

**PRACE NAUKOWE**

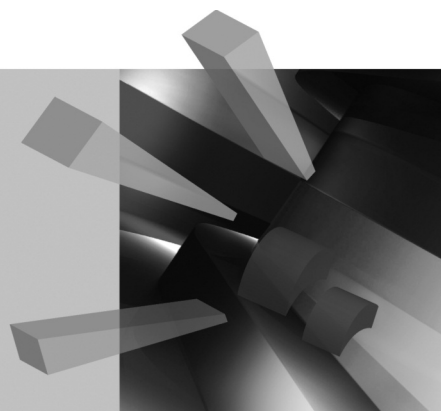
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**234**

# **Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach**



Redaktorzy naukowi

**Jarosław Witkowski**

**Anna Baraniecka**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Danuta Kempny, Tomasz Nowakowski, Maciej Szymczak

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Comp-rajt

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-232-1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---

---

### Część 1. Trendy rozwoju logistyki w nauce i praktyce zarządzania

---

<b>Anna Baraniecka:</b> Szkolenia i konsulting w zakresie zarządzania łańcuchem dostaw – identyfikacja problemów.....	13
<b>Halina Brdulak:</b> Nowoczesne modele biznesu w logistyce .....	29
<b>Marek Ciesielski:</b> Logistyka na tle problemów nauk o zarządzaniu .....	40
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Kilka kontrowersji na temat przedmiotu logistyki.....	49
<b>Danuta Kisperska-Moroń:</b> Czynniki ludzki jako element jakości zarządzania logistycznego w firmach usługowych.....	60
<b>Krystyna Kowalska:</b> Efektywność procesów logistycznych w strategii zarządzania przedsiębiorstwem .....	73
<b>Cezary Mańkowski:</b> Teorie ekonofizyczne w zarządzaniu logistycznym .....	82
<b>Krzysztof Rutkowski:</b> Wpływ megatrendów na zarządzanie łańcuchem dostaw – przykład Peak Oil .....	96
<b>Henryk Woźniak:</b> Procesy konwergencji i ich wpływ na zarządzanie łańcuchami dostaw w przemyśle motoryzacyjnym .....	111

---

### Część 2. Logistyka miejska i regionalna a jakość życia mieszkańców

---

<b>Jarosław Witkowski:</b> Modelowanie logistyki miejskiej. W poszukiwaniu nadrzędnego celu i kryteriów oceny modelu .....	125
<b>Maja Kiba-Janiak:</b> Rola interesariuszy w kształtowaniu logistyki miejskiej na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców .....	136
<b>Katarzyna Cheba:</b> Metody wielowymiarowej segmentacji klientów na rynku miejskich usług transportowych.....	147
<b>Tomasz Kołakowski:</b> Wpływ projektów logistyki miejskiej na jakość życia mieszkańców – preferowane kierunki działań na przykładzie wybranych miast .....	158
<b>Krzysztof Witkowski, Sebastian Saniuk:</b> Logistyka miejska a jakość życia mieszkańców Zielonej Góry – wstęp do badań.....	171
<b>Sebastian Saniuk, Krzysztof Witkowski:</b> Oczekiwania mieszkańców wobec rozwiązań usprawniających system transportu miejskiego .....	182
<b>Marzenna Cichosz, Katarzyna Nowicka:</b> Inwestycja w obiekt logistyczny jako element rewitalizacji i zrównoważonego rozwoju miast na przykładzie Błonia .....	192

<b>Konrad Karmelita, Agnieszka Tubis:</b> Konkurencyjność przewoźników z grupy PKS w obsłudze regionalnych przewozów pasażerskich .....	207
<b>Katarzyna Nowicka, Aneta Pluta-Zaremba:</b> Systemy dostaw do wielkich miast a lokalizacja obiektów logistycznych na przykładzie Warszawy i województwa mazowieckiego .....	217
<b>Agnieszka Tubis:</b> Ocena rentowności usług transportowych świadczonych w ramach regionalnych przewozów pasażerskich (na podstawie badań wybranej trasy przewozowej) .....	233
<b>Kamil Zieliński:</b> Organizacja i funkcjonowanie systemu komunikacji zbiorowej na przykładzie Wałbrzycha .....	242

---

### Część 3. Rola logistyki w ochronie zdrowia, wojsku, sporcie i turystyce

---

<b>Anna Łupicka:</b> Logistyka akcji humanitarnych jako jeden z procesów zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw.....	257
<b>Justyna Majchrzak-Lepczyk:</b> Zadania logistyki w strategicznym zarządzaniu krwiodawstwem .....	270
<b>Radosław Milewski:</b> Charakterystyka modeli transportowych w obsłudze logistycznej kontyngentów wojskowych .....	282
<b>Marek Szajt:</b> Transport w usługach turystycznych w Polsce – stan obecny i perspektywy rozwoju .....	293
<b>Jacek Szoltysek, Sebastian Twaróg:</b> Przesłanki stosowania logistycznego wsparcia usług medycznych w polskich szpitalach .....	303
<b>Andrzej Szymonik:</b> Uwarunkowania logistyki imprez masowych .....	320

## Summaries

---

### Part 1. Trends in logistics development in science and management practice

---

<b>Anna Baraniecka:</b> Training and consulting in the field of supply chain management – the identification of problems .....	28
<b>Halina Brdulak:</b> Modern business models in logistics .....	39
<b>Marek Ciesielski:</b> Logistics against management science problems .....	48
<b>Grzegorz Jokieli:</b> Several controversies on subject of logistics matter .....	59
<b>Danuta Kisperska-Moroń:</b> Human factor as a determinant of logistic management quality in service sector companies .....	72
<b>Krystyna Kowalska:</b> Effectiveness of logistic processes in the strategy of enterprise management .....	81
<b>Cezary Mańkowski:</b> Econophysical theories in the logistic management ....	95

<b>Krzysztof Rutkowski:</b> Influence of megatrends on supply chain management – an example of Peak Oil .....	110
<b>Henryk Woźniak:</b> Influence of convergence processes on supply chain management in the automotive industry .....	121

---

## Part 2. Urban and regional logistics and quality of life

---

<b>Jarosław Witkowski:</b> Modelling city logistics. Searching for overall objective and evaluation criteria of the model .....	135
<b>Maja Kiba-Janiak:</b> The role of stakeholders in formulating the city logistics for the improvement of citizens' quality of life .....	146
<b>Katarzyna Cheba:</b> Methods of multidimensional segmentation of customers on the market of urban transport services .....	157
<b>Tomasz Kołakowski:</b> Impact of city logistics projects on quality of inhabitants life – preferred directions of action on the example of selected cities .....	170
<b>Krzysztof Witkowski, Sebastian Saniuk:</b> City logistics versus quality of life of the residents of Zielona Góra – introduction to the research ...	181
<b>Sebastian Saniuk, Krzysztof Witkowski:</b> Expectations of residents for solutions to improve urban transport systems .....	191
<b>Marzenna Cichosz, Katarzyna Nowicka:</b> Investment in logistics property as the element for cities' regeneration and sustainable development on the example of Błonie Town .....	206
<b>Konrad Karmelita, Agnieszka Tubis:</b> Competitiveness of big hauliers from PKS group in regional passenger transport .....	216
<b>Katarzyna Nowicka, Aneta Pluta-Zaremba:</b> Delivery systems to great cities and logistics facilities localization on the example of Warsaw and Mazowieckie Voivodeship .....	232
<b>Agnieszka Tubis:</b> Evaluation of regional passenger transport services (on the basis of a chosen route) .....	241
<b>Kamil Zieliński:</b> Organization and functioning of public transport system – the example of Wałbrzych .....	254

---

## Part 3. The role of logistics in health care, military, sports and tourism

---

<b>Anna Łupicka:</b> Logistics of humanitarian actions as one of the processes of risk management in supply chains .....	269
<b>Justyna Majchrzak-Lepczyk:</b> Problem of logistics in strategic management of blood donation .....	281
<b>Radosław Milewski:</b> Characteristics of transport models used in logistics of military contingents .....	292

<b>Marek Szajt:</b> Transport in tourist services in Poland, current state and development perspectives .....	302
<b>Jacek Szoltysek, Sebastian Twaróg:</b> Reasons for using logistic support of medical services in Polish hospitals .....	319
<b>Andrzej Szymonik:</b> Conditioning of mass events logistics .....	330

**Konrad Karmelita**

PKS Tour Jelenia Góra

**Agnieszka Tubis**

Międzynarodowa Wyższa Szkoła Logistyki i Transportu we Wrocławiu

---

## KONKURENCYJNOŚĆ PRZEWOŹNIKÓW Z GRUPY PKS W OBSŁUDZE REGIONALNYCH PRZEWOZÓW PASAŻERSKICH

---

**Streszczenie:** Niż demograficzny, zmiany w preferencjach klientów, pojawianie się coraz większej konkurencji to przeobrażenia zachodzące na rynku regionalnych przewozów pasażerskich. Zmiany te powodują, iż duże przedsiębiorstwa przewozowe tracą swoją pozycję rynkową w walce konkurencyjnej z małymi i średnimi firmami. Autorzy artykułu, na podstawie prowadzonych badań, zaproponowali podstawowe kierunki usprawnień w działalności dużych przewoźników. Proponowane modyfikacje pozwolą zwiększyć konkurencyjność usług tych przedsiębiorstw skierowanych do indywidualnych konsumentów.

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność, rynek przewoźników, przewozy regionalne, duże przedsiębiorstwa drogowego transportu pasażerskiego.

### 1. Wstęp

Głównym celem transportu pasażerskiego jest dążenie do maksymalnego zaspokojenia potrzeb przewozowych społeczeństwa, będących sumą potrzeb indywidualnych, rozumianych jako potrzeba przemieszczania w określonym czasie z miejsca początkowego do miejsca docelowego<sup>1</sup>. W przypadku przewozów regionalnych charakterystyczne jest powiązanie potrzeb przewozowych z innego rodzaju potrzebami człowieka, m.in. pracą, nauką, rozrywką i zaopatrzeniem. Wynika to z faktu, iż do najważniejszych celów podróży regionalnych, zgłaszanych przez samych podróżnych, zalicza się dojazd do szkoły i pracy, dojazd do sklepów na zakupy oraz

---

<sup>1</sup> M. Cieśla i in., *Preferencje pasażerów transportu zbiorowego na terenie aglomeracji śląskiej*, „Transport Miejski i Regionalny” 2010, nr 9, s. 27-32.

odwiedziny u znajomych<sup>2</sup>. Taka charakterystyka przewozów powoduje, iż zapotrzebowanie zgłaszane na usługi przewozów regionalnych jest silnie uzależnione od warunków demograficznych oraz preferencji przewozowych podróźnych, które uległy istotnym modyfikacjom w ciągu ostatnich kilkunastu lat.

Zmiany zachodzące w uwarunkowaniach społecznych, a także następujące przekształcenia w strukturze rynku po stronie podaży spowodowały, że zmieniły się zasady gry konkurencyjnej na rynku regionalnych przewozów pasażerskich. Duże firmy transportowe, posiadające do niedawna wyłączność na realizację usług przewozu pasażerskiego na trasach regionalnych, stanęły przed koniecznością konkurencyjności z małymi przewoźnikami. Małe firmy transportowe zbudowały zaś swoją działalność na zupełnie odmiennym modelu biznesowym niż dotychczas obowiązujący w tej branży, co pozwoliło im zwiększyć elastyczność działania oraz ograniczyć poziom ponoszonych kosztów stałych. Sytuacja ta wymusiła na dużych przewoźnikach weryfikację dotychczasowego modelu prowadzenia działalności biznesowej i wprowadzenie koniecznych zmian.

Celem niniejszego artykułu jest analiza obecnej działalności dużych przedsiębiorstw drogowego transportu pasażerskiego, funkcjonujących na terenie Dolnego Śląska, oraz identyfikacja możliwych kierunków dalszego ich rozwoju w celu zwiększenia konkurencyjności świadczonych usług.

## 2. Charakterystyka rynku regionalnych przewozów pasażerskich

Od dłuższego czasu możemy obserwować, że rynek regionalnych przewozów pasażerskich kurczy się. Badania pokazują, iż od początku lat 80. XX wieku systematycznie maleje wielkość przewozów pasażerskich realizowanych transportem kolejowym i samochodowym, a w szczególności zjawisko to dotyczy przewozów regionalnych<sup>3</sup>. Rejestrowane spadki zapotrzebowania w tym sektorze mogą być spowodowane występowaniem czynników, które determinują wielkość popytu zgłaszanego na usługi przewozowe przez pasażerów.

Do podstawowej grupy czynników, wpływających na wielkość popytu na usługi przewozu regionalnego, zaliczyć należy uwarunkowania demograficzne. Czynniki demograficzne mają istotny wpływ na funkcjonowanie rynku regionalnych przewozów pasażerskich, gdyż według danych GUS ponad 53% pasażerów regularnej komunikacji autobusowej korzysta z biletów okresowych (szkolnych i pracowniczych)<sup>4</sup>. Wśród tych elementów, które będą oddziaływać na usługi przewozowe w sposób najbardziej istotny, wymienić należy:

- liczbę ludności w regionie oraz przyrost naturalny i strukturę wiekową,
- rozmieszczenie geograficzne ludności i gęstość zaludnienia,

---

<sup>2</sup> T. Dyr, *Uwarunkowania zmian popytu na rynku regionalnych przewozów pasażerskich*, „Transport Miejski i Regionalny” 2006, nr 3, s. 10-17.

<sup>3</sup> Tamże.

<sup>4</sup> Tamże.



- poziom aktywności zawodowej i strukturę zawodową ludności,
- rozkład dochodów w grupach ludności.

Niekorzystnym czynnikiem demograficznym dla funkcjonowania przedsiębiorstw świadczących usługi przewozów regionalnych jest z pewnością zmniejszająca się liczba urodzeń, a w konsekwencji coraz mniejsza liczba uczniów. Wysoki stopień korelacji występuje również między spadkiem popytu a wzrostem stopy bezrobocia. Oba te czynniki odnoszą się bowiem do dwóch podstawowych grup społecznych korzystających z usług regionalnych przewoźników. W konsekwencji te dwa zjawiska mogą w sposób istotny wpłynąć na spadek popytu w badanym segmencie rynku. Czynnikiem demograficznym przyczyniającym się do wzrostu zapotrzebowania na usługi przewozów regionalnych jest natomiast coraz większa migracja ludności z dużych aglomeracji miejskich do okolicznych mniejszych miejscowości. Zjawisko to dotyczy w dużej mierze małżeństw w wieku 30-45 lat, których dzieci dojeżdżają transportem publicznym do szkół zlokalizowanych w większych ośrodkach miejskich.

Kolejnym elementem wpływającym na popyt na usługi przewozu regionalnego są potrzeby i preferencje przewoźników klientów. Oczekiwania pasażerów względem usługi świadczonej przez regionalny transport pasażerski przybierają postać zgłaszanych postulatów przewoźnikowych, z których do najważniejszych zaliczyć można<sup>5</sup>: niską cenę podróży, szybkość (czas trwania podróży), częstotliwość (krótkie odstępy pomiędzy odjazdami na tej samej trasie), rytmiczność (równomierne odjazdy w różnych relacjach), punktualność (odjazdy zgodnie z rozkładem jazdy), bezpośredniość (podróż bez przesiadek), wygodę podróżowania, dostępność (bliskość do stacji i przystanków), bezpieczeństwo, niezawodność (przybycie do miejsca przeznaczenia w przewidzianym czasie). Priorytet przypisywany poszczególnym postulatowi uzależniony jest od charakteru przewozu i układu przewoźnikowego. W przewozach regionalnych podróżni oczekują przede wszystkim niskich cen, wysokiej częstotliwości, dużej rytmiczności i punktualności. Istotne są również dostępność, bezpośredniość i niezawodność<sup>6</sup>. Tak ustalone priorytety w zakresie realizowanego przewozu sprawiają, że osoby młode lub aktywne zawodowo coraz częściej decydują się na korzystanie z transportu indywidualnego i rezygnację z przewozów transportem publicznym.

Pozytywny wpływ na zainteresowanie usługami firm regionalnego transportu pasażerskiego mają z pewnością zmieniające się postawy społeczne Polaków dotyczące ekologii. Obserwować można bowiem coraz większą świadomość i odpowiedzialność społeczną, przejawiającą się między innymi w korzystaniu z transportu publicznego, którego masowy charakter pozwala ograniczać zanieczyszczanie środowiska naturalnego.

---

<sup>5</sup> S. Miecznikowski i in., *Gospodarowanie w transporcie kolejowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000; M. Cieśla i in., wyd. cyt., s. 27-32.

<sup>6</sup> A. Drewnowski, *Oczekiwania pasażerów a istniejące rozwiązania w zakresie funkcjonowania przewozów regionalnych transportem kolejowym w Polsce*, [w:] *Uwarunkowania zmian w preferencjach klientów transportu*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.

Firmy transportowe przy organizacji przewozów muszą mieć na uwadze specyficzne potrzeby transportowe zgłaszane wobec regionalnego transportu pasażerskiego, a mianowicie:

- masowość,
- koncentrację na ograniczonym przestrzennie obszarze, gdyż przewozy dotyczą zazwyczaj niewielkich średnich odległości podróży,
- powtarzalność – szczególnie w przypadku potrzeb przewozowych związanych z przejazdami pracowniczymi i przejazdami młodzieży w celach edukacyjnych,
- sezonowość dzienną – występowanie tzw. szczytów komunikacyjnych w godzinach poprzedzających moment rozpoczęcia pracy lub zajęć i następujących po ich zakończeniu.

Problematyka zaspokajania potrzeb przewozowych przez transport regionalny stanowi również istotny element tworzonych przez samorządy strategii rozwojowych dla regionu. Władze samorządowe mają coraz większą świadomość, że dostępność publicznej sieci transportu pasażerskiego ma znaczący wpływ na aktywizację życia społeczno-kulturowego, możliwość wyrównania poziomu oświatowego i kulturalnego społeczności lokalnych poszczególnych szczebli samorządności (gmina, powiat, województwo) oraz integrację z sąsiednimi województwami<sup>7</sup>. Oznacza to, że w przypadku zbiorowego transportu pasażerskiego coraz częściej podkreśla się, iż strategia województwa nie może ograniczać się do biernego zaspokajania potrzeb – konieczna jest aktywna polityka, wypełniająca postulaty zrównoważonego rozwoju<sup>8</sup>:

- zapewnienie ludności możliwości korzystania z komunikacji zbiorowej oraz systematyczne podnoszenie jakości tych usług,
- realizacja przewozów w podstawowych relacjach za pomocą transportu szynowego.

Przyjęcie w tworzonych strategiach rozwojowych dla regionu powyższych założeń powoduje coraz większe zmiany na rynku przewozów pasażerskich. Decyzje samorządowe mają bowiem bezpośrednie oddziaływanie na rynek regionalnych przewozów pasażerskich, przez co wpływają również na działalność firm przewozowych.

### **3. Charakterystyka dużych przewoźników z grupy PKS świadczących usługi na rynkach regionalnych**

Przedsiębiorstwa świadczące usługi przewozów regionalnych na terenie Dolnego Śląska można podzielić na dwie grupy:

- 1) duże przedsiębiorstwa należące do grupy PKS, zachowujące wyraźną odrębność od pozostałych przewoźników, oraz

---

<sup>7</sup> *Strategia Rozwoju Transportu Województwa Lubuskiego do roku 2015*, Sejmik Województwa Lubuskiego, Zielona Góra 2004.

<sup>8</sup> T. Nowakowski, *Założenia rozwoju zrównoważonego regionalnego systemu transportowego*, „Eksplatacja i Niezawodność” 2006, nr 1, s. 27-32.

2) prywatni przewoźnicy należący głównie do sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Przedmiotem badań autorów jest przede wszystkim ta pierwsza grupa przewoźników, dlatego też tylko ich charakterystyka zostanie przedstawiona w niniejszym artykule. Autorzy są oczywiście świadomi roli i znaczenia działalności przewoźników prywatnych na rynku regionalnych przewozów pasażerskich, jednak objętość artykułu nie pozwala w sposób kompleksowy rozwinąć tego zagadnienia, z czego wynika ograniczenie prezentowanej charakterystyki jedynie do przewoźników z grupy PKS.

Grupa przewoźników PKS posiada tradycyjną, rozbudowaną i niedostosowaną do współczesnych warunków działania strukturę majątku w zakresie autobusów, zajezdni, zaplecza technicznego, budynków. Tak ukształtowana infrastruktura pozwala jej świadczyć dodatkowo usługi pozaprzewozowe w zakresie np. sprzedaży paliwa, remontów i napraw taboru, diagnostyki, obsługi technicznej i innych. Jednakże tak duży majątek wiąże się z koniecznością ponoszenia wysokich kosztów stałych związanych z płacami pracowniczymi, podatkami, obsługą administracyjną itp. Jednocześnie trudno określić w większości przypadków, czy ta dodatkowa działalność wypracowuje oczekiwaną nadwyżkę finansową, czy też koszty z nią związane powodują „konsumpcję” zysku wypracowanego na usługach przewozowych. Poważnym problemem grupy przewoźników PKS jest przestarzały i nadmiernie zużyty tabor, który zazwyczaj generuje dodatkowe koszty napraw i remontów. Wielkość użytkowanych pojazdów nie odpowiada też zgłaszanemu popytowi. W przypadku przewozów regionalnych najbardziej efektywne jest świadczenie usług przy wykorzystaniu mniejszych aut (np. 18-osobowych), podczas gdy większość pojazdów użytkowanych przez przedsiębiorstwa PKS to autokary o liczbie miejsc siedzących powyżej 40.

Z drugiej jednak strony przewozy realizowane przez przedsiębiorstwa z grupy PKS to bezpieczeństwo i pewność przewozu. W odróżnieniu od małych prywatnych firm przewozowych, przedsiębiorstwa z grupy PKS deklarują, iż w przypadku wystąpienia zdarzenia uniemożliwiającego realizację usługi przez dany pojazd, niezwłocznie w jego miejsce podstawiany jest inny autobus. Również informacje o godzinach odjazdów są łatwo dostępne, w odróżnieniu od informacji o usługach świadczonych przez niektórych prywatnych przewoźników. Mali przewoźnicy prywatni często wręcz nie dysponują rozkładami jazdy, a godziny swoich przewozów ustalają niekiedy telefonicznie. Niestety, jak wynika z analizy skarg zamieszczanych na forach w internecie, niektórym przewoźnikom zdarza się nie realizować zaplanowanych kursów (nawet tych potwierdzonych telefonicznie), gdyż „coś im wypadło”. Stąd poziom pewności realizacji usług świadczonych przez dużych przewoźników jest dużo wyższy.

Usługi przewozowe świadczone są zgodnie z ustalonym harmonogramem i trasą przewozu. Kierowca nie ma możliwości modyfikacji „na bieżąco” realizowanej trasy według uznania, chyba że warunki drogowe uniemożliwią poruszanie się zgodnie z przyjętymi ustaleniami. Warto również zauważyć, iż niejednokrotnie do przystanków położonych z dala od popularnych tras przewozowych docierają je-

dy nie autobusy przedsiębiorstw z grupy PKS, gdyż przewoźnicy prywatni uznają te lokalizacje już za nierentowne. Przedsiębiorstwa PKS zabezpieczają także miejsca oczekiwania podróżnych na pojazd, np. dworce bądź przystanki autobusowe. Stanowi to dla tych przedsiębiorstw dodatkowy koszt stały, jednak dla pasażerów oznacza to większy komfort oczekiwania.

#### 4. Analiza SWOT dla przewoźników z grupy PKS realizujących przewozy regionalne

Przedmiotem badań autorów jest ocena działalności dużych przewoźników z grupy PKS. W tym celu autorzy przeprowadzili analizę SWOT. Określenie obecnych atutów i ograniczeń dużych przewoźników, jak również analiza zmieniających się warunków rynkowych i otoczenia pozwoli autorom w kolejnym kroku wyznaczyć proponowane badanym przedsiębiorstwom kierunki zmian, pozwalające umocnić ich pozycję konkurencyjną na obsługiwanym obszarze.

**Tabela 1.** Analiza SWOT dla przewoźników z grupy PKS

<p><b>Mocne strony</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– długa obecność na rynku i bogate doświadczenie</li> <li>– posiadanie wszelkich zezwoleń na linie i trasy przewozowe oraz łatwość i doświadczenie w ich zdobywaniu</li> <li>– stała i znana grupa klientów, którą można rozwijać i stymulować</li> <li>– posiadanie własnego taboru oraz dodatkowej infrastruktury procesu (dworce, zajezdnie, stacje paliw itp.)</li> <li>– zdolność kredytowa, która przekłada się na możliwość finansowania inwestycji</li> </ul>	<p><b>Słabe strony</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– brak przekształceń własnościowych w części dużych przedsiębiorstw przewozowych w grupie PKS</li> <li>– silne związki zawodowe</li> <li>– stary tabor</li> <li>– brak szybkiej reakcji na zmiany rynku</li> <li>– brak elastyczności działania</li> <li>– wysoka średnia wieku kierowców autokarów i kadry kierowniczej różnych szczebli zarządzania</li> <li>– wysokie koszty działalności</li> </ul>
<p><b>Szanse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– rozwój rynku przewozów nieregularnych</li> <li>– wzrost przepływów turystycznych</li> <li>– outsourcing obsługi zbiorowej imprez turystycznych, konferencji</li> <li>– powolna dekapitalizacja gimbusów szkolnych, a co za tym idzie, możliwość udziału w przetargach na dowóz dzieci i młodzieży do szkół</li> <li>– programy unijne (np.: wycieczki zawodowcnawcze dla szkół zawodowych)</li> <li>– wzrost znaczenia komunikacji zbiorowej w polityce ekologicznej państwa i regionu</li> <li>– rosnące ceny paliw, zachęcające mniej zamożnych obywateli do korzystania z transportu publicznego</li> <li>– bardzo słaba pozycja PKP, a co za tym idzie, spory rynek przewozowy, o który należy walczyć</li> </ul>	<p><b>Zagrożenia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– silna i rosnąca konkurencja ze strony małych przewoźników</li> <li>– powolne odzyskiwanie pasażerów przez PKP (inwestycje marszałka województwa w koleje dolnośląskie oraz PKP Przewozy Regionalne) <ul style="list-style-type: none"> <li>– uruchamianie linii szynobusowych</li> </ul> </li> <li>– kurczący się rynek (wzrost liczby samochodów, niż demograficzny w szkołach)</li> <li>– rozwój infrastruktury drogowej (większa liczba dróg szybkiego ruchu), ułatwiająca szybkie przemieszczanie się transportem własnym</li> <li>– rosnące ceny paliw wymuszające wzrost cen biletów</li> <li>– rosnące wymogi formalne w uzyskaniu uprawnień kierowcy zawodowego</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione wyniki analizy SWOT ujawniają, iż liczba wyróżnionych mocnych i słabych stron dużych przewoźników równoważy się. Podobnie jest w przypadku analizy warunków otoczenia. W takiej sytuacji przedsiębiorstwa z grupy PKS muszą przyjąć bardzo twarde zasady przeprowadzanych zmian, aby móc w niedługim czasie ograniczyć liczbę swoich słabych stron i w pełni wykorzystać potencjał oferowany przez otoczenie. Podstawą wprowadzanych działań usprawniających jest jednak modyfikacja obecnie obowiązującego modelu biznesowego.

## **5. Przyszłe kierunki rozwoju dużych przewoźników**

Przedsiębiorstwa transportu zbiorowego, aby utrzymać się na dzisiejszym rynku transportowym, muszą szybko reagować na konkurencję pojawiającą się na rynku usług transportowych oraz na wzrost wymagań i oczekiwań pasażerów. Pierwszym kierunkiem prowadzonych usprawnień musi być w związku z tym zwiększenie elastyczności działania dużych firm przewozowych, które bardzo często proces decyzyjny realizują jeszcze zgodnie z „urzędowym trybem” obowiązującym w poprzednim ustroju. Jednocześnie większa elastyczność powinna być powiązana z otwarciem się menedżerów tych firm na nowe możliwości, jakie oferuje im otoczenie i obecne warunki prowadzonej działalności. Uwzględniając powyższe wytyczne, autorzy przygotowali kilka propozycji zmian, jakie powinny być wprowadzone przez dużych przewoźników z grupy PKS. Proponowane modyfikacje mają charakteru nie rewolucyjny, lecz raczej operacyjny, jednak ich atutem jest fakt, iż są możliwe do realizacji w stosunkowo niedługim czasie.

1. Nowe usługi dodatkowe świadczone w ramach przewozów regionalnych. Podniesienie komfortu podróżowania poprzez udostępnienie dodatkowych usług, jak np. internet WiFi w autokarach, sprawi, że duża część podróżujących do pracy, ale również uczniów szkół średnich i wyższych, świadomie wybierze przewoźnika z grupy PKS.

2. Wprowadzenie cen promocyjnych na wybrane przewozy poza godzinami szczytu komunikacyjnego. W przypadku przewoźników regionalnych częsty problem stanowią przewozy, które w jedną stronę realizowane są poza godzinami szczytu komunikacyjnego, przez co liczba pasażerów jest niewielka, natomiast w drugą w godzinach największego przepływu pasażerów. Przewozy te charakteryzują się więc wysoką rentownością wyłącznie w jedną stronę. Aby zwiększyć ich efektywność autorzy proponują wprowadzić ceny promocyjne na wybrane kursy. Zapewni to generowanie przychodów na trasie w obu kierunkach.

3. Elastyczne dostosowywanie cen do ofert innych przewoźników obsługujących wybrane trasy. Większość prywatnych przewoźników stosuje metodę „punktowej” konkurencji cenowej. Oznacza to, że obniża w sposób istotny ceny biletów jedynie na wybranych trasach, tak aby podróżni nabrali przekonania, że dany prze-

woźnik jest najtańszy. Takie reguły gry rynkowej wymuszają, aby również duzi przewoźnicy elastycznie dopasowywali swoją ofertę cenową do istniejących warunków. W przypadku tras obsługiwanych przez liczną grupę przewoźników prywatnych należy rozpatrywać możliwość obniżenia ceny biletu, natomiast tam, gdzie tej konkurencji nie ma, można utrzymywać skalkulowane oferty przewozowe.

4. Koordynacja godzinowa i cenowa rozkładu jazdy z innymi przewoźnikami z grupy PKS (ewentualnie wybranymi przewoźnikami prywatnymi). Silną stroną przewoźników z grupy PKS jest fakt, iż stanowią pewną współpracującą ze sobą wspólnotę. Należy więc te więzi wykorzystać, aby zwiększyć atrakcyjność przygotowywanej oferty przewozowej. Koordynacja przewozów wzajemnie się uzupełniających, jak również oferowanie pewnych zbiorczych biletów ułatwiających proces zmiany pojazdu czy też umożliwiających obniżkę globalnego kosztu przewozu pozytywnie wpłynie na zwiększenie konkurencyjności tej grupy przewoźników. Możliwe jest również pójście o krok dalej i próba koordynacji godzin rozkładu jazdy z przyjazdami i odjazdami pociągów – wykorzystanie bliskiej lokalizacji dworców autobusowych ze stacjami kolejowymi, np. we Wrocławiu. Możliwe to jednak byłoby jedynie w przypadku łączenia przewozów na trasie regionalnej z wybranymi, popularnymi przewozami na przykład krajowymi lub międzynarodowymi.

5. Pozyskiwanie zleconych kontraktów, gwarantujących regularny przewóz oraz stały poziom dochodu. Oprócz oferty przewozów realizowanych według rozkładów jazdy skierowanych do indywidualnych konsumentów, przedsiębiorstwa z grupy PKS powinny dążyć do pozyskiwania zleceń na przewozy pracownicze realizowane w oparciu o kontrakty z przedsiębiorstwami. Działania takie pozwolą pozyskać dodatkowe źródło dochodu, umożliwiając pokrycie części ponoszonych kosztów stałych, a przez to obniżenie ceny usług świadczonych dla odbiorców indywidualnych.

6. Pozyskiwanie kontraktów na usługi zlecone w postaci wynajmu autokarów. Jednorazowe umowy o wynajem pojazdów, mimo nieregularnego charakteru, mogą stanowić istotny element przychodów pozyskiwanych z prowadzonej działalności przedsiębiorstw z grupy PKS oraz pozytywnie wpłynąć na efektywność wykorzystania posiadanego taboru autokarów.

Przedstawione powyżej propozycje powinny być jedynie punktem wyjścia do dalszych zmian wprowadzanych w organizacji i realizacji przewozów regionalnych przez dużych przewoźników. Kolejnym bardzo ważnym krokiem będzie z pewnością ograniczanie i wymiana przestarzałej lub zbędnej infrastruktury (pojazdy, przystanki, bazy remontowe i diagnostyczne itp.) oraz inwestowanie w nowy tabor, w modernizację posiadanych obiektów, w nowe rozwiązania technologiczne. Aby to jednak było możliwe, konieczna jest zmiana mentalności pracowników oraz modyfikacja sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, co u wielu dużych przewoźników ma już miejsce.

## 6. Podsumowanie

Zmiany u dużych przewoźników powinny iść przede wszystkim w kierunku wyspecjalizowania się w określonej działalności odpowiadającej danemu regionowi. Niektórzy przedstawiciele grupy PKS są świadomi, iż bez dostosowania się do obecnych warunków funkcjonowania ich pozycja konkurencyjna będzie stale osłabiana. Propozycje przedstawione powyżej spotykają się w większości dużych przedsiębiorstwach przewozowych z akceptacją, a nawet obserwować można już pierwsze działania na rzecz ich realizacji.

1. PKS Tour Jelenia Góra na trasie Jelenia Góra – Wrocław w godzinach 9.50 oraz 18.15 realizował nierentowne przewozy, gdyż liczba pasażerów był niewielka. Autokary do Wrocławia jeździły prawie puste, natomiast w kursie powrotnym były całkowicie wypełnione. Wprowadzono cenę promocyjną na te przewozy (50-procentowa ulga handlowa), co spowodowało, iż obecnie przewozy w tych „nieatrakcyjnych” godzinach mają obłożenie na poziomie 75-95%.

2. Ten sam przewoźnik (PKS Tour Jelenia Góra) coraz częściej pozyskuje kontrakty na usługi zlecone w postaci wynajmu autokarów, obsługi konferencji, rajdów oraz szeroko rozumianej turystyki grupowej, co pozwala zwiększać globalne przychody.

3. PKS Lubin poprzez lepszą organizację rozkładu jazdy, dopasowanego do godzin pracy kopalni, pozyskał dużą liczbę pasażerów wśród górników (przewozy górnicze).

4. PKS Świdnica zdobył silną pozycję jako przewoźnik w regionie świdnicko-wałbrzyskim, który realizuje zadania zlecone przez gminy i samorządy (np. dowóz dzieci do szkół, dowozy pracownicze, zadania zlecone). Obecnie 70% dochodów tej firmy pochodzi spoza przewozów realizowanych według rozkładu jazdy.

Podstawową kompetencją, którą muszą pozyskać przewoźnicy z tej grupy, jest umiejętność elastycznego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe. Jednocześnie konieczna jest zmiana obowiązującego modelu biznesowego. Przedsiębiorstwa te powinny ukierunkowywać swoje działania na pozyskiwanie coraz większej liczby kontraktów i zwiększanie udziału procentowego usług świadczonych poza tzw. rozkładem jazdy. Tylko w ten sposób będą one mogły zwiększyć efektywność działania, a przez to podnieść swoją pozycję konkurencyjną na obsługiwanym rynku.

## Literatura

- Cieśla M., Gąska D., Opasiak T., *Preferencje pasażerów transportu zbiorowego na terenie aglomeracji śląskiej*, „Transport Miejski i Regionalny” 2010, nr 9.
- Drewnowski A., *Oczekiwania pasażerów a istniejące rozwiązania w zakresie funkcjonowania przewozów regionalnych transportem kolejowym w Polsce*, [w:] *Uwarunkowania zmian w preferencjach klientów transportu*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.

- Dyr T., *Uwarunkowania zmian popytu na rynku regionalnych przewozów pasażerskich*, „Transport Miejski i Regionalny” 2006, nr 3.
- Miecznikowski S., Tłoczyński D., Wołek M., *Gospodarowanie w transporcie kolejowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.
- Nowakowski T., *Założenia rozwoju zrównoważonego regionalnego systemu transportowego*, „Eksploatacja i Niezawodność” 2006, nr 1.
- Strategia Rozwoju Transportu Województwa Lubuskiego do roku 2015*, Sejmik Województwa Lubuskiego, Zielona Góra 2004.

## COMPETITIVENESS OF BIG HAULIERS FROM PKS GROUP IN REGIONAL PASSENGER TRANSPORT

**Summary:** Demographic low, changes in customers' preferences, ever growing competition – these are the changes that regional passenger transport market faces. As the result of the above mentioned changes big transport companies start losing market position when competing with small and medium-size companies. The authors of this paper, basing on the market research, have suggested some basic courses of action to improve the operations of big carriers. The suggested alterations will allow to increase the competitiveness of services for individual customers offered by these companies.

**Keywords:** competition, carriers market, regional passenger transport, big passenger transport companies.