000.00	225 800.00	31 000.00
B	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	6 623 161.00	6 538 038.00	6 447 915.00	6 372 792.00	6 282 669.00	6 356 636.00
I.	Rezerwy na zobowiązania	1 696 636.00	1 696 636.00	1 696 636.00	1 696 636.00	1 696 636.00	1 696 636.00
1.	Rezerwy z tytułu odroczonego podatku dochod.	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00
2.	Rezerwy na świadczenia emerytalne i podobne	1 615 636.00	1 615 636.00	1 615 636.00	1 615 636.00	1 615 636.00	1 615 636.00
	- długoterminowe	1 025 636.00	1 025 636.00	1 025 636.00	1 025 636.00	1 025 636.00	1 025 636.00
	- krótkoterminowe	590 000.00	590 000.00	590 000.00	590 000.00	590 000.00	590 000.00
3.	Pozostałe rezerwy	80 000.00	80 000.00	80 000.00	80 000.00	80 000.00	80 000.00
	- krótkoterminowe	80 000.00	80 000.00	80 000.00	80 000.00	80 000.00	80 000.00
II.	Zobowiązania długoterminowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III.	Zobowiązania krótkoterminowe	3 500 000.00	3 410 000.00	3 320 000.00	3 245 000.00	3 180 000.00	3 195 000.00
1.	Wobec jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.	Wobec pozostałych jednostek	3 220 000.00	3 135 000.00	3 050 000.00	2 980 000.00	2 920 000.00	2 945 000.00
	d) z tytułu dostaw i usług o okresie wymagalności:	1 600 000.00	1 550 000.00	1 500 000.00	1 450 000.00	1 400 000.00	1 450 000.00
	- do 12 miesięcy	1 600 000.00	1 550 000.00	1 500 000.00	1 450 000.00	1 400 000.00	1 450 000.00
	g) z tytułu podatków, ceł, ubezpiec. i inn. świadczeń	780 000.00	770 000.00	760 000.00	750 000.00	750 000.00	730 000.00
	h) z tytułu wynagrodzeń	720 000.00	700 000.00	680 000.00	670 000.00	660 000.00	650 000.00
	i) inne	120 000.00	115 000.00	110 000.00	110 000.00	110 000.00	115 000.00
3.	Fundusze specjalne	280 000.00	275 000.00	270 000.00	265 000.00	260 000.00	250 000.00
IV.	Rozliczenia międzyokresowe	1 426 525.00	1 431 402.00	1 431 279.00	1 431 156.00	1 406 033.00	1 465 000.00
2.	Inne rozliczenia międzyokresowe	1 426 525.00	1 431 402.00	1 431 279.00	1 431 156.00	1 406 033.00	1 465 000.00
	- długoterminowe	106 525.00	131 402.00	156 279.00	181 156.00	206 033.00	315 000.00
	- krótkoterminowe	1 320 000.00	1 300 000.00	1 275 000.00	1 250 000.00	1 200 000.00	1 150 000.00
RAZEM PASywa		24 701 637.63	24 247 514.63	23 883 391.63	19 704 268.63	19 555 145.63	19 403 312.63

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Tabela 40

Rachunek zysków i strat

variant kalkulacyjny

Wyszczególnienie	Plan 2016	Plan 2015	Plan 2014	Plan 2013	Plan 2012	2011*
	zł.	zł.	zł.	zł.	zł.	zł.
A Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, w tym:	52 510 000.00	50 475 000.00	48 000 000.00	45 835 000.00	43 727 000.00	38 655 000.00
- od jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
I Przychody netto ze sprzedaży produktów	35 290 000.00	33 665 000.00	31 750 000.00	30 155 000.00	28 652 000.00	24 535 000.00
II Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	17 220 000.00	16 810 000.00	16 250 000.00	15 680 000.00	15 075 000.00	14 120 000.00
B Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów, w tym:	49 025 000.00	47 175 000.00	44 975 000.00	42 955 000.00	40 996 000.00	36 123 000.00
- jednostkom powiązanym	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
I Koszty wytworzenia sprzedanych produktów	32 105 000.00	30 905 000.00	29 405 000.00	28 055 000.00	26 796 000.00	22 623 000.00
II Wartość sprzedanych towarów i materiałów	16 920 000.00	16 270 000.00	15 570 000.00	14 900 000.00	14 200 000.00	13 500 000.00
C Zysk (strata) brutto ze sprzedaży	3 485 000.00	3 300 000.00	3 025 000.00	2 880 000.00	2 731 000.00	2 532 000.00
D Koszty sprzedaży	670 000.00	655 000.00	635 000.00	610 000.00	590 000.00	565 000.00
E Koszty ogólnego zarządu	2 400 000.00	2 340 000.00	2 270 000.00	2 195 000.00	2 120 000.00	2 040 000.00
F Zysk (strata) ze sprzedaży	415 000.00	305 000.00	120 000.00	75 000.00	21 000.00	-73 000.00
G Pozostałe przychody operacyjne	155 000.00	155 000.00	5 060 000.00	160 000.00	340 000.00	242 000.00
I Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	5 000.00	5 000.00	4 910 000.00	10 000.00	190 000.00	2 000.00
II Dotacje	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III Inne przychody operacyjne	150 000.00	150 000.00	150 000.00	150 000.00	150 000.00	240 000.00
H Pozostałe koszty operacyjne	180 000.00	185 000.00	190 000.00	195 000.00	200 000.00	200 000.00
I Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	30 000.00	35 000.00	40 000.00	45 000.00	50 000.00	50 000.00
III Inne koszty operacyjne	150 000.00	150 000.00	150 000.00	150 000.00	150 000.00	150 000.00
I Zysk (strata) na działalności operacyjnej	390 000.00	275 000.00	4 990 000.00	40 000.00	161 000.00	-31 000.00
J Przychody finansowe	65 000.00	65 000.00	65 000.00	60 000.00	65 000.00	63 000.00
I Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- od jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II Odsetki, w tym:	65 000.00	65 000.00	65 000.00	60 000.00	65 000.00	63 000.00
- od jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III Zysk ze zbycia inwestycji	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IV Aktualizacja wartości inwestycji	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
V Inne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
K Koszty finansowe	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	200.00	1 000.00
I Odsetki, w tym:	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	200.00	400.00
- dla jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II Strata ze zbycia inwestycji	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III Aktualizacja wartości inwestycji	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IV Inne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	600.00
L Zysk/Strata brutto na działalności gospodarczej	454 000.00	339 000.00	5 054 000.00	99 000.00	225 800.00	31 000.00
M Wynik zdarzeń nadzwyczajnych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
I Zyski nadzwyczajne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II Straty nadzwyczajne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
N Zysk (strata) brutto	454 000.00	339 000.00	5 054 000.00	99 000.00	225 800.00	31 000.00
O Podatek dochodowy	85 000.00	65 000.00	950 000.00	40 000.00	0.00	0.00
P Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
R Zysk/Strata netto (L-M)	369 000.00	274 000.00	4 104 000.00	59 000.00	225 800.00	31 000.00

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

Tabela 41

Rachunek przepływów pieniężnych

L.p.	Wyszczególnienie	Plan 2016 r.	Plan 2015 r.	Plan 2014 r.	Plan 2013 r.	Plan 2012 r.	2011 r.*
A. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej							
I.	Zysk (strata) netto	369 000.00	274 000.00	4 104 000.00	59 000.00	225 800.00	31 000.00
II.	Korekty razem:	2 460 123.00	2 415 000.00	2 075 123.00	2 075 123.00	1 771 033.00	1 415 133.77
1	Amortyzacja	2 450 000.00	2 300 000.00	2 050 000.00	2 000 000.00	1 990 000.00	1 960 000.00
2	Straty (Zyski) z tytułu różnic kursowych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	Odsetki i udziały w zyskach (dywidendy)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	Strata (Zysk) na działalności inwestycyjnej	-5 000.00	-5 000.00	-10 000.00	-10 000.00	-190 000.00	-2 000.00
5	Zmiana stanu rezerw	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	46 595.43
6	Zmiana stanu zapasów	-5 000.00	-5 000.00	5 000.00	0.00	20 000.00	137 472.09
7	Zmiana stanu należności	-65 000.00	-10 000.00	-65 000.00	-25 000.00	35 000.00	-1 107 683.37
8	Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych (z wyjątkiem pożyczek i kredytów) oraz funduszy specjalnych	90 000.00	90 000.00	75 000.00	65 000.00	-15 000.00	12 252.91
9	Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych	0.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	-10 000.00	-36 400.00
10	Zmiana stanów przychodów przyszłych okresów	-4 877.00	25 000.00	123.00	25 123.00	-58 967.00	404 896.71
11	Inne korekty						
III.	Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej	2 829 123.00	2 689 000.00	6 179 123.00	2 134 123.00	1 996 833.00	1 446 133.77
B. Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej							
I.	Wpływy	10 000.00	10 000.00	20 000.00	20 000.00	230 000.00	4 000.00
1	Zbycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych	10 000.00	10 000.00	20 000.00	20 000.00	230 000.00	4 000.00
2	Zbycie inwestycji w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	Z aktywów finansowych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	Inne wpływy finansowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II.	Wydatki	3 130 000.00	6 464 877.00	1 776 788.21	2 034 237.01	1 647 201.00	1 516 347.59
1	Nabycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych	3 130 000.00	6 464 877.00	1 776 788.21	2 034 237.01	1 647 201.00	1 516 347.59
2	Inwestycje w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	Na aktywa finansowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	Inne wydatki inwestycyjne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III.	Przepływy pieniężne z działalności inwestycyjnej	-3 120 000.00	-6 454 877.00	-1 756 788.21	-2 014 237.01	-1 417 201.00	-1 512 347.59
C. Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej							
I.	Wpływy	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1	Wpływy netto z wydania udziałów (emisji akcji) i innych instrumentów kapitałowych oraz dopłat do kapitału	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	Kredyty i pożyczki	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	Emisja dłużnych papierów wartościowych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	Inne wpływy finansowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II.	Wydatki	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1	Nabycie udziałów (akcji) własnych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	Dywidendy i inne wypłaty na rzecz właścicieli	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	Inne niż wypłaty na rzecz właścicieli wydatki z tyt podziału zysku	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	Splata kredytów i pożyczek	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5	Wykup dłużnych papierów wartościowych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6	Z tyt innych zobowiązań finansowych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7	Płatności zobowiązań z tyt leasingu finansowego	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8	Odsetki	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9	Inne wydatki finansowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III.	Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
D.	Zmiana stanu środków pieniężnych netto	-290 877.00	-3 765 877.00	4 422 334.79	119 885.99	579 632.00	-66 213.82
E.	Bilansowa zmiana stanu środków pieniężnych	-290 877.00	-3 765 877.00	4 422 334.79	119 885.99	579 632.00	-66 213.82
F.	Środki pieniężne na początek roku obrotowego	4 610 685.41	8 376 562.41	3 954 227.62	3 834 341.63	3 254 709.63	3 320 923.45
G.	Środki pieniężne na koniec roku obrotowego	4 319 808.41	4 610 685.41	8 376 562.41	3 954 227.62	3 834 341.63	3 254 709.63

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

10.4.2.6. Wskaźnikowa analiza finansowa

W tabelach poniżej zaprezentowano wartości węzłowych wskaźników charakteryzujących działalność w latach 2016-2012 oraz dla celów porównawczych ujęto wielkości dla roku 2011.

Tabela 42

Węzłowe wskaźniki analizy finansowej

Lp.	Nazwa wskaźnika	Formuła obliczeniowa	Pożądana wielkość	2016	2015	2014	2013	2012	2011*
Wskaźniki zyskowności									
1.	Zyskowność sprzedaży brutto (%)	wynik na sprzedaży / przychody ze sprzedaży produktów i towarów *100	max	0.79	0.60	0.25	0.16	0.05	-0.19
2.	Zyskowność sprzedaży netto (%)	wynik finansowy netto / przychody ze sprzedaży produktów i towarów *100	max	0.70	0.54	8.55	0.13	0.52	0.08
3.	Zyskowność majątku (%) ROA	wynik finansowy netto / aktywów ogółem *100	max	1.49	1.13	17.18	0.30	1.15	0.16
4.	Zyskowność kapitałów własnych (%) ROE	wynik finansowy netto / kapitały własne*100	max	2.04	1.55	23.54	0.44	1.70	0.24
Wskaźniki płynności finansowej									
1.	Wskaźnik płynności bieżącej	aktywa bieżące / zobowiązania bieżące	1,2 - 2,0	2.23	2.35	3.56	2.26	2.27	2.10
2.	Wskaźnik płynności szybkiej	(aktywa bieżące - zapasy) / zobowiązania bieżące	0,8 - 1,2	2.00	2.12	3.31	2.01	2.02	1.84
3.	Wskaźnik płynności natychmiastowej	(środki pieniężne w kasie i na rachunkach bankowych + inne środki pieniężne) / zobowiązania bieżące	0.2	1.23	1.35	2.52	1.22	1.21	1.02

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

Tabela 43

Lp.	Nazwa wskaźnika	Formuła obliczeniowa	Pożądana wielkość	2016	2015	2014	2013	2012	2011*
Wskaźniki sprawności działania									
1.	Wskaźnik rotacji aktywów	przychody ze sprzedaży produktów i towarów / aktywa ogółem	max	2.13	2.08	2.01	2.33	2.24	1.99
2.	Wskaźnik rotacji środków trwałych	przychody ze sprzedaży produktów i towarów / środki trwałe	max	3.18	3.19	4.10	3.88	3.66	3.15
3.	Wskaźnik rotacji aktywów obrotowych	przychody ze sprzedaży produktów i towarów / aktywa obrotowe	max	6.74	6.29	4.07	6.24	6.06	5.77
4.	Szybkość obrotu zapasami w dniach	przec. stan zapasów *365 / (wartość sprzedaży towarów i mater. + koszt wytw. sprzed. prod.)	min	5.94	6.21	6.55	6.88	7.30	9.08
5.	Szybkość obrotu należności w dniach	przec. stan należności z tyt. dostaw i usług * 365 / przychody ze sprzedaży produktów i towarów	-	8.52	8.68	8.93	9.16	9.39	8.66
6.	Szybkość spłaty zobowiązań w dniach	przec. stan zob. kr. z tyt. dostaw i usług *365 / (wart. sprzed. tow. i mater. + koszt wytw. sprzed. prod.)	-	11.73	11.80	11.97	12.11	12.69	14.69
Wskaźniki finansowania działalności									
1.	Ogólny poziom zadłużenia (%)	zobowiązania długo- i krótkoterminowe / aktywa ogółem *100	30-50	14.17	14.06	13.90	16.47	16.26	16.47
2.	Pokrycie aktywów trwałych kapitałem własnym (%)	kapitał własny / aktywa trwałe *100	> 100	106.93	109.17	144.37	107.86	107.59	102.74
3.	Pokrycie aktywów trwałych kapitałem stałym (%)	(kapitał własny + rezerwy długoterminowe+zobow. długoterminowe + rozliczenia międzyokresowe długoterminowe) / aktywa trwałe *100	> 100	113.63	116.31	154.17	117.63	117.59	113.31
4.	Trwałość struktury finansowania (%)	(kapitał własny+zobow. długoterminowe+ rezerwy długoterminowe) / pasywa ogółem *100	max	77.34	77.27	77.30	72.87	73.12	72.53
5.	Samofinansowanie majątku obrotowego (%)	zobowiązania krótkoterminowe / aktywa obrotowe *100	-	44.90	42.49	28.12	44.18	44.05	47.65
Wskaźniki rynku kapitałowego									
1.	Zysk/strata na 1 akcje EPS w zł	zysk netto / liczba akcji	max	0.37	0.27	4.10	0.06	0.23	0.03
2.	Wartość księgowa spółki na 1 akcje w zł	kapitały własne ogółem / liczba akcji	max	18.08	17.71	17.44	13.33	13.27	13.05

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

10.4.3. Wariant III

10.4.3.1. Przychody

W poniższej tabeli zaprezentowano szacunki przychodów dla całej działalności gospodarczej Spółki na lata 2016-2012 w oparciu o przyjęte założenia dla niniejszego wariantu.

Tabela 44

Planowane wartości przychodów działalności gospodarczej za lat 2016-2012

w zł.

Lp.	Wyszczególnienie	Plan 2016 r.	Plan 2015 r.	Plan 2014 r.	Plan 2013 r.	Plan 2012 r.	Plan 2011* r.
1	Przewozy pasażerskie, w tym	44 580 000.00	42 320 000.00	39 900 000.00	28 075 000.00	26 650 000.00	22 680 000.00
	- jednorazowe	15 120 000.00	14 370 000.00	13 430 000.00	9 250 000.00	8 800 000.00	7 200 000.00
	- m-czne ogólnodostępne	1 740 000.00	1 650 000.00	1 520 000.00	950 000.00	910 000.00	780 000.00
	- m-czne szkolne	12 630 000.00	11 950 000.00	11 350 000.00	7 820 000.00	7 450 000.00	5 760 000.00
	- umowne	2 650 000.00	2 520 000.00	2 400 000.00	2 255 000.00	2 140 000.00	3 050 000.00
	- dopłaty do przewozów pasażerskich	12 440 000.00	11 830 000.00	11 200 000.00	7 800 000.00	7 350 000.00	5 890 000.00
2	Razem przychody na przewozach	44 580 000.00	42 320 000.00	39 900 000.00	28 075 000.00	26 650 000.00	22 680 000.00
3	Zaj. Poznańska - dzierżawy	755 000.00	735 000.00	715 000.00	690 000.00	665 000.00	630 000.00
4	Zaj. Zakładowa - dzierżawy	485 000.00	470 000.00	460 000.00	445 000.00	432 000.00	405 000.00
5	Naprawy obce	210 000.00	205 000.00	200 000.00	190 000.00	180 000.00	130 000.00
6	Badania techniczne	135 000.00	130 000.00	125 000.00	120 000.00	115 000.00	110 000.00
7	Ośrodek Szkol. Kierowców	640 000.00	625 000.00	620 000.00	615 000.00	590 000.00	560 000.00
8	Sklepo - magazyn	320 000.00	310 000.00	300 000.00	290 000.00	280 000.00	270 000.00
9	Stacja paliw ul. Zakładowa	4 200 000.00	4 100 000.00	4 000 000.00	3 850 000.00	3 645 000.00	3 950 000.00
10	Stacja paliw ul. Poznańska	12 700 000.00	12 400 000.00	11 950 000.00	11 540 000.00	11 150 000.00	10 100 000.00
11	Zaj. Grunwaldzka	155 000.00	150 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
12	Usługi reklamowe	30 000.00	30 000.00	30 000.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00
13	Przychody z działalności podstawowej - nieprzewozowej (suma 3-12)	19 630 000.00	19 155 000.00	18 400 000.00	17 760 000.00	17 077 000.00	16 175 000.00
14	Razem przychody na działalności podstawowej	64 210 000.00	61 475 000.00	58 300 000.00	45 835 000.00	43 727 000.00	38 855 000.00
15	Pozostałe przychody operacyjne	170 000.00	170 000.00	5 200 000.00	200 000.00	380 000.00	244 000.00
16	Przychody finansowe	65 000.00	65 000.00	65 000.00	60 000.00	65 000.00	63 000.00
17	Przychody ogółem	64 445 000.00	61 710 000.00	63 565 000.00	46 095 000.00	44 172 000.00	39 162 000.00

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

Realizacja przyjętych założeń dla niniejszego wariantu spowoduje, że działalność przewozowa nadal będzie generować nieco powyższej 60% przychodów operacyjnych Spółki. Jednostkowy przychód na jeden kilometr, który kształtował się będzie w przedziale od 3,00 zł

w 2012 r. do 3,83 w 2016 r. nie będzie wyższy od całkowitego kosztu jednostkowego wozokilometra.

Przychody działalności podstawowej nieprzewozowej wzrosną w analizowanym okresie o wskaźniki inflacji określone w założeniach ogólnych.

Realizacja niniejszego wariantu spowoduje wygenerowanie dodatkowych przychodów z tytułu możliwości wydzierżawienia stacji paliw przy ul. Grunwaldzkiej.

Pozostałe przychody operacyjne powinny ukształtować się na zbliżonym poziomie i dotyczą odszkodowań za szkody komunikacyjne, nadwyżki inwentaryzacyjne i pozostałe.

Przychody finansowe, jakie Spółka zamierza uzyskać w całości będą obejmowały odsetki od lokat bankowych. Wartość tą oszacowano na podstawie średniego zakładanego stanu wolnych środków pieniężnych oraz stopy procentowej oferowanej przez bank świadczący usługi na rzecz Spółki.

10.4.3.2. Koszty

W poniższych tabelach zaprezentowano szacunki kosztów działalności gospodarczej Spółki na lata 2016-2012 w oparciu o przyjęte założenia dla niniejszego wariantu.

Tabela 45

Planowane wartości kosztów działalności gospodarczej za lat 2016-2012

w zł.

Lp.	Wyszczególnienie	Plan 2016 r.	Plan 2015 r.	Plan 2014 r.	Plan 2013 r.	Plan 2012 r.	Plan 2011* r.
1	Przewozy pasażerskie	44 100 000.00	41 900 000.00	39 600 000.00	28 600 000.00	27 200 000.00	23 300 000.00
2	Razem koszty na przewozach	44 100 000.00	41 900 000.00	39 600 000.00	28 600 000.00	27 200 000.00	23 300 000.00
3	Zaj. Poznańska - dzierżawy	445 000.00	435 000.00	420 000.00	400 000.00	370 000.00	350 000.00
4	Zaj. Zakładowa - dzierżawy	400 000.00	390 000.00	375 000.00	360 000.00	345 000.00	340 000.00
5	Naprawy obce	195 000.00	185 000.00	180 000.00	160 000.00	156 000.00	85 000.00
6	Badania techniczne	115 000.00	105 000.00	100 000.00	90 000.00	85 000.00	63 000.00
7	Ośrodek Szkol. Kierowców	625 000.00	615 000.00	610 000.00	605 000.00	585 000.00	570 000.00
8	Sklepo - magazyn	310 000.00	300 000.00	285 000.00	275 000.00	270 000.00	240 000.00
9	Stacja paliw ul. Zakładowa	4 140 000.00	4 050 000.00	3 940 000.00	3 800 000.00	3 610 000.00	3 930 000.00
10	Stacja paliw ul. Poznańska	12 610 000.00	12 340 000.00	11 870 000.00	11 470 000.00	11 085 000.00	10 050 000.00
11	Zaj. Grunwaldzka - dzierżawy	55 000.00	50 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
12	Koszty z działalności podstawowej - nieprzewozowej (suma 3-11)	18 895 000.00	18 470 000.00	17 780 000.00	17 160 000.00	16 506 000.00	15 628 000.00
13	Razem koszty na działalności podstawowej	62 995 000.00	60 370 000.00	57 380 000.00	45 760 000.00	43 706 000.00	38 928 000.00
14	Pozostałe koszty operacyjne	195 000.00	200 000.00	230 000.00	240 000.00	240 000.00	202 000.00
15	Koszty finansowe	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00
16	Koszty ogółem	63 191 000.00	60 571 000.00	57 611 000.00	46 001 000.00	43 947 000.00	39 131 000.00

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowaną wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

Plan kosztów działalności na lata 2016 – 2012 oparto w głównej mierze o planowane wielkości rzeczowe określone w założeniach ogólnych niniejszego wariantu, jak również analizę kosztów ponoszonych przez Spółkę w latach ubiegłych. Zakładany wzrost kosztów działalności operacyjnej podyktowany jest w głównej mierze zakładanymi wzrostami wynagrodzeń wraz z pochodnymi oraz wzrostem cen paliw.

Jednostkowy koszt wozokilometra, który będzie kształtował się w przedziale od 3,05 zł w 2012 r. do 3,78 w 2016 r. będzie wyższy od całkowitego przychodu jednostkowego wozokilometra.

Tabela 46

Planowane wartości kosztów działalności podstawowej za lat 2016-2012

w zł.

Lp.	Wyszczególnienie	Plan 2016 r.	Plan 2015 r.	Plan 2014 r.	Plan 2013 r.	Plan 2012 r.	Plan 2011 r.
1	Amortyzacja	2 600 000.00	2 450 000.00	2 150 000.00	2 000 000.00	1 990 000.00	1 960 000.00
2	Materiały i energia	13 900 000.00	15 500 000.00	15 100 000.00	11 135 000.00	10 565 000.00	8 680 000.00
3	Usługi obce	1 600 000.00	1 375 000.00	1 300 000.00	1 100 000.00	1 050 000.00	900 000.00
4	Podatki i opłaty	1 650 000.00	1 600 000.00	1 400 000.00	1 230 000.00	1 190 000.00	980 000.00
5	Wynagrodzenia	19 100 000.00	17 600 000.00	17 000 000.00	12 100 000.00	11 620 000.00	10 660 000.00
6	Świadczenia na rzecz prac	4 850 000.00	4 250 000.00	4 000 000.00	2 910 000.00	2 820 000.00	2 340 000.00
7	Pozostałe koszty rodzajowe	975 000.00	925 000.00	900 000.00	670 000.00	650 000.00	600 000.00
8	Razem koszty rodzajowe	44 675 000.00	43 700 000.00	41 850 000.00	31 145 000.00	29 885 000.00	26 120 000.00
9	Wartość sprzedanych towarów	16 920 000.00	16 270 000.00	15 570 000.00	14 900 000.00	14 200 000.00	13 500 000.00
10	Razem koszty działalności podstawowej	61 595 000.00	59 970 000.00	57 420 000.00	46 045 000.00	44 085 000.00	39 620 000.00

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

Podstawą oszacowania wartości odpisów amortyzacyjnych jest plan amortyzacji na lata 2016-2012, jak również rzeczowy plan inwestycyjny.

Plan amortyzacji sporządzony został w oparciu o prowadzoną ewidencję księgową środków trwałych. Wyjściową wartość stanowi wykonany plan amortyzacji posiadanych środków trwałych na dzień 31.12.2011 roku. Następnie uwzględnione zostało planowane nabycie środków trwałych, mające wpływ na wielkość amortyzacji.

W niniejszym wariantcie przyjęto założenie, że wyższe koszty z tytułu odpisów amortyzacyjnych spowodowane nakładami na zakup taboru w latach 2014-2016, zostaną zrekompensovane niższymi kosztami zużycia paliwa i części zamiennych do napraw.

Udział kosztów zużycia materiałów i energii w strukturze kosztów prostych jest znaczący i stanowi ok. 30%. Największy udział w tej grupie kosztów ma paliwo. Koszt ten jest w dużej mierze niezależny od Spółki, z uwagi na brak możliwości wpływu na ceny paliw.

Największy udział w strukturze kosztów prostych mają wynagrodzenia wraz z pochodnymi i stanowią ok. 50% udziału struktury kosztów prostych. Założono kontynuowanie procesu zmniejszania zatrudnienia etatowego i w miarę możliwości zastępowania go umowami cywilnoprawnymi, co w szczególności dotyczy kierowców.

Wzrost wartości sprzedanych towarów wynika z zakładanego wzrostu cen paliw. Założono, że ilościowy obrót paliwami w analizowanym okresie będzie na zbliżonym poziomie.

10.4.3.3. Analiza wyników działalności

Dokładną specyfikację wyników na poszczególnych rodzajach działalności w latach 2011-2009 działalności prezentują poniższe tabele.

Tabela 47

Planowane wartości wyników poszczególnych pionów działalności gospodarczej za lat 2016-2012

Lp.	Wyszczególnienie	Plan 2016 r.	Plan 2015 r.	Plan 2014 r.	Plan 2013 r.	Plan 2012 r.	2011* r.
1	Razem wynik na przewozach	480 000.00	420 000.00	300 000.00	-525 000.00	-550 000.00	-650 000.00
2	Zaj. Poznańska - dzierżawy	310 000.00	300 000.00	295 000.00	290 000.00	295 000.00	290 000.00
3	Zaj. Zakładowa - dzierżawy	85 000.00	80 000.00	85 000.00	85 000.00	87 000.00	75 000.00
4	Naprawy obce	15 000.00	20 000.00	20 000.00	30 000.00	24 000.00	45 000.00
5	Badania techniczne	20 000.00	25 000.00	25 000.00	30 000.00	30 000.00	47 000.00
6	Ośrodek Szkol. Kierowców	15 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	5 000.00	-10 000.00
7	Sklepo - magazyn	10 000.00	10 000.00	15 000.00	15 000.00	10 000.00	30 000.00
8	Stacja paliw ul. Zakładowa	60 000.00	50 000.00	60 000.00	50 000.00	35 000.00	20 000.00
9	Stacja paliw ul. Poznańska	90 000.00	60 000.00	80 000.00	70 000.00	65 000.00	50 000.00
10	Zaj. Grunwaldzka - dzierżawy	100 000.00	100 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
11	Usługi reklamowe	30 000.00	30 000.00	30 000.00	20 000.00	20 000.00	30 000.00
12	Wynik na działalności podstawowej - nieprzewozowej (suma 2-11)	735 000.00	685 000.00	620 000.00	600 000.00	571 000.00	577 000.00
13	Razem wynik na działalności podstawowej	1 215 000.00	1 105 000.00	920 000.00	75 000.00	21 000.00	-73 000.00
14	Wyni na pozostałej działalności operacyjnej	-25 000.00	-30 000.00	4 870 000.00	-40 000.00	140 000.00	42 000.00
15	Wynik na działalności finansowej	64 000.00	64 000.00	64 000.00	59 000.00	64 000.00	62 000.00
16	Wynik brutto	1 254 000.00	1 139 000.00	5 854 000.00	94 000.00	225 000.00	31 000.00

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

Powyższa analiza wyników w analizowanym okresie potwierdza założenia, że podjęte działania będą prowadziły do zmniejszenia straty na działalności przewozowej i od 2014 r. osiągnięcia dodatniej rentowności na przewozach. Dodatnia rentowność na przewozach będzie możliwa do osiągnięcia na skutek rozszerzenia zakresu i rozmiaru działalności przewozowej o nowe rynki. Pozwoli to na lepsze wykorzystanie posiadanego potencjału, w szczególności stacji obsługi.

10.4.3.4. Nakłady inwestycyjne

W poniższych tabelach zaprezentowano szacunki nakładów inwestycyjnych Spółki na lata 2016-2012 w oparciu o przyjęte założenia dla niniejszego wariantu.

Tabela 48

Zbiorcze zestawienie zaplanowanych inwestycji na rok 2012

Lp.	Planowane zadanie inwestycyjne	Przewidywany koszt realizacji w PLN
1.	Zakup i modernizacja autobusów	ok. 1.300.000,-
3.	I etap modernizacji ogrzewania na stacji obsługi	ok. 100.000,-
4.	Zakup dystrybutora ON	ok. 20.000,-
5.	Zakup stanowiska pobierczego	ok. 70.000,-
6.	Modernizacja myjni zespołów, podzespołów i części	ok. 20.000,-
7.	Zakup urządzeń i narzędzi na SO	ok. 40.000,-
8.	Modernizacja dachu na SO	ok. 60.000,-
9.	Montaż monitoringu i systemu przeciwpożarowego w budynkach przy ul. Zakładowej	ok. 20.000,-
10.	Odprowadzenie deszczówki z terenu wraz z separatorem na stacji paliw przy ul. Poznańskiej	ok. 80.000,-
11.	Zakup zestawów komputerowych wraz z oprogramowaniem	ok. 10.000,-
12.	Zakup samochodów osobowych do OSK	ok. 90.000,-
	Razem	ok. 1.810.000,-

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 49

Zbiorcze zestawienie zaplanowanych inwestycji na rok 2013

Lp.	Planowane zadanie inwestycyjne	Przewidywany koszt realizacji w PLN
1.	Zakup i modernizacja autobusów	ok. 1.700.000,-
2.	I etap modernizacji ogrzewania na stacji obsługi	ok. 100.000,-
3.	Modernizacja sieci deszczowej wraz z wykonaniem osadników i separatorów ropopochodnych przy ul. Zakładowej	ok. 100.000,-
4.	Zakup dystrybutora ON	ok. 45.000,-
5.	Zakup urządzeń i narzędzi na SO	ok. 50.000,-
6.	Modernizacja dachu na SO	ok. 40.000,-
7.	Zakup zestawów komputerowych wraz z oprogramowaniem	ok. 10.000,-
8.	Zakup urządzeń biurowych	ok. 15.000,-
9.	Zakup samochodów osobowych do OSK	ok. 90.000,-
	Razem	ok. 2.150.000,-

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 50

Zbiorcze zestawienie zaplanowanych inwestycji na rok 2014

Lp.	Planowane zadanie inwestycyjne	Przewidywany koszt realizacji w PLN
1.	Zakup i modernizacja autobusów	ok. 2.400.000,-
2.	Zakup urządzeń i narzędzi na SO	ok. 80.000,-
3.	Zakup urządzeń biurowych	ok. 15.000,-
4.	Wykonanie nowej nawierzchni chodnika przy biurowcu	ok. 5.000,-
5.	Zakup zestawów komputerowych wraz z oprogramowaniem	ok. 10.000,-
6.	Zakup samochodu ciężarowego MAN do OSK	ok. 120.000,-
	Razem	ok. 2.630.000,-

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 51

Zbiorcze zestawienie zaplanowanych inwestycji na rok 2015

Lp.	Planowane zadanie inwestycyjne	Przewidywany koszt realizacji w PLN
1.	Zakup i modernizacja autobusów	ok. 5.350.000,-
2.	Inwestycja związana z dworcem autobusowym przy ul. Grunwaldzkiej	ok. 1.000.000,-
3.	Zakup urządzeń i narzędzi na SO	ok. 100.000,-
4.	Zakup zestawów komputerowych wraz z oprogramowaniem	ok. 10.000,-
5.	Zakup urządzeń biurowych	ok. 15.000,-
6.	Zakup samochodów osobowych do OSK	ok. 95.000,-
	Razem	ok. 6.570.000,-

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 52

Zbiorcze zestawienie zaplanowanych inwestycji na rok 2016

Lp.	Planowane zadanie inwestycyjne	Przewidywany koszt realizacji w PLN
1.	Zakup i modernizacja autobusów	ok. 3.000.000,-
2.	Zakup urządzeń i narzędzi na SO	ok. 80.000,-
3.	Zakup zestawów komputerowych wraz z oprogramowaniem	ok. 10.000,-
4.	Zakup urządzeń biurowych	ok. 15.000,-
5.	Zakup samochodów osobowych do OSK	ok. 90.000,-
	Razem	ok. 3.195.000,-

Źródło: Opracowanie własne.

Opracowany plan inwestycyjny dla niniejszego wariantu w pierwszej kolejności kierował się zapotrzebowaniem na nowe środki trwałe. Założono, że źródłem finansowania inwestycji będą środki własne. Nie przewiduje się na ten cel zaciągania kredytów ani leasingu.

10.4.3.5. Bilans, rachunek zysków i strat oraz rachunek przepływów pieniężnych

Efekty z przeprowadzonych prognoz finansowych przedstawiono w tabelach poniżej. W obszarze wyników Spółki w analizowanym okresie w przyjętym wariantcie możliwe jest osiągnięcie dodatnich wyników finansowych, w szczególności na poziomie operacyjnym i netto.

Tabela 53

Bilans

AKTYWA		Plan na 31.12.2016 r.	Plan na 31.12.2015 r.	Plan na 31.12.2014 r.	Plan na 31.12.2013 r.	Plan na 31.12.2012 r.	31.12.2011 r.*
A.	Aktywa trwałe	17 906 829.22	17 221 829.22	13 076 829.22	12 360 041.01	12 335 804.00	12 698 603.00
I	Wartości niematerialne i prawne	0.00	0.00	0.00	33 955.11	0.00	36 497.00
	3. Inne wartości niematerialne i prawne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	36 497.00
II	Rzeczowe aktywa trwałe	17 580 281.22	16 895 281.22	12 750 281.22	11 999 537.90	12 009 256.00	12 335 558.00
	1. Środki trwałe	17 530 281.22	16 845 281.22	12 700 281.22	11 802 281.22	11 959 256.00	12 285 558.00
	a) grunty własne (w tym prawo użytk. wieczyst.)	60 356.22	75 356.22	90 356.22	182 356.22	204 356.00	240 528.00
	b) budynki, lokale i obiekty inżyn. lądow. i wod.	3 564 925.00	3 669 925.00	2 974 925.00	3 279 925.00	3 584 900.00	3 890 700.00
	c) urządzenia techniczne i maszyny	360 000.00	350 000.00	290 000.00	300 000.00	320 000.00	329 330.00
	d) środki transportu	13 500 000.00	12 700 000.00	9 300 000.00	8 000 000.00	7 800 000.00	7 790 000.00
	e) inne środki trwałe	45 000.00	50 000.00	45 000.00	40 000.00	50 000.00	35 000.00
	2. Środki trwałe w budowie	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00
III	Należności długoterminowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IV	Inwestycje długoterminowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
V	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	326 548.00	326 548.00	326 548.00	326 548.00	326 548.00	326 548.00
	1. Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodow.	326 548.00	326 548.00	326 548.00	326 548.00	326 548.00	326 548.00
B.	Aktywa obrotowe	9 758 808.41	9 324 685.41	12 450 562.41	7 344 227.62	7 219 341.63	6 704 709.63
I	Zapasy	795 000.00	800 000.00	805 000.00	810 000.00	810 000.00	830 000.00
	1. Materiały	460 000.00	470 000.00	480 000.00	490 000.00	500 000.00	530 000.00
	4. Towary	335 000.00	330 000.00	325 000.00	320 000.00	310 000.00	300 000.00
	5. Zaliczki na poczet dostaw	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II	Należności krótkoterminowe	2 480 000.00	2 415 000.00	2 405 000.00	2 340 000.00	2 315 000.00	2 350 000.00
	1. Należności od jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	2. Należności od pozostałych jednostek	2 480 000.00	2 415 000.00	2 405 000.00	2 340 000.00	2 315 000.00	2 350 000.00
	a) z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty;	1 250 000.00	1 200 000.00	1 200 000.00	1 150 000.00	1 150 000.00	1 100 000.00
	- do 12 miesięcy	1 250 000.00	1 200 000.00	1 200 000.00	1 150 000.00	1 150 000.00	1 100 000.00
	b) z tytułu podatków dotacji., ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz inne świad.	950 000.00	940 000.00	930 000.00	920 000.00	900 000.00	980 000.00
	c) inne	280 000.00	275 000.00	275 000.00	270 000.00	265 000.00	270 000.00
	d) dochodzone na drodze sądowej	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III	Inwestycje krótkoterminowe	6 283 808.41	5 909 685.41	9 020 562.41	3 954 227.62	3 834 341.63	3 254 709.63
	1. Krótkoterminowe aktywa finansowe	6 283 808.41	5 909 685.41	9 020 562.41	3 954 227.62	3 834 341.63	3 254 709.63
	c) środki pieniężne i inne aktywa finansowe	6 283 808.41	5 909 685.41	9 020 562.41	3 954 227.62	3 834 341.63	3 254 709.63
	- środki pieniężne w kasie i na rachunkach	83 808.41	109 685.41	120 562.41	104 227.62	34 341.63	54 709.63
	- inne środki pieniężne	6 200 000.00	5 800 000.00	8 900 000.00	3 850 000.00	3 800 000.00	3 200 000.00
IV	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	200 000.00	200 000.00	220 000.00	240 000.00	260 000.00	270 000.00
RAZEM AKTYWA		27 665 637.63	26 546 514.63	25 527 391.63	19 704 268.63	19 555 145.63	19 403 312.63

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Pięcioletni Plan Rozwoju Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Koninie S.A. w kontekście polityki transportowej, uwzględniającej zapotrzebowanie na świadczenie usług przez Spółkę w tym zakresie

PASYWA		Plan na 31.12.2016 r.	Plan na 31.12.2015 r.	Plan na 31.12.2014 r.	Plan na 31.12.2013 r.	Plan na 31.12.2012 r.	31.12.2011 r.*
A	Kapitał (fundusz) własny	21 042 476.63	20 008 476.63	19 079 476.63	13 331 476.63	13 272 476.63	13 046 676.63
I	Kapitał (fundusz) podstawowy	10 000 000.00	0.00	10 000 000.00	10 000 000.00	10 000 000.00	10 000 000.00
IV	Kapitał (fundusz) zapasowy	10 008 476.63	9 079 476.63	3 331 476.63	3 272 476.63	3 046 676.63	3 015 676.63
VII	Nie podzielony wynik finansowy z lat ubiegłych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VII	Wynik finansowy netto roku obrotowego	1 034 000.00	929 000.00	5 748 000.00	59 000.00	225 800.00	31 000.00
B	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	6 623 161.00	6 538 038.00	6 447 915.00	6 372 792.00	6 282 669.00	6 356 636.00
I.	Rezerwy na zobowiązania	1 696 636.00	1 696 636.00	1 696 636.00	1 696 636.00	1 696 636.00	1 696 636.00
1.	Rezerwy z tytułu odroczonego podatku dochod.	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00
2.	Rezerwy na świadczenia emerytalne i podobne	1 615 636.00	1 615 636.00	1 615 636.00	1 615 636.00	1 615 636.00	1 615 636.00
	- długoterminowe	1 025 636.00	1 025 636.00	1 025 636.00	1 025 636.00	1 025 636.00	1 025 636.00
	- krótkoterminowe	590 000.00	590 000.00	590 000.00	590 000.00	590 000.00	590 000.00
3.	Pozostałe rezerwy	80 000.00	80 000.00	80 000.00	80 000.00	80 000.00	80 000.00
	- krótkoterminowe	80 000.00	80 000.00	80 000.00	80 000.00	80 000.00	80 000.00
II.	Zobowiązania długoterminowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III.	Zobowiązania krótkoterminowe	3 500 000.00	3 410 000.00	3 320 000.00	3 245 000.00	3 180 000.00	3 195 000.00
1.	Wobec jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.	Wobec pozostałych jednostek	3 220 000.00	3 135 000.00	3 050 000.00	2 980 000.00	2 920 000.00	2 945 000.00
	d) z tytułu dostaw i usług o okresie wymagalności:	1 600 000.00	1 550 000.00	1 500 000.00	1 450 000.00	1 400 000.00	1 450 000.00
	- do 12 miesięcy	1 600 000.00	1 550 000.00	1 500 000.00	1 450 000.00	1 400 000.00	1 450 000.00
	g) z tytułu podatków, ceł, ubezpiec. i inn. świadczeń	780 000.00	770 000.00	760 000.00	750 000.00	750 000.00	730 000.00
	h) z tytułu wynagrodzeń	720 000.00	700 000.00	680 000.00	670 000.00	660 000.00	650 000.00
	i) inne	120 000.00	115 000.00	110 000.00	110 000.00	110 000.00	115 000.00
3.	Fundusze specjalne	280 000.00	275 000.00	270 000.00	265 000.00	260 000.00	250 000.00
IV.	Rozliczenia międzyokresowe	1 426 525.00	1 431 402.00	1 431 279.00	1 431 156.00	1 406 033.00	1 465 000.00
2.	Inne rozliczenia międzyokresowe	1 426 525.00	1 431 402.00	1 431 279.00	1 431 156.00	1 406 033.00	1 465 000.00
	- długoterminowe	106 525.00	131 402.00	156 279.00	181 156.00	206 033.00	315 000.00
	- krótkoterminowe	1 320 000.00	1 300 000.00	1 275 000.00	1 250 000.00	1 200 000.00	1 150 000.00
RAZEM PASYWA		27 665 637.63	26 546 514.63	25 527 391.63	19 704 268.63	19 555 145.63	19 403 312.63

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Tabela 54

Rachunek zysków i strat

variant kalkulacyjny

Wyszczególnienie	Plan 2016	Plan 2015	Plan 2014	Plan 2013	Plan 2012	2011*
	zł.	zł.	zł.	zł.	zł.	zł.
A Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, w tym:	64 210 000.00	61 475 000.00	58 300 000.00	45 835 000.00	43 727 000.00	38 655 000.00
- od jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
I Przychody netto ze sprzedaży produktów	46 990 000.00	44 665 000.00	42 050 000.00	30 155 000.00	28 652 000.00	24 535 000.00
II Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	17 220 000.00	16 810 000.00	16 250 000.00	15 680 000.00	15 075 000.00	14 120 000.00
B Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów, w tym:	59 925 000.00	57 375 000.00	54 475 000.00	42 955 000.00	40 996 000.00	36 123 000.00
- jednostkom powiązanim	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
I Koszty wytworzenia sprzedanych produktów	43 005 000.00	41 105 000.00	38 905 000.00	28 055 000.00	26 796 000.00	22 623 000.00
II Wartość sprzedanych towarów i materiałów	16 920 000.00	16 270 000.00	15 570 000.00	14 900 000.00	14 200 000.00	13 500 000.00
C Zysk (strata) brutto ze sprzedaży	4 285 000.00	4 100 000.00	3 825 000.00	2 880 000.00	2 731 000.00	2 532 000.00
D Koszty sprzedaży	670 000.00	655 000.00	635 000.00	610 000.00	590 000.00	565 000.00
E Koszty ogólnego zarządu	2 400 000.00	2 340 000.00	2 270 000.00	2 195 000.00	2 120 000.00	2 040 000.00
F Zysk (strata) ze sprzedaży	1 215 000.00	1 105 000.00	920 000.00	75 000.00	21 000.00	-73 000.00
G Pozostałe przychody operacyjne	155 000.00	155 000.00	5 060 000.00	160 000.00	340 000.00	242 000.00
I Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	5 000.00	5 000.00	4 910 000.00	10 000.00	190 000.00	2 000.00
II Dotacje	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III Inne przychody operacyjne	150 000.00	150 000.00	150 000.00	150 000.00	150 000.00	240 000.00
H Pozostałe koszty operacyjne	180 000.00	185 000.00	190 000.00	195 000.00	200 000.00	200 000.00
I Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	30 000.00	35 000.00	40 000.00	45 000.00	50 000.00	50 000.00
III Inne koszty operacyjne	150 000.00	150 000.00	150 000.00	150 000.00	150 000.00	150 000.00
I Zysk (strata) na działalności operacyjnej	1 190 000.00	1 075 000.00	5 790 000.00	40 000.00	161 000.00	-31 000.00
J Przychody finansowe	65 000.00	65 000.00	65 000.00	60 000.00	65 000.00	63 000.00
I Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- od jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II Odsetki, w tym:	65 000.00	65 000.00	65 000.00	60 000.00	65 000.00	63 000.00
- od jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III Zysk ze zbycia inwestycji	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IV Aktualizacja wartości inwestycji	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
V Inne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
K Koszty finansowe	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	200.00	1 000.00
I Odsetki, w tym:	1 000.00	1 000.00	1 000.00	1 000.00	200.00	400.00
- dla jednostek powiązanych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II Strata ze zbycia inwestycji	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III Aktualizacja wartości inwestycji	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IV Inne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	600.00
L Zysk/Strata brutto na działalności gospodarczej	1 254 000.00	1 139 000.00	5 854 000.00	99 000.00	225 800.00	31 000.00
M Wynik zdarzeń nadzwyczajnych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
I Zyski nadzwyczajne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II Straty nadzwyczajne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
N Zysk (strata) brutto	1 254 000.00	1 139 000.00	5 854 000.00	99 000.00	225 800.00	31 000.00
O Podatek dochodowy	220 000.00	210 000.00	106 000.00	40 000.00	0.00	0.00
P Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
R Zysk/Strata netto (L-M)	1 034 000.00	929 000.00	5 748 000.00	59 000.00	225 800.00	31 000.00

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Tabela 55

Rachunek przepływów pieniężnych

L.p.	Wyszczególnienie	Plan 2016 r.	Plan 2015 r.	Plan 2014 r.	Plan 2013 r.	Plan 2012 r.	2011 r.*
A. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej							
I.	Zysk (strata) netto	1 034 000.00	929 000.00	5 748 000.00	59 000.00	225 800.00	31 000.00
II.	Korekty razem:	2 460 123.00	2 415 000.00	2 075 123.00	2 075 123.00	1 771 033.00	1 415 133.77
1	Amortyzacja	2 450 000.00	2 300 000.00	2 050 000.00	2 000 000.00	1 990 000.00	1 960 000.00
2	Straty (Zyski) z tytułu różnic kursowych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	Odsetki i udziały w zyskach (dywidendy)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	Strata (Zysk) na działalności inwestycyjnej	-5 000.00	-5 000.00	-10 000.00	-10 000.00	-190 000.00	-2 000.00
5	Zmiana stanu rezerw	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	46 595.43
6	Zmiana stanu zapasów	-5 000.00	-5 000.00	5 000.00	0.00	20 000.00	137 472.09
7	Zmiana stanu należności	-65 000.00	-10 000.00	-65 000.00	-25 000.00	35 000.00	-1 107 683.37
8	Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych (z wyjątkiem pożyczek i kredytów) oraz funduszy specjalnych	90 000.00	90 000.00	75 000.00	65 000.00	-15 000.00	12 252.91
9	Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych	0.00	20 000.00	20 000.00	20 000.00	-10 000.00	-36 400.00
10	Zmiana stanów przychodów przyszłych okresów	-4 877.00	25 000.00	123.00	25 123.00	-58 967.00	404 896.71
11	Inne korekty						
III.	Przeptywy pieniężne z działalności operacyjnej	3 494 123.00	3 344 000.00	7 823 123.00	2 134 123.00	1 996 833.00	1 446 133.77
B. Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej							
I.	Wpływy	10 000.00	10 000.00	20 000.00	20 000.00	230 000.00	4 000.00
1	Zbycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych	10 000.00	10 000.00	20 000.00	20 000.00	230 000.00	4 000.00
2	Zbycie inwestycji w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	Z aktywów finansowych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	Inne wpływy finansowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II.	Wydatki	3 130 000.00	6 464 877.00	2 776 788.21	2 034 237.01	1 647 201.00	1 516 347.59
1	Nabycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych	3 130 000.00	6 464 877.00	2 776 788.21	2 034 237.01	1 647 201.00	1 516 347.59
2	Inwestycje w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	Na aktywa finansowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	Inne wydatki inwestycyjne	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III.	Przeptywy pieniężne z działalności inwestycyjnej	-3 120 000.00	-6 454 877.00	-2 756 788.21	-2 014 237.01	-1 417 201.00	-1 512 347.59
C. Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej							
I.	Wpływy	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1	Wpływy netto z wydania udziałów (emisji akcji) i innych instrumentów kapitałowych oraz dopłat do kapitału	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	Kredyty i pożyczki	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	Emisja dłużnych papierów wartościowych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	Inne wpływy finansowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
II.	Wydatki	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1	Nabycie udziałów (akcji) własnych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	Dywidendy i inne wypłaty na rzecz właścicieli	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	Inne niż wypłaty na rzecz właścicieli wydatki z tyt podziału zysku	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	Splata kredytów i pożyczek	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5	Wykup dłużnych papierów wartościowych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6	Z tyt innych zobowiązań finansowych	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7	Płatności zobowiązań z tyt leasingu finansowego	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8	Odsetki	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9	Inne wydatki finansowe	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III.	Przeptywy środków pieniężnych z działalności finansowej	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
D.	Zmiana stanu środków pieniężnych netto	374 123.00	-3 110 877.00	5 066 334.79	119 885.99	579 632.00	-66 213.82
E.	Bilansowa zmiana stanu srodków pieniężnych	374 123.00	-3 110 877.00	5 066 334.79	119 885.99	579 632.00	-66 213.82
F.	Środki pieniężne na początek roku obrotowego	5 909 685.41	9 020 562.41	3 954 227.62	3 834 341.63	3 254 709.63	3 320 923.45
G.	Środki pieniężne na koniec roku obrotowego	6 283 808.41	5 909 685.41	9 020 562.41	3 954 227.62	3 834 341.63	3 254 709.63

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

10.4.3.6. Wskaźnikowa analiza finansowa

W tabelach poniżej zaprezentowano wartości węzłowych wskaźników charakteryzujących działalność w latach 2016-2012 oraz dla celów porównawczych ujęto wielkości dla roku 2011.

Tabela 56

Węzłowe wskaźniki analizy finansowej

Lp.	Nazwa wskaźnika	Formuła obliczeniowa	Pożądana wielkość	2016	2015	2014	2013	2012	2011*
Wskaźniki zyskowości									
1.	Zyskowość sprzedaży brutto (%)	wynik na sprzedaży / przychody ze sprzedaży produktów i towarów *100	max	1.89	1.80	1.58	0.16	0.05	-0.19
2.	Zyskowość sprzedaży netto (%)	wynik finansowy netto / przychody ze sprzedaży produktów i towarów *100	max	1.61	1.51	9.86	0.13	0.52	0.08
3.	Zyskowość majątku (%) ROA	wynik finansowy netto / aktywów ogółem *100	max	3.74	3.50	22.52	0.30	1.15	0.16
4.	Zyskowość kapitałów własnych (%) ROE	wynik finansowy netto / kapitały własne*100	max	4.91	4.64	30.13	0.44	1.70	0.24
Wskaźniki płynności finansowej									
1.	Wskaźnik płynności bieżącej	aktywa bieżące / zobowiązania bieżące	1,2 - 2,0	2.79	2.73	3.75	2.26	2.27	2.10
2.	Wskaźnik płynności szybkiej	(aktywa bieżące - zapasy) / zobowiązania bieżące	0,8 - 1,2	2.56	2.50	3.51	2.01	2.02	1.84
3.	Wskaźnik płynności natychmiastowej	(środki pieniężne w kasie i na rachunkach bankowych + inne środki pieniężne) / zobowiązania bieżące	0.2	1.80	1.73	2.72	1.22	1.21	1.02

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

Tabela 57

Lp.	Nazwa wskaźnika	Formuła obliczeniowa	Pożądana wielkość	2016	2015	2014	2013	2012	2011*
Wskaźniki sprawności działania									
1.	Wskaźnik rotacji aktywów	przychody ze sprzedaży produktów i towarów / aktywa ogółem	max	2.32	2.32	2.28	2.33	2.24	1.99
2.	Wskaźnik rotacji środków trwałych	przychody ze sprzedaży produktów i towarów / środki trwałe	max	3.66	3.65	4.59	3.88	3.66	3.15
3.	Wskaźnik rotacji aktywów obrotowych	przychody ze sprzedaży produktów i towarów / aktywa obrotowe	max	6.58	6.59	4.68	6.24	6.06	5.77
4.	Szybkość obrotu zapasami w dniach	przec. stan zapasów *365 / (wartość sprzedaży towarów i mater. + koszt wytw. sprzed. prod.)	min	5.94	6.21	6.55	6.88	7.30	9.08
5.	Szybkość obrotu należności w dniach	przec. stan należności z tyt. dostaw i usług * 365 / przychody ze sprzedaży produktów i towarów	-	6.96	7.12	7.36	9.16	9.39	8.66
6.	Szybkość spłaty zobowiązań w dniach	przec. stan zob. kr. z tyt. dostaw i usług *365 / (wart. sprzed. tow. i mater. + koszt wytw. sprzed. prod.)	-	9.59	9.70	9.88	12.11	12.69	14.69
Wskaźniki finansowania działalności									
1.	Ogólny poziom zadłużenia (%)	zobowiązania długo- i krótkoterminowe / aktywa ogółem *100	30-50	12.65	12.85	13.01	16.47	16.26	16.47
2.	Pokrycie aktywów trwałych kapitałem własnym (%)	kapitał własny / aktywa trwałe *100	> 100	117.51	116.18	145.90	107.86	107.59	102.74
3.	Pokrycie aktywów trwałych kapitałem stałym (%)	(kapitał własny + rezerwy długoterminowe+zobow. długoterminowe + rozliczenia międzyokresowe długoterminowe) / aktywa trwałe *100	> 100	123.84	122.91	154.95	117.63	117.59	113.31
4.	Trwałość struktury finansowania (%)	(kapitał własny+zobow. długoterminowe+ rezerwy długoterminowe) / pasywa ogółem *100	max	79.77	79.24	78.76	72.87	73.12	72.53
5.	Samofinansowanie majątku obrotowego (%)	zobowiązania krótkoterminowe / aktywa obrotowe *100	-	44.90	42.49	28.12	44.18	44.05	47.65
Wskaźniki rynku kapitałowego									
1.	Zysk/strata na 1 akcje EPS w zł	zysk netto / liczba akcji	max	1.03	0.93	5.75	0.06	0.23	0.03
2.	Wartość księgowa spółki na 1 akcje w zł	kapitały własne ogółem / liczba akcji	max	21.04	20.01	19.08	13.33	13.27	13.05

* wartości obejmują dane rzeczywiste za 9 miesięcy 2011 oraz prognozowane wartość za ostatnie 3 miesiące 2011 r.

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

10.5. Podsumowanie wyników analizy dla zaproponowanych wariantów rozwoju

Syntetyczne ujęcie skutków ekonomiczno – finansowych dla poszczególnych wariantów planu zawiera poniższa tabela.

Tabela 58

Planowane wartości kosztów działalności podstawowej za lat 2016-2012

w zł.

Lp.	Wyszczególnienie	Plan 2016 r.	Plan 2015 r.	Plan 2014 r.	Plan 2013 r.	Plan 2012 r.
1	Przychody ze sprzedaży					
	Wariant I	52 355 000.00	50 325 000.00	48 000 000.00	45 835 000.00	43 727 000.00
	Wariant II	52 510 000.00	50 475 000.00	48 000 000.00	45 835 000.00	43 727 000.00
	Wariant III	64 210 000.00	61 475 000.00	58 300 000.00	45 835 000.00	43 727 000.00
2	Koszty działalności operacyjnej					
	Wariant I	52 040 000.00	50 120 000.00	47 880 000.00	45 760 000.00	43 706 000.00
	Wariant II	52 095 000.00	50 170 000.00	47 880 000.00	45 760 000.00	43 706 000.00
	Wariant III	62 995 000.00	60 370 000.00	57 380 000.00	45 760 000.00	43 706 000.00
3	Wyniki na przewozach					
	Wariant I	-320 000.00	-380 000.00	-500 000.00	-525 000.00	-550 000.00
	Wariant II	-320 000.00	-380 000.00	-500 000.00	-525 000.00	-550 000.00
	Wariant III	480 000.00	420 000.00	300 000.00	-525 000.00	-550 000.00
4	Wynik ze sprzedaży					
	Wariant I	315 000.00	205 000.00	120 000.00	75 000.00	21 000.00
	Wariant II	415 000.00	305 000.00	120 000.00	75 000.00	21 000.00
	Wariant III	1 215 000.00	1 105 000.00	920 000.00	75 000.00	21 000.00
5	Wynik netto					
	Wariant I	289 000.00	184 000.00	104 000.00	59 000.00	225 800.00
	Wariant II	369 000.00	274 000.00	4 104 000.00	59 000.00	225 800.00
	Wariant III	1 034 000.00	929 000.00	5 748 000.00	59 000.00	225 800.00
6	Nakłady inwestycyjne					
	Wariant I	1 595 000.00	1 620 000.00	1 580 000.00	1 750 000.00	1 810 000.00
	Wariant II	3 195 000.00	6 570 000.00	1 580 000.00	1 750 000.00	1 810 000.00
	Wariant III	3 195 000.00	6 570 000.00	2 630 000.00	2 150 000.00	1 810 000.00

Źródło: Ewidencja księgowa oraz analizy własne Spółki

Niniejszy plan zakłada realizację stworzenia efektywnego, zintegrowanego systemu transportowego, służącego wszystkim mieszkańcom miasta Konina jak i terenu byłego województwa konińskiego, przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów jego funkcjonowania.

Analizowany okres, tj. lata 2012-2016 będą dla Spółki okresem przygotowań do realizacji od stycznia 2017 r. nowego modelu regularnego transportu osób określonego w ustawie o transporcie publicznym. W tym okresie Spółka będzie musiała podjąć działania, aby jak najlepiej przygotować się do funkcjonowania na rynku w oparciu o nowe rozwiązania.

Wszystkie przedstawione powyżej warianty prezentują, w jaki sposób zmienność warunków zewnętrznych może wpływać na działalność Spółki. Warunki te mogą stanowić dla Spółki szanse – zwiększenie rozmiarów działalności przewozowej o nowy rynek lub zagrożenia – malejąca liczba pasażerów i kurczący się dotychczasowy rynek przewozów.

We wszystkich wariantach założono, że nakłady inwestycyjne będą uzależnione od popytu jaki będzie zgłaszany przez rynek. Zdaniem Zarządu Spółki obecne uwarunkowania na rynku przewozów osób wymuszają przyjęcie założenia, że poniesienie wysokich nakładów na zakup nowego taboru nie spowoduje wzrostu popytu na usługi przewozowe w takim stopniu, aby były one rentowne, a ich wielkość powinna być zdeterminowana zgłaszanym popytem. Obecnie jak i w najbliższym pięcioleciu Spółka nie ma i nie powinna mieć problemu ze sfinansowaniem zakupu taboru, który będzie efektywnie wykorzystany. Warianty planu prezentują możliwości pozyskania wewnętrznych źródeł finansowania, polegające na zbyciu części niewykorzystywanego w pełni majątku – nieruchomości. Zadaniem Zarządu Spółka nie powinna mieć problemu z pozyskaniem zewnętrznych źródeł finansowania typu kredyt lub leasing.

Analiza wynikowa wariantów planu pokazuje, że przy obecnych rozmiarach popytu rynku przewozu osób oraz bazowaniu na rynkowych zależnościach, Spółka nadal będzie ponosić straty na działalności przewozowej, która stanowi podstawowy pion działalności. Zwiększenie rozmiarów działalności (wariant III) może wpłynąć na poprawę rentowności w tym zakresie. Należy podkreślić, że Spółka od dłuższego czasu podejmuje działania restrukturyzacyjne, polegające na reorganizacji majątku Spółki, zmniejszeniu zatrudniania, czy poszukiwaniu rozwiązań mniej kosztownych – np. zastosowanie biopaliw. W niniejszym opracowaniu założono, że będą one kontynuowane, jednakże doświadczenia lat ubiegłych pozwalają przyjąć założenie, że przy niezmiennych zależnościach rynkowych (malejąca liczba pasażerów) działania te będą niewystarczające, aby działalność przewozowa generowała dodatnią rentowność.

Na uwagę zasługuje również aspekt społeczny zawarty w niniejszym opracowaniu. Działalność podstawowa Spółki służy przede wszystkim wypracowaniu dodatniego wyniku finansowego oraz zaspokajaniu potrzeb przewozowych miejscowej społeczności. Oprócz tego, Spółka jest jednym z największych pracodawców na terenie Miasta Konina i okolic. Zatrudniając ponad 300 osób stanowi źródło utrzymania dla nich i ich rodzin, co przy obecnym stanie bezrobocia w powiecie konińskim jest sprawą kluczową.