

**CENTRUM EKSPERTYZ GOSPODARCZYCH**

**Fundacji Akademii Ekonomicznej**

**Sp. z o.o. w Poznaniu**

ul. Składowa 5, 61-888 Poznań  
tel. (061) 851 06 31, 851 06 42, fax: (061) 852 20 34  
e-mail: [biuro@ceg.com.pl](mailto:biuro@ceg.com.pl) [www.ceg.com.pl](http://www.ceg.com.pl)  
Sąd Rejonowy Poznań Nowe Miasto i Wilda w Poznaniu  
VIII Wydział Gospodarczy KRS 0000151174,  
Kapitał zakładowy 50.000 zł wpłacony w całości



**Pięcioletni Plan Rozwoju  
PKS Poznań S.A. w kontekście polityki  
transportowej, uwzględniającej zapotrzebowanie na  
świadczenie usług przez Spółkę w tym zakresie**

**Autorzy:**

prof. dr hab. Maciej Szymczak

dr Hubert Igliński

dr Jerzy Kuczyński

mec. dr Jacek Masiota

mec. Sławomir Parus

mec. Szymon Wójciński

mgr Elżbieta Andrzejewska

mgr Krzysztof Lis

**Kierownictwo i koordynacja:**

dr Jerzy Kuczyński

**Opracowanie techniczne:**

mgr inż. Monika Głowacka

**Poznań, 18 marzec 2011 r.**

## SPIS TREŚCI

|           |                                                                                                                                                                                          |    |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1         | Wprowadzenie .....                                                                                                                                                                       | 5  |
| 1.1       | Podstawa formalno-prawna opracowania.....                                                                                                                                                | 5  |
| 1.2.      | Cel, przedmiot i warunki opracowania.....                                                                                                                                                | 5  |
| 1.3.      | Koncepcja i zakres przedmiotowy opracowania .....                                                                                                                                        | 7  |
| 1.4.      | Zakres czasowy opracowania .....                                                                                                                                                         | 8  |
| 1.5.      | Zakres przestrzenny .....                                                                                                                                                                | 8  |
| 1.6.      | Metodologia i źródła.....                                                                                                                                                                | 8  |
| 2         | CZĘŚĆ I - Diagnoza PKS Poznań S.A.....                                                                                                                                                   | 13 |
| 2.1       | Zagadnienia formalno-prawne.....                                                                                                                                                         | 13 |
| 2.1.1     | Prawne podstawy działalności Spółki.....                                                                                                                                                 | 13 |
| 2.1.2     | Akcje pracownicze .....                                                                                                                                                                  | 14 |
| 2.1.3     | Prawo pracy.....                                                                                                                                                                         | 14 |
| 2.1.4     | Analiza stanu prawnego nieruchomości PKS Poznań S.A. ....                                                                                                                                | 15 |
| 2.1.5     | Analiza umów dzierżawy i najmu nieruchomości zawieranych przez PKS Poznań S.A. ....                                                                                                      | 22 |
| 2.1.6     | Analiza umów zawieranych przez PKS Poznań S.A. z innymi podobnymi przedsiębiorcami, dotyczących korzystania z obcych dworców autobusowych .....                                          | 23 |
| 2.1.7     | Analiza umów zawieranych przez PKS Poznań S.A. z innymi podobnymi przedsiębiorcami, dotyczących korzystania z dworców autobusowych w Poznaniu, Śremie, Szamotułach i Nowym Tomyślu ..... | 24 |
| 2.2       | Zagadnienia organizacji i realizacji przewozu, majątku oraz rynku, sprzedaży i marketingu.....                                                                                           | 25 |
| 2.2.1     | Obszar działalności PKS Poznań S.A. ....                                                                                                                                                 | 25 |
| 2.2.2     | Tabor autobusowy Spółki.....                                                                                                                                                             | 26 |
| 2.2.3     | Oferta przewozowa PKS Poznań S.A. ....                                                                                                                                                   | 27 |
| 2.2.4     | Otoczenie konkurencyjne.....                                                                                                                                                             | 28 |
| 2.3       | Analiza gospodarowania kapitałem ludzkim .....                                                                                                                                           | 32 |
| 2.3.1     | Analiza wielkości zatrudnienia.....                                                                                                                                                      | 32 |
| 2.3.2     | Analiza struktury zatrudnienia .....                                                                                                                                                     | 35 |
| 2.3.2.1   | Struktura wieku zatrudnionych .....                                                                                                                                                      | 35 |
| 2.3.2.2   | Struktura płci zatrudnionych .....                                                                                                                                                       | 37 |
| 2.3.2.3   | Analiza kwalifikacji pracowników .....                                                                                                                                                   | 37 |
| 2.3.2.3.1 | Analiza stażu pracy .....                                                                                                                                                                | 37 |
| 2.3.2.3.2 | Struktura wykształcenia pracowników .....                                                                                                                                                | 39 |
| 2.3.3     | Analiza ruchu pracowników.....                                                                                                                                                           | 40 |
| 2.3.4     | Analiza poziomu wynagrodzeń osobowych .....                                                                                                                                              | 42 |
| 2.3.5     | Dokumenty prawne regulujące sytuację zatrudnienia pracowników w PKS Poznań S.A. ....                                                                                                     | 47 |
| 2.3.5.1   | System pracy .....                                                                                                                                                                       | 47 |
| 2.3.5.2   | Zasady wynagradzania pracowników .....                                                                                                                                                   | 47 |
| 2.3.6     | System motywacyjny .....                                                                                                                                                                 | 50 |
| 2.4       | Obszar ekonomiczno-finansowy .....                                                                                                                                                       | 52 |
| 2.4.1     | Ocena sytuacji majątkowej Spółki .....                                                                                                                                                   | 52 |
| 2.4.2     | Ocena sytuacji finansowej Spółki .....                                                                                                                                                   | 56 |
| 2.4.2.1   | Analiza wielkości, struktury i dynamiki pasywów bilansu .....                                                                                                                            | 56 |
| 2.4.2.2   | Analiza zadłużenia .....                                                                                                                                                                 | 60 |
| 2.4.2.3   | Analiza płynności .....                                                                                                                                                                  | 60 |
| 2.4.3     | Analiza Rachunku Zysków i Strat.....                                                                                                                                                     | 63 |
| 2.4.3.1   | Analiza przychodów .....                                                                                                                                                                 | 64 |
| 2.4.3.2   | Analiza wielkości sprzedaży biletów .....                                                                                                                                                | 68 |
| 2.4.3.3   | Analiza kosztów .....                                                                                                                                                                    | 72 |
| 2.4.3.4   | Rentowność linii .....                                                                                                                                                                   | 76 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| PODSUMOWANIE DIAGNOZY - ANALIZA SWOT-TOWS .....                                                                                                                                                                                                                        | 79  |
| 3 CZĘŚĆ II - Plan rozwoju PKS Poznań S.A. na lata 2011 – 2015 .....                                                                                                                                                                                                    | 87  |
| 3.1 Zagadnienia formalno-prawne.....                                                                                                                                                                                                                                   | 87  |
| 3.1.1 Akcje pracownicze .....                                                                                                                                                                                                                                          | 87  |
| 3.1.2 Prawo pracy.....                                                                                                                                                                                                                                                 | 87  |
| 3.1.3 Skutki wejścia w życie nowych regulacji prawnych dotyczących publicznego<br>transportu zbiorowego .....                                                                                                                                                          | 88  |
| 3.1.4 Informacja prawna w zakresie zamiany nieruchomości .....                                                                                                                                                                                                         | 93  |
| 3.1.5 Uwaga w zakresie zbywania w nieruchomości.....                                                                                                                                                                                                                   | 93  |
| 3.1.6 Wartości niematerialne i prawne. Kumulacja kapitału w Spółce. ....                                                                                                                                                                                               | 94  |
| 3.2 Organizacja i realizacja przewozów, majątek i rynek.....                                                                                                                                                                                                           | 96  |
| 3.2.1 Cele i zadania .....                                                                                                                                                                                                                                             | 96  |
| 3.2.1.1 Utrzymanie przewozów pasażerskich wykonywanych w oparciu o rozkład jazdy<br>96                                                                                                                                                                                 |     |
| 3.2.1.2 Świadczenie usług krajowego i międzynarodowego wynajmu autobusów wraz z<br>kierowcą 100                                                                                                                                                                        |     |
| 3.2.1.3 Zawiązanie współpracy ze związkiem międzygminnym Transport Aglomeracji<br>Poznańskiej. Wejście na rynek przewozów gminnych i miejskich.....                                                                                                                    | 102 |
| 3.2.1.4 Zmiana polityki zakupu taboru i jego serwisowania .....                                                                                                                                                                                                        | 104 |
| 3.2.1.5 Świadczenie usług w zakresie posiadanej infrastruktury .....                                                                                                                                                                                                   | 105 |
| 3.2.2 Założenia przyjęte do określenia planu rozwoju PKS Poznań S.A. ....                                                                                                                                                                                              | 107 |
| 3.2.2.1 Przychody z działalności podstawowej.....                                                                                                                                                                                                                      | 107 |
| 3.2.2.2 Przychody z pozostałej działalności operacyjnej .....                                                                                                                                                                                                          | 108 |
| 3.2.3 Warianty .....                                                                                                                                                                                                                                                   | 111 |
| 3.2.4 Ujęcie wariantowe Planu .....                                                                                                                                                                                                                                    | 113 |
| 3.2.4.1 Wariant status quo – Wariant I (A) .....                                                                                                                                                                                                                       | 113 |
| 3.2.4.2 Wariant II. 1. a. (B) Powstaje Zintegrowane Centrum Komunikacyjne, PKS<br>Poznań S.A. jest dzierżawcą terminala, a zaplecze administracyjno-biurowe wraz z<br>krótkoterminowym postojem autobusów zabezpieczone są w ramach obecnej lokalizacji.<br>121        |     |
| 3.2.4.3 Wariant II. 1. b. (C) Powstaje Zintegrowane Centrum Komunikacyjne, PKS<br>Poznań S.A. jest dzierżawcą terminala, a zaplecze administracyjno-biurowe wraz z<br>krótkoterminowym postojem autobusów są zabezpieczone w ramach alternatywnej<br>lokalizacji. .... | 127 |
| 3.2.4.4 Warianty II. 2. a. oraz II. 2. b., .....                                                                                                                                                                                                                       | 134 |
| 3.3 Projekcja finansowa .....                                                                                                                                                                                                                                          | 135 |
| 3.3.1 Wariant status quo .....                                                                                                                                                                                                                                         | 135 |
| 3.3.1.1 Przychody ze sprzedaży produktów i usług .....                                                                                                                                                                                                                 | 135 |
| 3.3.1.2 Przychody ze sprzedaży towarów i materiałów .....                                                                                                                                                                                                              | 137 |
| 3.3.1.3 Koszty .....                                                                                                                                                                                                                                                   | 138 |
| 3.3.1.4 Nakłady inwestycyjne .....                                                                                                                                                                                                                                     | 140 |
| 3.3.1.5 Sprawozdania finansowe .....                                                                                                                                                                                                                                   | 142 |
| 3.3.1.6 Wskaźniki finansowe .....                                                                                                                                                                                                                                      | 149 |
| 3.3.2 Wariant II.1. z Zintegrowanym Centrum Komunikacyjnym, w którym PKS Poznań<br>S.A. jest dzierżawcą terminala .....                                                                                                                                                | 151 |
| 3.3.2.1 Przychody ze sprzedaży produktów i usług .....                                                                                                                                                                                                                 | 152 |
| 3.3.2.2 Koszty .....                                                                                                                                                                                                                                                   | 153 |
| 3.3.2.3 Nakłady inwestycyjne .....                                                                                                                                                                                                                                     | 154 |
| 3.3.2.4 Sprawozdania finansowe .....                                                                                                                                                                                                                                   | 156 |
| 3.3.2.5 Wskaźniki finansowe .....                                                                                                                                                                                                                                      | 162 |
| 3.3.3 Wariant II.2. z Zintegrowanym Centrum Komunikacyjnym, w którym PKS Poznań<br>S.A. jest właścicielem terminala .....                                                                                                                                              | 164 |
| 3.3.3.1 Przychody ze sprzedaży produktów i usług .....                                                                                                                                                                                                                 | 165 |
| 3.3.3.2 Koszty .....                                                                                                                                                                                                                                                   | 165 |
| 3.3.3.3 Nakłady inwestycyjne .....                                                                                                                                                                                                                                     | 166 |

|                                                                                                                                                                                                                                        |                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----|
| 3.3.3.4                                                                                                                                                                                                                                | Sprawozdania finansowe ..... | 169 |
| 3.3.3.5                                                                                                                                                                                                                                | Wskaźniki finansowe .....    | 175 |
| Pięcioletni Planu Rozwoju PKS Poznań S.A. w kontekście polityki transportowej,<br>uwzględniającej zapotrzebowanie na świadczenie usług przez Spółkę w tym zakresie -<br>podsumowanie wyników analizy dla wariantów rozwoju Spółki..... |                              | 177 |

# 1 Wprowadzenie

## 1.1 Podstawa formalno-prawna opracowania

Niniejsze opracowanie zostało wykonane na podstawie umowy zawartej między Przedsiębiorstwem Komunikacji Samochodowej w Poznaniu S.A. a Centrum Ekspertyz Gospodarczych Fundacji Akademii Ekonomicznej Sp. z o.o. w Poznaniu z dnia 21 grudnia 2010r.

## 1.2. Cel, przedmiot i warunki opracowania

Opracowanie jest konsekwencją zapisu Umowy Nieodpłatnego Przeniesienia Praw Z Akcji zawartej dnia 13 października 2010 roku w Warszawie pomiędzy Skarbem Państwa, reprezentowanym przez Ministra Skarbu Państwa a Prezydentem Miasta Poznania.

W §2 Umowy Nabywca zobowiązuje się do opracowania Pięcioletniego Planu Rozwoju Spółki w kontekście polityki transportowej, uwzględniającej zapotrzebowanie na świadczenie usług przez Spółkę w tym zakresie.

Istotną okolicznością jest fakt, iż przedmiotowy Plan podlegać będzie zatwierdzeniu przez organ stanowiący tj. przez Radę Miasta Poznania.

W świetle powyższych zapisów, a także istoty Planu rozwoju jako instrumentu planowania średniookresowego, opracowaniu przyświecają dwa wzajemne ze sobą sprzężone cele:

- ❖ zaprogramowanie działalności Spółki na lata 2011-2015 w najważniejszych obszarach jej działalności:
  - formalno – prawnym
  - organizacji i realizacji przewozów
  - majątku i rynku
  - zasobów ludzkich
  - finansów
- ❖ osadzenie założeń i elementów Planu w uwarunkowaniach polityki transportowej, wynikającej m. in. z Ustawy z dnia 16 grudnia 2010r. o publicznym transporcie drogowym oraz ze Zrównoważonego Planu Rozwoju Transportu Publicznego na lata 2007-2015 z 24 października 2006r.

Należy podkreślić, że poniższe opracowanie przygotowywane jest w warunkach przełomowych zmian, w zakresie planu rozwoju zrównoważonego oraz organizowania

publicznego transportu zbiorowego, a także umów o świadczenie usług, zarządzania publicznym transportem zbiorowym oraz jego funkcjonowania i finansowania.

Wejście w życie Ustawy z dniem 1 marca 2011 roku powoduje, 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 Poznania punktem odniesienia dla opracowywanego Planu są szczególnie niżej wymienione cele, kierunki i zasady rozwoju, a mianowicie:

- ❖ Cele polityki transportowej Miasta Poznania, a szczególnie cele cząstkowe:
  - rozszerzenie zasięgu oddziaływania rynku miejskiego,
  - ułatwienie integracji z Miastem obszarów metropolitarnych,
  - zapewnienie dostępności terenów rozwojowych oraz warunków dla obsługi komunikacją zbiorową,
  - realizacja powiązań międzygminnych i międzydzielnicowych poza obszarem śródmiejskim Poznania,
  - zagwarantowanie transportowi publicznemu atrakcyjności ekonomicznej i użytkowej oraz obniżka jednostkowych kosztów eksploatacji komunikacji zbiorowej.
- ❖ Kierunki i zasady rozwoju systemu transportowego:
  - Podstawą prawidłowych decyzji eksploatacyjnych i rozwojowych jest monitorowanie zachowań komunikacyjnych oraz rynku transportowego. W tym celu należy wykorzystać cykliczne, kompleksowe badania ruchu i podróży, najlepiej obejmujące również gminy powiatu Poznańskiego Ziemińskiego.
  - Celem jak najlepszego wykorzystania istniejącego potencjału, rekomenduje się małe modernizacje, usprawnianie organizacji ruchu i sterowania oraz – zwłaszcza w warunkach deficytu przestrzeni transportowej – preferowanie jej wykorzystania przez bardziej wydajne środki lokomocji: transport zbiorowy, rower oraz ruch pieszcy.
  - Dążyć należy do poprawy integracji systemu transportowego, obejmującego środki lokomocji o różnym zasięgu obsługi, usprawnianie węzłów przesiadkowych, tworzenia jednolitego systemu taryfowego (jeden bilet na całą podróż, ważny na każdy publiczny środek lokomocji, tj. u wszystkich przewoźników).

### **1.3. Koncepcja i zakres przedmiotowy opracowania**

Sformułowanie celów i zadań oraz sposobów ich realizacji nie może się odbywać w oderwaniu od stanu i wykorzystania aktualnego potencjału przedsiębiorstwa tj. jego zasobów materialnych, osobowych oraz finansowych w określonych warunkach formalno-prawnych oraz rynkowych.

Toteż sformułowania treści planu poprzedzono analizą retrospektywną Spółki, obejmującą zagadnienia:

- formalno-prawne
- organizacji i realizacji przewozów
- majątku i rynku
- sprzedaży i marketingu
- zasobów ludzkich
- ekonomiczno-finansowe.

Wnioski z tak opracowanej diagnozy, zebrane w formie Analizy SWOT-TOWS (silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń) stały się punktem wyjścia do oceny realności celów planu, a także do sformułowania założeń wyjściowych i kryteriów wariantowania Planu Rozwoju Spółki tj. zasadniczej części opracowania.

Dyskusji nad celami i zadaniami Planu, założeniami wyjściowymi, a także kryteriami wariantowania poświęcono kilka debat z udziałem przedstawicieli wszystkich szczebli władz Spółki, a także spotkania z Zarządem Spółki i w gronie wykonawców.

W rezultacie, poza istniejącymi źródłami, pozyskiwanymi sukcesywnie przez zespół wykonawczy od Spółki, stworzono kilka dokumentów m. in. takich jak plan inwestycyjny, harmonogram sprzedaży nieruchomości, plan zakupu taboru, umożliwiających przygotowanie planu uwzględniającego zadania i działania, realizowane w poszczególnych latach (przy intensywnej i synchronicznej współpracy Zarządu Spółki z zespołem doradców).

Zmienne uwarunkowania zewnętrzne, a szczególnie ryzyko przesunięć w czasie budowy Zintegrowanego Centrum Komunikacyjnego, a także wyartykułowane podczas debat merytorycznych interesy Miasta Poznania oraz PKS Poznań S.A. przesądziły o konieczności wielowymiarowego ujęcia Planu obejmującego:

- po pierwsze wariant tzw. Status quo oznaczający, iż w przewidywanym pięcioleciu nie powstanie Zintegrowane Centrum Komunikacyjne (ZCK),
- po drugie wariant przewidujący powstanie ZCK wraz z podwariantami z punktu widzenia tytułu władania (dzierżawa, współwłasność) oraz ze względu na alternatywną lokalizację zaplecza administracyjno-biurowego wraz z tzw. krótkoterminowym parkingiem zwanym dalej administracyjno-serwisowym (obecna lokalizacja, inna lokalizacja w zasięgu 1,5-2 km od ZCK).

#### **1.4. Zakres czasowy opracowania**

Diagnoza stanu i działalności Spółki obejmuje retrospektywę trzyletnią 2008-2010, stanowiącą minimalny wymiar czasowy dla zaobserwowania zmian w potencjale i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Z kolei plan, zgodnie z oczekiwaniami właścicieli Spółki oraz Ministerstwa Skarbu Państwa obejmuje projekcję Spółki na lata 2011-2015.

Należy podkreślić, że w trakcie formułowania Planu pewną trudność sprawiło zaplanowanie szczegółowych wielkości rzeczowych na poszczególne lata projekcji. Kilka wspólnych debat roboczych zarządu Spółki z doradcą zaowocowało ostatecznie sformułowaniem uzgodnionych założeń mających decydujące znaczenie dla części finansowej Planu.

#### **1.5. Zakres przestrzenny**

Zakres przestrzenny opracowania jest zdeterminowany zasięgiem działalności PKS Poznań S.A.

W aspekcie hierarchii ważności, kontinuum realizowania przewozów pasażerskich w ramach rozkładów jazdy dotyczy wymiaru subregionalnego i ten wydaje się być dla Spółki nadal dominujący.

Cele właścicielskie oraz w ich ramach zapoczątkowana współpraca z Zarządem Transportu Miejskiego (ZTM) nakierowane są także na obsługę pasażerską komunikacji autobusowej w ramach Aglomeracji Poznańskiej.

Trzeci wymiar przestrzenny – krajowy i międzynarodowy wynika z planu rozszerzenia linii i kursów ogólnokrajowych, a ponadto z ekspansji w zakresie wynajmu autokarów na trasy krajowe i zagraniczne.

#### **1.6. Metodologia i źródła**

Zarówno diagnoza PKS Poznań S.A. (część I), jak i Plan rozwoju PKS Poznań S.A. (część II) stanowią opracowania o charakterze strategicznym.

W związku z tym zawierają one w swej treści ramy **formalno-prawne**.

W tej części autorzy posłużyli się:

- analizą skutków wejścia w życie nowych regulacji
- analizą stanu prawnego nieruchomości Spółki
- analizą umów dzierżawy, najmu, a także innych umów zawieranych z partnerami biznesowymi.



**W diagnozie (część I)** kluczowe dla wypracowania założeń wyjściowych do Planu są analizy wielkości i struktury m.in. taboru oraz przewozów, a także zatrudnienia wraz z elementami analizy uwarunkowań zewnętrznych.

W ostatniej części diagnozy, obejmującej obszar ekonomiczno-finansowy zastosowano: analizę wielkości, struktury i dynamiki bilansu (aktywów i pasywów), analizę rachunku zysków i strat, a także analizę wielkości przychodów i kosztów wraz z analizą rentowności linii. Diagnozę poszerzono również o elementy analizy wskaźnikowej, wykorzystując w tym celu wskaźniki zadłużenia, czy wskaźniki płynności.

Część diagnostyczną podsumowano na podstawie obliczeń związków i zależności między poszczególnymi atrybutami Spółki i warunkami jej otoczenia (Analiza SWOT-TOWS).

**W Planie (część II)** dokonano analizy i oceny działań zmierzających do realizacji zadań w aspekcie ogólnie sformułowanych celów, a następnie sformułowano plan rzeczowy w ujęciu wariantowym.

Ukoronowaniem Planu jest część finansowa, w której zaprezentowano projekcję najważniejszych dokumentów sprawozdawczych Spółki (Bilansu oraz Rachunku Zysków i Strat) w latach 2011 – 2015. W tym celu dokonano szczegółowej projekcji przychodów i kosztów Spółki, opartej na wypracowanych wspólnie z PKS Poznań S.A. założeniach.

Założenia te były konsekwencją planowanych działań Spółki (w zakresie m.in. majątku Spółki, planowanych nowych działań mających na celu pozyskanie dodatkowych źródeł przychodów czy rezygnacji z części nierentownych linii) przy uwzględnieniu nowych, zmieniających się warunków otoczenia.

Przygotowanie opracowania uwzględniało wykorzystanie licznych dokumentów, zestawień i informacji otrzymanych od Zarządu i Rady Nadzorczej PKS Poznań S.A., ponadto źródeł prawnych, informacji nt. uwarunkowań zewnętrznych, a także literatury przedmiotu.

Źródła:

1. Książki obiektu budowlanego: Poznań, Śrem, Oborniki, Szamotuły, Nowy Tomyśl- ul. Kolejowa, Nowy Tomyśl – ul. Targowa
2. Podstawowe cele i zadania spółki na lata 2011 – 2015
3. Charakterystyka taboru autobusowego
4. Tabele cen biletów i ulg
5. Wykaz nieruchomości: Poznań, Śrem, Oborniki, Szamotuły, Nowy Tomyśl- dworzec, Nowy Tomyśl – zajezdnia
6. Odpisy z ksiąg wieczystych, wypisy z rejestru gruntów, wyrisy z mapy
7. Zestawienie gruntów, budynków i budowli: Poznań, Śrem, Oborniki, Szamotuły, Nowy Tomyśl- dworzec, Nowy Tomyśl – zajezdnia

8. Kartoteka środków trwałych
9. Szacunkowy poziom wykorzystania mocy produkcyjnych dla poszczególnych produktów w 2009 i 2010 r.
10. Struktura sprzedaży
  - Zestawienie ilości sprzedanych biletów na 2008r. (miesięcznie i kwartalnie)
  - Zestawienie wartości sprzedanych biletów na 2008r. oraz pozostałej, struktura przychodów (miesięcznie i kwartalnie)
  - Zestawienie ilości sprzedanych biletów na 2009r. (miesięcznie i kwartalnie)
  - Zestawienie wartości sprzedanych biletów na 2009r. oraz pozostałej, struktura przychodów (miesięcznie i kwartalnie)
  - Zestawienie ilości sprzedanych biletów na 2010r. (miesięcznie i kwartalnie)
  - Zestawienie wartości sprzedanych biletów na 2010r. oraz pozostałej, struktura przychodów (miesięcznie i kwartalnie)
11. Diagnoza PKS Poznań S.A. na dzień 31.10.2010r., załączniki: nr 1. Struktura organizacyjna, nr 2. Regulamin organizacyjny, nr 3. Statut, nr 4. Tabor, nr 5.1.-5.3. Cenniki, nr 6. Bilans na dzień 31.10.2010r.
12. Akt notarialny z NZWZA z 5.11.2010r., Statut Spółki
13. Sprawozdanie finansowe za 2008r.
  - Bilans 31.12.2008r.
  - Rachunek zysków i strat
  - Rachunek przepływów pieniężnych
  - Zestawienie zmian w kapitale własnym
  - Wprowadzenie do sprawozdania finansowego
  - Informacja dodatkowa
  - Sprawozdanie z działalności
  - Opinia i raport
  - Rezerwy
  - Aktywa trwałe wart. pocz. brutto
14. Sprawozdanie finansowe za 2009r.
  - Bilans 31.10.2009
  - Rachunek zysków i strat
  - Rachunek przepływów pieniężnych
  - Zestawienie zmian w kapitale własnym
  - Wprowadzenie do sprawozdania finansowego
  - Informacja dodatkowa
  - Sprawozdanie z działalności
  - Opinia i raport
15. Sprawozdanie finansowe na dzień 30.09.2010r., na dzień 31.12.2010r.
  - Bilans
  - Rachunek zysków i strat za okres od 01.11.2009r. do 30.09.2010r.
  - Rachunek zysków i strat za okres od 01.01.2010r. do 30.09.2010r. oraz za okres 01.01. do 31.12.2010
16. Informacja o planowanych inwestycjach
17. Wykaz linii z liczbą kursów na tych liniach

18. Zestawienie średniej rentowności linii za 11 m-cy 2009 i 2010r.
19. Zestawienie przychodów z liczebnością pasażerów w podziale na linie i kursy
20. Wstępny rachunek zysków i strat za 2010 rok z uwagami
21. Opis i koszty inwestycji w Zintegrowanym Centrum Komunikacyjnym i koszty związane z jego przeniesieniem
22. Zatrudnienie na lata 2008 i 2009 w podziale na stanowiska
23. Zatrudnienie na lata 2008 i 2009 w podziale na posiadane wykształcenie
24. Zatrudnienie na lata 2008 i 2009 w podziale na długość stażu pracy
25. Zatrudnienie na lata 2008 i 2009 w podziale na wiek i płeć
26. Pozostałe dane dotyczące gospodarowania czynnikiem ludzkim za lata 2008 i 2009
27. Fluktuacja pracowników za lata 2008 i 2009
28. Koszty pracy za lata 2008 i 2009
29. Informacja dotycząca wypłat z zysku netto za lata 2008 i 2009
30. Zaktualizowane odpisy z ksiąg wieczystych Nowego Tomyśla i Śremu
31. Propozycja Zarządu Spółki dotycząca wstępnej wersji planu inwestycyjnego na 2011 rok, wydatki inwestycyjno-remontowe, założenia do inwestycji
32. Frekwencja i utarg ( przychód ) w rozbiciu na linie i kursy (w układzie dynamicznym)
33. Informacja o wynikach PKS za trzy kwartały 2010r.
34. Ogólna liczba zatrudnionych wg stanu na 31.12.2007r.
35. Liczba zwolnień wg przyczyn 31.12.2010r.
36. F-01/I-01 Sprawozdanie o przychodach, kosztach i wyniku finansowym oraz o nakładach na środki trwałe za okres od początku roku do końca 04 kwartału 2009r.
37. Wynagrodzenia z narzutami i zatrudnienie za grudzień 2010r.
38. Zestawienie ilości sprzedanych biletów za grudzień 2010r.
39. Zestawienie wartości sprzedanych biletów za grudzień 2010 i pozostałej struktury przychodów
40. Akt komercjalizacji PKS Poznań S.A. (umowa między Ministrem Skarbu Państwa a Miastem Poznań)
41. Umowa nr MSP/FSP/412-00/2009 w celu sprawnego przeprowadzenia nieodpłatnego udostępnienia pracownikom Spółki akcji należących do Skarbu państwa
42. Zestawienie spraw sądowych, administracyjnych, podatkowych wraz z krótkim opisem
43. Zatrudnienie wg grup wiekowych za 2010r.
44. Informacja na temat polityki kadrowej PKS Poznań S.A.
45. Wykształcenie kierowców za lata 2008—2010r.
46. Fluktuacja pracowników w 2007r.
47. Wykaz linii i kursów wg stanu na dzień 31.11.2010r.
48. Zatrudnienie kierowców i zaplecza technicznego na koniec 2007r.

49. Zakładowy Układ Zbiorowy Pracy z wyjaśnieniami dot. kwestii systemu motywacyjnego i szkoleń
50. Skorygowany zakres działań (cel i zadania 2011-2015)
51. Nakłady inwestycyjne w latach 2011-2015 – wariant STATUS QUO, komentarz do wersji status quo
52. Nakłady inwestycyjne w latach 2011-2015 – wariant dotyczący przeniesienia PKS Poznań S.A. do ZCK oraz nowego zaplecza administracyjno-serwisowego
53. Harmonogram sprzedaży majątku Spółki w latach 2011-2015
54. Operaty szacunkowe nieruchomości w Szamotułach, Obornikach i Nowym Tomyślu przy ul. Targowej
55. Odpowiedź dot. regulaminu wynagrodzeń oraz świadczeń pracowniczych i systemów motywacyjnych
56. Regulaminy Zarządu Spółki (luty 2011) i Rady Nadzorczej (styczeń 2011)
57. Zestawienie sprzedaży biletów okresowych w rozbiciu na poszczególne rodzaje za 2010r.
58. Średnioroczne zatrudnienie w poszczególnych grupach pracowniczych za 2008, 2009 i 2010r. z poziomem wynagrodzeń za pełny 2010r.
59. Wynagrodzenia za 2010r. w rozbiciu na stanowiska
60. Wskaźniki gotowości autobusów do realizacji zadań przewozowych wraz z informacją o wskaźniku rezerwy taborowej, efekcie wprowadzonych ofert promocyjnych
61. Założenia do opracowania planu działalności Spółki na 2011 rok oraz wycena nieruchomości (Dworzec w Szamotułach, Dworzec w Obornikach, Zajezdnia autobusowa w Nowym Tomyślu)
62. Założenia do Planu PKS Poznań S.A. przekazane przez radę Nadzorczą Spółki.
63. Bilety okresowe z podziałem na rodzaje wg dni za 2010 r.; zestawienie wynagrodzeń z podziałem na miesiące 2010r.; wynagrodzenia z narzutami
64. Bilans na dzień 31.12.2010r., Zestawienie przychodów i kosztów 2010-2008; odpowiedź na zagadnienia związane z zatrudnieniem
65. Strategia Rozwoju Miasta do roku 2030, marzec 2010
66. Biała Księga Aglomeracji Poznańskiej – Metropolia Poznań 2020
67. Zielona Księga Aglomeracji Poznańskiej, Poznań 2010

## **2 CZĘŚĆ I - Diagnoza PKS Poznań S.A.**

### **2.1 Zagadnienia formalno-prawne**

#### **2.1.1 Prawne podstawy działalności Spółki**

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Poznaniu S.A., z siedzibą przy ul. Stanisława Matyji 1, funkcjonuje jako spółka akcyjna zarejestrowana w rejestrze przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego prowadzonego przez Sąd Rejonowy Poznań – Nowe Miasto i Wilda w Poznaniu, Wydział VIII Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, pod numerem KRS 0000339648. Spółka posiada NIP: 7770020798 oraz REGON: 000617491, a także jest czynnym podatnikiem podatku od towarów i usług. Kapitał zakładowy Spółki wynoszący 10.000.000 (słownie: dziesięć milionów) złotych dzieli się na 1.000.000 akcji imiennych serii A od nr A 000000001 do nr A 001000000 o wartości nominalnej 10 (słownie: dziesięć) złotych każda.

PKS Poznań S.A. działa w oparciu o ustawę z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, ustawę z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji oraz statut Spółki nadany uchwałą Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy z dnia 5 listopada 2010 r.

Spółka, będąca uprzednio przedsiębiorstwem państwowym pod nazwą Przedsiębiorstwo Państwowej Komunikacji Samochodowej w Poznaniu, powstała w wyniku komercjalizacji poprzez akt komercjalizacji z dnia 4 września 2009 r. Na podstawie art. 4b ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji, mocą umowy z dnia 13 października 2010r. prawo do wszystkich akcji Spółki należących do Skarbu Państwa przekazane zostały nieodpłatnie Miastu Poznań. Spółka działa jako spółka jednoosobowa w rozumieniu przepisów Kodeksu spółek handlowych, której jedynym akcjonariuszem jest jednostka samorządu terytorialnego mogąca samodzielnie wykonywać uprawnienia walnego zgromadzenia akcjonariuszy.

Organami Spółki, poza Walnym Zgromadzeniem, są: Zarząd Spółki składający się obecnie z dwóch członków (Prezes Zarządu – Bogusław Sobczak oraz Członek Zarządu pełniący funkcję Dyrektora ds. Technicznych – Jacek Dalkowski) uprawnionych do reprezentacji łącznej i Rada Nadzorcza Spółki składająca się z trzech osób (Zygmunt Jerzmanowski, Bożena Przewoźna oraz Maciej Musiał), przy czym dwa pozostałe miejsca w Radzie Nadzorczej przypadające przedstawicielom pracowników na podstawie § 32 ust. 2 Statutu Spółki i ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji, nie zostały obsadzone. Organy działają na podstawie powszechnie obowiązujących przepisów prawa, statutu oraz

odpowiednio Regulaminu Zarządu z lutego 2011 r. oraz Regulaminu Rady Nadzorczej z lutego 2011 r., które zostały ostatnio dostosowane do bieżących potrzeb ze względu na zmianę akcjonariusza Spółki ze Skarbu Państwa na Miasto Poznań.

### **2.1.2 Akcje pracownicze**

W wyniku komercjalizacji przedsiębiorstwa państwowego (PPKS) zaktualizował się obowiązek nieodpłatnego udostępnienia uprawnionym pracownikom Spółki 15% akcji objętych przez Skarb Państwa. W wyniku przeniesienia przez Skarb Państwa prawa do akcji na PKS Poznań S.A. na Miasto Poznań, obowiązek ten spoczywa obecnie na przywołanej jednostce samorządu terytorialnego.

Na mocy umowy z dnia 2 grudnia 2009 r. zawartej jeszcze pomiędzy PKS Poznań S.A. a Skarbem Państwa, obowiązek przeprowadzenia wszelkich czynności techniczno-organizacyjnych związanych z nieodpłatnym udostępnieniem akcji pracownikom spoczywał na PKS Poznań S.A. Z informacji Zarządu Spółki wynika, iż obowiązek ten został zrealizowany.

W związku z umową z dnia 13 października 2010 r. pomiędzy Skarbem Państwa a Miastem Poznań, wskazana jednostka samorządu terytorialnego stała się podmiotem praw i obowiązków wynikających z tej umowy.

### **2.1.3 Prawo pracy**

W grudniu 2010 r. Spółka zatrudniała 276 osób, z czego 135 osób było kierowcami, 60 osób pracowało w stacji obsługi, a 81 osób było pracownikami umysłowymi. Do stosunków pracy, których stroną jest PKS Poznań S.A. stosuje się przepisy ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, postanowienia układu zbiorowego pracy z dnia 10 lutego 2005 r. (zarejestrowany przez okręgowego inspektora pracy w dniu 23 lutego 2005 r.) zawartego pomiędzy Przedsiębiorstwem Państwowej Komunikacji Samochodowej a trzema zakładowymi związkami zawodowymi oraz normy regulaminu pracy obowiązujące od dnia 15 marca 2005 r.

Powyższe źródła prawa pracy zostały zbadane pod kątem zgodności z regulacją zawartą w art. 9 ustawy – Kodeks pracy. Dostrzeżono jedynie, że w regulaminie pracy znajduje się postanowienie stanowiące, iż pracownikom innym niż zatrudnieni na stanowiskach kierowcy i robotniczych wynagrodzenie wypłacane jest z dołu 27-go dnia każdego miesiąca. Regulacja ta jest niezgodna z postanowieniem układu pracy który stanowi, że wynagrodzenie dla wskazanych pracowników wypłacane jest dnia 27-go danego



miesiąca kalendarzowego oraz z art. 85 ust. 2 Kodeksu pracy określającego termin wypłaty wynagrodzenia z dołu, w ciągu pierwszych dziesięciu dni miesiąca. Na mocy art. 9 ustawy – Kodeks pracy, przywołane postanowienie regulaminu pracy nie obowiązuje. Można jednak domniemywać, iż zostało zawarte w tym akcie prawnym w wyniku omyłki pisarskiej.

#### **2.1.4 Analiza stanu prawnego nieruchomości PKS Poznań S.A.**

Cechą wspólną, łączącą nieruchomości PKS Poznań S.A. jest fakt, iż są one oddane Spółce w użytkowanie wieczyste, co poza jednym przypadkiem (Śrem ) nastąpiło na mocy decyzji Wojewody Wielkopolskiego, podjętej w oparciu o przepis art. 200 ustawy o gospodarce nieruchomościami oraz § 2 i 4 rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 10 lutego 1998 r. w sprawie przepisów wykonawczych dotyczących uwłaszczania osób prawnych będących dotychczas użytkownikami bądź zarządcami danej nieruchomości (Dz. U. Nr 23, poz. 120). Na mocy tychże decyzji określano przedmiot użytkowania wieczystego, wysokość opłaty rocznej, wysokość zapłaty z tytułu przeniesienia własności budynków. Warto również dodać, że ww. nieruchomości pozostaną w użytkowaniu wieczystym do dnia 5 grudnia 2089 r. Badane nieruchomości nie wykazują obciążeń ani roszczeń osób trzecich, poza jednym przypadkiem.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że właścicielem przedmiotowych nieruchomości jest Skarb Państwa, który stał się ich właścicielem wskutek rozmaitych zdarzeń prawnych. Część z tych zdarzeń nie budzi wątpliwości (np. art. 2 ust. lit. b Dekretu PKWN o przejęciu na rzecz Skarbu Państwa gruntów na cele związane z reformą rolną, czy też nabycie w drodze decyzji o wywłaszczeniu i umowy sprzedaży nieruchomości). Tym niemniej, wobec niektórych nieruchomości, odłączonych od „dużych” ksiąg istnieje ryzyko, że osoby trzecie będą mogły podnosić roszczenia reptrywatyzyjne względem Skarbu Państwa. Stąd też, przed podjęciem jakichkolwiek decyzji związanych z rozporządzeniem nieruchomościami, wskazane jest przeprowadzenie badania ksiąg wieczystych (akt ksiąg wieczystych), tak aby zidentyfikować potencjalne zagrożenia.

Ze względu na planowaną sprzedaż niektórych nieruchomości należących do PKS Poznań S.A. w okresie do końca 2015 roku, podjęte zostały kroki mające na celu zbadanie praw Spółki do tych nieruchomości oraz potencjalnych zagrożeń prawnych związanych z ewentualnymi roszczeniami podmiotów trzecich wobec PKS Poznań S.A. Audyt nastąpił głównie w oparciu o analizę akt ksiąg wieczystych znajdujących się we właściwych sądach rejonowych.

W wyniku przeprowadzonej analizy ustalono, że PKS Poznań S.A. posiada:

## Poznań

1. Prawo użytkowania wieczystego nieruchomości położonej w **Poznaniu** przy ul. Towarowej stanowiącej działkę gruntu o numerze 3/4, o powierzchni 3,2861 hektara, oznaczoną symbolem Bi (inne tereny zbudowane), opisaną w księdze wieczystej o numerze PO2P/00158719/6 prowadzonej przez Sąd Rejonowy Poznań – Stare Miasto w Poznaniu, oraz prawo własności budynków i budowli posadowionych na tej nieruchomości. Właścicielem nieruchomości jest Skarb Państwa.

Pierwotnie oddanie nieruchomości w użytkowanie wieczyste Przedsiębiorstwu Państwowej Komunikacji Samochodowej w Poznaniu do dnia 5 grudnia 2089 r. nastąpiło w drodze deklaratywnej decyzji Wojewody Wielkopolskiego z dnia 21 sierpnia 2000 r. Podstawę decyzji stanowił art. 200 ustawy o gospodarce nieruchomościami oraz §§. 3 i 4 rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 10 lutego 1998 r. w sprawie przepisów wykonawczych dotyczących uwłaszczania osób prawnych nieruchomościami będącymi dotychczas w ich zarządzie lub użytkowaniu. Nieruchomość oddana Spółce na skutek przywołanego aktu prawnego stanowiła działkę gruntu o numerze 3/2 i powierzchni 3,8442 hektara.

Wskutek odwołań jednostki samorządu terytorialnego – Miasta Poznania – Wojewoda Wielkopolski zmienił swoją decyzję w dniu 2 sierpnia 2007 r. ustalając, iż część działki o numerze 3/2 nie mogła zostać przekazana w użytkowanie wieczyste Przedsiębiorstwu Państwowej Komunikacji Samochodowej w Poznaniu i należy uznać ją za własność Miasta Poznania. Z tego względu działka 3/2 uległa podziałowi na działkę 3/4 oraz działkę 3/3 o powierzchni 0,5581 ha, oznaczoną symbolem dr (drogi), która została przeniesiona do księgi wieczystej o numerze PO2P/00213703/5.

W wyniku komercjalizacji Przedsiębiorstwa Państwowej Komunikacji Samochodowej w Poznaniu, na skutek wniosku złożonego do właściwego sądu, w dniu 16 lipca 2010 r. wpisano Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Poznaniu S.A. w księdze wieczystej PO2P/00158719/6, jako użytkownika wieczystego nieruchomości i właściciela budynków na niej posadowionych.

Dział III i IV przedmiotowej księgi wieczystej nie wykazuje obciążeń.

Podczas egzaminowania akt księgi wieczystej dostrzeżono, iż Pan Mirosław Nowik wystąpił w dniu 13 września 2010 r. o wpis w księdze wieczystej prawa dzierżawy części nieruchomości o powierzchni 600m<sup>2</sup> na swoją rzecz, na podstawie umowy dzierżawy z dnia 30 maja 1996 r. Postanowieniem z dnia 8 lutego 2011 r. sąd właściwy zasadnie oddalił jego wniosek.

Z informacji przekazanych przez Zarząd PKS Poznań S.A. wynikało, że część nieruchomości, o której mowa powyżej, jest zajmowana bezprawnie przez Mirano Polska



spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, z siedzibą przy ul. Towarowej 17/19, zarejestrowaną pod numerem KRS 0000300478. Obecnie prowadzone jest postępowanie eksmisyjne przeciwko temu podmiotowi, które w imieniu Spółki prowadzi adwokat Roman Wróbel. Przekazane przez niego informacje prowadzą do wniosku, że sąd rozpoznający sprawę powinien orzec wyrok nakazujący Mirano Polska sp. z o.o. opróżnienie nieruchomości. Wynika to głównie z następujących faktów: a) spóźnione wnioski dowodowe Mirano Polska sp. z o.o. wskazujące na umowy zawarte z poprzednimi dzierżawcami nieruchomości, b) nieważność umów dzierżawy z 1996 r. zawartych pomiędzy PPKS w Poznaniu oraz p. Nowikiem c) nieważność umów pomiędzy kolejnymi dzierżawcami nieruchomości. Ze względu na fakt, iż sprawa jest w toku, a najbliższe posiedzenie przeznaczone na rozprawę zaplanowano na dzień 18 lutego 2011 r., audytorzy nie zapoznali się z aktami sprawy oraz materiałami w niej zgromadzonymi. Tym niemniej, z całokształtu opisanych okoliczności wynika, że wygranie tej sprawy przez PKS Poznań S.A. jest kwestią czasu.

Ponadto ustalono, że możliwość pojawienia się uzasadnionych roszczeń repriwatyzyacyjnych lub odszkodowawczych związanych z nieruchomością, w stosunku do jej właściciela (Skarb Państwa) lub użytkownika wieczystego (PKS Poznań S.A.), jest praktycznie niemożliwa. Taka konkluzja wynika z analizy akt księgi wieczystej o numerze Świąty Marcin, t. 26, k. 632, z której badana nieruchomość (oznaczona obecnie działką 3/4) została odłączona. Jak wynika bowiem z dokumentów, Skarb Państwa nabył tę nieruchomość na podstawie wpisu do akt księgi wieczystej w dniu 5 września 1921 r. z mocy postanowień Traktatu Wersalskiego z dnia 28 czerwca 1919 r. Po zakończeniu II Wojny Światowej nie zaistniała potrzeba wywłaszczenia osób trzecich dla przywrócenia własności nieruchomości na rzecz Skarbu Państwa, stąd też nie ma prawdopodobieństwa uzasadnionych roszczeń takich podmiotów.

## **Śrem**

**2.** Prawo użytkowania wieczystego nieruchomości położonej w **Śremie** przy ul. Zamenhofs i Powstańców Wielkopolskich stanowiącej działki gruntu o numerach 1315/7, 2008/3 oraz 2009 o łącznej powierzchni 0,2918 hektara, oznaczone odpowiednio symbolami Ti (inne tereny komunikacyjne), Bz (tereny rekreacyjno-wypoczynkowe) oraz Bz (tereny rekreacyjno-wypoczynkowe), opisanej w księdze wieczystej o numerze PO1M/00041295/4 prowadzonej przez Sąd Rejonowy w Śremie. Właścicielem nieruchomości jest Skarb Państwa.

Oddanie nieruchomości w użytkowanie wieczyste Przedsiębiorstwu Państwowej Komunikacji Samochodowej w Poznaniu do dnia 23 marca 2105 r. nastąpiło na mocy umowy pomiędzy Starostą Śremskim działającym w imieniu Skarbu Państwa a Tymczasowym Kierownikiem PPKS z dnia 23 marca 2006 r. Podstawę zawarcia umowy stanowił art. 37 ust. 2 ustawy o gospodarce nieruchomościami oraz Zarządzenie nr 211/05 Wojewody Wielkopolskiego z dnia 2 listopada 2005 roku na podstawie art. 11 ust. 2, art. 23 ust. 1 pkt 7 oraz art. 37 ust. 2 pkt 6 ustawy o gospodarce nieruchomościami. Stosownie do powyższego trybu strony przed zawarciem umowy przeprowadziły odpowiednie rokowania. Wpis do księgi wprowadzony został dnia 12 kwietnia 2006 r. Oddanie w użytkowanie wieczyste nieruchomości nastąpiło w celu wykorzystania jej jako plac manewrowy i dojazd do dworca z miejscami parkingowymi. Takie postanowienie może stanowić problem w przypadku potencjalnej próby zbycia prawa użytkowania wieczystego przez PKS Poznań S.A., ponieważ wykorzystanie jej w innym celu, niż przewiduje umowa jest podstawą do wypowiedzenia umowy przez Skarb Państwa.

W toku badania akt księgi wieczystej ustalono, że działka 1315/7 została odłączona od księgi wieczystej o numerze 9498, a działki 2008/3 oraz 2009 od księgi wieczystej o numerze PO1M/00008463/0, których akta prowadzone są przez Sąd Rejonowy w Śrebie. Wskazane księgi zbadano pod względem możliwości pojawienia się uzasadnionych roszczeń reprivatyzacyjnych lub odszkodowawczych związanych z nieruchomością, w stosunku do jej właściciela (Skarb Państwa) lub użytkownika wieczystego (PKS Poznań S.A.). Z analizy przywołanych ksiąg wieczystych wynika, że wskazane wyżej działki mogły stać się własnością Skarbu Państwa z mocy art. 2 ust. 1 dekretu PKWN z dnia 6 września 1944 r. o przeprowadzeniu reformy rolnej. Tym samym niewykluczone jest pojawienie się uzasadnionych roszczeń reprivatyzacyjnych w stosunku do właściciela (jeśli grunty nie podlegały nacjonalizacji na mocy dekretu), a co za tym idzie utrata użytkowania wieczystego przez PKS Poznań S.A. Na chwilę obecną żaden wniosek w tym przedmiocie nie został złożony. Dział III i IV przedmiotowej księgi wieczystej nie wykazuje obciążeń.

**3.** Prawo użytkowania wieczystego nieruchomości położonej w Śrebie, dla której Sąd Rejonowy w Śrebie prowadzi KW o nr PO1M/00035187/9. Przedmiotowa księga wieczysta obejmuje działki nr 1290 o pow. 0,7022 ha, nr 1291 o pow. 0,0625, oraz nr 1287/4 o pow. 0,8460 ha). Przedmiotowa nieruchomość znajduje się w użytkowaniu wieczystym PKS w Poznaniu S.A. i jest zabudowana budynkiem dworca autobusowego oraz innych budowli trwale z gruntem związanych. (wiaty przystankowe, chodniki i plac manewrowy). Podstawą oddania w użytkowanie wieczyste przedmiotowej nieruchomości była decyzja Wojewody Wielkopolskiego z dnia 11 października 2000 r. (nr GN.VI.7243/85/96/98/9055),

stwierdzającej, że z dniem 5 grudnia 1990 r. stała się ona przedmiotem użytkowania wieczystego PPKS w Poznaniu. Powyższa decyzja była poprzedzona decyzją Naczelnika Miasta i Gminy Śrem z dnia 10 lutego 1989 r. o przekazaniu przedmiotowej nieruchomości w zarząd na rzecz PPKS w Poznaniu. W decyzji zatwierdzającej podział działki 1287/2 wskazano, że jeżeli działka nr 1287/3 nie wejdzie w drogę czynności prawnych w skład nieruchomości mającej dostęp do drogi publicznej, koniecznym będzie ustanowienie stosownej służebności drogowej.

Dział III wykazuje obciążenie w postaci służebności przejazdu i przechodu przez działkę 1287/4 (teren dworca autobusowego) na rzecz każdorazowego właściciela działki nr 1287/3 (stacja transformatorowa).

### **Nowy Tomyśl**

4. Prawo użytkowania wieczystego nieruchomości położonej w Nowym Tomyślu stanowiącej działki gruntu o numerach 1650/1, 1657, 1660 i 1699/1 o łącznej powierzchni 3,8428 hektara, wszystkie oznaczone jako tereny rolne, opisanej w księdze wieczystej PO1N/00011050/7 prowadzonej przez Sąd Rejonowy w Nowym Tomyślu, oraz prawo własności budynków i budowli posadowionych na tej nieruchomości. Właścicielem nieruchomości jest Skarb Państwa.

Oddanie nieruchomości w użytkowanie wieczyste Przedsiębiorstwu Państwowej Komunikacji Samochodowej w Poznaniu do dnia 5 grudnia 2089 r. nastąpiło w drodze deklaratywnej decyzji Wojewody Wielkopolskiego z dnia 5 sierpnia 2000 r. Podstawę decyzji stanowił art. 200 ustawy o gospodarce nieruchomościami oraz §§. 3 i 4 rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 10 lutego 1998 r. w sprawie przepisów wykonawczych dotyczących uwłaszczania osób prawnych nieruchomościami będącymi dotychczas w ich zarządzie lub użytkowaniu. Wpis użytkowania wieczystego nastąpił 13 grudnia 2000 r.

Do tego czasu PPKS władał nieruchomością jako zarządca na podstawie wniosku o wpis w księdze wieczystej z dnia 9 grudnia 1998 r. i na mocy decyzji Urzędu Miasta i Gminy w Nowym Tomyślu z dnia 29 marca 1988 r. wydanej na podstawie art. 4 ust. 1 art. 38 ust. 1 ustawy z dnia 29 kwietnia 1985 r. o gospodarce gruntami i wywłaszczaniu nieruchomości. Tym samym Przedsiębiorstwo mogło domagać się wpisu prawa użytkowania wieczystego na podstawie prawnej opisanej w poprzednim akapicie.

W dniu 23 czerwca 2010 r. zaktualizowano nazwę użytkownika wieczystego z Przedsiębiorstwa Państwowej Komunikacji Samochodowej w Poznaniu na Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Poznaniu spółka akcyjna. Dział III i IV przedmiotowej księgi wieczystej nie wykazuje obciążeń.

Akta księgi wieczystej zbadano pod względem możliwości pojawienia się uzasadnionych roszczeń reprivatyzacyjnych lub odszkodowawczych związanych z nieruchomością, w stosunku do jej właściciela (Skarb Państwa) lub użytkownika wieczystego (PKS Poznań S.A.). Ustalono, że Skarb Państwa nabył działki od osób fizycznych na podstawie umów sprzedaży poprzez wywłaszczenie z ustawy o zasadach i trybie wywłaszczania nieruchomości z dnia 12 marca 1958 r. Podstawą wywłaszczenia była decyzja z dnia 21 kwietnia 1978 r. o zatwierdzeniu planu realizacyjnego w sprawie budowy zajezdni PKS w Nowym Tomysłu łącznie z drogą dojazdową do zajezdni i oczyszczalni ścieków (na podstawie art. 21 ust. 3 ustawy z dnia 24 października 1974 r. - Prawo budowlane oraz §§ 12 ust. 1, 13 ust. 2 i 18 rozporządzenia Ministra Gospodarki Terenowej i Ochrony Środowiska z dnia 20 lutego 1975 r. w sprawie nadzoru urbanistyczno-budowlanego). Proces wywłaszczenia odbył się w zgodzie z ustawą – nieruchomości należące do osób fizycznych zostały wycenione przez biegłych, a następnie wykupione za stosowną kwotę przez Skarb Państwa. Tym samym można stwierdzić, iż roszczenia reprivatyzacyjne w stosunku do nieruchomości nie będą podnoszone, a użytkowanie wieczyste PKS Poznań S.A. jest bezpieczne.

Zaznaczyć należy jednak, że niewykluczone są roszczenia odszkodowawcze w stosunku do Skarbu Państwa przez osoby wywłaszczone na mocy dekretu dnia 6 września 1944 r. o przeprowadzeniu reformy rolnej (jeśli grunty nie podlegały nacjonalizacji na mocy dekretu). Osoby fizyczne, o których mowa w poprzednim akapicie, nabyły bowiem nieruchomości od Skarbu Państwa, który z kolei objął nad nimi władztwo na podstawie art. 2 ust. 1 lit. B powyższego dekretu.

5. Prawo użytkowania wieczystego dla nieruchomości objętej księgą wieczystą o nr KW PO1N/00000238/9 wraz z prawem własności budynku dworca i innych budowli trwale z gruntem związanych. Przedmiotowa księga wieczysta obejmuje działkę nr 1259/1 o pow. 1,9654 ha. Pierwotne nabycie przedmiotowej nieruchomości przez Skarb Państwa nastąpiło na mocy art. 2 ust. 1 lit. b Dekretu o reformie rolnej, natomiast w dalszej kolejności przedmiotowa nieruchomość została przekazana osobom fizycznym, następnie zaś nastąpiło ponowne nabycie przez Skarb Państwa - na mocy decyzji Powiatowej Rady Narodowej w Nowym Tomysłu z dnia 15 grudnia 1973 r. w sprawie przejęcia na rzecz Skarbu Państwa gospodarstwa rolnego stanowiącego własność osoby fizycznej. Przedmiotowa działka nr 1259/1 była użytkowana przez PPKS w Poznaniu na podstawie decyzji Naczelnika Miasta i Gminy Nowy Tomyśl z dnia 23 maja 1984 r. (GG.8225/1/84) o przekazaniu gruntu pod budowę dworca autobusowego. Przekazanie w użytkowanie wieczyste nastąpiło natomiast na podstawie decyzji Wojewody Wielkopolskiego (GN.V.7243/87a/96/98/9055), która przesądzała również o nabyciu przez PPKS w Poznaniu

prawa własności budynku dworca autobusowego w Nowym Tomysłu i budowli trwale z gruntem związanych (wiaty przystankowe, utwardzenia terenu).

### **Szamotuły**

6. Nieruchomość będąca przedmiotem użytkowania wieczystego PKS Poznań S.A. jest opisana w księdze wieczystej nr KW 12440 prowadzonej przez Sąd Rejonowy w Szamotułach, Wydział Ksiąg Wieczystych. W skład ww. nieruchomości wchodzi działki nr 2828 o pow. 0,0644 ha oraz nr 2829 o pow. 0,7353 ha, z przeznaczeniem na inne tereny komunikacyjne. Powyższe działki są zabudowane budynkiem dworca PKS w Szamotułach oraz wiatami pasażerskimi. Właścicielem przedmiotowej nieruchomości jest Skarb Państwa, który nabył ją w drodze umowy sprzedaży od osoby fizycznej w ramach procedury wywłaszczeniowej (akt notarialny Rep. A 1631/1977, PBN w Szamotułach, Notariusz Lidia Folwarska). Decyzją Burmistrza Miasta i Gminy Szamotuły z dnia 28 grudnia 1978 r., przedmiotową nieruchomość oddano w zarząd (użytkowanie) PPKS w Poznaniu. Decyzja ta została podjęta w oparciu o przepisy art. 3 ust 1, art. 5, art. 8 ust. 1 ustawy z dnia 14 lipca 1961 r. o gospodarce terenami w miastach i osiedlach (Dz. U. nr 22, poz. 159 z 1969 r., oraz w oparciu o przepisy § 4 ust. 1,4,5, § 7 ust. 2 pkt 2 rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 31 maja 1962 r. w sprawie przekazywania terenów w miastach i osiedlach. Następnie, decyzją Wojewody Wielkopolskiego z dnia 21 sierpnia 2000 r., podjętej w oparciu o przepis art. 200 ustawy o gospodarce nieruchomościami, § 3 i 4 rozporządzenia Rady Ministrów z 10 lutego 1998 r. w sprawie przepisów wykonawczych dotyczących uwłaszczania osób prawnych na nieruchomościach będących dotychczas w zarządzie lub w użytkowaniu (Dz. U. nr 23 poz. 120 ze zm.), stwierdzono, że PPKS w Poznaniu z dniem 5 grudnia 1990 r. stał się użytkownikiem wieczystym przedmiotowej nieruchomości, jak również właścicielem położonych na niej budynków i innych urządzeń ( budynek murowany – dworzec autobusowy o pow. 333,8 m<sup>2</sup>, wiaty pasażerskie stalowe z płytami warstwowymi – pow. zadaszenia 576 m<sup>2</sup>, place postojowe i manewrowe (utwardzone asfaltem) – pow. 2813 m<sup>2</sup> oraz chodniki betonowe o pow. 2960 m<sup>2</sup>. na okres 99 lat, to jest do dnia 5 grudnia 2089 r. Dział III i IV przedmiotowej księgi wieczystej nie wykazuje obciążeń.

### **Oborniki Wielkopolskie**

7. Prawo użytkowania nieruchomości dla której Sąd Rejonowy w Obornikach prowadzi księgę wieczystą o nr KW PO10/00002143/1. Przedmiotowa księga wieczysta obejmuje działkę o nr 1241 o pow. 0,6765 ha (tereny zabudowane inne). Przedmiotowa nieruchomość jest zabudowana budynkiem murowanym dworca autobusowego, wiatami przystankowymi metalowymi oraz placem manewrowym, które stanowią własność PKS Poznań S.A.

Podstawą nabycia użytkowania wieczystego nieruchomości, dla której Sąd Rejonowy w Obornikach Wielkopolskich prowadzi KW nr PO1O/00002143/1 jest decyzja Wojewody Wielkopolskiego nr GN.VI.7243/86/96/98/9055, stwierdzająca, że przedmiotowa nieruchomość została oddana w użytkowanie wieczyste PPKS w Poznaniu na okres od dnia 5 grudnia 1990 r. do dnia 5 grudnia 2089 r. Przedmiotowa działka stała się własnością Skarbu Państwa na mocy decyzji Powiatowej Rady Narodowej w Obornikach Wielkopolskich z dnia 9 września 1971 r. (PG.OTR.482/3/71). Dział III i IV księgi wieczystej nie wykazuje obciążeń. Przedmiotowa nieruchomość podlegała zarządowi PPKS w Poznaniu na podstawie decyzji Naczelnika Urzędu Miasta i Gminy Oborniki Wlkp. z dnia 18 października 1975 r. o przekazaniu nieruchomości w użytkowanie PPKS w Poznaniu. Przedmiotowa nieruchomość jest zabudowana budynkiem murowanym dworca autobusowego, wiatami przystankowymi metalowymi oraz placem manewrowym. Dział III i IV przedmiotowej księgi wieczystej nie wykazuje obciążeń.

#### **2.1.5 Analiza umów dzierżawy i najmu nieruchomości zawieranych przez PKS Poznań S.A.**

PKS Poznań S.A w ramach gospodarowania posiadanym zasobem nieruchomości zawarł szereg umów dzierżawy i najmu. Przedmiotem ww. umów jest zazwyczaj powierzchnia handlowa, prowadzona na terenie dworców autobusowych, począwszy od automatów do napojów, skończywszy na franczyzowych stoiskach z prasą, lecz również udostępnianie miejsc parkingowych, czy placów manewrowych na potrzeby szkół nauki jazdy. Co do zasady, ww. wskazane umowy są zawarte na czas nieokreślony, przewidziano w nich najczęściej 3 lub 6 – miesięczny (rzadziej 2, 1 – miesięczny) termin wypowiedzenia z możliwością rozwiązania umowy za porozumieniem stron. Standardowo, umowy najmu/dzierżawy zawierają postanowienia dotyczące czynszu najmu (dzierżawy), klauzule waloryzacyjne (wskaźniki wzrostu cen –GUS). Należy wskazać, że w ostatnich kilku latach wiele umów najmu i dzierżawy zostało zaktualizowanych z inicjatywy Spółki, co świadczy o podjęciu przez Zarząd Spółki kroków, w celu zoptymalizowania przychodów uzyskiwanych z tytułu najmu i dzierżawy nieruchomości i uporządkowania relacji z najemcami i dzierżawcami. Ponadto, w znikomej ilości przypadków dochodziło do porozumień z najemcami i dzierżawcami w zakresie uregulowania ich zadłużenia względem Spółki, co świadczy o tym, że należności z tytułu przedmiotowych umów są terminowo regulowane przez dzierżawców i najemców. Do mankamentów badanych umów zaliczyć należy natomiast fakt, iż jedynie nikła część tych umów posiada precyzyjnie określony



przedmiot – choćby w oparciu o załączoną mapę nieruchomości z naniesionym oznaczeniem jej odpowiedniego fragmentu – do którego odnosi się umowa. Jednocześnie należy wskazać, że umowy dotyczące większych obiektów, zawierane z większymi podmiotami, mają lepiej opisany przedmiot umowy. W przyszłości należy dążyć do ujednolicenia treści zawieranych umów również pod względem precyzyjnego opisu przedmiotu umowy, z załączonym rzutem budynku (gruntu) i wskazaniem tam odpowiedniego obszaru, do którego dana umowa się odnosi.

#### **2.1.6 Analiza umów zawieranych przez PKS Poznań S.A. z innymi podobnymi przedsiębiorcami, dotyczących korzystania z obcych dworców autobusowych**

W odniesieniu do umów dotyczących korzystania z dworca autobusowego oraz obsługi kursów, należy zauważyć kilka istotnych zagadnień. W pierwszym rzędzie należy wskazać, iż analiza wspomnianych umów w odniesieniu do czasu ich zawarcia wskazuje, że umowy zawierane jeszcze pomiędzy PKS - przedsiębiorstwami państwowymi są dość ujednolicone pod względem treści i formy i obejmują zarazem najszerszy zakres usług świadczonych na rzecz kontrahenta przez gospodarza danego dworca (odprawę autobusu i pasażerów, stanowisko przyjazdowe/odjazdowe, miejsce postojowe, informacja 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). Prowadzenie sprzedaży biletów PKS Poznań S.A. przez innego przewoźnika odbywa się z kolei z reguły 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.

Wraz z przekształceniami przedsiębiorstw państwowych typu PKS w spółki, czy też późniejszymi ich prywatyzacjami, zachodziły też zmiany w treściach umów o korzystanie z cudzego dworca. Najczęściej ograniczały się one do zapewnienia wjazdu, stanowiska odjazdowego, postojowego (nie zawsze). Często natomiast brakowało w nich możliwości korzystania z zaplecza sanitarnego i socjalnego, czy też zapewnienia podróżnym możliwości korzystania z poczekalni. Biorąc pod uwagę wystąpienie pokontrolne NIK, Prezes Zarządu PKS Poznań S.A. wystąpił do szeregu przewoźników – gospodarzy dworców, z zapytaniami dotyczącymi możliwości zwiększenia zakresu usług (prowadzenie sprzedaży biletów, zagwarantowanie podróżnym poczekalni, umieszczenie informacji o kursach na tablicy głównej oraz przy stanowiskach odjazdowych, zapewnienie miejsca odjazdowego i postojowego dla autobusów, zapowiadanie pojazdów przez dyżurnego ruchu, udzielania



informacji o opóźnieniach, zapewnienie zaplecza socjalnego dla kierowców, inne świadczenia na rzecz pasażerów).

### **2.1.7 Analiza umów zawieranych przez PKS Poznań S.A. z innymi podobnymi przedsiębiorcami, dotyczących korzystania z dworców autobusowych w Poznaniu, Śremie, Szamotułach i Nowym Tomyślu**

Podobnie do umów zawieranych w zakresie korzystania z dworców obcych, prezentują się umowy w zakresie obsługi podróżnych i korzystania z dworców autobusowych należących do PKS Poznań S.A.

Zakres świadczeń PKS wynikających z powyższych umów sprowadza się do korzystania przez obcych przewoźników z dworców autobusowych poprzez zapewnienie autobusom miejsca odjazdowego, zagwarantowanie miejsca postojowego, umieszczanie na tablicy głównej w holu dworca i na tablicy stanowiskowej informacji o kursach przewoźnika, zgodnie z rozkładem jazdy oraz zapowiadanie odjazdu autobusów przez dyżurnego ruchu; świadczeniem wzajemnym przewoźników obcych jest zapłata ryczałtowo ustalonej stawki za każdorazowy wjazd autobusu na dworzec. Ponadto dość częstym przypadkiem jest sprzedaż biletów obcych przewoźników przez PKS Poznań S.A. za prowizję. Stawki za korzystanie z dworca różnią się wysokością w zależności od przewoźnika i często w zależności od eksploatowanego dworca.

W powyższych umowach powszechne są postanowienia dotyczące możliwości rozwiązania umowy z trzymiesięcznym terminem wypowiedzenia, rozwiązania umowy bez wypowiedzenia w wypadku zalegania z opłatami za dwa miesiące czy też waloryzacji stawek zgodnie ze wskaźnikiem cen towarów i usług GUS. Dodatkowo z niektórymi przewoźnikami PKS zawarł umowy w zakresie udostępniania miejsca parkingowego w przypadku postoju autobusu w ciągu nocy.

Nieco odmiennie prezentują się umowy dotyczące korzystania z dworca przez przewoźników obsługujących trasy międzynarodowe. W takich wypadkach po stronie przewoźników obcych jest większa ilość obowiązków, np. informowanie o opóźnieniach, obowiązek zapłaty za miejsce parkingowe w wypadku postoju przekraczającego sześć godzin czy też przestrzeganie regulaminu dworca autobusowego stanowiącego załącznik do umowy, pod rygorem rozwiązania umowy bez wypowiedzenia. Obowiązki PKS Poznań S.A. kształtują się natomiast podobnie, jak w umowach opisanych wyżej, tj. umożliwienie wjazdu, informowanie pasażerów o kursach i opóźnieniach, umieszczenie w rozkładzie stosownej informacji.

## **2.2 Zagadnienia organizacji i realizacji przewozu, majątku oraz rynku, sprzedaży i marketingu**

### **2.2.1 Obszar działalności PKS Poznań S.A.**

Przedsiębiorstwo PKS Poznań S.A. wykorzystując posiadaną infrastrukturę i tabor oraz dzięki uzyskanej licencji i posiadanym zezwoleniom prowadzi działalność gospodarczą polegającą na wykonywaniu:

- a) regularnych międzymiastowych przewozów pasażerskich w ramach rozkładu jazdy;
- b) pasażerskich przewozów turystycznych krajowych i zagranicznych w ramach wynajmu autobusów z kierowcą;
- c) usług dodatkowych:
  - sprzedaży detalicznej materiałów pędnych,
  - obsługi międzynarodowego peronu autobusowego,
  - udostępniania peronów i wjazdach autobusów obcych przewoźników,
  - mycia i sprzątania autobusów,
  - najmu i dzierżawy powierzchni na cele gastronomiczne i handlowe,
  - pozostałych świadczonych przez stację obsługi.

Na koniec listopada 2010 roku Spółka prowadziła regularne przewozy na 174 liniach, w tym 161 liniach zwykłych, 12 pospiesznych i jednej linii przyspieszonej. Najdłuższa linia wiedzie z Łodzi przez Poznań do Pobierowa i liczy 544 km, a najkrótsza zaledwie 15 km i łączy Buk z Dobrą. Zasięg geograficzny realizowanych przewozów ogranicza się głównie do obszaru województwa wielkopolskiego, choć spółka wykonuje również przewozy dalekobieżne na terenie województw:

- lubuskiego (do Zielonej Góry, Gorzowa Wielkopolskiego, Żagania i Gubina),
- zachodniopomorskiego (do Pobierowa, Świdwina)
- łódzkiego (do Łodzi),
- dolnośląskiego (do Wrocławia, Jeleniej Góry),

Liczba kursów na poszczególnych liniach uzależniona jest od popytu, co powoduje, że zarówno w weekendy, dni świąteczne, jak i ferie oraz wakacje letnie ich liczba jest zdecydowanie niższa niż w zwykłe dni robocze, kiedy to uruchamianych jest łącznie 695 kursów, w tym 663 kursy na liniach zwykłych, 30 kursów na liniach pospiesznych i 2 kursy na linii przyspieszonej.

Siedziba Spółki zlokalizowana jest w Poznaniu przy ul. S. Matyi 1, mieści się tam także dworzec autobusowy i dwie wiaty peronowe wraz z pełnym zapleczem technicznym i

stacją paliw. Ponadto Spółka posiada placówkę terenową w Śremie (dworzec autobusowy wraz z wiatą peronową). Pozostałe obiekty zlokalizowane są w Obornikach Wielkopolskich (poczekalnia oraz wiatą peronową), Szamotułach (dworzec autobusowy wraz z wiatą peronową) i Nowym Tomyślu (dworzec autobusowy i wiatą peronową oraz w drugiej lokalizacji myjnia autobusowa i stacja paliw), który jest także Placówką Terenową PKS w Poznań S.A.

### **2.2.2 Tabor autobusowy Spółki**

Na koniec października 2010 r. Spółka była w posiadaniu 138 autobusów. Zdecydowana większość, bo aż 88% (121 ze 138) autobusów została wyprodukowana w Polsce, najwięcej bo aż 110 w fabrykach Autosanu, a 11 w zakładach Jelcz, pozostałe autobusy zostały wyprodukowane przez IVECO – 8, Solbus – 4, Neoplan – 2, Volvo – 2 oraz DAF – 1.

Najstarszy autobus (Autosan H9-21) wyprodukowany został w 1985 r., a najmłodsze w 2009 r. – dwa Autosany A1012T Ramzes. Struktura wieku posiadanego przez spółkę taboru przedstawia się następująco: 52 autobusy są starsze niż 20 lat, 48 pojazdów ma od 11 do 20 lat, a tylko 38 ma mniej niż 10 lat. Średnia wieku wynosi aż 15 lat.

Eksploatowane przez Spółkę autobusy charakteryzują się znacznymi przebiegami, dochodzącymi do 1,755 mln km (stan na 30.10.2010 r.). W grupie autobusów ponad 20-letnich średni przebieg wyniósł 1,31 mln km, 7 spośród tych autobusów (13%) przemierzyło ponad 1,5 mln km (stan na koniec listopada 2010 r.). W grupie autobusów w wieku 11-20 lat średni przebieg osiągnął wartość 980 tys. km, a połowa taboru przemierzyła ponad 1 mln km. W najmłodszej grupie pojazdów średni przebieg wyniósł nieco ponad 367 tys. km. Najmniejszym przebiegiem (118,4 tys. km) charakteryzował się jeden z IRISBUSów wyprodukowanych w 2008 r.

Jedynie 32 autobusy (23%) posiadają klimatyzację. Niewiele autobusów posiada dodatkowe wyposażenie, szczególnie przydatne i cenione na długich trasach, czyli zestawy telewizorów połączone z odtwarzaczami DVD (14% autobusów), zaparzacz do napojów (24%), czy też lodówki (12%). Za ważny należy uznać fakt, że 14 autobusów posiada pełen zestaw powyższych urządzeń.

60 autobusów (43%) garażuje pod gołym niebem, najczęściej przy domach kierowców. Takie rozwiązanie ma swoje zalety, ponieważ ogranicza liczbę kilometrów technologicznych i tym samym ogranicza koszty realizacji przewozów. Do wad należy zaliczyć brak dostatecznej ochrony termicznej, co może spowodować, iż zimą części autobusów nie będzie można uruchomić i istnieje zagrożenie, że nie „wyjadą na trasę”. Ponadto pozostawione bez dozoru autobusy mogą stać się obiektem aktów wandalizmu, a

nawet kradzieży. Choć tu ryzyko jest raczej niewielkie ze względu na fakt, iż są to głównie wiekowe Autosany H9-21 (łącznie stanowiące prawie połowę posiadanego taboru).

Za korzystny należy uznać fakt, że ze względu na wiek i mały stopień skomplikowania większości autobusów jest łatwa i tania w naprawie oraz modernizacji i w niewielkim stopniu podatna na kradzieże.

Do słabych stron posiadanego taboru należy zaliczyć jego wiek i wyeksploatowanie, co może przyczynić się do zwiększenia poziomu usterkowości. Zwiększa to ryzyko „wypadania” kursów i powoduje konieczność utrzymywania większej rezerwy taborowej. Średni wskaźnik gotowości technicznej do świadczenia usług przewozowych posiadanego przez Spółkę taboru wyniósł w 2010 r. ok. 91%.

Ponadto zdecydowana większość autobusów nie spełnia wyższych norm spalania (Euro 4 i wyższe), co przy rosnącej presji na ochronę środowiska może powodować coraz wyższe koszty takiego rozwiązania<sup>1</sup>. Wadą posiadanego taboru jest również niski poziom komfortu, w szczególności brak klimatyzacji.

### **2.2.3 Oferta przewozowa PKS Poznań S.A.**

Podstawową formą działalności PKS Poznań S.A. jest przewóz osób w komunikacji zwykłej, przyspieszonej i pospiesznej w oparciu o opublikowany rozkład jazdy. Spółka oferuje bilety jednorazowe, miesięczne i okresowe oraz bilety bagażowe<sup>2</sup>. Zarówno bilety miesięczne, jak i okresowe są biletami imiennymi. Od połowy 2008 r. bilety te oferowane są w postaci tzw. BusKarty. Jest to imienna zbliżeniowa karta chipowa, zawierająca dane pasażera oraz dokładne informacje o zakupionym bilecie miesięcznym lub okresowym. Aby stać się posiadaczem BusKarty wystarczy złożyć wypełniony wniosek wraz z dołączonym zdjęciem i uiścić 10 PLN kaucji za wydanie karty. Karta ma również tę zaletę, że pozwala precyzyjnie określić liczbę przewożonych pasażerów, ponieważ każdy jej użytkownik jest dzięki terminalowi umieszczonemu w autobusie identyfikowany i uwzględniany w statystykach.

Bilety okresowe można nabyć na okres 3, 5, 7, 14 oraz 30 dni (te ostatnie oferowane są od drugiego kwartału 2010 r.). Cena takich biletów to równowartość wielokrotności ceny biletu jednorazowego na danym odcinku (uzależniona również od rodzaju komunikacji) wynosząca odpowiednio: 4,5; 8; 9,5; 16,5 oraz 32. Cena biletów miesięcznych

---

<sup>1</sup> Obecnie różnica w kosztach winiety jest niewielka. W 2010 r. koszt rocznej winiety wynosił 1352 PLN dla autobusów spełniających normę Euro 3 lub niższą i 1183 PLN dla autobusów spełniających normę Euro 4 i wyższą. W przyszłości różnice te będą się zapewne zdecydowanie zwiększać.

<sup>2</sup> Do zakupu biletu bagażowego zobowiązany jest podróżny, którego bagaż przekracza rozmiary określone w §3 pkt. 4 i równocześnie nie przekraczają rozmiarów wymienionych w §3 pkt. 5. Regulaminu Usług Przewozowych. Podróżny zobowiązany jest do wykupienia biletu bagażowego także w przypadku przewozu psa, wózka inwalidzkiego, dziecięcego lub roweru.

obowiązujących o pierwszego do ostatniego dnia danego miesiąca równa się 32-krotności ceny biletu jednorazowego. Ceny biletów oferowanych przez Spółkę zależą również od rodzaju komunikacji, tj. na przejazdy zwykłe, przyspieszone i pospieszne.

Na trzech wybranych trasach z Kórnik, Stęszewa i Tarnowa Podgórnego do Poznania w komunikacji pospiesznej pasażerowie mają możliwość zakupu specjalnego biletu – „na ostatni przystanek” w cenie 6 PLN, ale tylko w przypadku wolnych miejsc w autobusie. Bilet ten można nabyć tylko u kierowcy.

Ceny biletów są cenami taryfowymi zależnymi od długości podróży i oczywiście od rodzaju komunikacji, czyli komunikacji zwykłej, przyspieszonej i pospiesznej. Cenniki biletów zwykłych i na komunikację pospieszną są przygotowane do dystansu 180 km, ale zawierają stwierdzenie, że każdy następny dziesięciokilometrowy przedział powoduje wzrost ceny o 1,00 zł. Cena biletów zwykłych zmienia się co każde 5 km, a od 41 km co każde kolejne 10 km, w przypadku biletów na komunikację przyspieszoną co 10 km i od 101 km co kolejnych 20 km, natomiast w komunikacji pospiesznej przedziały taryfowe zmieniają się co 10 km, od 31 km co każde 20 km, od 71 km co 30 km, od 251 km co 40 km, a od 331 km co 50 km). Budowa taryfy jest typowa dla przewozów realizowanych przez Spółkę, a poziom cen porównywalny z innymi przedsiębiorstwami PKS funkcjonującymi na terenie Wielkopolski.

Oczywiście pasażerowie uprawnieni do zniżek mogą kupować bilety o obniżonej cenie stosownie do posiadanych uprawnień. Bilety na komunikację zwykłą oferowane były zgodnie z ustawą w cenie obniżonej o 37%, 49%, 78% i 95%, a bilety na komunikację przyspieszoną i pospieszną o 37%, 78% i 95%. Od 1 stycznia 2011r. wchodzi dodatkowe ulgi w wysokości 51% i 93%.

Ponadto Spółka oferuje krajowe i międzynarodowe przewozy dla zorganizowanych grup pasażerów w postaci wynajmu autobusów wraz z kierowcą.

## **2.2.4 Otoczenie konkurencyjne**

PKS Poznań S.A. działa na bardzo konkurencyjnym rynku. Na większości linii łączących największe miasta Wielkopolski musi sprostać konkurencji innych PKSów, ale także prywatnych przewoźników:

- PKS Kalisz na linii Poznań – Kalisz przez Środę Wlkp, Nowe Miasto,
- PKS Piła oraz Transregion na linii Poznań – Wągrowiec przez Murowaną Goślinę,
- PKS Gorzów i M-BUS M.Pawelec na linii Pniewy – Międzychód przez Sieraków,
- PKS Nowa Sól na linii Poznań – Wolsztyn przez Stęszew i Grodzisk Wielkopolski,

- KSK Poznań na liniach: Poznań – Czarnków przez Oborniki Wielkopolskie i Pniewy – Szamotuły przez Otorowo,
- MARCO-POLO na liniach: Poznań – Opalenica przez Buk, Niepruszewo i Poznań – Dolsk przez Kórnik, Śrem,
- „MOBILNI” na linii Poznań – Gorzów Wielkopolski i Międzyrzecz,
- Grzegorz Woźniak na linii Poznań – Krotoszyn.

Na niektórych liniach konkurencję stanowią również przewoźnicy gminni, bądź przewoźnicy działający na zlecenie gmin m. in.

- KOMBUS na linii Poznań – Śrem do Kórnika,
- ZK Kleszczewo na trasie Poznań – Środa Wielkopolska na odcinku do Kleszczewa,
- Warbus na linii Poznań – Murowana Goślina,
- a także MPK Poznań na najkrótszych odcinkach w obrębie Poznania.

Ponadto w województwie wielkopolskim znajdują się obszary „opanowane” przez innych przewoźników, jako efekt historycznej już decyzji o podziale województwa podjętej przez Dyрекcję Okręgową PKS. W jej efekcie na obszarze gmin Kostrzyn, Września i Pobiedziska dominuje PKS Gniezno, w okolicach Szamotuł, Czarnkowa, Trzcianki oraz Pniew – KSK Poznań, a okolice Kościana i Gostynia zdominowane są przez PKS Leszno.

Konkurencję dla Spółki stanowią również przewozy kolejowe realizowane przez spółkę Przewozy Regionalne, głównie na liniach:

- Poznań – Wolsztyn przez Grodzisk Wielkopolski,
- Poznań – Nowy Tomyśl i dalej w kierunku Zbąszynka i Zielonej Góry,
- Poznań – Wronki przez Szamotuły,
- Poznań – Piła przez Oborniki Wielkopolskie,
- Poznań – Konin przez Wrześnię,
- Poznań – Środa Wielkopolska.

Na niektórych z wymienionych linii kursują także pociągi oferowane przez PKP Intercity, chociażby na linii do Konina czy Zielonej Góry, które również stanowią pewną



konkurencję, choć tylko dla pasażerów bardziej ceniących czas, wygodę i mogących pozwolić sobie na wyższe koszty przejazdu.

Szczególnie silnym konkurentem staną się w niedługim czasie Koleje Wielkopolskie. Spółka samorządowa województwa wielkopolskiego przygotowana nie tylko do przejęcia dotychczas działających w województwie Przewozów Regionalnych, ale mająca stać się silnym przewoźnikiem obsługującym aglomerację poznańską i cały region. Według zapewnień władz samorządowych ma zostać znacznie zwiększona częstotliwość połączeń i mają one mieć zachowany takt. Do miejscowości bardziej oddalonych od Poznania, np. Leszna, Gniezna pociągi mają jeździć w takcie godzinnym, do tych położonych bliżej, np. Pobiedzisk, szczególnie w szczycie częstotliwość ma być jeszcze zwiększona, a pociągi będą jeździły co 30 lub nawet co 20 minut. Ponadto niebawem rozpocznie się modernizacja dwóch ważnych linii regionalnych do Wągrowca i Wolsztyna. Prędkość techniczna ma zostać podniesiona do 120 km/h, wyremontowane zostaną również dworce i przystanki, a przy nich powstaną parkingi park & ride i bike & ride. Spowoduje to, że przy rosnącym poziomie zatłoczenia komunikacyjnego bardzo trudno będzie Spółce nawiązać rywalizację z Kolejami Wielkopolskimi i niektóre linie, a z pewnością część kursów będą musiały zostać zawieszone.

Kolej wciąż nie ma dobrej prasy, a liczba jej klientów systematycznie spada. Do odwrócenia tego trendu potrzebne będą znaczne nakłady finansowe na modernizację linii oraz dworców, a także na zakup nowych pociągów. Nie mniej ważna, a trudna do osiągnięcia, będzie również zmiana mentalności pracowników i ich stosunku do przewożonych pasażerów. To wszystko powoduje, że pomimo optymistycznej wizji władz samorządowych, zagrożenie ze strony Kolei Wielkopolskich i tym bardziej innych przewoźników kolejowych, jest i w ciągu najbliższych kilku lat nie będzie zbyt duże.

Najbardziej znaczącym konkurentem, którego pozycja wciąż rośnie, jest motoryzacja indywidualna. Niewielki poziom bezrobocia (jeden z najniższych w kraju), który na koniec III kwartału 2010 r. dla mieszkańców Poznania, powiatu poznańskiego i województwa wyniósł odpowiednio 3,2%; 3,4% i 8,5%<sup>3</sup> (Tab. 1), a także systematycznie rosnące zarobki, które mimo kryzysu gospodarczego wzrosły i średnio w 2009 r. wyniosły odpowiednio 3 668,55; 2 909,66 i 2 976,28 PLN<sup>4</sup> (w III kw. 2010 średnie wynagrodzenie w woj. wielkopolskim

---

<sup>3</sup> [http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane\\_podgrup.display?p\\_id=131565&p\\_token=0.46861301254960974](http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=131565&p_token=0.46861301254960974) , 7 luty 2011.

<sup>4</sup> [http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane\\_podgrup.display?p\\_id=131618&p\\_token=0.18643501541327478](http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=131618&p_token=0.18643501541327478) , 7 luty 2011 r.

wyniosło 3201,72 PLN), wraz z masowym importem używanych aut<sup>5</sup> powodują, że samochody stają się relatywnie coraz tańsze w zakupie i dlatego coraz bardziej dostępne dla większości mieszkańców aglomeracji poznańskiej i całego województwa wielkopolskiego.

**Tabela 1. Stopa bezrobocia w wybranych regionach w latach 2008 – 2010**

| Region                    | Lata |      |       |        |         |
|---------------------------|------|------|-------|--------|---------|
|                           | 2008 | 2009 | 2010  |        |         |
|                           |      |      | I kw. | II kw. | III kw. |
| <b>miasto Poznań</b>      | 1,8% | 3,2% | 3,7%  | 3,3%   | 3,2%    |
| <b>powiat poznański</b>   | 1,7% | 3,5% | 4,2%  | 3,7%   | 3,4%    |
| <b>woj. Wielkopolskie</b> | 6,4% | 9,1% | 10,2% | 8,9%   | 8,5%    |

Źródło: GUS

Liczba zarejestrowanych w samym Poznaniu samochodów wyniosła na koniec 2009r. ok. 280,8 tys. – wzrost o 39,7% w stosunku do 2000 r.<sup>6</sup>, a w powiecie ok. 159,2 tys. – wzrost o 94,6%<sup>7</sup>. Oznacza to, że wskaźnik zmotoryzowania w powiecie w 2009 r. wyniósł 499<sup>8</sup> (319,2 tys. mieszkańców powiatu), a dla porównania w Poznaniu wynosił wówczas 507 samochodów osobowych na 1000 mieszkańców (554,2 tys. mieszkańców)<sup>9</sup>. W całym województwie wielkopolskim liczba samochodów osobowych w rozpatrywanym okresie wzrosła do 1 677,8 tys.<sup>10</sup> (o ok. 65%) a wskaźnik zmotoryzowania sięgnął 492!

Tak powszechnie dostępne samochody, przy ich immanentnych zaletach – poczuciu niezależności i swobody, bezpośredniości dojazdu, elastyczności i coraz częściej znacznym komforcie (klimatyzacja i powszechne zestawy radio, CD i in. – powodują, że coraz mniej osób decyduje się na podróż transportem zbiorowym.

<sup>5</sup> W 2010 r. sprowadzono do Polski 718 286 używanych aut. *Import aut używanych w grudniu 2010*, [http://www.samar.pl/\\_la/pl/\\_ac/sec.4/new/61321/\\_Import-aut-u%C5%BCywanych-w-grudniu-2010.html](http://www.samar.pl/_la/pl/_ac/sec.4/new/61321/_Import-aut-u%C5%BCywanych-w-grudniu-2010.html), 7 lutego 2011 r.

<sup>6</sup> *Rocznik Statystyczny Poznania 2007*. Urząd Statystyczny w Poznaniu, Poznań 2007, s. 206.

<sup>7</sup> *Ważniejsze dane o powiatach i gminach województwa wielkopolskiego*. Urząd Statystyczny w Poznaniu, Poznań 2001, s. 177; *Województwo wielkopolskie 2009. Podregiony – powiaty – gminy*. Urząd Statystyczny w Poznaniu, Poznań 2009, s. 322;

<sup>8</sup> Rekordowo wysoki był w 2008 r., kiedy wyniósł 507 samochodów osobowych na 1000 mieszkańców. Trzeba jednak pamiętać, że zarówno w Poznaniu, jak i w powiecie poznańskim wskaźniki te są wyższe, ponieważ porusza się po nich wiele pojazdów firmowych zarejestrowanych głównie w Warszawie, gdzie swoje główne siedziby mają poszczególne spółki, jak również firmy leasingowe, do których te auta należą.

<sup>9</sup> [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/poznan/ASSETS\\_10p04\\_04.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/poznan/ASSETS_10p04_04.pdf), 7 lutego 2011 r.

<sup>10</sup> Transport – Wyniki działalności w 2009 r. GUS, Warszawa 2010, s. 130.

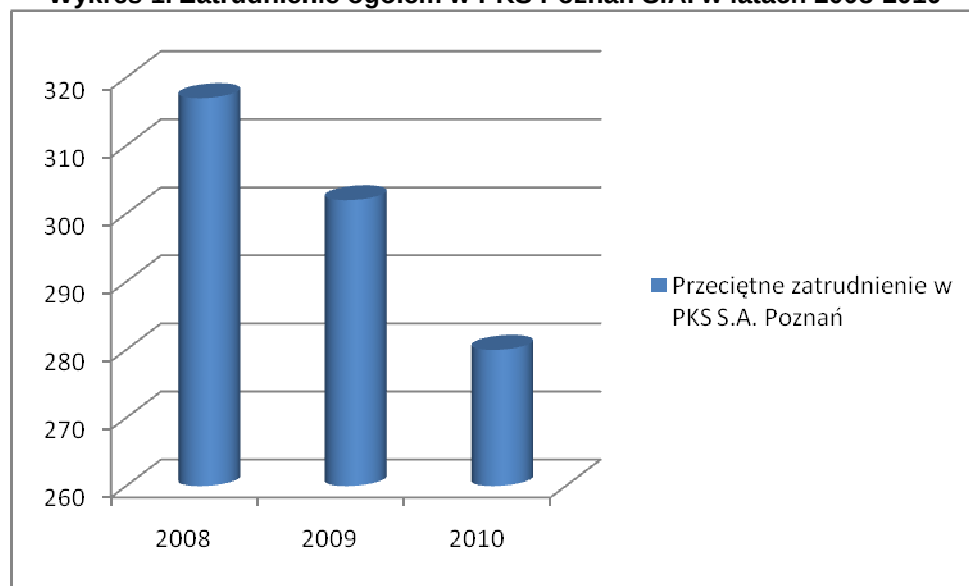
## 2.3 Analiza gospodarowania kapitałem ludzkim

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej S.A. w Poznaniu należy do jednych z największych spółek specjalizujących się w transporcie pasażerskim w Wielkopolsce. Analiza ma na celu zdiagnozowanie i ocenę potencjału kadrowego w oparciu o dane za lata 2008-2010.

### 2.3.1 Analiza wielkości zatrudnienia

Zasoby ludzkie występujące w Przedsiębiorstwie poddano analizie rozmiarów i struktury w ujęciu grup pracowniczych i stanowiskowych. Dane przedstawione przez PKS Poznań S.A., wskazują na systematyczny spadek przeciętnego zatrudnienia. Na przestrzeni dwóch ostatnich lat poziom zatrudnienia został obniżony o 11,7%.

**Wykres 1. Zatrudnienie ogółem w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010**



*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS POZNAŃ S.A. Poznań*

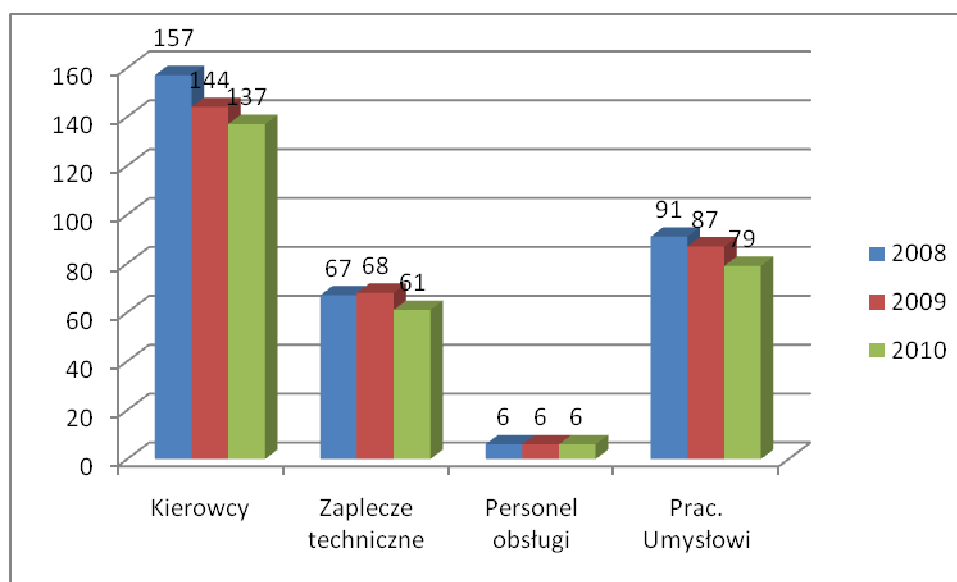
W roku 2010 w stosunku do roku 2008 zmiany zatrudnienia według grup stanowiskowych przedstawiały się następująco:

- Liczba osób zatrudnionych na stanowisku kierowcy w analizowanym okresie uległa zmniejszeniu o 12,7%;
- Liczbę osób zatrudnionych w grupie pracowników umysłowych zredukowano o 13,0%;

- Liczba zatrudnionych na stanowiskach obsługujących zaplecze techniczne uległa zmniejszeniu o 9%.

Kształtowanie się zatrudnienia według grup stanowiskowych obrazuje poniższy wykres (Wyk. 2).

**Wykres 2. Wielkość zatrudnienia według grup stanowiskowych w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010**



*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

Według danych na dzień 31.10.2010 roku dominującą grupę w strukturze zatrudnienia stanowili pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowców autobusowych – 49% ogółu zatrudnionych oraz pracownicy umysłowi stanowiący niemal 28% ogółu pracowników. Szczegółową strukturę stanowiskową występującą w PKS Poznań S.A. obrazuje poniższa tabela. (Tab.2)

**Tabela 2. Rozmiary i struktura zatrudnienia według grup stanowiskowych w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010**

| Grupa pracownicza            | Ilość osób |              |            |              |            |              |
|------------------------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|
|                              | 2008       |              | 2009       |              | 2010       |              |
|                              | n          | %            | n          | %            | n          | %            |
| <b>1 Kierowcy</b>            | <b>157</b> | <b>49,53</b> | <b>144</b> | <b>47,68</b> | <b>137</b> | <b>48,93</b> |
| <b>2 Zaplecze techniczne</b> | <b>63</b>  | <b>19,87</b> | <b>64</b>  | <b>21,19</b> | <b>58</b>  | <b>20,71</b> |
| w tym:                       |            |              |            |              |            |              |
| Mechanik                     | 34         | 10,73        | 36         | 11,92        | 31         | 11,07        |
| Elektromechanik              | 10         | 3,15         | 10         | 3,31         | 10         | 3,57         |

|                              |            |               |            |               |            |               |
|------------------------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|
| Zmywacz                      | 6          | 1,89          | 6          | 1,99          | 6          | 2,14          |
| Robotnik magaz.              | 6          | 1,89          | 4          | 1,32          | 4          | 1,43          |
| Lakiernik                    | 2          | 0,63          | 2          | 0,66          | 2          | 0,71          |
| Elektromonter                | 1          | 0,32          | 1          | 0,33          | 1          | 0,36          |
| Blacharz                     | 1          | 0,32          | 1          | 0,33          | 1          | 0,36          |
| Tokarz                       | 1          | 0,32          | 1          | 0,33          | 1          | 0,36          |
| Wulkanizator                 | 1          | 0,32          | 1          | 0,33          | 1          | 0,36          |
| Malarz                       | 1          | 0,32          | 2          | 0,66          | 1          | 0,36          |
| <b>3 Personel obsługi</b>    | <b>6</b>   | <b>1,89</b>   | <b>6</b>   | <b>1,99</b>   | <b>6</b>   | <b>2,14</b>   |
| w tym:                       |            |               |            |               |            |               |
| Robotnik gospod.             | 3          | 0,95          | 2          | 0,66          | 2          | 0,71          |
| Sprzątaczką                  | 3          | 0,95          | 4          | 1,32          | 4          | 1,43          |
| <b>4 Pracownicy umysłowi</b> | <b>91</b>  | <b>28,71</b>  | <b>87</b>  | <b>28,81</b>  | <b>79</b>  | <b>28,21</b>  |
| w tym:                       |            |               |            |               |            |               |
| Zarząd                       | 3          | 0,95          | 1          | 0,33          | 2          | 0,71          |
| Dyrektor                     | 0          | -             | 2          | 0,66          | 1          | 0,36          |
| Kierownik działu             | 8          | 2,52          | 9          | 2,98          | 9          | 3,21          |
| Kierownik placówki           | 0          | 0,00          | 2          | 0,66          | 2          | 0,71          |
| Kierownik dworca             | 4          | 1,26          | 2          | 0,66          | 2          | 0,71          |
| Kierownik referatu           | 5          | 1,58          | 3          | 0,99          | 3          | 1,07          |
| Kierownik magazynu           | 1          | 0,32          | 0          |               | 1          | 0,36          |
| Kierownik stacji paliw       | 1          | 0,32          | 1          | 0,33          | 0          | 0             |
| Sekretarka                   | 1          | 0,32          | 1          | 0,33          | 1          | 0,36          |
| Specjalista                  | 13         | 4,10          | 11         | 3,64          | 10         | 3,57          |
| Starsza księgowa             | 4          | 1,26          | 4          | 1,32          | 4          | 1,43          |
| Informator                   | 6          | 1,89          | 6          | 1,99          | 3          | 1,07          |
| Starszy kasjer               | 2          | 0,63          | 2          | 0,66          | 1          | 0,36          |
| Kasjer                       | 10         | 3,15          | 12         | 3,97          | 10         | 3,57          |
| Starszy dyspozytor           | 2          | 0,63          | 2          | 0,66          | 2          | 0,71          |
| Dyspozytor                   | 7          | 2,21          | 6          | 1,99          | 7          | 2,50          |
| Dyżurny ruchu                | 5          | 1,58          | 6          | 1,99          | 5          | 1,79          |
| Starszy inspektor            | 2          | 0,63          | 2          | 0,66          | 2          | 0,71          |
| Inspektor                    | 9          | 2,84          | 7          | 2,32          | 6          | 2,14          |
| Starszy referent             | 2          | 0,63          | 2          | 0,66          | 2          | 0,71          |
| Referent                     | 6          | 1,89          | 6          | 1,99          | 6          | 2,14          |
| <b>Ogółem</b>                | <b>317</b> | <b>100,00</b> | <b>302</b> | <b>100,00</b> | <b>280</b> | <b>100,00</b> |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

Analizując powyższe dane zauważyć można, iż w latach 2008-2010 ilość osób na stanowiskach zarządu i dyrekcji oraz pracujących jako referenci nie ulegała zmianie. Ilość osób piastujących stanowiska kierownicze oraz księgowe (starszy księgowy, kasjer, starszy kasjer) w przeciągu analizowanych lat ulegała nieznacznym zmianom, przy czym w roku 2010 zauważalny jest spadek zatrudnionych na tych stanowiskach. W pozostałych grupach

stanowiskowych takich jak dyspozytorzy i informatorzy, dyżurni ruchu oraz inspektorzy poziom zatrudnienia sukcesywnie spadał.

### 2.3.2 Analiza struktury zatrudnienia

Analiza struktury zatrudnienia została przeprowadzona w oparciu o następujące kryteria:

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

#### 2.3.2.1 Struktura wieku zatrudnionych

W dniu 31.12.2010 roku Spółka zatrudniała najwięcej pracowników w grupie wiekowej od 46-50 roku życia (19,35% ogółu zatrudnionych). Drugą pod względem wielkości była w tym czasie grupa od 51 do 55 oraz od 56 do 60 roku życia stanowiąca 19% ogółu zatrudnionych, natomiast trzecią pod względem wielkości byli pracownicy w wieku od 41 do 45 roku życia stanowiący 18,64 % ogółu zatrudnionych. Pozostałe grupy wiekowe stanowiły 24 % ogólnej liczby zatrudnionych pracowników.

W latach 2008-2010 zmiany wielkości zatrudnienia dotyczyły wszystkich grup wiekowych (Tab. 3).

**Tabela 3. Zatrudnienie w PKS Poznań S.A. według przedziałów wiekowych**

| Wiek        | 2008 | Struktura | 2009 | Struktura | 2010 | Struktura |
|-------------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|
| Od 16 do 20 | 3    | 0,95      | 3    | 0,99      | 0    | 1,12      |
| Od 21 do 25 | 3    | 0,95      | 5    | 1,66      | 6    | 1,12      |
| Od 26 do 30 | 17   | 5,36      | 14   | 4,97      | 12   | 4,30      |
| Od 31 do 35 | 20   | 6,31      | 16   | 5,30      | 18   | 6,45      |
| Od 36 do 40 | 24   | 7,57      | 20   | 6,62      | 14   | 5,03      |
| Od 41 do 45 | 54   | 17,03     | 55   | 18,21     | 52   | 18,64     |
| Od 46 do 50 | 61   | 19,24     | 62   | 20,53     | 54   | 19,35     |
| Od 51 do 55 | 59   | 18,61     | 60   | 19,87     | 53   | 19,00     |
| Od 56 do 60 | 55   | 17,35     | 52   | 17,22     | 53   | 19,00     |
| Pow. 61     | 21   | 6,63      | 14   | 4,64      | 17   | 6,09      |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*



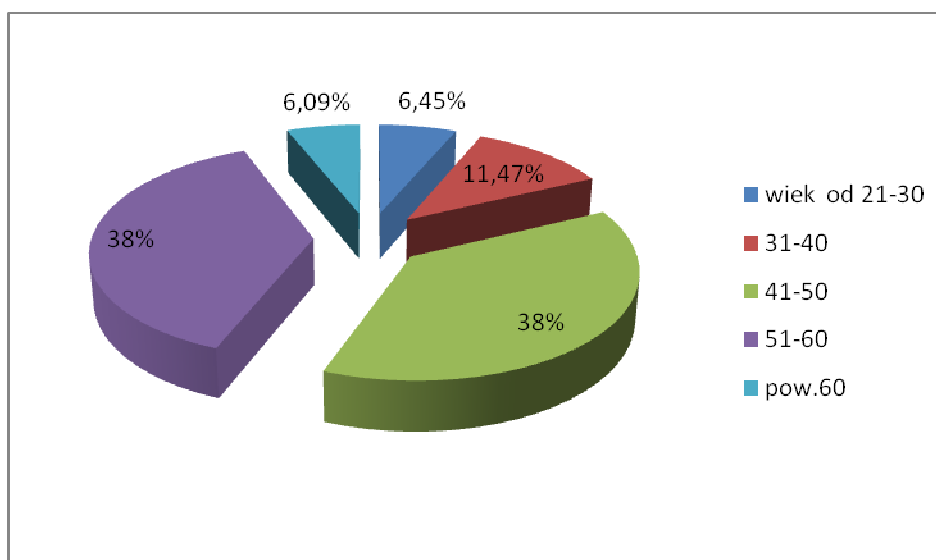
Największy spadek zatrudnienia w porównaniu z rokiem 2008 zanotowano w następujących grupach wiekowych:

- od 36 do 40 roku życia o 10 osób
- od 46 do 50 roku życia o 7 osób
- od 51 do 55 roku życia o 6 osób
- od 26 do 30 roku życia o 5 osób

Podkreślenia wymaga fakt, że pracownicy w wieku od 41-60 lat stanowią 76% ogółu zatrudnionych, a w grupa wiekowa 21-40 stanowi zaledwie 18% kadry. To dość niepokojące zjawisko, pogłębiające niekorzystne proporcje między malejącą grupą najmłodszych pracowników i grupami bardziej zaawansowanymi wiekowo, co wpływa na dysharmonię pokoleniową.

Generalnie Spółka posiada niestabilną strukturę zatrudnienia według wieku. Porównując poszczególne przedziały wiekowe zauważyć można iż, stosunkowo dużą grupę stanowią pracownicy w wieku 41-60 lat (76 % ogółu zatrudnionych). Niekorzystny udział w strukturze zatrudnionych stanowią osoby w wieku od 21 do 40 lat, bo zaledwie 18% (Wyk. 3.).

**Wykres 3. Struktura zatrudnienia według wieku w PKS Poznań S.A. na dzień 31.12.2010r.**

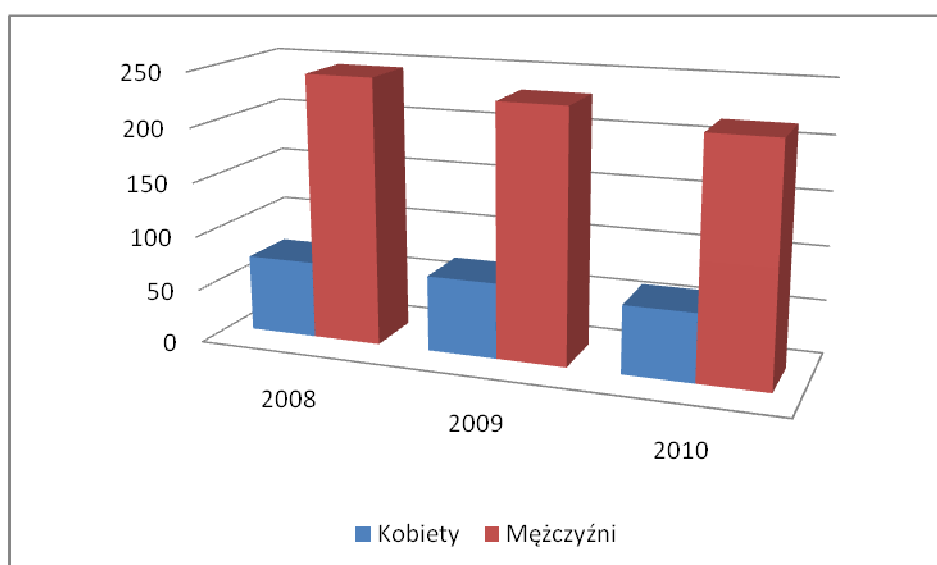


*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A*

### 2.3.2.2 Struktura płci zatrudnionych

Klasyfikacja załogi według płci zatrudnionych jest bardzo przydatna, ponieważ znajomość składu załogi z tego punktu widzenia pozwala odpowiednio kształtować działalność socjalną i bytową Spółki oraz określać możliwości zmian w charakterze pracy. W PKS POZNAŃ S.A. Poznań relacja zatrudnionych mężczyzn do zatrudnionych kobiet wynosiła 7:2. Mężczyźni stanowili 77,5% ogółu zatrudnionych, natomiast kobiety 22,5% (Wyk.4).

**Wykres 4. Struktura zatrudnienia według płci w PKS Poznań S.A w latach 2008-2010**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

### 2.3.2.3 Analiza kwalifikacji pracowników

Ze względu na znaczenie stażu pracy i wykształcenia, analizę struktury według tych dwóch kryteriów dokonano w ramach podrozdziału dotyczącego kwalifikacji pracowników.

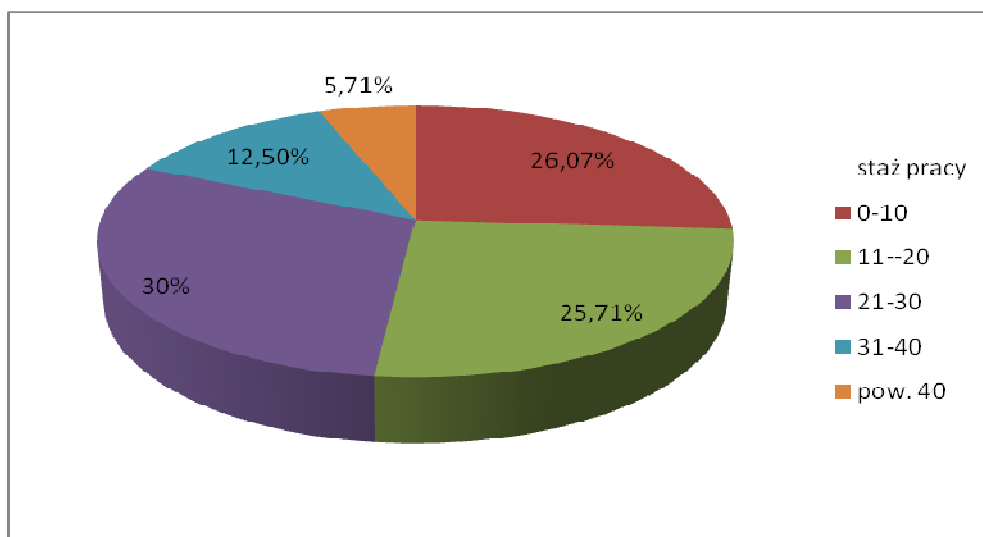
#### 2.3.2.3.1 Analiza stażu pracy

Wartości określające poziom zatrudnienia według ogólnego stażu pracy pracownika wskazują, że Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej. w Poznaniu S.A ma korzystną strukturę zatrudnienia. Pod tym względem największą liczbę zatrudnionych stanowią pracownicy ze stażem pracy od 11-30 lat (ponad 55% zatrudnionych). Analizując

szczegółowo staż pracy w PKS Poznań S.A. zauważyć można, że największą liczbę zatrudnionych stanowią pracownicy ze stażem pracy:

- od 21-30 lat - 30,00%;
- od 0-10 lat – 26,07%;
- od 11-20 lat - 25,71% (Tab.4).

**Wykres 5. Struktura stażu pracy w PKS Poznań S.A w latach 2008-2010**



*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

W całej strukturze zatrudnienia 18,21% to osoby, których staż przekroczył 30 lat. Sytuacja ta daje możliwość ograniczenia zatrudnienia w drodze naturalnej poprzez odejścia na emerytury i renty.

**Tabela 4. Struktura zatrudnienia według stażu pracy w PKS Poznań S.A w latach 2008-2010**

| Lata        | Staż pracy w PKS |       |      |       |      |       |
|-------------|------------------|-------|------|-------|------|-------|
|             | Ilość osób       |       |      |       |      |       |
|             | 2008             |       | 2009 |       | 2010 |       |
|             | n                | %     | n    | %     | n    | %     |
| Od 0 do 5   | 62               | 19,56 | 49   | 16,23 | 41   | 14,64 |
| Od 6 do 10  | 31               | 9,78  | 33   | 10,93 | 32   | 11,43 |
| Od 11 do 15 | 35               | 11,04 | 39   | 12,91 | 35   | 12,50 |
| Od 16 do 20 | 44               | 13,88 | 41   | 13,58 | 37   | 13,21 |
| Od 21 do 25 | 54               | 17,03 | 52   | 17,22 | 49   | 17,50 |
| Od 26 do 30 | 38               | 11,99 | 33   | 10,93 | 35   | 12,50 |
| Od 31 do 35 | 23               | 7,26  | 26   | 8,61  | 22   | 7,86  |
| Od 36 do 40 | 15               | 4,73  | 11   | 3,64  | 13   | 4,64  |
| Od 41 do 45 | 14               | 4,42  | 17   | 5,63  | 14   | 5,00  |

|              |            |               |            |               |            |               |
|--------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|
| Pow. 46      | 1          | 0,32          | 1          | 0,33          | 2          | 0,71          |
|              |            | -             |            | -             |            | -             |
| <b>Razem</b> | <b>317</b> | <b>100,00</b> | <b>302</b> | <b>100,00</b> | <b>280</b> | <b>100,00</b> |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A*

### 2.3.2.3.2 Struktura wykształcenia pracowników

W analizowanym zakresie zauważyć można spadek zatrudnienia wśród pracowników posiadających wykształcenie średnie, gimnazjalne oraz podstawowe. Na stosunkowo stałym poziomie zatrudnienia utrzymywała się grupa osób z wykształceniem wyższym oraz zawodowym (Tab. 5).

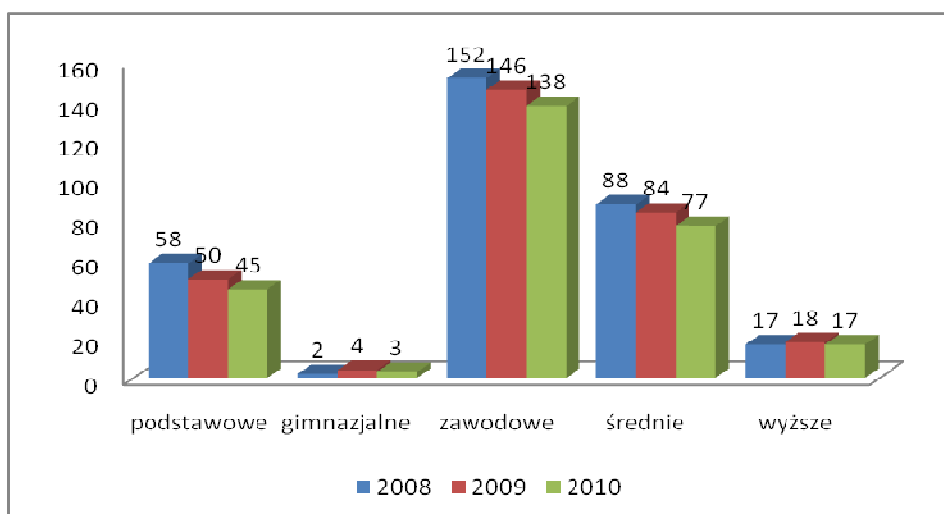
**Tabela 5. Struktura zatrudnienia według wykształcenia w PKS Poznań S.A w latach 2008-2010**

| Wykształcenie | Ilość osób |            |            |
|---------------|------------|------------|------------|
|               | 2008       | 2009       | 2010       |
| Podstawowe    | 58         | 50         | 45         |
| Gimnazjalne   | 2          | 4          | 3          |
| Zawodowe      | 152        | 146        | 138        |
| Średnie       | 88         | 84         | 77         |
| Wyższe        | 17         | 18         | 17         |
| <b>Razem</b>  | <b>317</b> | <b>302</b> | <b>280</b> |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

Największą grupę zatrudnionych wyodrębnioną za względu na posiadane wykształcenie stanowiły osoby, które ukończyły szkołę zasadniczą zawodową. W 2010 roku grupa ta stanowiła 49,3%. Drugą pod względem wielkości była grupa pracownicza posiadająca wykształcenie średnie. Grupa ta przez wszystkie analizowane lata utrzymywała się na stałym poziomie oscylującym w granicach 27,5% ogółu zatrudnionych.

Najmniej liczną grupę zatrudnionych stanowią osoby z wykształceniem wyższym oraz z gimnazjalnym.

**Wykres 6. Struktura zatrudnienia według wykształcenia w PKS Poznań S.A. Poznań**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

Analizując poziom wykształcenia w najliczniejszej grupie zatrudnienia tj kierowców autobusowych odnotowujemy, że stanowili oni ponad 65% ogółu pracowników z wykształceniem zawodowym oraz ponad 50% z wykształceniem podstawowym. Liczba pracujących na stanowisku kierowcy z wykształceniem średnim w analizowanych latach wzrastała i oscylowała w granicach 20%, co należy uznać za zjawisko pozytywne.

### **2.3.3 Analiza ruchu pracowników**

Celem analizy ruchu pracowników jest ustalenie zmian w stanie zatrudnienia w Przedsiębiorstwie w badanym okresie, określenie intensywności i tendencji tych zmian, rozpatrywanie przyczyn i ustalenie ich ujemnych skutków oraz wskazanie możliwości zmniejszenia ruchu niepożądanego. W analizie ruchu pracowników stosuje się następujące wskaźniki służące do pomiaru i charakteru tego zjawiska:

- wskaźnik przyjęć pracowników – jest to procentowy stosunek liczby pracowników przyjętych w danym okresie do liczby pracowników w ostatnim dniu okresu poprzedniego;
- wskaźnik zwolnień pracowników – określany jako procentowy stosunek liczby pracowników zwolnionych w danym okresie do liczby pracowników w ostatnim dniu okresu poprzedniego;

- wskaźnik ruchu ogólnego pracowników – definiowany jako procentowy stosunek liczby pracowników przyjętych i zwolnionych w danym okresie do liczby pracowników w ostatnim dniu okresu poprzedniego.

Największą fluktuację ruchu pracowników zaobserwować można wśród kierowców autobusów, oraz nieznaczną wśród osób zatrudnionych na stanowiskach związanych z zapleczem technicznym (Tab.6). Pod koniec 2010 roku miały miejsce także zwolnienia wśród pracowników na stanowiskach umysłowych.

**Tabela 6. Wskaźniki ruchu pracowników na stanowisku kierowcy oraz związanych z zapleczem technicznym w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010**

| Rok  | Wskaźniki           |                     |                      |                     |                            |                     |                                  |                     |
|------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------------|---------------------|----------------------------------|---------------------|
|      | Przyjęć pracowników |                     | Zwolnień pracowników |                     | Ruchu ogólnego pracowników |                     | Współczynnik zwolnień do przyjęć |                     |
|      | Kierowcy            | Zaplecze techniczne | Kierowcy             | Zaplecze techniczne | Kierowcy                   | Zaplecze techniczne | Kierowcy                         | Zaplecze techniczne |
| 2008 | 67,5                | 2,86                | 91,88                | 10                  | 159,4                      | 12,86               | 1,3611                           | 3,5                 |
| 2009 | 106,4               | 37,3                | 140,1                | 26,9                | 246,5                      | 67,2                | 1,3173                           | 0,72                |
| 2010 | 52,1                | 13,2                | 70,1                 | 57,4                | 122,2                      | 67,6                | 1,3466                           | 4,1111              |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

Na przestrzeni trzech analizowanych lat utrzymuje się stała tendencja redukcji zatrudnienia. Utrzymuje się ona przez wszystkie analizowane lata. Analizę ruchu wszystkich grup stanowiskowych przedstawia poniższa tabela (Tab.7).

**Tabela 7. Wskaźniki ruchu pracowników w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010**

| Rok  | Wskaźniki           |                      |                            |                                  |
|------|---------------------|----------------------|----------------------------|----------------------------------|
|      | Przyjęć pracowników | Zwolnień pracowników | Ruchu ogólnego pracowników | Współczynnik zwolnień do przyjęć |
| 2008 | 40,1                | 54,0                 | 94,1                       | 1,36                             |
| 2009 | 79,1                | 96,2                 | 175,4                      | 1,31                             |
| 2010 | 27,8                | 58,3                 | 86,0                       | 2,1                              |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

Najwyższy poziom osiągnął wskaźnik ruchu ogólnego pracowników. Jest to oczywiste, gdyż wyraża on natężenie przyjęć i zwolnień pracowników łącznie. W 2010 r. i w latach stanowiących podstawę porównania, wskaźnik zwolnień pracowników był nieco wyższy od wskaźnika przyjęć pracowników, co oznacza, że liczba zwolnień pracowników

przewyższała liczbę ich przyjęć. W rezultacie spowodowało to obniżenie ogólnej liczby pracowników w latach 2008-2010.

W podrozdziale tym należy także wskazać na uprawnienia emerytalne jakie przysługują pracownikom PKS Poznań S.A.. Na dzień 31.10.2010 roku:

- 1 pracownik miał uprawnienia ale nie złożył wniosku
- 19 pracowników, którzy pobierają już emeryturę
- 4 pracowników, którzy nabyli uprawnienia do 31.12.2010 roku.

### 2.3.4 Analiza poziomu wynagrodzeń osobowych

Analiza danych wskazuje, że w dwóch pierwszych badanych latach 2008-2009 suma wynagrodzenia brutto wykazywała tendencję wzrostową. W roku 2010 suma wypłaconych wynagrodzeń wyniosła 9 154 677,53 zł i była mniejsza o 2,8% w porównaniu do 2009 i o 1,3% w porównaniu do roku 2008.

**Tabela 8. Suma wynagrodzeń rocznych brutto w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010**

| Wyszczególnienie               | 2008         | struktura | 2009         | struktura | 2010         | struktura |
|--------------------------------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|
| Suma wynagrodzeń brutto w tym: | 9 274 195,88 | 100%      | 9 415 509,13 | 100%      | 9 154 677,53 | 100%      |
| kierowcy                       | 4 631 824,68 | 49,94%    | 4 572 100,72 | 48,56%    | 4 460 304,12 | 48,72%    |
| zaplecze techniczne            | 1 708 236,24 | 18,42%    | 1 697 726,21 | 18,03%    | 1 725 451,01 | 18,85%    |
| pracownicy umysłowi            | 2 826 997,20 | 30,48%    | 3 022 793,52 | 32,10%    | 2 717 298,16 | 29,68%    |
| f. bezosobowy                  | 107 137,76   | 1,16%     | 122 888,68   | 1,31%     | 251 624,24   | 2,75%     |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

Najważniejszą pozycją w strukturze tych wynagrodzeń stanowiły wynagrodzenia kierowców, których udział wahał się w granicach 50%. Na wynagrodzenia pracowników umysłowych wydano w 2010 roku około 2 717 298,16 zł, czyli stanowiły one niespełna 30% kosztów wynagrodzeń, a pracowników zaplecza technicznego 1 725 451 zł tj. 18,0% łącznego wolumenu wynagrodzeń.

Największą dynamikę wzrostu kosztów wykazywały wynagrodzenia z funduszu bezosobowego. W 2009 roku wzrosły one o niespełna 7% w stosunku do roku 2008, natomiast w 2010 roku zaobserwowano wzrost na poziomie 104,77% w stosunku do roku 2009 w związku z powołaniem Rady Nadzorczej. W całym analizowanym okresie wzrost



wynagrodzeń tej grupy zatrudnionych wyniósł w sumie ok. 135%. Na dzień 31.10.2010 roku Przedsiębiorstwo miało zawartych 5 umów cywilnoprawnych:

- 3 zawarte z własnymi pracownikami
  - o z 1 osobą na prace z zakresu działu finansowo-księgowego;
  - o z 1 osobą na sprzedaż biletów miesięcznych;
  - o z 1 osobą na prowadzenie pracowniczej kasy zapomogowo- pracowniczej;
- 2 umowy zawarte z osobami z poza Spółki:
  - o z 1 osobą na prace z zakresu głównej księgowej;
  - z 1 osobą na sprzątanie wnętrza autobusów w placówce terenowej w Śremie.

W zasadniczych trzech grupach zatrudnienia dynamika wynagrodzeń była stosunkowo niewielka. Wynagrodzenia kierowców i pracowników umysłowych w roku 2010 były niższe o niespełna 4% w stosunku do roku 2008, natomiast pracowników związanych z zapleczem technicznym były wyższe o 1%.

**Tabela 9. Dynamika wynagrodzeń w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010**

| Dynamika             | 2009/2008 | 2010/2009 | 2010/2008 |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|
| Wynagrodzenia brutto | 101,52    | 97,23     | 98,71     |
| Kierowcy             | 98,71     | 97,55     | 96,30     |
| Zaplecze techniczne  | 99,38     | 101,63    | 101,01    |
| Pracownicy umysłowi  | 106,93    | 89,89     | 96,12     |
| f. bezosobowy        | 114,70    | 204,77    | 234,88    |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

Analizę poziomu i dynamiki średniomiesięcznych wynagrodzeń pracowników Przedsiębiorstwa należy poprzedzić analizą zmian w zakresie struktury zatrudnienia. W 2008 roku Spółka zatrudniała pracowników zapewniając niespełna 318 etatów. Dwa lata później było to prawie 31 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 11%. Dane zaprezentowane w Tabeli 10 wskazują, że najwięcej zatrudnionych było na stanowisku kierowcy. Zatrudnienie w tej grupie pracowników (w przeliczeniu na etaty) w analizowanym okresie stanowiło od 48,7% do 49,4% ogółu zatrudnionych w PKS Poznań S.A. Liczba etatów w poszczególnych latach rozpatrywanego okresu systematycznie malała.

**Tabela 10. Wielkość i struktura zatrudnienia w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010**

| Grupy pracownicze   | 2008           |            | 2009           |            | 2010           |            |
|---------------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|
|                     | n              | %          | n              | %          | n              | %          |
| kierowcy            | 157,073        | 49,41      | 148,94         | 48,66      | 139,683        | 48,67      |
| zaplecze techniczne | 68,861         | 21,66      | 67,019         | 21,89      | 64,069         | 22,32      |
| pracownicy umysłowi | 91,953         | 28,93      | 90,135         | 29,45      | 83,27          | 29,01      |
| <b>Suma</b>         | <b>317,887</b> | <b>100</b> | <b>306,094</b> | <b>100</b> | <b>287,022</b> | <b>100</b> |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

Analiza średniomiesięcznego wynagrodzenia w okresie 2008-2010 odnośnie wszystkich pracowników wykazuje z roku na rok wzrost:

- w roku 2009 z podziałem na trzy podstawowe grupy zatrudnionych wykazała wzrost średniej płacy o 5,3%
- w roku 2010 o 2,2, co oznacza że w ciągu analizowanych 3 lata 2008-2010 średnia płaca wzrosła o 7,6%.

W podziale na grupy pracowników kierowcy odnotowali relatywnie wyższy poziom wzrostu wynagrodzeń sięgający łącznie dla tych trzech lat 8,3%, a także nieco wyższy wskaźnik dynamik wykazuje miesięczne wynagrodzenie pracowników zaplecza technicznego łącznie dla tych 3 lat 8,6%. Powyższy fakt należy ocenić pozytywnie, ponieważ obie wyżej wymienione grupy pracownicze są bezpośrednio związane z działalnością operacyjną Spółki. Gorszą sytuację z punktu widzenia dynamiki średniego wynagrodzenia wykazują pracownicy umysłowi. Przyrost ich dochodów w latach 2008- 2010 sięgnął 6,1% a jednocześnie w roku 2009 odnotowano spadek wobec poziomu średniej w stosunku do roku 2008. Czyli trend ten nie miał trwałej tendencji wzrostowej.

**Tabela 11. Poziom i dynamika średniomiesięcznego wynagrodzenia w PKS Poznań S.A.**

| Grupy pracownicze   | Średnie miesięczne wynagrodzenie w PKS w Poznaniu |         |         | Dynamika  |           |           |
|---------------------|---------------------------------------------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
|                     | 2008                                              | 2009    | 2010    | 2009/2008 | 2010/2009 | 2010/2008 |
| Kierowcy            | 2457,36                                           | 2558,13 | 2660,97 | 104,10    | 104,02    | 108,29    |
| Zaplecze techniczne | 2067,25                                           | 2111,00 | 2244,26 | 102,12    | 106,31    | 108,56    |
| Pracownicy umysłowi | 2561,99                                           | 2794,69 | 2719,36 | 109,08    | 97,30     | 106,14    |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

Dane przedstawione powyżej, dotyczące średniomiesięcznego wynagrodzenia oraz udziału poszczególnych grup pracowniczych w strukturze zatrudnienia posłużyły do obliczenia średniej ważonej wynagrodzeń w Przedsiębiorstwie, które przedstawiają się następująco:

- w 2008 roku 2 403,13zł
- w 2009 roku 2 529,92 zł
- w 2010 roku 2 584,63zł

Wskaźnik ten informuje o wysokości średniomiesięcznego wynagrodzenia ogółu pracowników uwzględniając proporcje udziału tych trzech grup w strukturze zatrudnienia. Obliczona w ten sposób wartość przedstawia realny poziom średniomiesięcznego wynagrodzenia w Przedsiębiorstwie.

Wyliczenie średnioważonego miesięcznego wynagrodzenia pracowników PKS Poznań S.A. wykonano posługując się danymi z tabeli 10 (struktura zatrudnienia) i tabeli 11 (średniomiesięczne wynagrodzenie).

Obliczenia dla roku 2008:

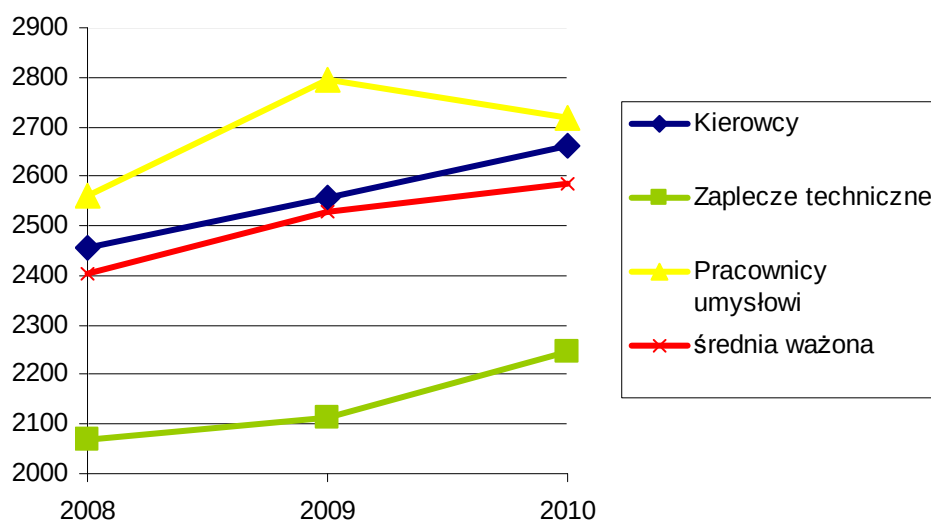
$$2457,36 \cdot 0,4941 + 2067,25 \cdot 0,2166 + 2561,99 \cdot 0,2893 = 1214,1815 + 447,7664 + 741,1837 \\ = \underline{\underline{2463,13}}$$

Obliczenia dla roku 2009

$$2558,13 \cdot 0,4866 + 2111,00 \cdot 0,2189 + 2794,69 \cdot 0,2945 = 1244,7877 + 462,0981 + 823,0365 \\ = \underline{\underline{2529,92}}$$

Obliczenia dla roku 2010

$$2660,97 \cdot 0,4867 + 2244,26 \cdot 0,2232 + 2719,36 \cdot 0,2901 = 1294,827 + 500,9191 + 788,8876 \\ = \underline{\underline{2584,63}}$$

**Wykres 7. Średniomiesięczne wynagrodzenie w PKS Poznań S.A.**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

Analizując koszty pracy należy zwrócić także uwagę na koszty jakie ponosi Przedsiębiorstwo w związku z pracą kierowców w godzinach nadliczbowych. W okresie 10 miesięcy 2010 roku średnio na jednego kierowcę przypadało 195,22 godzin nadliczbowych, a koszty wynagrodzeń jakie poniosła Spółka z tytułu nadgodzin w funduszu płac to kwota 885,02 zł średnio na jednego kierowcę co stanowi 1,68% wypłacanego Funduszu płac.

Rozważając obciążenia kosztowe Spółki, wynikające z kosztów zasobów ludzkich należy ponadto dodatkowo przywołać następujące proporcje:

- Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych stanowiący w 2010r 3,42% całkowitych kosztów ponoszonych przez Spółkę
- Szkolenia wynoszące 0,36%
- Ryczałty 0,29%
- Dopłaty do biletów 3,36%

Całkowite koszty pracy jakie poniosła Spółka (dane za 10 miesięcy 2010 roku) stanowiły 42,22% kosztów ogółem i można przyjąć, że są to koszty stałe.

Duży udział w kosztach pracy stanowią narzuty. W analizowanych latach ich udział w całkowitych kosztach ponoszonych przez Spółkę wynosił 14,54% w 2008 roku, 14,34 w 2009 oraz 14,77% w roku 2010.

### **2.3.5 Dokumenty prawne regulujące sytuację zatrudnienia pracowników w PKS Poznań S.A.**

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

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

#### **2.3.5.1 System pracy**

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

- w dniu 27 każdego miesiąca za dany miesiąc dla stanowisk nierobotniczych;
- w dniu 10 każdego miesiąca za miesiąc poprzedni dla stanowisk robotniczych;
- jeżeli termin wypłaty wynagrodzenia przypada na dzień ustawowo wolny od pracy, wypłaty dokonuje się w dniu roboczym poprzedzającym dzień wolny.

#### **2.3.5.2 Zasady wynagradzania pracowników**

W stosunku do pracowników zatrudnionych w Przedsiębiorstwie PKS Poznań S.A. stosuje się następujące formy wynagradzania:

- czasowy
- zryczałtowany
- prowizyjny

Podstawą zaszeregowania pracowników jest wykaz stanowisk pracy (taryfikator) obejmujący wszystkie stanowiska występujące w Spółce, poza osobami zasiadającymi w zarządzie oraz dyrektorem Spółki. (Tab. 12)

**Tabela 12. Kategorie zaszeregowania dla poszczególnych grup pracowniczych i stanowisk w PKS Poznań S.A. obowiązujące w latach 2008-2010**

| Grupa pracownicza          | Ilość osób |            |            |                          |
|----------------------------|------------|------------|------------|--------------------------|
|                            | 2008       | 2009       | 2010       | Kategorie Zaszeregowania |
| <b>Zaplecze techniczne</b> | <b>63</b>  | <b>64</b>  | <b>58</b>  |                          |
| W tym:                     |            |            |            |                          |
| Mechanik                   | 34         | 36         | 31         | III-VIII                 |
| Elektromechanik            | 10         | 10         | 10         | III-VIII                 |
| Zmywacz                    | 6          | 6          | 6          | II-VI                    |
| Robotnik magaz.            | 6          | 4          | 4          | II-VI                    |
| Lakiernik                  | 2          | 2          | 2          | III-VIII                 |
| Elektromonter              | 1          | 1          | 1          | III-VIII                 |
| Blacharz                   | 1          | 1          | 1          | III-VIII                 |
| Tokarz                     | 1          | 1          | 1          | II-VI                    |
| Wulkanizator               | 1          | 1          | 1          | II-VI                    |
| Malarz                     | 1          | 2          | 1          | II-VI                    |
| <b>Personel obsługi</b>    | <b>6</b>   | <b>6</b>   | <b>6</b>   |                          |
| W tym:                     |            |            |            |                          |
| Robotnik gospod.           | 3          | 2          | 2          | I-IV                     |
| Sprzątaczką                | 3          | 4          | 4          | I-IV                     |
| <b>Pracownicy umysłowi</b> | <b>88</b>  | <b>84</b>  | <b>76</b>  |                          |
| W tym:                     |            |            |            |                          |
| Kierownik działu           | 8          | 9          | 9          | XII-XX                   |
| Kierownik placówki         | 0          | 2          | 2          | XII-XX                   |
| Kierownik dworca           | 4          | 2          | 2          | XII-XX                   |
| Kierownik referatu         | 5          | 3          | 3          | XII-XX                   |
| Kierownik magazynu         | 1          | 0          | 1          | VII-XIV                  |
| Kierownik stacji paliw     | 1          | 1          | 0          | VII-XIV                  |
| Sekretarka                 | 1          | 1          | 1          | VII-XIV                  |
| Specjalista                | 13         | 11         | 10         | XII-XX                   |
| Starsza księgowa           | 4          | 4          | 4          | VII-XIV                  |
| Informator                 | 6          | 6          | 3          | I-VIII                   |
| Starszy kasjer             | 2          | 2          | 1          | VI-X                     |
| Kasjer                     | 10         | 12         | 10         | I-VIII                   |
| Starszy dyspozytor         | 2          | 2          | 2          | XII-XX                   |
| Dyspozytor                 | 7          | 6          | 7          | VIII-XV                  |
| Dyżurny ruchu              | 5          | 6          | 5          | VIII-XV                  |
| Starszy inspektor          | 2          | 2          | 2          | XII-XX                   |
| Inspektor                  | 9          | 7          | 6          | VIII-XV                  |
| Starszy referent           | 2          | 2          | 2          | VI-X                     |
| Referent                   | 6          | 6          | 6          | I-VIII                   |
| <b>Ogółem</b>              | <b>157</b> | <b>154</b> | <b>140</b> |                          |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

**Tabela 13. Kategorie zaszeregowania dla kierowców w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010**

| KIEROWCY, STAWKI ZASZERELOWANIA ŚREDNIO W ROKU |                                               |                                 |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------|
| 2008                                           |                                               |                                 |
| średnie stawki zaszeregowania kierowców        | średnia ilość kierowców w roku o danej stawce | dodatek za prowadzenie autobusu |
| 6,08                                           | 17                                            | 50,00%                          |
| 6,31                                           | 20                                            |                                 |
| 6,88                                           | 120                                           |                                 |
| 2009                                           |                                               |                                 |
| 6,25                                           | 2                                             | 50,00%                          |
| 6,35                                           | 5                                             |                                 |
| 6,45                                           | 17                                            |                                 |
| 6,90                                           | 125                                           |                                 |
| 2010                                           |                                               |                                 |
| 6,35                                           | 1                                             | 62,50%                          |
| 6,45                                           | 5                                             |                                 |
| 6,55                                           | 9                                             |                                 |
| 7,00                                           | 125                                           |                                 |

Stawka wynagrodzenia zasadniczego pracownika ustalana jest na podstawie tabeli wynagrodzeń i określona w umowie o pracę. W analizowanych latach taryfikator nie ulegał zmianom. Dyrektor w uzasadnionych przypadkach z uwzględnieniem ogólnie obowiązujących przepisów prawa może odstąpić od wymogów tabeli stanowisk, zaszeregowania, wymagań kwalifikacyjnych lub stażu pracy.

Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowców mogą pracować:

- w systemie równoważnego czasu pracy,
- w systemie przerywanego czasu pracy,
- w systemie równoważno – przerywanym.

Dla pracowników zatrudnionych na stanowisku kierowca obowiązują godzinowe stawki osobistego zaszeregowania od I do VII. Stawka minimalna za 1 roboczogodzinę wynosi 5,10 zł, natomiast maksymalna 10,99 zł. Średnia stawka na jedną godzinę wynosi



zatem ok. 8,05zł. Kierowca za czas prowadzenia autobusu zgodnie ze wskazaniem tachografu i zgodnie z zapisami w karcie drogowej otrzymuje również dodatek w wysokości 60% stawki podstawowej.

### **2.3.6 System motywacyjny**

PKS Poznań S.A. stosuje system motywacyjny zgodnie z zapisami w Zakładowym Układzie Zbiorowym Pracy. Poza wynagrodzeniem zasadniczym pracownikom przysługują:

- Premia uznaniowa oraz Nagroda z Funduszu Nagród Dyrektora.
- Prace w warunkach szkodliwych dla zdrowia, szczególnie uciążliwych lub niebezpiecznych :

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

- 150% po 15 latach pracy;
- 200% po 20 latach pracy;
- 250% po 25 latach pracy;
- 300 po 30 latach pracy;
- ponad 400% po 40 i więcej latach pracy.

Podstawą ich ustalania jest minimalne wynagrodzenie, obowiązujące w dniu nabycia prawa do nagrody. W 2011r. wynosi ono 1 386,00 zł.

Taki poziom nagród jubileuszowych wobec sytuacji finansowej Przedsiębiorstwa tendencji w sferze gospodarki rynkowej w Polsce wydaje się być zawyżony, niekorzystny dla Przedsiębiorstwa.

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

- do 15 lat pracy 100%;
- po 15 latach pracy 150%;
- po 20 latach pracy 200%;
- po 25 latach pracy 250%;
- po 30 latach pracy 300%;
- po 35 latach pracy 350%;
- po 40,45,50 latach pracy 400%.

W wieku przedemerytalnym powyżej 60 roku życia mieści się 6,1 % zatrudnionych. Obciążenia te spadną zatem na Przedsiębiorstwo w nadchodzących 5 latach.

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

Dodatkowo w przypadku zakończenia roku dodatnim wynikiem finansowym, w wyniku podziału zysku netto są dokonywane odpisy na ZFŚS. Wpłaty te dokonywane są zgodnie z uzgodnionym ze związkami zawodowymi preliminarzem i regulaminem.

Jednym z elementów systemu motywacyjnego są szkolenia pracowników. Szkolenia okresowe (BHP itp.) pracowników w PKS Poznań 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, w zależności ok. konieczności pilnych i stałych kontaktów z danym stanowiskiem.

Nie można ich jednak na ogół kwalifikować do systemu motywacyjnego.

## 2.4 Obszar ekonomiczno-finansowy

### 2.4.1 Ocena sytuacji majątkowej Spółki

Oceny sytuacji majątkowej PKS Poznań S.A. dokonano w oparciu o analizę wielkości, struktury oraz dynamiki aktywów bilansu. Podstawą analizy były dane sprawozdawcze Spółki za lata 2008 – 2010.

Budowa, czyli struktura aktywów stanowi zasadniczą podstawę, która ma wpływ na kształtowanie się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i jego pozycji finansowej. Niezwykle istotna jest relacja majątku trwałego do majątku obrotowego Spółki, jak również udział składników majątkowych w zysku. Tym samym celem wstępnej analizy aktywów jest ogólne zbadanie zmian zachodzących w relacji pomiędzy majątkiem trwałym, a majątkiem obrotowym oraz w strukturze poszczególnych składników w obu wymienionych składnikach majątku.

Ważna jest również relacja aktywów trwałych do kapitału własnego. W literaturze przedmiotu sytuację, w której przedsiębiorstwo swój majątek trwały w całości finansuje kapitałami własnymi, nazywa się złotą zasadą bilansową. Reguła ta powinna być stosowana przez przedsiębiorstwo stosujące konserwatywną, bezpieczną politykę finansową.

Można wskazać szereg czynników kształtujących strukturę majątkową przedsiębiorstwa. Zależy ona przede wszystkim od rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej. Na strukturę aktywów oddziałuje ponadto poziom wyposażenia technicznego, sposób i poziom wyceny składników majątkowych, a także efektywność wykorzystania majątku produkcyjnego.

W Tabelach 14 - 16 zaprezentowano wielkość, strukturę i dynamikę aktywów Spółki w latach 2008 – 2010.

**Tabela 14. Aktywa PKS Poznań S.A. w latach 2008 - 2010**

| AKTYWA                                                   | 31-12-2008           | 31-12-2009           | 31-12-2010           |
|----------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>A. Aktywa trwałe</b>                                  | <b>40 513 879,54</b> | <b>38 617 821,42</b> | <b>35 889 409,70</b> |
| <b>I. Wartości niematerialne i prawne</b>                | 19 447,71            | 13 091,83            | 4 262,19             |
| <b>II. Rzeczowe aktywa trwałe</b>                        | 39 995 615,82        | 38 100 541,93        | 35 442 840,25        |
| 1. grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)   | 27 624 404,66        | 27 624 404,66        | 27 624 404,66        |
| 2. budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej | 3 617 829,52         | 3 377 921,98         | 3 206 570,28         |
| 3. urządzenia techniczne i maszyny                       | 205 920,38           | 206 511,24           | 185 355,83           |
| 4. środki transportu                                     | 8 506 502,81         | 6 829 590,39         | 4 363 919,62         |
| 5. pozostałe rzeczowe środki trwałe                      | 40 958,45            | 62 113,66            | 62 589,86            |
| <b>III. Należności długoterminowe</b>                    | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| <b>IV. Inwestycje długoterminowe</b>                     | 9 000,00             | 9 000,00             | 9 000,00             |
| <b>V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>      | 489 816,01           | 495 187,66           | 433 307,26           |

|                                                                                         |                      |                      |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>B. Aktywa obrotowe</b>                                                               | <b>6 366 468,87</b>  | <b>7 034 282,39</b>  | <b>8 874 776,60</b>  |
| <b>I. Zapasy</b>                                                                        | 624 719,09           | 685 193,70           | 715 942,60           |
| <b>II. Należności krótkoterminowe</b>                                                   | <b>1 187 119,33</b>  | <b>1 051 534,35</b>  | <b>756 297,60</b>    |
| 1. Należności od jednostek powiązanych                                                  | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| a) należności z tytułu dostaw i usług                                                   | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| - o okresie spłaty do 12 miesięcy                                                       | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| - o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy                                                  | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| b) inne                                                                                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 2. Należności od pozostałych jednostek                                                  | 1 187 119,33         | 1 051 534,35         | 756 297,60           |
| a) z tytułu dostaw i usług                                                              | 345 318,50           | 379 787,95           | 393 764,25           |
| - o okresie spłaty do 12 miesięcy                                                       | 345 318,50           | 379 787,95           | 393 764,25           |
| - o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy                                                  | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| b) z tytułu podatków, dotacji, cel, ubezpiecz. społecz., zdrowot. oraz innych świadczeń | 316 922,46           | 421 257,30           | 100 067,00           |
| c) inne                                                                                 | 524 878,37           | 250 489,10           | 262 466,35           |
| d) dochodzone na drodze sądowej                                                         | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| <b>III. Inwestycje krótkoterminowe</b>                                                  | <b>3 918 633,09</b>  | <b>4 861 965,65</b>  | <b>6 439 452,32</b>  |
| 1. Krótkoterminowe aktywa finansowe                                                     | 3 918 633,09         | 4 861 965,65         | 6 439 452,32         |
| a) w jednostkach powiązanych                                                            | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| - udziały lub akcje                                                                     | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| - inne papiery wartościowe                                                              | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| - udzielone pożyczki                                                                    | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| - inne krótkoterminowe aktywa finansowe                                                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| b) w pozostałych jednostkach                                                            | 0,00                 | 2 052 884,23         | 31 045,87            |
| - udziały lub akcje                                                                     | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| - inne papiery wartościowe                                                              | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| - udzielone pożyczki                                                                    | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| - inne krótkoterminowe aktywa finansowe                                                 | 0,00                 | 2 052 884,23         | 31 045,87            |
| c) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne                                             | 3 918 633,09         | 2 809 081,42         | 6 408 406,45         |
| - środki pieniężne w kasie i na rachunkach                                              | 588 295,91           | 602 355,74           | 751 600,18           |
| - inne środki pieniężne                                                                 | 3 330 337,18         | 2 206 725,68         | 5 656 806,27         |
| - inne aktywa pieniężne                                                                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| d) inne inwestycje krótkoterminowe                                                      | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 2. Inne inwestycje krótkoterminowe                                                      | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| <b>IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>                                   | <b>635 997,36</b>    | <b>435 588,69</b>    | <b>963 084,08</b>    |
| <b>AKTYWA (suma)</b>                                                                    | <b>46 880 348,41</b> | <b>45 652 103,81</b> | <b>44 764 186,30</b> |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

**Tabela 15. Struktura aktywów PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010**

| AKTYWA                                                   | Wskaźniki struktury |               |               |
|----------------------------------------------------------|---------------------|---------------|---------------|
|                                                          | 2008                | 2009          | 2010          |
| <b>A. Aktywa trwałe</b>                                  | <b>86,42%</b>       | <b>84,59%</b> | <b>80,17%</b> |
| <b>I. Wartości niematerialne i prawne</b>                | 0,04%               | 0,03%         | 0,01%         |
| <b>II. Rzeczowe aktywa trwałe</b>                        | 85,31%              | 83,46%        | 79,18%        |
| 1. grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)   | 58,93%              | 60,51%        | 61,71%        |
| 2. budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej | 7,72%               | 7,40%         | 7,16%         |
| 3. urządzenia techniczne i maszyny                       | 0,44%               | 0,45%         | 0,41%         |
| 4. środki transportu                                     | 18,15%              | 14,96%        | 9,75%         |
| 5. pozostałe rzeczowe środki trwałe                      | 0,09%               | 0,14%         | 0,14%         |

|                                                                                         |                |                |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| III. Należności długoterminowe                                                          | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| IV. Inwestycje długoterminowe                                                           | 0,02%          | 0,02%          | 0,02%          |
| V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe                                            | 1,04%          | 1,08%          | 0,97%          |
| <b>B. Aktywa obrotowe</b>                                                               | <b>13,58%</b>  | <b>15,41%</b>  | <b>19,83%</b>  |
| I. Zapasy                                                                               | 1,33%          | 1,50%          | 1,60%          |
| II. Należności krótkoterminowe                                                          | 2,53%          | 2,30%          | 1,69%          |
| 1. Należności od jednostek powiązanych                                                  | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| a) należności z tytułu dostaw i usług                                                   | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| - o okresie spłaty do 12 miesięcy                                                       | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| - o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy                                                  | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| b) inne                                                                                 | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| 2. Należności od pozostałych jednostek                                                  | 2,53%          | 2,30%          | 1,69%          |
| a) należności z tytułu dostaw i usług                                                   | 0,74%          | 0,83%          | 0,88%          |
| - o okresie spłaty do 12 miesięcy                                                       | 0,74%          | 0,83%          | 0,88%          |
| - o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy                                                  | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| b) z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpiecz. społecz., zdrowot. oraz innych świadczeń | 0,68%          | 0,92%          | 0,22%          |
| c) inne                                                                                 | 1,12%          | 0,55%          | 0,59%          |
| d) dochodzone na drodze sądowej                                                         | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| III. Inwestycje krótkoterminowe                                                         | 8,36%          | 10,65%         | 14,39%         |
| 1. Krótkoterminowe aktywa finansowe                                                     | 8,36%          | 10,65%         | 14,39%         |
| a) w jednostkach powiązanych                                                            | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| - udziały lub akcje                                                                     | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| - inne papiery wartościowe                                                              | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| - udzielone pożyczki                                                                    | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| - inne krótkoterminowe aktywa finansowe                                                 | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| b) w pozostałych jednostkach                                                            | 0,00%          | 4,50%          | 0,07%          |
| - udziały lub akcje                                                                     | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| - inne papiery wartościowe                                                              | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| - udzielone pożyczki                                                                    | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| - inne krótkoterminowe aktywa finansowe                                                 | 0,00%          | 4,50%          | 0,07%          |
| c) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne                                             | 8,36%          | 6,15%          | 14,32%         |
| - środki pieniężne w kasie i na rachunkach                                              | 1,25%          | 1,32%          | 1,68%          |
| - inne środki pieniężne                                                                 | 7,10%          | 4,83%          | 12,64%         |
| - inne aktywa pieniężne                                                                 | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| d) inne inwestycje krótkoterminowe                                                      | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| 2. Inne inwestycje krótkoterminowe                                                      | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe                                          | 1,36%          | 0,95%          | 2,15%          |
| <b>AKTYWA (suma)</b>                                                                    | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

Tabela 16. Dynamika aktywów PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010

| AKTYWA                                                   | Wskaźniki dynamiki |               |               |
|----------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------------|
|                                                          | 2009 / 2008        | 2010 / 2009   | 2010 / 2008   |
| <b>A. Aktywa trwałe</b>                                  | <b>95,32%</b>      | <b>92,93%</b> | <b>88,59%</b> |
| I. Wartości niematerialne i prawne                       | 67,32%             | 32,56%        | 21,92%        |
| II. Rzeczowe aktywa trwałe                               | 95,26%             | 93,02%        | 88,62%        |
| 1. grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)   | 100,00%            | 100,00%       | 100,00%       |
| 2. budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej | 93,37%             | 94,93%        | 88,63%        |
| 3. urządzenia techniczne i maszyny                       | 100,29%            | 89,76%        | 90,01%        |
| 4. środki transportu                                     | 80,29%             | 63,90%        | 51,30%        |
| 5. pozostałe rzeczowe środki trwałe                      | 151,65%            | 100,77%       | 152,81%       |

|                                                                                                |                |                |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>III. Należności długoterminowe</b>                                                          | -              | -              | -              |
| <b>IV. Inwestycje długoterminowe</b>                                                           | 100,00%        | 100,00%        | 100,00%        |
| <b>V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>                                            | 101,10%        | 87,50%         | 88,46%         |
| <b>B. Aktywa obrotowe</b>                                                                      | <b>110,49%</b> | <b>126,16%</b> | <b>139,40%</b> |
| <b>I. Zapasy</b>                                                                               | 109,68%        | 104,49%        | 114,60%        |
| <b>II. Należności krótkoterminowe</b>                                                          | 88,58%         | 71,92%         | 63,71%         |
| 1. Należności od jednostek powiązanych                                                         | -              | -              | -              |
| a) należności z tytułu dostaw i usług                                                          | -              | -              | -              |
| - o okresie spłaty do 12 miesięcy                                                              | -              | -              | -              |
| - o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy                                                         | -              | -              | -              |
| b) inne                                                                                        | -              | -              | -              |
| 2. Należności od pozostałych jednostek                                                         | 88,58%         | 71,92%         | 63,71%         |
| a) należności z tytułu dostaw i usług                                                          | 109,98%        | 103,68%        | 114,03%        |
| - o okresie spłaty do 12 miesięcy                                                              | 109,98%        | 103,68%        | 114,03%        |
| - o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy                                                         | -              | -              | -              |
| b) z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych, zdrowotnych oraz innych świadczeń | 132,92%        | 23,75%         | 31,57%         |
| c) inne                                                                                        | 47,72%         | 104,78%        | 50,01%         |
| d) dochodzone na drodze sądowej                                                                | -              | -              | -              |
| <b>III. Inwestycje krótkoterminowe</b>                                                         | 124,07%        | 132,45%        | 164,33%        |
| 1. Krótkoterminowe aktywa finansowe                                                            | 124,07%        | 132,45%        | 164,33%        |
| a) w jednostkach powiązanych                                                                   | -              | -              | -              |
| - udziały lub akcje                                                                            | -              | -              | -              |
| - inne papiery wartościowe                                                                     | -              | -              | -              |
| - udzielone pożyczki                                                                           | -              | -              | -              |
| - inne krótkoterminowe aktywa finansowe                                                        | -              | -              | -              |
| b) w pozostałych jednostkach                                                                   | -              | 1,51%          | -              |
| - udziały lub akcje                                                                            | -              | -              | -              |
| - inne papiery wartościowe                                                                     | -              | -              | -              |
| - udzielone pożyczki                                                                           | -              | -              | -              |
| - inne krótkoterminowe aktywa finansowe                                                        | -              | 1,51%          | -              |
| c) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne                                                    | 71,69%         | 228,13%        | 163,54%        |
| - środki pieniężne w kasie i na rachunkach                                                     | 102,39%        | 124,78%        | 127,76%        |
| - inne środki pieniężne                                                                        | 66,26%         | 256,34%        | 169,86%        |
| - inne aktywa pieniężne                                                                        | -              | -              | -              |
| d) inne inwestycje krótkoterminowe                                                             | -              | -              | -              |
| 2. Inne inwestycje krótkoterminowe                                                             | -              | -              | -              |
| <b>IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>                                          | 68,49%         | 221,10%        | 151,43%        |
| <b>AKTYWA (suma)</b>                                                                           | <b>97,38%</b>  | <b>98,06%</b>  | <b>95,49%</b>  |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

Analiza aktywów PKS Poznań S.A. w latach 2008 – 2010 wskazuje, że:

- w latach 2008 – 2010 nie wystąpiły istotne zmiany w strukturze majątku PKS Poznań S.A.;
- aktywa trwałe stanowiły w tym okresie od 80,2% do 86,4%, najwyższy udział tej grupy aktywów miał miejsce w 2008 roku, kiedy to na koniec roku aktywa trwałe wyniosły 40 513 879,54 zł;

- najważniejszą pozycję aktywów stanowiły rzeczowe aktywa trwałe, których udział wynosił od 79,2% do 85,3%, a wśród nich zdecydowanie największe wartości miały grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu);
- w kolejnych latach analizowanego okresu zmniejszał się majątek trwały Spółki, na koniec grudnia 2010 roku rzeczowe aktywa trwałe osiągnęły wartość o około 11,4% niższą aniżeli na koniec roku 2008; największy ubytek wartości dotyczył środków transportu i na przestrzeni niespełna dwóch lat wyniósł ponad 4,1 mln zł;
- spośród aktywów obrotowych pierwsze miejsce w strukturze zajmowały w analizowanym okresie inwestycje krótkoterminowe, a przede wszystkim środki pieniężne, które w latach 2008 – 2010 wynosiły od 2,8 mln zł do 6,4 mln zł;
- niewielkie znaczenie w strukturze majątku miały zapasy, których udział w sumie aktywów wahał się w granicach od 1,3% do 1,6%;
- również nieznaczące miejsce w strukturze aktywów zajmowały należności krótkoterminowe, których udział oscylował w granicach od 1,7% do 2,5%;
- rozliczenia międzyokresowe czynne w żadnym z analizowanych lat nie przekroczyły 2,2%.

## **2.4.2 Ocena sytuacji finansowej Spółki**

Przedmiotem niniejszej analizy pasywów przedsiębiorstwa są wielkość, struktury i dynamiki pasywów oraz analiza zadłużenia.

### **2.4.2.1 Analiza wielkości, struktury i dynamiki pasywów bilansu**

Dla celów analizy struktury pasywów podstawowe znaczenie ma podział źródeł finansowania majątku na dwie podstawowe kategorie. Z punktu widzenia własności kapitały dzielimy na:

- własne, pochodzące z wkładów właścicieli oraz z zatrzymanych w jednostce zysków;
- obce, czyli wszelkiego rodzaju kredyty, pożyczki, czy zobowiązania.

W Tabelach 17 - 19 zaprezentowano wielkości, strukturę i dynamikę pasywów bilansu w latach 2008 – 2010.



Tabela 17. Pasywa PKS Poznań S.A. w latach 2008 - 2010

| PASYWA                                                        | 31-12-2008           | 31-12-2009           | 31-12-2010           |
|---------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>A. Kapitał (fundusz) własny</b>                            | <b>42 311 554,50</b> | <b>41 165 987,69</b> | <b>39 377 632,26</b> |
| I. Kapitał (fundusz) podstawowy                               | 3 649 122,70         | 10 000 000,00        | 10 000 000,00        |
| II. Należne wpłaty na kapitał podstawowy (wielkość -)         | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| III. Udziały (akcje) własne (wielkość -)                      | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| IV. Kapitał (fundusz) zapasowy                                | 10 894 843,77        | 4 543 966,47         | 3 556 696,62         |
| V. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny                    | 27 623 182,66        | 27 623 182,66        | 27 623 182,66        |
| VI. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe                   | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| VII. Zysk (strata) z lat ubiegłych                            | 0,00                 | 0,00                 | -11 666,59           |
| VIII. Zysk (strata) netto                                     | 144 405,37           | -1 001 161,44        | -1 790 580,43        |
| IX. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość -) | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| <b>B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania</b>              | <b>4 568 793,91</b>  | <b>4 486 116,12</b>  | <b>5 386 554,04</b>  |
| I. Rezerwy na zobowiązania                                    | 1 803 380,28         | 1 816 721,83         | 1 658 278,60         |
| II. Zobowiązania długoterminowe                               | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 1. Wobec jednostek powiązanych                                | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 2. Wobec pozostałych jednostek                                | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| a) kredyty i pożyczki                                         | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych            | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| c) inne zobowiązania finansowe                                | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| d) inne                                                       | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| III. Zobowiązania krótkoterminowe                             | 2 364 126,21         | 2 360 994,49         | 3 327 292,21         |
| 1. Wobec jednostek powiązanych                                | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| a) z tytułu dostaw i usług                                    | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| - o okresie wymagalności do 12 m-cy                           | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| - o okresie wymagalności powyżej 12 m-cy                      | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| b) inne                                                       | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| 2. Wobec pozostałych jednostek                                | 2 090 614,01         | 2 109 755,30         | 3 086 413,86         |
| a) kredyty i pożyczki                                         | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych            | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| c) inne zobowiązania finansowe                                | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| d) z tytułu dostaw i usług                                    | 1 001 101,08         | 914 757,19           | 1 194 748,32         |
| - o okresie wymagalności do 12 m-cy                           | 994 222,65           | 914 757,19           | 1 186 907,11         |
| - o okresie wymagalności powyżej 12 m-cy                      | 6 878,43             | 0,00                 | 7 841,21             |
| e) zaliczki otrzymane na dostawy                              | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| f) zobowiązania wekslowe                                      | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń     | 607 446,31           | 531 005,67           | 543 296,18           |
| h) z tytułu wynagrodzeń                                       | 232 092,31           | 253 599,24           | 244 631,70           |
| i) inne                                                       | 249 974,31           | 410 393,20           | 1 103 737,66         |
| 3. Fundusze specjalne                                         | 273 512,20           | 251 239,19           | 240 878,35           |
| <b>IV. Rozliczenia międzyokresowe</b>                         | <b>401 287,42</b>    | <b>308 399,80</b>    | <b>400 983,23</b>    |
| <b>PASYWA (suma)</b>                                          | <b>46 880 348,41</b> | <b>45 652 103,81</b> | <b>44 764 186,30</b> |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

Tabela 18. Struktura pasywów PKS Poznań S.A. w latach 2008 - 2010

| PASYWA                                                               | 31-12-2008     | 31-12-2009     | 31-12-2010     |
|----------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>A. Kapitał (fundusz) własny</b>                                   | <b>90,25%</b>  | <b>90,17%</b>  | <b>87,97%</b>  |
| <b>I. Kapitał (fundusz) podstawowy</b>                               | 7,78%          | 21,90%         | 22,34%         |
| <b>II. Należne wpłaty na kapitał podstawowy (wielkość -)</b>         | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| <b>III. Udziały (akcje) własne (wielkość -)</b>                      | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| <b>IV. Kapitał (fundusz) zapasowy</b>                                | 23,24%         | 9,95%          | 7,95%          |
| <b>V. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny</b>                    | 58,92%         | 60,51%         | 61,71%         |
| <b>VI. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe</b>                   | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| <b>VII. Zysk (strata) z lat ubiegłych</b>                            | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| <b>VIII. Zysk (strata) netto</b>                                     | 0,31%          | -2,19%         | -4,03%         |
| <b>IX. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość -)</b> | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| <b>B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania</b>                     | <b>9,75%</b>   | <b>9,83%</b>   | <b>12,03%</b>  |
| <b>I. Rezerwy na zobowiązania</b>                                    | 3,85%          | 3,98%          | 3,70%          |
| <b>II. Zobowiązania długoterminowe</b>                               | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| 1. Wobec jednostek powiązanych                                       | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| 2. Wobec pozostałych jednostek                                       | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| a) kredyty i pożyczki                                                | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych                   | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| c) inne zobowiązania finansowe                                       | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| d) inne                                                              | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| <b>III. Zobowiązania krótkoterminowe</b>                             | 5,04%          | 5,17%          | 7,43%          |
| 1. Wobec jednostek powiązanych                                       | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| a) z tytułu dostaw i usług                                           | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| - o okresie wymagalności do 12 m-cy                                  | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| - o okresie wymagalności powyżej 12 m-cy                             | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| b) inne                                                              | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| 2. Wobec pozostałych jednostek                                       | 4,46%          | 4,62%          | 6,89%          |
| a) kredyty i pożyczki                                                | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych                   | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| c) inne zobowiązania finansowe                                       | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| d) z tytułu dostaw i usług                                           | 2,14%          | 2,00%          | 2,67%          |
| - o okresie wymagalności do 12 m-cy                                  | 2,12%          | 2,00%          | 2,65%          |
| - o okresie wymagalności powyżej 12 m-cy                             | 0,01%          | 0,00%          | 0,02%          |
| e) zaliczki otrzymane na dostawy                                     | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| f) zobowiązania wekslowe                                             | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          |
| g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń            | 1,30%          | 1,16%          | 1,21%          |
| h) z tytułu wynagrodzeń                                              | 0,50%          | 0,56%          | 0,55%          |
| i) inne                                                              | 0,53%          | 0,90%          | 2,47%          |
| 3. Fundusze specjalne                                                | 0,58%          | 0,55%          | 0,54%          |
| <b>IV. Rozliczenia międzyokresowe</b>                                | 0,86%          | 0,68%          | 0,90%          |
| <b>PASYWA (suma)</b>                                                 | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

Tabela 19. Dynamika pasywów PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010

| PASYWA                                                               | 2009 / 2008 | 2010 / 2009 | 2010 / 2008 |
|----------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>A. Kapitał (fundusz) własny</b>                                   | 97,29%      | 95,66%      | 93,07%      |
| <b>I. Kapitał (fundusz) podstawowy</b>                               | 274,04%     | 100,00%     | 274,04%     |
| <b>II. Należne wpłaty na kapitał podstawowy (wielkość -)</b>         | -           | -           | -           |
| <b>III. Udziały (akcje) własne (wielkość -)</b>                      | -           | -           | -           |
| <b>IV. Kapitał (fundusz) zapasowy</b>                                | 41,71%      | 78,27%      | 32,65%      |
| <b>V. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny</b>                    | 100,00%     | 100,00%     | 100,00%     |
| <b>VI. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe</b>                   | -           | -           | -           |
| <b>VII. Zysk (strata) z lat ubiegłych</b>                            | -           | -           | -           |
| <b>VIII. Zysk (strata) netto</b>                                     | -693,30%    | 180,02%     | -1248,05%   |
| <b>IX. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość -)</b> | -           | -           | -           |
| <b>B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania</b>                     | 98,19%      | 120,07%     | 117,90%     |
| <b>I. Rezerwy na zobowiązania</b>                                    | 100,74%     | 91,28%      | 91,95%      |
| <b>II. Zobowiązania długoterminowe</b>                               | -           | -           | -           |
| 1. Wobec jednostek powiązanych                                       | -           | -           | -           |
| 2. Wobec pozostałych jednostek                                       | -           | -           | -           |
| a) kredyty i pożyczki                                                | -           | -           | -           |
| b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych                   | -           | -           | -           |
| c) inne zobowiązania finansowe                                       | -           | -           | -           |
| d) inne                                                              | -           | -           | -           |
| <b>III. Zobowiązania krótkoterminowe</b>                             | 99,87%      | 140,93%     | 140,74%     |
| 1. Wobec jednostek powiązanych                                       | -           | -           | -           |
| a) z tytułu dostaw i usług                                           | -           | -           | -           |
| - o okresie wymagalności do 12 m-cy                                  | -           | -           | -           |
| - o okresie wymagalności powyżej 12 m-cy                             | -           | -           | -           |
| b) inne                                                              | -           | -           | -           |
| 2. Wobec pozostałych jednostek                                       | 100,92%     | 146,29%     | 147,63%     |
| a) kredyty i pożyczki                                                | -           | -           | -           |
| b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych                   | -           | -           | -           |
| c) inne zobowiązania finansowe                                       | -           | -           | -           |
| d) z tytułu dostaw i usług                                           | 91,38%      | 130,61%     | 119,34%     |
| - o okresie wymagalności do 12 m-cy                                  | 92,01%      | 129,75%     | 119,38%     |
| - o okresie wymagalności powyżej 12 m-cy                             | 0,00%       | -           | 114,00%     |
| e) zaliczki otrzymane na dostawy                                     | -           | -           | -           |
| f) zobowiązania wekslowe                                             | -           | -           | -           |
| g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń            | 87,42%      | 102,31%     | 89,44%      |
| h) z tytułu wynagrodzeń                                              | 109,27%     | 96,46%      | 105,40%     |
| i) inne                                                              | 164,17%     | 268,95%     | 441,54%     |
| 3. Fundusze specjalne                                                | 91,86%      | 95,88%      | 88,07%      |
| <b>IV. Rozliczenia międzyokresowe</b>                                | 76,85%      | 130,02%     | 99,92%      |
| <b>PASYWA (suma)</b>                                                 | 97,38%      | 98,06%      | 95,49%      |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

Analiza pasywów PKS Poznań S.A. w latach 2008 – 2010 wskazuje, że:

- wskaźnik udziału kapitału własnego w kapitale całkowitym w całym rozpatrywanym okresie był na zbliżonym poziomie od 0,88 do 0,90 - oznacza to, że w tym okresie Spółka w około 90% finansowała się kapitałem własnym;

- Spółka nie posiadała zobowiązań długoterminowych, zaś zobowiązania krótkoterminowe wynosiły poniżej 7,5% pasywów łącznie.

#### 2.4.2.2 Analiza zadłużenia

Uzupełnieniem analizy strukturalnej pasywów stanowią wskaźniki zadłużenia przedsiębiorstwa ilustrujące jego poziom zadłużenia.

Do najważniejszych z nich należą:

- wskaźnik napięcia = kapitał obcy / kapitał własny
- podstawowy wskaźnik struktury pasywów = kapitał własny / kapitał obcy
- wskaźnik ogólnego zadłużenia = kapitał obcy / suma pasywów

**Tabela 20. Podstawowe wskaźniki charakteryzujące poziom zadłużenia**

| Wyszczególnienie                      | 31-12-2008 | 31-12-2009 | 31-12-2010 |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|
| wskaźnik napięcia                     | 10,80%     | 10,90%     | 13,68%     |
| podstawowy wskaźnik struktury pasywów | 926,10%    | 917,63%    | 731,04%    |
| wskaźnik ogólnego zadłużenia          | 9,75%      | 9,83%      | 12,03%     |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

W rozpatrywanym przedsiębiorstwie wszystkie analizowane wskaźniki zadłużenia utrzymywały się na stosunkowo zbliżonym poziomie. Z uwagi na fakt, że Spółka w zdecydowanej większości (około 90%) finansuje się kapitałem własnym, wskaźniki napięcia i ogólnego zadłużenia plasowały się na niskim poziomie. Tak niski poziom zadłużenia przedsiębiorstwa oznacza małe ryzyko i dużą stabilność działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. W niektórych przypadkach może jednakże sygnalizować brak efektywnego gospodarowania posiadanym majątkiem.

#### 2.4.2.3 Analiza płynności

Badanie płynności finansowej jest kluczowe z punktu widzenia oceny możliwości przetrwania przedsiębiorstwa w krótkim okresie. Do oceny płynności finansowej wykorzystuje się następujące trzy wskaźniki pokazujące relację środków obrotowych o różnym stopniu płynności do zobowiązań bieżących:

- wskaźnik bieżącej płynności (current ratio);
- wskaźnik płynności szybkiej (quick ratio);
- wskaźnik wypłacalności gotówkowej (super quick ratio).

**Wskaźnik bieżącej płynności finansowej (current ratio)** informuje o zdolności przedsiębiorstwa do regulowania zobowiązań w oparciu o aktywa obrotowe. Obliczany jest on w oparciu o następującą formułę:

$$\text{wskaźnik bieżącej płynności} = \text{aktywa obrotowe} / \text{zobowiązania bieżące}$$

Jest to podstawowy wskaźnik płynności finansowej, który przedstawia stopień pokrycia zobowiązań bieżących aktywami obrotowymi. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że jego wzorcowa wartość mieści się w przedziale od 1,2 do 2,0. Zarówno zbyt wysoka, jak i zbyt niska wartość tego wskaźnika, wywołuje negatywne konsekwencje dla przedsiębiorstwa. Niski poziom wskaźnika może wskazywać na kłopoty przedsiębiorstwa z terminowym regulowaniem zobowiązań. Może jednak również świadczyć o agresywnym, nastawionym na szybkie zwiększanie się zysków planie rozwoju, który realizuje dane przedsiębiorstwo.

Z drugiej strony zbyt wysoka jego wartość świadczy o tym, że przedsiębiorstwo niepotrzebnie przechowuje zbyt dużo środków finansowych, które mogłoby wykorzystać na inwestycje, utrzymuje nadmierne zapasy lub posiada trudno ściągalne należności.

Wadą wskaźnika bieżącej płynności jest fakt, iż w aktywach obrotowych znajdują się zapasy oraz rozliczenia międzyokresowe, które jako że są stosunkowo mało płynne, słabo zabezpieczają płynność finansową przedsiębiorstwa. Dlatego też analizę uzupełnia się o wskaźnik szybkiej płynności.

**Wskaźnik szybkiej płynności (quick ratio)** różni się od wskaźnika bieżącej płynności tym, że z aktywów obrotowych eliminowane są mało płynne zapasy i rozliczenia międzyokresowe.

$$\text{Wskaźnik płynności szybkiej} = (\text{aktywa obrotowe} - \text{zapasy} - \text{krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe}) / \text{zobowiązania bieżące}$$

Wskaźnik odzwierciedla natychmiastową zdolność przedsiębiorstwa do spłaty zaciągniętych zobowiązań i ukazuje pokrycie zobowiązań krótkoterminowych aktywami o wysokiej płynności. Jego optymalna wartość powinna mieścić się w przedziale od 1,0 do 1,2, co oznacza, że przedsiębiorstwo może bez trudu spłacać swoje zobowiązania. Niski poziom tego wskaźnika świadczy zazwyczaj o napiętej sytuacji płatniczej.

**Wskaźnik wypłacalności gotówkowej (super quick ratio)**, inaczej zwany wskaźnikiem płynności gotówkowej, służy do określania wypłacalności firmy w bardzo krótkim okresie. Dlatego do jego konstrukcji wykorzystywane są tylko najbardziej płynne aktywa. Formuła obliczeniowa wskaźnika przedstawia się następująco:

$$\text{Wskaźnik wypłacalności gotówkowej} = \frac{\text{środki pieniężne i inne aktywa pieniężne}}{\text{zobowiązania bieżące}}$$

Wskaźnik ten informuje o tym, jaka część zobowiązań bieżących może być uregulowana bez zwłoki, gdyby stały się one w danym momencie wymagalne. Za optymalną wartość tego wskaźnika przyjmuje się 0,2. Wyższy poziom tego wskaźnika oznacza większe bezpieczeństwo wierzycieli. Jednak z punktu widzenia przedsiębiorstwa utrzymywanie nadmiernych stanów środków pieniężnych jest pozbawione racjonalności, ponieważ właściwe ich zainwestowanie może być źródłem przyszłych przychodów i zysków przedsiębiorstwa.

W Tabeli 21 zaprezentowano kształtowanie się wskaźników płynności PKS Poznań S.A. w latach 2008 – 2010.

**Tabela 21. Wskaźniki płynności PKS Poznań S.A. w latach 2008 - 2010**

| Wyszczególnienie                  | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------------------|------|------|------|
| wskaźnik bieżącej płynności       | 2,30 | 2,64 | 2,38 |
| wskaźnik płynności szybkiej       | 1,85 | 2,22 | 1,93 |
| wskaźnik wypłacalności gotówkowej | 1,42 | 1,82 | 1,73 |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

Powyższe dane wskazują, że w całym analizowanym okresie Spółka charakteryzowała się bardzo wysoką płynnością finansową. W każdym przypadku wskaźniki płynności były wyższe aniżeli uważane za optymalne, co może wskazywać na nieracjonalne gospodarowanie środkami pieniężnymi, które gdyby zostały korzystnie zainwestowane mogłyby być źródłem dodatkowych przychodów dla przedsiębiorstwa.

### 2.4.3 Analiza Rachunku Zysków i Strat

Tabela 22. Rachunek zysków i strat PKS Poznań S.A. za lata 2008 – 2010

| RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT<br>(wariant porównawczy)                    | 01.01.2008 –<br>31.12.2008 | 01.01.2009 –<br>31.12.2009 | 01.01.2010 –<br>31.12.2010 |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:</b>    | <b>24 452 335,02</b>       | <b>25 397 658,38</b>       | <b>25 421 602,35</b>       |
| I. Przychody ze sprzedaży produktów (usług)                         | 23 335 487,93              | 25 281 854,71              | 25 236 019,83              |
| II. Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby                  | 58 286,27                  |                            |                            |
| III. Przychody ze sprzedaży towarów i materiałów                    | 1 058 560,82               | 115 803,67                 | 185 582,52                 |
| <b>B. Koszty działalności operacyjnej:</b>                          | <b>29 363 184,37</b>       | <b>27 276 696,41</b>       | <b>27 450 439,68</b>       |
| I. Amortyzacja                                                      | 3 797 887,63               | 3 962 749,40               | 3 028 201,92               |
| II. Zużycie materiałów i energii                                    | 9 279 066,95               | 7 761 077,63               | 8 354 846,99               |
| III. Usługi obce                                                    | 1 814 468,93               | 1 713 927,21               | 1 749 053,76               |
| IV. Podatki i opłaty, w tym:                                        | 1 392 955,95               | 1 455 423,88               | 1 542 290,09               |
| V. Wynagrodzenia                                                    | 9 274 195,88               | 9 415 509,13               | 9 154 695,53               |
| VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia                      | 2 195 494,27               | 2 242 374,98               | 2 354 568,69               |
| VII. Pozostałe koszty rodzajowe                                     | 632 731,38                 | 626 367,36                 | 1 099 269,66               |
| VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów                      | 976 383,38                 | 99 266,82                  | 167 513,04                 |
| <b>C. ZYSK / STRATA NA SPRZEDAŻY (A-B)</b>                          | <b>-4 910 849,35</b>       | <b>-1 879 038,03</b>       | <b>-2 028 837,33</b>       |
| <b>D. Pozostałe przychody operacyjne:</b>                           | <b>5 569 199,52</b>        | <b>1 116 719,58</b>        | <b>318 583,72</b>          |
| I. Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych                   | 7 399,44                   | 5 053,87                   | 4 276,50                   |
| II. Dotacje                                                         | 4 184 214,59               |                            |                            |
| III. Inne przychody operacyjne                                      | 1 377 585,49               | 1 111 665,71               | 314 307,22                 |
| <b>E. Pozostałe koszty operacyjne:</b>                              | <b>603 935,94</b>          | <b>342 952,50</b>          | <b>252 709,59</b>          |
| I. Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych                 |                            |                            |                            |
| II. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych                    |                            |                            |                            |
| III. Inne koszty operacyjne                                         | 603 935,94                 | 342 952,50                 | 252 709,59                 |
| <b>F. ZYSK / STRATA NA DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ (C+D-E)</b>         | <b>54 414,23</b>           | <b>-1 105 270,95</b>       | <b>-1 962 963,20</b>       |
| <b>G. Przychody finansowe:</b>                                      | <b>251 561,40</b>          | <b>208 776,49</b>          | <b>215 270,15</b>          |
| I. Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:                            |                            |                            |                            |
| - od jednostek powiązanych                                          |                            |                            |                            |
| II. Odsetki uzyskane, w tym:                                        | 230 561,40                 | 197 493,69                 | 204 770,15                 |
| - od jednostek powiązanych                                          |                            |                            |                            |
| III. Zysk ze zbycia inwestycji                                      |                            |                            |                            |
| IV. Aktualizacja wartości inwestycji                                |                            |                            |                            |
| V. Inne                                                             | 21 000,00                  | 11 282,80                  | 10 500,00                  |
| <b>H. Koszty finansowe:</b>                                         | <b>956,26</b>              | <b>7 599,98</b>            | <b>21 862,38</b>           |
| I. Odsetki, w tym:                                                  | 808,33                     | 7 599,98                   | 21 689,93                  |
| - dla jednostek powiązanych                                         |                            |                            |                            |
| II. Strata ze zbycia inwestycji                                     |                            |                            |                            |
| III. Aktualizacja wartości inwestycji                               |                            |                            |                            |
| IV. Inne                                                            | 147,93                     |                            | 172,45                     |
| <b>I. ZYSK / STRATA BRUTTO NA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ (F+G-H)</b> | <b>305 019,37</b>          | <b>-904 094,44</b>         | <b>-1 769 555,43</b>       |
| <b>J. Wyniki zdarzeń nadzwyczajnych:</b>                            | <b>0,00</b>                | <b>0,00</b>                | <b>0,00</b>                |
| I. Zyski nadzwyczajne                                               |                            |                            |                            |
| II. Straty nadzwyczajne                                             |                            |                            |                            |
| <b>K. ZYSK / STRATA BRUTTO (I+/-J)</b>                              | <b>305 019,37</b>          | <b>-904 094,44</b>         | <b>-1 769 555,43</b>       |



|                                                                  |                   |                      |                      |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|----------------------|
| L. Podatek dochodowy                                             | 133 909,00        | 4 353,00             | 1 995,00             |
| M. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty) | 26 705,00         | 92 714,00            | 19 030,00            |
| <b>N. ZYSK / STRATA NETTO (K-L-M)</b>                            | <b>144 405,37</b> | <b>-1 001 161,44</b> | <b>-1 790 580,43</b> |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

Podstawowa analiza Rachunku Zysków i Strat w okresie od 2008 do 2010 roku wskazuje, że:

- przychody ze sprzedaży w analizowanym okresie wykazywały tendencję wzrostową; porównując rok 2010 do roku 2008 wzrosły one o około 4,0%;
- w całym rozpatrywanym okresie koszty działalności operacyjnej przewyższały przychody ze sprzedaży; największa różnica miała miejsce w 2008 roku, kiedy to koszty działalności operacyjnej stanowiły aż 120,1% przychodów netto ze sprzedaży;
- najważniejszą pozycją kosztów działalności podstawowej Spółki są wynagrodzenia wraz z narzutami, które w 2010 roku wyniosły około 11,5 mln zł, stanowiło to około 42,1% sumy tej grupy kosztów;
- bardzo ważną pozycję kosztową było zużycie materiałów i energii, które w 2010 roku wyniosło około 30,6% kosztów działalności operacyjnej;
- największa dynamika kosztów rodzajowych w okresie od 2008 do 2010 roku dotyczyła pozostałych kosztów rodzajowych i wyniosła ona 173,7%.

#### **2.4.3.1 Analiza przychodów**

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Poznaniu S.A. prowadzi działalność gospodarczą polegającą na:

- regularnych międzymiastowych przewozach pasażerskich w ramach rozkładu jazdy;
- pasażerskich przewozach turystycznych krajowych i zagranicznych (wynajem autobusów z kierowcą);
- usług dodatkowych:
  1. sprzedaż towarów i materiałów;
  2. obsługa międzynarodowego peronu autobusowego;
  3. wjazdy autobusów obcych przewoźników;
  4. najem i dzierżawa powierzchni;
  5. pozostałe usługi świadczone przez stację obsługi.

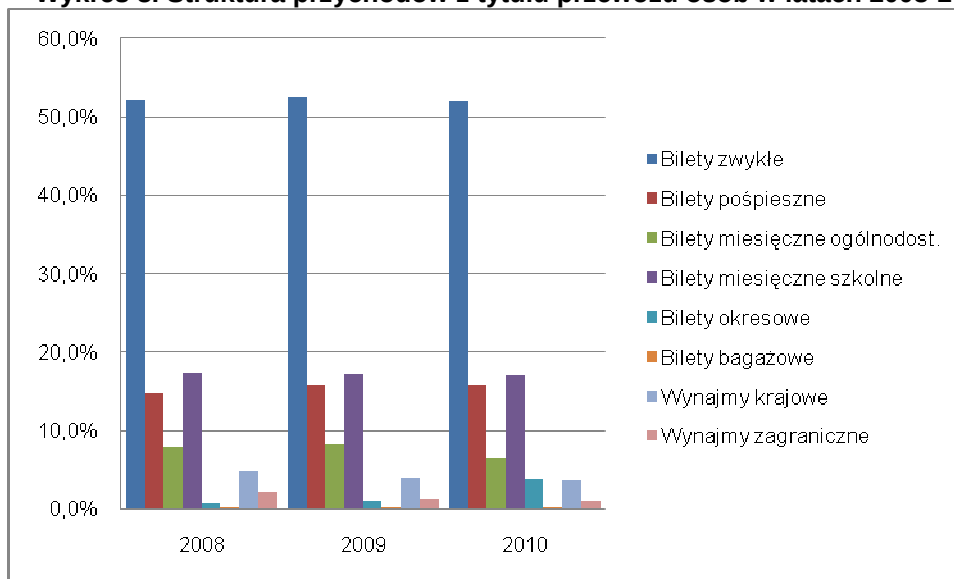
W Tabeli 23 zaprezentowano zestawienie przychodów ze sprzedaży biletów a także pozostałych przychodów, w tym pozostałych przychodów operacyjnych i przychodów finansowych.

Analiza danych wskazuje, że zdecydowanie najważniejszą grupą przychodów były przychody z tytułu przewozu osób, które stanowiły od 72,5% do 74,4% sumy przychodów uzyskiwanych przez Spółkę. Przychody z działalności podstawowej stanowiły w analizowanym okresie od 93,5% do 97,7% sumy przychodów PKS Poznań S.A.

**Tabela 23. Zestawienie wartości sprzedanych biletów oraz pozostałej struktury przychodów za lata 2008 – 2010**

| Lp.                                            | Rodzaj przychodów             | Wielkość przychodów w zł |                      |                      | Wskaźniki struktury przychodów |                |                | Wskaźniki dynamiki przychodów |                |               |
|------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------|--------------------------------|----------------|----------------|-------------------------------|----------------|---------------|
|                                                |                               | 2008                     | 2009                 | 2010                 | 2008                           | 2009           | 2010           | 2009 / 2008                   | 2010 / 2009    | 2010 / 2008   |
| 1                                              | Bilety zwykłe                 | 11 437 489,49            | 10 426 390,44        | 9 938 438,39         | 37,78%                         | 39,02%         | 38,30%         | 91,16%                        | 95,32%         | 86,89%        |
| 2                                              | Bilety pośpieszne             | 3 255 145,31             | 3 121 818,37         | 2 993 144,30         | 10,75%                         | 11,68%         | 11,53%         | 95,90%                        | 95,88%         | 91,95%        |
| 3                                              | Bilety miesięczne ogólnodost. | 1 718 404,11             | 1 644 392,90         | 1 230 312,53         | 5,68%                          | 6,15%          | 4,74%          | 95,69%                        | 74,82%         | 71,60%        |
| 4                                              | Bilety miesięczne szkolne     | 3 799 883,17             | 3 414 841,63         | 3 272 402,44         | 12,55%                         | 12,78%         | 12,61%         | 89,87%                        | 95,83%         | 86,12%        |
| 5                                              | Bilety okresowe               | 155 036,85               | 214 664,40           | 743 215,42           | 0,51%                          | 0,80%          | 2,86%          | 138,46%                       | 346,22%        | 479,38%       |
| 6                                              | Bilety bagażowe               | 42 109,32                | 29 447,68            | 29 828,98            | 0,14%                          | 0,11%          | 0,11%          | 69,93%                        | 101,29%        | 70,84%        |
| 7                                              | Wynajmy krajowe               | 1 060 189,27             | 795 363,71           | 701 132,87           | 3,50%                          | 2,98%          | 2,70%          | 75,02%                        | 88,15%         | 66,13%        |
| 8                                              | Wynajmy zagraniczne           | 474 398,01               | 240 006,98           | 201 559,81           | 1,57%                          | 0,90%          | 0,78%          | 50,59%                        | 83,98%         | 42,49%        |
| <b>Razem z przewozu osób</b>                   |                               | <b>21 942 655,53</b>     | <b>19 886 926,11</b> | <b>19 110 034,74</b> | <b>72,48%</b>                  | <b>74,42%</b>  | <b>73,64%</b>  | <b>90,63%</b>                 | <b>96,09%</b>  | <b>87,09%</b> |
| 9                                              | Pozostałe usługi              | 25 009,72                | 21 234,70            | 31 949,76            | 0,08%                          | 0,08%          | 0,12%          | 84,91%                        | 150,46%        | 127,75%       |
| 10                                             | Prowizje od biletów           | 493 274,44               | 453 543,53           | 431 898,42           | 1,63%                          | 1,70%          | 1,66%          | 91,95%                        | 95,23%         | 87,56%        |
| 12                                             | Wjazdy autokarów              | 874 548,24               | 1 021 725,52         | 1 041 279,28         | 2,89%                          | 3,82%          | 4,01%          | 116,83%                       | 101,91%        | 119,06%       |
| 13                                             | Dotacje                       | 4 184 214,59             | 3 898 424,85         | 3 747 468,10         | 13,82%                         | 14,59%         | 14,44%         | 93,17%                        | 96,13%         | 89,56%        |
| 14                                             | Wynajem i dzierżawa           | 780 928,85               | 821 066,13           | 873 389,53           | 2,58%                          | 3,07%          | 3,36%          | 105,14%                       | 106,37%        | 111,84%       |
| <b>A. Ogółem z podstawowej działalności</b>    |                               | <b>28 300 631,37</b>     | <b>26 102 920,84</b> | <b>25 236 019,83</b> | <b>93,48%</b>                  | <b>97,68%</b>  | <b>97,23%</b>  | <b>92,23%</b>                 | <b>96,68%</b>  | <b>89,17%</b> |
| <b>B. Zmiana stanu produktów</b>               |                               | <b>0</b>                 | <b>0</b>             | <b>0</b>             | <b>0,00%</b>                   | <b>0,00%</b>   | <b>0,00%</b>   | <b>-</b>                      | <b>-</b>       | <b>-</b>      |
| <b>C. Koszt wytworzenia na własne potrzeby</b> |                               | <b>58 286,27</b>         | <b>0</b>             | <b>0</b>             | <b>0,19%</b>                   | <b>0,00%</b>   | <b>0,00%</b>   | <b>0,00%</b>                  | <b>-</b>       | <b>0,00%</b>  |
| <b>D. Przychody ze sprz. towarów</b>           |                               | <b>1 058 560,82</b>      | <b>115 803,67</b>    | <b>185 582,52</b>    | <b>3,50%</b>                   | <b>0,43%</b>   | <b>0,72%</b>   | <b>10,94%</b>                 | <b>160,26%</b> | <b>17,53%</b> |
| 13                                             | Zysk ze zbycia aktywów        | 7 399,44                 | 5 053,87             | 4 276,50             | 0,02%                          | 0,02%          | 0,02%          | 68,30%                        | 84,62%         | 57,79%        |
| 14                                             | Inne przychody operac.        | 596 656,64               | 290 599,58           | 314 307,22           | 1,97%                          | 1,09%          | 1,21%          | 48,70%                        | 108,16%        | 52,68%        |
|                                                | w tym:                        | 0                        | 0                    | 0                    | 0,00%                          | 0,00%          | 0,00%          | -                             | -              | -             |
|                                                | odszkodowania komunikac.      | 132 923,81               | 174 137,13           | 222 374,26           | 0,44%                          | 0,65%          | 0,86%          | 131,01%                       | 127,70%        | 167,29%       |
|                                                | refaktury                     | 32 055,80                | 32 811,92            | 32 008,86            | 0,11%                          | 0,12%          | 0,12%          | 102,36%                       | 97,55%         | 99,85%        |
|                                                | rozw.rez. AURA , inne         | 431 677,03               | 83 650,53            | 59 924,10            | 1,43%                          | 0,31%          | 0,23%          | 19,38%                        | 71,64%         | 13,88%        |
| <b>E. Ogółem pozost.przych.operac.</b>         |                               | <b>604 056,08</b>        | <b>295 653,45</b>    | <b>318 583,72</b>    | <b>2,00%</b>                   | <b>1,11%</b>   | <b>1,23%</b>   | <b>48,94%</b>                 | <b>107,76%</b> | <b>52,74%</b> |
| 15                                             | Dywidendy i udz. w zyskach    | 21 000,00                | 11 200,00            | 10 500,00            | 0,07%                          | 0,04%          | 0,04%          | 53,33%                        | 93,75%         | 50,00%        |
| 16                                             | Odsetki                       | 230 561,40               | 197 576,49           | 204 770,15           | 0,76%                          | 0,74%          | 0,79%          | 85,69%                        | 103,64%        | 88,81%        |
| <b>F. Przychody finansowe</b>                  |                               | <b>251 561,40</b>        | <b>208 776,49</b>    | <b>215 270,15</b>    | <b>0,83%</b>                   | <b>0,78%</b>   | <b>0,83%</b>   | <b>82,99%</b>                 | <b>103,11%</b> | <b>85,57%</b> |
| <b>Ogółem przychody</b>                        |                               | <b>30 273 095,94</b>     | <b>26 723 154,45</b> | <b>25 955 456,22</b> | <b>100,00%</b>                 | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>88,27%</b>                 | <b>97,13%</b>  | <b>85,74%</b> |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

**Wykres 8. Struktura przychodów z tytułu przewozu osób w latach 2008-2010**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

W obrębie przychodów z tytułu przewozu osób najważniejszą pozycję stanowiły przychody z tytułu sprzedaży biletów zwykłych, które pozwoliły analizowanemu przedsiębiorstwu na wypracowanie przychodu na poziomie od 9,9 mln zł (2010) do 11,4 mln zł (2008). W całym rozpatrywanym okresie przychody ze sprzedaży biletów zwykłych stanowiły około 52% przychodów z tytułu przewozu osób.

Ważną pozycję stanowiły przychody ze sprzedaży biletów miesięcznych szkolnych (około 17%), a także biletów pośpiesznych (około 15%).

W niniejszej klasyfikacji do przychodów z tytułu przewozu osób zakwalifikowane zostały również przychody z tytułu wynajmu autobusu z kierowcą (wynajmy krajowe i wynajmy zagraniczne). Jednakże udział tej grupy przychodów systematycznie malał. W 2008 roku przychody z tytułu wynajmu autobusu z kierowcą stanowiły 7% przychodów z tytułu przewozu osób. Dwa lata później udział ten nie stanowił nawet 5%.

Analiza dynamiki przychodów z tytułu przewozu osób wskazuje, że w zdecydowanej większości przychody z tytułu przewozu osób malały. Wyjątek stanowią bilety okresowe, ze sprzedaży których Spółka osiągnęła w 2010 roku przychody o blisko 480% wyższe aniżeli dwa lata wcześniej. Należy jednak mieć na uwadze, że wzrost sprzedanych biletów okresowych miał wpływ na obniżenie się sprzedaży innych biletów, w tym głównej grupy – biletów zwykłych.

### 2.4.3.2 Analiza wielkości sprzedaży biletów

W 2010 roku Spółka sprzedała ogółem 1 728 376 biletów. Największy udział w sprzedaży miały bilety jednorazowe, aż 97%, bilety miesięczne – 2,1%, natomiast bilety okresowe i bagażowe odpowiednio 0,3 i 0,6% (Tabela 24). Wśród biletów jednorazowych dominowały bilety na przejazdy komunikacją zwykłą, stanowiły one bez mała 91,3%, natomiast udział biletów na przejazdy pospieszne wyniósł nieco ponad 8,7%. W puli biletów jednorazowych zwykłych dominują bilety normalne, które stanowią 85,9%, a wśród biletów na komunikację pospieszną udział biletów normalnych sięgnął niespełna 54,8% (Tabela 25).

**Tabela 24. Struktura sprzedaży biletów i przychody z tego tytułu w 2010 r.**

| RODZAJ BILETÓW            | LICZBA<br>SPRZEDANYCH<br>BILETÓW | UDZIAŁ<br>w % | WARTOŚĆ<br>SPRZEDANYCH<br>BILETÓW | UDZIAŁ<br>w % |
|---------------------------|----------------------------------|---------------|-----------------------------------|---------------|
| <b>Bilety jednorazowe</b> | <b>1 676 879</b>                 | <b>97,0%</b>  | <b>12 931 582,69</b>              | <b>71,0%</b>  |
| Zwykłe                    | 1 530 756                        | 88,6%         | 9 938 438,39                      | 54,6%         |
| Pospieszne                | 146 123                          | 8,5%          | 2 993 144,30                      | 16,4%         |
| <b>Bilety miesięczne</b>  | <b>36 385</b>                    | <b>2,1%</b>   | <b>4 502 714,97</b>               | <b>24,7%</b>  |
| ulgowe                    | 32 918                           | 1,9%          | 3 272 402,44                      | 18,0%         |
| normalne                  | 3 467                            | 0,2%          | 1 230 312,53                      | 6,7%          |
| <b>Bilety okresowe</b>    | <b>5 248</b>                     | <b>0,3%</b>   | <b>743 215,42</b>                 | <b>4,1%</b>   |
| <b>Bilety bagażowe</b>    | <b>9 864</b>                     | <b>0,6%</b>   | <b>29 828,98</b>                  | <b>0,2%</b>   |
| <b>Suma</b>               | <b>1 728 376</b>                 | <b>100,0%</b> | <b>18 207 342,06</b>              | <b>100,0%</b> |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z PKS Poznań S.A.*

Analizując wielkość i strukturę przychodów ze sprzedaży biletów należy zauważyć, że największe przychody generuje sprzedaż biletów jednorazowych – 12 931 582,69 PLN, co stanowiło 71% łącznych przychodów ze sprzedaży biletów. Znaczne przychody generuje również sprzedaż biletów miesięcznych, ok. 4,5 mln PLN (24,7%) (w tym bilety miesięczne dla młodzieży szkolnej 72,7%), natomiast 743, 2 tys. PLN (4,1%) przyniósł zbył biletów okresowych, a jedynie 29,8 tys. PLN (0,2%) to przychody z biletów bagażowych.

Sprzedaż biletów jednorazowych zwykłych cechuje się znaczną stabilnością w ciągu całego roku. Wynosi ona średniomiesięcznie ok. 127,6 tys., a wahania nie przekraczają 13%. Minimalny poziom sprzedaży zanotowano w lipcu 2010 r. – 110,9 tys. biletów, a maksymalny w marcu – 144,1 tys. biletów. Jedynie latem dochodzi do widocznego ograniczenia sprzedaży, szczególnie biletów normalnych. Sprzedaje się ich średnio ok. 87 tys. biletów, w stosunku do średnio 114,1 tys. w pozostałych miesiącach roku. Powyższy spadek sprzedaży jest częściowo rekompensowany przez wzrost sprzedaży biletów ulgowych, których zbył w lipcu i sierpniu osiągnął średnio 26,3 tys. podczas gdy w innych miesiącach

nie przekracza 17,4 tys. Wynika to z faktu, że latem uczniowie ze względu na mniejsze potrzeby komunikacyjne i ich mniejszą regularność ograniczają koszty i przestają kupować bilety miesięczne, a jedynie w razie zaistnienia potrzeby kupują bilety jednorazowe (Tabela. 25).

Tabela 25. Wolumen sprzedaży biletów w 2010 r.

|                           | Wielkość sprzedaży                 |                                         |                                  |                |                |
|---------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------|----------------|----------------|
|                           | Średnia miesięczna dla całego roku | Średnia w miesiącach letnich (VII-VIII) | Średnia w pozostałych miesiącach | Maksymalna     | Minimalna      |
| <b>Bilety jednorazowe</b> | <b>139 740</b>                     | <b>128 318</b>                          | <b>142 024</b>                   | <b>156 001</b> | <b>126 044</b> |
| <u>Zwykłe</u>             | <u>127 563</u>                     | <u>113 388</u>                          | <u>130 398</u>                   | <u>144 086</u> | <u>110 893</u> |
| ulgowe                    | 17 967                             | 26 325                                  | 16 295                           | 27 535         | 11 616         |
| normalne                  | 109 596                            | 87 063                                  | 114 103                          | 126 173        | 85 778         |
| <u>Pośpieszne</u>         | <u>12 177</u>                      | <u>14 931</u>                           | <u>11 626</u>                    | <u>15 151</u>  | <u>10 007</u>  |
| ulgowe                    | 5 506                              | 6 033                                   | 5 400                            | 6 048          | 4 078          |
| normalne                  | 6 671                              | 8 898                                   | 6 226                            | 9 103          | 5 586          |
| <b>Bilety miesięczne</b>  | <b>3 347</b>                       | <b>606</b>                              | <b>3 895</b>                     | <b>4 534</b>   | <b>533</b>     |
| ulgowe                    | 3 046                              | 454                                     | 3 564                            | 3 989          | 408            |
| normalne                  | 301                                | 152                                     | 331                              | 545            | 125            |
| <b>Bilety okresowe</b>    | <b>484</b>                         | <b>578</b>                              | <b>465</b>                       | <b>635</b>     | <b>277</b>     |
| <b>Bilety bagażowe</b>    | <b>887</b>                         | <b>1 651</b>                            | <b>734</b>                       | <b>1 802</b>   | <b>400</b>     |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z PKS Poznań S.A.*

Jeszcze większy poziom stabilności wykazuje zbyt biletów jednorazowych na komunikację pospieszną. Analiza sprzedaży ujawnia, że jedynie w trakcie letnich wakacji wzrasta ich sprzedaż, szczególnie biletów normalnych – wzrost o ponad 40% w stosunku do średniej z pozostałych miesięcy (8,9 tys. w stosunku do 6,2 tys.). W przypadku biletów ulgowych wzrost ten sięga jedynie 10% (ok. 6 tys. w stosunku do średnio 5,4 tys. sztuk w pozostałych miesiącach).

Bilety miesięczne najczęściej nabywane przez młodzież szkolną, stąd udział biletów ulgowych wyniósł ponad 96,2%. Przekłada się to na znaczne różnice w sprzedaży w ciągu roku. W miesiącach letnich – lipcu i sierpniu (choć już w czerwcu widać wyraźny spadek – 2700 sztuk, wobec prawie 3200 w maju) sprzedaje się ich średnio jedynie po ok. 450 sztuk, podczas gdy w pozostałych miesiącach (od września do czerwca) średnia sprzedaż przekracza 3200 sztuk.

Odwrotna zależność występuje w przypadku sprzedaży biletów bagażowych. Tu wyraźny szczyt sprzedaży przypada na letnie wakacje, kiedy ich sprzedaż przekracza

średniomiesięcznie 1650 sztuk, a w pozostałej części roku wynosi jedynie 734 sztuk (średniomiesięcznie).

Systematyczny wzrost sprzedaży odnotować można w przypadku biletów okresowych. W od stycznia do grudnia 2010 roku ich sprzedaż wzrosła z 332 do 554 sztuk (+ 66,9%), co oznacza średniomiesięczny wzrost o 4,4%. Rekordowy pod względem sprzedaży był wrzesień, kiedy sprzedano ich aż 635 sztuk.

Wahania poziomu sprzedaży biletów przedstawione powyżej znajdują swoje odzwierciedlenie także w wielkościach przychodów. Zarówno w przypadku biletów miesięcznych szkolnych i miesięcznych ogólnodostępnych, jak i biletów zwykłych jednorazowych najniższe przychody osiągane są w lipcu i sierpniu. W tym samym okresie najwyższe przychody generowane są ze sprzedaży biletów jednorazowych w komunikacji pospiesznej oraz biletów bagażowych, jednak w przypadku tych ostatnich i tak są to niewielkie kwoty nieprzekraczające 6000 PLN miesięcznie

Spółka generuje również przychody z wynajmu autobusów. W 2010 roku wpływy z tego tytułu wyniosły 902,7 tys. PLN. 77,7% tej sumy (ok. 701,1 tys. PLN) pochodziło z wynajmu autokarów na przejazdy krajowe. Największe przychody w tym segmencie rynku osiągane są w maju i czerwcu (łącznie ok. 233 ty. PLN) co wynika z faktu, iż w tym okresie organizuje się najwięcej wycieczek szkolnych do obsługi których dobrze nadaje się posiadany przez Spółkę tabor. Najniższe zaś w pierwszych dwóch i ostatnich dwóch miesiącach roku, kiedy to łączny przychód wyniósł jedynie 115 tys. PLN (średniomiesięcznie niespełna 29 tys. PLN).

Zdecydowanie mniejsze wpływy zrealizowane zostały przy wynajmie autokarów na przejazdy zagraniczne – 201,6 tys. PLN. Najlepszym okresem są miesiące wakacyjne (lipiec, sierpień) a także wrzesień, kiedy to generowanych jest ponad 50% przychodów (prawie 110 tys. PLN). W ciągu 10 miesięcy 2010 r. autobusy Spółki w przewozach międzynarodowych wynajęto 22-krotnie. Najczęściej wybieraną destynacją były Niemcy (8 razy), następnie Bośnia i Hercegowina (5 razy), 2-krtonie udano się do Albanii i na Słowację, a po jednym razie do Austrii, Belgii, Francji, na Litwę i do Wielkiej Brytanii.

Autobusy PKS Poznań S.A. najczęściej wynajmowane były przez szkoły i przedszkola (łącznie około 40%), następnie firmy ok. 30,7%, stowarzyszenia i związki – 15,2%, a także przez urzędy i inne instytucje, parafie oraz osoby prywatne (nieco ponad 8%).

W okresie od 1.01 do 31.10.2010 r. w ramach wynajmu krajowego pokonano dystans ok. 164,5 tys. km a średni przychód z tego tytułu wyniósł 4,95 PLN za każdy kilometr, natomiast w ramach wynajmu zagranicznego wartości te kształtowały się odpowiednio na poziomie 128,1 tys. km i 5,32 PLN/km. W opinii przedstawicieli Spółki przewozy te należą do



opłacalnych, choć nie jest liczona ich rentowność, ponieważ brak dokładnych wyliczeń kosztów przypadających na tego typu przewozy.

## ANALIZA ZMIAN W LATACH 2008 – 2010

W latach 2008 – 2010 nastąpił znaczący spadek sprzedaży biletów o 25,5%, równocześnie doszło do zmniejszenia przychodów z ich sprzedaży (o 10,8%) oraz z wynajmu autobusów z kierowcą (spadek o 41,2%). Najbardziej w tym okresie spadła sprzedaż normalnych biletów miesięcznych – aż o 63%, następnie biletów bagażowych (bez mała o 50%) oraz biletów miesięcznych ulgowych. Na spadek sprzedaży biletów miesięcznych wpływ mogło mieć pojawienie się w ofercie Spółki (od drugiego kwartału 2010r.) konkurencyjnego produktu – biletów okresowych na 30 dni. Okazuje się, że produkt ten został bardzo dobrze przyjęty przez pasażerów. Jest on minimalnie tańszy niż bilet miesięczny, ale największą zaletą, jest że można go zakupić i używać od dowolnego dnia miesiąca. Bilet 30-dniowy posiada jednak pewne ograniczenia, ponieważ jest to bilet pracowniczy i wyłącznie pełnopłatny. Jednak nawet jeśli uwzględniony zostanie wzrost sprzedaży wszystkich biletów okresowych (aż o 84,1%), to łączna liczba sprzedanych biletów miesięcznych i okresowych spadła o 29% (Tabela 26).

Dzięki corocznemu wzrostowi cen biletów odnotowano proporcjonalnie niższy spadek przychodów niż by to wynikało ze spadku wolumenu sprzedaży. Łączna wartość przychodów w latach 2008 – 2010 zmniejszyła się o 12,9%. Największy spadek nastąpił we wpływach z wynajmu autobusów wraz z kierowcą – o ponad 41%. O 29,2% zmniejszyły się przychody ze sprzedaży biletów bagażowych, te ostatnie mają jednak minimalny udział w sumie przychodów (tylko ok. 0,16%). Za zdecydowanie poważniejszy należy uznać spadek przychodów ze sprzedaży biletów jednorazowych – o 12%, a szczególnie z biletów na komunikację zwykłą – o 13,1%

**Tabela 26. Sprzedaż biletów i przychody z przewozu osób w latach 2008 – 2010**

|                                      | 2008             | 2010             | zmiana<br>ilości<br>w % | 2008                 | 2010                 | zmiana<br>wartości<br>w % |
|--------------------------------------|------------------|------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|---------------------------|
|                                      | ilość            |                  |                         | wartość              |                      |                           |
| zwykłe                               | 2 057 311        | 1 530 756        | -25,6%                  | 11 437 489,49        | 9 938 438,39         | -13,1%                    |
| pośpieszne                           | 185 006          | 146 123          | -21,0%                  | 3 255 145,31         | 2 993 144,30         | -8,0%                     |
| <b>Łącznie bilety jednorazowe</b>    | <b>2 242 317</b> | <b>1 676 879</b> | <b>-25,2%</b>           | <b>14 692 634,80</b> | <b>12 931 582,69</b> | <b>-12,0%</b>             |
| miesięczne ulgowe                    | 46 444           | 32 918           | -29,1%                  | 3 799 883,17         | 3 272 402,44         | -13,9%                    |
| miesięczne normalne                  | 9 375            | 3 467            | -63,0%                  | 1 718 404,11         | 1 230 312,53         | -28,4%                    |
| okresowe                             | 2 850            | 5 248            | 84,1%                   | 155 036,85           | 743 215,42           | 379,4%                    |
| <b>Łącznie bilety mieś. i okres.</b> | <b>58 669</b>    | <b>41 633</b>    | <b>-29,0%</b>           | <b>5 673 324,13</b>  | <b>5 245 930,39</b>  | <b>-7,5%</b>              |

|                        |                  |                  |               |                      |                      |               |
|------------------------|------------------|------------------|---------------|----------------------|----------------------|---------------|
| <b>Bilety bagażowe</b> | <b>19 564</b>    | <b>9 864</b>     | <b>-49,6%</b> | <b>42 109,32</b>     | <b>29 828,98</b>     | <b>-29,2%</b> |
| krajowe                | -                | -                | -             | 1 060 189,27         | 701 132,87           | -33,9%        |
| zagraniczne            | -                | -                | -             | 474 398,01           | 201 559,81           | -57,5%        |
| <b>Łącznie wynajem</b> | -                | -                | -             | <b>1 534 587,28</b>  | <b>902 692,68</b>    | <b>-41,2%</b> |
| <b>Łącznie</b>         | <b>2 320 550</b> | <b>1 728 376</b> | <b>-25,5%</b> | <b>21 942 655,53</b> | <b>19 110 034,74</b> | <b>-12,9%</b> |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

Najmniejszy procentowo spadek przychodów nastąpił ze sprzedaży biletów miesięcznych i okresowych – 7,5%. Należy jednak zauważyć, że o ile przychody z biletów miesięcznych zwykłych spadły o ponad 28%, o tyle przychód z biletów okresowych wzrósł o prawie 380%! Uwzględniając fakt, że średnia cena biletów okresowych w ciągu tych 3 lat wzrosła ponad 2,5-krotnie należy domniemywać, że spadek sprzedaży biletów miesięcznych został w dużej mierze zrekompensowany wzrostem sprzedaży biletów okresowych 30-dniowych. Zachodzi uzasadniona obawa, że w przyszłości będzie dochodzić do dalszej kanibalizacji w obrębie tych dwóch produktów.

W wyniku przeprowadzonej analizy wolumenu sprzedanych biletów i przychodów uzyskanych z tego tytułu można stwierdzić, że jedynym pozytywem jest fakt, iż w 2010 r. udało się generalnie zmniejszyć dynamikę spadku spadków w stosunku do spadków odnotowanych w 2009 r. Niestety wciąż następuje wyraźny spadek liczby przewożonych pasażerów, która w 2010 r. wyniosła 2 849 485 osób w stosunku do 3 186 285 rok wcześniej. Spadek liczby pasażerów jest mniejszy niż liczby sprzedanych biletów, co oznacza, że posiadacze biletów okresowych i miesięcznych jeżdżą częściej niż rok wcześniej.

#### **2.4.3.3 Analiza kosztów**

Struktura kosztów Spółki za 12 miesięcy 2010r. w odniesieniu do analogicznego okresu 2009 i 2008 roku została zaprezentowana w Tabeli 27. Należy zaznaczyć, że struktura kosztów za lata 2009 i 2008 została sprowadzona do warunków porównywalnych, które obowiązują w 2010r.

Tabela 27. Struktura i dynamika kosztów PKS Poznań S.A. za 12 miesięcy w latach 2008 – 2010

| Rodzaj kosztów                              | 2008                | Wsk. str.     | 2009                | Wsk. Str.     | 2010                | Wsk. Str.     | 2009 /2008     | 2010/2009      | 2010/2008      |
|---------------------------------------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>I. Amortyzacja</b>                       | <b>3 797 887,63</b> | <b>13,38%</b> | <b>3 962 749,40</b> | <b>14,58%</b> | <b>3 028 201,92</b> | <b>11,10%</b> | <b>104,34%</b> | <b>76,42%</b>  | <b>79,73%</b>  |
| <b>II. Zużycie materiałów, w tym:</b>       | <b>8 649 786,28</b> | <b>30,47%</b> | <b>7 099 960,52</b> | <b>26,12%</b> | <b>7 689 594,18</b> | <b>28,18%</b> | <b>82,08%</b>  | <b>108,30%</b> | <b>88,90%</b>  |
| olej napędowy                               | 6 587 962,04        | 23,21%        | 5 383 741,26        | 19,81%        | 5 890 129,93        | 21,59%        | 81,72%         | 109,41%        | 89,41%         |
| ogumienie                                   | 256 157,78          | 0,90%         | 202 119,85          | 0,74%         | 192 923,89          | 0,71%         | 78,90%         | 95,45%         | 75,31%         |
| części zamienne                             | 1 131 255,62        | 3,99%         | 985 983,63          | 3,63%         | 972 504,78          | 3,56%         | 87,16%         | 98,63%         | 85,97%         |
| pozostałe                                   | 674 410,84          | 2,38%         | 528 115,78          | 1,94%         | 634 035,58          | 2,32%         | 78,31%         | 120,06%        | 94,01%         |
| <b>III. Zużycie energii, w tym:</b>         | <b>629 280,67</b>   | <b>2,22%</b>  | <b>661 117,11</b>   | <b>2,43%</b>  | <b>665 252,81</b>   | <b>2,44%</b>  | <b>105,06%</b> | <b>100,63%</b> | <b>105,72%</b> |
| woda                                        | 107 367,48          | 0,38%         | 85 607,53           | 0,31%         | 78 402,62           | 0,29%         | 79,73%         | 91,58%         | 73,02%         |
| ciepłota                                    | 86 698,68           | 0,31%         | 60 456,43           | 0,22%         | 932,12              | 0,00%         | 69,73%         | 1,54%          | 1,08%          |
| gaz                                         | 224 656,17          | 0,79%         | 243 021,35          | 0,89%         | 279 403,56          | 1,02%         | 108,17%        | 114,97%        | 124,37%        |
| energia elektryczna                         | 210 558,34          | 0,74%         | 272 031,80          | 1,00%         | 306 514,51          | 1,12%         | 129,20%        | 112,68%        | 145,57%        |
| <b>IV. Usługi obce, w tym:</b>              | <b>1 814 468,90</b> | <b>6,39%</b>  | <b>1 713 927,21</b> | <b>6,31%</b>  | <b>1 749 053,76</b> | <b>6,41%</b>  | <b>94,46%</b>  | <b>102,05%</b> | <b>96,39%</b>  |
| remontowo budowlano konserw.                | 236 440,64          | 0,83%         | 284 918,85          | 1,05%         | 344 127,30          | 1,26%         | 120,50%        | 120,78%        | 145,54%        |
| promocja                                    | 27 691,63           | 0,10%         | 7 428,18            | 0,03%         | 15 542,99           | 0,06%         | 26,82%         | 209,24%        | 56,13%         |
| reprezentacja i reklama                     | 21 861,47           | 0,08%         | 11 597,93           | 0,04%         | 12 008,98           | 0,04%         | 53,05%         | 103,54%        | 54,93%         |
| usł. poczt. kurir. transp.                  | 26 216,06           | 0,09%         | 25 107,69           | 0,09%         | 26 229,25           | 0,10%         | 95,77%         | 104,47%        | 100,05%        |
| usł. telekomunikacyjne                      | 105 479,97          | 0,37%         | 104 430,65          | 0,38%         | 94 197,82           | 0,35%         | 99,01%         | 90,20%         | 89,30%         |
| usł. najmu dzierżawy i leasingu             | 1 797,64            | 0,01%         | 2 759,42            | 0,01%         | 13 271,13           | 0,05%         | 153,50%        | 480,94%        | 738,25%        |
| usł. audytu prawne, doradcze                | 48 338,84           | 0,17%         | 30 735,00           | 0,11%         | 46 117,96           | 0,17%         | 63,58%         | 150,05%        | 95,41%         |
| usł. informatyczne                          | 152 923,99          | 0,54%         | 146 872,78          | 0,54%         | 144 592,85          | 0,53%         | 96,04%         | 98,45%         | 94,55%         |
| usł. dozoru i kontroli biletów              | 601 747,20          | 2,12%         | 600 045,42          | 2,21%         | 528 731,44          | 1,94%         | 99,72%         | 88,12%         | 87,87%         |
| usł. czystości, komunalne                   | 224 890,74          | 0,79%         | 212 371,98          | 0,78%         | 211 256,47          | 0,77%         | 94,43%         | 99,47%         | 93,94%         |
| inne obce                                   | 282 965,65          | 1,00%         | 212 116,03          | 0,78%         | 242 731,31          | 0,89%         | 74,96%         | 114,43%        | 85,78%         |
| usł. bankowe                                | 84 115,07           | 0,30%         | 75 543,28           | 0,28%         | 70 246,26           | 0,26%         | 89,81%         | 92,99%         | 83,51%         |
| <b>V. Podatki i opłaty, w tym:</b>          | <b>1 392 955,95</b> | <b>4,91%</b>  | <b>1 455 423,88</b> | <b>5,36%</b>  | <b>1 542 290,09</b> | <b>5,65%</b>  | <b>104,48%</b> | <b>105,97%</b> | <b>110,72%</b> |
| podatek od nieruchomości                    | 398 517,00          | 1,40%         | 412 191,00          | 1,52%         | 422 488,00          | 1,55%         | 103,43%        | 102,50%        | 106,02%        |
| podatek od środków transportu               | 294 242,00          | 1,04%         | 301 090,00          | 1,11%         | 292 231,00          | 1,07%         | 102,33%        | 97,06%         | 99,32%         |
| VAT                                         | 12 950,54           | 0,05%         | 10 429,32           | 0,04%         | 4 739,85            | 0,02%         | 80,53%         | 45,45%         | 36,60%         |
| opłaty skarb. Administr. Notar.             | 10 733,62           | 0,04%         | 21 995,48           | 0,08%         | 15 822,69           | 0,06%         | 204,92%        | 71,94%         | 147,41%        |
| opłata za wiecz. użytk. gruntów             | 276 244,05          | 0,97%         | 281 182,55          | 1,03%         | 281 182,55          | 1,03%         | 101,79%        | 100,00%        | 101,79%        |
| opłata za gospod. korzystanie ze środowiska | 59 842,00           | 0,21%         | 44 213,00           | 0,16%         | 50 539,83           | 0,19%         | 73,88%         | 114,31%        | 84,46%         |
| opłata za koncesje i licencje               | 47 536,13           | 0,17%         | 85 850,43           | 0,32%         | 73 927,48           | 0,27%         | 180,60%        | 86,11%         | 155,52%        |
| opłata za drogi krajowe                     | 116 563,61          | 0,41%         | 112 065,10          | 0,41%         | 179 458,70          | 0,66%         | 96,14%         | 160,14%        | 153,96%        |
| PFRON                                       | 176 327,00          | 0,62%         | 186 407,00          | 0,69%         | 210 731,00          | 0,77%         | 105,72%        | 113,05%        | 119,51%        |
| inne                                        |                     | 0,00%         |                     | 0,00%         | 11 168,99           | 0,04%         | -              | -              | -              |

|                                                        |                      |                |                      |                |                      |                |                |                |                |
|--------------------------------------------------------|----------------------|----------------|----------------------|----------------|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>VI. Wynagrodzenia</b>                               | <b>9 274 195,88</b>  | <b>32,67%</b>  | <b>9 415 509,13</b>  | <b>34,64%</b>  | <b>9 154 695,53</b>  | <b>33,55%</b>  | <b>101,52%</b> | <b>97,23%</b>  | <b>98,71%</b>  |
| <b>VII. Ubezpieczenia społeczne i inne św., w tym:</b> | <b>2 195 494,27</b>  | <b>7,73%</b>   | <b>2 242 374,98</b>  | <b>8,25%</b>   | <b>2 354 568,69</b>  | <b>8,63%</b>   | <b>102,14%</b> | <b>105,00%</b> | <b>107,25%</b> |
| ZUS + FGŚP + FP                                        | 1 576 610,74         | 5,55%          | 1 575 586,99         | 5,80%          | 1 585 410,41         | 5,81%          | 99,94%         | 100,62%        | 100,56%        |
| ZFŚS                                                   | 389 310,02           | 1,37%          | 402 035,31           | 1,48%          | 399 127,79           | 1,46%          | 103,27%        | 99,28%         | 102,52%        |
| ryczałty                                               | 32 778,13            | 0,12%          | 31 928,69            | 0,12%          | 33 429,97            | 0,12%          | 97,41%         | 104,70%        | 101,99%        |
| dopłaty do biletów                                     | 131 230,51           | 0,46%          | 154 952,30           | 0,57%          | 398 058,21           | 1,46%          | 118,08%        | 256,89%        | 303,33%        |
| (badania,szkolenia,inne)                               | 65 564,87            | 0,23%          | 95 738,14            | 0,35%          | 67 215,54            | 0,25%          | 146,02%        | 70,21%         | 102,52%        |
| rezerwa                                                |                      | 0,00%          | -17 866,45           | -0,07%         | -128 673,23          | -0,47%         | -              | 720,19%        | -              |
| <b>VIII. Pozostałe koszty rodzajowe, w tym:</b>        | <b>632 731,38</b>    | <b>2,23%</b>   | <b>626 367,36</b>    | <b>2,30%</b>   | <b>1 099 269,66</b>  | <b>4,03%</b>   | <b>98,99%</b>  | <b>175,50%</b> | <b>173,73%</b> |
| delegacje krajowe                                      | 24 110,82            | 0,08%          | 16 378,85            | 0,06%          | 29 411,77            | 0,11%          | 67,93%         | 179,57%        | 121,99%        |
| delegacje zagraniczne                                  | 62 096,97            | 0,22%          | 39 811,57            | 0,15%          | 30 032,56            | 0,11%          | 64,11%         | 75,44%         | 48,36%         |
| ubezpieczenie środków transport.                       | 222 011,09           | 0,78%          | 239 098,52           | 0,88%          | 703 126,00           | 2,58%          | 107,70%        | 294,07%        | 316,71%        |
| pozostałe ubezpieczenia                                | 19 310,00            | 0,07%          | 16 823,00            | 0,06%          | 19 048,00            | 0,07%          | 87,12%         | 113,23%        | 98,64%         |
| opłata za wjazdy na inne dworce                        | 179 151,00           | 0,63%          | 186 328,66           | 0,69%          | 199 408,87           | 0,73%          | 104,01%        | 107,02%        | 111,31%        |
| pro wizja za sprzedane bilety                          | 107 170,97           | 0,38%          | 95 893,51            | 0,35%          | 97 539,70            | 0,36%          | 89,48%         | 101,72%        | 91,01%         |
| pozostałe koszty                                       | 18 880,53            | 0,07%          | 32 033,25            | 0,12%          | 20 702,76            | 0,08%          | 169,66%        | 64,63%         | 109,65%        |
| <b>Ogółem koszty rodzajowe</b>                         | <b>28 386 800,96</b> | <b>100,00%</b> | <b>27 177 429,59</b> | <b>100,00%</b> | <b>27 282 926,64</b> | <b>100,00%</b> | <b>95,74%</b>  | <b>100,39%</b> | <b>96,11%</b>  |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

Tak jak wcześniej wspomniano, **najważniejszym kosztem** PKS Poznań S.A. są **wynagrodzenia** powiększone o świadczenia na rzecz pracowników, które w analizowanym okresie stanowiły **od 40,4% do 42,9%** kosztów rodzajowych.

**Drugie miejsce** w strukturze kosztów rodzajowych od lat zajmuje **zużycie materiałów i energii**, którego udział wahał się w granicach **od 28,6% do 32,7%**. Najważniejszą składową tych kosztów jest olej napędowy, którego na przestrzeni 12 miesięcy zużyto o wartości 6,6 mln zł w 2008, 5,4 mln zł w 2009 i 5,9 mln zł w 2010 roku, co było przede wszystkim konsekwencją wzrostu cen paliw. Dynamika tej pozycji kosztów na przestrzeni lat 2008-2010 wyniosła około 89,0%, co oznacza, że koszty te zmniejszyły się o około 11,0%. Kolejną istotną pozycję kosztów zużycia materiałów były części zamienne, które jednak w kolejnych latach analizowanego okresu zmniejszały się. Pozostałe pozycje kosztów zużycia materiałów i energii w ujęciu 12 miesięcy wartościowo zdecydowanie nie przekraczały 700 tys. zł.

**Ważną pozycję** kosztów rodzajowych **stanowi amortyzacja**, której udział w strukturze tych kosztów wahał się w granicach **od 11,1% do 14,6%**. W związku z brakiem znaczących inwestycji w ostatnim roku analizowanego okresu wielkość amortyzacji uległa zmniejszeniu.

Spośród usług obcych najważniejszą pozycję kosztową były w rozpatrywanym okresie koszty usług dozoru i kontroli biletów. Na podstawie powyższych danych można wnioskować, że średnie miesięczne koszty z tego tytułu wynosiły do około 44 tys zł w 2010 roku do 50 tys zł w 2008 i 2009 roku.

#### 2.4.3.4 Rentowność linii

Poza oceną rentowności sprzedaży ogółem niezwykle ważnym czynnikiem, mającym niewątpliwie wpływ na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie PKS jest rentowność poszczególnych linii.

W tabeli 28 zaprezentowano zestawienie średniej rentowności linii za 11 miesięcy 2009 i 2010 roku realizowanych przez PKS Poznań S.A. W zestawieniu tym zastosowano następujące oznaczenia:

**rentowność RJ** – oznacza rentowność przy kosztach bezpośrednich (bez amortyzacji autobusów) dla realizacji kursów

**rentowność Spółki** – oznacza rentowność przy kosztach ogółem ponoszonych przez Spółkę.

**Tabela 28. Zestawienie średniej rentowności linii za 11 miesięcy 2009 i 2010 roku realizowanych przez PKS Poznań S.A.**

| Poziom rentowności |                  | średnia RJ<br>2009 za<br>11-m-cy | Udział<br>w % | średnia<br>spółki 2009<br>za 11 m-cy | Udział<br>w % | średnia RJ<br>2010 za 11-<br>m-cy | Udział<br>w % | średnia<br>spółki 2010<br>za 11 m-cy | Udział<br>w % |
|--------------------|------------------|----------------------------------|---------------|--------------------------------------|---------------|-----------------------------------|---------------|--------------------------------------|---------------|
| Nierentowne        | wysoko           | 0                                | 0             | 7                                    | 3,5           | 1                                 | 0,5           | 40                                   | 20,8          |
|                    | średnio          | 7                                | 3,5           | 45                                   | 22,5          | 25                                | 13            | 44                                   | 22,9          |
|                    | nisko            | 52                               | 26            | 49                                   | 24,5          | 45                                | 23,4          | 52                                   | 27,1          |
| Rentowne           | nisko            | 51                               | 25,5          | 49                                   | 24,5          | 56                                | 29,2          | 33                                   | 17,1          |
|                    | średnio          | 43                               | 21,5          | 29                                   | 14,5          | 35                                | 18,2          | 12                                   | 6,3           |
|                    | wysoko           | 40                               | 20            | 16                                   | 8             | 25                                | 13            | 8                                    | 4,2           |
|                    | bardzo<br>wysoko | 7                                | 3,5           | 5                                    | 2,5           | 5                                 | 2,6           | 3                                    | 1,6           |
| SUMA               |                  | 200                              | 100           | 200                                  | 100           | 192                               | 100           | 192                                  | 100           |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

Analiza danych zawartych w tabeli wskazuje, że w 2010 roku w stosunku do roku 2009 spadła rentowność większości linii. Sytuacja taka wystąpiła zarówno w odniesieniu do rentowności przy kosztach bezpośrednich, jak również przy kosztach ogółem ponoszonych przez Spółkę.

Spośród średnio 200 linii, jakie były obsługiwane przez PKS Poznań S.A. w 2009 r. nierentownych było 59 linii (przy kosztach bezpośrednich) – 24,5% oraz 101 linii (przy kosztach ogółem) – 50,5%.

W roku 2010 sytuacja ta przedstawiała się znacznie gorzej, albowiem spośród 192 linii obsługiwanych przez Spółkę średnią rentowność poniżej zera wykazywało aż 71 obsługiwanych linii (przy kosztach bezpośrednich) – 37% oraz aż 136 linii (przy kosztach ogółem) – 70,8%.

Ponadto w rozpatrywanym okresie osiągnięte wskaźniki rentowności były coraz gorsze. W 2009 roku PKS Poznań S.A. osiągał co najmniej średnią rentowność (przy kosztach ogółem ponoszonych przez Spółkę) na 50 liniach (25% wszystkich linii), natomiast w 2010 r. ta liczba spadła do zaledwie 23 (12,1% linii).

Do najbardziej rentownych linii w 2009 roku należały:

- NOWY TOMYŚL, D.A.-CHRAPLEWO, WIEŚ przez: RÓŻA-KUŚLIN (średnia RJ = 12,13; średnia Spółki = 11,21);
- KARCZEWO-GRODZISK WLKP., P.D. przez: KAMIENIEC K/GRODZISKA (średnia RJ = 10,22; średnia Spółki = 9,30);
- POZNAŃ, D.A.-STĘSZEW, D.K. przez: KOMORNIKI, CENTRUM K/POZNANIA (średnia RJ = 7,70; średnia Spółki = 6,78).

Do najbardziej nierentownych linii w tym okresie zaliczyć natomiast należy:

- ZBAŚZYŃ, RYNEK-TRZCIEL, RYNEK przez: LUTOL MOKRY (średnia RJ = -1,65; średnia Spółki = -2,57);
- GRODZISK WLKP., P.D.-WIELICHOWO, RYNEK przez: ŁUBNICA (średnia RJ = -1,63; średnia Spółki = -2,55);
- ŚRODA WLKP., P.D.-MURZYNOWO KOŚCIELNE przez: POŁĄŻEJEWO (średnia RJ = -1,58; średnia Spółki = -2,50).

Do najbardziej rentownych linii w 2010 roku należały:

- NOWY TOMYŚL, D.A.-CHRAPLEWO, WIEŚ przez: RÓŻA-KUŚLIN (średnia RJ = 12,03; średnia Spółki = 10,82);
- KARCZEWO-GRODZISK WLKP., P.D. przez: KAMIENIEC K/GRODZISKA (średnia RJ = 10,22; średnia Spółki = 9,01);
- DUSZNIKI WLKP.-NOWY TOMYŚL, D.A. przez: KUŚLIN (średnia RJ = 6,38; średnia Spółki = 5,17).

Najbardziej nierentownymi liniami w tym okresie były:

- ZBAŚZYŃ, RYNEK-TRZCIEL, RYNEK przez: LUTOL MOKRY (średnia RJ = -2,16; średnia Spółki = -3,37);



- DOLSK-MSZCZYCZYN przez: POKRZYWNICA, SKRZ. K/DOLSKA (średnia RJ = -1,99; średnia Spółki = -3,20);
- POZNAŃ, D.A.-ŚRODA WLKP., P.D. przez: TULCE-KREROWO, PAŁAC-PŁAWCE (średnia RJ = -1,98; średnia Spółki = -3,19).

W celu zahamowania powyższych niekorzystnych tendencji zarząd PKS Poznań S.A. powinien jak najszybciej przeprowadzić bardzo szczegółową analizę obsługiwanych linii i kursów na nich realizowanych. Należy dążyć do jak najszybszego zaprzestania świadczenia przewozów na najbardziej nierentownych liniach, o ile oczywiście linie te nie są funkcjonalnie połączone z innymi ważnymi (rentownymi) dla Spółki liniami. Należy również dokonać analizy frekwencji na poszczególnych kursach i zlikwidować te kursy, na których liczba pasażerów jest najmniejsza. Warto również przeanalizować godziny odjazdów autobusów pod kątem rzeczywistych potrzeb pasażerów szczególnie tych zakupujących bilety miesięczne i okresowe.

Efektem powyższych działań będzie ograniczenie pracy przewozowej, co przyniesie spadek liczby pasażerów, jednakże dalsze dostosowanie rozkładu do faktycznych potrzeb pasażerów powinno podnieść frekwencję pasażerów i tym samym przyczynić się do poprawy wskaźników rentowności. Działania analityczne i dostosowawcze powinny być prowadzone stale.

## PODSUMOWANIE DIAGNOZY - ANALIZA SWOT-TOWS

Reasumpcję diagnozy PKS Poznań S.A. przygotowano w ujęciu instrumentu analizy strategicznej zwanego Analizą Silnych i Słabych Stron oraz Szans i Zagrożeń (SWOT).

W świetle analiz przeprowadzonych w obszarze różnych zagadnień autorzy poszczególnych części podjęli wspólną próbę syntezy w ramach procesu opisanego poniżej.

### Procedura opracowania rezultatów analizy SWOT-TOWS

Na posiedzeniu roboczym zespołu wykonawczego dn. 9.02.2011r.: E. Andrzejewska, M. Daroń, J. Kuczyński, H. Igliński, S. Parus, J. Szewieczek-Handsche, S. Wójciński sformułowano:

- 1) Listę czynników – atrybutów firmy zakwalifikowanych w trakcie burzy mózgów do atutów lub słabości z określeniem stopnia natężenia w przedziale od 1 (min) do 3 (max)
- 2) Listę czynników i warunków tzw. otoczenia firmy zakwalifikowanych w trakcie debaty intelektualnej do szans lub zagrożeń, także z określeniem stopnia natężenia w przedziale od 1 (min.) do 3 (max.)

## ZESTAWIENIE ATUTÓW I SŁABOŚCI

|                                                            | ATUTY          | SŁABOŚCI       |
|------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>I POTENCJAŁ MATERIALNY</b>                              |                |                |
| 1. fakt posiadania nieruchomości                           | 3              |                |
| 2. standard, nowoczesność obiektów (nieruchomości)         |                | 1              |
| 3. wiek, zużycie taboru                                    |                | 2              |
| 4. innowacyjność                                           | 1              |                |
| 5. sprawność zaplecza obsługi technicznej                  | 1              |                |
| <b>II RYNEK, MARKETING</b>                                 |                |                |
| 1. gromadzenie i analiza danych                            | 1              |                |
| 2. dostosowanie taboru do potrzeb pasażerów (elastyczność) |                | 1              |
| 3. dostosowanie linii (kursów) do potrzeb pasażerów        | 2              |                |
| 4. lojalność pasażerów                                     |                | 2              |
| 5. promocja, reklama, image                                | 1              |                |
| <b>III ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE</b>                       |                |                |
| 1. kontrola i monitoring pracy przewozowej                 | 1              |                |
| 2. system controllingu                                     |                | 2              |
| 3. znaczenie związków zawodowych                           |                | 2              |
| <b>IV KADRY</b>                                            |                |                |
| 1. kwalifikacje i doświadczenie kadry                      | 2              |                |
| 2. kultura organizacyjna i zaangażowanie                   |                | 2              |
| 3. rola motywacji w zarządzaniu kadrą                      |                | 2              |
| <b>V FINANSE</b>                                           |                |                |
| 1. płynność finansowa                                      | 2              |                |
| 2. rentowność majątku                                      |                | 2              |
| 3. rentowność kapitałów                                    |                | 2              |
| 4. rentowność sprzedaży                                    |                | 3              |
| 5. poziom zadłużenia                                       | 2              |                |
| <b>RAZEM</b>                                               | <b>10 (16)</b> | <b>11 (21)</b> |

## ZESTAWIENIE SZANS I ZAGROŻEŃ

|                                           | SZANSE         | ZAGROŻENIA     |
|-------------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>I CZYNNIKI EKONOMICZNE</b>             |                |                |
| 1. stan i perspektywy gospodarki (pkb)    |                | 1              |
| 2. możliwości finansowania zewnętrznego   | 1              |                |
| 3. koszty energii                         |                | 1              |
| 4. koszty paliw                           |                | 1              |
| 5. cena pozostałych czynników produkcji   |                | 1              |
| 6. poziom infrastruktury drogowej         |                | 1              |
| <b>II CZYNNIKI PRAWNO-ADMINISTRACYJNE</b> |                |                |
| 1. koncesjonowanie                        | 2              |                |
| 2. antymonopol                            |                | 1              |
| 3. otwarty rynek                          | 1              |                |
| 4. procedury przetargowe                  | 1              |                |
| <b>III RYNKI</b>                          |                |                |
| 1. postawy klientów (pasażerów)           | 1              |                |
| 2. perspektywy popytu                     |                | 2              |
| 3. możliwości eksportu                    | 1              |                |
| <b>IV KONKURENCJA</b>                     |                |                |
| 1. natężenie konkurencji                  |                | 3              |
| 2. substytucja                            |                | 3              |
| <b>V DOSTAWCY</b>                         |                |                |
| 1. alternatywne źródła dostawców          | 1              |                |
| 2. siła negocjacji dostawców              | 1              |                |
| <b>VI CZYNNIKI GEOGRAFICZNE</b>           |                |                |
| 1. lokalizacja                            | 1              |                |
| 2. zmiany granic rynków                   | 1              |                |
| <b>VII CZYNNIKI SPOŁECZNE</b>             |                |                |
| 1. ekologia                               |                | 1              |
| 2. demografia                             |                | 2              |
| <b>RAZEM</b>                              | <b>10 (11)</b> | <b>11 (17)</b> |

**PODSUMOWANIE DIAGNOZY**  
**ANALIZA SWOT-TOWS PKS POZNAŃ S.A.\***

| ATUTY                                               | PUNKTY         | SŁABOŚCI                                                    | PUNKTY         |
|-----------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------|----------------|
| 1. posiadanie nieruchomości                         | 3              | 1. nowoczesność, standard obiektów (nieruchomości)          | 1              |
| 2. innowacyjność                                    | 1              | 2. wiek, zużycie taboru                                     | 2              |
| 3. sprawność zaplecza obsługi techn.                | 1              | 3. dostosowanie taboru do potrzeb pasażerów                 | 1              |
| 4. gromadzenie i analiza danych                     | 1              | 4. lojalność pasażerów                                      | 2              |
| 5. dostosowanie linii (kursów) do potrzeb pasażerów | 2              | 5. system controllingu                                      | 2              |
| 6. promocja, reklama, image                         | 1              | 6. znaczenie związków zawodowych                            | 2              |
| 7. monitoring i kontrola pracy przewozowej          | 1              | 7. kultura organizacyjna i zaangażowanie kadry              | 2              |
| 8. kwalifikacje i doświadczenie kadry               | 2              | 8. rola motywacji w zarządzaniu kadrą                       | 2              |
| 9. płynność finansowa                               | 2              | 9. rentowność majątku                                       | 2              |
| 10. poziom zadłużenia                               | 2              | 10. rentowność kapitałów                                    | 2              |
|                                                     |                | 11. rentowność sprzedaży                                    | 3              |
| <b>Razem</b>                                        | <b>10 (16)</b> | <b>Razem</b>                                                | <b>11 (21)</b> |
| SZANSE                                              | PUNKTY         | ZAGROŻENIA                                                  | PUNKTY         |
| 1. możliwości finansowania zewn.                    | 1              | 1. stan i perspektywy gospodarki                            | 1              |
| 2. koncesjonowanie                                  | 2              | 2. koszty energii                                           | 1              |
| 3. otwarty rynek                                    | 1              | 3. koszty paliw                                             | 1              |
| 4. procedury przetargowe                            | 1              | 4. cena pozostałych czynników świadczenia usług (produkcji) | 1              |
| 5. postawy pasażerów                                | 1              | 5. poziom infrastruktury drogowej                           | 1              |
| 6. możliwości exportu                               | 1              | 6. antymonopol                                              | 1              |
| 7. alternatywne źródła dostawców                    | 1              | 7. perspektywy popytu                                       | 2              |
| 8. siła negocjacji dostawców                        | 1              | 8. natężenia konkurencji                                    | 3              |
| 9. lokalizacja                                      | 1              | 9. substytucja                                              | 3              |
| 10. zmiana granic rynków                            | 1              | 10. ekologia                                                | 1              |
|                                                     |                | 11. demografia                                              | 2              |
| <b>Razem</b>                                        | <b>10 (11)</b> | <b>Razem</b>                                                | <b>11 (17)</b> |

\* SKALOWANIE WARTOŚCI ATRYBUTÓW PRZEDSIĘBIORSTWA I WARUNKÓW OTOCZENIA NA POZIOMIE OD 1 (min) DO 3 (max).

Następnie, w wyniku postawienia kluczowych pytań w kwestii związku zachodzącego pomiędzy atrybutami firmy i czynnikami oraz warunkami otoczenia dokonano oceny, czy zachodzą związki między nimi, a jeśli zachodzą to jaki jest ich stopień w wymiarze

- 1 – małym
- 2 – średnim
- 3 - dużym

W podsumowaniu określono łączną ilość korelacji oraz wartość łączną tych korelacji.

### **PYTANIA KLUCZOWE**

- 1) Jak atuty pozwalają wykorzystać szanse?
- 2) Jak szanse pozwalają wykorzystać atuty?
- 3) Jak atuty pozwalają przewyciężyć zagrożenia?
- 4) Jak przeciwdziałanie zagrożeniom pozwala wykorzystać atuty?
- 5) Jak przewyciężanie słabości pozwala wykorzystać szanse?
- 6) Jak szanse pozwalają zniwelować słabości?
- 7) Jak przeciwdziałanie słabościom pozwala minimalizować zagrożenia?
- 8) Jak przeciwdziałanie zagrożeniom pozwala niwelować słabości?

Analizę odpowiedzi na kluczowe pytania, przeprowadzono w formie burzy mózgów na arkuszach związków w formie zapisów. Arkusze te stanowią załącznik nr 1 do niniejszego opracowania.

### REKOMENDACJE ANALIZY SWOT-TOWS

| SWOT     | SZANSE   | ZAGROŻENIA | TOWS       | SŁABOŚCI | ATUTY    |
|----------|----------|------------|------------|----------|----------|
| ATUTY    | 54 x tak | 50 x tak   | ZAGROŻENIA | 69 x tak | 65 x tak |
|          | 1-37     | 1-44       |            | 1-66     | 1-59     |
|          | 2-12     | 2-6        |            | 2-3      | 2-6      |
|          | 3-5      | 3-0        |            | 3-0      | 3-0      |
| SŁABOŚCI | 48 x tak | 40 x tak   | SZANSE     | 63 x tak | 53 x tak |
|          | 1-31     | 1-38       |            | 1-51     | 1-40     |
|          | 2-16     | 2-2        |            | 2-12     | 2-12     |
|          | 3-1      | 3-0        |            | 3-0      | 3-1      |

|                            |                 |                     |                            |
|----------------------------|-----------------|---------------------|----------------------------|
| STRATEGIA<br>AGRESYWNA     | ATUTY/SZANSE    | ATUTY/ZAGROŻENIA    | STRATEGIA<br>KONSERWATYWNA |
|                            | SZANSE/ATUTY    | ZAGROŻENIA/ATUTY    |                            |
|                            | 107 x tak       | 115 x tak           |                            |
|                            | 1-77            | 1-103               |                            |
| STRATEGIA<br>KONKURENCYJNA | 2-24            | 2-12                | STRATEGIA<br>DEFENSYWNA    |
|                            | 3-6             | 3-0                 |                            |
|                            | RAZEM = 143     | RAZEM = 127         |                            |
|                            | SŁABOŚCI/SZANSE | SŁABOŚCI/ZAGROŻENIA |                            |
| STRATEGIA<br>KONKURENCYJNA | SZANSE/SŁABOŚCI | ZAGROŻENIA/SŁABOŚCI | STRATEGIA<br>DEFENSYWNA    |
|                            | 111 x tak       | 109 x tak           |                            |
|                            | 1-82            | 1-104               |                            |
|                            | 2-28            | 2-5                 |                            |
| STRATEGIA<br>KONKURENCYJNA | 3-1             | 3-0                 | STRATEGIA<br>DEFENSYWNA    |
|                            | RAZEM = 141     | RAZEM = 114         |                            |
|                            |                 |                     |                            |
|                            |                 |                     |                            |



|                  | TAK  | PUNKTY |
|------------------|------|--------|
| 1. AGRESYWNA     | 24,2 | 27,2   |
| 2. KONSERWATYWNA | 26,0 | 26,9   |
| 3. DEFENSYWNA    | 24,7 | 24,2   |
| 4. KONKURENCYJNA | 25,1 | 21,7   |

W rezultacie zastosowania kwantytatywnej formuły Metody SWOT-TOWS określono perspektywę strategiczną dla PKS Poznań S.A.

Sumy punktów wynikające z ilości związków między poszczególnymi elementami Analizy SWOT-TOWS wskazują na **strategię konserwatywną** natomiast uwzględnienie wartości tych związków unaocznia możliwość aktywowania **strategii agresywnej**, która nieznacznie przewyższa wskazania strategii konserwatywnej.

Analiza i krytyczna ocena stanu i sytuacji Przedsiębiorstwa pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków:

- \* żadna z normatywnych strategii Przedsiębiorstwa nie uzyskuje stopnia preferencji wyraźnie wyróżniającego na tle strategii pozostałych;
- \* można sądzić, że projektowanie rozwoju strategicznego Przedsiębiorstwa winno wspierać się na:
  - maksymalnym wykorzystaniu silnych stron firmy, które pozostają przesłanką, zarówno dla strategii agresywnej, jak i konserwatywnej,
  - uznaniu, że w otoczeniu Przedsiębiorstwa będą ujawniać się zarówno szanse, jak i zagrożenia.

**Powyższe uwagi skłaniają do poszukiwania ogólnej strategii rozwoju Przedsiębiorstwa jako kombinacji strategii agresywnej i konserwatywnej.**

Normatywna charakterystyka preferowanych typów strategii:

- \* **Strategia agresywna** to w swej istocie strategia ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju, obejmująca przedsięwzięcia:
  - wzmacniające pozycję na rynku;
  - wykorzystujące pojawiające się sposobności zarówno kreacji nowych produktów (usług), przechwytywania nowych klientów i rynków, jak i pozyskiwania nowych kapitałów dla stymulacji ekspansji;
  - koncentrujące zasoby na konkurencyjnych produktach (usługach)

- \* **Strategia konserwatywna** to w swej istocie strategia wzmacniania i wykorzystywania dysponowanego potencjału, obejmująca działania:
  - racjonalizujące portfel produktowo-rynkowy poprzez eliminację produktów w szczególności linii mniej ekonomicznie opłacalnych i rozwój linii i innych produktów atrakcyjnych, rezygnację z linii o małym znaczeniu, szczególnie nierentownych;
  - redukujące koszty i wydatki poprzez racjonalizację gospodarki czynnikami produkcji-usług, eliminację aktywów zbędnych oraz pozyskanie możliwie najtańszych sposobów rozwoju techniczno-technologiczno-usługowego;

Synteza kierunków strategicznego rozwoju PKS Poznań S.A.:

- \* **obszar marketingu:**
  - rozwój badań i przedsięwzięć rynkowych pozwalający na stałą racjonalizację portfela usługowo-rynkowego;
  - doskonalenie systemu promocji usług;
  - umocnienie i popularyzacja znaku i marki firmy,
- \* **obszar potencjału materialnego:**
  - ustanowienie programu inwestycyjnego funkcjonalnego wobec portfela usługowo-rynkowego, szczególnie w zakresie zdywersyfikowanego taboru;
  - ustalenie zakresu i metod redukcji aktywów zbędnych, w tym także nieruchomości.
- \* **obszar finansów:**
  - przygotowanie planu finansowania ekspansji rynkowej;
  - wybór najsprawniejszej metody pozyskiwania środków finansujących rozwój.

## **3 CZĘŚĆ II - Plan rozwoju PKS Poznań S.A. na lata 2011 – 2015**

### **3.1 Zagadnienia formalno-prawne**

#### **3.1.1 Akcje pracownicze**

Zgodnie z art. 38 ust. 2 ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji, prawo do nieodpłatnego nabycia akcji powstaje po upływie 3 miesięcy od dnia zbycia przez Skarb Państwa pierwszych akcji na zasadach ogólnych i wygasa z upływem dwudziestu czterech miesięcy od dnia powstania tego prawa. Przepis ten stosowany jest odpowiednio w przypadku zbycia akcji na zasadach ogólnych przez jednostkę samorządu terytorialnego, która nabyła akcje spółki od Skarbu Państwa na podstawie art. 4b ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji.

Nie przyjęto założenia na lata 2011-2015, iż Miasto Poznań będzie dążyło do prywatyzacji PKS Poznań S.A., która mogłaby się wiązać ze sprzedażą akcji Spółki na zasadach ogólnych. Tym niemniej warto wskazać, że w przypadku zmiany stanowiska Miasta Poznań w tym aspekcie i przeprowadzenia prywatyzacji, pracownicy będą mogli żądać od Miasta wydania przysługujących im z mocy ustawy 15% akcji, których nominalna wartość wynosi 1.500.000 (słownie: jeden milion pięćset tysięcy) złotych. Z pewnością może mieć to wpływ na funkcjonowanie Spółki oraz stworzy możliwość zbywania tych akcji podmiotom trzecim przez pracowników.

#### **3.1.2 Prawo pracy**

Zgodnie z założeniami na lata 2011-2015, zatrudnienie w Spółce powinno zmaleć, głównie ze względu na „outsourcing” działalności związanej z remontami autobusów. Planowane jest przeniesienie około 30 pracowników do podmiotu zewnętrznego w celu optymalizacji kosztów. Kodeksową formą przekazania pracowników byłoby w tym przypadku „przejęcie części zakładu pracy” w rozumieniu art. 23<sup>1</sup> Kodeksu pracy.

Tym niemniej wskazać należy, iż takie zdarzenie może powodować problemy dla nowego pracodawcy. Zgodnie bowiem z art. 23<sup>1</sup> §1 Kodeksu pracy nowy pracodawca staje się z mocy prawa stroną stosunków pracy z przejmowanymi pracownikami, a co za tym idzie powinien się stosować do wszystkich obowiązków poprzedniego pracodawcy, w tym

respektowania dotychczasowych przywilejów pracowników zawartych w postanowieniach układu zbiorowego przez jeden rok od przejścia części zakładu pracy na nowego pracodawcę na mocy art. 241<sup>8</sup> Kodeksu pracy.

Ponadto pracownicy będą mogli, na podstawie art. 23<sup>1</sup> §4 Kodeksu pracy, w terminie dwóch miesięcy od przejścia części zakładu pracy na nowego pracodawcę, rozwiązać stosunek pracy za siedmiodniowym uprzedzeniem, co wywoła takie skutki jak rozwiązanie umowy przez pracodawcę za wypowiedzeniem.

### **3.1.3 Skutki wejścia w życie nowych regulacji prawnych dotyczących publicznego transportu zbiorowego**

**1. Rozporządzenie (WE) nr 1370/2007 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 października 2007 r. dotyczącego usług publicznych w zakresie kolejowego i drogowego transportu pasażerskiego oraz uchylającego rozporządzenia Rady (EWG) nr 1191/69 i (EWG) nr 1107/70 (Dz.Urz. UE L 315 z 03.12.2007, str. 1), zwanego dalej „rozporządzeniem (WE) nr 1370/2007” pod kątem usług świadczonych przez PKS Poznań S.A.**

Niniejsze rozporządzenie, które weszło w życie z dniem 3 grudnia 2009 r., ma zasadniczo na celu usunięcie mogących powodować znaczne zakłócenia dysproporcji pomiędzy przedsiębiorstwami transportowymi z różnych państw członkowskich. Przepisy rozporządzenia są bezpośrednio stosowalne i obowiązują z dniem wejścia w życie na całym terenie Unii Europejskiej.

Odniesienie do rozporządzenia znajduje się w nowej ustawie z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym. Stanowi ono, iż przepisy wskazanej ustawy stosuje się z uwzględnieniem norm rozporządzenia. Zgodnie z art. 91 ust. 3 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, „jeżeli wynika to z ratyfikowanej przez Rzeczpospolitą Polską umowy konstytuującej organizację międzynarodową, prawo przez nią stanowione jest stosowane bezpośrednio, mając pierwszeństwo w przypadku kolizji z ustawami.” Tym samym, przepisy rozporządzenia (WE) nr 1370/2007 mają pierwszeństwo w razie kolizji z przepisami ustawy.

Po przeprowadzeniu stosownej analizy, nie znaleziono jednak rozbieżności pomiędzy powyższymi aktami prawnymi. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż krajowy ustawodawca wprowadził niemal w pełni zasady dotyczące świadczenia usług publicznych i udzielania zamówień w zakresie transportu publicznego pomimo, że okres przejściowy, podczas

którego zasady te nie musiały być stosowane, upływa zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1370/2007 dopiero dnia 3 grudnia 2019 r.

## **2. Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym (Dz. U. z 2011r. Nr 6, poz. 13).**

Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym określa przede wszystkim zasady organizacji rynku transportu publicznego, zarządzania usługami przewozowymi na tym rynku oraz reguluje kwestie związane z finansowaniem transportu publicznego w zakresie przewozów o charakterze użyteczności publicznej. Ustawa wprowadza m.in. możliwość przyznawania zamówień na świadczenie przewozów bez przeprowadzania przetargu w rozumieniu ustawy – prawo zamówień publicznych. W ostatecznej wersji tej ustawy nie pojawiły się zapisy o przyznawaniu prawa wyłącznego, czyli prawa dającego przewoźnikowi monopol na świadczenie usług na danej trasie, w danej sieci lub na danym obszarze. Ustawa wprowadziła pojęcia operatora publicznego transportu zbiorowego oraz organizatora publicznego transportu zbiorowego. Zgodnie z cytowaną ustawą za funkcjonowanie transportu zbiorowego na danym obszarze odpowiada organizator transportu zbiorowego, czyli właściwa jednostka samorządu terytorialnego, bądź minister infrastruktury. Publiczny transport zbiorowy wg ustawy oznacza powszechnie dostępny regularny przewóz osób wykonywany w określonych odstępach czasu i po określonej linii komunikacyjnej, liniach komunikacyjnych lub sieci komunikacyjnej. Natomiast przewóz o charakterze użyteczności publicznej to powszechnie dostępna usługa w zakresie publicznego transportu zbiorowego wykonywana przez operatora publicznego transportu zbiorowego w celu bieżącego i nieprzerwanego zaspokajania potrzeb przewozowych społeczności na danym obszarze.

Przedmiotowa ustawa stanowi, że publiczny transport zbiorowy odbywa się na zasadach **konkurencji regulowanej**, o której mowa w rozporządzeniu WE nr 1370/2007. zgodnie z zasadami określonymi w ustawie, z uwzględnieniem potrzeb zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego. Sam publiczny transport zbiorowy może odbywać się na zasadzie a) umowy o świadczenie usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego, b) potwierdzenia zgłoszenia przewozu, c) decyzji o przyznaniu otwartego dostępu. Operator publicznego transportu zbiorowego drogowego musi spełniać warunki do podejmowania i wykonywania działalności w zakresie przewozu osób określone w ustawie z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym oraz ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej. Wg nowej ustawy, organizatorem publicznego transportu zbiorowego mogą być zarówno j.s.t (gmina, powiat, województwo), jak również związki międzygminne oraz związki powiatów - dotyczy to zarówno linii komunikacyjnej, jak

i sieci komunikacyjnej. Ustawodawca nałożył na j.s.t. oraz na związki j.s.t. obowiązek sporządzania planu zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego (tzw. planu transportowego). Obowiązek ten dotyczy gmin pow. 50 tys. mieszkańców (80 tys. jeżeli na mocy porozumienia powierzono zadanie organizacji transportu na obszarze objętym porozumieniem), związków międzygminnych pow. 80 tys. mieszkańców, powiatów (odpowiednio - 80 i 120 tys.), związku powiatów (pow. 120 tys.) województwu – bez względu na liczbę mieszkańców. Plan transportowy jest uchwalany przez organy stanowiące j.s.t lub inne właściwe organy i ma status aktu 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, pożądany 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), sposobu oznakowania środków transportu, ustalaniu stawek opłata za korzystanie z przystanków i dworców, których właścicielem nie jest organizator, zarządzanie przystankami i dworcami należącymi do organizatora, przygotowania postępowań prowadzących do zawarcia umowy o świadczenie usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego, sposobu dystrybucji biletów. Na gminę ponadto został nałożony obowiązek w zakresie przebudowy, budowy i remontu dworców, przystanków, których jest właścicielem lub zarządzającym, oraz wiat przystankowych lub innych budynków służącym 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. W określonych sytuacjach, istnieje również możliwość zawierania umów z operatorami w trybie bezprzetargowym (m.in. dla umów - poniżej 1 mln euro wartość usługi w skali roku lub poniżej 300 tys. km rocznie, wykonywanie usług przez tzw. podmiot wewnętrzny). Umowa o świadczenie usług publicznego transportu zbiorowego może dotyczyć zarówno pojedynczej linii komunikacyjnej, kilku linii komunikacyjnych bądź sieci komunikacyjnej. Ustawa nadto wskazuje na elementy umowy o świadczenie usług transportu publicznego, procedurę zgłoszenia przewozu, postanowienia dotyczące Centralnej Ewidencji Przewoźników, zarządzanie publicznym transportem zbiorowym, funkcjonowanie publicznego transportu zbiorowego oraz finansowanie przewozów o charakterze użyteczności publicznej.

Jeżeli chodzi o kwestię finansowania przewozów o charakterze użyteczności publicznej, to może ona polegać na pobieraniu przez operatora lub organizatora opłat w związku z realizacją usług świadczonych w zakresie publicznego transportu zbiorowego, lub przekazaniu operatorowi rekompensaty z tytułu: a) utraconych przychodów w związku ze stosowaniem ustawowych uprawnień do zbiorowych przejazdów w publicznym transporcie zbiorowym, lub b) utraconych przychodów w związku ze stosowaniem uprawnień do ulgowych przejazdów w publicznym transporcie zbiorowym ustanowionych na obszarze właściwości danego organizatora, o ile zostały ustanowione, lub c) poniesionych kosztów w związku ze świadczeniem usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego lub udostępnianiu operatorowi przez organizatora środków transportu na realizację przewozów w zakresie publicznego transportu drogowego.

W przypadku operatora wybranego w trybie art. 19 ust. 1 pkt 2 ustawy, przekazanie rekompensaty z tytułu poniesionych kosztów w związku ze świadczeniem usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego nie może prowadzić do odzyskania całości poniesionych kosztów (koncesja). Powyższą zasadę stosuje się również, gdy organizator zawrze z operatorem umowę bezpośrednio i przyjmie ona formę koncesji na usługi. W przypadku, gdy operator jest wyłoniony w trybie ustawy o koncesji na roboty budowlane lub usługi, to pobieranie opłat w związku z realizacją usług świadczonych w zakresie p.t.z. stanowi prawo do korzystania z usługi, a udostępnianie środków transportu przez organizatora stanowi płatność ze strony koncesjodawcy. Źródłem finansowania przewozów o charakterze użyteczności publicznej mogą być w szczególności środki własne j.s.t. będącej organizatorem oraz środki z budżetu państwa. Do źródeł finansowania zalicza się również wpływy ze sprzedaży biletów oraz opłat dodatkowych pobieranych od pasażerów na podstawie ustawy – prawo przewozowe. Rekompensata ma być proporcjonalna do poniesionej straty, a operator musi wykazać, że podstawą poniesionej straty z tytułu realizacji usług w zakresie p.t.z. są utracone przychody i poniesione koszty. Operatorowi



przysługuje rekompensata, jeżeli wykaże, że podstawą poniesionej straty z tytułu realizacji usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego są utracone przychody i poniesione koszty, o których mowa w art. 50 ust. 1 pkt 2, proporcjonalnie do poniesionej straty.

W ramach rekompensaty, w części, o której mowa w art. 50 ust. 1 pkt 2 lit. c, operatorowi przysługuje tzw. rozsądny zysk, o którym mowa w załączniku do rozporządzenia (WE) nr 1370/2007, z tym zastrzeżeniem, że nie przysługuje on koncesjonariuszowi, czy samorządowemu zakładowi budżetowemu.

**W dacie sporządzania niniejszego opracowania nie zostały jeszcze wydane przepisy wykonawcze, regulujące problematykę rozsądnego zysku, o którym mowa powyżej.** Rekompensata jest przyznawana na wniosek złożony przez operatora, w trybie określonym w umowie o świadczenie usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego, przy czym warunkiem jej otrzymania jest poniesienie straty i przedstawienie odpowiedniego jej wyliczenia. Konieczne jest również odpowiednie udokumentowanie wysokości utraconych przychodów i poniesionych kosztów. Przedstawione przez organizatora wnioski wraz z dokumentami są następnie weryfikowane przez organizatora, a w przypadku pozytywnej weryfikacji, organizator podejmuje działania w celu dokonania rekompensaty stosownie do wniosku. Uzyskanie niektórych rekompensat jest uzależnione od zastosowania przez danego operatora kas fiskalnych, posiadających pozytywną opinię ministra właściwego do spraw finansów publicznych, które umożliwiają określenie kwoty dopłat do przewozów w podziale na poszczególne kategorie ulg ustawowych. Natomiast operator, który poza świadczeniem usług w zakresie publicznego transportu zbiorowego prowadzi inną działalność gospodarczą, jest obowiązany do prowadzenia oddzielnej rachunkowości dla usług świadczonych w zakresie publicznego transportu zbiorowego, związanych z wykonywaniem przewozu o charakterze użyteczności publicznej.

Jeżeli chodzi o stosunek pomiędzy przedmiotową ustawą a prawodawstwem Unii Europejskiej, to należy wskazać, że przepisy ustawy stosuje się z uwzględnieniem w szczególności rozporządzenia (WE) nr 1370/2007 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 października 2007 r. dotyczącego usług publicznych w zakresie kolejowego i drogowego transportu pasażerskiego oraz uchylającego rozporządzenia Rady (EWG) nr 1191/69 i (EWG) nr 1107/70 (Dz.Urz. UE L 315 z 03.12.2007, str. 1), zwanego dalej „rozporządzeniem (WE) nr 1370/2007”.

**Reasumując, wprowadzenie nowej regulacji prawnej dotyczącej zbiorowego transportu publicznego należy ocenić korzystnie z punktu widzenia perspektyw rozwoju PKS w Poznaniu S.A. Jako podmiot posiadający długoletni staż rynkowy, doświadczenie oraz potencjał, PKS Poznań S.A., będzie miał stosunkowo silną pozycję wśród przewoźników mogących realizować usługi z zakresu zbiorowego transportu publicznego.**



### **3.1.4 Informacja prawna w zakresie zamiany nieruchomości**

W odniesieniu do kwestii rozporządzania prawem użytkowania wieczystego w ogólności, należy wskazać w ślad za art. 233 kodeksu cywilnego, iż w granicach, określonych przez ustawy i zasady współżycia społecznego oraz przez umowę o oddanie gruntu Skarbu Państwa lub gruntu należącego do jednostek samorządu terytorialnego bądź ich związków w użytkowanie wieczyste, użytkownik może korzystać z gruntu z wyłączeniem innych osób. W tych samych granicach użytkownik wieczysty może swoim prawem rozporządzać. Z kolei, do przeniesienia użytkowania wieczystego stosuje się odpowiednio przepisy o przeniesieniu własności nieruchomości, co z kolei wynika z treści art. 237 k.c.

Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 o gospodarce nieruchomościami, w szczególności art. 15 ust. 1 tejże ustawy, stanowi że nieruchomości stanowiące własność Skarbu Państwa oraz własność jednostki samorządu terytorialnego mogą być przedmiotem zamiany na nieruchomości stanowiące własność osób fizycznych lub osób prawnych. W przypadku nierównej wartości zamienianych nieruchomości obowiązuje zasada bezwzględnej ekwiwalentności, co oznacza, że przy zamianie stosuje się dopłatę, której wysokość jest równa różnicy wartości zamienianych nieruchomości. Z kolei przepis art. 15 ust. 2 cytowanej ustawy przesądza, że art. 15 ust. 1 stosuje się odpowiednio w przypadku zamiany własności nieruchomości na prawo użytkowania wieczystego lub prawa użytkowania wieczystego na własność nieruchomości, a także wzajemnej zamiany praw użytkowania wieczystego. Natomiast przepisy art. 15 ust. 1 i ust. 2 cytowanej ustawy stosuje się odpowiednio do zamiany udziałów we współwłasności lub we współużytkowaniu wieczystym nieruchomości. Powyższe oznacza, że co do zasady, jest dopuszczalne zawarcie umowy zamiany nieruchomości pomiędzy Miastem Poznań a PKS Poznań S.A. Wskazać przy tym należy, że pomimo posiadania przez Miasto Poznań 100 % udziałów w przedmiotowej spółce, na gruncie przepisów ustawy o gospodarce nieruchomościami spółka jest osobą prawną, stąd nieodzowne jest zachowanie zasady bezwzględnej ekwiwalentności przy dokonywaniu zamiany prawa własności lub prawa użytkowania wieczystego.

### **3.1.5 Uwaga w zakresie zbywania w nieruchomości**

W przypadku ewentualnego zbywania nieruchomości stanowiących dworce autobusowe należące do Spółki, należy pamiętać, aby nastąpiło stosowne aneksowanie umów zawieranych z przewoźnikami zewnętrznymi. Umowy powinny być w takiej sytuacji

zmieniane, gdyż ich niewykonywanie bądź niewłaściwe wykonywanie może prowadzić do odpowiedzialności odszkodowawczej PKS Poznań S.A. Przykładowo, gdy przewoźnik zewnętrzny jest uprawniony do korzystania z dworca autobusowego należącego do Spółki, a wskutek zbycia przez nią nieruchomości, np. w Szamotułach, Spółka nie może wykonać zobowiązania, to ponosi wówczas odpowiedzialność wobec przewoźnika zewnętrznego za straty, które w związku z taką sytuacją poniósł, na podstawie art. 471 ustawy – Kodeks cywilny.

### **3.1.6 Wartości niematerialne i prawne. Kumulacja kapitału w Spółce.**

Poza licencjami do oprogramowania komputerowego, Spółka nie posiada praw do innych wartości niematerialnych i prawnych. Używany przez Spółkę znak towarowy (obraz poniżej) nie może zostać przez nią zarejestrowany ze względu na art. 131 ust. 5 ustawy z dnia 30 czerwca 2000 r. – Prawo własności przemysłowej stanowiący, iż zgłoszenie w charakterze znaku towarowego oznaczenia, którym inna osoba posługuje się jako nazwą, pod którą prowadzi działalność gospodarczą, w szczególności jeżeli jest ona wyrazem pospolitym, stanowi samoistną podstawę do odmowy udzielenia prawa ochronnego, jeżeli nazwa ta jest używana jako znak towarowy powszechnie znany na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej dla towarów tego samego rodzaju. Jak powszechnie wiadomo, wskazany znak towarowy był używany przez państwowego przewoźnika, jeszcze przed transformacją ustrojową w 1989 r., jest on powszechnie znany na terenie Polski, a pod skróconą nazwą PKS działalność gospodarczą prowadzi szereg innych podmiotów w kraju. Stąd też nie istnieje prawna możliwość jego rejestracji przez PKS Poznań S.A. w Urzędzie Patentowym.



**Podczas spotkań z Zarządem Spółki zasugerowane zostało przez biegłych, aby Spółka przygotowała nowy znak towarowy. Pod takim oznaczeniem mogłaby, np. rozpocząć starty w przetargach na przewóz w ramach nowej ustawy o publicznym transporcie zbiorowym albo też w całości zmienić wizerunek, pod którym prowadzi działalność gospodarczą.**

Zaprojektowanie, stworzenie oraz złożenie wniosku o rejestrację znaku towarowego daje podstawy do używania go na rynku z wyłączeniem osób trzecich. Ponadto, prawa do zarejestrowanego znaku towarowego stają się środkiem trwałym Spółki, co daje podstawę do dokonywania podatkowych odpisów amortyzacyjnych stanowiących koszty uzyskania przychodu osoby prawnej. Wykorzystywanie takiego oznaczenia w obrocie gospodarczym

sprawa, że staje się on rozpoznawalny, w szczególności przy tak dużym przewoźniku, jakim jest PKS Poznań S.A. Rozpoznawalność znaku towarowego powoduje natomiast wzrost wartości praw niematerialnych do niego. Tym samym, im większa jest rozpoznawalność, a co za tym idzie wartość znaku towarowego, tym większe odpisy amortyzacyjne mogą być dokonywane. W konsekwencji Spółka zapłaci wówczas mniejszą kwotę podatku dochodowego od osób prawnych, jeśli osiągnie dochód. Wartość znaku towarowego powinna zostać określona przez biegłego. Aby miała ona realne znaczenie na wielkość podatku do zapłacenia przez Spółkę, używanie znaku towarowego w obrocie gospodarczym powinno rozpocząć się jeszcze przed rejestracją znaku i dokonaniem wyceny przez biegłego.

**W kontekście planowanej sprzedaży nieruchomości w Poznaniu, należy przyjąć, iż Spółka może osiągnąć znaczny dochód w analizowanym okresie 2011-2015. Stąd też sugerowane jest stworzenie i rejestracja znaku towarowego w celu pomniejszenia podatku, który musiałaby ona zapłacić.**

Należy również zauważyć, iż w kontekście uzyskania dochodu, możliwa jest częściowa kumulacja kapitału w Spółce. Zgodnie bowiem z art. 396 § 1 ustawy 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych oraz § 54 ust. 2 statutu Spółki, na pokrycie przyszłej straty powinny zostać dokonywane odpisy z zysku na kapitał zapasowy Spółki w wysokości co najmniej 8% zysku za dany rok obrotowy, aż do osiągnięcia poziomu 1/3 kapitału zakładowego. Przychód Spółki z tytułu ewentualnej sprzedaży nieruchomości w Poznaniu może być znaczny, co spowoduje przymus kumulacji środków pieniężnych w PKS Poznań S.A. na poziomie co najmniej 3.333.333 (słownie: trzech milionów trzystu trzydziestu trzech tysięcy trzystu trzydziestu trzech) złotych.

### **3.2 Organizacja i realizacja przewozów, majątek i rynek**

W części tej zostaną przedstawiono główne cele, jakie PKS Poznań S.A. przyjmuje do realizacji na lata 2011-2015. Dążenie do osiągnięcia każdego z celów rozpisane zostało na konkretne zadania, jakie należy podjąć. Następnie przy uwzględnieniu wniosków z przeprowadzonej diagnozy funkcjonowania Spółki sformułowano założenia dotyczące przychodów i kosztów, jak również wariantowania Planu Rozwoju Spółki. Ostatnią część stanowi opracowany na podstawie wniosków z diagnozy oraz z uwzględnieniem wytyczonych celów, określonych zadań i poczynionych założeń, Plan Rozwoju PKS Poznań S.A. Ujęcie uwzględnia kilka wariantów planu, zgodnie z przyjętymi wcześniej kryteriami wariantowania.

#### **3.2.1 Cele i zadania**

Podstawowym celem PKS Poznań S.A. jest podjęcie takich działań, które dzięki poprawie efektywności doprowadzą w okresie do 2015 roku do osiągnięcia dodatniego wyniku finansowego.

Realizacja powyższego celu będzie możliwa w konsekwencji realizacji wyznaczonych celów szczegółowych. Aby zrealizować poszczególne cele należy podjąć się realizacji konkretnych zadań. Poniżej zostało wyszczególnionych pięć głównych celów i związanych z nimi najważniejszych zadań do realizacji.

##### **3.2.1.1 Utrzymanie przewozów pasażerskich wykonywanych w oparciu o rozkład jazdy**

Główną kategorię przychodów stanowią wpływy z realizacji międzymiastowych przewozów pasażerskich w oparciu o rozkład jazdy. Przewozy te charakteryzują się dużym poziomem stabilności w ciągu roku z wyjątkiem okresu letniego, kiedy ze względu na przerwę wakacyjną większość uczniów przestaje korzystać z oferowanych przewozów i Spółka notuje spadek przychodów. Niższe przewozy ze względu na ograniczony popyt realizowane są także w weekendy i święta. Do tych wahań dostosowywany jest rozkład jazdy – liczba uruchamianych linii i kursów na poszczególnych liniach. Na koniec listopada 2010 roku Spółka prowadziła regularne przewozy (w dni robocze) na 174 liniach, w tym 161 liniach zwykłych, 12 pospiesznych i jednej linii przyspieszonej. Najdłuższa linia wiedzie z Łodzi

przez Poznań do Pobierowa i liczy 544 km, a najkrótsza zaledwie 15 km i łączy Buk z Dobrą. Na liniach tych uruchamianych było łącznie 695 kursów, w tym 663 kursy na liniach zwykłych, 30 kursów na liniach pospiesznych i 2 kursy na linii przyspieszonej.

W 2010 r. Spółka osiągnęła z tego tytułu 18 207 343,06 PLN co stanowiło 72,2% przychodów ogółem. Problem stanowi fakt, że spadają zarówno przychody (18 851 555,42 PLN w 2009 r.), jak i rentowność obsługiwanych linii. W 2010 r. 62,8% linii było rentownych (rozliczając koszty bezpośrednie) i tylko 28,8% linii było rentownych w odniesieniu do kosztów ogółem, natomiast w 2009 roku wartości te kształtowały się odpowiednio na poziomie 70,5% i 49,5%.

Dlatego dla osiągnięcia powyższego celu konieczne będzie podjęcie następujących działań:

- 1. Zmniejszenie nierentownych linii i kursów.** Należy dokonać gruntownej analizy obsługiwanych linii i kursów, w celu ograniczenia liczby najbardziej nierentownych kursów lub zlikwidowania poszczególnych linii – o ile pasażerowie podróżujący na tych liniach nie stanowią istotnego strumienia zasilającego inne, rentowne kursy. Na liniach, na których występuje niewielki, acz stabilny potok podróżnych, należy wprowadzić mniej pojemny tabor.

Działanie to jest priorytetowe i jego realizacja powinna nastąpić głównie w 2011 r. i być kontynuowana w kolejnych latach w stosownym zakresie. Zakłada się ograniczenie wykonywanej pracy przewozowej o ok. 6 – 10% w 2011 r.

Trzeba jednak pamiętać, że w transporcie to w dużej mierze popyt kreuje podaż, dlatego do redukcji oferty przewozowej należy podchodzić bardzo rozważnie, wszechstronnie analizując liczbę i strukturę przewożonych pasażerów, a także wspomniane powyżej związki funkcjonalne pomiędzy liniami. W odniesieniu do zmian, jakie zachodzą i będą zachodzić po stronie popytu nie należy dopuścić do ponadproporcjonalnego obniżania potencjału przewozowego Spółki, który może nie być łatwy do odbudowania w krótkim okresie.

- 2. Ograniczenie ilości taboru.** Zmniejszenie ilości taboru musi być proporcjonalne do zmniejszonej pracy przewozowej. Należy doprowadzić do sprzedaży ok. 10 – 15 najstarszych autobusów w bieżącym roku. Planowany dochód z tego tytułu sięgnie ok. 100 – 150 tys. PLN. Działanie to należy kontynuować w następnych latach, oczywiście w stopniu odpowiadającym redukcji pracy przewozowej. Docelowa liczba autobusów służących do realizacji różnych rodzajów przewozów będzie następująca:

międzyzwiązkowe: 80,

|                 |     |
|-----------------|-----|
| niskowejściowe: | 20, |
| turystyczne:    | 10, |
| miejskie:       | 5,  |
| Suma:           | 115 |

Dane opracowane na podstawie informacji PKS Poznań S.A.

3. **Zmniejszenie liczby kierowców.** Redukcja etatów powinna być proporcjonalna do ograniczenia liczby eksploatowanych autobusów. Do 2015 r. ich liczba nie może być wyższa niż liczba eksploatowanych autobusów.
4. **Zwiększanie podaży przewozowej stosownie do zgłaszanego popytu.** W relacjach, gdzie potoki podróżnych są największe należy rozważyć zwiększenie częstotliwości wykonywanych kursów, a z pewnością dostosować rozkład do faktycznych potrzeb podróżnych. Badanie te należy przeprowadzić niezwłocznie, a nową ofertę zaproponować już jesienią 2011 r.
5. **Zwiększenie liczby obsługiwanych linii dalekobieżnych.** Należy wykonać badania rynku i określić nowe relacje przewozowe dla przyszłych linii dalekobieżnych pomiędzy Poznaniem i innymi dużymi oraz średnimi miastami. Relacje te powinny charakteryzować się dużymi potokami podróżnych i najlepiej, aby nie pokrywały się z przebiegiem głównych linii kolejowych, ponieważ szczególnie na zmodernizowanych liniach ciężko byłoby podjąć Spółce skuteczną walkę konkurencyjną z PKP Intercity, Kolejami Wielkopolskimi (które wkrótce rozpoczną działalność) lub innymi przewoźnikami, których wejścia na polski rynek w horyzoncie do roku 2015 r. nie można wykluczyć (choćby wejścia kolei niemieckich). Obsługę linii dalekobieżnych warto rozpocząć z innymi przewoźnikami, w celu rozłożenia ryzyka i obniżenia kosztów ich uruchomienia. Trzeba równocześnie zaznaczyć, że choć mogą one przynosić znaczne dochody okres „wdrożeńowy” może trwać nawet 9 do 12 miesięcy.
6. **Kooperacja z Kolejami Wielkopolskimi.** W założeniach władz województwa wielkopolskiego i zgodnie z założeniami „Białej Księgi Aglomeracji Poznańskiej – Metropolia Poznań 2020” Kolej Wielkopolskie mają stać się szkieletem publicznego transportu zbiorowego, szczególnie w obsłudze potoków pasażerów podróżujących na obszarze aglomeracji poznańskiej. Podróżujących w relacji miasto – aglomeracja jest z roku na rok coraz więcej, co spowodowane jest dynamicznym rozwojem mieszkalnictwa w podpoznańskich gminach. Ta nowa organizacja systemu transportowego może stać się dużym zagrożeniem dla



przewozów wykonywanych przez Spółkę, szczególnie tam, gdzie przebieg linii kolejowych jest równoległy do obsługiwanych obecnie linii autobusowych. Dlatego konieczne jest zawiązanie ścisłej współpracy z Kolejami Wielkopolskimi. Zdynamizowanie przewozów kolejowych (zapewne już od grudnia 2011 r. wraz z nowym rozkładem jazdy i w kolejnych latach) wymusi zapewne zmianę przebiegu niektórych linii obsługiwanych przez Spółkę i korekty w liczbie realizowanych kursów, podobnie jak i w zakresie godzin ich odjazdu. Kolej dzięki większej prędkości handlowej niż transport autobusowy i zdecydowanie niższemu poziomowi kongestii, jaką dotknięte są drogi tej gałęzi transportu, będzie mogła szybciej i sprawniej (dzięki dużej przepustowości) przewozić pasażerów. Dlatego zasadne jest, aby autobusami Spółki obsługiwać relacje dowozowo-odwozowe do stacji kolejowych, których położenie wobec rozwijających się osiedli mieszkaniowych często nie jest dogodnie dla mieszkańców. Obsługa takich linii powinna zapewnić wysoką frekwencję i tym samym rentowność, szczególnie w godzinach szczytów komunikacyjnych. Wydaje się, że najlepsze rezultaty będzie można osiągnąć uruchamiając takie linie w pierwszej kolejności w Nowym Tomyślu, Opalenicy, Szamotułach i Wrześni, Stęszewie oraz Lesznie, choć obsługa tego ostatniego miasta może narażać wiele problemów ze względu na bardzo silną pozycję tamtejszej Milli.

7. **Budowa systemu informacji zarządczej.** Dla usprawnienia wyżej wymienionych działań konieczne będzie zbudowanie w 2011 r. systemu informacji zarządczej opartego m. in. na bazie danych zawierających szczegółowe informacje o wszystkich obsługiwanych liniach i realizowanych kursach, frekwencji pasażerów na poszczególnych odcinkach obsługiwanych linii, ich struktury, rodzajów wykorzystywanych biletów i in. Spowoduje to, że wszelkie zmiany popytu czy struktury sprzedawanych biletów będą natychmiast rejestrowane. Ułatwi to ich szybką analizę i wspomogą proces podejmowania decyzji.
8. **Wzrost poziomu jakości oferowanych przewozów.** Należy wymienić najstarsze, wyeksploatowane autobusy międzymiastowe na nowe lub używane, acz nie starsze niż 5 lat, charakteryzujące się wyższym komfortem podróżowania i posiadających silniki spełniające normy emisji spalin Euro 4 lub wyższe (redukcja kosztów opłat za korzystanie z dróg krajowych).

W rozpatrywanym okresie wymiana powinna objąć ok. 40 pojazdów, średnio po 10 sztuk począwszy od 2012 r.

**9. Zwiększenie poziomu lojalności pasażerów.** Należy niezwłocznie wprowadzić rabaty dla pasażerów sukcesywnie odnawiających bilety okresowe. A także rozszerzyć katalog ofert promocyjnych dla pasażerów regularnie kupujących bilety okresowe. Promocje należy także skierować w szczególności do zorganizowanych grup podróży – bilet grupowy, ale także do matek z dziećmi czy seniorów z wnukami.

**10. Zwiększanie poziomu zadowolenia podróżnych ze świadczonych usług.**

Zamontowanie urządzeń do bezprzewodowego Internetu (mobile hot-spot) w autobusach realizujących przewozy dalekobieżne i turystyczne (do końca 2012 roku), a z czasem (do końca 2015 r.) uzupełniać wyposażenie pozostałych autobusów. Przewozy realizowane drogą kołową (nawet na stosunkowo niewielkie odległości) trwają na tyle długo, że pasażerowie mogą odczuwać konieczność dostępu w tym czasie do Internetu, a przecież dzisiaj mają niemal zawsze ze sobą urządzenie pozwalające korzystać z usług internetowych (np. laptop, netbook czy telefon komórkowy). Część pasażerów może chcieć skorzystać z Internetu dla umilenia sobie podróży. Niewątpliwie takie uzupełnienie oferty będzie szczególnie pozytywnie przyjęte przez młodszych klientów.

### **3.2.1.2 Świadczenie usług krajowego i międzynarodowego wynajmu autobusów wraz z kierowcą**

PKS Poznań S.A. oferuje usługi przewozowe w ramach wynajmu autobusów wraz z kierowcą zarówno w relacjach krajowych, jak i zagranicznych. W 2010 r. osiągnięto z tego tytułu przychody w wysokości 902 692,68 (odpowiednio 701 132,87 PLN przewozy krajowe i 201 559,81 PLN zagraniczne), co łącznie stanowiło 3,6% przychodów ogółem, choć jeszcze w 2008 r. przychody te stanowiły 5,4% (1 534 587,28 PLN).

Ten segment przewozów ma potencjał wzrostowy wynikający z kilku przyczyn. Po okresie kryzysu lat 2008 – 2009 ponownie maleje poziom bezrobocia w Wielkopolsce i systematycznie rośnie zamożność społeczeństwa.<sup>11</sup> Dzięki temu większa liczba rodziców może pozwolić sobie na wysłanie dzieci na wycieczki szkolne. Ponadto ze względu na obecnie trwające zamieszki lub wciąż bardzo niepewną sytuację polityczną, co powoduje, że poziom bezpieczeństwa turystów w Egipcie, Tunezji (kraje do, których najczęściej latają na

---

<sup>11</sup> Średnie zarobki mieszkańców Poznania, powiatu poznańskiego i województwa wielkopolskiego wzrosły mimo kryzysu gospodarczego i w 2009 r. wyniosły odpowiednio: 3 668,55; 2 909,66 i 2 976,28 PLN. [http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane\\_podgrup.display?p\\_id=131618&p\\_token=0.18643501541327478](http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=131618&p_token=0.18643501541327478) , 7 lutego 2011 r.



wakacje Polacy) jest bardzo niski. Do czasu wyłonienia się nowych władz, zaprowadzenia porządku i przede wszystkim odbudowania zaufania turystów może upłynąć jeszcze wiele miesięcy, a nawet lat. Trzeba równocześnie podkreślić, że wyjazdy wakacyjne do tych krajów należały do najtańszych w basenie Morza Śródziemnego, stąd wydaje się, że przynajmniej część z turystów, którzy zrezygnują z powyższych destynacji, może wybrać się na letnie wycieczki autokarowe.

W celu zwiększenia zainteresowania wynajmem autobusów wraz z kierowcą należy podjąć następujące działania:

- 1. Zakup komfortowych autobusów turystycznych.** Przewozy wycieczkowe wymagają komfortowych autobusów wyposażonych w klimatyzację, toaletę, zestaw audiowizualny, zaparacz do napojów i lodówkę. Do obsługi nowych relacji dalekobieżnych konieczne będzie zakupienie 10 nowych lub używanych lecz nie starszych niż 5 lat autobusów, średnio po 2 sztuki rocznie. W okresach mniejszego popytu autobusy te można z powodzeniem wykorzystywać do obsługi relacji dalekobieżnych.
- 2. Poprawa oferty dla szkół, instytucji i parafii.** Należy zintensyfikować wykonywane już obecnie przewozy młodzieży szkolnej na wycieki klasowe w okresie wiosennym i wyjazdy zorganizowanych grup na wycieczki i pielgrzymki w okresie wiosenno-letnim. Natychmiastowym działaniem powinno być rozesłanie interesującej (również graficznie) oferty Spółki przez Internet i tradycyjną pocztą do szkół i parafii, a także do urzędów i instytucji działających na terenie miasta Poznania i pozostałych ośrodków miejskich, w których Spółka ma swoje obiekty.
- 3. Nawiązanie ścisłej współpracy z biurami podróży.** Spółka powinna dążyć do bardziej zrównoważonego wykorzystania posiadanej floty autobusów turystycznych w całym roku i zmniejszać niekorzyści sezonowości popytu występującej w tym segmencie rynku. W tym celu powinna podjąć współpracę z biurami podróży organizującymi zimowe wyjazdy dla narciarzy. Istotne są tutaj szczególnie kierunki alpejskie, gdzie wyjazdy narciarskie można organizować w okresie już od grudnia aż do kwietnia.

Innym kierunkiem rozwoju, który należy rozważyć są weekendowe wyjazdy (coraz popularniejsze) na zakupy w okresach największych przecen, a także w okresie Świąt Bożego Narodzenia (Weihnachtsmarkt) połączone ze zwiedzaniem (lub bez tej opcji) do Berlina, podobnie jak do leżącego w pobliżu niemieckiej stolicy kompleksu rekreacyjnego „Tropical Islands” w Krausnick.

4. **Rozszerzenie oferty o regularne połączenia Poznania z portem lotniczym Berlin-Brandenburg International (BBI).** Berlin jako cel podróży dodatkowo zyska na znaczeniu od 2012 roku, kiedy planowane jest uruchomienie portu lotniczego Berlin-Brandenburg International, które zastąpi trzy dotychczas działające lotniska, a powstanie na miejscu obecnego lotniska Schönefeld. Ze względu na olbrzymią przepustowość (docelowo 50 mln pasażerów rocznie) i gęstą siatkę obsługiwanych połączeń stanie się niezwykle atrakcyjne dla mieszkańców zachodniej Polski. Dlatego jak najszybciej, koniecznie w 2011 r., należy przeprowadzić stosowne badania rynku w tym zakresie i ubiec potencjalnych konkurentów.
5. **Promocja nowych kierunków i usług.** Do promocji powyższych usług powinna służyć zarówno strona internetowa Spółki, ulotki dostępne na dworcach i w autobusach, jak również banery reklamowe wiszące na budynkach eksploatowanych dworców.

### **3.2.1.3 *Zawiązanie współpracy ze związkiem międzygminnym Transport Aglomeracji Poznańskiej. Wejście na rynek przewozów gminnych i miejskich***

9 listopada 2010 r. miasto Poznań i gmina Luboń podjęły uchwały o zawiązaniu Związku Międzygminnego o nazwie Transport Aglomeracji Poznańskiej (TAP). Także rada gminy Dopiewo podjęła stosowną uchwałę o dołączeniu do Związku, a niebawem dołączyć planują również gminy Mosina i Puszczykowo. Powstanie Związku Międzygminnego TAP jest konsekwencją podpisanego w dniu 26 października 2009 r. listu intencyjnego pomiędzy Prezydentem Miasta Poznania oraz Burmistrzami Lubonia, Puszczykowa, Mosiny i Murowanej Gośliny. Z uwagi na fakt, że gmina Murowana Goślina nie sąsiaduje z żadną gminą tworzącą Związek, jej uczestnictwo w Związku będzie możliwe dopiero po przystąpieniu gminy Czerwonak lub gminy Suchy Las. Prawa i obowiązki gmin tworzących Związek, związane z wykonywaniem zadań przekazanych Związkowi, przechodzą na TAP z dniem ogłoszenia jego statutu. Po zarejestrowaniu w rejestrze prowadzonym przez Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz z dniem ogłoszenia statutu w Dzienniku Urzędowym Województwa Wielkopolskiego, Związek Międzygminny TAP będzie posiadał osobowość prawną i wykonywał zadania publiczne we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność. Do czasu ogłoszenia statutu współpraca zainteresowanych jednostek samorządowych będzie opierać się na porozumieniach międzygminnych.

Celem utworzenia Związku jest wykonywanie zadań własnych miast i gmin w zakresie lokalnego transportu zbiorowego oraz modernizacja i rozbudowywanie istniejącego układu komunikacyjnego, a także harmonizacja realizacji przewozów w lokalnym transporcie zbiorowym i przyspieszenie procesu integracji systemów transportowych gmin. Zadania wykonywane dotychczas przez Zarząd Transportu Miejskiego oraz poszczególne gminy (zazwyczaj poprzez swoich przewoźników), takie jak: planowanie tras, układanie rozkładów jazdy, sprzedaż biletów, propagowanie informacji pasażerskiej zostaną przejęte przez Związek. Pozwoli to pasażerom na korzystanie z jednego, wspólnego biletu podczas podróży na terenie całego Związku. Ponadto na całym obszarze (czyli zarówno w Poznaniu, jak i na obszarze wszystkich gmin, które przystąpią do TAP) działania Związku będą obowiązywały te same zasady korzystania z transportu publicznego. Dalsze rozszerzenie funkcjonowania Związku o nowe gminy pozwoli na stworzenie znacznie lepszej niż dotychczas oferty dla podróżnych, co powinno przynajmniej zahamować spadek liczby przewożonych na tym obszarze pasażerów (w perspektywie do 2015 r. ich liczba powinna zacząć rosnąć).

Nowy, wydzielony rynek, funkcjonujący w oparciu o zasady regulowanej konkurencji (nowe zasady działania, podobnie jak wyodrębniona instytucja organizatora transportu zbiorowego<sup>12</sup> wynikają z przepisów zawartych w Ustawie z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym, a wywodzą się z rozporządzenia WE nr 1370/2007) dadzą Spółce możliwość rozpoczęcia na nim realizacji przewozów podmiejskich, aglomeracyjnych. PKS w Poznaniu będzie mógł obok innych przewoźników (np. MPK, Translub, Kombus, i in.) stawiać do przetargów organizowanych przez Zarząd Związku na obsługę pojedynczych linii lub ich wiązek. Rynek ten należy traktować szczególnie priorytetowo, ponieważ jest nie tylko duży (roczne przewozy pasażerów autobusami MPK Poznań i przewoźników gminnych szacuje się na ok. 120 mln pasażerów), ale także wykazuje potencjał wzrostowy. Nowa organizacja systemu transportowego w aglomeracji i województwie z dużym prawdopodobieństwem przyczyni się do zwiększenia potoków podróżnych realizujących codzienne podróże obligatoryjne i fakultatywne z wykorzystaniem środków publicznego transportu zbiorowego.

Spółka ma duże szanse na nim z sukcesem funkcjonować, ponieważ obecnie koszt wozokilometra realizowanego przez Spółkę (ok. 4 PLN) jest dużo niższy niż w przypadku największego przewoźnika funkcjonującego na lokalnym rynku – MPK Poznań (ok. 8 PLN<sup>13</sup>)<sup>14</sup>. W tym celu konieczny jednak będzie:

---

<sup>12</sup> Organizatorem transportu zbiorowego na obszarze funkcjonowania związku międzygminnego będzie zarząd TAP.

<sup>13</sup> *Komunikacja Miejska w liczbach 2/09*. Warszawa, maj 2010.

1. **Zakup nowego taboru.** Skuteczne wejście na rynek przewozów gminnych oraz przewozów pomiędzy powiatem poznańskim a Poznaniem będzie wymagało zakupu nowych autobusów niskowejściowych w liczbie ok 20 sztuk. Pojazdy te są pośrednim rozwiązaniem pomiędzy typowymi autobusami niskopodłogowymi wykorzystywanymi w transporcie miejskim, a wysokopodłogowymi wykorzystywanymi na dłuższych trasach międzymiastowych. Zapewniają one wyższy komfort jazdy oraz komfort wsiadania i wysiadania (dopasowanie wysokości wejść do wysokości peronów przystankowych) przy nieco tylko ograniczonych możliwościach wymiany pasażerów w stosunku do typowych autobusów niskopodłogowych.

W przypadku startu w przetargach, szczególnie na obsługę linii w Poznaniu, gdzie eksploatowany jest wyłącznie tabor niskopodłogowy, ale i w większości pozostałych gmin powiatu poznańskiego (gdzie realizowana jest lokalna obsługa transportowa) również dominuje tabor niskopodłogowy, dlatego w celu spełnienia warunków przetargu, konieczne będzie posiadanie typowych autobusów niskopodłogowych. Należy założyć, że ze względu na brak doświadczenia w tym zakresie, Spółka rozpoczęłaby obsługę linii o mniejszej częstotliwości kursów i mniejszym popycie. Tym samym potrzeby taborowe do jej obsługi byłyby mniejsze. Jednak i tak należy zaplanować zakup co najmniej 5 autobusów i to już w 2012 r., by jak najszybciej Spółka mogła stanąć do planowanych przetargów.

2. **Wprowadzenie wspólnego biletu.** Integracja rynku wymusi wprowadzenie wspólnego biletu, ze względu na swoją dużą funkcjonalność najlepiej, aby była to Poznańska Elektroniczna Karta Aglomeracyjna (o ile oczywiście uda się ten projekt ostatecznie wdrożyć). Karta ta może być również wykorzystana przy obsłudze przewozów realizowanych w kooperacji z Kolejami Wielkopolskimi.
3. **Ujednolicenie zasad obowiązywania ulg i zwolnień.** Wejście na rynek organizowany przez TAP wymusi nie tylko zharmonizowanie zasad obowiązywania ulg i zwolnień oraz regulaminu przewozów, ale także wdrożenie systemów informacji pasażerskiej w ramach standardów przyjętych przez Zarząd TAP.

#### **3.2.1.4 Zmiana polityki zakupu taboru i jego serwisowania**

Zakupy autobusów u niewielu dostawców, nawet jeżeli rozłożone w czasie powinny być realizowane w ramach jednego kontraktu, pozwolą nie tylko na uzyskanie korzystnego rabatu przy zakupie większej liczby autobusów od jednego producenta, ale także ograniczą

---

<sup>14</sup> Trzeba jednak zaznaczyć, że w przyszłości koszt wozokilometra realizowanego przez Spółkę może wzrosnąć, szczególnie w następstwie wdrożonego planu zakupów nowych autobusów miejskich.

koszty serwisu i napraw, a także koszty przeszkolenia pracowników obsługi. Zwykle im większa flota pojazdów zakupionych od danego producenta, tym większe rabaty w zakresie serwisowania (korzyści skali).

W odniesieniu do obsługi serwisowej i prowadzenia większych napraw oraz modernizacji autobusów zaleca się wydzielenie tego pionu ze struktur Spółki. Outsourcing powyższych usług powinien przynieść Spółce znaczne oszczędności zważywszy, że taka operacja pozwoli na redukcję ok. 30 etatów. Zarząd PKS Poznań S.A. powinien możliwie szybko sfinalizować negocjacje w tej sprawie, najlepiej jeszcze w tym roku.

Wydaje się, że naturalnym partnerem w tej sprawie powinno być MPK Poznań dysponujące odpowiednim zapleczem i potencjałem kadrowym. Co więcej jest to spółka komunalna, dlatego ceny usług powinny być preferencyjne dla Spółki będącej również własnością Miasta. Można także rozważyć ofertę Modertrans Poznań Sp. z o.o., która to spółka ma już duże doświadczenie w modernizacjach środków publicznego transportu zbiorowego oraz zapracowała na bardzo dobrą reputację.

### **3.2.1.5 Świadczenie usług w zakresie posiadanej infrastruktury**

Spółka posiada infrastrukturę terminalową w postaci dworców autobusowych i zajezdni oraz infrastrukturę administracyjno-biurową, socjalną, serwisową, a także place postojowe i garaże. W obrębie posiadanej przez Spółkę infrastruktury w Poznaniu mogą zajść istotne zmiany uzależnione od powstania Zintegrowanego Centrum Komunikacyjnego, w ramach którego PKS Poznań S.A. będzie właścicielem lub dzierżawcą infrastruktury dworcowej w zależności od formy przekazania jej do dyspozycji spółki przez miasto. W obliczu powstania ZCK Spółka otrzyma nowy grunt, na którym będzie mogła zlokalizować infrastrukturę administracyjno-biurową, socjalną, serwisową (dla drobnych napraw), a także plac postojowy i garaże.

Rozważając kwestie infrastruktury należy mieć na uwadze, że w działalności przedsiębiorstw przewozu osób wizytówką firmy jest nie tylko tabor, ale także są nią dworce.

- 1. Urealnienie potrzeb niezbędnych do prowadzenia działalności w zakresie przewozów.** Dostosowanie infrastruktury do rzeczywistych potrzeb wynikających z prowadzonej działalności. W związku z zakupem nowoczesnych autobusów, o wyższym poziomie skomplikowania budowy, zakres prac naprawczych możliwych do wykonania we własnym zakresie będzie malał. Ograniczenie liczby nierentownych linii i kursów przy ogólnym spadku popytu na przewozy realizowane

zgodnie z rozkładem jazdy nie powinno prowadzić do redukcji powierzchni przeznaczanej na poczekalnie oraz redukcji liczby punktów kasowych. Przy takim podejściu pożądanym efektem powinna być poprawa poziomu obsługi klienta na dworcu, a dodatkowo wraz z wejściem Spółki na nowe segmenty rynku pojawią się nowi klienci, często bardziej wymagający.

**2. Podniesienie komfortu oczekiwania na podróż.** Chcąc przyciągać nowych klientów i utrzymać dotychczasowych, to do 2012 r. należy zapewnić pasażerom odpowiednie warunki zanim rozpoczną podróż i po jej zakończeniu. Wszystkie eksploatowane obiekty dworcowe należy bezwzględnie wyposażyć w następujące udogodnienia:

- bezpłatne toalety dostosowane również dla osób niepełnosprawnych,
- przechowalnię bagażu,
- zwiększenie liczby punktów handlowo-gastronomicznych,
- tablice świetlne o zmiennej treści, na których pokazane są najbliższe przyjazdy i odjazdy autobusów z uwzględnieniem bieżącego opóźnienia,
- bezprzewodowy dostęp do Internetu (hot-spot).

**3. Uruchomienie nowych usług w kanałach elektronicznych.** W najbliższej perspektywie do 2012 r., przynajmniej w przewozach dalekobieżnych, warto uruchomić także sprzedaż biletów przez Internet, a może także z wykorzystaniem usługi SMS/MSS w sieciach komórkowych: klient wysyła SMS-a o ustalonej treści na podany numer zgłaszając tym chęć zakupu konkretnego biletu; w odpowiedzi dostaje MMS-a z umieszczonym kodem kreskowym, który skanuje kierowca autobusu podczas wsiadania potwierdzając tym samym w systemie komputerowym rezerwację miejsca w autobusie (odpowiednik tradycyjnej kontroli biletowej). W tym przypadku wymaga to instalacji w autobusach elektronicznych terminali z czytnikiem kodu kreskowego. Niewątpliwie należy jednak opracować rozkład jazdy, który pasażerowie będą mogli sobie bezpłatnie pobrać na telefon komórkowy. Ułatwi to im korzystanie z oferty Spółki, a nie jest to rozwiązanie kosztochłonne.



### **3.2.2 Założenia przyjęte do określenia planu rozwoju PKS Poznań S.A.**

Na podstawie wniosków z przeprowadzonej diagnozy funkcjonowania PKS Poznań S.A, nakreślonych wyżej celów i zadań do realizacji oraz licznych dokumentów przekazanych przez Zarząd Spółki przyjęto wiele założeń, które dotyczą przychodów i kosztów, jak również wariantowania planu rozwoju. Konieczność wariantowania wynika z uwzględnienia różnych scenariuszy związanych z powstaniem bądź, nie w rozpatrywanym okresie Zintegrowanego Centrum Komunikacyjnego i tego konsekwencjami.

#### **3.2.2.1 Przychody z działalności podstawowej**

##### **1. Ze sprzedaży biletów**

Ze względu na systematyczny spadek popytu na przewozy realizowane w oparciu o rozkład jazdy i dodatkowo planowane przez Spółkę ograniczenie liczby najbardziej nierentownych linii i kursów zakłada się, iż w 2011 r. nastąpi spadek liczby sprzedanych biletów od 5% do 8% w stosunku do sprzedaży zrealizowanej w 2010 r. Przyjęte założenia powodują, że w roku 2011 nastąpi obniżenie o 7,5% przychodu ze sprzedaży w ujęciu realnym. Po uwzględnieniu wpływu inflacji należy oczekiwać w tym okresie spadku przychodów o ok. 5,2%.

W 2012 roku zakłada się przyrost wartości sprzedanych biletów o 2,5% w ujęciu realnym w porównaniu do roku 2011r.

W roku 2013 oraz w latach następnych przyjmuje się przyrost wartości sprzedanych biletów także na poziomie 2,5% realnie. Wynika to z planowanego rozszerzenia oferty dotychczas prowadzonych przewozów dalekobieżnych oraz wejście na nowe segmenty rynku, w szczególności obsługę przewozów podmiejskich na obszarze funkcjonowania Transportu Aglomeracji Poznańskiej oraz nawiązanie współpracy z Kolejami Wielkopolskimi.

##### **2. Z wynajmów autobusów wraz z kierowcą**

W wyniku podjęcia intensywnych działań promocyjnych skierowanych do szkół, instytucji publicznych oraz parafii i wymiany taboru na nowy i bardziej komfortowy zakłada się zwiększenie przychodów czerpanych z wynajmu krajowego i międzynarodowego o 5% średniorocznie w ujęciu realnym w całym okresie od 2011 do 2015 r. Założenie to wynika z konieczności intensyfikacji wykorzystania posiadanego taboru, szczególnie pod wynajem na trasach międzynarodowych. Potencjalny przychód uzyskiwany na takich trasach może sięgnąć nawet 400 – 500



tys. PLN (stawka wynajmu 4,00 – 4,50 PLN/1km przy rocznym przebiegu ok. 100 – 120 tys. km).

3. Z przychodów czerpanych z posiadanej infrastruktury.

Do czasu przeniesienia siedziby Spółki do nowej lokalizacji możliwe będzie czerpanie przychodów uzyskiwanych z wynajmu powierzchni. Zakłada się, że przychody te co roku będą się zwiększać realnie przynajmniej o 3,5% rocznie.

Ponadto Spółka czerpie przychody pobierane od innych przewoźników za wjazd na teren dworca i parkowanie na jego terenie. Zakłada się ich wzrost w analogicznej do powyższego wysokości.

### **3.2.2.2 Przychody z pozostałej działalności operacyjnej**

1. Spółka zakłada sprzedaż następujących nieruchomości:

- dworzec w Szamotułach,
- dworzec w Obornikach,
- zajezdnię autobusową w Nowym Tomyślu.

Nieruchomości te planuje się zbyć w drodze postępowania przetargowego po cenach rynkowych.

Zbycie powyższych nieruchomości oprócz bezpośrednich przychodów z ich sprzedaży pozwoli na wygenerowanie oszczędności wynikających z:

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

2. W związku z zakładanym w latach 2013 – 2014 ukończeniem budowy Zintegrowanego Centrum Komunikacyjnego planuje się przeniesienie siedziby Spółki (zaplecze administracyjno-biurowe, zaplecze serwisowe i plac postojowy krótkoterminowy, zwane łącznie zapleczem administracyjno-serwisowym).

Na potrzeby niniejszego Planu przyjęto założenie, że spółka w okresie prognozy pozyska środki finansowe na realizację niezbędnych inwestycji w wysokości 88,72 mln zł z tytułu zmiany lokalizacji dotychczasowego miejsca prowadzenia działalności. Pozyskanie tych środków jest możliwe w różny sposób zarówno w wyniku sprzedaży przez spółkę całości nieruchomości przy ul. Matyi 1, sprzedaży jej części i wymiany pozostałej części nieruchomości z Miastem Poznań na nieruchomość zamienną

niezbędna dla realizacji zadań spółki, albo sprzedaży całości lub części nieruchomości zamiennej pozyskanej od Miasta Poznań w wyniku zamiany nieruchomości pomiędzy Spółką a Miastem Poznań. Z uwagi na brak możliwości jednoznacznego przesądzenia co do charakteru prawnego działań jakie będą podjęte w przyszłości przyjęto na potrzeby planu założenie, że w każdym przypadku zmiany lokalizacji miejsca dotychczasowego sposobu prowadzenia inwestycji spółka pozyska strumień pieniądza na potrzeby niezbędnych inwestycji.

Wielkość tego strumienia na potrzeby Planu została oszacowana w następujący sposób. Przyjęto założenie, że Spółka będzie mogła się wyzbyć całkowitego terenu w tej lokalizacji o powierzchni 3,2861 ha. Średnia cena gruntu w obecnej lokalizacji szacowana jest na poziomie 3.000,00 zł za metr kwadratowy, co oznacza wartość sprzedaży na poziomie 98,583 mln zł.

Dla potrzeb Planu przyjęto niższą, wspomnianą już wcześniej, wartość wpływu w kwocie 88,72 mln zł. Rozbieżność pomiędzy tymi kwotami powodowana jest przyjęciem założenia o wystąpieniu opustu na rzecz nabywcy z tytułu użytkowania przez PKS w Poznaniu nieruchomości przez jeszcze 2 lata po momencie dokonania jej sprzedaży.

Wyprowadzenie się Spółki z obecnej lokalizacji w Poznaniu jest możliwe po wybudowaniu zaplecza administracyjno-serwisowego, dla potrzeb Planu przyjęto, że nastąpić to może w połowie roku 2014. W roku 2012 z kolei występuje znaczące zapotrzebowanie kapitałowe w związku z planowanymi działaniami inwestycyjnymi. Dlatego też alternatywnie w stosunku do pozyskania kapitału w drodze kredytu lub emisji akcji przyjęto założenie o wcześniejszej sprzedaży nieruchomości z warunkiem wyprowadzki po upływie, co najmniej 2 lat. Uwzględniając zasadę ostrożnej wyceny przyjęto, że podmiot nabywający zażąda dodatkowej gratyfikacji z tytułu późniejszej możliwości dysponowania nieruchomością niż data sprzedaży, którą określono na poziomie 10% wartości początkowej nieruchomości. Warto w tym miejscu podkreślić, że przyjęta wartość obniżki ceny jest znacząco niższa w porównaniu do kosztów obsługi ewentualnego kredytu pozyskanego na pokrycie działań inwestycyjnych w tym okresie.

W pkt. 3.1.4 niniejszego opracowania przedstawiono Informację prawną w zakresie zamiany nieruchomości.

Działania w tym zakresie wpłyną także pośrednio na obniżenie poziomu kosztów w zakresie opłat z tytułu wieczystego użytkowania posiadanych gruntów i obniżenia

podatku od nieruchomości. Należy spodziewać się również innych oszczędności wyróżnionych w punkcie 1.

W związku z wyzbyciem się nieruchomości przy ul. Matyi 1 obok przeniesienia terminala do obsługi komunikacji autobusowej krajowej i zagranicznej na teren Zintegrowanego Centrum Komunikacyjnego, koniecznym do prowadzenia działalności jest również zorganizowanie zaplecza administracyjno-serwisowego w innej lokalizacji. W planie inwestycji przyjęto na ten cel 15,5 mln zł do wydatkowania w 2012 r.

### 3. Wykorzystanie powierzchni autobusów jako ruchomego nośnika reklam<sup>15</sup>.

## Koszty

W efekcie wdrożenia planu inwestycyjnego obejmującego zakup nowego lub używanego taboru (acz nie starszego niż 5 lat) zakłada się wzrost poziomu amortyzacji począwszy od 2011 r. Poziom odpisów amortyzacyjnych będzie uzależniony od wartości dokonywanych każdego roku zakupów autobusów.

W latach 2013 – 2014 koszty amortyzacji będą bezpośrednio wynikały z działań związanych ze zmianą lokalizacji, budową zaplecza administracyjno-serwisowego i wyprowadzeniem zaplecza technicznego poza struktury Spółki.

Zmiana siedziby w latach 2013 – 2014 spowoduje wzrost kosztów przejazdów technologicznych pomiędzy terminalem autobusowym (ZCK), a placem postojowym w siedzibie Spółki. Bezpośredni wpływ na poziom powyższych kosztów będzie miała odległość pomiędzy tymi lokalizacjami. Przy założeniu, że wyniesie ona ok. 1,5 km, roczna dodatkowa praca przewozowa sięgnąć może 300 tys. wozokilometrów<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> W pozostałych przychodach nie uwzględniono przychodów ze sprzedaży reklam. Wartość przychodów pozostałych operacyjnych przyjęto dla roku 2011 na poziomie z roku 2010 po dokonaniu korekty o wpływ inflacji. Zasadę odnoszenia do roku poprzedniego zastosowano również dla lat następnych

<sup>16</sup> Założenia i sposób wyliczenia kosztu dodatkowej pracy przewozowej.

Wg danych o liczbie linii i kursów z listopada 2010 r. Spółka w ciągu dnia roboczego wykonała 435 kursów, które rozpoczynały się z dworca PKS Poznań S.A. W weekendy ta liczba wynosi średnio 110 kursów.

A zatem:

$435 \text{ kursów} \times 250 \text{ dni roboczych} + 110 \text{ kursów} \times 115 \text{ dni weekendowych i świątecznych} = 121400 \text{ w ciągu roku.}$

Latem liczba kursów jest nieco niższa, dlatego można przyjąć, że ok. 110 000 razy autobusy Spółki wjeżdżają na teren Dworca.

Zakładając, że nowa siedziba jest oddalona o 1,5 km to należy uwzględnić ok. 200 tys. przejazdów na tę właśnie odległość, czyli Spółka będzie musiała wykonać ok. 300 tys. wozokilometrów więcej (założenie maksymalne).

Przy średnim koszcie paliwa wynoszącym ok. 0,80 PLN/1km daje koszt rzędu 240 tys. PLN.

Ta kwota powinna być niższa, ponieważ część autobusów po zakończeniu jednego kursu będzie w ciągu maksymalnie 15 min. rozpoczynać kolejny i nie będzie opuszczać ZCK, ale nie ma możliwości, aby obecnie określić jaki to odsetek.

Powyższej, trudnej do ostatecznego ustalenia wartości nie uwzględniono w projekcji kosztów.

Należy zwrócić również uwagę na fakt, iż w przypadku kiedy zaplecze administracyjno-biurowe wraz z krótkoterminowym postojem autobusów pozostaną w dotychczasowej lokalizacji dworca PKS, Spółka również będzie ponosiła koszty przejazdów technologicznych do i z ZCK, jednak będzie to krótszy dystans, a dodatkowa praca przewozowa nie powinna przekroczyć 100 tys. wozokilometrów.

W 2011 r. w związku z planowaną likwidacją najbardziej nierentownych linii i kursów przewiduje się zmniejszenie wykonywanej pracy przewozowej o ok. 10% i tym samym ograniczenie zużycia paliwa. W kolejnych latach (2012 – 2015) w wyniku dalszego dopasowywania wykonywanej pracy przewozowej do tendencji rynkowych oraz bardziej ścisłego dyscyplinowania kierowców pod względem zużycia paliwa zakłada się ograniczenie jego zużycia o 2% średniorocznie.

W latach 2012 – 2014 przewiduje się likwidację warsztatów naprawczych w związku z czym ograniczona zostanie liczba zatrudnionych o ok. 30 etatów. Sprzedaż majątku Spółki w Szamotułach i Obornikach oraz zajezdni w Nowym Tomyślu pozwoli na dalsze ograniczeni stanu zatrudnienia o 5 etatów.

Ponadto ograniczenie liczby posiadanych autobusów będących konsekwencją zmniejszenia wykonywanej pracy przewozowej, a przede wszystkim podniesienia wskaźnika gotowości technicznej posiadanych autobusów (jako efekt odnowienia taboru) spowoduje spadek liczby zatrudnionych kierowców o ok. 15 – 20.

Dla potrzeb Planu przyjęto, że realizacja powyższych działań w okresie prognozy przyczyni się do obniżenia łącznych kosztów osobowych (pracownicy zaplecza technicznego i kierowcy) ponoszonych dotąd na utrzymywanie 61 etatów.

### **3.2.3 Warianty**

Tak jak wcześniej wspomniano, zmienne uwarunkowania zewnętrzne, w szczególności zaś niepewność co do okresu budowy Zintegrowanego Centrum Komunikacyjnego, a także wyartykułowane podczas debat merytorycznych interesy Miasta Poznania oraz PKS Poznań S.A. zdecydowały o konieczności wielowymiarowego, wariantowego ujęcia Planu, a mianowicie:

- I. W wariancie **status quo** zakłada się, że nie powstanie Zintegrowane Centrum Komunikacyjne. PKS Poznań S.A. będzie prowadził działalność w dotychczasowej lokalizacji. Oszacowane zostaną nakłady inwestycyjne niezbędne do prowadzenia działalności w okresie pięcioletnim w tej lokalizacji.
- II. Zakłada się, że powstaje **Zintegrowane Centrum Komunikacyjne** (Dworzec PKP wraz z terminalem autobusowym dla obsługi komunikacji krajowej i zagranicznej oraz zapleczem obsługi pasażera). Wówczas możliwe są dwie sytuacje:
- 1) **PKS jest dzierżawcą terminala** (właścicielem jest Miasto Poznań) dla obsługi komunikacji krajowej i zagranicznej oraz zaplecza obsługi pasażera (poczekalnie, kasy, zaplecze techniczne); PKS będzie uczestniczył także w kosztach utrzymania drogi wewnętrznej obsługującej dojazd do terminala autobusowego; w tym wariancie dopuszczalne są jeszcze dwa szczegółowe rozwiązania dotyczące zaplecza administracyjno-biurowego:
    - a) zaplecze administracyjno-biurowe wraz z postojem autobusów (krótkoterminowym) są zabezpieczone w ramach **obecnej lokalizacji** dworca PKS;
    - b) zaplecze administracyjno-biurowe wraz z postojem autobusów (krótkoterminowym) są zabezpieczone w ramach **alternatywnej lokalizacji**.
  - 2) **PKS jest współwłaścicielem terminala** dla obsługi komunikacji krajowej i zagranicznej oraz zaplecza obsługi pasażera (poczekalnie, kasy, zaplecze techniczne); PKS będzie uczestniczył także w kosztach wytworzenia i utrzymania drogi wewnętrznej obsługującej dojazd do terminala autobusowego; w tym wariancie dopuszczalne są jeszcze dwa szczegółowe rozwiązania dotyczące zaplecza administracyjno-biurowego:
    - a) zaplecze administracyjno-biurowe wraz z postojem autobusów (krótkoterminowym) są zabezpieczone w ramach **obecnej lokalizacji** dworca PKS;
    - b) zaplecze administracyjno-biurowe wraz z postojem autobusów (krótkoterminowym) są zabezpieczone w ramach **alternatywnej lokalizacji**.

### **3.2.4 Ujęcie wariantowe Planu**

Opracowany plan rozwoju PKS Poznań S.A. na lata 2011-2015 uwzględnia wszystkie określone w tym opracowaniu cele szczegółowe Spółki wraz z określonymi dla ich realizacji zadaniami. W planowaniu uwzględniono poczynione założenia. Dla zachowania przejrzystości opracowano odrębne plany dla poszczególnych wariantów. Plany uzupełniono o komentarze m.in. charakteryzujące ryzyko powodzenia planu.

Analizę finansową przygotowano w cenach zmiennych. Poziom inflacji dla okresu prognozy przyjęto zgodnie ze stosowaną przez Narodowy Bank Polski strategią bezpośredniego celu inflacyjnego. Ciągły cel inflacyjny wynosi 2,5 proc.

#### **3.2.4.1 Wariant status quo – Wariant I (A)**

Wariant status quo zakłada, iż w horyzoncie określonym planem rozwoju, tj. do 2015 roku nie powstanie Zintegrowane Centrum Komunikacyjne. PKS Poznań S.A. będzie prowadził działalność w dotychczasowej lokalizacji.

W efekcie powyższego Spółka będzie mogła wygenerować jedynie strumień finansowy pochodzący ze zbycia nieruchomości zlokalizowanych w Szamotułach (dworzec), Obornikach (dworzec) i Nowym Tomyślu (zajezdnia autobusowa). Zbycie powyższych nieruchomości ma nastąpić w III lub IV kwartale 2011 r., a ich łączna wartość oszacowana została na ok. 2,4 mln PLN.

### **Cele i zadania**

Podstawowym celem PKS Poznań S.A. jest podjęcie takich działań, które dzięki poprawie efektywności doprowadzą w okresie do 2015 roku do osiągnięcia dodatniego wyniku finansowego.

Realizacja powyższego celu będzie możliwa w konsekwencji realizacji wyznaczonych celów szczegółowych. Aby zrealizować poszczególne cele należy podjąć się realizacji konkretnych zadań. Poniżej zostało wyszczególnionych pięć głównych celów i związanych z nimi najważniejszych zadań do realizacji.

## 1. Utrzymanie przewozów pasażerskich wykonywanych w oparciu o rozkład jazdy

- 1. Zmniejszenie nierentownych linii i kursów.** Należy dokonać gruntownej analizy obsługiwanych linii i kursów, w celu ograniczenia liczby najbardziej nierentownych kursów lub zlikwidowania poszczególnych linii – o ile pasażerowie podróżujący na tych liniach nie stanowią istotnego strumienia zasilającego inne, rentowne kursy. Na liniach, na których występuje niewielki, acz stabilny potok podróżnych, należy wprowadzić mniej pojemny tabor.

Działanie to jest priorytetowe i jego realizacja powinna nastąpić głównie w 2011 r. i być kontynuowana w kolejnych latach w stosownym zakresie. Zakłada się ograniczenie wykonywanej pracy przewozowej o ok. 6 – 10% w 2011 r.

Trzeba jednak pamiętać, że w transporcie to w dużej mierze podaż kreuje popyt, dlatego do redukcji oferty przewozowej należy podchodzić bardzo rozważnie, wszechstronnie analizując liczbę i strukturę przewożonych pasażerów, a także wspomniane powyżej związki funkcjonalne pomiędzy liniami. W odniesieniu do zmian, jakie zachodzą i będą zachodzić po stronie popytu nie należy dopuścić do ponadproporcjonalnego obniżania potencjału przewozowego Spółki, który może nie być łatwy do odbudowania w krótkim okresie.

- 2. Ograniczenie ilości taboru.** Zmniejszenie ilości taboru musi być proporcjonalne do zmniejszonej pracy przewozowej. Należy doprowadzić do sprzedaży ok. 10 – 15 najstarszych autobusów w bieżącym roku. Planowany dochód z tego tytułu sięgnie ok. 100 – 150 tys. PLN. Działanie to należy kontynuować w następnych latach, oczywiście w stopniu odpowiadającym redukcji pracy przewozowej. Docelowa liczba autobusów służących do realizacji przewozów międzymiastowych w oparciu o rozkład jazdy w 2015 r. powinna oscylować wokół 100 sztuk.
- 3. Zmniejszenie liczby kierowców.** Redukcja etatów powinna być proporcjonalna do ograniczenia liczby eksploatowanych autobusów. Do 2015 r. ich liczba nie może być wyższa niż liczba eksploatowanych autobusów.
- 4. Zwiększanie podaży przewozowej stosownie do zgłaszanego popytu.** W relacjach, gdzie potoki podróżnych są największe najeży rozważyć zwiększenie częstotliwości wykonywanych kursów, a z pewnością dostosować rozkład do faktycznych potrzeb podróżnych. Badanie te należy przeprowadzić niezwłocznie, a nową ofertę zaproponować już jesienią 2011 r.
- 5. Zwiększenie liczby obsługiwanych linii dalekobieżnych.** Należy wykonać badania rynku i określić nowe relacje przewozowe dla przyszłych linii



dalekobieżnych pomiędzy Poznaniem i innymi dużymi oraz średnimi miastami. Relacje te powinny charakteryzować się dużymi potokami podróżnych i najlepiej, aby nie pokrywały się z przebiegiem głównych linii kolejowych, ponieważ szczególnie na zmodernizowanych liniach ciężko byłoby podjąć Spółce skuteczną walkę konkurencyjną z PKP Intercity, Kolejami Wielkopolskimi (które wkrótce rozpoczną działalność) lub innymi przewoźnikami, których wejścia na polski rynek w horyzoncie do roku 2015 r. nie można wykluczyć (choćby wejścia kolei niemieckich). Obsługę linii dalekobieżnych warto rozpocząć z innymi przewoźnikami, w celu rozłożenia ryzyka i obniżenia kosztów ich uruchomienia. Trzeba równocześnie zaznaczyć, że choć mogą one przynosić znaczne dochody okres „wdrożeńowy” może trwać nawet 9 do 12 miesięcy.

- 6. Kooperacja z Kolejami Wielkopolskimi.** W założeniach władz województwa wielkopolskiego i zgodnie z założeniami „Białej Księgi Aglomeracji Poznańskiej – Metropolia Poznań 2020” Koleje Wielkopolskie mają stać się szkieletem publicznego transportu zbiorowego, szczególnie w obsłudze potoków pasażerów podróżujących na obszarze aglomeracji poznańskiej. Podróżujących w relacji miasto – aglomeracja jest z roku na rok coraz więcej, co spowodowane jest dynamicznym rozwojem mieszkalnictwa w podpoznańskich gminach. Ta nowa organizacja systemu transportowego może stać się dużym zagrożeniem dla przewozów wykonywanych przez Spółkę, szczególnie tam, gdzie przebieg linii kolejowych jest równoległy do obsługiwanych obecnie linii autobusowych, dlatego konieczne jest zawiązanie ścisłej współpracy z Kolejami Wielkopolskimi. Zdynamizowanie przewozów kolejowych (zapewne już od grudnia 2011 r. wraz z nowym rozkładem jazdy i w kolejnych latach) wymusi zapewne zmianę przebiegu niektórych linii obsługiwanych przez Spółkę i korekty w liczbie realizowanych kursów, podobnie jak i w zakresie godzin ich odjazdu. Kolej dzięki większej prędkości handlowej niż transport autobusowy i zdecydowanie niższemu poziomowi kongestii, jaką dotknięte są drogi tej gałęzi transportu, będzie mogła szybciej i sprawniej (dzięki dużej przepustowości) przewozić pasażerów. Dlatego zasadne jest, aby autobusami Spółki obsługiwać relacje dowozowo-odwozowe do stacji kolejowych, których położenie wobec rozwijających się osiedli mieszkaniowych często nie jest dogodne dla mieszkańców. Obsługa takich linii powinna zapewnić wysoką frekwencję i tym samym rentowność, szczególnie w godzinach szczytów komunikacyjnych. Wydaje się, że najlepsze rezultaty będzie można osiągnąć uruchamiając takie linie w pierwszej kolejności w Nowym Tomyślu, Opalenicy, Szamotułach i Wrześni, Stęszewie oraz Lesznie, choć

obsługa tego ostatniego miasta może narażać wiele problemów ze względu na bardzo silną pozycję tamtejszej Milli.

- 7. Budowa systemu informacji zarządczej.** Dla usprawnienia wyżej wymienionych działań konieczne będzie zbudowanie w 2011 r. systemu informacji zarządczej opartego m. in. na bazie danych zawierających szczegółowe informacje o wszystkich obsługiwanych liniach i realizowanych kursach, frekwencji pasażerów na poszczególnych odcinkach obsługiwanych linii, ich struktury, rodzajów wykorzystywanych biletów i in. Spowoduje to, że wszelkie zmiany popytu czy struktury sprzedawanych biletów będą natychmiast rejestrowane. Ułatwi to ich szybką analizę i wspomogą proces podejmowania decyzji.
- 8. Wzrost poziomu jakości oferowanych przewozów.** Działanie to będzie niemożliwe do zrealizowania, ponieważ pozostanie Spółki w dotychczasowej lokalizacji nie pozwoli na wygenerowanie dostatecznego strumienia finansowego umożliwiającego zakup stosownej ilości i jakości taboru. Środki uzyskane z planowanego (III – IV kw. 2011 r.) zbycia nieruchomości w Szamotułach, Obornikach i zajezdni autobusowej w Nowym Tomyślu pozwolą na zakup jedynie 5 – 6 autobusów międzymiastowych (ok. 2,5 mln PLN), co jest zupełnie niewystarczającą liczbą w stosunku do potrzeb wynoszących ok. 40 sztuk takich pojazdów.
- 9. Zwiększenie poziomu lojalności pasażerów.** Należy niezwłocznie wprowadzić rabaty dla pasażerów sukcesywnie odnawiających bilety okresowe. A także rozszerzyć katalog ofert promocyjnych dla pasażerów regularnie kupujących bilety okresowe. Promocje należy także skierować w szczególności do zorganizowanych grup podróżnych – bilet grupowy, ale także do matek z dziećmi czy seniorów z wnukami.
- 10. Zwiększanie poziomu zadowolenia podróżnych ze świadczonych usług.** Zamontowanie urządzeń do bezprzewodowego Internetu (mobile hot-spot) w autobusach realizujących przewozy dalekobieżne i turystyczne (do końca 2012 roku), a z czasem (do końca 2015 r.) uzupełniać wyposażenie pozostałych autobusów. Przewozy realizowane drogą kołową (nawet na stosunkowo niewielkie odległości) trwają na tyle długo, że pasażerowie mogą odczuwać konieczność dostępu w tym czasie do Internetu, a przecież dzisiaj mają niemal zawsze ze sobą urządzenie pozwalające korzystać z usług internetowych (np. laptop, netbook czy telefon komórkowy). Część pasażerów może chcieć

skorzystać z Internetu dla umilenia sobie podróży. Niewątpliwie takie uzupełnienie oferty będzie szczególnie pozytywnie przyjęte przez młodszych klientów.

Istnieje uzasadniona obawa, że brak środków finansowych pochodzących ze zbycia nieruchomości uniemożliwi lub znacząco ograniczy zakup powyższych urządzeń i zainstalowania ich w autobusach.

## 2. Świadczenie usług krajowego i międzynarodowego wynajmu autobusów wraz z kierowcą

W celu zwiększenia zainteresowania wynajmem autobusów wraz z kierowcą należy podjąć następujące działania:

1. **Zakup komfortowych autobusów turystycznych.** Realizacja tego działania przewiduje zakup 10 nowych lub używanych, nie starszych jednak niż 5 lat, komfortowych autobusów wyposażonych w klimatyzację, toaletę, zestaw audiowizualny, zaparacz do napojów i lodówkę.

Działanie to będzie trudne do zrealizowania, ponieważ pozostanie Spółki w dotychczasowej lokalizacji nie pozwoli na wygenerowanie dostatecznego strumienia finansowego umożliwiającego zakup stosownej ilości i jakości taboru.

2. **Poprawa oferty dla szkół, instytucji i parafii.** Oczywiście możliwe jest rozesłanie do interesującej (również graficznie) oferty Spółki przez Internet i tradycyjną pocztą do szkół i parafii, a także do urzędów i instytucji działających na terenie miasta Poznania i pozostałych ośrodków miejskich, w których Spółka ma swoje obiekty.

Trudno jednak będzie pozyskać od nich zlecenia, jeśli Spółka nie zaoferuje im odpowiednio komfortowych warunków podróżowania. Poziom jakości obecnie posiadanych pojazdów powoduje, że oferta Spółki staje się coraz mniej konkurencyjna.

3. **Nawiązanie ścisłej współpracy z biurami podróży.** Podobnie trudnym do zrealizowania działaniem bez zakupu nowych, odpowiadających oczekiwaniom podróżnych autobusów będzie zawiązanie ściślejszej współpracy z biurami podróży i rozwijaniem nowych kierunków np. wyjazdów dla narciarzy w Alpy, zakupy do Berlina, realizacji wyjazdów do Krausnick, do kompleksu rekreacyjnego „Tropical Islands”.

4. **Rozszerzenie oferty o regularne połączenia Poznania z portem lotniczym Berlin-Brandenburg International (BBI).** Ze względu na niemożność zakupu nowego taboru mało prawdopodobne jest, aby Spółka była w stanie uruchomić

połączenia Poznania z portem lotniczym BBI, a tym bardziej, aby oferta ta spotkała się z uznaniem wśród podróżnych.

### 3. Zawiązanie współpracy ze związkiem międzygminnym Transport Aglomeracji Poznańskiej. Wejście na rynek przewozów gminnych i miejskich

W celu skutecznego wejścia na rynek przewozów gminnych i konieczny będzie:

- 1. Zakup nowego taboru.** Skuteczne wejście na rynek przewozów gminnych oraz przewozów pomiędzy powiatem poznańskim a Poznaniem będzie wymagało zakupu nowych autobusów niskowejściowych w liczbie ok. 20 sztuk. W przypadku startu w przetargach na obsługę linii w Poznaniu, w celu spełnienia warunków przetargu, konieczne będzie posiadanie typowych autobusów niskopodłogowych w liczbie co najmniej 5 autobusów.

Zakup powyższych autobusów pociąga za sobą konieczność wydania łącznie ok. 17 mln PLN. Bez uzyskania środków ze zbycia nieruchomości przy ul. Matyi 1 Spółka będzie w stanie zakupić w latach 2011 – 2012 po maksymalnie 4 autobusy niskowejściowe, co pozwoliłoby tylko w niewielkim zakresie wejść na rynek przewozów gminnych. Nie da jednak możliwości wygrania przetargu i wejścia na rynek przewozów miejskich, ze względu na brak autobusów niskopodłogowych, będących standardem w Poznaniu. Dlatego środki finansowe pochodzące ze sprzedaży trzech nieruchomości (w Szamotułach, Obornikach i Nowym Tomyślu) będzie bardziej zasadne przeznaczyć na zakup 5 – 6 autobusów międzymiastowych celem zastąpienia nimi najbardziej wiekowej i wyeksploatowanej części posiadanego taboru.

- 2. Wprowadzenie wspólnego biletu.** Integracja rynku wymusi wprowadzenie wspólnego biletu, ze względu na swoją dużą funkcjonalność najlepiej, aby była to Poznańska Elektroniczna Karta Aglomeracyjna (o ile oczywiście uda się ten projekt ostatecznie wdrożyć). Karta ta może być również wykorzystana przy obsłudze przewozów realizowanych w kooperacji z Kolejami Wielkopolskimi.

Racjonalność podjęcia się tego zadania jest niewielka w sytuacji, kiedy ani terminal autobusowy nie będzie fizycznie zintegrowany w ramach ZCK, ani też PKS Poznań S.A. nie będzie funkcjonalnie zintegrowany z TAP (ze względu na brak odpowiedniego taboru wymaganego przez standardy jakości ustalone przez TAP).

**3. Ujednolicenie zasad obowiązywania ulg i zwolnień.** Wejście na rynek organizowany przez TAP wymusi nie tylko zharmonizowanie zasad obowiązywania ulg i zwolnień oraz regulaminu przewozów, ale także wdrożenie systemów informacji pasażerskiej w ramach standardów przyjętych przez Zarząd TAP.

Podobnie jak powyżej, ujednolicenie regulaminów przewozów nie będzie konieczne w sytuacji braku wspólnego biletu i braku integracji wynikających z odmiennych standardów jakości usług przewozowych.

#### 4. Zmiana polityki zakupu taboru i jego serwisowania

Zakupy zaledwie kilku (ok. 5 – 6 sztuk) autobusów nawet jeżeli zostaną zrealizowane u jednego dostawcy nie pozwolą na uzyskanie korzystnego rabatu przy zakupie (brak korzyści skali) podobnie jak w przypadku w serwisu i napraw, a także kosztów przeszkolenia pracowników obsługi.

W odniesieniu do obsługi serwisowej i prowadzenia większych napraw oraz modernizacji autobusów zaleca się wydzielenie tego pionu ze struktur Spółki. Outsourcing powyższych usług powinien przynieść Spółce znaczne oszczędności zważywszy, że taka operacja pozwoli na redukcję ok. 30 etatów. Zarząd PKS Poznań S.A. powinien możliwie szybko sfinalizować negocjacje w tej sprawie, najlepiej jeszcze w tym roku.

Wydaje się, że naturalnym partnerem w tej sprawie powinno być MPK Poznań dysponujące odpowiednim zapleczem i potencjałem kadrowym. Co więcej jest to spółka komunalna, dlatego ceny usług powinny być preferencyjne dla Spółki będącej również własnością Miasta. Można także rozważyć ofertę Modertrans Poznań Sp. z o.o., która to spółka ma już duże doświadczenie w modernizacjach środków publicznego transportu zbiorowego oraz zapracowała na bardzo dobrą reputację.

#### 5. Świadczenie usług w zakresie posiadanej infrastruktury

Spółka posiada infrastrukturę terminalową w postaci dworca autobusowego i zajezdni oraz infrastrukturę administracyjno-biurową, socjalną, serwisową, a także place postojowe i garaże.

Rozważając kwestie infrastruktury należy mieć na uwadze, że w działalności przedsiębiorstw przewozu osób wizytówką firmy jest nie tylko tabor, ale także są nią dworce.

- 1. Urealnienie potrzeb niezbędnych do prowadzenia działalności w zakresie przewozów.** Ograniczenie liczby nierentownych linii i kursów przy ogólnym spadku popytu na przewozy realizowane zgodnie z rozkładem jazdy nie powinno prowadzić do redukcji powierzchni przeznaczanej na poczekalnie oraz redukcji liczby punktów kasowych. Przy takim podejściu pożądanym efektem powinna być poprawa poziomu obsługi klienta na dworcu.
- 2. Podniesienie komfortu oczekiwania na podróż.** Chcąc przyciągać nowych klientów i utrzymać dotychczasowych, to do 2012 r. należy zapewnić pasażerom odpowiednie warunki zanim rozpoczną podróż i po jej zakończeniu. Wszystkie eksploatowane obiekty dworcowe należy bezwzględnie wyposażyć w następujące udogodnienia:
  - bezpłatne toalety dostosowane również dla osób niepełnosprawnych,
  - przechowalnię bagażu,
  - zwiększenie liczby punktów handlowo-gastronomicznych,
  - tablice świetlne o zmiennej treści, na których pokazane są najbliższe przyjazdy i odjazdy autobusów z uwzględnieniem bieżącego opóźnienia,
  - bezprzewodowy dostęp do Internetu (hot-spot).
- 3. Uruchomienie nowych usług w kanałach elektronicznych.** W najbliższej perspektywie do 2012 r., przynajmniej w przewozach dalekobieżnych, warto uruchomić także sprzedaż biletów przez Internet, a może także z wykorzystaniem usługi SMS/MSS w sieciach komórkowych: klient wysyła SMS-a o ustalonej treści na podany numer zgłaszając tym chęć zakupu konkretnego biletu; w odpowiedzi dostaje MMS-a z umieszczonym kodem kreskowym, który skanuje kierowca autobusu podczas wsiadania potwierdzając tym samym w systemie komputerowym rezerwację miejsca w autobusie (odpowiednik tradycyjnej kontroli biletowej). W tym przypadku wymaga to instalacji w autobusach elektronicznych terminali z czytnikiem kodu kreskowego. Niewątpliwie należy jednak opracować rozkład jazdy, który pasażerowie będą mogli sobie bezpłatnie pobrać na telefon komórkowy. Ułatwi to im korzystanie z oferty Spółki, a nie jest to rozwiązanie kosztochłonne.

**3.2.4.2 Wariant II. 1. a. (B) Powstaje Zintegrowane Centrum Komunikacyjne, PKS Poznań S.A. jest dzierżawcą terminala, a zaplecze administracyjno-biurowe wraz z krótkoterminowym postojem autobusów zabezpieczone są w ramach obecnej lokalizacji.**

**Cele i zadania**

Podstawowym celem PKS Poznań S.A. jest podjęcie takich działań, które dzięki poprawie efektywności doprowadzą w okresie do 2015 roku do osiągnięcia dodatniego wyniku finansowego.

Realizacja powyższego celu będzie możliwa w konsekwencji realizacji wyznaczonych celów szczegółowych. Aby zrealizować poszczególne cele należy podjąć się realizacji konkretnych zadań. Poniżej zostało wyszczególnionych pięć głównych celów i związanych z nimi najważniejszych zadań do realizacji.

**1. Utrzymanie przewozów pasażerskich wykonywanych w oparciu o rozkład jazdy**

- 1. Zmniejszenie nierentownych linii i kursów.** Należy dokonać gruntownej analizy obsługiwanych linii i kursów, w celu ograniczenia liczby najbardziej nierentownych kursów lub zlikwidowania poszczególnych linii – o ile pasażerowie podróżujący na tych liniach nie stanowią istotnego strumienia zasilającego inne, rentowne kursy. Na liniach, na których występuje niewielki, acz stabilny potok podróżnych, należy wprowadzić mniej pojemny tabor.

Działanie to jest priorytetowe i jego realizacja powinna nastąpić głównie w 2011 r. i być kontynuowana w kolejnych latach w stosownym zakresie. Zakłada się ograniczenie wykonywanej pracy przewozowej o ok. 6 – 10% w 2011 r.

Trzeba jednak pamiętać, że w transporcie to w dużej mierze podaż kreuje popyt, dlatego do redukcji oferty przewozowej należy podchodzić bardzo rozważnie, wszechstronnie analizując liczbę i strukturę przewożonych pasażerów, a także wspomniane powyżej związki funkcjonalne pomiędzy liniami. W odniesieniu do zmian, jakie zachodzą i będą zachodzić po stronie popytu nie należy dopuścić do ponadproporcjonalnego obniżania potencjału przewozowego Spółki, który może nie być łatwy do odbudowania w krótkim okresie.

- 2. Ograniczenie ilości taboru.** Zmniejszenie ilości taboru musi być proporcjonalne do zmniejszonej pracy przewozowej. Należy doprowadzić do sprzedaży ok. 10 – 15 najstarszych autobusów w bieżącym roku. Planowany dochód z tego tytułu



sięgnie ok. 100 – 150 tys. PLN. Działanie to należy kontynuować w następnych latach, oczywiście w stopniu odpowiadającym redukcji pracy przewozowej. Docelowa liczba autobusów służących do realizacji przewozów międzymiastowych w oparciu o rozkład jazdy w 2015 r. powinna oscylować wokół 100 sztuk.

3. **Zmniejszenie liczby kierowców.** Redukcja etatów powinna być proporcjonalna do ograniczenia liczby eksploatowanych autobusów. Do 2015 r. ich liczba nie może być wyższa niż liczba eksploatowanych autobusów.
4. **Zwiększanie podaży przewozowej stosownie do zgłaszanego popytu.** W relacjach, gdzie potoki podróżnych są największe należy rozważyć zwiększenie częstotliwości wykonywanych kursów, a z pewnością dostosować rozkład do faktycznych potrzeb podróżnych. Badanie te należy przeprowadzić niezwłocznie, a nową ofertę zaproponować już jesienią 2011 r.
5. **Zwiększenie liczby obsługiwanych linii dalekobieżnych.** Należy wykonać badania rynku i określić nowe relacje przewozowe dla przyszłych linii dalekobieżnych pomiędzy Poznaniem i innymi dużymi oraz średnimi miastami. Relacje te powinny charakteryzować się dużymi potokami podróżnych i najlepiej, aby nie pokrywały się z przebiegiem głównych linii kolejowych, ponieważ szczególnie na zmodernizowanych liniach ciężko byłoby podjąć Spółce skuteczną walkę konkurencyjną z PKP Intercity, Kolejami Wielkopolskimi (które wkrótce rozpoczną działalność) lub innymi przewoźnikami, których wejścia na polski rynek w horyzoncie do roku 2015 r. nie można wykluczyć (choćby wejścia kolei niemieckich). Obsługę linii dalekobieżnych warto rozpocząć z innymi przewoźnikami, w celu rozłożenia ryzyka i obniżenia kosztów ich uruchomienia. Trzeba równocześnie zaznaczyć, że choć mogą one przynosić znaczne dochody okres „wdrożeńowy” może trwać nawet 9 do 12 miesięcy.
6. **Kooperacja z Kolejami Wielkopolskimi.** W założeniach władz województwa wielkopolskiego i zgodnie z założeniami „Białej Księgi Aglomeracji Poznańskiej – Metropolia Poznań 2020” Kolej Wielkopolskie mają stać się szkieletem publicznego transportu zbiorowego, szczególnie w obsłudze potoków pasażerów podróżujących na obszarze aglomeracji poznańskiej. Podróżujących w relacji miasto – aglomeracja jest z roku na rok coraz więcej, co spowodowane jest dynamicznym rozwojem mieszkalnictwa w podpoznańskich gminach. Ta nowa organizacja systemu transportowego może stać się dużym zagrożeniem dla przewozów wykonywanych przez Spółkę, szczególnie tam, gdzie przebieg linii

kolejowych jest równoległy do obsługiwanych obecnie linii autobusowych, dlatego konieczne jest zawiązanie ścisłej współpracy z Kolejami Wielkopolskimi. Zdynamiczowanie przewozów kolejowych (zapewne już od grudnia 2011 r. wraz z nowym rozkładem jazdy i w kolejnych latach) wymusi zapewne zmianę przebiegu niektórych linii obsługiwanych przez Spółkę i korekty w liczbie realizowanych kursów, podobnie jak i w zakresie godzin ich odjazdu. Kolej dzięki większej prędkości handlowej niż transport autobusowy i zdecydowanie niższemu poziomowi kongestii, jaką dotknięte są drogi tej gałęzi transportu, będzie mogła szybciej i sprawniej (dzięki dużej przepustowości) przewozić pasażerów. Dlatego zasadne jest, aby autobusami Spółki obsługiwać relacje dowozowo-odwozowe do stacji kolejowych, których położenie wobec rozwijających się osiedli mieszkaniowych często nie jest dogodne dla mieszkańców. Obsługa takich linii powinna zapewnić wysoką frekwencję i tym samym rentowność, szczególnie w godzinach szczytów komunikacyjnych. Wydaje się, że najlepsze rezultaty będzie można osiągnąć uruchamiając takie linie w pierwszej kolejności w Nowym Tomyślu, Opalenicy, Szamotułach i Wrześni, Stęszewie oraz Lesznie, choć obsługa tego ostatniego miasta może nastręczać wiele problemów ze względu na bardzo silną pozycję tamtejszej Milli.

- 7. Budowa systemu informacji zarządczej.** Dla usprawnienia wyżej wymienionych działań konieczne będzie zbudowanie w 2011 r. systemu informacji zarządczej opartego m. in. na bazie danych zawierających szczegółowe informacje o wszystkich obsługiwanych liniach i realizowanych kursach, frekwencji pasażerów na poszczególnych odcinkach obsługiwanych linii, ich struktury, rodzajów wykorzystywanych biletów i in. Spowoduje to, że wszelkie zmiany popytu czy struktury sprzedawanych biletów będą natychmiast rejestrowane. Ułatwi to ich szybką analizę i wspomże proces podejmowania decyzji.
- 8. Wzrost poziomu jakości oferowanych przewozów.** Działanie to będzie niemożliwe do zrealizowania, ponieważ pozostanie Spółki w dotychczasowej lokalizacji nie pozwoli na wygenerowanie dostatecznego strumienia finansowego umożliwiającego zakup stosownej ilości i jakości taboru. Środki uzyskane z planowanego (III – IV kw. 2011 r.) zbycia nieruchomości w Szamotułach, Obornikach i zajezdni autobusowej w Nowym Tomyślu pozwolą na zakup jedynie 5 – 6 autobusów międzymiastowych (ok. 2,5 mln PLN), co jest zupełnie niewystarczającą liczbą w stosunku do potrzeb wynoszących ok. 40 sztuk takich pojazdów.

**9. Zwiększenie poziomu lojalności pasażerów.** Należy niezwłocznie wprowadzić rabaty dla pasażerów sukcesywnie odnawiających bilety okresowe. A także rozszerzyć katalog ofert promocyjnych dla pasażerów regularnie kupujących bilety okresowe. Promocje należy także skierować w szczególności do zorganizowanych grup podróжных – bilet grupowy, ale także do matek z dziećmi czy seniorów z wnukami.

**10. Zwiększanie poziomu zadowolenia podróжных ze świadczonych usług.**

Zamontowanie urządzeń do bezprzewodowego Internetu (mobile hot-spot) w autobusach realizujących przewozy dalekobieżne i turystyczne (do końca 2012 roku), a z czasem (do końca 2015 r.) uzupełniać wyposażenie pozostałych autobusów. Przewozy realizowane drogą kołową (nawet na stosunkowo niewielkie odległości) trwają na tyle długo, że pasażerowie mogą odczuwać konieczność dostępu w tym czasie do Internetu, a przecież dzisiaj mają niemal zawsze ze sobą urządzenie pozwalające korzystać z usług internetowych (np. laptop, netbook czy telefon komórkowy). Część pasażerów może chcieć skorzystać z Internetu dla umilenia sobie podróży. Niewątpliwie takie uzupełnienie oferty będzie szczególnie pozytywnie przyjęte przez młodszych klientów.

Istnieje uzasadniona obawa, że brak środków finansowych pochodzących ze zbycia nieruchomości uniemożliwi lub znacząco ograniczy zakup powyższych urządzeń i zainstalowania ich w autobusach.

## 2. Świadczenie usług krajowego i międzynarodowego wynajmu autobusów wraz z kierowcą

W celu zwiększenia zainteresowania wynajmem autobusów wraz z kierowcą należy podjąć następujące działania:

**1. Zakup komfortowych autobusów turystycznych.** Realizacja tego działania przewiduje zakup 10 nowych lub używanych, nie starszych jednak niż 5 lat, komfortowych autobusów wyposażonych w klimatyzację, toaletę, zestaw audiowizualny, zaparzacze do napojów i lodówkę.

Działanie to będzie bardzo trudne do zrealizowania, ponieważ pozostawienie zaplecza administracyjno-biuroowego wraz z krótkoterminowym postojem autobusów w dotychczasowej lokalizacji nie pozwoli na wygenerowanie dostatecznego strumienia finansowego umożliwiającego zakup stosownej ilości i jakości taboru.

- 2. Poprawa oferty dla szkół, instytucji i parafii.** Oczywiście możliwe jest rozesłanie interesującej (również graficznie) oferty Spółki przez Internet i tradycyjną pocztą do szkół i parafii, a także do urzędów i instytucji działających na terenie miasta Poznania i pozostałych ośrodków miejskich, w których Spółka ma swoje obiekty.

Trudno jednak będzie pozyskać od nich zlecenia, jeśli Spółka nie zaoferuje im odpowiednio komfortowych warunków podróżowania. Poziom jakości obecnie posiadanych pojazdów powoduje, że oferta Spółki staje się coraz mniej konkurencyjna.

- 3. Nawiązanie ścisłej współpracy z biurami podróży.** Podobnie trudnym do zrealizowania działaniem bez zakupu nowych, odpowiadających oczekiwaniom podróżnych autobusów będzie zawiązanie ściślejszej współpracy z biurami podróży i rozwijaniem nowych kierunków np. wyjazdów dla narciarzy w Alpy, zakupy do Berlina, realizacji wyjazdów do Krausnick, do kompleksu rekreacyjnego „Tropical Islands”.

- 4. Rozszerzenie oferty o regularne połączenia Poznania z portem lotniczym Berlin-Brandenburg International (BBI).** Ze względu na niemożność zakupu nowego taboru mało prawdopodobne jest, aby Spółka była w stanie uruchomić połączenia Poznania z portem lotniczym BBI, a tym bardziej, aby oferta ta spotkała się z uznaniem wśród podróżnych.

### 3. Zawiązanie współpracy ze związkiem międzygminnym Transport Aglomeracji Poznańskiej. Wejście na rynek przewozów gminnych i miejskich

W celu skutecznego wejścia na rynek przewozów gminnych i miejskich konieczne będą:

- 1. Zakup nowego taboru.** Skuteczne wejście na rynek przewozów gminnych oraz przewozów pomiędzy powiatem poznańskim a Poznaniem będzie wymagało zakupu nowych autobusów niskowejściowych w liczbie ok 20 sztuk. W przypadku startu w przetargach na obsługę linii w Poznaniu, w celu spełnienia warunków przetargu, konieczne będzie posiadanie typowych autobusów niskopodłogowych w liczbie co najmniej 5 autobusów.

Zakup powyższych autobusów pociąga za sobą konieczność wydania łącznie ok. 17 mln PLN. Bez uzyskania środków ze zbycia nieruchomości przy ul. Matyi 1

Spółka będzie w stanie zakupić w latach 2011 – 2012 po maksymalnie 4 autobusy niskowejściowe, co pozwoliłoby tylko w niewielkim zakresie wejść na rynek przewozów gminnych. Nie da jednak możliwości wygrania przetargu i wejścia na rynek przewozów miejskich, ze względu na brak autobusów niskopodłogowych, będących standardem w Poznaniu. Dlatego środki finansowe pochodzące ze sprzedaży trzech nieruchomości (w Szamotułach, Śremie i Nowym Tomyślu) będzie bardziej zasadne przeznaczyć na zakup 5 – 6 autobusów międzymiastowych celem zastąpienia nimi najbardziej wiekowej i wyeksploatowanej części posiadanego taboru.

- 2. Wprowadzenie wspólnego biletu.** Integracja rynku wymusi wprowadzenie wspólnego biletu, ze względu na swoją dużą funkcjonalność najlepiej, aby była to Poznańska Elektroniczna Karta Aglomeracyjna (o ile oczywiście uda się ten projekt ostatecznie wdrożyć). Karta ta może być również wykorzystana przy obsłudze przewozów realizowanych w kooperacji z Kolejami Wielkopolskimi.

Racjonalność podjęcia się tego zadania jest niewielka w sytuacji, kiedy ani terminal autobusowy nie będzie fizycznie zintegrowany w ramach ZCK, ani też PKS Poznań S.A. nie będzie funkcjonalnie zintegrowany z TAP (ze względu na brak odpowiedniego taboru wymaganego przez standardy jakości ustalone przez TAP).

- 3. Ujednolicenie zasad obowiązywania ulg i zwolnień.** Wejście na rynek organizowany przez TAP wymusi nie tylko zharmonizowanie zasad obowiązywania ulg i zwolnień oraz regulaminu przewozów, ale także wdrożenie systemów informacji pasażerskiej w ramach standardów przyjętych przez Zarząd TAP.

Podobnie jak powyżej, ujednolicenie regulaminów przewozów nie będzie konieczne w sytuacji braku wspólnego biletu i braku integracji wynikających z odmiennych standardów jakości usług przewozowych.

#### 4. Zmiana polityki zakupu taboru i jego serwisowania

Zakupy zaledwie kilku (ok. 5 – 6 sztuk) autobusów nawet jeżeli zostaną zrealizowane u jednego dostawcy nie pozwolą na uzyskanie korzystnego rabatu przy zakupie (brak korzyści skali) podobnie jak w przypadku w serwisu i napraw, a także kosztów przeszkolenia pracowników obsługi.

W odniesieniu do obsługi serwisowej i prowadzenia większych napraw oraz modernizacji autobusów zaleca się wydzielenie tego pionu ze struktur Spółki. Outsourcing powyższych usług powinien przynieść Spółce znaczne oszczędności zważywszy, że taka

operacja pozwoli na redukcję ok. 30 etatów. Zarząd PKS Poznań S.A. powinien możliwie szybko sfinalizować negocjacje w tej sprawie, najlepiej jeszcze w tym roku.

Wydaje się, że naturalnym partnerem w tej sprawie powinno być MPK Poznań dysponujące odpowiednim zapleczem i potencjałem kadrowym. Co więcej jest to spółka komunalna, dlatego ceny usług powinny być preferencyjne dla Spółki będącej również własnością Miasta. Można także rozważyć ofertę Modertrans Poznań Sp. z o.o., która to spółka ma już duże doświadczenie w modernizacjach środków publicznego transportu zbiorowego oraz zapracowała na bardzo dobrą reputację.

#### 5. Świadczenie usług w zakresie posiadanej infrastruktury

Podstawową wizytówką Spółki będzie terminal autobusowy obsługujący przewozy krajowe i międzynarodowe zlokalizowany w ramach nowego Zintegrowanego Centrum Komunikacyjnego. Pasażerowie korzystający z usług Spółki wiele zyskają. W bezpośrednim zasięgu terminala autobusowego znajdzie się zmodernizowany dworzec Poznań-Główny ponadto zyskają możliwość skorzystania z licznych linii tramwajowych i autobusowych podjeżdżających bezpośrednio do ZCK. Klienci PKS Poznań S.A. będą mieli możliwość skorzystania z nowej wygodnej poczekalni o powierzchni całkowitej 632 m<sup>2</sup>, gdzie znajdą się toalety przystosowane również dla potrzeb osób niepełnosprawnych, przechowalnia bagażu, a do ich dyspozycji będzie także bezprzewodowy Internet. Kolejną korzyść dla pasażerów Spółki będzie stanowiła także cała infrastruktura towarzysząca zlokalizowana w ZCK i galerii handlowej – liczne punkty gastronomiczne, handlowe i usługowe.

#### **3.2.4.3 *Wariant II. 1. b. (C) Powstaje Zintegrowane Centrum Komunikacyjne, PKS Poznań S.A. jest dzierżawcą terminala, a zaplecze administracyjno-biurowe wraz z krótkoterminowym postojem autobusów są zabezpieczone w ramach alternatywnej lokalizacji.***

#### **Cele i zadania**

Podstawowym celem PKS Poznań S.A. jest podjęcie takich działań, które dzięki poprawie efektywności doprowadzą w okresie do 2015 roku do osiągnięcia dodatniego wyniku finansowego.

Realizacja powyższego celu będzie możliwa w konsekwencji realizacji wyznaczonych celów szczegółowych. Aby zrealizować poszczególne cele należy podjąć się realizacji konkretnych zadań. Poniżej zostało wyszczególnionych pięć głównych celów i związanych z nimi najważniejszych zadań do realizacji.



## 1. Utrzymanie przewozów pasażerskich wykonywanych w oparciu o rozkład jazdy

- 1. Zmniejszenie nierentownych linii i kursów.** Należy dokonać gruntownej analizy obsługiwanych linii i kursów, w celu ograniczenia liczby najbardziej nierentownych kursów lub zlikwidowania poszczególnych linii – o ile pasażerowie podróżujący na tych liniach nie stanowią istotnego strumienia zasilającego inne, rentowne kursy. Na liniach, na których występuje niewielki, acz stabilny potok podróżnych, należy wprowadzić mniej pojemny tabor.

Działanie to jest priorytetowe i jego realizacja powinna nastąpić głównie w 2011 r. i być kontynuowana w kolejnych latach w stosownym zakresie. Zakłada się ograniczenie wykonywanej pracy przewozowej o ok. 6 – 10% w 2011 r.

Trzeba jednak pamiętać, że w transporcie to w dużej mierze podaż kreuje popyt, dlatego do redukcji oferty przewozowej należy podchodzić bardzo rozważnie, wszechstronnie analizując liczbę i strukturę przewożonych pasażerów, a także wspomniane powyżej związki funkcjonalne pomiędzy liniami. W odniesieniu do zmian, jakie zachodzą i będą zachodzić po stronie popytu nie należy dopuścić do ponadproporcjonalnego obniżania potencjału przewozowego Spółki, który może nie być łatwy do odbudowania w krótkim okresie.

- 2. Ograniczenie ilości taboru.** Zmniejszenie ilości taboru musi być proporcjonalne do zmniejszonej pracy przewozowej. Należy doprowadzić do sprzedaży ok. 10 – 15 najstarszych autobusów w bieżącym roku. Planowany dochód z tego tytułu sięgnie ok. 100 – 150 tys. PLN. Działanie to należy kontynuować w następnych latach, oczywiście w stopniu odpowiadającym redukcji pracy przewozowej. Docelowa liczba autobusów służących do realizacji przewozów międzymiastowych w oparciu o rozkład jazdy w 2015 r. powinna oscylować wokół 100 sztuk.
- 3. Zmniejszenie liczby kierowców.** Redukcja etatów powinna być proporcjonalna do ograniczenia liczby eksploatowanych autobusów. Do 2015 r. ich liczba nie może być wyższa niż liczba eksploatowanych autobusów.
- 4. Zwiększanie podaży przewozowej stosownie do zgłaszanego popytu.** W relacjach, gdzie potoki podróżnych są największe należy rozważyć zwiększenie częstotliwości wykonywanych kursów, a z pewnością dostosować rozkład do faktycznych potrzeb podróżnych. Badanie te należy przeprowadzić niezwłocznie, a nową ofertę zaproponować już jesienią 2011 r.
- 5. Zwiększenie liczby obsługiwanych linii dalekobieżnych.** Należy wykonać badania rynku i określić nowe relacje przewozowe dla przyszłych linii



dalekobieżnych pomiędzy Poznaniem i innymi dużymi oraz średnimi miastami. Relacje te powinny charakteryzować się dużymi potokami podróżnych i najlepiej, aby nie pokrywały się z przebiegiem głównych linii kolejowych, ponieważ szczególnie na zmodernizowanych liniach ciężko byłoby podjąć Spółce skuteczną walkę konkurencyjną z PKP Intercity, Kolejami Wielkopolskimi (które wkrótce rozpoczną działalność) lub innymi przewoźnikami, których wejścia na polski rynek w horyzoncie do roku 2015 r. nie można wykluczyć (choćby wejścia kolei niemieckich). Obsługę linii dalekobieżnych warto rozpocząć z innymi przewoźnikami, w celu rozłożenia ryzyka i obniżenia kosztów ich uruchomienia. Trzeba równocześnie zaznaczyć, że choć mogą one przynosić znaczne dochody okres „wdrożeńowy” może trwać nawet 9 do 12 miesięcy.

- 6. Kooperacja z Kolejami Wielkopolskimi.** W założeniach władz województwa wielkopolskiego i zgodnie z założeniami „Białej Księgi Aglomeracji Poznańskiej – Metropolia Poznań 2020” Koleje Wielkopolskie mają stać się szkieletem publicznego transportu zbiorowego, szczególnie w obsłudze potoków pasażerów podróżujących na obszarze aglomeracji poznańskiej. Podróżujących w relacji miasto – aglomeracja jest z roku na rok coraz więcej, co spowodowane jest dynamicznym rozwojem mieszkalnictwa w podpoznańskich gminach. Ta nowa organizacja systemu transportowego może stać się dużym zagrożeniem dla przewozów wykonywanych przez Spółkę, szczególnie tam, gdzie przebieg linii kolejowych jest równoległy do obsługiwanych obecnie linii autobusowych, dlatego konieczne jest zawiązanie ścisłej współpracy z Kolejami Wielkopolskimi. Zdynamizowanie przewozów kolejowych (zapewne już od grudnia 2011 r. wraz z nowym rozkładem jazdy i w kolejnych latach) wymusi zapewne zmianę przebiegu niektórych linii obsługiwanych przez Spółkę i korekty w liczbie realizowanych kursów, podobnie jak i w zakresie godzin ich odjazdu. Kolej dzięki większej prędkości handlowej niż transport autobusowy i zdecydowanie niższemu poziomowi kongestii, jaką dotknięte są drogi tej gałęzi transportu, będzie mogła szybciej i sprawniej (dzięki dużej przepustowości) przewozić pasażerów. Dlatego zasadne jest, aby autobusami Spółki obsługiwać relacje dowozowo-odwozowe do stacji kolejowych, których położenie wobec rozwijających się osiedli mieszkaniowych często nie jest dogodne dla mieszkańców. Obsługa takich linii powinna zapewnić wysoką frekwencję i tym samym rentowność, szczególnie w godzinach szczytów komunikacyjnych. Wydaje się, że najlepsze rezultaty będzie można osiągnąć uruchamiając takie linie w pierwszej kolejności w Nowym Tomyślu, Opalenicy, Szamotułach i Wrześni, Stęszewie oraz Lesznie, choć

obsługa tego ostatniego miasta może narażać wiele problemów ze względu na bardzo silną pozycję tamtejszej Milli.

**7. Budowa systemu informacji zarządczej.** Dla usprawnienia wyżej wymienionych działań konieczne będzie zbudowanie w 2011 r. systemu informacji zarządczej opartego m. in. na bazie danych zawierających szczegółowe informacje o wszystkich obsługiwanych liniach i realizowanych kursach, frekwencji pasażerów na poszczególnych odcinkach obsługiwanych linii, ich struktury, rodzajów wykorzystywanych biletów i in. Spowoduje to, że wszelkie zmiany popytu czy struktury sprzedawanych biletów będą natychmiast rejestrowane. Ułatwi to ich szybką analizę i wspomogą proces podejmowania decyzji.

**8. Wzrost poziomu jakości oferowanych przewozów.** Należy wymienić najstarsze, wyeksploatowane autobusy międzymiastowe na nowe lub używane, acz nie starsze niż 5 lat, charakteryzujące się wyższym komfortem podróżowania i posiadających silniki spełniające normy emisji spalin Euro 4 lub wyższe (redukcja kosztów opłat za korzystanie z dróg krajowych).

W rozpatrywanym okresie wymiana powinna objąć ok. 40 pojazdów, średnio po 10 sztuk począwszy od 2012 r.

**9. Zwiększenie poziomu lojalności pasażerów.** Należy niezwłocznie wprowadzić rabaty dla pasażerów sukcesywnie odnawiających bilety okresowe. A także rozszerzyć katalog ofert promocyjnych dla pasażerów regularnie kupujących bilety okresowe. Promocje należy także skierować w szczególności do zorganizowanych grup podróżnych – bilet grupowy, ale także do matek z dziećmi czy seniorów z wnukami.

**10. Zwiększanie poziomu zadowolenia podróżnych ze świadczonych usług.** Zamontowanie urządzeń do bezprzewodowego Internetu (mobile hot-spot) w autobusach realizujących przewozy dalekobieżne i turystyczne (do końca 2012 roku), a z czasem (do końca 2015 r.) uzupełniać wyposażenie pozostałych autobusów. Przewozy realizowane drogą kołową (nawet na stosunkowo niewielkie odległości) trwają na tyle długo, że pasażerowie mogą odczuwać konieczność dostępu w tym czasie do Internetu, a przecież dzisiaj mają niemal zawsze ze sobą urządzenie pozwalające korzystać z usług internetowych (np. laptop, netbook czy telefon komórkowy). Część pasażerów może chcieć skorzystać z Internetu dla umilenia sobie podróży. Niewątpliwie takie uzupełnienie oferty będzie szczególnie pozytywnie przyjęte przez młodszych klientów.

## 2. Świadczenie usług krajowego i międzynarodowego wynajmu autobusów wraz z kierowcą

W celu zwiększenia zainteresowania wynajmem autobusów wraz z kierowcą należy podjąć następujące działania:

- 1. Zakup komfortowych autobusów turystycznych.** Przewozy wycieczkowe wymagają komfortowych autobusów wyposażonych w klimatyzację, toaletę, zestaw audiowizualny, zaparacz do napojów i lodówkę. Do obsługi nowych relacji dalekobieżnych konieczne będzie zakupienie 10 nowych lub używanych lecz nie starszych niż 5 lat autobusów, średnio po 2 sztuki rocznie. W okresach mniejszego popytu autobusy te można z powodzeniem wykorzystywać do obsługi relacji dalekobieżnych.

Działanie to będzie możliwe do zrealizowania, gdyż przeniesienie zaplecza administracyjno-biurowego wraz z krótkoterminowym postojem autobusów do nowej lokalizacji pozwoli na wygenerowanie dostatecznego strumienia finansowego umożliwiającego zakup odpowiedniego taboru. Realizację zakupów należy skoordynować z realizacją zadania nr 8 w ramach celu nr 1. Brak takiej koordynacji wpłynie ograniczająco na zakupy taboru dla realizacji obu zadań jednocześnie.

- 2. Poprawa oferty dla szkół, instytucji i parafii.** Należy zintensyfikować wykonywane już obecnie przewozy młodzieży szkolnej na wycieki klasowe w okresie wiosennym i wyjazdy zorganizowanych grup na wycieczki i pielgrzymki w okresie wiosenno-letnim. Natychmiastowym działaniem powinno być rozesłanie interesującej (również graficznie) oferty Spółki przez Internet i tradycyjną pocztą do szkół i parafii, a także do urzędów i instytucji działających na terenie miasta Poznania i pozostałych ośrodków miejskich, w których Spółka ma swoje obiekty.

W tym segmencie przewozów należy zaoferować jednak odpowiednio komfortowe warunki podróżowania, które będzie można zapewnić po zakupie nowoczesnych autokarów turystycznych.

- 3. Nawiązanie ścisłej współpracy z biurami podróży.** Spółka powinna dążyć do bardziej zrównoważonego wykorzystania posiadanej floty autobusów turystycznych w całym roku i zmniejszać niekorzyści sezonowości popytu występującej w tym segmencie rynku. W tym celu powinna podjąć współpracę z biurami podróży organizującymi zimowe wyjazdy dla narciarzy. Istotne są tutaj szczególnie kierunki alpejskie, gdzie wyjazdy narciarskie można organizować w okresie już od grudnia aż do kwietnia.

Innym kierunkiem rozwoju, który należy rozważyć są weekendowe wyjazdy (coraz popularniejsze) na zakupy w okresach największych przecen, a także w okresie Świąt Bożego Narodzenia (Weihnachtsmarkt) połączone ze zwiedzaniem (lub bez tej opcji) do Berlina, podobnie jak do leżącego w pobliżu niemieckiej stolicy kompleksu rekreacyjnego „Tropical Islands” w Krausnick.

Realizacja tego typu przewozów będzie możliwa po zakupie nowoczesnych autokarów turystycznych.

- 4. Rozszerzenie oferty o regularne połączenia Poznania z portem lotniczym Berlin-Brandenburg International (BBI).** Berlin jako cel podróży dodatkowo zyska na znaczeniu od 2012 roku, kiedy planowane jest uruchomienie portu lotniczego Berlin-Brandenburg International, które zastąpi trzy dotychczas działające lotniska, a powstanie na miejscu obecnego lotniska Schönefeld. Ze względu na olbrzymią przepustowość (docelowo 50 mln pasażerów rocznie) i gęstą siatkę obsługiwanych połączeń stanie się niezwykle atrakcyjne dla mieszkańców zachodniej Polski. Dlatego jak najszybciej, koniecznie w 2011 r., należy przeprowadzić stosowne badania rynku w tym zakresie i ubiec potencjalnych konkurentów.

Przewozy te będą realizowane nowo zakupionym taborem.

- 5. Promocja nowych kierunków i usług.** Do promocji powyższych usług powinna służyć zarówno strona internetowa Spółki, ulotki dostępne na dworcach i w autobusach, jak również banery reklamowe wiszące na budynkach eksploatowanych dworców.

### 3. Zawiązanie współpracy ze związkiem międzygminnym Transport Aglomeracji Poznańskiej. Wejście na rynek przewozów gminnych i miejskich

W celu skutecznego wejścia na rynek przewozów gminnych i miejskich konieczne będą:

- 1. Zakup nowego taboru.** Skuteczne wejście na rynek przewozów gminnych oraz przewozów pomiędzy powiatem poznańskim a Poznaniem będzie wymagało zakupu nowych autobusów niskowejściowych w liczbie ok 20 sztuk. W przypadku startu w przetargach na obsługę linii w Poznaniu, w celu spełnienia warunków przetargu, konieczne będzie posiadanie typowych autobusów niskopodłogowych w liczbie co najmniej 5 autobusów. Zakup powyższych autobusów pociąga za sobą konieczność wydania łącznie ok. 17 mln PLN. Uzyskanie środków ze zbycia nieruchomości przy ul. Matyi 1 pozwoli Spółce na zrealizowanie tych zakupów

w latach 2011-2014. Pozwoli to wejść Spółce na rynek przewozów gminnych i miejskich.

2. **Wprowadzenie wspólnego biletu.** Integracja rynku wymusi wprowadzenie wspólnego biletu, ze względu na swoją dużą funkcjonalność najlepiej, aby była to Poznańska Elektroniczna Karta Aglomeracyjna (o ile oczywiście uda się ten projekt ostatecznie wdrożyć). Karta ta może być również wykorzystana przy obsłudze przewozów realizowanych w kooperacji z Kolejami Wielkopolskimi.
3. **Ujednolicenie zasad obowiązywania ulg i zwolnień.** Wejście na rynek organizowany przez TAP wymusi nie tylko zharmonizowanie zasad obowiązywania ulg i zwolnień oraz regulaminu przewozów, ale także wdrożenie systemów informacji pasażerskiej w ramach standardów przyjętych przez Zarząd TAP.

#### 4. Zmiana polityki zakupu taboru i jego serwisowania

Zakupy autobusów u niewielu dostawców, nawet jeżeli rozłożone w czasie powinny być realizowane w ramach jednego kontraktu, pozwolą nie tylko na uzyskanie korzystnego rabatu przy zakupie większej liczby autobusów od jednego producenta, ale także ograniczą koszty serwisu i napraw, a także koszty przeszkolenia pracowników obsługi. Zwykle im większa flota pojazdów zakupionych od danego producenta, tym większe rabaty w zakresie serwisowania (korzyści skali).

W odniesieniu do obsługi serwisowej i prowadzenia większych napraw oraz modernizacji autobusów zaleca się wydzielenie tego pionu ze struktur Spółki. Outsourcing powyższych usług powinien przynieść Spółce znaczne oszczędności zważywszy, że taka operacja pozwoli na redukcję ok. 30 etatów. Zarząd PKS Poznań S.A. powinien możliwie szybko sfinalizować negocjacje w tej sprawie, najlepiej jeszcze w tym roku.

Wydaje się, że naturalnym partnerem w tej sprawie powinno być MPK Poznań dysponujące odpowiednim zapleczem i potencjałem kadrowym. Co więcej jest to spółka komunalna, dlatego ceny usług powinny być preferencyjne dla Spółki będącej również własnością Miasta. Można także rozważyć ofertę Modertrans Poznań Sp. z o.o., która to spółka ma już duże doświadczenie w modernizacjach środków publicznego transportu zbiorowego oraz zapracowała na bardzo dobrą reputację.

## 5. Świadczenie usług w zakresie posiadanej infrastruktury

Podstawową wizytówką Spółki będzie terminal autobusowy obsługujący przewozy krajowe i międzynarodowe zlokalizowany w ramach nowego Zintegrowanego Centrum Komunikacyjnego. Pasażerowie korzystający z usług Spółki wiele zyskają. W bezpośrednim zasięgu terminala autobusowego znajdzie się zmodernizowany dworzec Poznań-Główny ponadto zyskają możliwość skorzystania z licznych linii tramwajowych i autobusowych podjeżdżających bezpośrednio do ZCK. Klienci PKS Poznań S.A. będą mieli możliwość skorzystania z nowej wygodnej poczekalni o powierzchni całkowitej 632 m<sup>2</sup>, gdzie znajdą się toalety przystosowane również dla potrzeb osób niepełnosprawnych, przechowalnia bagażu, a do ich dyspozycji będzie także bezprzewodowy Internet. Kolejną korzyść dla pasażerów Spółki będzie stanowiła także cała infrastruktura towarzysząca zlokalizowana w ZCK i galerii handlowej – liczne punkty gastronomiczne, handlowe i usługowe.

### **3.2.4.4 Warianty II. 2. a. oraz II. 2. b.,**

Warianty II. 2. a oraz II. 2. b., w których powstaje Zintegrowane Centrum Komunikacyjne, a PKS Poznań S.A. jest właścicielem terminala nie powodują żadnych reperkusji w planach rozwoju Spółki przedstawionych wyżej dla wariantów odpowiednio II. 1. a. oraz II. 1. b.

### **3.3 Projektacja finansowa**

#### **3.3.1 Warian status quo**

W analizowanym wariantcie funkcjonowania Spółka nie jest w stanie wygenerować ze swojej działalności operacyjnej środków na sfinansowanie inwestycji, dlatego też zachodzi konieczność pozyskania kapitału z innych źródeł. Dla potrzeb Planu przyjęto, że nastąpi dokapitalizowanie Spółki poprzez emisję akcji. Alternatywnymi źródłami pozyskania kapitału są oczywiście inne źródła zewnętrzne w postaci kredytów komercyjnych, emisji obligacji. Pozyskanie kredytu inwestycyjnego, biorąc pod uwagę sytuację finansową przedsiębiorstwa, wydaje się problematyczne. Spółka posiada majątek możliwy do zabezpieczenia kredytu, jednakże należy zwrócić uwagę na możliwość płynnej obsługi kredytu, co wobec przeprowadzonych wyliczeń zdaje się niemożliwe.

Ewentualnie diskutowanym sposobem pozyskania kapitału na realizację planowanych działań inwestycyjnych może być również pozyskanie inwestora strategicznego.

W niniejszym opracowaniu nie analizowano szczegółowo powyższych źródeł finansowania inwestycji, a przyjęte założenie o emisji akcji należy potraktować nie wiążąco, biorąc również pod uwagę obecne stanowisko właściciela o nieangażowaniu się dalszym kapitałowo w spółkę. Wartości rocznych emisji akcji, które w całym okresie sprowadzają się do kwoty 33,2 mln zł, wskazuje na wysokie zapotrzebowanie kapitałowe zewnętrzne na działania inwestycyjne i modernizacyjne, przy jednoczesnym generowaniu stosunkowo niskich przepływów operacyjnych.

Biorąc pod uwagę projektowaną sytuację finansową, zarówno w wariantcie status quo jak i wariantach pozostałych, koniecznym jest przeprowadzenie dalszej pogłębionej analizy obszaru kosztowego funkcjonowania Spółki w założonych dla wariantów ramach funkcjonowania.

Dla celów niniejszego planu przygotowano szereg założeń dotyczących przychodów ze sprzedaży oraz kosztów na lata 2011 – 2015. Założenia te zostały opracowane w porozumieniu z władzami PKS Poznań S.A.

##### **3.3.1.1 Przychody ze sprzedaży produktów i usług**

###### **a. Przychody ze sprzedaży biletów:**

2011 – w oparciu o szacunki PKS Poznań S.A. zakłada się 7,5% spadek realny przychodów w porównaniu do 2010 roku, który będzie wynikiem zarówno czynników



zewnętrznych, niezależnych od Spółki (między innymi niekorzystnych uwarunkowań demograficznych), jak również czynników wewnętrznych, których w krótkiej perspektywie Spółka nie będzie w stanie wyeliminować; ponadto na spadek przychodów tej grupy będzie miała realny wpływ rezygnacja z części nierentownych linii;

2012 – w rezultacie planowanego wejścia na nowe rynki związane z obsługą pasażerów w ramach przewozów gminnych zakłada się 2,5% wzrost przychodów w ujęciu realnym w porównaniu do roku 2011;

2013 - 2015 – zakłada się coroczny 2,5% realny wzrost przychodów w porównaniu do roku poprzedniego.

#### **b. Przychody z tytułu wynajmu autobusów wraz z kierowcą (wynajmy krajowe i zagraniczne):**

W wyniku podjęcia intensywnych działań promocyjnych skierowanych do szkół, instytucji publicznych oraz parafii i wymiany taboru na nowy i bardziej komfortowy zakłada się zwiększenie przychodów czerpanych z wynajmu krajowego i międzynarodowego o 5% średniorocznie w ujęciu realnym w całym okresie od 2011 do 2015 r. Założenie to wynika z konieczności intensyfikacji wykorzystania posiadanego taboru, szczególnie pod wynajem na trasach międzynarodowych. Potencjalny przychód uzyskiwany na takich trasach może sięgnąć nawet 200 - 250 tys. PLN (stawka wynajmu 4,00 - 4,50 PLN/1km przy rocznym przebiegu ok. 50 - 60 tys. km).

#### **c. Przychody z tytułu wynajmu i dzierżawy (powierzchni)**

Zakłada się, że przychody czerpane z posiadanej infrastruktury pozwolą na wypracowanie przychodów większych o 3,5% w ujęciu realnym w skali roku. Przychody te będą możliwe do uzyskiwania tylko do momentu zmiany lokalizacji obecnie zajmowanych terenów na nowe. W nowej siedzibie bowiem, dostępna dla PKS Poznań S.A. będzie odpowiadała wyłącznie potrzebom Spółki, tym samym nie będzie możliwości wynajmu powierzchni podmiotom zewnętrznym.

#### **d. Przychody z tytułu wjazdów autobusów:**

Szacuje się, że podobnie jak przychody z tytułu wynajmu i dzierżawy, również przychody czerpane z tytułu posiadanej infrastruktury w postaci przychodów z tytułu wjazdów wzrosną realnie o 3,5% rocznie w całym analizowanym okresie.

### e. Pozostałe przychody zaliczane do przychodów z tytułu sprzedaży produktów i usług

Przyjęto założenie, że pozostałe przychody zaliczane do przychodów ze sprzedaży produktów i usług wzrosną w ujęciu realnym o 3,5% rocznie w całym analizowanym okresie.

#### 3.3.1.2 Przychody ze sprzedaży towarów i materiałów

Zakłada się, że w całym analizowanym okresie przychody ze sprzedaży towarów i materiałów wzrosną w ujęciu realnym o 3,5% w skali roku.

Uwzględniając powyższe założenia szacuje się, że przychody ze sprzedaży w latach 2011-2015 będą się przedstawiały następująco.

**Tabela 29. Szacunek przychodów ze sprzedaży dla wariantu status quo w latach 2010-2015 [w zł]**

| Wyszczególnienie                                        | 2010*                | 2011                 | 2012                 | 2013                 | 2014                 | 2015                 |
|---------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Przychody ze sprzedaży razem</b>                     | <b>25 421 602,35</b> | <b>24 930 143,47</b> | <b>26 285 759,05</b> | <b>27 716 078,89</b> | <b>29 225 283,97</b> | <b>30 817 793,46</b> |
| <b>Przychody ze sprzedaży produktów i usług, w tym:</b> | <b>25 236 019,83</b> | <b>24 733 263,61</b> | <b>26 076 894,13</b> | <b>27 494 499,32</b> | <b>28 990 215,75</b> | <b>30 568 415,46</b> |
| Przychody z tytułu sprzedaży biletów                    | 18 207 342,13        | 17 262 836,26        | 18 136 767,34        | 19 054 941,19        | 20 019 597,59        | 21 033 089,71        |
| Przychody z tytułu wynajmu autobusu z kierowcą          | 902 692,68           | 971 523,00           | 1 045 601,63         | 1 125 328,75         | 1 211 135,07         | 1 303 484,12         |
| Przychody z tytułu wynajmu i dzierżawy                  | 873 389,46           | 926 557,04           | 982 961,20           | 1 042 798,97         | 1 106 279,35         | 1 173 624,11         |
| Przychody z tytułu wjazdów autobusów                    | 1 041 279,28         | 1 104 667,16         | 1 171 913,77         | 1 243 254,02         | 1 318 937,11         | 1 399 227,40         |
| Pozostałe przychody                                     | 4 211 316,28         | 4 467 680,16         | 4 739 650,19         | 5 028 176,39         | 5 334 266,63         | 5 658 990,11         |
| <b>Przychody ze sprzedaży towarów i materiałów</b>      | <b>185 582,52</b>    | <b>196 879,86</b>    | <b>208 864,92</b>    | <b>221 579,57</b>    | <b>235 068,23</b>    | <b>249 378,00</b>    |

\* dane rzeczywiste

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

W obszarze działalności finansowej odsetki pochodzą z tytułu utrzymywanych lokat. Wartość odsetek w danym roku została ustalona w oparciu o średni szacowany poziom środków pieniężnych w danym roku oraz średnie oprocentowanie w 20 największych bankach dla lokat 3 miesięcznych z dnia 28.02.2011 r. (źródło: *Rzeczpospolita*). Sposób powyższy znajduje również zastosowanie w pozostałych wariantach alternatywnych.

### **3.3.1.3 Koszty**

W obszarze kosztów punktem wyjścia była analiza kosztów osiąganych przez Spółkę w latach ubiegłych, a przede wszystkim wstępna informacja na temat kosztów osiągniętych w roku 2010. Spółka dysponuje szczegółowymi kalkulacjami kosztów.

Założono poziom amortyzacji wynikający z realizacji określonego na lata 2011-2015 planu inwestycyjno-remontowego. W przypadku zakupywanego głównego środka trwałego, jakim są autobusy przyjęto założenie o 10-letnim okresie ich użytkowania. Uwzględniono również zapisy wynikające z aktualnej tabeli amortyzacyjnej.

W obszarze zużycia materiałów najistotniejszy koszt, jakim jest zużycie paliwa określono na podstawie wyliczeń wynikających z oszczędności z likwidacji nierentownych kursów i linii w wyniku czego ilość przejechanych kilometrów zmniejszy się o ok. 10%, i na takim też poziomie przyjęto wskaźnik redukcji tego kosztu.

Założono, że zbycie wyeksploatowanego taboru i zakup nowego przyniesie w konsekwencji również ok. 9 % oszczędności w zużyciu olejów, smarów, ogumienia oraz ok. 10% w przypadku części zamiennych. W przypadku części zamiennych uwzględniono również spadek wartości tego kosztu w związku z planowanym wyłączeniem ze struktur PKS Poznań S.A. napraw autobusów i zleceniem tych działań firmom zewnętrznym. Oczekiwana oszczędność na częściach zamiennych powodowana outsourcingiem to ok. 65%. Wartość docelowa tych redukcji zostanie osiągnięta w roku 2012, a dla roku 2011 przyjęto założenie realizacji tych założeń w połowie. Należy zauważyć, że wartość oszczędności w częściach zamiennych ujętych w grupie zużycie materiałów przeniesiono jednakże w takiej samej wartości do pozycji usług obcych, jako usługa - zlecenie napraw autobusów firmom zewnętrznym.

Zbycie nadmiernych nieruchomości i obiektów będzie również skutkować oszczędnościami w zużyciu materiałów technicznych, budowlanych i pozostałych, które w obecnym stanie były niezbędne do utrzymania tych składników majątku przedsiębiorstwa w stanie gotowości eksploatacyjnej.

Ponadto w związku z planowaną sprzedażą w roku bieżącym części istniejących nieruchomości wyeliminowano z kosztów podatek od nieruchomości oraz opłaty z tytułu wieczystego użytkowania z nimi związane. Dokonano również korekty w obszarze kosztów eksploatacji takich jak koszty energii, dozoru, czystości itp.

Z kolei w obszarze zatrudnienia przyjęto założenie o jego restrukturyzacji. Do końca 2011 roku założono spadek zatrudnienia wśród pracowników zaplecza technicznego o ok. 30 etatów jako rezultat likwidacji w PKS warsztatów naprawczych i przejęcie zakresu prac tego działu przez firmy zewnętrzne. Dalsze obniżenie 5 etatów nastąpi od stycznia 2012 roku jako konsekwencja sprzedaży majątku w Szamotułach, Obornikach i zajezdni w Nowym Tomyślu.

Zmniejszenie zatrudnienia nastąpi również wśród pracowników na stanowiskach administracyjnych. Zamierza się zredukować etaty w okresie analizy o 8 osób.

W prognozowanych latach Spółka przewiduje zmniejszenie ilości autobusów do 120 sztuk. Przy wskaźniku gotowości na poziomie 90-92%, przyjmuje się dzienne zapotrzebowanie na tabor na poziomie 108-110 autobusów. W związku ze zmniejszeniem ilości taboru prognozuje się zabezpieczenie Spółki w pracowników na stanowiskach kierowców na maksymalnym poziomie 120-130 osób w zależności od realizacji zaplanowanych celów. Na koniec roku 2010 poziom zatrudnionych na stanowisku kierowcy wynosił 135 etatów. Przyjęto założenie, że w latach 2011-2015 zostanie zwolnionych 18 pracowników.

W tabeli poniższej zaprezentowano założenia przyjęte w obszarze zatrudnienia. Spółka dążyć będzie do osiągnięcia poziomu zatrudnienia na koniec roku 2015 na poziomie ok. 215 etatów. Założono ponadto realny wzrost roczny wynagrodzeń na poziomie 1%.

Wartość narzutów na wynagrodzenia uzależniono w okresie prognozy od zmian wynagrodzenia przyjmując założenie o stałym ich udziale na poziomie z roku 2010.

W tabeli poniższej przedstawiono średnie poziomy zatrudnienia oszacowanego dla danego roku. Wielkość zatrudnienia na koniec każdego roku prognozy będzie zgodna z przyjętym planem restrukturyzacji w tym obszarze.

**Tabela 30. Planowana wielkość zatrudnienia i wartość wynagrodzeń dla wariantu status quo w latach 2011 – 2015 [w zł]**

| Wyszczególnienie                         | XII.2010*         | 2011                | 2012                | 2013                | 2014                | 2015                |
|------------------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Średnia liczba osób zatrudnionych</b> |                   |                     |                     |                     |                     |                     |
| Kierowcy                                 | 135               | 133                 | 129                 | 125                 | 122                 | 119                 |
| Stacja obsługi                           | 60                | 45                  | 28                  | 25                  | 25                  | 25                  |
| Administracyjni                          | 81                | 80                  | 78                  | 76                  | 75                  | 74                  |
| <b>Razem</b>                             | <b>276</b>        | <b>258</b>          | <b>235</b>          | <b>226</b>          | <b>222</b>          | <b>218</b>          |
| <b>Średnie wynagrodzenie miesięczne</b>  |                   |                     |                     |                     |                     |                     |
| Kierowcy                                 | 2 756,37          | 2 853,54            | 2 954,12            | 3 058,26            | 3 166,06            | 3 277,66            |
| Stacja obsługi                           | 2 494,74          | 2 582,68            | 2 673,72            | 2 767,97            | 2 865,54            | 2 966,55            |
| Administracyjni                          | 2 739,20          | 2 835,76            | 2 935,72            | 3 039,21            | 3 146,34            | 3 257,25            |
| <b>Wynagrodzenie razem</b>               |                   |                     |                     |                     |                     |                     |
| Kierowcy                                 | 372 110,50        | 4 571 365,09        | 4 572 983,04        | 4 587 384,40        | 4 635 111,54        | 4 680 503,34        |
| Stacja obsługi                           | 149 684,39        | 1 386 898,84        | 898 369,54          | 830 390,24          | 859 661,49          | 889 964,56          |
| Administracyjni                          | 221 875,48        | 2 722 329,96        | 2 747 834,79        | 2 771 755,05        | 2 831 703,37        | 2 892 433,97        |
| <b>Razem</b>                             | <b>743 670,37</b> | <b>8 680 593,90</b> | <b>8 219 187,37</b> | <b>8 189 529,68</b> | <b>8 326 476,40</b> | <b>8 462 901,87</b> |

\* dane rzeczywiste

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

### 3.3.1.4 Nakłady inwestycyjne

W przypadku dalszego funkcjonowania PKS Poznań S.A. w obecnej lokalizacji koniecznym jest dokonanie działań modernizacyjnych w obszarze dworca autobusowego, którego koszt wyceniany jest na 11,4 mln zł. Najważniejszą jednakże wartościowo pozycję w planach inwestycyjnych jest zakup nowego taboru. W celu utrzymania pozycji rynkowej i osiągnięcia założonych celów przewozowych koniecznym jest zakup autobusów na kwotę łączną 43,9 mln zł w okresie prognozy.

Poniżej przedstawiono w postaci tabelarycznej zestawienia planowanych nakładów dla wariantu status quo.

**Tabela 31. Planowane nakłady inwestycyjne dla wariantu status quo w latach 2011 – 2015**  
[w zł]

| Lp.         | Zadanie inwestycyjne                                                                                                                                                              | Rok          | Kwartał           | Nakłady netto        |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|----------------------|
| <b>I.</b>   | <b>Zakup nowych autobusów</b>                                                                                                                                                     |              |                   | <b>43 900 000,00</b> |
| 1           | <u>6 szt autobusów w tym:</u><br>4 szt niskowejściowych LE<br>1 szt turystyczny<br>1 szt minibus                                                                                  | 2011         | II - III          | 4 000 000,00         |
| 2           | <u>21 szt autobusów w tym:</u><br>10 szt międzymiastowych a 420.000,00<br>4 szt niskowejściowych LE a 610.000,00<br>5 szt miejskie a 780.000,00<br>2 szt turystyczne a 950.000,00 | 2012         | II - IV           | 12 440 000,00        |
| 3           | <u>16 szt autobusów w tym:</u><br>10 szt międzymiastowych a 420.000,00<br>4 szt niskowejściowych LE a 610.000,00<br>2 szt turystyczne a 1.000.000,00                              | 2013         | II - IV           | 8 640 000,00         |
| 4           | <u>16 szt autobusów w tym:</u><br>10 szt międzymiastowych a 440.000,00<br>4 szt niskowejściowe LE a 620.000,00<br>2 szt turystyczne a 1.050.000,00                                | 2014         | II - IV           | 8 980 000,00         |
| 5           | <u>16 szt autobusów w tym:</u><br>10 szt międzymiastowych a 510.000,00<br>4 szt niskowejściowe LE a 660.000,00<br>2 szt turystyczne a 1.050.000,00                                | 2015         | II - IV           | 9 840 000,00         |
| <b>II.</b>  | <b>Modernizacja dworca</b>                                                                                                                                                        |              |                   | <b>11 400 000,00</b> |
| 1           | Modernizacja budynku dworca autobusowego                                                                                                                                          | 2011<br>2012 | II - IV<br>I - II | 8 300 000,00         |
| 2           | Modernizacja peronów pasażerskich i placu postojowego zewnętrznego dla autobusów ( nawierzchnie, uzbrojenie, wiaty peronowe, portiernia)                                          | 2011<br>2012 | II - IV<br>I - II | 1 000 000,00         |
| 3           | Modernizacja budynku socjalnego ( instalacje, elewacje, okna, drzwi)                                                                                                              | 2012         | I - IV            | 400 000,00           |
| 4           | Modernizacja budynku myjni oraz wymiana myjni autobusowej ( wymiana instalacji, remont ścian i posadzek, wymiana okien i bram)                                                    | 2011<br>2012 | IV<br>I - IV      | 1 000 000,00         |
| 5           | Modernizacja stacji paliw - dostosowanie do wymogów przepisów które zaczną obowiązywać od 01.01.2013r.                                                                            | 2012         | I - III           | 200 000,00           |
| 6           | Modernizacja budynku stacji obsługi ( naprawa posadzek, wymiana okien i bram, odnowienie wewnątrz i na zewnątrz budynku)                                                          | 2012         | I - III           | 300 000,00           |
| 7           | Modernizacja terenu ogrodzenia dworca autobusowego w Poznaniu ( odnowienie i naprawa części stalowej, odbudowa cokołu betonowego )                                                | 2011         | II - III          | 200 000,00           |
| <b>III.</b> | <b>Modernizacja autobusów</b>                                                                                                                                                     |              |                   | <b>2 516 800,00</b>  |

| Lp.          | Zadanie inwestycyjne                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Rok         | Kwartał     | Nakłady netto        |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------------|
| 1            | Nadwozia autobusów Autosan H9-21.41 ,modernizacje do modelu A09-09L z naprawami ram podwoziowych                                                                                                                                                                                                         | 2011        | II-IV       | 225 000,00           |
| 2            | Nadwozia z regeneracją szkieletów i kratownic podwoziowych: Autosany: H10-10 - 1 szt. 76.000 zł, H10-12.16 - 1 szt. 84.000 zł, DAF - 1 szt. 82.000 zł, Neoplany 316 SHD - 2 szt.164.000 zł. Dla DAF-a i Neoplana możliwość montażu filtrów cząstek stałych podnoszących jakość spalin do wymogów EURO-4. | 2011        | I - IV      | 466 000,00           |
| 3            | Modernizacja autobusów w latach 2012-2015                                                                                                                                                                                                                                                                | 2012 - 2015 | I - IV      | 1 800 000,00         |
| 4            | Tablice świetlne do autobusów                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2011        | I - IV      | 25 800,00            |
| <b>IV.</b>   | <b>Modernizacja innych obiektów</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      |             |             | <b>1 200 000,00</b>  |
| 1            | Naprawa dachu na dworcu w Śremie                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2011        | II-IV       | 30 000,00            |
| 2            | Wymiana płytek chodnikowych na dworcu w Śremie                                                                                                                                                                                                                                                           | 2011        | II-IV       | 100 000,00           |
| 3            | Budowa hali napraw autobusów i modernizacja ogrzewania na dworcu w Śremie                                                                                                                                                                                                                                | 2011        | II-IV       | 200 000,00           |
|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2012        | I-IV        | 800 000,00           |
| 4            | Wymiana ogrodzenia terenu dworca w Nowym Tomyślu                                                                                                                                                                                                                                                         | 2011        | II-IV       | 70 000,00            |
| <b>V.</b>    | <b>Zakup urządzeń/wyposażenia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>2011</b> | <b>I-IV</b> | <b>90 000,00</b>     |
|              | Zakup sprzętu i oprogramowania komputerowego                                                                                                                                                                                                                                                             | 2011        | I-IV        | 75 000,00            |
|              | Zakup odśnieżarki i ciągnika wielofunkcyjnego                                                                                                                                                                                                                                                            | 2011        | IV          | 15 000,00            |
| <b>Razem</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |             |             | <b>59 106 800,00</b> |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

### 3.3.1.5 Sprawozdania finansowe

Efekty z przeprowadzonych prognoz finansowych przedstawiono w tabelach poniższych.

W obszarze wyników Spółki w analizowanym okresie w przyjętym wariancie możliwym jest osiągnięcie dodatnich wyników finansowych, w szczególności na poziomie operacyjnym i netto. Jedynie w roku 2011 wygospodarowana zostaje strata netto na poziomie 0,7 tys. zł. W ostatnim roku prognozy szacowana wartość zysku netto to 1 042,5 tys. zł.

W przypadku z kolei wartości środków pieniężnych należy wskazać, że generowane nadwyżki w obszarze operacyjnym wahające się w granicach 0,9-6,0 mln zł nie są wystarczające na pokrycie działań inwestycyjnych spółki i w dalszym aspekcie w przypadku brania pod uwagę finansowania zewnętrznego, nie są tym samym wystarczające na obsługę takiego instrumentu jak kredyt. Jak już wskazano na wstępie przyjęto jako źródło środków dodatkową emisję akcji, co zostało ukazane w odpowiedniej pozycji przepływów finansowych. W okresie analizy nie jest możliwym uzyskanie zwrotu zainwestowanych przez właściciela na poziomie 33,2 mln zł środków finansowych.

Ponadto biorąc pod uwagę bieżące stanowisko Wspólnika o nie angażowaniu się kapitałowym w Spółkę wariant przedmiotowy, gdy kontynuowana jest działalność gospodarcza przedsiębiorstwa w obecnych ramach, nie jest możliwy do realizacji.



W obszarze kapitału obrotowego dokonano wyliczeń pozycji aktywów oraz pasywów krótkoterminowych wykorzystując okresy utrzymywania zapasów, spływu należności oraz regulowania zobowiązań. Długości odpowiednich okresów na lata prognozy przyjęto na poziomie ustalonym dla końca roku 2010. W przypadku wszystkich wariantów zastosowano takie same wielkości.

**Tabela 32. Okresy zarządzania majątkiem i regulowania zobowiązań w latach 2010 – 2015 [w dniach]**

| Wyszczególnienie                                                 | 2010 | 2011 - 2015 |
|------------------------------------------------------------------|------|-------------|
| Okres utrzymywania zapasów materiałów                            | 30   | 30          |
| Okres utrzymywania zapasów półproduktów i produktów w toku       | 0    | 0           |
| Okres utrzymywania zapasów produktów gotowych                    | 0    | 0           |
| Okres utrzymywania zapasów towarów                               | 89   | 89          |
| Okres spływu należności od jednostek pozostałych                 | 6    | 6           |
| Okres spływu należności z tytułu podatków, dotacji, ceł          | 1    | 1           |
| Okres spływu należności innych                                   | 4    | 4           |
| Okres spływu należności dochodzonych na drodze sądowej           | 0    | 0           |
| Okres regulowania zobowiązań z tytułu dostaw i usług             | 18   | 18          |
| Okres regulowania zobowiązań z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń | 51   | 51          |
| Okres regulowania zobowiązań z tytułu wynagrodzeń                | 10   | 10          |
| Okres regulowania zobowiązań innych                              | 16   | 16          |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

**Tabela 33. Prognozowany rachunek zysków i strat dla wariantu status quo w latach 2010 – 2015 [w tys. zł]**

| Lp.       | Wyszczególnienie                                              | 2010*           | 2011            | 2012            | 2013            | 2014            | 2015            |
|-----------|---------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>A.</b> | <b>Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:</b> | <b>25 421,6</b> | <b>24 930,1</b> | <b>26 285,8</b> | <b>27 716,1</b> | <b>29 225,3</b> | <b>30 817,8</b> |
|           | - od jednostek powiązanych                                    | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| I.        | Przychód netto ze sprzedaży produktów                         | 25 236,0        | 24 733,3        | 26 076,9        | 27 494,5        | 28 990,2        | 30 568,4        |
| II.       | Zmiana stanu produktów                                        | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| III.      | Koszt wytworzenia świadczeń na własne potrzeby jednostki      | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| IV.       | Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów             | 185,6           | 196,9           | 208,9           | 221,6           | 235,1           | 249,4           |
| <b>B.</b> | <b>Koszty działalności operacyjnej</b>                        | <b>27 450,4</b> | <b>26 778,4</b> | <b>26 206,6</b> | <b>27 473,7</b> | <b>28 425,7</b> | <b>29 824,5</b> |
| I.        | Amortyzacja                                                   | 3 028,2         | 2 696,2         | 2 431,7         | 3 479,4         | 3 995,0         | 4 950,0         |
| II.       | Zużycie materiałów i energii                                  | 8 354,8         | 7 490,2         | 7 215,9         | 7 292,9         | 7 371,7         | 7 452,5         |
| III.      | Usługi obce                                                   | 1 749,1         | 2 504,0         | 3 128,4         | 3 215,3         | 3 304,6         | 3 396,6         |
| IV.       | Podatki i opłaty, w tym:                                      | 1 542,3         | 1 580,8         | 1 449,2         | 1 485,4         | 1 522,6         | 1 560,6         |
|           | - podatek akcyzowy                                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| V.        | Wynagrodzenia                                                 | 9 154,7         | 8 920,6         | 8 465,2         | 8 441,7         | 8 584,9         | 8 727,8         |
| VI.       | Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia                    | 2 354,6         | 2 294,4         | 2 177,2         | 2 171,2         | 2 208,0         | 2 244,8         |
| VII.      | Pozostałe koszty rodzajowe                                    | 1 099,3         | 1 114,5         | 1 150,5         | 1 187,8         | 1 226,7         | 1 267,0         |
| VIII.     | Wartość sprzedanych towarów i materiałów                      | 167,5           | 177,7           | 188,5           | 200,0           | 212,2           | 225,1           |
| <b>C.</b> | <b>Zysk/Strata ze sprzedaży (A-B)</b>                         | <b>-2 028,8</b> | <b>-1 848,2</b> | <b>79,2</b>     | <b>242,4</b>    | <b>799,6</b>    | <b>993,3</b>    |
| <b>D.</b> | <b>Pozostałe przychody operacyjne (I+II+III)</b>              | <b>318,6</b>    | <b>1 991,3</b>  | <b>330,2</b>    | <b>338,5</b>    | <b>346,9</b>    | <b>355,6</b>    |
| I.        | Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych                | 4,3             | 1 669,1         | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |

| Lp.       | Wyszczególnienie                                       | 2010*           | 2011          | 2012         | 2013         | 2014         | 2015           |
|-----------|--------------------------------------------------------|-----------------|---------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| II.       | Dotacje                                                | 0,0             | 0,0           | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0            |
| III.      | Inne przychody operacyjne                              | 314,3           | 322,2         | 330,2        | 338,5        | 346,9        | 355,6          |
| <b>E.</b> | <b>Pozostałe koszty operacyjne (I+II+III)</b>          | <b>252,7</b>    | <b>259,0</b>  | <b>265,5</b> | <b>272,1</b> | <b>278,9</b> | <b>285,9</b>   |
| I.        | Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych       | 0,0             | 0,0           | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0            |
| II.       | Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych           | 0,0             | 0,0           | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0            |
| III.      | Inne koszty operacyjne                                 | 252,7           | 259,0         | 265,5        | 272,1        | 278,9        | 285,9          |
| <b>F.</b> | <b>Zysk/Strata z działalności operacyjnej (C+D-E)</b>  | <b>-1 963,0</b> | <b>-116,0</b> | <b>143,9</b> | <b>308,7</b> | <b>867,5</b> | <b>1 063,0</b> |
| <b>G.</b> | <b>Przychody finansowe (I+II+III)</b>                  | <b>215,3</b>    | <b>137,0</b>  | <b>33,9</b>  | <b>36,5</b>  | <b>33,1</b>  | <b>35,7</b>    |
| I.        | Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:                  | 0,0             | 0,0           | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0            |
|           | - od jednostek powiązanych                             | 0,0             | 0,0           | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0            |
| II.       | Odsetki, w tym:                                        | 204,8           | 137,0         | 33,9         | 36,5         | 33,1         | 35,7           |
|           | - od jednostek powiązanych                             | 0,0             | 0,0           | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0            |
| III.      | Zysk ze zbycia inwestycji                              | 0,0             | 0,0           | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0            |
| IV.       | Aktualizacja wartości inwestycji                       | 0,0             | 0,0           | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0            |
| V.        | Inne                                                   | 10,5            | 0,0           | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0            |
| <b>H.</b> | <b>Koszty finansowe (I+II)</b>                         | <b>21,9</b>     | <b>21,7</b>   | <b>21,7</b>  | <b>21,7</b>  | <b>21,7</b>  | <b>21,7</b>    |
| I.        | Odsetki, w tym:                                        | 21,7            | 21,7          | 21,7         | 21,7         | 21,7         | 21,7           |
|           | - dla jednostek powiązanych                            | 0,0             | 0,0           | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0            |
| II.       | Strata ze zbycia inwestycji                            | 0,0             | 0,0           | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0            |
| III.      | Aktualizacja wartości inwestycji                       | 0,0             | 0,0           | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0            |
| IV.       | Inne                                                   | 0,2             | 0,0           | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0            |
| <b>I.</b> | <b>Zysk/Strata z działalności gospodarczej (F+G-H)</b> | <b>-1 769,6</b> | <b>-0,7</b>   | <b>156,1</b> | <b>323,5</b> | <b>878,9</b> | <b>1 077,0</b> |
| <b>J.</b> | <b>Wynik zdarzeń nadzwyczajnych</b>                    | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>    | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>     |
| I.        | Zyski nadzwyczajne                                     | 0,0             | 0,0           | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0            |
| II.       | Straty nadzwyczajne                                    | 0,0             | 0,0           | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0            |
| <b>K.</b> | <b>Zysk/Strata brutto (I+-J)</b>                       | <b>-1 769,6</b> | <b>-0,7</b>   | <b>156,1</b> | <b>323,5</b> | <b>878,9</b> | <b>1 077,0</b> |
| <b>L.</b> | <b>Podatek dochodowy</b>                               | <b>2,0</b>      | <b>0,0</b>    | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>34,5</b>    |
| <b>M.</b> | <b>Pozostałe obowiązkowe obciążenia</b>                | <b>19,0</b>     | <b>0,0</b>    | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>     |
| <b>N.</b> | <b>Zysk/Strata netto (K-L-M)</b>                       | <b>-1 790,6</b> | <b>-0,7</b>   | <b>156,1</b> | <b>323,5</b> | <b>878,9</b> | <b>1 042,5</b> |

\* dane rzeczywiste

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

**Tabela 34. Prognozowane aktywa dla wariantu status quo w latach  
2010 – 2015 [w tys. zł]**

| Lp.        | Wyszczególnienie                                      | 31.12.2010*     | 31.12.2011      | 31.12.2012      | 31.12.2013      | 31.12.2014      | 31.12.2015      |
|------------|-------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>A.</b>  | <b>AKTYWA TRWAŁE</b>                                  | <b>35 889,4</b> | <b>43 037,2</b> | <b>60 345,5</b> | <b>65 956,0</b> | <b>71 391,0</b> | <b>76 731,0</b> |
| <b>I.</b>  | <b>Wartości niematerialne i prawne</b>                | <b>4,3</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      |
| 1.         | Koszt zakończonych prac rozwojowych                   | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 2.         | Wartość firmy                                         | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 3.         | Inne wartości niematerialne i prawne                  | 4,3             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 4.         | Zaliczki na wartości niematerialne i prawne           | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>II.</b> | <b>Rzeczowe aktywa trwałe</b>                         | <b>35 442,8</b> | <b>42 594,9</b> | <b>59 903,2</b> | <b>65 513,7</b> | <b>70 948,7</b> | <b>76 288,7</b> |
| 1.         | Środki trwałe                                         | 35 392,8        | 36 794,9        | 59 853,2        | 65 463,7        | 70 898,7        | 76 238,7        |
| a          | grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)   | 27 624,4        | 26 911,6        | 26 911,6        | 26 911,6        | 26 911,6        | 26 911,6        |
| b          | budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej | 3 206,6         | 2 944,2         | 15 158,4        | 14 517,3        | 13 892,2        | 13 293,3        |
| c          | urządzenia techniczne i maszyny                       | 185,4           | 227,2           | 174,3           | 124,8           | 78,5            | 47,9            |
| d          | środki transportu                                     | 4 363,9         | 6 702,9         | 17 602,9        | 23 906,2        | 30 014,8        | 35 985,4        |
| e          | inne środki trwałe                                    | 12,6            | 9,0             | 6,0             | 3,8             | 1,7             | 0,6             |

| Lp.         | Wyszczególnienie                                                   | 31.12.2010*    | 31.12.2011     | 31.12.2012     | 31.12.2013     | 31.12.2014     | 31.12.2015     |
|-------------|--------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 2.          | Środki trwałe w budowie                                            | 50,0           | 5 800,0        | 50,0           | 50,0           | 50,0           | 50,0           |
| 3.          | Zaliczki na środki trwałe w budowie                                | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| <b>III.</b> | <b>Należności długoterminowe</b>                                   | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>     |
| 1.          | Od jednostek powiązanych                                           | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| 2.          | Od pozostałych jednostek                                           | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| <b>IV.</b>  | <b>Inwestycje długoterminowe</b>                                   | <b>9,0</b>     | <b>9,0</b>     | <b>9,0</b>     | <b>9,0</b>     | <b>9,0</b>     | <b>9,0</b>     |
| 1.          | Nieruchomości                                                      | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| 2.          | Wartości niematerialne i prawne                                    | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| 3.          | Długoterminowe aktywa finansowe                                    | 9,0            | 9,0            | 9,0            | 9,0            | 9,0            | 9,0            |
| a           | w jednostkach powiązanych                                          | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
|             | - udziały lub akcje                                                | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
|             | - inne papiery wartościowe                                         | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
|             | - udzielone pożyczki                                               | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
|             | - inne długoterminowe aktywa finansowe                             | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| b           | w pozostałych jednostkach                                          | 9,0            | 9,0            | 9,0            | 9,0            | 9,0            | 9,0            |
|             | - udziały lub akcje                                                | 9,0            | 9,0            | 9,0            | 9,0            | 9,0            | 9,0            |
|             | - inne papiery wartościowe                                         | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
|             | - udzielone pożyczki                                               | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
|             | - inne długoterminowe aktywa finansowe                             | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| 4.          | Inne inwestycje długoterminowe                                     | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| <b>V.</b>   | <b>Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>                   | <b>433,3</b>   | <b>433,3</b>   | <b>433,3</b>   | <b>433,3</b>   | <b>433,3</b>   | <b>433,3</b>   |
| 1.          | Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego                    | 353,0          | 353,0          | 353,0          | 353,0          | 353,0          | 353,0          |
| 2.          | Inne rozliczenia międzyokresowe                                    | 80,3           | 80,3           | 80,3           | 80,3           | 80,3           | 80,3           |
| <b>B.</b>   | <b>AKTYWA OBROTOWE</b>                                             | <b>8 874,8</b> | <b>3 169,1</b> | <b>3 441,0</b> | <b>3 378,0</b> | <b>3 376,8</b> | <b>3 635,0</b> |
| <b>I.</b>   | <b>Zapasy</b>                                                      | <b>715,9</b>   | <b>659,0</b>   | <b>639,1</b>   | <b>648,2</b>   | <b>657,6</b>   | <b>667,4</b>   |
| 1.          | Materiały                                                          | 675,3          | 615,6          | 593,1          | 599,4          | 605,9          | 612,5          |
| 2.          | Półprodukty i produkty w toku                                      | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| 3.          | Produkty gotowe                                                    | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| 4.          | Towary                                                             | 40,6           | 43,3           | 46,0           | 48,8           | 51,7           | 54,9           |
| 5.          | Zaliczki na dostawy                                                | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| <b>II.</b>  | <b>Należności krótkoterminowe</b>                                  | <b>756,3</b>   | <b>751,3</b>   | <b>792,2</b>   | <b>835,3</b>   | <b>880,8</b>   | <b>928,8</b>   |
| 1.          | Należności od jednostek powiązanych                                | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| a           | z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty                           | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
|             | - do 12 miesięcy                                                   | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
|             | - powyżej 12 miesięcy                                              | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| b           | inne                                                               | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| 2.          | Należności od pozostałych jednostek                                | 756,3          | 751,3          | 792,2          | 835,3          | 880,8          | 928,8          |
| a           | z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty                           | 393,8          | 409,8          | 432,1          | 455,6          | 480,4          | 506,6          |
|             | - do 12 miesięcy                                                   | 393,8          | 409,8          | 432,1          | 455,6          | 480,4          | 506,6          |
|             | - powyżej 12 miesięcy                                              | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| b           | z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń oraz innych świadczeń | 100,1          | 68,3           | 72,0           | 75,9           | 80,1           | 84,4           |
| c           | inne                                                               | 262,5          | 273,2          | 288,1          | 303,7          | 320,3          | 337,7          |
| d           | dochodzone na drodze sądowej                                       | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| <b>III.</b> | <b>Inwestycje krótkoterminowe</b>                                  | <b>6 439,5</b> | <b>795,7</b>   | <b>1 046,7</b> | <b>931,4</b>   | <b>875,3</b>   | <b>1 075,8</b> |
| 1.          | Krótkoterminowe aktywa finansowe                                   | 6 439,5        | 795,7          | 1 046,7        | 931,4          | 875,3          | 1 075,8        |
| a           | w jednostkach powiązanych                                          | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
|             | - udziały lub akcje                                                | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
|             | - inne papiery wartościowe                                         | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
|             | - udzielone pożyczki                                               | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
|             | - inne krótkoterminowe aktywa finansowe                            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            | 0,0            |

| Lp.        | Wyszczególnienie                                  | 31.12.2010*     | 31.12.2011      | 31.12.2012      | 31.12.2013      | 31.12.2014      | 31.12.2015      |
|------------|---------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <i>b</i>   | <i>w pozostałych jednostkach</i>                  | 31,0            | 31,0            | 31,0            | 31,0            | 31,0            | 31,0            |
|            | - udziały lub akcje                               | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|            | - inne papiery wartościowe                        | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|            | - udzielone pożyczki                              | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|            | - inne krótkoterminowe aktywa finansowe           | 31,0            | 31,0            | 31,0            | 31,0            | 31,0            | 31,0            |
| <i>c</i>   | <i>środki pieniężne i inne aktywa pieniężne</i>   | 6 408,4         | 764,6           | 1 015,7         | 900,4           | 844,3           | 1 044,7         |
|            | - środki pieniężne w kasie i na rachunkach        | 751,6           | 647,4           | 647,4           | 647,4           | 647,4           | 647,4           |
|            | - inne środki pieniężne                           | 5 656,8         | 117,2           | 368,3           | 252,9           | 196,9           | 397,3           |
|            | - inne aktywa pieniężne                           | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 2.         | Inne inwestycje krótkoterminowe                   | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>IV.</b> | <b>Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b> | <b>963,1</b>    | <b>963,1</b>    | <b>963,1</b>    | <b>963,1</b>    | <b>963,1</b>    | <b>963,1</b>    |
|            | <b>Suma aktywów</b>                               | <b>44 764,2</b> | <b>46 206,2</b> | <b>63 786,5</b> | <b>69 334,0</b> | <b>74 767,8</b> | <b>80 366,1</b> |

\* dane rzeczywiste

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

**Tabela 35. Prognozowane pasywa dla wariantu status quo w latach 2010 – 2015 [w tys. zł]**

| Lp.         | Wyszczególnienie                                 | 31.12.2010*     | 31.12.2011      | 31.12.2012      | 31.12.2013      | 31.12.2014      | 31.12.2015      |
|-------------|--------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>A.</b>   | <b>KAPITAŁ WŁASNY</b>                            | <b>39 377,6</b> | <b>40 876,9</b> | <b>58 533,1</b> | <b>64 056,6</b> | <b>69 435,5</b> | <b>74 978,0</b> |
| I.          | Kapitał podstawowy                               | 10 000,0        | 11 500,0        | 29 000,0        | 34 200,0        | 38 700,0        | 43 200,0        |
| II.         | Należne wpłaty na kapitał podstawowy (-)         | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| III.        | Udziały własne (-)                               | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| IV.         | Kapitał zapasowy                                 | 3 556,7         | 1 754,4         | 1 753,8         | 1 909,9         | 2 233,4         | 3 112,3         |
| V.          | Kapitał z aktualizacji wyceny                    | 27 623,2        | 27 623,2        | 27 623,2        | 27 623,2        | 27 623,2        | 27 623,2        |
| VI.         | Pozostałe kapitały rezerwowe                     | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| VII.        | Zysk/strata z lat ubiegłych                      | -11,7           | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| VIII.       | Zysk/strata netto                                | -1 790,6        | -0,7            | 156,1           | 323,5           | 878,9           | 1 042,5         |
| IX.         | Odpis z zysku netto w ciągu roku obrotowego (-)  | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>B.</b>   | <b>ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA</b>    | <b>5 386,6</b>  | <b>5 329,3</b>  | <b>5 253,4</b>  | <b>5 277,4</b>  | <b>5 332,3</b>  | <b>5 388,0</b>  |
| <b>I.</b>   | <b>Rezerwy na zobowiązania</b>                   | <b>1 658,3</b>  | <b>1 658,3</b>  | <b>1 658,3</b>  | <b>1 658,3</b>  | <b>1 658,3</b>  | <b>1 658,3</b>  |
| 1.          | Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego | 9,4             | 9,4             | 9,4             | 9,4             | 9,4             | 9,4             |
| 2.          | Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne      | 1 648,9         | 1 648,9         | 1 648,9         | 1 648,9         | 1 648,9         | 1 648,9         |
|             | - długoterminowe                                 | 1 257,9         | 1 257,9         | 1 257,9         | 1 257,9         | 1 257,9         | 1 257,9         |
|             | - krótkoterminowe                                | 391,0           | 391,0           | 391,0           | 391,0           | 391,0           | 391,0           |
| 3.          | Pozostałe rezerwy                                | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|             | - długoterminowe                                 | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|             | - krótkoterminowe                                | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>II.</b>  | <b>Zobowiązania długoterminowe</b>               | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      |
| 1.          | Wobec jednostek powiązanych                      | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 2.          | Wobec pozostałych jednostek                      | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| a           | kredyty i pożyczki                               | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| b           | z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych  | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| c           | inne zobowiązania finansowe                      | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| d           | inne                                             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>III.</b> | <b>Zobowiązania krótkoterminowe</b>              | <b>3 327,3</b>  | <b>3 270,0</b>  | <b>3 194,2</b>  | <b>3 218,2</b>  | <b>3 273,1</b>  | <b>3 328,8</b>  |
| 1.          | Wobec jednostek powiązanych                      | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| a           | z tytułu dostaw i usług o okresie wymagalności   | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|             | - do 12 miesięcy                                 | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |

| Lp.                 | Wyszczególnienie                                       | 31.12.2010*     | 31.12.2011      | 31.12.2012      | 31.12.2013      | 31.12.2014      | 31.12.2015      |
|---------------------|--------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                     | - powyżej 12 miesięcy                                  | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| b                   | inne                                                   | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 2.                  | Wobec pozostałych jednostek                            | 3 086,4         | 3 029,1         | 2 953,3         | 2 977,3         | 3 032,2         | 3 087,9         |
| a                   | kredyty i pożyczki                                     | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| b                   | z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych        | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| c                   | inne zobowiązania finansowe                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| d                   | z tytułu dostaw i usług o okresie wymagalności         | 1 194,7         | 1 187,6         | 1 172,5         | 1 183,3         | 1 204,8         | 1 226,7         |
|                     | - do 12 miesięcy                                       | 1 186,9         | 1 187,6         | 1 172,5         | 1 183,3         | 1 204,8         | 1 226,7         |
|                     | - powyżej 12 miesięcy                                  | 7,8             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| e                   | zaliczki otrzymane na dostawy                          | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| f                   | zobowiązania wekslowe                                  | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| g                   | z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń | 543,3           | 541,5           | 506,7           | 510,9           | 521,3           | 531,7           |
| h                   | z tytułu wynagrodzeń                                   | 244,6           | 244,4           | 231,9           | 231,3           | 235,2           | 239,1           |
| i                   | inne                                                   | 1 103,7         | 1 055,7         | 1 042,2         | 1 051,8         | 1 070,9         | 1 090,4         |
| 3.                  | Fundusze specjalne                                     | 240,9           | 240,9           | 240,9           | 240,9           | 240,9           | 240,9           |
| <b>IV.</b>          | <b>Rozliczenia międzyokresowe</b>                      | <b>401,0</b>    | <b>401,0</b>    | <b>401,0</b>    | <b>401,0</b>    | <b>401,0</b>    | <b>401,0</b>    |
| 1.                  | Ujemna wartość firmy                                   | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 2.                  | Inne rozliczenia międzyokresowe                        | 401,0           | 401,0           | 401,0           | 401,0           | 401,0           | 401,0           |
|                     | - długoterminowe                                       | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|                     | - krótkoterminowe                                      | 401,0           | 401,0           | 401,0           | 401,0           | 401,0           | 401,0           |
| <b>Suma pasywów</b> |                                                        | <b>44 764,2</b> | <b>46 206,2</b> | <b>63 786,5</b> | <b>69 334,0</b> | <b>74 767,8</b> | <b>80 366,1</b> |

\* dane rzeczywiste

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

**Tabela 36. Prognozowany rachunek przepływów pieniężnych dla wariantu status quo w latach 2010 – 2015 [w tys. zł]**

| Lp.         | Wyszczególnienie                                                                                          | 2010*           | 2011            | 2012             | 2013            | 2014            | 2015             |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| <b>A.</b>   | <b>A. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej</b>                                        |                 |                 |                  |                 |                 |                  |
| <b>I.</b>   | <b>Zysk (strata) netto</b>                                                                                | <b>-1 790,6</b> | <b>-0,7</b>     | <b>156,1</b>     | <b>323,5</b>    | <b>878,9</b>    | <b>1 042,5</b>   |
| <b>II.</b>  | <b>Korekty razem</b>                                                                                      | <b>3 544,4</b>  | <b>916,5</b>    | <b>2 322,7</b>   | <b>3 436,5</b>  | <b>3 983,6</b>  | <b>4 933,9</b>   |
| 1.          | Amortyzacja                                                                                               | 3 028,2         | 2 696,2         | 2 431,7          | 3 479,4         | 3 995,0         | 4 950,0          |
| 2.          | Zyski (straty) z tytułu różnic kursowych                                                                  | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0              |
| 3.          | Odsetki i udziały w zyskach (dywidendy)                                                                   | -183,1          | -115,3          | -12,2            | -14,8           | -11,4           | -14,0            |
| 4.          | Zysk (strata) z działalności inwestycyjnej                                                                | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0              |
| 5.          | Zmiana stanu rezerw                                                                                       | -158,4          | 0,0             | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0              |
| 6.          | Zmiana stanu zapasów                                                                                      | -30,7           | 57,0            | 19,9             | -9,1            | -9,5            | -9,8             |
| 7.          | Zmiana stanu należności                                                                                   | 295,2           | 5,0             | -40,9            | -43,1           | -45,5           | -48,0            |
| 8.          | Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem pożyczek i kredytów                                | 966,3           | -57,3           | -75,9            | 24,0            | 54,9            | 55,7             |
| 9.          | Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych                                                                   | -373,0          | 0,0             | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0              |
| 10.         | Inne korekty                                                                                              | 0,0             | -1 669,1        | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0              |
| <b>III.</b> | <b>Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej (I + II)</b>                                      | <b>1 753,9</b>  | <b>915,8</b>    | <b>2 478,8</b>   | <b>3 759,9</b>  | <b>4 862,5</b>  | <b>5 976,4</b>   |
| <b>B.</b>   | <b>Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej</b>                                         |                 |                 |                  |                 |                 |                  |
| <b>I.</b>   | <b>Wpływy</b>                                                                                             | <b>2 226,6</b>  | <b>2 518,9</b>  | <b>33,9</b>      | <b>36,5</b>     | <b>33,1</b>     | <b>35,7</b>      |
| 1.          | Zbycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych                               | 0,0             | 2 381,9         | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0              |
| 2.          | Zbycie inwestycji w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne                                    | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0              |
| 3.          | Z aktywów finansowych, w tym:                                                                             | 2 226,6         | 137,0           | 33,9             | 36,5            | 33,1            | 35,7             |
| a           | w jednostkach powiązanych                                                                                 | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0              |
| b           | w pozostałych jednostkach                                                                                 | 2 226,6         | 137,0           | 33,9             | 36,5            | 33,1            | 35,7             |
|             | - zbycie aktywów finansowych                                                                              | 2 021,8         | 0,0             | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0              |
|             | - dywidendy i udziały w zyskach                                                                           | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0              |
|             | - spłata udzielonych pożyczek długoterminowych                                                            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0              |
|             | - odsetki                                                                                                 | 204,8           | 137,0           | 33,9             | 36,5            | 33,1            | 35,7             |
|             | - inne wpływy z aktywów finansowych                                                                       | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0              |
| 4.          | Inne wpływy inwestycyjne                                                                                  | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0              |
| <b>II.</b>  | <b>Wydatki</b>                                                                                            | <b>361,7</b>    | <b>10 556,8</b> | <b>19 740,0</b>  | <b>9 090,0</b>  | <b>9 430,0</b>  | <b>10 290,0</b>  |
| 1.          | Nabycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych                              | 361,7           | 10 556,8        | 19 740,0         | 9 090,0         | 9 430,0         | 10 290,0         |
| 2.          | Inwestycje w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne                                           | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0              |
| 3.          | Na aktywa finansowe, w tym:                                                                               | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0              |
| a           | w jednostkach powiązanych                                                                                 | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0              |
| b           | w pozostałych jednostkach                                                                                 | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0              |
|             | - nabycie aktywów finansowych                                                                             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0              |
|             | - udzielone pożyczki długoterminowe                                                                       | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0              |
| 4.          | Inne wydatki inwestycyjne                                                                                 | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0              |
| <b>III.</b> | <b>Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej (I - II)</b>                                    | <b>1 864,9</b>  | <b>-8 037,9</b> | <b>-19 706,1</b> | <b>-9 053,5</b> | <b>-9 396,9</b> | <b>-10 254,3</b> |
| <b>C.</b>   | <b>Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej</b>                                            |                 |                 |                  |                 |                 |                  |
| <b>I.</b>   | <b>Wpływy</b>                                                                                             | <b>2,2</b>      | <b>1 500,0</b>  | <b>17 500,0</b>  | <b>5 200,0</b>  | <b>4 500,0</b>  | <b>4 500,0</b>   |
| 1.          | Wpływy netto z wydania udziałów (emisji akcji) i innych instrumentów kapitałowych oraz dopłat do kapitału | 2,2             | 1 500,0         | 17 500,0         | 5 200,0         | 4 500,0         | 4 500,0          |
| 2.          | Kredyty i pożyczki                                                                                        | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0              |

| Lp.         | Wyszczególnienie                                                        | 2010*          | 2011            | 2012            | 2013           | 2014           | 2015           |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| 3.          | Emisja dłużnych papierów wartościowych                                  | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| 4.          | Inne wpływy finansowe                                                   | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| <b>II.</b>  | <b>Wydatki</b>                                                          | <b>21,7</b>    | <b>21,7</b>     | <b>21,7</b>     | <b>21,7</b>    | <b>21,7</b>    | <b>21,7</b>    |
| 1.          | Nabycie udziałów (akcji) własnych                                       | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| 2.          | Dywidendy i inne wypłaty na rzecz właścicieli                           | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| 3.          | Inne, niż wypłaty na rzecz właścicieli, wydatki z tytułu podziału zysku | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| 4.          | Spląty kredytów i pożyczek                                              | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| 5.          | Wykup dłużnych papierów wartościowych                                   | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| 6.          | Z tytułu innych zobowiązań finansowych                                  | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| 7.          | Płatności zobowiązań z tytułu umów leasingu finansowego                 | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| 8.          | Odsetki                                                                 | 21,7           | 21,7            | 21,7            | 21,7           | 21,7           | 21,7           |
| 9.          | Inne wydatki finansowe                                                  | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| <b>III.</b> | <b>Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej (I - II)</b>     | <b>-19,5</b>   | <b>1 478,3</b>  | <b>17 478,3</b> | <b>5 178,3</b> | <b>4 478,3</b> | <b>4 478,3</b> |
| <b>D.</b>   | <b>Przepływy pieniężne netto razem (A.III +- B.III +- C.III)</b>        | <b>3 599,3</b> | <b>-5 643,8</b> | <b>251,0</b>    | <b>-115,3</b>  | <b>-56,1</b>   | <b>200,4</b>   |
| <b>E.</b>   | <b>Bilansowa zmiana stanu środków pieniężnych, w tym:</b>               | <b>3 599,3</b> | <b>-5 643,8</b> | <b>251,0</b>    | <b>-115,3</b>  | <b>-56,1</b>   | <b>200,4</b>   |
|             | -zmiana stanu środków pieniężnych z tytułu różnic kursowych             | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| <b>F.</b>   | <b>Środki pieniężne na początek okresu</b>                              | <b>2 809,1</b> | <b>6 408,4</b>  | <b>764,6</b>    | <b>1 015,7</b> | <b>900,4</b>   | <b>844,3</b>   |
| <b>G.</b>   | <b>Środki pieniężne na koniec okresu (F +- D), w tym</b>                | <b>6 408,4</b> | <b>764,6</b>    | <b>1 015,7</b>  | <b>900,4</b>   | <b>844,3</b>   | <b>1 044,7</b> |
|             | -o ograniczonej możliwości dysponowania                                 | 0,00           | 0,00            | 0,00            | 0,00           | 0,00           | 0,00           |

\* dane rzeczywiste

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

### 3.3.1.6 Wskaźniki finansowe

W tabeli poniższej przedstawiono wielkości wskaźników finansowych charakteryzujących działalność Spółki w latach prognozy oraz dla celów porównawczych ujęto wielkości wskaźników dla roku 2010.

Przeprowadzona analiza w obszarze rentowności wskazuje na poprawę efektywności prowadzonej działalności przez Spółkę. Szacowany wskaźnik rentowności na poziomie operacyjnym (ROS) w roku 2015 osiąga wielkość 3,22% podczas gdy w roku 2010 była to wartość ujemna -7,98%.

Tabela 37. Wskaźniki analizy finansowej dla wariantu status quo w latach 2010 – 2015

| Analiza rentowności                   | Metodologia liczenia wskaźnika              | 2010   | 2011   | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  |
|---------------------------------------|---------------------------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| ROE                                   | zysk netto / średni stan kapitału własnego  | -4,45% | 0,00%  | 0,31% | 0,53% | 1,32% | 1,44% |
| ROA                                   | zysk netto / średni stan aktywów            | -3,96% | 0,00%  | 0,28% | 0,49% | 1,22% | 1,34% |
| ROS - rentowność operacyjna sprzedaży | wynik ze sprzedaży / przychody ze sprzedaży | -7,98% | -7,41% | 0,30% | 0,87% | 2,74% | 3,22% |



|                                                   |                                                                          |             |             |             |             |             |             |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Rentowność sprzedaży netto                        | wynik netto / przychody ze sprzedaży                                     | -7,04%      | 0,00%       | 0,59%       | 1,17%       | 3,01%       | 3,38%       |
| <b>Analiza płynności finansowej</b>               | <b>Metodologia liczenia wskaźnika</b>                                    | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
| Wskaźnik bieżącej płynności - CR                  | aktywa bieżące/zobowiązania bieżące                                      | 2,38        | 0,86        | 0,96        | 0,93        | 0,92        | 0,97        |
| Wskaźnik szybki - QR                              | (aktywa bieżące - zapasy - krótkoterm. rozlicz. m/okr)/zob. bieżące      | 1,93        | 0,42        | 0,51        | 0,49        | 0,48        | 0,54        |
| Wskaźnik natychmiastowej wypłacalności            | (środki pieniężne + papiery wart.)/zob. bieżące                          | 1,73        | 0,22        | 0,29        | 0,26        | 0,24        | 0,29        |
| <b>Analiza gospodarowania majątkiem obrotowym</b> | <b>Metodologia liczenia wskaźnika</b>                                    | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
| Wskaźnik obrotowości zapasów w dniach             | średni stan zapasów*365/przychody ze sprzedaży                           | 10          | 10          | 9           | 8           | 8           | 8           |
| Wskaźnik obrotowości należności w dniach          | średni stan należności*365/przychody ze sprzedaży                        | 13          | 11          | 11          | 11          | 11          | 11          |
| Wskaźnik obrotowości zobowiązań w dniach          | średni stan zobowiązań krótkoterm.*365/koszty operacyjne bez amortyzacji | 43          | 50          | 50          | 49          | 48          | 48          |
| <b>Wskaźniki struktury kapitałowej</b>            | <b>Metodologia liczenia wskaźnika</b>                                    | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
| Wskaźnik udziału kapitału własnego                | kapitał własny / aktywa ogółem                                           | 0,88        | 0,88        | 0,92        | 0,92        | 0,93        | 0,93        |
| Wskaźnik ogólnego zadłużenia                      | kapitały obce / pasywa ogółem                                            | 0,12        | 0,12        | 0,08        | 0,08        | 0,07        | 0,07        |
| Pokrycia aktywów trwałych kapitałem stałym        | (kapitał własny + zobowiązania długoterminowe) / aktywa trwałe           | 1,13        | 0,98        | 0,99        | 0,99        | 0,99        | 0,99        |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

### **3.3.2 Wariant II.1. z Zintegrowanym Centrum Komunikacyjnym, w którym PKS Poznań S.A. jest dzierżawcą terminala**

W tym wariantcie funkcjonowania Spółka nie jest w stanie również wygenerować ze swojej działalności operacyjnej środków na sfinansowanie inwestycji, dlatego też zachodzi konieczność pozyskania kapitału z innych źródeł.

W wariantcie tym wyróżniono dwa podwarianty: a) gdy zaplecze administracyjno-biurowe wraz z krótkoterminowym postojem autobusów zabezpieczone są w ramach obecnej lokalizacji oraz b) w którym zaplecze administracyjno-biurowe wraz z krótkoterminowym postojem autobusów są zabezpieczone w ramach alternatywnej lokalizacji. Przedstawione w poniższym rozdziale obliczenia dotyczą jedynie podwariantu drugiego, w którym następuje całkowite opuszczenie obecnej lokalizacji w Poznaniu przez PKS Poznań S.A.

Zabezpieczenie środków finansowych przez Spółkę jest możliwe w różnorodny sposób poprzez kredyt krótkoterminowy, pożyczkę, emisję obligacji, zaliczkę na poczet ceny nieruchomości zbywanej czy dokapitalizowanie spółki poprzez emisję akcji. W związku z planowanym wyzbyciem się nieruchomości zlokalizowanej w Poznaniu do roku 2014 zapotrzebowanie na środki zewnętrzne może mieć charakter krótkookresowy.

Możliwym jest także wcześniejsze zbycie nieruchomości zlokalizowanej w Poznaniu, która zostałaby opuszczona dopiero w roku 2014.

W przypadku pozyskania kredytu podkreślić należy jednak, że w analizowanej sytuacji finansowej koniecznym będzie zapewne przedstawienie obok zabezpieczeń ze strony Spółki, dokonanie zabezpieczenia również ze strony Właściciela, także w obszarze obsługi kredytu.

Planowane działania inwestycyjne w roku 2011 mogą zostać pokryte z nadwyżki finansowej generowanej przez Spółkę, a także z wpływów powodowanych sprzedażą nieruchomości zlokalizowanych w Nowym Tomyślu, Obornikach i Szamotułach. W pozostałych latach prognozy koniecznym jest pozyskanie dodatkowego kapitału.

Zgodnie z założeniami opisanymi w pkt. 3.2.2.2. w zakresie przychodów z pozostałej działalności przyjęto, że spółka w roku 2012 pozyska środki finansowe na potrzeby realizacji całości planu inwestycyjnego w kwocie 88,72 mln zł. W latach 2012-2014 na realizację planowanych działań inwestycyjnych objętych planem inwestycyjnym będą konieczne środki w łącznej kwocie: 65,8 mln zł. Dla potrzeb Planu przyjęto, że pozyskanie środków odbędzie się w drodze szybszej sprzedaży nieruchomości zlokalizowanej w Poznaniu (w roku 2012) z warunkiem jej opuszczenia przez PKS Poznań S.A. dopiero w połowie roku 2014.

W związku z realizacją planu inwestycyjnego w założonym zakresie oraz przyjętym sposobem pozyskania kapitału w wyniku sprzedaży nieruchomości i oczekiwanymi problemami z pozyskaniem kredytu inwestycyjnego odrzucono realizację podwariantu a), w

którym zaplecze administracyjno-biurowe wraz z krótkoterminowym postojem autobusów pozostają w ramach obecnej lokalizacji. Powyższe podejście powodowane jest aspektem finansowym, gdyż sprzedaż całej nieruchomości zlokalizowanej w Poznaniu gwarantuje pozyskanie odpowiednich środków bez angażowania innych źródeł. Natomiast sprzedaż częściowa spowodować może wystąpienie problemów z realizacji założonych planów i zachowaniem wypłacalności przedsiębiorstwa.

W ocenie spółki PKS Poznań S.A. wielkość terenu niezbędnego dla funkcjonowania obiektów administracyjno-serwisowych oraz parkingu przeznaczanego na krótkotrwałe postoje autobusów to 1,7 ha. Teren nieruchomości zlokalizowanej w Poznaniu posiada wielkość 3,2861 ha. Biorąc pod uwagę powyższe można szacować, że wielkość powierzchni „zbędnej” możliwej do sprzedaży to 1,5861 ha. Biorąc pod uwagę wielkość terenu niezbędnego do funkcjonowania PKS oraz wartość przyjętej ceny 1 m<sup>2</sup> na poziomie 3 tys. zł, a także poziomu opustu powodowanego późniejszym opuszczeniem nieruchomości na poziomie 10%, wartość możliwych do uzyskania środków finansowych to 42,8 mln zł. Wartość nakładów inwestycyjnych z kolei bez uwzględnienia wydatków związanych z powstaniem ZCK to kwota 47,7 mln zł. Wartość nakładów na ZCK w wariancie z dzierżawą terminala kształtuje się na poziomie 3 mln zł.

Dzięki sprzedaży dodatkowego 1,7 ha nieruchomości w obecnej lokalizacji Spółka może uzyskać przy założonych warunkach dodatkowo 45,7 mln zł podczas, gdy szacowany koszt budowy zaplecza w nowej lokalizacji to 30,7 mln zł. W wyniku powyższych działań Spółka może uzyskać środki na prowadzenie działań inwestycyjnych zgodnie z założonym planem inwestycyjnym oraz może wygenerować określoną nadwyżkę na zabezpieczenie działań operacyjno-inwestycyjnych po okresie prognozy, czyli po roku 2015.

Należy również zauważyć, że w przypadku pozostawienia zaplecza w obecnej lokalizacji dodatkowo należy uwzględnić nakłady związane z modernizacją i dostosowaniem obecnych obiektów do potrzeb administracyjno-serwisowych. Przy takim scenariuszu należy również przeanalizować czy ograniczenie terenu do sprzedaży, tym samym terenu inwestycyjnego dla nabywcy, nie spowoduje obniżenia ceny metra kwadratowego powierzchni.

Dla celów niniejszego planu przygotowano szereg założeń dotyczących przychodów ze sprzedaży oraz kosztów na lata 2011 – 2015. Założenia te zostały opracowane w porozumieniu z władzami PKS Poznań S.A.

### **3.3.2.1 Przychody ze sprzedaży produktów i usług**

Przyjęte założenia w obszarze przychodów są takie same jak w przypadku wariantu status quo za wyjątkiem przychodów uzyskiwanych z tytułu wynajmu i dzierżawy, których

osiąganie przez Spółkę w momencie przeprowadzki i uruchomienia ZCK oraz dzierżawy tego terenu przez Spółkę nie będzie możliwe.

W związku z przeniesieniem części działalności do nowej lokalizacji w ZCK ograniczeniu ulegnie również wartość przychodów pozyskiwanych ze sprzedaży towarów i materiałów. Uwzględniając przyjęte założenia szacuje się, że przychody ze sprzedaży w latach 2011-2015 będą się przedstawiały następująco.

**Tabela 38. Szacunek przychodów ze sprzedaży dla wariantu z dzierżawą terminala w latach 2010-2015 [w zł]**

| Wyszczególnienie                                        | 2010*                | 2011                 | 2012                 | 2013                 | 2014                 | 2015                 |
|---------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Przychody ze sprzedaży razem</b>                     | <b>25 421 602,35</b> | <b>24 930 143,47</b> | <b>26 285 759,05</b> | <b>27 062 511,24</b> | <b>27 938 796,07</b> | <b>29 451 022,52</b> |
| <b>Przychody ze sprzedaży produktów i usług, w tym:</b> | <b>25 236 019,83</b> | <b>24 733 263,61</b> | <b>26 076 894,13</b> | <b>26 955 467,97</b> | <b>27 883 936,39</b> | <b>29 394 791,35</b> |
| Przychody z tytułu sprzedaży biletów                    | 18 207 342,13        | 17 262 836,26        | 18 136 767,34        | 19 054 941,19        | 20 019 597,59        | 21 033 089,71        |
| Przychody z tytułu wynajmu autobusu z kierowcą          | 902 692,68           | 971 523,00           | 1 045 601,63         | 1 125 328,75         | 1 211 135,07         | 1 303 484,12         |
| Przychody z tytułu wynajmu i dzierżawy                  | 873 389,46           | 926 557,04           | 982 961,20           | 503 767,62           | 0,00                 | 0,00                 |
| Przychody z tytułu wjazdów autobusów                    | 1 041 279,28         | 1 104 667,16         | 1 171 913,77         | 1 243 254,02         | 1 318 937,11         | 1 399 227,40         |
| Pozostałe przychody                                     | 4 211 316,28         | 4 467 680,16         | 4 739 650,19         | 5 028 176,39         | 5 334 266,63         | 5 658 990,11         |
| <b>Przychody ze sprzedaży towarów i materiałów</b>      | <b>185 582,52</b>    | <b>196 879,86</b>    | <b>208 864,92</b>    | <b>107 043,27</b>    | <b>54 859,68</b>     | <b>56 231,17</b>     |

\* dane rzeczywiste

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

### 3.3.2.2 Koszty

Koszty przyjęto w podobnym układzie jak w przypadku wariantu status quo. Występują oczywiście różnice pomiędzy wariantami powodowane przede wszystkim wielkością i rodzajem nakładów inwestycyjnych oraz charakterystyką funkcjonowania Spółki w nowej przestrzeni funkcjonalno-organizacyjnej.

W analizowanym wariantcie w kosztach operacyjnych uwzględniono czynsz dzierżawny na rzecz właściciela z tytułu korzystania z tej nieruchomości przez Spółkę PKS. Czynsz dzierżawny przyjęto dla potrzeb Planu na poziomie kosztów amortyzacji tego obiektu szacowanych na poziomie 346,1 tys. zł. W przypadku wystąpienia opłat na poziomie poniżej cen rynkowych należy dodatkowo mieć na uwadze ograniczenia wynikające z przepisów o udzieleniu pomocy publicznej.

Ponadto w związku ze stworzeniem nowego zaplecza administracyjno-serwisowego w modelu oszacowano koszty z tytułu podatku od nieruchomości dla tych obiektów.

### 3.3.2.3 Nakłady inwestycyjne

Poniżej przedstawiono w postaci tabelarycznej zestawienia planowanych nakładów dla analizowanego wariantu. Obok części nakładów już wyróżnionych w wariantcie status quo założono ponoszenie przez Spółkę dodatkowych nakładów związanych z partycypacją w kosztach budowy drogi i instalacji w ramach terminala przy projektowanym Zintegrowanym Centrum Komunikacji oraz nakładów wynikających z konieczności budowy zaplecza administracyjno-serwisowego w związku ze sprzedażą nieruchomości w Poznaniu. Szacowana wartość nakładów inwestycyjnych na lata 2011-2015 wynosi łącznie 81,4 mln zł.

**Tabela 39. Planowane nakłady inwestycyjne związane z dotychczasowym obszarem funkcjonowania dla wariantu z dzierżawą terminala w latach 2011 – 2015 [w zł]**

| Lp.         | Zadanie inwestycyjne                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Rok  | Kwartał  | Nakłady netto        |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|----------------------|
| <b>I.</b>   | <b>Zakup nowych autobusów</b>                                                                                                                                                                                                                                                                            |      |          | <b>43 900 000,00</b> |
| 1           | <u>6 szt autobusów w tym:</u><br>4 szt niskowejściowych LE<br>1 szt turystyczny<br>1 szt minibus                                                                                                                                                                                                         | 2011 | II - III | 4 000 000,00         |
| 2           | <u>21 szt autobusów w tym:</u><br>10 szt międzymiastowych a 420.000,00<br>4 szt niskowejściowych LE a 610.000,00<br>5 szt miejskie a 780.000,00<br>2 szt turystyczne a 950.000,00                                                                                                                        | 2012 | II - IV  | 12 440 000,00        |
| 3           | <u>16 szt autobusów w tym:</u><br>10 szt międzymiastowych a 420.000,00<br>4 szt niskowejściowych LE a 610.000,00<br>2 szt turystyczne a 1.000.000,00                                                                                                                                                     | 2013 | II - IV  | 8 640 000,00         |
| 4           | <u>16 szt autobusów w tym:</u><br>10 szt międzymiastowych a 440.000,00<br>4 szt niskowejściowe LE a 620.000,00<br>2 szt turystyczne a 1.050.000,00                                                                                                                                                       | 2014 | II - IV  | 8 980 000,00         |
| 5           | <u>16 szt autobusów w tym:</u><br>10 szt międzymiastowych a 510.000,00<br>4 szt niskowejściowe LE a 660.000,00<br>2 szt turystyczne a 1.050.000,00                                                                                                                                                       | 2015 | II - IV  | 9 840 000,00         |
| <b>III.</b> | <b>Modernizacja autobusów</b>                                                                                                                                                                                                                                                                            |      |          | <b>2 516 800,00</b>  |
| 1           | Nadwozia autobusów Autosan H9-21.41 ,modernizacje do modelu A09-09L z naprawami ram podwoziowych                                                                                                                                                                                                         | 2011 | II-IV    | 225 000,00           |
| 2           | Nadwozia z regeneracją szkieletów i kratownic podwoziowych: Autosany: H10-10 - 1 szt. 76.000 zł, H10-12.16 - 1 szt. 84.000 zł, DAF - 1 szt. 82.000 zł, Neoplany 316 SHD - 2 szt.164.000 zł. Dla DAF-a i Neoplana możliwość montażu filtrów cząstek stałych podnoszących jakość spalin do wymogów EURO-4. | 2011 | I - IV   | 466 000,00           |

| Lp.          | Zadanie inwestycyjne                                                      | Rok         | Kwartał     | Nakłady netto        |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------------|
| 3            | Modernizacja autobusów w latach 2012-2015                                 | 2012 - 2015 | I - IV      | 1 800 000,00         |
| 4            | Tablice świetlne do autobusów                                             | 2011        | I - IV      | 25 800,00            |
| <b>III.</b>  | <b>Modernizacja innych obiektów</b>                                       |             |             | <b>1 200 000,00</b>  |
| 1            | Naprawa dachu na dworcu w Śremie                                          | 2011        | II-IV       | 30 000,00            |
| 2            | Wymiana płytek chodnikowych na dworcu w Śremie                            | 2011        | II-IV       | 100 000,00           |
| 3            | Budowa hali napraw autobusów i modernizacja ogrzewania na dworcu w Śremie | 2011        | II-IV       | 200 000,00           |
|              |                                                                           | 2012        | I-IV        | 800 000,00           |
| 4            | Wymiana ogrodzenia terenu dworca w Nowym Tomyślu                          | 2011        | II-IV       | 70 000,00            |
| <b>V.</b>    | <b>Zakup urządzeń/wyposażenia</b>                                         | <b>2011</b> | <b>I-IV</b> | <b>90 000,00</b>     |
|              | Zakup sprzętu i oprogramowania komputerowego                              | 2011        | I-IV        | 75 000,00            |
|              | Zakup odśnieżarki i ciągnika wielofunkcyjnego                             | 2011        | IV          | 15 000,00            |
| <b>Razem</b> |                                                                           |             |             | <b>47 706 800,00</b> |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

**Tabela 40. Planowane nakłady inwestycyjne związane z nowymi miejscami funkcjonowania dla wariantu z dzierżawą terminala w latach 2011 – 2015 [w zł]**

| Lp.        | Zadanie inwestycyjne                                                                                                                                                 | Rok  | Kwartał | Nakłady netto       |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------------------|
| <b>I.</b>  | <b>Uruchomienie terminala PKS Poznań S.A. przy projektowanym ZCK</b>                                                                                                 |      |         |                     |
| 1          | Prace wykończeniowe od stanu surowego do zamkniętego lokalu dworca w ZCK                                                                                             | 2013 | I       | 1 500 000,00        |
|            |                                                                                                                                                                      | 2013 | II      | 1 500 000,00        |
| 2          | Partycypacja w kosztach budowy przyłączy instalacyjnych i dróg dojazdowych w ZCK                                                                                     | 2013 | I       |                     |
|            |                                                                                                                                                                      | 2013 | II      |                     |
|            | <b>Razem</b>                                                                                                                                                         |      |         | <b>3 000 000,00</b> |
| <b>II.</b> | <b>Uruchomienie zaplecza administracyjno-serwisowego PKS Poznań S.A.</b>                                                                                             |      |         |                     |
| 1          | Nabycie gruntu pod budowę budynku administracyjno-serwisowego i dla urządzenia parkingu przeznaczonego na długie postoje autobusów (ewentualnie zmiana ekwiwalentna) | 2012 | IV      | 15 500 000,00       |
| 2          | Przygotowanie inwestycji do realizacji na zakupionym (pozyskanym) terenie                                                                                            | 2013 | I       | 700 000,00          |
| 3          | Uzbrojenie terenu przeznaczonego pod inwestycje                                                                                                                      | 2013 | II      | 1 000 000,00        |
| 4          | <u>Budynek administracyjno-serwisowy:</u><br>a) budowa                                                                                                               | 2013 | II      | 1 000 000,00        |
|            |                                                                                                                                                                      |      | III     | 2 660 000,00        |
|            |                                                                                                                                                                      |      | IV      | 2 500 000,00        |
|            | b) wykończenie budowlane w stosunku do stanu surowego zamkniętego i instalacje                                                                                       | 2014 | I       | 1 000 000,00        |
|            |                                                                                                                                                                      |      | II      | 1 000 000,00        |
|            | c) wyposażenie biurowe i sieć informatyczna                                                                                                                          | 2014 | III     | 300 000,00          |
|            | d) myjnia autobusowa - urządzenia, instalacje                                                                                                                        | 2014 | II      | 350 000,00          |
|            | e) kotłownia - przyłącza, wyposażenie                                                                                                                                | 2014 | III     | 300 000,00          |
|            | f) stanowiska serwisowe - wyposażenie serwisowe i diagnostyczne                                                                                                      | 2014 | IV      | 400 000,00          |
| 5          | Stacja paliw - budynek, zbiorniki, urządzenia                                                                                                                        | 2014 | II      | 200 000,00          |
|            |                                                                                                                                                                      |      | III     | 300 000,00          |

| Lp. | Zadanie inwestycyjne            | Rok  | Kwartał | Nakłady netto        |
|-----|---------------------------------|------|---------|----------------------|
| 6   | Drogi wewnętrzne                | 2014 | III     | 2 000 000,00         |
|     |                                 |      | IV      | 1 000 000,00         |
| 7   | Oświetlenie obiektu, monitoring | 2013 | II      | 300 000,00           |
|     |                                 |      | III     | 200 000,00           |
|     | <b>Razem</b>                    |      |         | <b>30 710 000,00</b> |
|     | grunt                           |      |         | 15 500 000,00        |
|     | nakłady bez gruntu              |      |         | 15 210 000,00        |
|     | <b>RAZEM (I+II)</b>             |      |         | <b>33 710 000,00</b> |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

### 3.3.2.4 Sprawozdania finansowe

W obszarze wyników finansowych w porównaniu do wariantu status quo następuje obniżenie ich wartości, co powodowane jest głównie ograniczeniem źródeł dochodów. W roku 2015 wartość przychodów ze sprzedaży netto osiągnie poziom 29,5 mln zł podczas, gdy w wariantcie status quo była to wielkość 30,8 mln zł. Innym z powodów pogłębiania straty na poziomie operacyjnym jest również wyższa amortyzacja powodowana wyższym poziomem nakładów inwestycyjnych.

W roku 2011 amortyzacja została oszacowana na poziomie 2,7 mln zł podczas, gdy w ostatni roku prognozy pozycja ta osiąga wartość 5,2 mln zł. W przypadku wariantu status quo w roku 2015 wartość amortyzacji została oszacowana na poziomie 4,9 mln zł.

W roku 2011 pomimo kształtowania się wyniku na poziomie operacyjnym zgodnym z wariantem status quo odnotowano w tym roku zysk netto na poziomie 72,5 tys. zł. Powodowane jest to osiągnięciem wyższych przychodów w obszarze finansowym, ze względu na niższy poziom działań inwestycyjnych Spółki w tym roku w wariantcie analizowanym w porównaniu z wariantem status quo, w którym występuje konieczność działań związanych z modernizacją dworca autobusowego w Poznaniu.

Odnutowany wysoki poziom zysku netto w roku 2012 w porównaniu z wariantem status quo powodowany jest osiągnięciem nadwyżki w obszarze pozostałych przychodów operacyjnych z tytułu sprzedaży nieruchomości w Poznaniu.

Szacowana wartość zysku netto w roku 2015 to 937,0 tys. zł.

W obszarze przepływów pieniężnych, jak już wskazano na wstępie, uwzględniono pozyskanie środków na działalność inwestycyjną w wyniku sprzedaży nieruchomości. Ze względu przede wszystkim na oczekiwaną wysoką wartość sprzedaży nieruchomości zlokalizowanej w Poznaniu rok 2012 może zamknąć się kwotą środków pieniężnych na poziomie 55,9 mln zł. Warto jednakże zauważyć, że wartość wolnych środków spada w kolejnych latach i osiąga wielkość 24,7 mln zł. Powodowane jest to głównie wysokością



nakładów w tym okresie. Biorąc pod uwagę ograniczoną wartość nadwyżki środków pieniężnych prowadzić należy dalsze działania restrukturyzacyjne. W przypadku dalszego funkcjonowania obszaru operacyjnego i inwestycyjnego przedsiębiorstwa w założonej postaci liczyć się należy z wzrastającym ryzykiem utraty przez Spółkę w kolejnych okresach płynności finansowej.

W tabelach poniższej przedstawiono wyniki przeprowadzonych prognoz finansowych.

**Tabela 41. Prognozowany rachunek zysków i strat dla wariantu z dzierżawą terminala w latach 2010 – 2015 [w tys. zł]**

| Lp.       | Wyszczególnienie                                              | 2010*           | 2011            | 2012            | 2013            | 2014            | 2015            |
|-----------|---------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>A.</b> | <b>Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:</b> | <b>25 421,6</b> | <b>24 930,1</b> | <b>26 285,8</b> | <b>27 062,5</b> | <b>27 938,8</b> | <b>29 451,0</b> |
|           | - od jednostek powiązanych                                    | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| I.        | Przychód netto ze sprzedaży produktów                         | 25 236,0        | 24 733,3        | 26 076,9        | 26 955,5        | 27 883,9        | 29 394,8        |
| II.       | Zmiana stanu produktów                                        | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| III.      | Koszt wytworzenia świadczeń na własne potrzeby jednostki      | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| IV.       | Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów             | 185,6           | 196,9           | 208,9           | 107,0           | 54,9            | 56,2            |
| <b>B.</b> | <b>Koszty działalności operacyjnej</b>                        | <b>27 450,4</b> | <b>26 778,4</b> | <b>26 081,6</b> | <b>27 054,2</b> | <b>28 002,7</b> | <b>29 364,9</b> |
| I.        | Amortyzacja                                                   | 3 028,2         | 2 696,2         | 2 306,7         | 3 141,9         | 3 742,2         | 5 216,3         |
| II.       | Zużycie materiałów i energii                                  | 8 354,8         | 7 490,2         | 7 215,9         | 7 220,4         | 7 192,9         | 7 268,0         |
| III.      | Usługi obce                                                   | 1 749,1         | 2 504,0         | 3 128,4         | 3 309,1         | 3 445,4         | 3 532,2         |
| IV.       | Podatki i opłaty, w tym:                                      | 1 542,3         | 1 580,8         | 1 449,2         | 1 485,4         | 1 553,1         | 1 058,1         |
|           | - podatek akcyzowy                                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| V.        | Wynagrodzenia                                                 | 9 154,7         | 8 920,6         | 8 465,2         | 8 441,7         | 8 584,9         | 8 727,8         |
| VI.       | Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia                    | 2 354,6         | 2 294,4         | 2 177,2         | 2 171,2         | 2 208,0         | 2 244,8         |
| VII.      | Pozostałe koszty rodzajowe                                    | 1 099,3         | 1 114,5         | 1 150,5         | 1 187,8         | 1 226,7         | 1 267,0         |
| VIII.     | Wartość sprzedanych towarów i materiałów                      | 167,5           | 177,7           | 188,5           | 96,6            | 49,5            | 50,8            |
| <b>C.</b> | <b>Zysk/Strata ze sprzedaży (A-B)</b>                         | <b>-2 028,8</b> | <b>-1 848,2</b> | <b>204,2</b>    | <b>8,3</b>      | <b>-63,9</b>    | <b>86,1</b>     |
| <b>D.</b> | <b>Pozostałe przychody operacyjne (I+II+III)</b>              | <b>318,6</b>    | <b>1 991,3</b>  | <b>63 305,0</b> | <b>338,5</b>    | <b>346,9</b>    | <b>355,6</b>    |
| I.        | Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych                | 4,3             | 1 669,1         | 62 974,8        | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| II.       | Dotacje                                                       | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| III.      | Inne przychody operacyjne                                     | 314,3           | 322,2           | 330,2           | 338,5           | 346,9           | 355,6           |
| <b>E.</b> | <b>Pozostałe koszty operacyjne (I+II+III)</b>                 | <b>252,7</b>    | <b>259,0</b>    | <b>265,5</b>    | <b>272,1</b>    | <b>278,9</b>    | <b>285,9</b>    |
| I.        | Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych              | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| II.       | Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych                  | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| III.      | Inne koszty operacyjne                                        | 252,7           | 259,0           | 265,5           | 272,1           | 278,9           | 285,9           |
| <b>F.</b> | <b>Zysk/Strata z działalności operacyjnej (C+D-E)</b>         | <b>-1 963,0</b> | <b>-116,0</b>   | <b>63 243,7</b> | <b>74,6</b>     | <b>4,1</b>      | <b>155,8</b>    |
| <b>G.</b> | <b>Przychody finansowe (I+II+III)</b>                         | <b>215,3</b>    | <b>210,2</b>    | <b>1 154,8</b>  | <b>1 844,9</b>  | <b>1 330,1</b>  | <b>1 022,6</b>  |
| I.        | Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:                         | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|           | - od jednostek powiązanych                                    | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| II.       | Odsetki, w tym:                                               | 204,8           | 210,2           | 1 154,8         | 1 844,9         | 1 330,1         | 1 022,6         |
|           | - od jednostek powiązanych                                    | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| III.      | Zysk ze zbycia inwestycji                                     | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| IV.       | Aktualizacja wartości inwestycji                              | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| V.        | Inne                                                          | 10,5            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>H.</b> | <b>Koszty finansowe (I+II)</b>                                | <b>21,9</b>     | <b>21,7</b>     | <b>21,7</b>     | <b>21,7</b>     | <b>21,7</b>     | <b>21,7</b>     |
| I.        | Odsetki, w tym:                                               | 21,7            | 21,7            | 21,7            | 21,7            | 21,7            | 21,7            |
|           | - dla jednostek powiązanych                                   | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |

| Lp.  | Wyszczególnienie                                       | 2010*           | 2011        | 2012            | 2013           | 2014           | 2015           |
|------|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| II.  | Strata ze zbycia inwestycji                            | 0,0             | 0,0         | 0,0             | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| III. | Aktualizacja wartości inwestycji                       | 0,0             | 0,0         | 0,0             | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| IV.  | Inne                                                   | 0,2             | 0,0         | 0,0             | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| I.   | <b>Zysk/Strata z działalności gospodarczej (F+G-H)</b> | <b>-1 769,6</b> | <b>72,5</b> | <b>64 376,8</b> | <b>1 897,9</b> | <b>1 312,5</b> | <b>1 156,8</b> |
| J.   | <b>Wynik zdarzeń nadzwyczajnych</b>                    | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>     |
| I.   | Zyski nadzwyczajne                                     | 0,0             | 0,0         | 0,0             | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| II.  | Straty nadzwyczajne                                    | 0,0             | 0,0         | 0,0             | 0,0            | 0,0            | 0,0            |
| K.   | <b>Zysk/Strata brutto (I+-J)</b>                       | <b>-1 769,6</b> | <b>72,5</b> | <b>64 376,8</b> | <b>1 897,9</b> | <b>1 312,5</b> | <b>1 156,8</b> |
| L.   | <b>Podatek dochodowy</b>                               | <b>2,0</b>      | <b>0,0</b>  | <b>11 967,7</b> | <b>228,6</b>   | <b>131,2</b>   | <b>219,8</b>   |
| M.   | <b>Pozostałe obowiązkowe obciążenia</b>                | <b>19,0</b>     | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>     | <b>0,0</b>     |
| N.   | <b>Zysk/Strata netto (K-L-M)</b>                       | <b>-1 790,6</b> | <b>72,5</b> | <b>52 409,1</b> | <b>1 669,2</b> | <b>1 181,3</b> | <b>937,0</b>   |

\* dane rzeczywiste

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

**Tabela 42. Prognozowane aktywa dla wariantu dla wariantu z dzierżawą terminala w latach 2010 – 2015 [w tys. zł]**

| Lp.  | Wyszczególnienie                                      | 31.12.2010*     | 31.12.2011      | 31.12.2012      | 31.12.2013      | 31.12.2014      | 31.12.2015      |
|------|-------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| A.   | <b>AKTYWA TRWAŁE</b>                                  | <b>35 889,4</b> | <b>37 777,2</b> | <b>38 820,6</b> | <b>55 628,6</b> | <b>68 666,5</b> | <b>73 740,2</b> |
| I.   | <b>Wartości niematerialne i prawne</b>                | <b>4,3</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      |
| 1.   | Koszt zakończonych prac rozwojowych                   | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 2.   | Wartość firmy                                         | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 3.   | Inne wartości niematerialne i prawne                  | 4,3             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 4.   | Zaliczki na wartości niematerialne i prawne           | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| II.  | <b>Rzeczowe aktywa trwałe</b>                         | <b>35 442,8</b> | <b>37 334,9</b> | <b>38 378,3</b> | <b>55 186,3</b> | <b>68 224,2</b> | <b>73 297,9</b> |
| 1.   | <i>Środki trwałe</i>                                  | <i>35 392,8</i> | <i>36 794,9</i> | <i>38 328,3</i> | <i>47 276,3</i> | <i>68 174,2</i> | <i>73 247,9</i> |
| a    | grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)   | 27 624,4        | 26 911,6        | 16 661,7        | 16 661,7        | 16 661,7        | 16 661,7        |
| b    | budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej | 3 206,6         | 2 944,2         | 3 883,4         | 6 579,8         | 19 084,1        | 18 418,7        |
| c    | urządzenia techniczne i maszyny                       | 185,4           | 227,2           | 174,3           | 124,8           | 2 411,8         | 2 181,5         |
| d    | środki transportu                                     | 4 363,9         | 6 702,9         | 17 602,9        | 23 906,2        | 30 014,8        | 35 985,4        |
| e    | inne środki trwałe                                    | 12,6            | 9,0             | 6,0             | 3,8             | 1,7             | 0,6             |
| 2.   | <i>Środki trwałe w budowie</i>                        | <i>50,0</i>     | <i>540,0</i>    | <i>50,0</i>     | <i>7 910,0</i>  | <i>50,0</i>     | <i>50,0</i>     |
| 3.   | <i>Zaliczki na środki trwałe w budowie</i>            | <i>0,0</i>      | <i>0,0</i>      | <i>0,0</i>      | <i>0,0</i>      | <i>0,0</i>      | <i>0,0</i>      |
| III. | <b>Należności długoterminowe</b>                      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      |
| 1.   | Od jednostek powiązanych                              | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 2.   | Od pozostałych jednostek                              | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| IV.  | <b>Inwestycje długoterminowe</b>                      | <b>9,0</b>      | <b>9,0</b>      | <b>9,0</b>      | <b>9,0</b>      | <b>9,0</b>      | <b>9,0</b>      |
| 1.   | Nieruchomości                                         | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 2.   | Wartości niematerialne i prawne                       | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 3.   | Długoterminowe aktywa finansowe                       | 9,0             | 9,0             | 9,0             | 9,0             | 9,0             | 9,0             |
| a    | w jednostkach powiązanych                             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|      | - udziały lub akcje                                   | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|      | - inne papiery wartościowe                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|      | - udzielone pożyczki                                  | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|      | - inne długoterminowe aktywa finansowe                | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| b    | w pozostałych jednostkach                             | 9,0             | 9,0             | 9,0             | 9,0             | 9,0             | 9,0             |
|      | - udziały lub akcje                                   | 9,0             | 9,0             | 9,0             | 9,0             | 9,0             | 9,0             |
|      | - inne papiery wartościowe                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|      | - udzielone pożyczki                                  | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |

| Lp.                 | Wyszczególnienie                                                   | 31.12.2010*     | 31.12.2011      | 31.12.2012      | 31.12.2013      | 31.12.2014       | 31.12.2015       |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
|                     | - inne długoterminowe aktywa finansowe                             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
| 4.                  | Inne inwestycje długoterminowe                                     | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
| <b>V.</b>           | <b>Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>                   | <b>433,3</b>    | <b>433,3</b>    | <b>433,3</b>    | <b>433,3</b>    | <b>433,3</b>     | <b>433,3</b>     |
| 1.                  | Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego                    | 353,0           | 353,0           | 353,0           | 353,0           | 353,0            | 353,0            |
| 2.                  | Inne rozliczenia międzyokresowe                                    | 80,3            | 80,3            | 80,3            | 80,3            | 80,3             | 80,3             |
| <b>B.</b>           | <b>AKTYWA OBROTOWE</b>                                             | <b>8 874,8</b>  | <b>7 002,3</b>  | <b>58 292,1</b> | <b>43 169,6</b> | <b>31 364,0</b>  | <b>27 156,7</b>  |
| <b>I.</b>           | <b>Zapasy</b>                                                      | <b>715,9</b>    | <b>659,0</b>    | <b>639,1</b>    | <b>617,0</b>    | <b>603,3</b>     | <b>609,7</b>     |
| 1.                  | <i>Materiały</i>                                                   | 675,3           | 615,6           | 593,1           | 593,5           | 591,2            | 597,4            |
| 2.                  | <i>Półprodukty i produkty w toku</i>                               | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
| 3.                  | <i>Produkty gotowe</i>                                             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
| 4.                  | <i>Towary</i>                                                      | 40,6            | 43,3            | 46,0            | 23,6            | 12,1             | 12,4             |
| 5.                  | <i>Zaliczki na dostawy</i>                                         | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
| <b>II.</b>          | <b>Należności krótkoterminowe</b>                                  | <b>756,3</b>    | <b>751,3</b>    | <b>792,2</b>    | <b>815,6</b>    | <b>842,0</b>     | <b>887,6</b>     |
| 1.                  | <i>Należności od jednostek powiązanych</i>                         | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
| a                   | z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty                           | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
|                     | - do 12 miesięcy                                                   | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
|                     | - powyżej 12 miesięcy                                              | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
| b                   | inne                                                               | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
| 2.                  | <i>Należności od pozostałych jednostek</i>                         | 756,3           | 751,3           | 792,2           | 815,6           | 842,0            | 887,6            |
| a                   | z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty                           | 393,8           | 409,8           | 432,1           | 444,9           | 459,3            | 484,1            |
|                     | - do 12 miesięcy                                                   | 393,8           | 409,8           | 432,1           | 444,9           | 459,3            | 484,1            |
|                     | - powyżej 12 miesięcy                                              | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
| b                   | z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń oraz innych świadczeń | 100,1           | 68,3            | 72,0            | 74,1            | 76,5             | 80,7             |
| c                   | inne                                                               | 262,5           | 273,2           | 288,1           | 296,6           | 306,2            | 322,8            |
| d                   | dochodzone na drodze sądowej                                       | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
| <b>III.</b>         | <b>Inwestycje krótkoterminowe</b>                                  | <b>6 439,5</b>  | <b>4 628,9</b>  | <b>55 897,8</b> | <b>40 773,9</b> | <b>28 955,7</b>  | <b>24 696,3</b>  |
| 1.                  | <i>Krótkoterminowe aktywa finansowe</i>                            | 6 439,5         | 4 628,9         | 55 897,8        | 40 773,9        | 28 955,7         | 24 696,3         |
| a                   | <i>w jednostkach powiązanych</i>                                   | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
|                     | - udziały lub akcje                                                | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
|                     | - inne papiery wartościowe                                         | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
|                     | - udzielone pożyczki                                               | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
|                     | - inne krótkoterminowe aktywa finansowe                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
| b                   | <i>w pozostałych jednostkach</i>                                   | 31,0            | 31,0            | 31,0            | 31,0            | 31,0             | 31,0             |
|                     | - udziały lub akcje                                                | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
|                     | - inne papiery wartościowe                                         | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
|                     | - udzielone pożyczki                                               | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
|                     | - inne krótkoterminowe aktywa finansowe                            | 31,0            | 31,0            | 31,0            | 31,0            | 31,0             | 31,0             |
| c                   | <i>środki pieniężne i inne aktywa pieniężne</i>                    | 6 408,4         | 4 597,9         | 55 866,7        | 40 742,9        | 28 924,6         | 24 665,3         |
|                     | - środki pieniężne w kasie i na rachunkach                         | 751,6           | 647,4           | 647,4           | 647,4           | 647,4            | 647,4            |
|                     | - inne środki pieniężne                                            | 5 656,8         | 3 950,4         | 55 219,3        | 40 095,5        | 28 277,2         | 24 017,9         |
|                     | - inne aktywa pieniężne                                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
| 2.                  | <i>Inne inwestycje krótkoterminowe</i>                             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
| <b>IV.</b>          | <b>Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>                  | <b>963,1</b>    | <b>963,1</b>    | <b>963,1</b>    | <b>963,1</b>    | <b>963,1</b>     | <b>963,1</b>     |
| <b>Suma aktywów</b> |                                                                    | <b>44 764,2</b> | <b>44 779,4</b> | <b>97 112,7</b> | <b>98 798,3</b> | <b>100 030,5</b> | <b>100 896,9</b> |

\* dane rzeczywiste

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

Tabela 43. Prognozowane pasywa dla wariantu z dzierżawą terminala w latach 2010 – 2015 [w tys. zł]

| Lp.         | Wyszczególnienie                                       | 31.12.2010*     | 31.12.2011      | 31.12.2012      | 31.12.2013      | 31.12.2014      | 31.12.2015      |
|-------------|--------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>A.</b>   | <b>KAPITAŁ WŁASNY</b>                                  | <b>39 377,6</b> | <b>39 450,2</b> | <b>91 859,3</b> | <b>93 528,5</b> | <b>94 709,7</b> | <b>95 646,7</b> |
| I.          | Kapitał podstawowy                                     | 10 000,0        | 10 000,0        | 10 000,0        | 10 000,0        | 10 000,0        | 10 000,0        |
| II.         | Należne wpłaty na kapitał podstawowy (-)               | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| III.        | Udziały własne (-)                                     | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| IV.         | Kapitał zapasowy                                       | 3 556,7         | 1 754,4         | 1 827,0         | 54 236,1        | 55 905,3        | 57 086,6        |
| V.          | Kapitał z aktualizacji wyceny                          | 27 623,2        | 27 623,2        | 27 623,2        | 27 623,2        | 27 623,2        | 27 623,2        |
| VI.         | Pozostałe kapitały rezerwowe                           | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| VII.        | Zysk/strata z lat ubiegłych                            | -11,7           | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| VIII.       | Zysk/strata netto                                      | -1 790,6        | 72,5            | 52 409,1        | 1 669,2         | 1 181,3         | 937,0           |
| IX.         | Odpis z zysku netto w ciągu roku obrotowego (-)        | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>B.</b>   | <b>ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA</b>          | <b>5 386,6</b>  | <b>5 329,3</b>  | <b>5 253,4</b>  | <b>5 269,8</b>  | <b>5 320,8</b>  | <b>5 250,2</b>  |
| <b>I.</b>   | <b>Rezerwy na zobowiązania</b>                         | <b>1 658,3</b>  | <b>1 658,3</b>  | <b>1 658,3</b>  | <b>1 658,3</b>  | <b>1 658,3</b>  | <b>1 658,3</b>  |
| 1.          | Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego       | 9,4             | 9,4             | 9,4             | 9,4             | 9,4             | 9,4             |
| 2.          | Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne            | 1 648,9         | 1 648,9         | 1 648,9         | 1 648,9         | 1 648,9         | 1 648,9         |
|             | - długoterminowe                                       | 1 257,9         | 1 257,9         | 1 257,9         | 1 257,9         | 1 257,9         | 1 257,9         |
|             | - krótkoterminowe                                      | 391,0           | 391,0           | 391,0           | 391,0           | 391,0           | 391,0           |
| 3.          | Pozostałe rezerwy                                      | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|             | - długoterminowe                                       | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|             | - krótkoterminowe                                      | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>II.</b>  | <b>Zobowiązania długoterminowe</b>                     | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      |
| 1.          | Wobec jednostek powiązanych                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 2.          | Wobec pozostałych jednostek                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| a           | kredyty i pożyczki                                     | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| b           | z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych        | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| c           | inne zobowiązania finansowe                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| d           | inne                                                   | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>III.</b> | <b>Zobowiązania krótkoterminowe</b>                    | <b>3 327,3</b>  | <b>3 270,0</b>  | <b>3 194,2</b>  | <b>3 210,5</b>  | <b>3 261,5</b>  | <b>3 191,0</b>  |
| 1.          | Wobec jednostek powiązanych                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| a           | z tytułu dostaw i usług o okresie wymagalności         | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|             | - do 12 miesięcy                                       | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|             | - powyżej 12 miesięcy                                  | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| b           | inne                                                   | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 2.          | Wobec pozostałych jednostek                            | 3 086,4         | 3 029,1         | 2 953,3         | 2 969,6         | 3 020,6         | 2 950,1         |
| a           | kredyty i pożyczki                                     | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| b           | z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych        | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| c           | inne zobowiązania finansowe                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| d           | z tytułu dostaw i usług o okresie wymagalności         | 1 194,7         | 1 187,6         | 1 172,5         | 1 179,2         | 1 196,4         | 1 190,9         |
|             | - do 12 miesięcy                                       | 1 186,9         | 1 187,6         | 1 172,5         | 1 179,2         | 1 196,4         | 1 190,9         |
|             | - powyżej 12 miesięcy                                  | 7,8             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| e           | zaliczki otrzymane na dostawy                          | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| f           | zobowiązania wekslowe                                  | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| g           | z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń | 543,3           | 541,5           | 506,7           | 510,9           | 525,5           | 461,5           |
| h           | z tytułu wynagrodzeń                                   | 244,6           | 244,4           | 231,9           | 231,3           | 235,2           | 239,1           |
| i           | inne                                                   | 1 103,7         | 1 055,7         | 1 042,2         | 1 048,2         | 1 063,5         | 1 058,6         |
| 3.          | Fundusze specjalne                                     | 240,9           | 240,9           | 240,9           | 240,9           | 240,9           | 240,9           |
| <b>IV.</b>  | <b>Rozliczenia międzyokresowe</b>                      | <b>401,0</b>    | <b>401,0</b>    | <b>401,0</b>    | <b>401,0</b>    | <b>401,0</b>    | <b>401,0</b>    |
| 1.          | Ujemna wartość firmy                                   | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |

| Lp.                 | Wyszczególnienie                | 31.12.2010*     | 31.12.2011      | 31.12.2012      | 31.12.2013      | 31.12.2014       | 31.12.2015       |
|---------------------|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| 2.                  | Inne rozliczenia międzyokresowe | 401,0           | 401,0           | 401,0           | 401,0           | 401,0            | 401,0            |
|                     | - długoterminowe                | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              |
|                     | - krótkoterminowe               | 401,0           | 401,0           | 401,0           | 401,0           | 401,0            | 401,0            |
| <b>Suma pasywów</b> |                                 | <b>44 764,2</b> | <b>44 779,4</b> | <b>97 112,7</b> | <b>98 798,3</b> | <b>100 030,5</b> | <b>100 896,9</b> |

\* dane rzeczywiste

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

**Tabela 44. Prognozowany rachunek przepływów pieniężnych dla wariantu z dzierżawą terminala w latach 2010 – 2015 [w tys. zł]**

| Lp.         | Wyszczególnienie                                                             | 2010*           | 2011           | 2012             | 2013            | 2014            | 2015            |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>A.</b>   | <b>A. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej</b>           |                 |                |                  |                 |                 |                 |
| <b>I.</b>   | <b>Zysk (strata) netto</b>                                                   | <b>-1 790,6</b> | <b>72,5</b>    | <b>52 409,1</b>  | <b>1 669,2</b>  | <b>1 181,3</b>  | <b>937,0</b>    |
| <b>II.</b>  | <b>Korekty razem</b>                                                         | <b>3 544,4</b>  | <b>843,3</b>   | <b>-61 898,0</b> | <b>1 333,7</b>  | <b>2 472,1</b>  | <b>4 092,7</b>  |
| 1.          | Amortyzacja                                                                  | 3 028,2         | 2 696,2        | 2 306,7          | 3 141,9         | 3 742,2         | 5 216,3         |
| 2.          | Zyski (straty) z tytułu różnic kursowych                                     | 0,0             | 0,0            | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 3.          | Odsetki i udziały w zyskach (dywidendy)                                      | -183,1          | -188,5         | -1 133,1         | -1 823,2        | -1 308,4        | -1 001,0        |
| 4.          | Zysk (strata) z działalności inwestycyjnej                                   | 0,0             | 0,0            | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 5.          | Zmiana stanu rezerw                                                          | -158,4          | 0,0            | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 6.          | Zmiana stanu zapasów                                                         | -30,7           | 57,0           | 19,9             | 22,0            | 13,7            | -6,5            |
| 7.          | Zmiana stanu należności                                                      | 295,2           | 5,0            | -40,9            | -23,4           | -26,4           | -45,6           |
| 8.          | Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem pożyczek i kredytów   | 966,3           | -57,3          | -75,9            | 16,4            | 51,0            | -70,5           |
| 9.          | Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych                                      | -373,0          | 0,0            | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 10.         | Inne korekty                                                                 | 0,0             | -1 669,1       | -62 974,8        | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>III.</b> | <b>Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej (I + II)</b>         | <b>1 753,9</b>  | <b>915,8</b>   | <b>-9 488,9</b>  | <b>3 002,9</b>  | <b>3 653,4</b>  | <b>5 029,7</b>  |
| <b>B.</b>   | <b>Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej</b>            |                 |                |                  |                 |                 |                 |
| <b>I.</b>   | <b>Wpływy</b>                                                                | <b>2 226,6</b>  | <b>2 592,1</b> | <b>89 879,5</b>  | <b>1 844,9</b>  | <b>1 330,1</b>  | <b>1 022,6</b>  |
| 1.          | Zbycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych  | 0,0             | 2 381,9        | 88 724,7         | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 2.          | Zbycie inwestycji w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne       | 0,0             | 0,0            | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 3.          | Z aktywów finansowych, w tym:                                                | 2 226,6         | 210,2          | 1 154,8          | 1 844,9         | 1 330,1         | 1 022,6         |
| a           | w jednostkach powiązanych                                                    | 0,0             | 0,0            | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| b           | w pozostałych jednostkach                                                    | 2 226,6         | 210,2          | 1 154,8          | 1 844,9         | 1 330,1         | 1 022,6         |
|             | - zbycie aktywów finansowych                                                 | 2 021,8         | 0,0            | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|             | - dywidendy i udziały w zyskach                                              | 0,0             | 0,0            | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|             | - spłata udzielonych pożyczek długoterminowych                               | 0,0             | 0,0            | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|             | - odsetki                                                                    | 204,8           | 210,2          | 1 154,8          | 1 844,9         | 1 330,1         | 1 022,6         |
|             | - inne wpływy z aktywów finansowych                                          | 0,0             | 0,0            | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 4.          | Inne wpływy inwestycyjne                                                     | 0,0             | 0,0            | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>II.</b>  | <b>Wydatki</b>                                                               | <b>361,7</b>    | <b>5 296,8</b> | <b>29 100,0</b>  | <b>19 950,0</b> | <b>16 780,0</b> | <b>10 290,0</b> |
| 1.          | Nabycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych | 361,7           | 5 296,8        | 29 100,0         | 19 950,0        | 16 780,0        | 10 290,0        |
| 2.          | Inwestycje w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne              | 0,0             | 0,0            | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 3.          | Na aktywa finansowe, w tym:                                                  | 0,0             | 0,0            | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| a           | w jednostkach powiązanych                                                    | 0,0             | 0,0            | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| b           | w pozostałych jednostkach                                                    | 0,0             | 0,0            | 0,0              | 0,0             | 0,0             | 0,0             |

| Lp.  | Wyszczególnienie                                                                                          | 2010*          | 2011            | 2012            | 2013             | 2014             | 2015            |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|-----------------|
|      | - nabycie aktywów finansowych                                                                             | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
|      | - udzielone pożyczki długoterminowe                                                                       | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 4.   | Inne wydatki inwestycyjne                                                                                 | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| III. | <b>Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej (I - II)</b>                                    | <b>1 864,9</b> | <b>-2 704,7</b> | <b>60 779,5</b> | <b>-18 105,1</b> | <b>-15 449,9</b> | <b>-9 267,4</b> |
| C.   | <b>Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej</b>                                            |                |                 |                 |                  |                  |                 |
| I.   | <b>Wpływy</b>                                                                                             | <b>2,2</b>     | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>       | <b>0,0</b>       | <b>0,0</b>      |
| 1.   | Wpływy netto z wydania udziałów (emisji akcji) i innych instrumentów kapitałowych oraz dopłat do kapitału | 2,2            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 2.   | Kredyty i pożyczki                                                                                        | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 3.   | Emisja dłużnych papierów wartościowych                                                                    | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 4.   | Inne wpływy finansowe                                                                                     | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| II.  | <b>Wydatki</b>                                                                                            | <b>21,7</b>    | <b>21,7</b>     | <b>21,7</b>     | <b>21,7</b>      | <b>21,7</b>      | <b>21,7</b>     |
| 1.   | Nabycie udziałów (akcji) własnych                                                                         | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 2.   | Dywidendy i inne wypłaty na rzecz właścicieli                                                             | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 3.   | Inne, niż wypłaty na rzecz właścicieli, wydatki z tytułu podziału zysku                                   | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 4.   | Spląty kredytów i pożyczek                                                                                | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 5.   | Wykup dłużnych papierów wartościowych                                                                     | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 6.   | Z tytułu innych zobowiązań finansowych                                                                    | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 7.   | Płatności zobowiązań z tytułu umów leasingu finansowego                                                   | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 8.   | Odsetki                                                                                                   | 21,7           | 21,7            | 21,7            | 21,7             | 21,7             | 21,7            |
| 9.   | Inne wydatki finansowe                                                                                    | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| III. | <b>Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej (I - II)</b>                                       | <b>-19,5</b>   | <b>-21,7</b>    | <b>-21,7</b>    | <b>-21,7</b>     | <b>-21,7</b>     | <b>-21,7</b>    |
| D.   | <b>Przepływy pieniężne netto razem (A.III +/- B.III +/- C.III)</b>                                        | <b>3 599,3</b> | <b>-1 810,6</b> | <b>51 268,9</b> | <b>-15 123,8</b> | <b>-11 818,3</b> | <b>-4 259,3</b> |
| E.   | <b>Bilansowa zmiana stanu środków pieniężnych, w tym:</b>                                                 | <b>3 599,3</b> | <b>-1 810,6</b> | <b>51 268,9</b> | <b>-15 123,8</b> | <b>-11 818,3</b> | <b>-4 259,3</b> |
|      | -zmiana stanu środków pieniężnych z tytułu różnic kursowych                                               | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| F.   | <b>Środki pieniężne na początek okresu</b>                                                                | <b>2 809,1</b> | <b>6 408,4</b>  | <b>4 597,9</b>  | <b>55 866,7</b>  | <b>40 742,9</b>  | <b>28 924,6</b> |
| G.   | <b>Środki pieniężne na koniec okresu (F +/- D), w tym</b>                                                 | <b>6 408,4</b> | <b>4 597,9</b>  | <b>55 866,7</b> | <b>40 742,9</b>  | <b>28 924,6</b>  | <b>24 665,3</b> |
|      | -o ograniczonej możliwości dysponowania                                                                   | 0,00           | 0,00            | 0,00            | 0,00             | 0,00             | 0,00            |

\* dane rzeczywiste

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

### 3.3.2.5 Wskaźniki finansowe

W tabeli poniższej przedstawiono wielkości wskaźników finansowych charakteryzujących działalność Spółki w latach prognozy oraz dla celów porównawczych ujęto wielkości wskaźników dla roku 2010.

Przeprowadzona analiza w obszarze rentowności wskazuje na poprawę efektywności prowadzonej działalności przez Spółkę. Szacowany wskaźnik rentowności na poziomie operacyjnym (ROS) w roku 2015 osiąga wielkość 0,29% podczas gdy w roku 2010 była to wartość ujemna -7,98%.

**Tabela 45. Wskaźniki analizy finansowej dla wariantu z dzierżawą terminala w latach 2010 – 2015**

| <b>Analiza rentowności</b>                        | <b>Metodologia liczenia wskaźnika</b>                                           | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ROE                                               | <i>zysk netto / średni stan kapitału własnego</i>                               | -4,45%      | 0,18%       | 79,83%      | 1,80%       | 1,26%       | 0,98%       |
| ROA                                               | <i>zysk netto / średni stan aktywów</i>                                         | -3,96%      | 0,16%       | 73,87%      | 1,70%       | 1,19%       | 0,93%       |
| ROS - rentowność operacyjna sprzedaży             | <i>wynik ze sprzedaży / przychody ze sprzedaży</i>                              | -7,98%      | -7,41%      | 0,78%       | 0,03%       | -0,23%      | 0,29%       |
| Rentowność sprzedaży netto                        | <i>wynik netto / przychody ze sprzedaży</i>                                     | -7,04%      | 0,29%       | 199,38%     | 6,17%       | 4,23%       | 3,18%       |
| <b>Analiza płynności finansowej</b>               | <b>Metodologia liczenia wskaźnika</b>                                           | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
| Wskaźnik bieżącej płynności - CR                  | <i>aktywa bieżące/zobowiązania bieżące</i>                                      | 2,38        | 1,91        | 16,21       | 11,95       | 8,56        | 7,56        |
| Wskaźnik szybki - QR                              | <i>(aktywa bieżące - zapasy - krótkoterm. rozlicz. m/okr)/zob. bieżące</i>      | 1,93        | 1,47        | 15,77       | 11,52       | 8,14        | 7,12        |
| Wskaźnik natychmiastowej wypłacalności            | <i>(środki pieniężne + papiery wart.)/zob. bieżące</i>                          | 1,73        | 1,26        | 15,55       | 11,29       | 7,91        | 6,88        |
| <b>Analiza gospodarowania majątkiem obrotowym</b> | <b>Metodologia liczenia wskaźnika</b>                                           | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
| Wskaźnik obrotowości zapasów w dniach             | <i>średni stan zapasów*365/przychody ze sprzedaży</i>                           | 10          | 10          | 9           | 8           | 8           | 8           |
| Wskaźnik obrotowości należności w dniach          | <i>średni stan należności*365/przychody ze sprzedaży</i>                        | 13          | 11          | 11          | 11          | 11          | 11          |
| Wskaźnik obrotowości zobowiązań w dniach          | <i>średni stan zobowiązań krótkoterm.*365/koszty operacyjne bez amortyzacji</i> | 43          | 50          | 50          | 49          | 49          | 49          |
| <b>Wskaźniki struktury kapitałowej</b>            | <b>Metodologia liczenia wskaźnika</b>                                           | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
| Wskaźnik udziału kapitału własnego                | <i>kapitał własny / aktywa ogółem</i>                                           | 0,88        | 0,88        | 0,95        | 0,95        | 0,95        | 0,95        |
| Wskaźnik ogólnego zadłużenia                      | <i>kapitały obce / pasywa ogółem</i>                                            | 0,12        | 0,12        | 0,05        | 0,05        | 0,05        | 0,05        |
| Pokrycia aktywów trwałych kapitałem stałym        | <i>(kapitał własny + zobowiązania długoterminowe) / aktywa trwałe</i>           | 1,13        | 1,08        | 2,40        | 1,70        | 1,40        | 1,31        |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.



### **3.3.3 Wariant II.2. z Zintegrowanym Centrum Komunikacyjnym, w którym PKS Poznań S.A. jest właścicielem terminala**

W tym wariantcie funkcjonowania Spółka nie jest w stanie również wygenerować ze swojej działalności operacyjnej środków na sfinansowanie inwestycji, dlatego też zachodzi konieczność pozyskania kapitału ze źródeł zewnętrznych.

W wariantcie tym wyróżniono, podobnie jak w przypadku wariantu z dzierżawą terminala, dwa podwarianty: a) gdy zaplecze administracyjno-serwisowe wraz z krótkoterminowym postojem autobusów zabezpieczone są w ramach obecnej lokalizacji oraz b) w którym zaplecze administracyjno-serwisowe wraz z krótkoterminowym postojem autobusów są zabezpieczone w ramach alternatywnej lokalizacji. Przedstawione w poniższym rozdziale obliczenia dotyczą jedynie podwariantu drugiego, w którym następuje całkowite opuszczenie obecnej lokalizacji w Poznaniu przez PKS Poznań S.A.

Zabezpieczenie środków finansowych przez Spółkę, jak już wskazano w rozdziale poprzednim, jest możliwe w różnorodny sposób, poprzez kredyt krótkoterminowy, pożyczkę, emisję obligacji, zaliczkę na poczet ceny nieruchomości zbywanej czy dokapitalizowanie spółki.

Możliwym jest także wcześniejsze zbycie nieruchomości zlokalizowanej w Poznaniu, która zostałaby opuszczona dopiero w roku 2014. I taki scenariusz pozyskania kapitału przyjęto na potrzeby niniejszego wariantu.

Planowane działania inwestycyjne w roku 2011 mogą zostać pokryte z nadwyżki finansowej generowanej przez Spółkę, a także z wpływów powodowanych sprzedażą nieruchomości zlokalizowanych w Nowym Tomyślu, Obornikach i Szamotułach. W pozostałych latach prognozy koniecznym jest pozyskanie dodatkowego kapitału.

Zgodnie z założeniami opisanymi w pkt. 3.2.2.2. w zakresie przychodów z pozostałej działalności przyjęto, że spółka w roku 2012 pozyska środki finansowe na potrzeby realizacji całości planu inwestycyjnego w kwocie 88,72 mln zł.

Podobnie jak w przypadku wariantu z dzierżawą terminala, przedstawionego w poprzednim rozdziale, w związku z realizacją założonego planu inwestycyjnego odrzucono realizację podwariantu a) w którym zaplecze administracyjno-serwisowe wraz z krótkoterminowym postojem autobusów pozostają w ramach obecnej lokalizacji. Realizacja planu w odrzuconym scenariuszu powoduje brak pozyskania środków finansowych w odpowiedniej wysokości.

Wartość nakładów inwestycyjnych bez uwzględnienia wydatków związanych z powstaniem ZCK to kwota 47,7 mln zł. Wartość nakładów związana z kolei z powstaniem

ZCK w przedmiotowym wariancie została oszacowana na poziomie 18,8 mln zł. Pozostałe warunki pozostają takie same jak w przypadku wariantu z dzierżawą terminala.

Dla celów niniejszego planu przygotowano szereg założeń dotyczących przychodów ze sprzedaży oraz kosztów na lata 2011 – 2015. Założenia te zostały opracowane w porozumieniu z władzami PKS Poznań S.A.

### 3.3.3.1 Przychody ze sprzedaży produktów i usług

Przyjęte założenia są takie same jak w przypadku wariantu status quo za wyjątkiem przychodów uzyskiwanych z tytułu wynajmu i dzierżawy, których osiągnięcie przez Spółkę w momencie przeprowadzki i uruchomienia ZCK nie będzie możliwe.

W związku z przeniesieniem części działalności do nowej lokalizacji w ZCK ograniczeniu ulegnie również wartość przychodów pozyskiwanych ze sprzedaży towarów i materiałów. Uwzględniając przyjęte założenia szacuje się, że przychody ze sprzedaży w latach 2011-2015 będą się przedstawiały następująco.

**Tabela 46. Szacunek przychodów ze sprzedaży dla wariantu z własnością terminala na lata 2010-2015 [w zł]**

| Wyszczególnienie                                        | 2010*                | 2011                 | 2012                 | 2013                 | 2014                 | 2015                 |
|---------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Przychody ze sprzedaży razem</b>                     | <b>25 421 602,35</b> | <b>24 930 143,47</b> | <b>26 285 759,05</b> | <b>27 062 511,24</b> | <b>27 938 796,07</b> | <b>29 451 022,52</b> |
| <b>Przychody ze sprzedaży produktów i usług, w tym:</b> | <b>25 236 019,83</b> | <b>24 733 263,61</b> | <b>26 076 894,13</b> | <b>26 955 467,97</b> | <b>27 883 936,39</b> | <b>29 394 791,35</b> |
| Przychody z tytułu sprzedaży biletów                    | 18 207 342,13        | 17 262 836,26        | 18 136 767,34        | 19 054 941,19        | 20 019 597,59        | 21 033 089,71        |
| Przychody z tytułu wynajmu autobusu z kierowcą          | 902 692,68           | 971 523,00           | 1 045 601,63         | 1 125 328,75         | 1 211 135,07         | 1 303 484,12         |
| Przychody z tytułu wynajmu i dzierżawy                  | 873 389,46           | 926 557,04           | 982 961,20           | 503 767,62           | 0,00                 | 0,00                 |
| Przychody z tytułu wjazdów autobusów                    | 1 041 279,28         | 1 104 667,16         | 1 171 913,77         | 1 243 254,02         | 1 318 937,11         | 1 399 227,40         |
| Pozostałe przychody                                     | 4 211 316,28         | 4 467 680,16         | 4 739 650,19         | 5 028 176,39         | 5 334 266,63         | 5 658 990,11         |
| <b>Przychody ze sprzedaży towarów i materiałów</b>      | <b>185 582,52</b>    | <b>196 879,86</b>    | <b>208 864,92</b>    | <b>107 043,27</b>    | <b>54 859,68</b>     | <b>56 231,17</b>     |

\* dane rzeczywiste

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

### 3.3.3.2 Koszty

Koszty przyjęto w podobnym układzie jak w przypadku wariantu status quo. Występują oczywiście różnice pomiędzy wariantami powodowane przede wszystkim wielkością i rodzajem nakładów inwestycyjnych oraz charakterystyką funkcjonowania Spółki w nowej przestrzeni funkcjonalno-organizacyjnej.

W związku ze stworzeniem nowego zaplecza administracyjno-serwisowego oraz przejęcie na własność terminala w ramach ZCK w modelu oszacowano koszty z tytułu podatku od nieruchomości dla tych obiektów.

### 3.3.3.3 Nakłady inwestycyjne

Poniżej przedstawiono w postaci tabelarycznej zestawienia planowanych nakładów dla analizowanego wariantu. Szacowana wartość nakładów inwestycyjnych w latach 2011-2015 to 97,3 mln zł.

**Tabela 47. Planowane nakłady inwestycyjne dla dotychczasowego obszaru funkcjonowania dla wariantu z własnością terminala w latach 2011 – 2015 [w zł]**

| Lp.         | Zadanie inwestycyjne                                                                                                                                                              | Rok  | Kwartał  | Nakłady netto        |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|----------------------|
| <b>I.</b>   | <b>Zakup nowych autobusów</b>                                                                                                                                                     |      |          | <b>43 900 000,00</b> |
| 1           | <u>6 szt autobusów w tym:</u><br>4 szt niskowejściowych LE<br>1 szt turystyczny<br>1 szt minibus                                                                                  | 2011 | II - III | 4 000 000,00         |
| 2           | <u>21 szt autobusów w tym:</u><br>10 szt międzymiastowych a 420.000,00<br>4 szt niskowejściowych LE a 610.000,00<br>5 szt miejskie a 780.000,00<br>2 szt turystyczne a 950.000,00 | 2012 | II - IV  | 12 440 000,00        |
| 3           | <u>16 szt autobusów w tym:</u><br>10 szt międzymiastowych a 420.000,00<br>4 szt niskowejściowych LE a 610.000,00<br>2 szt turystyczne a 1.000.000,00                              | 2013 | II - IV  | 8 640 000,00         |
| 4           | <u>16 szt autobusów w tym:</u><br>10 szt międzymiastowych a 440.000,00<br>4 szt niskowejściowe LE a 620.000,00<br>2 szt turystyczne a 1.050.000,00                                | 2014 | II - IV  | 8 980 000,00         |
| 5           | <u>16 szt autobusów w tym:</u><br>10 szt międzymiastowych a 510.000,00<br>4 szt niskowejściowe LE a 660.000,00<br>2 szt turystyczne a 1.050.000,00                                | 2015 | II - IV  | 9 840 000,00         |
| <b>III.</b> | <b>Modernizacja autobusów</b>                                                                                                                                                     |      |          | <b>2 516 800,00</b>  |
| 1           | Nadwozia autobusów Autosan H9-21.41 ,modernizacje do modelu A09-09L z naprawami ram podwoziowych                                                                                  | 2011 | II-IV    | 225 000,00           |

| Lp.          | Zadanie inwestycyjne                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Rok         | Kwartał     | Nakłady netto        |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------------|
| 2            | Nadwozia z regeneracją szkieletów i kratownic podwoziowych: Autosany: H10-10 - 1 szt. 76.000 zł, H10-12.16 - 1 szt. 84.000 zł, DAF - 1 szt. 82.000 zł, Neoplany 316 SHD - 2 szt.164.000 zł. Dla DAF-a i Neoplana możliwość montażu filtrów cząstek stałych podnoszących jakość spalin do wymogów EURO-4. | 2011        | I - IV      | 466 000,00           |
| 3            | Modernizacja autobusów w latach 2012-2015                                                                                                                                                                                                                                                                | 2012 - 2015 | I - IV      | 1 800 000,00         |
| 4            | Tablice świetlne do autobusów                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2011        | I - IV      | 25 800,00            |
| <b>III.</b>  | <b>Modernizacja innych obiektów</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      |             |             | <b>1 200 000,00</b>  |
| 1            | Naprawa dachu na dworcu w Śremie                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2011        | II-IV       | 30 000,00            |
| 2            | Wymiana płytek chodnikowych na dworcu w Śremie                                                                                                                                                                                                                                                           | 2011        | II-IV       | 100 000,00           |
| 3            | Budowa hali napraw autobusów i modernizacja ogrzewania na dworcu w Śremie                                                                                                                                                                                                                                | 2011        | II-IV       | 200 000,00           |
|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2012        | I-IV        | 800 000,00           |
| 4            | Wymiana ogrodzenia terenu dworca w Nowym Tomyszu                                                                                                                                                                                                                                                         | 2011        | II-IV       | 70 000,00            |
| <b>V.</b>    | <b>Zakup urządzeń/wyposażenia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>2011</b> | <b>I-IV</b> | <b>90 000,00</b>     |
|              | Zakup sprzętu i oprogramowania komputerowego                                                                                                                                                                                                                                                             | 2011        | I-IV        | 75 000,00            |
|              | Zakup odśnieżarki i ciągnika wielofunkcyjnego                                                                                                                                                                                                                                                            | 2011        | IV          | 15 000,00            |
| <b>Razem</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |             |             | <b>47 706 800,00</b> |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

**Tabela 48. Planowane nakłady inwestycyjne związane z nowymi miejscami funkcjonowania dla wariantu z własnością terminala w latach 2011 – 2015 [w zł]**

| Lp.                                                                          | Zadanie inwestycyjne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Rok  | Kwartał | Nakłady netto        |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|----------------------|
| <b>I. Uruchomienie terminala PKS Poznań S.A. przy projektowanym ZCK</b>      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      |         |                      |
| 1                                                                            | Nabycie na własność lokalu w stanie surowym zamkniętym wraz z udziałem w prawie użytkowania wieczystego gruntu oraz częściach wspólnych budynku, wchodzącym w skład ZCK, przeznaczonym do obsługi pasażerów komunikacji autobusowej. Nabycie na warunkach ograniczonego prawa rzeczowego terenu na którym zostanie urządzonych 19 stanowisk przyjazdowo-odjazdowych dla autobusów. | 2012 | IV      | 13 845 000,00        |
| 2                                                                            | Prace wykończeniowe od stanu surowego do zamkniętego lokalu dworca w ZCK                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2013 | I       | 1 500 000,00         |
|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2013 | II      | 1 500 000,00         |
| 3                                                                            | Partycypacja w kosztach budowy przyłączy instalacyjnych i dróg dojazdowych w ZCK                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2013 | I       | 1 000 000,00         |
|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2013 | II      | 1 000 000,00         |
|                                                                              | <b>Razem</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |         | <b>18 845 000,00</b> |
| <b>II. Uruchomienie zaplecza administracyjno-serwisowego PKS Poznań S.A.</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      |         |                      |
| 1                                                                            | Nabycie gruntu pod budowę budynku administracyjno-serwisowego i dla urządzenia parkingu przeznaczonego na krótkie postoje autobusów (ewentualnie zmiana ekwiwalentna)                                                                                                                                                                                                              | 2012 | IV      | 15 500 000,00        |
| 2                                                                            | Przygotowanie inwestycji do realizacji na zakupionym (pozyskanym) terenie                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2013 | I       | 700 000,00           |
| 3                                                                            | Uzbrojenie terenu przeznaczonego pod inwestycje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2013 | II      | 1 000 000,00         |
| 4                                                                            | <u>Budynek administracyjno-serwisowy:</u><br>a) budowa<br><br>b) wykończenie budowlane w stosunku do stanu surowego zamkniętego i instalacje<br><br>c) wyposażenie biurowe i sieć informatyczna<br>d) myjnia autobusowa - urządzenia, instalacje<br>e) kotłownia - przyłącza, wyposażenie<br>f) stanowiska serwisowe - wyposażenie serwisowe i diagnostyczne                       | 2013 | II      | 1 000 000,00         |
|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      | III     | 2 660 000,00         |
|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      | IV      | 2 500 000,00         |
|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2014 | I       | 1 000 000,00         |
|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      | II      | 1 000 000,00         |
|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2014 | III     | 300 000,00           |
|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2014 | II      | 350 000,00           |
|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2014 | III     | 300 000,00           |
|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2014 | IV      | 400 000,00           |
| 5                                                                            | Stacja paliw - budynek, zbiorniki, urządzenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2014 | II      | 200 000,00           |
|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      | III     | 300 000,00           |
| 6                                                                            | Drogi wewnętrzne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2014 | III     | 2 000 000,00         |
|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      | IV      | 1 000 000,00         |
| 7                                                                            | Oświetlenie obiektu, monitoring                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2013 | II      | 300 000,00           |
|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |      | III     | 200 000,00           |
|                                                                              | <b>Razem</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |         | <b>30 710 000,00</b> |
|                                                                              | grunt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |      |         | 15 500 000,00        |
|                                                                              | nakłady bez gruntu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |      |         | 15 210 000,00        |
|                                                                              | <b>RAZEM (I+II)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |      |         | <b>49 555 000,00</b> |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.*

### **3.3.3.4 Sprawozdania finansowe**

W obszarze wyników finansowych w porównaniu do wariantu status quo następuje obniżenie ich wartości, co powodowane jest głównie ograniczeniem źródeł dochodów. W roku 2015 wartość przychodów ze sprzedaży netto osiągnie poziom 29,5 mln zł podczas, gdy w wariantcie status quo była to wielkość 30,8 mln zł. Innym z powodów pogłębiania straty na poziomie operacyjnym jest również wyższa amortyzacja powodowana wyższym poziomem nakładów inwestycyjnych.

W roku 2011 amortyzacja została oszacowana na poziomie 2,7 mln zł podczas, gdy w ostatni roku prognozy pozycja ta osiąga wartość 5,6 mln zł. W przypadku wariantu status quo w roku 2015 wartość amortyzacji została oszacowana na poziomie 4,9 mln zł.

W roku 2011 pomimo kształtowania się wyniku na poziomie operacyjnym zgodnym z wariantem status quo odnotowano, podobnie jak w przypadku wariantu z dzierżawą terminala, zysk netto na poziomie 72,5 tys. zł. Powodowane jest to osiągnięciem wyższych przychodów w obszarze finansowym, ze względu na niższy poziom działań inwestycyjnych Spółki w tym roku w wariantcie analizowanym w porównaniu z wariantem status quo, w którym występuje konieczność działań związanych z modernizacją dworca autobusowego w Poznaniu.

Odnutowany wysoki poziom zysku netto w roku 2012 na poziomie 52,2 mln zł w porównaniu z wariantem status quo powodowany jest osiągnięciem nadwyżki w obszarze pozostałych przychodów operacyjnych z tytułu sprzedaży nieruchomości w Poznaniu.

Szacowana wartość zysku netto w roku 2015 to 360,8 tys. zł.

W obszarze przepływów pieniężnych uwzględniono, jak już wskazano na wstępie, pozyskanie środków na działalność inwestycyjną z tytułu sprzedaży nieruchomości. Ze względu przede wszystkim na oczekiwaną wysoką wartość sprzedaży nieruchomości zlokalizowanej w Poznaniu rok 2012 może zamknąć się kwotą środków pieniężnych na poziomie 41,8 mln zł. Warto jednakże zauważyć, że wartość wolnych środków spada w kolejnych latach i osiąga wielkość 7,9 mln zł na koniec roku 2015. Powodowane jest to głównie wysokością nakładów w tym okresie. Biorąc pod uwagę ograniczoną wartość nadwyżki środków pieniężnych prowadzić należy dalsze działania restrukturyzacyjne. W przypadku dalszego funkcjonowania obszaru operacyjnego i inwestycyjnego przedsiębiorstwa w założonej postaci liczyć się należy z szybko wzrastającym ryzykiem utraty przez Spółkę w kolejnych okresach płynności finansowej.

W tabelach poniżej przedstawiono wyniki przeprowadzonych prognoz finansowych.

**Tabela 49. Prognozowany rachunek zysków i strat dla wariantu z własnością terminala w latach 2010 – 2015 [w tys. zł]**

| Lp.       | Wyszczególnienie                                              | 2010*           | 2011            | 2012            | 2013            | 2014            | 2015            |
|-----------|---------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>A.</b> | <b>Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:</b> | <b>25 421,6</b> | <b>24 930,1</b> | <b>26 285,8</b> | <b>27 062,5</b> | <b>27 938,8</b> | <b>29 451,0</b> |
|           | - od jednostek powiązanych                                    | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| I.        | Przychód netto ze sprzedaży produktów                         | 25 236,0        | 24 733,3        | 26 076,9        | 26 955,5        | 27 883,9        | 29 394,8        |
| II.       | Zmiana stanu produktów                                        | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| III.      | Koszt wytworzenia świadczeń na własne potrzeby jednostki      | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| IV.       | Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów             | 185,6           | 196,9           | 208,9           | 107,0           | 54,9            | 56,2            |
| <b>B.</b> | <b>Koszty działalności operacyjnej</b>                        | <b>27 450,4</b> | <b>26 778,4</b> | <b>26 081,6</b> | <b>27 098,6</b> | <b>28 074,9</b> | <b>29 440,0</b> |
| I.        | Amortyzacja                                                   | 3 028,2         | 2 696,2         | 2 306,7         | 3 340,0         | 4 138,3         | 5 612,4         |
| II.       | Zużycie materiałów i energii                                  | 8 354,8         | 7 490,2         | 7 215,9         | 7 220,4         | 7 192,9         | 7 268,0         |
| III.      | Usługi obce                                                   | 1 749,1         | 2 504,0         | 3 128,4         | 3 136,0         | 3 099,2         | 3 186,0         |
| IV.       | Podatki i opłaty, w tym:                                      | 1 542,3         | 1 580,8         | 1 449,2         | 1 504,8         | 1 575,3         | 1 083,3         |
|           | - podatek akcyzowy                                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| V.        | Wynagrodzenia                                                 | 9 154,7         | 8 920,6         | 8 465,2         | 8 441,7         | 8 584,9         | 8 727,8         |
| VI.       | Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia                    | 2 354,6         | 2 294,4         | 2 177,2         | 2 171,2         | 2 208,0         | 2 244,8         |
| VII.      | Pozostałe koszty rodzajowe                                    | 1 099,3         | 1 114,5         | 1 150,5         | 1 187,8         | 1 226,7         | 1 267,0         |
| VIII.     | Wartość sprzedanych towarów i materiałów                      | 167,5           | 177,7           | 188,5           | 96,6            | 49,5            | 50,8            |
| <b>C.</b> | <b>Zysk/Strata ze sprzedaży (A-B)</b>                         | <b>-2 028,8</b> | <b>-1 848,2</b> | <b>204,2</b>    | <b>-36,0</b>    | <b>-136,1</b>   | <b>11,0</b>     |
| <b>D.</b> | <b>Pozostałe przychody operacyjne (I+II+III)</b>              | <b>318,6</b>    | <b>1 991,3</b>  | <b>63 305,0</b> | <b>338,5</b>    | <b>346,9</b>    | <b>355,6</b>    |
| I.        | Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych                | 4,3             | 1 669,1         | 62 974,8        | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| II.       | Dotacje                                                       | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| III.      | Inne przychody operacyjne                                     | 314,3           | 322,2           | 330,2           | 338,5           | 346,9           | 355,6           |
| <b>E.</b> | <b>Pozostałe koszty operacyjne (I+II+III)</b>                 | <b>252,7</b>    | <b>259,0</b>    | <b>265,5</b>    | <b>272,1</b>    | <b>278,9</b>    | <b>285,9</b>    |
| I.        | Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych              | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| II.       | Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych                  | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| III.      | Inne koszty operacyjne                                        | 252,7           | 259,0           | 265,5           | 272,1           | 278,9           | 285,9           |
| <b>F.</b> | <b>Zysk/Strata z działalności operacyjnej (C+D-E)</b>         | <b>-1 963,0</b> | <b>-116,0</b>   | <b>63 243,7</b> | <b>30,3</b>     | <b>-68,1</b>    | <b>80,7</b>     |
| <b>G.</b> | <b>Przychody finansowe (I+II+III)</b>                         | <b>215,3</b>    | <b>210,2</b>    | <b>886,2</b>    | <b>1 263,5</b>  | <b>700,7</b>    | <b>386,5</b>    |
| I.        | Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:                         | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|           | - od jednostek powiązanych                                    | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| II.       | Odsetki, w tym:                                               | 204,8           | 210,2           | 886,2           | 1 263,5         | 700,7           | 386,5           |
|           | - od jednostek powiązanych                                    | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| III.      | Zysk ze zbycia inwestycji                                     | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| IV.       | Aktualizacja wartości inwestycji                              | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| V.        | Inne                                                          | 10,5            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>H.</b> | <b>Koszty finansowe (I+II)</b>                                | <b>21,9</b>     | <b>21,7</b>     | <b>21,7</b>     | <b>21,7</b>     | <b>21,7</b>     | <b>21,7</b>     |
| I.        | Odsetki, w tym:                                               | 21,7            | 21,7            | 21,7            | 21,7            | 21,7            | 21,7            |
|           | - dla jednostek powiązanych                                   | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| II.       | Strata ze zbycia inwestycji                                   | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| III.      | Aktualizacja wartości inwestycji                              | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| IV.       | Inne                                                          | 0,2             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>I.</b> | <b>Zysk/Strata z działalności gospodarczej (F+G-H)</b>        | <b>-1 769,6</b> | <b>72,5</b>     | <b>64 108,2</b> | <b>1 272,1</b>  | <b>611,0</b>    | <b>445,4</b>    |
| <b>J.</b> | <b>Wynik zdarzeń nadzwyczajnych</b>                           | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      |
| I.        | Zyski nadzwyczajne                                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| II.       | Straty nadzwyczajne                                           | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>K.</b> | <b>Zysk/Strata brutto (I+-J)</b>                              | <b>-1 769,6</b> | <b>72,5</b>     | <b>64 108,2</b> | <b>1 272,1</b>  | <b>611,0</b>    | <b>445,4</b>    |
| <b>L.</b> | <b>Podatek dochodowy</b>                                      | <b>2,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>11 916,7</b> | <b>109,7</b>    | <b>0,0</b>      | <b>84,6</b>     |



| Lp. | Wyszczególnienie                 | 2010*    | 2011 | 2012     | 2013    | 2014  | 2015  |
|-----|----------------------------------|----------|------|----------|---------|-------|-------|
| M.  | Pozostałe obowiązkowe obciążenia | 19,0     | 0,0  | 0,0      | 0,0     | 0,0   | 0,0   |
| N.  | Zysk/Strata netto (K-L-M)        | -1 790,6 | 72,5 | 52 191,5 | 1 162,3 | 611,0 | 360,8 |

\* dane rzeczywiste

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

**Tabela 50. Prognozowane aktywa dla wariantu dla wariantu z własnością terminala w latach 2010 – 2015 [w tys. zł]**

| Lp.         | Wyszczególnienie                                      | 31.12.2010*     | 31.12.2011      | 31.12.2012      | 31.12.2013      | 31.12.2014      | 31.12.2015      |
|-------------|-------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>A.</b>   | <b>AKTYWA TRWAŁE</b>                                  | <b>35 889,4</b> | <b>37 777,2</b> | <b>52 665,6</b> | <b>71 275,6</b> | <b>83 917,3</b> | <b>88 594,9</b> |
| <b>I.</b>   | <b>Wartości niematerialne i prawne</b>                | <b>4,3</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      |
| 1.          | Koszt zakończonych prac rozwojowych                   | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 2.          | Wartość firmy                                         | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 3.          | Inne wartości niematerialne i prawne                  | 4,3             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 4.          | Zaliczki na wartości niematerialne i prawne           | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>II.</b>  | <b>Rzeczowe aktywa trwałe</b>                         | <b>35 442,8</b> | <b>37 334,9</b> | <b>52 223,3</b> | <b>70 833,3</b> | <b>83 475,0</b> | <b>88 152,6</b> |
| 1.          | Środki trwałe                                         | 35 392,8        | 36 794,9        | 38 328,3        | 62 923,3        | 83 425,0        | 88 102,6        |
| a           | grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)   | 27 624,4        | 26 911,6        | 16 661,7        | 16 661,7        | 16 661,7        | 16 661,7        |
| b           | budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej | 3 206,6         | 2 944,2         | 3 883,4         | 22 226,8        | 34 334,9        | 33 273,4        |
| c           | urządzenia techniczne i maszyny                       | 185,4           | 227,2           | 174,3           | 124,8           | 2 411,8         | 2 181,5         |
| d           | środki transportu                                     | 4 363,9         | 6 702,9         | 17 602,9        | 23 906,2        | 30 014,8        | 35 985,4        |
| e           | inne środki trwałe                                    | 12,6            | 9,0             | 6,0             | 3,8             | 1,7             | 0,6             |
| 2.          | Środki trwałe w budowie                               | 50,0            | 540,0           | 13 895,0        | 7 910,0         | 50,0            | 50,0            |
| 3.          | Zaliczki na środki trwałe w budowie                   | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>III.</b> | <b>Należności długoterminowe</b>                      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      |
| 1.          | Od jednostek powiązanych                              | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 2.          | Od pozostałych jednostek                              | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>IV.</b>  | <b>Inwestycje długoterminowe</b>                      | <b>9,0</b>      | <b>9,0</b>      | <b>9,0</b>      | <b>9,0</b>      | <b>9,0</b>      | <b>9,0</b>      |
| 1.          | Nieruchomości                                         | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 2.          | Wartości niematerialne i prawne                       | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 3.          | Długoterminowe aktywa finansowe                       | 9,0             | 9,0             | 9,0             | 9,0             | 9,0             | 9,0             |
| a           | w jednostkach powiązanych                             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|             | - udziały lub akcje                                   | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|             | - inne papiery wartościowe                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|             | - udzielone pożyczki                                  | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|             | - inne długoterminowe aktywa finansowe                | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| b           | w pozostałych jednostkach                             | 9,0             | 9,0             | 9,0             | 9,0             | 9,0             | 9,0             |
|             | - udziały lub akcje                                   | 9,0             | 9,0             | 9,0             | 9,0             | 9,0             | 9,0             |
|             | - inne papiery wartościowe                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|             | - udzielone pożyczki                                  | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|             | - inne długoterminowe aktywa finansowe                | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 4.          | Inne inwestycje długoterminowe                        | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>V.</b>   | <b>Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>      | <b>433,3</b>    | <b>433,3</b>    | <b>433,3</b>    | <b>433,3</b>    | <b>433,3</b>    | <b>433,3</b>    |
| 1.          | Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego       | 353,0           | 353,0           | 353,0           | 353,0           | 353,0           | 353,0           |
| 2.          | Inne rozliczenia międzyokresowe                       | 80,3            | 80,3            | 80,3            | 80,3            | 80,3            | 80,3            |
| <b>B.</b>   | <b>AKTYWA OBROTOWE</b>                                | <b>8 874,8</b>  | <b>7 002,3</b>  | <b>44 229,5</b> | <b>26 786,6</b> | <b>14 791,4</b> | <b>10 404,7</b> |
| <b>I.</b>   | <b>Zapasy</b>                                         | <b>715,9</b>    | <b>659,0</b>    | <b>639,1</b>    | <b>617,0</b>    | <b>603,3</b>    | <b>609,7</b>    |
| 1.          | Materiały                                             | 675,3           | 615,6           | 593,1           | 593,5           | 591,2           | 597,4           |
| 2.          | Półprodukty i produkty w toku                         | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 3.          | Produkty gotowe                                       | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |

| Lp.                 | Wyszczególnienie                                                   | 31.12.2010*     | 31.12.2011      | 31.12.2012      | 31.12.2013      | 31.12.2014      | 31.12.2015      |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 4.                  | Towary                                                             | 40,6            | 43,3            | 46,0            | 23,6            | 12,1            | 12,4            |
| 5.                  | Zaliczki na dostawy                                                | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>II.</b>          | <b>Należności krótkoterminowe</b>                                  | <b>756,3</b>    | <b>751,3</b>    | <b>792,2</b>    | <b>815,6</b>    | <b>842,0</b>    | <b>887,6</b>    |
| 1.                  | Należności od jednostek powiązanych                                | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| a                   | z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty                           | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|                     | - do 12 miesięcy                                                   | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|                     | - powyżej 12 miesięcy                                              | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| b                   | inne                                                               | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 2.                  | Należności od pozostałych jednostek                                | 756,3           | 751,3           | 792,2           | 815,6           | 842,0           | 887,6           |
| a                   | z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty                           | 393,8           | 409,8           | 432,1           | 444,9           | 459,3           | 484,1           |
|                     | - do 12 miesięcy                                                   | 393,8           | 409,8           | 432,1           | 444,9           | 459,3           | 484,1           |
|                     | - powyżej 12 miesięcy                                              | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| b                   | z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń oraz innych świadczeń | 100,1           | 68,3            | 72,0            | 74,1            | 76,5            | 80,7            |
| c                   | inne                                                               | 262,5           | 273,2           | 288,1           | 296,6           | 306,2           | 322,8           |
| d                   | dochodzone na drodze sądowej                                       | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>III.</b>         | <b>Inwestycje krótkoterminowe</b>                                  | <b>6 439,5</b>  | <b>4 628,9</b>  | <b>41 835,2</b> | <b>24 390,9</b> | <b>12 383,0</b> | <b>7 944,3</b>  |
| 1.                  | Krótkoterminowe aktywa finansowe                                   | 6 439,5         | 4 628,9         | 41 835,2        | 24 390,9        | 12 383,0        | 7 944,3         |
| a                   | w jednostkach powiązanych                                          | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|                     | - udziały lub akcje                                                | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|                     | - inne papiery wartościowe                                         | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|                     | - udzielone pożyczki                                               | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|                     | - inne krótkoterminowe aktywa finansowe                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| b                   | w pozostałych jednostkach                                          | 31,0            | 31,0            | 31,0            | 31,0            | 31,0            | 31,0            |
|                     | - udziały lub akcje                                                | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|                     | - inne papiery wartościowe                                         | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|                     | - udzielone pożyczki                                               | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|                     | - inne krótkoterminowe aktywa finansowe                            | 31,0            | 31,0            | 31,0            | 31,0            | 31,0            | 31,0            |
| c                   | środki pieniężne i inne aktywa pieniężne                           | 6 408,4         | 4 597,9         | 41 804,2        | 24 359,9        | 12 352,0        | 7 913,3         |
|                     | - środki pieniężne w kasie i na rachunkach                         | 751,6           | 647,4           | 647,4           | 647,4           | 647,4           | 647,4           |
|                     | - inne środki pieniężne                                            | 5 656,8         | 3 950,4         | 41 156,8        | 23 712,5        | 11 704,6        | 7 265,9         |
|                     | - inne aktywa pieniężne                                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 2.                  | Inne inwestycje krótkoterminowe                                    | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>IV.</b>          | <b>Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>                  | <b>963,1</b>    | <b>963,1</b>    | <b>963,1</b>    | <b>963,1</b>    | <b>963,1</b>    | <b>963,1</b>    |
| <b>Suma aktywów</b> |                                                                    | <b>44 764,2</b> | <b>44 779,4</b> | <b>96 895,1</b> | <b>98 062,2</b> | <b>98 708,7</b> | <b>98 999,6</b> |

\* dane rzeczyste

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

**Tabela 51. Prognozowane pasywa dla wariantu dla wariantu z własnością terminala w latach 2010 – 2015 [w tys. zł]**

| Lp.       | Wyszczególnienie                         | 31.12.2010*     | 31.12.2011      | 31.12.2012      | 31.12.2013      | 31.12.2014      | 31.12.2015      |
|-----------|------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>A.</b> | <b>KAPITAŁ WŁASNY</b>                    | <b>39 377,6</b> | <b>39 450,2</b> | <b>91 641,7</b> | <b>92 804,0</b> | <b>93 415,0</b> | <b>93 775,8</b> |
| I.        | Kapitał podstawowy                       | 10 000,0        | 10 000,0        | 10 000,0        | 10 000,0        | 10 000,0        | 10 000,0        |
| II.       | Należne wpłaty na kapitał podstawowy (-) | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| III.      | Udziały własne (-)                       | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| IV.       | Kapitał zapasowy                         | 3 556,7         | 1 754,4         | 1 827,0         | 54 018,5        | 55 180,8        | 55 791,8        |
| V.        | Kapitał z aktualizacji wyceny            | 27 623,2        | 27 623,2        | 27 623,2        | 27 623,2        | 27 623,2        | 27 623,2        |
| VI.       | Pozostałe kapitały rezerwowe             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| VII.      | Zysk/strata z lat ubiegłych              | -11,7           | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |

| Lp.                 | Wyszczególnienie                                              | 31.12.2010*     | 31.12.2011      | 31.12.2012      | 31.12.2013      | 31.12.2014      | 31.12.2015      |
|---------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| VIII.               | Zysk/strata netto                                             | -1 790,6        | 72,5            | 52 191,5        | 1 162,3         | 611,0           | 360,8           |
| IX.                 | Odpis z zysku netto w ciągu roku obrotowego (-)               | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>B.</b>           | <b>ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA</b>                 | <b>5 386,6</b>  | <b>5 329,3</b>  | <b>5 253,4</b>  | <b>5 258,2</b>  | <b>5 293,7</b>  | <b>5 223,8</b>  |
| <b>I.</b>           | <b>Rezerwy na zobowiązania</b>                                | <b>1 658,3</b>  | <b>1 658,3</b>  | <b>1 658,3</b>  | <b>1 658,3</b>  | <b>1 658,3</b>  | <b>1 658,3</b>  |
| 1.                  | Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego              | 9,4             | 9,4             | 9,4             | 9,4             | 9,4             | 9,4             |
| 2.                  | Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne                   | 1 648,9         | 1 648,9         | 1 648,9         | 1 648,9         | 1 648,9         | 1 648,9         |
|                     | - długoterminowe                                              | 1 257,9         | 1 257,9         | 1 257,9         | 1 257,9         | 1 257,9         | 1 257,9         |
|                     | - krótkoterminowe                                             | 391,0           | 391,0           | 391,0           | 391,0           | 391,0           | 391,0           |
| 3.                  | Pozostałe rezerwy                                             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|                     | - długoterminowe                                              | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|                     | - krótkoterminowe                                             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>II.</b>          | <b>Zobowiązania długoterminowe</b>                            | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      |
| 1.                  | <i>Wobec jednostek powiązanych</i>                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 2.                  | <i>Wobec pozostałych jednostek</i>                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| a                   | <i>kredyty i pożyczki</i>                                     | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| b                   | <i>z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych</i>        | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| c                   | <i>inne zobowiązania finansowe</i>                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| d                   | <i>inne</i>                                                   | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| <b>III.</b>         | <b>Zobowiązania krótkoterminowe</b>                           | <b>3 327,3</b>  | <b>3 270,0</b>  | <b>3 194,2</b>  | <b>3 198,9</b>  | <b>3 234,4</b>  | <b>3 164,6</b>  |
| 1.                  | <i>Wobec jednostek powiązanych</i>                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| a                   | <i>z tytułu dostaw i usług o okresie wymagalności</i>         | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|                     | <i>- do 12 miesięcy</i>                                       | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|                     | <i>- powyżej 12 miesięcy</i>                                  | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| b                   | <i>inne</i>                                                   | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 2.                  | <i>Wobec pozostałych jednostek</i>                            | 3 086,4         | 3 029,1         | 2 953,3         | 2 958,0         | 2 993,5         | 2 923,7         |
| a                   | <i>kredyty i pożyczki</i>                                     | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| b                   | <i>z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych</i>        | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| c                   | <i>inne zobowiązania finansowe</i>                            | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| d                   | <i>z tytułu dostaw i usług o okresie wymagalności</i>         | 1 194,7         | 1 187,6         | 1 172,5         | 1 171,7         | 1 180,4         | 1 175,1         |
|                     | <i>- do 12 miesięcy</i>                                       | 1 186,9         | 1 187,6         | 1 172,5         | 1 171,7         | 1 180,4         | 1 175,1         |
|                     | <i>- powyżej 12 miesięcy</i>                                  | 7,8             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| e                   | <i>zaliczki otrzymane na dostawy</i>                          | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| f                   | <i>zobowiązania wekslowe</i>                                  | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| g                   | <i>z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń</i> | 543,3           | 541,5           | 506,7           | 513,6           | 528,6           | 465,0           |
| h                   | <i>z tytułu wynagrodzeń</i>                                   | 244,6           | 244,4           | 231,9           | 231,3           | 235,2           | 239,1           |
| i                   | <i>inne</i>                                                   | 1 103,7         | 1 055,7         | 1 042,2         | 1 041,5         | 1 049,3         | 1 044,5         |
| 3.                  | <i>Fundusze specjalne</i>                                     | 240,9           | 240,9           | 240,9           | 240,9           | 240,9           | 240,9           |
| <b>IV.</b>          | <b>Rozliczenia międzyokresowe</b>                             | <b>401,0</b>    | <b>401,0</b>    | <b>401,0</b>    | <b>401,0</b>    | <b>401,0</b>    | <b>401,0</b>    |
| 1.                  | Ujemna wartość firmy                                          | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
| 2.                  | Inne rozliczenia międzyokresowe                               | 401,0           | 401,0           | 401,0           | 401,0           | 401,0           | 401,0           |
|                     | - długoterminowe                                              | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 0,0             |
|                     | - krótkoterminowe                                             | 401,0           | 401,0           | 401,0           | 401,0           | 401,0           | 401,0           |
| <b>Suma pasywów</b> |                                                               | <b>44 764,2</b> | <b>44 779,4</b> | <b>96 895,1</b> | <b>98 062,2</b> | <b>98 708,7</b> | <b>98 999,6</b> |

\* dane rzeczywiste

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

**Tabela 52. Prognozowany rachunek przepływów pieniężnych dla wariantu z własnością terminala w latach 2010 – 2015 [w tys. zł]**

| Lp.         | Wyszczególnienie                                                                                          | 2010*           | 2011            | 2012             | 2013             | 2014             | 2015            |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
| <b>A.</b>   | <b>A. Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej</b>                                        |                 |                 |                  |                  |                  |                 |
| <b>I.</b>   | <b>Zysk (strata) netto</b>                                                                                | <b>-1 790,6</b> | <b>72,5</b>     | <b>52 191,5</b>  | <b>1 162,3</b>   | <b>611,0</b>     | <b>360,8</b>    |
| <b>II.</b>  | <b>Korekty razem</b>                                                                                      | <b>3 544,4</b>  | <b>843,3</b>    | <b>-61 629,4</b> | <b>2 101,6</b>   | <b>3 482,1</b>   | <b>5 125,7</b>  |
| 1.          | Amortyzacja                                                                                               | 3 028,2         | 2 696,2         | 2 306,7          | 3 340,0          | 4 138,3          | 5 612,4         |
| 2.          | Zyski (straty) z tytułu różnic kursowych                                                                  | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 3.          | Odsetki i udziały w zyskach (dywidendy)                                                                   | -183,1          | -188,5          | -864,5           | -1 241,8         | -679,1           | -364,8          |
| 4.          | Zysk (strata) z działalności inwestycyjnej                                                                | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 5.          | Zmiana stanu rezerw                                                                                       | -158,4          | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 6.          | Zmiana stanu zapasów                                                                                      | -30,7           | 57,0            | 19,9             | 22,0             | 13,7             | -6,5            |
| 7.          | Zmiana stanu należności                                                                                   | 295,2           | 5,0             | -40,9            | -23,4            | -26,4            | -45,6           |
| 8.          | Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem pożyczek i kredytów                                | 966,3           | -57,3           | -75,9            | 4,8              | 35,5             | -69,8           |
| 9.          | Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych                                                                   | -373,0          | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 10.         | Inne korekty                                                                                              | 0,0             | -1 669,1        | -62 974,8        | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| <b>III.</b> | <b>Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej (I + II)</b>                                      | <b>1 753,9</b>  | <b>915,8</b>    | <b>-9 437,9</b>  | <b>3 263,9</b>   | <b>4 093,0</b>   | <b>5 486,5</b>  |
| <b>B.</b>   | <b>Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej</b>                                         |                 |                 |                  |                  |                  |                 |
| <b>I.</b>   | <b>Wpływy</b>                                                                                             | <b>2 226,6</b>  | <b>2 592,1</b>  | <b>89 610,9</b>  | <b>1 263,5</b>   | <b>700,7</b>     | <b>386,5</b>    |
| 1.          | Zbycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych                               | 0,0             | 2 381,9         | 88 724,7         | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 2.          | Zbycie inwestycji w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne                                    | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 3.          | Z aktywów finansowych, w tym:                                                                             | 2 226,6         | 210,2           | 886,2            | 1 263,5          | 700,7            | 386,5           |
| a           | w jednostkach powiązanych                                                                                 | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| b           | w pozostałych jednostkach                                                                                 | 2 226,6         | 210,2           | 886,2            | 1 263,5          | 700,7            | 386,5           |
|             | - zbycie aktywów finansowych                                                                              | 2 021,8         | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
|             | - dywidendy i udziały w zyskach                                                                           | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
|             | - spłata udzielonych pożyczek długoterminowych                                                            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
|             | - odsetki                                                                                                 | 204,8           | 210,2           | 886,2            | 1 263,5          | 700,7            | 386,5           |
|             | - inne wpływy z aktywów finansowych                                                                       | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 4.          | Inne wpływy inwestycyjne                                                                                  | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| <b>II.</b>  | <b>Wydatki</b>                                                                                            | <b>361,7</b>    | <b>5 296,8</b>  | <b>42 945,0</b>  | <b>21 950,0</b>  | <b>16 780,0</b>  | <b>10 290,0</b> |
| 1.          | Nabycie wartości niematerialnych i prawnych oraz rzeczowych aktywów trwałych                              | 361,7           | 5 296,8         | 42 945,0         | 21 950,0         | 16 780,0         | 10 290,0        |
| 2.          | Inwestycje w nieruchomości oraz wartości niematerialne i prawne                                           | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 3.          | Na aktywa finansowe, w tym:                                                                               | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| a           | w jednostkach powiązanych                                                                                 | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| b           | w pozostałych jednostkach                                                                                 | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
|             | - nabycie aktywów finansowych                                                                             | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
|             | - udzielone pożyczki długoterminowe                                                                       | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 4.          | Inne wydatki inwestycyjne                                                                                 | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| <b>III.</b> | <b>Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej (I - II)</b>                                    | <b>1 864,9</b>  | <b>-2 704,7</b> | <b>46 665,9</b>  | <b>-20 686,5</b> | <b>-16 079,3</b> | <b>-9 903,5</b> |
| <b>C.</b>   | <b>Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej</b>                                            |                 |                 |                  |                  |                  |                 |
| <b>I.</b>   | <b>Wpływy</b>                                                                                             | <b>2,2</b>      | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>       | <b>0,0</b>       | <b>0,0</b>       | <b>0,0</b>      |
| 1.          | Wpływy netto z wydania udziałów (emisji akcji) i innych instrumentów kapitałowych oraz dopłat do kapitału | 2,2             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 2.          | Kredyty i pożyczki                                                                                        | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0              | 0,0             |

| Lp.         | Wyszczególnienie                                                        | 2010*          | 2011            | 2012            | 2013             | 2014             | 2015            |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|-----------------|
| 3.          | Emisja dłużnych papierów wartościowych                                  | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 4.          | Inne wpływy finansowe                                                   | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| <b>II.</b>  | <b>Wydatki</b>                                                          | <b>21,7</b>    | <b>21,7</b>     | <b>21,7</b>     | <b>21,7</b>      | <b>21,7</b>      | <b>21,7</b>     |
| 1.          | Nabycie udziałów (akcji) własnych                                       | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 2.          | Dywidendy i inne wypłaty na rzecz właścicieli                           | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 3.          | Inne, niż wypłaty na rzecz właścicieli, wydatki z tytułu podziału zysku | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 4.          | Splaty kredytów i pożyczek                                              | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 5.          | Wykup dłużnych papierów wartościowych                                   | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 6.          | Z tytułu innych zobowiązań finansowych                                  | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 7.          | Płatności zobowiązań z tytułu umów leasingu finansowego                 | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| 8.          | Odsetki                                                                 | 21,7           | 21,7            | 21,7            | 21,7             | 21,7             | 21,7            |
| 9.          | Inne wydatki finansowe                                                  | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| <b>III.</b> | <b>Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej (I - II)</b>     | <b>-19,5</b>   | <b>-21,7</b>    | <b>-21,7</b>    | <b>-21,7</b>     | <b>-21,7</b>     | <b>-21,7</b>    |
| <b>D.</b>   | <b>Przepływy pieniężne netto razem (A.III +- B.III +- C.III)</b>        | <b>3 599,3</b> | <b>-1 810,6</b> | <b>37 206,3</b> | <b>-17 444,3</b> | <b>-12 007,9</b> | <b>-4 438,7</b> |
| <b>E.</b>   | <b>Bilansowa zmiana stanu środków pieniężnych, w tym:</b>               | <b>3 599,3</b> | <b>-1 810,6</b> | <b>37 206,3</b> | <b>-17 444,3</b> | <b>-12 007,9</b> | <b>-4 438,7</b> |
|             | -zmiana stanu środków pieniężnych z tytułu różnic kursowych             | 0,0            | 0,0             | 0,0             | 0,0              | 0,0              | 0,0             |
| <b>F.</b>   | <b>Środki pieniężne na początek okresu</b>                              | <b>2 809,1</b> | <b>6 408,4</b>  | <b>4 597,9</b>  | <b>41 804,2</b>  | <b>24 359,9</b>  | <b>12 352,0</b> |
| <b>G.</b>   | <b>Środki pieniężne na koniec okresu (F +- D), w tym</b>                | <b>6 408,4</b> | <b>4 597,9</b>  | <b>41 804,2</b> | <b>24 359,9</b>  | <b>12 352,0</b>  | <b>7 913,3</b>  |
|             | -o ograniczonej możliwości dysponowania                                 | 0,00           | 0,00            | 0,00            | 0,00             | 0,00             | 0,00            |

\* dane rzeczywiste

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

### 3.3.3.5 Wskaźniki finansowe

W tabeli poniższej przedstawiono wielkości wskaźników finansowych charakteryzujących działalność Spółki w latach prognozy oraz dla celów porównawczych ujęto wielkości wskaźników dla roku 2010.

Przeprowadzona analiza w obszarze rentowności wskazuje na poprawę efektywności prowadzonej działalności przez Spółkę. Szacowany wskaźnik rentowności na poziomie operacyjnym (ROS) w roku 2015 osiąga wielkość 1,23% podczas gdy w roku 2010 była to wartość ujemna -7,98%.

**Tabela 53. Wskaźniki analizy finansowej dla wariantu z własnością terminala w latach 2010 – 2015**

| Analiza rentowności                   | Metodologia liczenia wskaźnika              | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015  |
|---------------------------------------|---------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| ROE                                   | zysk netto / średni stan kapitału własnego  | -4,45% | 0,18%  | 79,63% | 1,26%  | 0,66%  | 0,39% |
| ROA                                   | zysk netto / średni stan aktywów            | -3,96% | 0,16%  | 73,68% | 1,19%  | 0,62%  | 0,36% |
| ROS - rentowność operacyjna sprzedaży | wynik ze sprzedaży / przychody ze sprzedaży | -7,98% | -7,41% | 0,78%  | -0,13% | -0,49% | 0,04% |

|                                                   |                                                                          |             |             |             |             |             |             |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Rentowność sprzedaży netto                        | wynik netto / przychody ze sprzedaży                                     | -7,04%      | 0,29%       | 198,55%     | 4,29%       | 2,19%       | 1,23%       |
| <b>Analiza płynności finansowej</b>               | <b>Metodologia liczenia wskaźnika</b>                                    | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
| Wskaźnik bieżącej płynności - CR                  | aktywa bieżące/zobowiązania bieżące                                      | 2,38        | 1,91        | 12,30       | 7,44        | 4,07        | 2,92        |
| Wskaźnik szybki - QR                              | (aktywa bieżące - zapasy - krótkoterm. rozlicz. m/okr)/zob. bieżące      | 1,93        | 1,47        | 11,86       | 7,00        | 3,64        | 2,48        |
| Wskaźnik natychmiastowej wypłacalności            | (środki pieniężne + papiery wart.)/zob. bieżące                          | 1,73        | 1,26        | 11,64       | 6,78        | 3,41        | 2,23        |
| <b>Analiza gospodarowania majątkiem obrotowym</b> | <b>Metodologia liczenia wskaźnika</b>                                    | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
| Wskaźnik obrotowości zapasów w dniach             | średni stan zapasów*365/przychody ze sprzedaży                           | 10          | 10          | 9           | 8           | 8           | 8           |
| Wskaźnik obrotowości należności w dniach          | średni stan należności*365/przychody ze sprzedaży                        | 13          | 11          | 11          | 11          | 11          | 11          |
| Wskaźnik obrotowości zobowiązań w dniach          | średni stan zobowiązań krótkoterm.*365/koszty operacyjne bez amortyzacji | 43          | 50          | 50          | 49          | 49          | 49          |
| <b>Wskaźniki struktury kapitałowej</b>            | <b>Metodologia liczenia wskaźnika</b>                                    | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
| Wskaźnik udziału kapitału własnego                | kapitał własny / aktywa ogółem                                           | 0,88        | 0,88        | 0,95        | 0,95        | 0,95        | 0,95        |
| Wskaźnik ogólnego zadłużenia                      | kapitały obce / pasywa ogółem                                            | 0,12        | 0,12        | 0,05        | 0,05        | 0,05        | 0,05        |
| Pokrycia aktywów trwałych kapitałem stałym        | (kapitał własny + zobowiązania długoterminowe) / aktywa trwałe           | 1,13        | 1,08        | 1,76        | 1,32        | 1,13        | 1,07        |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

## **Pięcioletni Planu Rozwoju PKS Poznań S.A. w kontekście polityki transportowej, uwzględniającej zapotrzebowanie na świadczenie usług przez Spółkę w tym zakresie - podsumowanie wyników analizy dla wariantów rozwoju Spółki**

Analizowane warianty funkcjonowania Spółki różnią się między sobą przede wszystkim poziomem ponoszonych nakładów inwestycyjnych oraz źródłem pozyskania kapitału na ich realizację.

W przypadku wariantu status quo szacuje się, że niezbędne nakłady konieczne do dalszego funkcjonowania PKS Poznań S.A. w latach 2011-2015 wyniosą ok. 59,2 mln zł, w tym 11,4 mln zł jest to szacowany koszt, jaki Spółka musi ponieść w celu dokonania działań modernizacyjnych w obszarze dworca autobusowego w Poznaniu (w obecnej lokalizacji).

W przypadku pozostałych wariantów, w których zakłada się powstanie Zintegrowanego Centrum Komunikacyjnego, z własnością terminala i dzierżawą terminala przez PKS, poziom nakładów kształtuje się odpowiednio: 97,3 mln zł i 81,4 mln zł.

Najważniejszą wartościowo pozycję w planach inwestycyjnych stanowić będzie zakup nowego taboru. W celu utrzymania pozycji rynkowej i osiągnięcia założonych celów przewozowych koniecznym jest zakup autobusów na kwotę 43,9 mln zł w okresie prognozy. Wartość powyższa jest równa dla wszystkich analizowanych wariantów.

Przeprowadzone analizy wskazują, że Spółka nie będzie w stanie wygenerować ze swojej działalności operacyjnej środków na sfinansowanie planowanych inwestycji. Pozyskanie kapitału może nastąpić ze źródeł zewnętrznych w postaci kredytów komercyjnych, pożyczki, emisji obligacji. Pozyskanie kredytu inwestycyjnego, biorąc pod uwagę sytuację finansową przedsiębiorstwa, wydaje się jednak problematyczne. Spółka posiada majątek możliwy do zabezpieczenia kredytu, jednakże należy zwrócić uwagę na możliwość płynnej obsługi kredytu, co wobec przeprowadzonych wyliczeń zdaje się niemożliwe. Dyskutowanym sposobem pozyskania kapitału na realizację planowanych działań inwestycyjnych może być również pozyskanie inwestora strategicznego.

Pozyskanie kapitału może nastąpić również w wyniku emisji akcji i dla potrzeb wariantu status quo przyjęto takie założenie. Wartość niezbędnej emisji akcji w okresie prognozy powinna sięgnąć 33,2 mln zł, a uzyskanie zwrotu zainwestowanego kapitału nie będzie możliwe.

Innym źródłem finansowania planowanych działań inwestycyjnych może być również sprzedaż nieruchomości. W Planie przyjęto założenie o sprzedaży nieruchomości zlokalizowanych w Poznaniu, Nowym Tomyślu, Obornikach i Szamotułach.



W tabeli podsumowującej przedstawiono zestawienie osiągniętych wyników dla poszczególnych wariantów, gdzie:

- **Wariant A** – wariant status quo (Wariant I),
- **Wariant B** – wariant ze Zintegrowanym Centrum Komunikacyjnym, w którym PKS Poznań S.A. jest dzierżawcą terminala (Wariant II.1.),
- **Wariant C** – wariant ze Zintegrowanym Centrum Komunikacyjnym, w którym PKS Poznań S.A. jest właścicielem terminala (Wariant II.2.)

**Tabela 54. Podsumowanie wyników analizy wariantów działania Spółki w latach 2011 – 2015**  
[w tys. zł]

| Lp.      | Wyszczególnienie                                                  | 2010     | 2011                            | 2012     | 2013     | 2014     | 2015     | Razem w latach 2011-2015 |
|----------|-------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------------------|
| <b>1</b> | <b>Poziom nakładów w latach 2011-2015</b>                         |          |                                 |          |          |          |          |                          |
|          | Wariant A                                                         |          | 10 556,8                        | 19 740,0 | 9 090,0  | 9 430,0  | 10 290,0 | <b>59 106,8</b>          |
|          | Wariant B                                                         |          | 5 296,8                         | 29 100,0 | 19 950,0 | 16 780,0 | 10 290,0 | <b>81 416,8</b>          |
|          | Wariant C                                                         |          | 5 296,8                         | 42 945,0 | 21 950,0 | 16 780,0 | 10 290,0 | <b>97 261,8</b>          |
| <b>2</b> | <b>Przychody ze sprzedaży</b>                                     |          |                                 |          |          |          |          |                          |
|          | Wariant A                                                         | 25 421,6 | 24 930,1                        | 26 285,8 | 27 716,1 | 29 225,3 | 30 817,8 | <b>138 975,06</b>        |
|          | Wariant B                                                         | 25 421,6 | 24 930,1                        | 26 285,8 | 27 062,5 | 27 938,8 | 29 451,0 | <b>135 668,23</b>        |
|          | Wariant C                                                         | 25 421,6 | 24 930,1                        | 26 285,8 | 27 062,5 | 27 938,8 | 29 451,0 | <b>135 668,23</b>        |
| <b>3</b> | <b>Koszty działalności operacyjnej</b>                            |          |                                 |          |          |          |          |                          |
|          | Wariant A                                                         | 27 450,4 | 26 778,4                        | 26 206,6 | 27 473,7 | 28 425,7 | 29 824,5 | <b>138 708,86</b>        |
|          | Wariant B                                                         | 27 450,4 | 26 778,4                        | 26 081,6 | 27 054,2 | 28 002,7 | 29 364,9 | <b>137 281,74</b>        |
|          | Wariant C                                                         | 27 450,4 | 26 778,4                        | 26 081,6 | 27 098,6 | 28 074,9 | 29 440,0 | <b>137 473,41</b>        |
| <b>4</b> | <b>Wynik ze sprzedaży</b>                                         |          |                                 |          |          |          |          |                          |
|          | Wariant A                                                         | -2 028,8 | -1 848,2                        | 79,2     | 242,4    | 799,6    | 993,3    | <b>266,20</b>            |
|          | Wariant B                                                         | -2 028,8 | -1 848,2                        | 204,2    | 8,3      | -63,9    | 86,1     | <b>-1 613,51</b>         |
|          | Wariant C                                                         | -2 028,8 | -1 848,2                        | 204,2    | -36,0    | -136,1   | 11,0     | <b>-1 805,17</b>         |
| <b>5</b> | <b>Wynik netto</b>                                                |          |                                 |          |          |          |          |                          |
|          | Wariant A                                                         | -1 790,6 | -0,7                            | 156,1    | 323,5    | 878,9    | 1 042,5  | <b>2 400,39</b>          |
|          | Wariant B                                                         | -1 790,6 | 72,5                            | 52 409,1 | 1 669,2  | 1 181,3  | 937,0    | <b>56 269,09</b>         |
|          | Wariant C                                                         | -1 790,6 | 72,5                            | 52 191,5 | 1 162,3  | 611,0    | 360,8    | <b>54 398,15</b>         |
| <b>6</b> | <b>Wartość środków pieniężnych na koniec okresu</b>               |          |                                 |          |          |          |          |                          |
|          | Wariant A                                                         | 6 408,4  | 764,6                           | 1 015,7  | 900,4    | 844,3    | 1 044,7  |                          |
|          | Wariant B                                                         | 6 408,4  | 4 597,9                         | 55 866,7 | 40 742,9 | 28 924,6 | 24 665,3 |                          |
|          | Wariant C                                                         | 6 408,4  | 4 597,9                         | 41 804,2 | 24 359,9 | 12 352,0 | 7 913,3  |                          |
| <b>7</b> | <b>Wartość zaangażowanego dodatkowego kapitału (emisja akcji)</b> |          |                                 |          |          |          |          |                          |
|          | Wariant A                                                         |          | 1 500,0                         | 17 500,0 | 5 200,0  | 4 500,0  | 4 500,0  | <b>33 200,00</b>         |
|          | Wariant B                                                         |          | 0,0                             | 0,0      | 0,0      | 0,0      | 0,0      | <b>0,00</b>              |
|          | Wariant C                                                         |          | 0,0                             | 0,0      | 0,0      | 0,0      | 0,0      | <b>0,00</b>              |
| <b>8</b> | <b>Zwrot zaangażowanego dodatkowego kapitału</b>                  |          |                                 |          |          |          |          |                          |
|          | Wariant A                                                         |          | brak możliwości zwrotu kapitału |          |          |          |          | <b>0,00</b>              |
|          | Wariant B                                                         |          | 0,0                             | 0,0      | 0,0      | 0,0      | 0,0      | <b>0,00</b>              |
|          | Wariant C                                                         |          | 0,0                             | 0,0      | 0,0      | 0,0      | 0,0      | <b>0,00</b>              |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PKS Poznań S.A.

Dla potrzeb Planu przyjęto, że pozyskanie środków odbędzie się w drodze szybszej sprzedaży nieruchomości zlokalizowanej w Poznaniu (w roku 2012) z warunkiem jej opuszczenia przez PKS Poznań S.A. dopiero w połowie roku 2014.

W obszarze wyników finansowych we wszystkich wariantach w ostatnim roku prognozy osiągane zostają dodatnie wyniki. Na poziomie sprzedaży w wariantach status quo Spółka odnotowuje zysk na poziomie 993,3 tys. zł i jest to najwyższy wynik spośród trzech wariantów. Najniższa wartość osiągnięta jest w przypadku wariantu z własnością terminala przez PKS, 11 tys. zł. Powodowane jest to głównie ograniczeniem źródeł dochodów, w porównaniu do wariantu status quo. W roku 2015 wartość przychodów ze sprzedaży netto dla wariantów z ZCK osiągnie poziom 29,5 mln zł podczas, gdy w wariantach status quo jest to wielkość 30,8 mln zł. Innym z powodów pogłębiania straty na poziomie operacyjnym jest również wyższa amortyzacja powodowana wyższym poziomem nakładów inwestycyjnych w wariantach z ZCK.

W obszarze przepływów pieniężnych uwzględniono, jak już wskazano na wstępie, w przypadku wariantu status quo wpływ środków na prowadzoną działalność z emisji akcji, a w przypadku pozostałych wariantów z tytułu sprzedaży nieruchomości. Ze względu przede wszystkim na oczekiwaną wysoką wartość sprzedaży nieruchomości zlokalizowanej w Poznaniu rok 2012 może zamknąć się kwotą środków pieniężnych na poziomie 41,8 mln zł w wariantach z własnością terminala i kwotą 55,9 mln zł w wariantach z dzierżawą terminala. Warto zauważyć, że w wariantach z ZCK wysoka wartość zakumulowanych środków pieniężnych powodowana sprzedażą nieruchomości w roku 2012 w kolejnych latach spada i osiąga wielkość 7,9 mln zł w wariantach z własnością terminala oraz 24,7 mln zł w wariantach z dzierżawą terminala, na koniec roku 2015. Powodowane jest to głównie wysokością planowanych nakładów w tym okresie. Biorąc pod uwagę jednakże ograniczoną wartość nadwyżki środków pieniężnych prowadzić należy dalsze działania restrukturyzacyjne. W przypadku dalszego funkcjonowania obszaru operacyjnego i inwestycyjnego przedsiębiorstwa w założonej postaci jak dla lat prognozy liczyć się należy z szybko wzrastającym ryzykiem utraty płynności finansowej przez Spółkę w kolejnych latach. W przypadku wariantu status quo i funkcjonowania Spółki w założonych ramach istnieje konieczność jej ciągłego dokapitalizowania po okresie prognozy, czyli po roku 2015.

## SPIS WYKRESÓW

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Wykres 1. Zatrudnienie ogółem w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010 .....                             | 32 |
| Wykres 2. Wielkość zatrudnienia według grup stanowiskowych w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010..... | 33 |
| Wykres 3. Struktura zatrudnienia według wieku w PKS Poznań S.A. na dzień 31.12.2010r. ....           | 36 |
| Wykres 4. Struktura zatrudnienia według płci w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010.....               | 37 |
| Wykres 5. Struktura stażu pracy w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010.....                            | 38 |
| Wykres 6. Struktura zatrudnienia według wykształcenia w PKS Poznań S.A. Poznań.....                  | 40 |
| Wykres 7. Średniomiesięczne wynagrodzenie w PKS Poznań S.A.....                                      | 46 |
| Wykres 8. Struktura przychodów z tytułu przewozu osób w latach 2008-2010 .....                       | 67 |

## SPIS TABEL

|                                                                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1. Stopa bezrobocia w wybranych regionach w latach 2008 – 2010 .....                                                                     | 31 |
| Tabela 2. Rozmiary i struktura zatrudnienia według grup stanowiskowych w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010.....                                | 33 |
| Tabela 3. Zatrudnienie w PKS Poznań S.A. według przedziałów wiekowych .....                                                                     | 35 |
| Tabela 4. Struktura zatrudnienia według stażu pracy w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010.....                                                   | 38 |
| Tabela 5. Struktura zatrudnienia według wykształcenia w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010.....                                                 | 39 |
| Tabela 6. Wskaźniki ruchu pracowników na stanowisku kierowcy oraz związanych z zapleczem technicznym w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010 ..... | 41 |
| Tabela 7. Wskaźniki ruchu pracowników w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010.....                                                                 | 41 |
| Tabela 8. Suma wynagrodzeń rocznych brutto w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010 .....                                                           | 42 |
| Tabela 9. Dynamika wynagrodzeń w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010 .....                                                                       | 43 |
| Tabela 10. Wielkość i struktura zatrudnienia w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010.....                                                          | 44 |
| Tabela 11. Poziom i dynamika średniomiesięcznego wynagrodzenia w PKS Poznań S.A. ....                                                           | 45 |
| Tabela 12. Kategorie zaszeregowania dla poszczególnych grup pracowniczych i stanowisk w PKS Poznań S.A. obowiązujące w latach 2008-2010 .....   | 48 |
| Tabela 13. Kategorie zaszeregowania dla kierowców w PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010.....                                                     | 49 |
| Tabela 14. Aktywa PKS Poznań S.A. w latach 2008 - 2010.....                                                                                     | 52 |
| Tabela 15. Struktura aktywów PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010 .....                                                                           | 53 |
| Tabela 16. Dynamika aktywów PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010.....                                                                             | 54 |
| Tabela 17. Pasywa PKS Poznań S.A. w latach 2008 - 2010.....                                                                                     | 57 |
| Tabela 18. Struktura pasywów PKS Poznań S.A. w latach 2008 - 2010 .....                                                                         | 58 |
| Tabela 19. Dynamika pasywów PKS Poznań S.A. w latach 2008-2010.....                                                                             | 59 |
| Tabela 20. Podstawowe wskaźniki charakteryzujące poziom zadłużenia .....                                                                        | 60 |
| Tabela 21. Wskaźniki płynności PKS Poznań S.A. w latach 2008 - 2010 .....                                                                       | 62 |
| Tabela 22. Rachunek zysków i strat PKS Poznań S.A. za lata 2008 – 2010 .....                                                                    | 63 |
| Tabela 23. Zestawienie wartości sprzedanych biletów oraz pozostałej struktury przychodów za lata 2008 – 2010.....                               | 66 |

|                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 24. Struktura sprzedaży biletów i przychody z tego tytułu w 2010 r. ....                                                                                 | 68  |
| Tabela 25. Wolumen sprzedaży biletów w 2010 r.....                                                                                                              | 69  |
| Tabela 26. Sprzedaż biletów i przychody z przewozu osób w latach 2008 – 2010 .....                                                                              | 71  |
| Tabela 27. Struktura i dynamika kosztów PKS Poznań S.A. za 12 miesięcy w latach 2008 – 2010....                                                                 | 73  |
| Tabela 28. Zestawienie średniej rentowności linii za 11 miesięcy 2009 i 2010 roku realizowanych przez PKS Poznań S.A. ....                                      | 76  |
| Tabela 29. Szacunek przychodów ze sprzedaży dla wariantu status quo w latach 2010-2015 [w zł]                                                                   | 137 |
| Tabela 30. Planowana wielkość zatrudnienia i wartość wynagrodzeń dla wariantu status quo w latach 2011 – 2015 [w zł] .....                                      | 140 |
| Tabela 31. Planowane nakłady inwestycyjne dla wariantu status quo w latach 2011 – 2015 [w zł]..                                                                 | 141 |
| Tabela 32. Okresy zarządzania majątkiem i regulowania zobowiązań w latach 2010 – 2015 [w dniach] .....                                                          | 143 |
| Tabela 33. Prognozowany rachunek zysków i strat dla wariantu status quo w latach 2010 – 2015 [w tys. zł].....                                                   | 143 |
| Tabela 34. Prognozowane aktywa dla wariantu status quo w latach 2010 – 2015 [w tys. zł].....                                                                    | 144 |
| Tabela 35. Prognozowane pasywa dla wariantu status quo w latach 2010 – 2015 [w tys. zł].....                                                                    | 146 |
| Tabela 36. Prognozowany rachunek przepływów pieniężnych dla wariantu status quo w latach 2010 – 2015 [w tys. zł].....                                           | 148 |
| Tabela 37. Wskaźniki analizy finansowej dla wariantu status quo w latach 2010 – 2015 .....                                                                      | 149 |
| Tabela 38. Szacunek przychodów ze sprzedaży dla wariantu z dzierżawą terminala w latach 2010-2015 [w zł].....                                                   | 153 |
| Tabela 39. Planowane nakłady inwestycyjne związane z dotychczasowym obszarem funkcjonowania dla wariantu z dzierżawą terminala w latach 2011 – 2015 [w zł]..... | 154 |
| Tabela 40. Planowane nakłady inwestycyjne związane z nowymi miejscami funkcjonowania dla wariantu z dzierżawą terminala w latach 2011 – 2015 [w zł] .....       | 155 |
| Tabela 41. Prognozowany rachunek zysków i strat dla wariantu z dzierżawą terminala w latach 2010 – 2015 [w tys. zł].....                                        | 157 |
| Tabela 42. Prognozowane aktywa dla wariantu dla wariantu z dzierżawą terminala w latach 2010 – 2015 [w tys. zł].....                                            | 158 |
| Tabela 43. Prognozowane pasywa dla wariantu z dzierżawą terminala w latach 2010 – 2015 [w tys. zł] .....                                                        | 160 |
| Tabela 44. Prognozowany rachunek przepływów pieniężnych dla wariantu z dzierżawą terminala w latach 2010 – 2015 [w tys. zł] .....                               | 161 |
| Tabela 45. Wskaźniki analizy finansowej dla wariantu z dzierżawą terminala w latach 2010 – 2015                                                                 | 163 |
| Tabela 46. Szacunek przychodów ze sprzedaży dla wariantu z własnością terminala na lata 2010-2015 [w zł].....                                                   | 165 |
| Tabela 47. Planowane nakłady inwestycyjne dla dotychczasowego obszaru funkcjonowania dla wariantu z własnością terminala w latach 2011 – 2015 [w zł].....       | 166 |
| Tabela 48. Planowane nakłady inwestycyjne związane z nowymi miejscami funkcjonowania dla wariantu z własnością terminala w latach 2011 – 2015 [w zł].....       | 168 |

|                                                                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Tabela 49. Prognozowany rachunek zysków i strat dla wariantu z własnością terminala w latach 2010 – 2015 [w tys. zł].....</i>          | <i>170</i> |
| <i>Tabela 50. Prognozowane aktywa dla wariantu dla wariantu z własnością terminala w latach 2010 – 2015 [w tys. zł].....</i>              | <i>171</i> |
| <i>Tabela 51. Prognozowane pasywa dla wariantu dla wariantu z własnością terminala w latach 2010 – 2015 [w tys. zł].....</i>              | <i>172</i> |
| <i>Tabela 52. Prognozowany rachunek przepływów pieniężnych dla wariantu z własnością terminala w latach 2010 – 2015 [w tys. zł] .....</i> | <i>174</i> |
| <i>Tabela 53. Wskaźniki analizy finansowej dla wariantu z własnością terminala w latach 2010 – 2015 .....</i>                             | <i>175</i> |
| <i>Tabela 54. Podsumowanie wyników analizy wariantów działania Spółki w latach 2011 – 2015 [w tys. zł] .....</i>                          | <i>178</i> |

## **ZAŁĄCZNIK nr 1**

*Związki zachodzące pomiędzy atrybutami firmy, a czynnikami oraz warunkami otoczenia*