

Wpływ konkurencji na działalność Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Spółka z o.o.

Stanisław Gemra

Przedmiotem artykułu jest analiza wpływu konkurencji na działalność usług transportowych realizowanych przez Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Spółka z o.o. w latach 2007 - 2010. Szczególną uwagę zwrócono na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa, dzięki którym będzie ona mogła realizować nową rzeczywistość ekonomiczną. W znacznym stopniu, działanie przedsiębiorstwa opiera się na rywalizacji z innymi podmiotami transportowymi i budowaniu strategii w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku transportowym. Syntetycznej analizie poddano wielkość przychodów, zysk netto oraz strukturę wiekową i ilość zakupionych autobusów wraz z ilością przewiezionych pasażerów przez badane przedsiębiorstwo. Ukazano również strategię rozwoju spółki na lata 2012 - 2015.

Artykuł recenzowany zgodnie z wytycznymi MNiSW

data zgłoszenia do redakcji: 18.06.2012

data akceptacji do druku: 09.08.2012



doc. dr inż. Stanisław
Gemra
stgemra@poczta.onet.pl

Działania przedsiębiorstw w warunkach globalnego, liberalnego rynku światowego, na którym nie ma przeszkód (w postaci interwencyjonistycznych działań poszczególnych państw) w lokowaniu produktów, usług, powodują ostrą walkę konkurencyjną między przedsiębiorstwami, której celem dla jednych jest zajęcie jak największej części tego rynku, dla innych zaś utrzymanie się na nim [6].

Konkurencja, zdaniem Jana W. Bossaka jest: „istotnym elementem gry rynkowej, rywalizacji, która z jednej strony wspiera postęp ekonomiczny, a z drugiej sprzyja harmonizacji interesów przedsiębiorców, pracowników, inwestorów z interesem konsumentów”.

Sukces przedsiębiorstwa, postrzegany, jako zdobycie trwałej pozycji rynkowej i zapewnienie sobie korzystnych warunków dla rozwoju, zależy w dużej mierze od jego siły konkurencyjnej. Może się to odbywać poprzez stworzenie unikalnego produktu, wybór luki rynkowej, czy dostosowanie oferty do szczególnych cech określonej grupy klientów [1].

Analiza konkurencyjności przedsiębiorstwa umożliwia znalezienie takiej jego pozycji na rynku, w której może ono najbardziej bronić się przed ujemnym oddziaływaniem konkurentów, a zarazem wpływać na nich w pożądanym przez siebie sposób. Poprawę konkurencyjności można inaczej określić, jako dążenie do zdobycia i umocnienia przewagi konkurencyjnej [4].

Transport jest usługą charakteryzującą się popytem komplementarnym, który zaspokajany jest przez wielu przewoźników o ograniczonym dostępie do informacji rynkowej, co powoduje, że konkurencja na tym rynku jest bardzo ostra, a stopa zysku stosunkowo niska i niepewna.

Konkurencyjność przedsiębiorstw transportowych m.in. jest uzależniona od posiadanego wyposażenia technicznego. Na jakość posiadanych środków transportowych wpływ ma sytuacja finansowa przedmiotowych firm, a także ich zdolność kredytowa. Te zaś uwarunkowania uzależnione są od koniunktury panującej w gospodarce. Przedsiębiorstwa transportowe rozbudowują swój potencjał komunikacyjny wówczas, gdy widzą potrzebę takiej rozbudowy i jest to dla nich opłacalne. Jednak w przypadku spadku pasażerów, a więc i spadku koniunktury, przedsiębiorstwa konkurują o mniejszą ilość ładunku czy liczbę pasażerów. Ta konkurencja najczęściej ma charakter cenowy, a co się z tym wiąże - powoduje spadek wpływów do firm. Taka sytuacja nie sprzyja odbudowie zdolności transportowych czy wymianie taboru [5].

Transport pasażerski ma przede wszystkim duży wpływ na sieć osadniczą, kształt urbanistyczny miast i osiedli, poziom i styl życia ludności oraz rozwój współczesnej cywilizacji. Dogodne połączenia komunikacyjne sprzyjają lokalizacji i rozwojowi przestrzennemu miast i gmin. Rozwój zbiorowego transportu pasażerskiego wpływa na zwiększenie przejazdów do pracy i szkół oraz przejazdów rekreacyjnych.

Od zastosowanych rozwiązań komunikacyjnych zależy czas przejazdu oraz komfort podróży. Transport jest zbiorem sektorów gospodarki, wyróżnionych z uwagi na spełnione funkcje. Nie ma on cech przesądzających o istotnej odrębności działania siły rynkowej, stąd też do sektorów transportowych można odnieść ogólny model branży M.E. Portera [7].

Charakterystyka działalności przedsiębiorstwa komunikacji samochodowej w Bydgoszczy spółka z o.o.

Przedmiotem działalności Spółki jest:

- międzynarodowy i krajowy transport drogowy osób i ładunków,
- transport pasażerski i miejski,
- obsługa i naprawa pojazdów mechanicznych,
- usługi diagnostyczne i rejestracja pojazdów w Okręgowej Stacji Kontroli Pojazdów,
- sprzedaż detaliczna paliw,
- spedycja towarów,
- usługi biura podróży,
- wynajem autobusów i pojazdów ciężarowych oraz nieruchomości.

Główna siedziba Spółki mieści się w Bydgoszczy od 1945 roku, z dniem 1 marca 2002 roku z dotychczasowej bazy Przedsiębiorstwa Państwowej Komunikacji Samochodowej powstało Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej Spółka z o.o.

Komunikacja regularna wykonywana przez Spółkę stanowi większość przewozów i jest realizowana w oparciu o posiadane zezwolenia właściwego urzędu samorządu terytorialnego oraz Ministerstwa Transportu, budownictwa i gospodarki morskiej, obejmujące swym zakresem regularne przewozy krajowe, a także przewozy ładunki na terenie całej Unii Europejskiej.

Spółka wykonuje następujące rodzaje przewozów w ramach skoordynowanego rozkładu jazdy:

- lokalne i regularne – dla dziewięciu powiatów: bydgoskiego, nakielskiego, świeckiego, żnińskiego, grudziądzkiego, chełmińskiego, sępoleńskiego, toruńskiego i inowrocławskiego;
- połączenia międzyregionalne w relacjach: Bydgoszcz – Kołobrzeg, Bydgoszcz – Warszawa, Bydgoszcz – Szczecin, Bydgoszcz –

– Białystok oraz przez czterdzieści jeden miast na poszczególnych liniach komunikacyjnych.

Dodatkowa działalność Spółki:

- CARGO SERVIS – przewóz ładunków na terenie całej UE,
- spedycja – organizowanie dostaw wewnątrzwspólnotowych, przewozów eksportowych i importowych, a także łączonych,
- parking TIR,
- magazynowanie – dysponuje magazynem klasy A, może przyjąć do 3000 europalet, a także ma możliwości przepakowywania i konfekcjonowania,
- okręgowa Stacja Kontroli Pojazdów,
- stacja paliw (Bydgoszcz, Nakło nad Notecią, Świecie),
- auto serwis,
- auto holowanie,
- wynajem powierzchni.

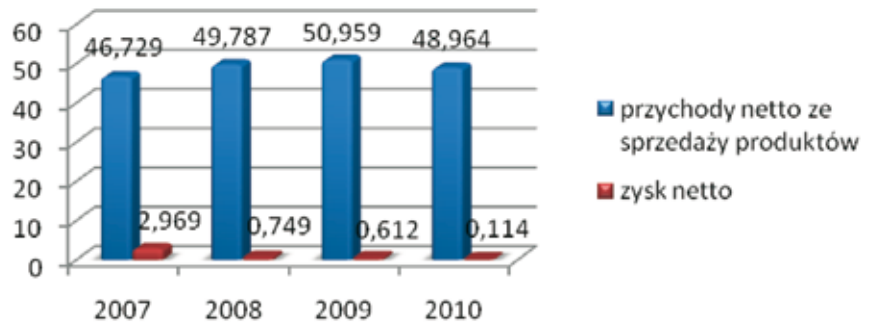
Wielkość przychodów i zysku netto badanego przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Spółka z o.o. w latach 2007 – 2010 znajduje się w dostatecznej sytuacji finansowej. Przychody od roku 2007 do 2009 wzrosły o 4 mln 230 tys. zł, co stanowi 9% wzrostu przychodów. Natomiast zysk netto od roku 2007 sukcesywnie zmniejszył się z 2 mln 969 tys. zł do 114 tys. zł w roku 2010, co stanowi 2599% mniej. Sprawia to, że zarządzanie płynnością staje się bardziej trudne, a informacje płynące ze wskaźników analizy finansowej są wręcz kluczowe przy podejmowaniu decyzji. Należy zwrócić uwagę, iż zmniejszenie zysku netto w 2010 roku podyktowane jest spadkiem przychodów o 1 mln 955 tys. zł. Wykres 1 przedstawia poziom przychodów oraz wynik finansowy netto.

Można stwierdzić, że główne przyczyny spadku przychodów w 2010 r. to przede wszystkim rosnąca konkurencja na rynku przewozów pasażerskich, spadek liczby podróży oraz wzrost kosztów zmiennych spowodowany stale rosnącymi cenami oleju napędowego.

Szczególną uwagę w działalności Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Sp. z o.o. poświęcono strukturze taboru autobusowego. W tabeli 1 przedstawiono strukturę zakupu i stanu taboru autobusowego w Przedsiębiorstwie Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Sp. z o.o. w latach 2007 – 2010.

W analizowanym okresie liczba eksploatowanych autobusów waha się od 200 w 2007 do 180 w 2010 r. Na przełomie lat 2007 i 2008 wyeliminowano 13 ponad dwudziestoletnich autobusów. W latach 2008 i 2009 skasowano 10 następnych autobusów. Należy zauważyć, że Zarząd Spółki przyjął prawidłową strategię zarządzania taboru autobusowym w celu podniesienia standardu jakości wykonywanych usług, a tym samym przeciwstawiając się konkurencji na rynku transportowym.



1. Wielkość przychodów i zysku netto Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Sp. z o.o. w latach 2007 – 2010 (w mln zł). Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Sp. z o.o.

Tab. 1: Struktura wiekowa taboru autobusowego wraz z ilością zakupionego taboru autobusowego w Przedsiębiorstwie Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Sp. z o.o. w latach 2007 – 2010

Lp.	Liczba autobusów	Lata			
		2007	2008	2009	2010
1.	Przedział wiekowy autobusów	73	74	80	71
2.	Przedział wiekowy autobusów od 10 – 20 lat	102	107	111	107
3.	Przedział wiekowy powyżej 20 lat	25	12	2	2
4.	Ogółem (sztuk)	200	193	193	180
5.	Ilość autobusów zakupionych przez Spółkę (sztuk)	34	12	15	8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Sp. z o.o.

Zarząd Spółki w latach 2007 – 2010 dokonał zakupu 69 sztuk nowoczesnych autobusów, które w obliczu rosnącej konkurencji na rynku przewozowym, nie będą odbiegać standardem i jakością od taboru prywatnych przewoźników. W procentowym ujęciu sumując badane lata, stanowi to 36% wymiany taboru autobusowego do stanu ogółem w przedsiębiorstwie.

Z wykresu 2 wynika, że wielkość nakładów na odbudowę z zakup nowych autobusów w przedsiębiorstwie sukcesywnie się zmniejsza. W roku 2007 kwota nakładu na zakup środków trwałych wynosiła 11 mln 23 tys. zł, a już w roku 2010 kwota ta wynosiła 6 mln 632,2 tys. zł. Jest to zjawisko niepokojące, które powinno zwrócić uwagę Zarządu Spółki na pozyskiwanie dodatkowych środków, z których można byłoby sfinansować zakup większej ilości nowego taboru w latach 2011 – 2015.

Wpływ konkurencji na dynamikę ilości przewożonych pasażerów przez badane przedsiębiorstwo

Podstawowym przedmiotem działalności Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Sp. z o.o. jest krajowy pasażerski transport rozkładowy i pozarozkładowy.

Przedsiębiorstwo, aby przetrwać i utrzymać się na rynku musi umieć przewidywać i trafnie oceniać swoją sytuację, tj. zdolność

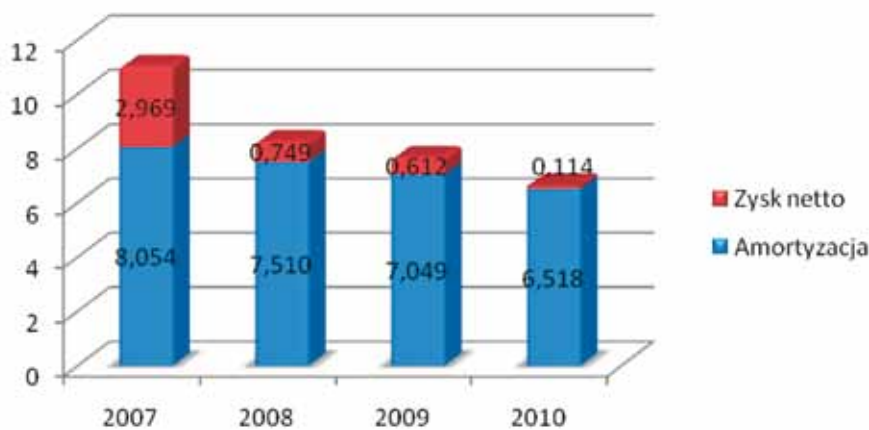
efektywnego działania i zdolność rozwoju w stale zmieniającym się otoczeniu, a także ciągle podejmować decyzje redukcji linii komunikacyjnych nierentownych, aby uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku.

Konkurencja na rynku zawsze działa w kierunku pozyskiwania co raz większej ilości pasażerów.

Natomiast wiodącym zagadnieniem wzajemnego dopasowania się popytu i podaży na rynku przewozów pasażerskich staje się ich aspekt ekonomiczny: zgodność pomiędzy akceptowanym przez społeczeństwo kosztem nabycia usługi, a dopuszczalnym przez cele przedsiębiorstwa transportowego poziomem wynagrodzenia za wykonywane usługi. Produkcja usług regularnych przewozów pasażerskich uznawana jest za niskorentowną bądź też deficytową [3].

Wpływ silnej konkurencji na rynku usług pasażerskich badanego przedsiębiorstwa przedstawia tabela 2.

Z tabeli 2 wynika, że w każdej strukturze komunikacji regularnej przedsiębiorstwo na przełomie lat 2007 – 2010 zanotowało spadek pasażerów, w tym największy w komunikacji regularnej z biletami miesięcznymi pracowniczymi w ujęciu procentowym -27,5%. W związku z przedstawioną dynamiką ilości przewożonych pasażerów ogółem w badanym przedsiębiorstwie należy stwierdzić, że liczba przewożonych pasażerów systematycznie spada, co podyktowane jest mniejszą



2. Wielkość nakładów na środki trwałe (amortyzacja + zysk netto) na autobusy w Przedsiębiorstwie Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Sp. z o.o. w latach 2007 – 2010 (w mln zł).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Sp. z o.o.

Tab.2: Dynamika ilości przewożonych pasażerów w badanym Przedsiębiorstwie Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Sp. z o.o. w latach 2007 – 2010

Lp.	Liczba pasażerów (w tys.)	Lata							
		2007	Dynamika w %	2008	Dynamika w %	2009	Dynamika w %	2010	Dynamika w % 2010/2007
1.	Komunikacja regularna z biletami jednorazowymi	4500	-8,5%	4120	-8,8%	3761	-7,4%	3483	-22,6%
2.	Komunikacja regularna z biletami miesięcznymi pracowniczymi	1510	-12,6%	1320	-8,3%	1211	-10%	1095	-27,5%
3.	Komunikacja regularna z biletami miesięcznymi szkolnymi	4190	-8,4%	3840	-11,2%	3413	-7,1%	3171	-24,4%
4.	Ogółem	10200	-9,1%	9280	-9,65%	8385	-7,6%	7749	-24,1%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Sp. z o.o.

sprzedaż biletów jednorazowych, miesięcznych i szkolnych. Sytuacja ta spowodowana jest tym, że część pasażerów korzysta z własnych środków komunikacji oraz innych przewoźników transportu zbiorowego.

Na przełomie lat 2007–2010 ilość przewiezionych pasażerów przez Spółkę, zmniejszyła się o 1 mln 815 tys. W związku z powyższym nasuwa się konkluzja o stale rosnącej konkurencji na rynku przewozowym, która niewątpliwie ma wpływ na ilość podróży przewożonych przez Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Sp. z o.o.

Strategia rozwoju Spółki w latach 2012–2015

Nadrzędnym celem realizacji strategii rozwoju przez Zarząd Spółki będzie dalsze osiąganie dodatnich wyników finansowych poprzez:

- ścisłą kontrolę kosztów zmiennych,
- oszczędności kosztów z tytułu wprowadzenia zakupu materiałów i części zamiennych w myśl ustawy o zamówieniach publicznych,
- restrukturyzacja zatrudnienia na stanowiskach nierobotniczych,

- minimalizacja zapasów magazynowych,
- kształtowanie elastycznych cen biletów, uwzględniając ceny innych przewoźników konkurencyjnych na rynku transportowym,
- prowadzenie rabatów na wynajmy turystyczne i inne okolicznościowe.

Dostosowanie standardu i asortymentu usług dla potrzeb klientów realizowane przez:

- likwidację linii komunikacyjnych w tym kursów nierentownych,
- zakup nowych środków transportowych (busów, autobusów) i urządzeń podnoszących standard usługi transportowej,
- uwzględnienie potrzeb klientów i pasażerów,
- ciągła ekspozycja plakatów reklamowych na dworcach autobusowych,
- ekspozycja plakatów reklamowych w autobusach komunikacji miejskiej i regionalnej,
- ekspozycja reklam zewnętrznych na autobusach,
- ekspozycja ulotek reklamowych na dworcach autobusowych i w autobusach,
- systematyczne wdrażanie elektronicznej sprzedaży biletów.

W celu zwiększenia wpływów z przewozów pasażerskich Zarząd Spółki musi ciągle

realizować strategię rozwoju Spółki i wdrażać ją etapami do realizacji.

Zakończenie

Przedsiębiorstwo, aby być konkurencyjne, musi wykonywać nie tylko względnie wysoką produktywność, sprawność i efektywność organizacyjną, ale także takie cechy jak elastyczność, przedsiębiorczość i innowacyjność. Dla Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Sp. z o.o., zdobycie przewagi konkurencyjnej na przepełnionym rynku przewozów pasażerskich jest celem nadrzędnym.

Z przeprowadzonych badań w Przedsiębiorstwie Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Sp. z o.o., można stwierdzić, że Zarząd Spółki prowadzi w sposób nowoczesny swoją działalność w różnych obszarach, aby uzyskać przewagę lub ograniczyć częściowo działanie konkurencji na rynku transportowym. Biorąc pod uwagę cele strategii rozwoju Spółki, można stwierdzić, że Zarząd będzie nadal harmonizował główne funkcje przedsiębiorstwa, aby pozyskać jak największą ilość pasażerów w celu powiększenia wartości przedsiębiorstwa. ◀

Materiały źródłowe

- [1] Białasiewicz M.: Wybrane problemy wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, [w:] Borowiecki R. (red) Restrukturyzacja a poprawa efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1998.
- [2] Dane z Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej w Bydgoszczy Sp. z o.o.
- [3] Gemra S.: Organizacja i Zarządzanie Współczesnym Przedsiębiorstwem Transportowym. Wybrane Problemy Teorii i Praktyki, Wydawnictwo PWSZ w Jarosławiu, Jarosław 2010.
- [4] Gulski B.: Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa w procesie jego restrukturyzacji [w:] Borowiecki R. (red) Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1997.
- [5] Kwarciński T.: Konkurencyjność przedsiębiorstw transportowych regionu zachodniopomorskiego, [w:] Problemy transportu i logistyki, nr 2, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 393, Szczecin 2006.
- [6] Olszewska B.: Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- [7] Porter M.E.: Strategia konkurencji, PWE, Warszawa 1982.