

**Tomasz Budzik\***

## **Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej jako przykład grupy strategicznej**

### **Wstęp**

Przełom lat 80. i 90. XX wieku to okres transformacji systemowej w Polsce ukierunkowanej na budowę wolnego rynku. Przedsiębiorstwa, które nie dostosowały się do nowych warunków, znalazły się w trudnej sytuacji. Jednym z rozwiązań tego problemu była ich prywatyzacja. Jednak do dnia dzisiejszego istnieją przedsiębiorstwa, które nie zostały poddane temu procesowi i charakteryzują się nieefektywną strategią działania. Należą do nich m.in. Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej należące do sektora publicznego [Budzik, 2013, s. 550–551].

Każde przedsiębiorstwo chcące prawidłowo funkcjonować na rynku musi stale walczyć z trudnościami, jakie spotyka na swojej drodze. Jego niezakłócona działalność zależy w dużej mierze od poprawnego dostosowania się do zmiennego otoczenia, na którego kształt wpływa m.in. konkurencja w sektorze. Aby poprawnie zidentyfikować formę walki konkurencyjnej w sektorze, należy określić grupy strategiczne, jakie w nim występują.

Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytanie badawcze: czy Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej należące do sektora publicznego można zakwalifikować do jednej grupy strategicznej? Aby odpowiedzieć na to pytanie, należy dokonać analizy tychże przedsiębiorstw i wskazać na podobieństwa, jakie między nimi występują. W tym celu wykorzystano wiele różnorodnych źródeł informacji i zastosowano następujące metody badawcze: studium przypadku, metodę statystyczną i metodę porównawczą.

### **1. Wybrane aspekty koncepcji grup strategicznych**

Dynamiczny rozwój zarządzania strategicznego trwa nieustająco już od kilkudziesięciu lat. W okresie tym powstało wiele idei, poglądów i podejść, tak teoretycznych, jak i badawczych w zakresie tej dyscypliny naukowej. Za jeden z ważniejszych etapów w kształtowaniu się dzisiejszej postaci zarządzania strategicznego można uznać lata 70. i 80. XX wieku. W okresie tym narodziło się podejście pozycyjne do strategii przedsiębiorstwa [Budzik, Zachorowska, 2016, s. 92–94; Danielak, Frankowska, 2017, s. 14].

\* Dr inż., Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, ul. J.H. Dąbrowskiego 69, 42-201 Częstochowa, tomasz.budzik@wz.pcz.pl

Po raz pierwszy problematyką grup strategicznych zajęli się oddzielnie M.S. Hunt i H.H. Newman [Gajdzik, Jama, 2010, s. 99]. Jednak to M.E. Porter z Harvard Business School jako pierwszy zauważył słuszność wykorzystania wiedzy na temat sektora przedsiębiorstwa w celu analizy jego rentowności i rozwinął tę koncepcję. W owym czasie również firma Boston Consulting Group podjęła badania nad oddziaływaniem udziału przedsiębiorstw w rynku na ich koszty i zyski [Urbanowska-Sojkin, 2011, s. 100].

W połowie lat 70. XX wieku narodziła się koncepcja grup strategicznych, która stale jest rozwijana do dnia dzisiejszego i jest jedną z najpopularniejszych metod analizy sektorowej. Jako podstawę jej powstania można wskazać zakwestionowanie idei grup tradycyjnych mówiących, że rywalizacja rozgrywa się między wszystkimi przedsiębiorstwami w sektorze. Koncepcja ta podważa klasyczne podejście do konkutowania z powodu zbyt rozległego i trudnego do bliższego poznania obszaru rywalizacji i tym samym jego oceny [Porter, 1994, s. 140–141].

W koncepcji tej zaproponowano, aby spojrzeć na sektor z perspektywy grup strategicznych, które charakteryzują się największym natężeniem konkurencji [Daniluk, 2015, s. 147]. Jedną z najbardziej rozpowszechnionych w literaturze przedmiotu definicji grupy strategicznej jest ta sformułowana przez M.E. Portera mówiąca, że grupę strategiczną tworzą przedsiębiorstwa w sektorze stosujące tę samą lub podobną strategię według wymiarów strategicznych [Porter, 1994, s. 140].

Podstawą zdefiniowania grupy strategicznej w sektorze jest zidentyfikowanie istotnych zmiennych strategicznych różniących firmy w sektorze oraz określenie grup najważniejszych konkurentów tychże firm. Drugim etapem jest segregacja badanych firm poprzez wartości strategicznych zmiennych i połączenie ich w odpowiednie grupy [Obłój, 2014, s. 227].

Każdą grupę strategiczną można wyróżnić poprzez charakterystyczne cechy, do których można zaliczyć [Stonehouse i inni, 2001, s. 71; Johnson i inni, 2010, s. 70]:

- działania marketingowe,
- grupy odbiorców,
- jakość produktów lub usług,
- liczbę obsługiwanych segmentów rynku,
- posiadane zasoby lub kompetencje,
- przywództwo technologiczne,
- rozmiary organizacji,
- stopień integracji pionowej,
- stopień zróżnicowania wyrobów lub usług,
- stosowane strategie,
- stosowane technologie,

- wykorzystane kanały dystrybucji,
- zakres nadawania marek,
- zasięg geograficzny.

Lista cech charakteryzujących daną grupę strategiczną może być oczywiście zupełnie inna od przedstawionej. Niektóre grupy można wyróżnić pod względem wielu cech, a inne – wykorzystując zaledwie dwie czy trzy. Odpowiedni dobór cech, w tym również ich ilości, zależy przede wszystkim od preferencji autora badań i specyfiki sektora, który poddawany jest analizie.

## **2. Źródła i kryteria doboru przedsiębiorstw do grupy strategicznej**

W doborze przedsiębiorstw posłużono się wyborem nielosowym. Grupa badawcza została dobrana celowo spośród przedsiębiorstw zajmujących się transportem autobusowym – należących do sektora publicznego – będących w większościowym udziale własnością Skarbu Państwa lub jednostek samorządu terytorialnego.

Do doboru grupy badawczej wykorzystano między innymi następujące źródła: internetowe bazy danych Ministerstwa Skarbu Państwa ([www.msp.gov.pl](http://www.msp.gov.pl), <https://bip.ms.gov.pl>, [www.inwestor.msp.gov.pl](http://www.inwestor.msp.gov.pl), [www.prywatyzacja.msp.gov.pl](http://www.prywatyzacja.msp.gov.pl)) i Ministerstwa Sprawiedliwości (<http://ems.ms.gov.pl>), portal informacyjny Głównego Urzędu Statystycznego (<http://stat.gov.pl>) oraz portale [www.krs.wyborcza.biz](http://www.krs.wyborcza.biz), [www.wagaciezka.com](http://www.wagaciezka.com) i [www.open.phototrans.net](http://www.open.phototrans.net), Internetowy Monitor Sądowy i Gospodarczy ([www.imsig.pl](http://www.imsig.pl)), Serwis Krajowego Rejestru Sądowego ([www.krs-online.com.pl](http://www.krs-online.com.pl)), jak również strony internetowe i strony Biuletynu Informacji Publicznej analizowanych przedsiębiorstw i wielu jednostek samorządu terytorialnego oraz inne bazy i strony internetowe zawierające informacje o badanych przedsiębiorstwach. Ponadto wykorzystano materiały źródłowe badanych przedsiębiorstw (w tym sprawozdania finansowe i sprawozdania z działalności) i inne akty prawne.

Przyjęto następujące kryteria doboru: nazwa przedsiębiorstwa zawierająca skrót PKS lub też jego rozwinięcie, lata funkcjonowania, gdzie założeniem było funkcjonowanie przedsiębiorstwa w latach 2012–2016, struktura właścicielska, która to wskazuje na przedsiębiorstwa należące w większościowym udziale do sektora publicznego.

## **3. Identyfikacja przedsiębiorstw do grupy strategicznej**

W Polsce dotychczas zarejestrowano 211 przedsiębiorstw PKS lub bezpośrednio z nich pochodzących. Na dzień 31 grudnia 2016 r. w Polsce funkcjonowało 120 przedsiębiorstw PKS lub bezpośrednio z nich pochodzących,

a pozostałe 91 zostało zlikwidowanych lub połączonych z innymi przedsiębiorstwami [strony internetowe badanych przedsiębiorstw; BIP badanych przedsiębiorstw; [www.ems.ms.gov.pl](http://www.ems.ms.gov.pl); Gazeta Gryficka; [www.inwestor.msp.gov.pl](http://www.inwestor.msp.gov.pl); [www.prywatyzacja.msp.gov.pl](http://www.prywatyzacja.msp.gov.pl); REGON PKS Turek; [www.wagaciezka.com](http://www.wagaciezka.com); [www.open.phototrans.net](http://www.open.phototrans.net); [www.arrivabus.pl](http://www.arrivabus.pl); BIP Miasto Turek; BIP Powiat Słupski; [www.msp.gov.pl](http://www.msp.gov.pl); <https://bip.ms.gov.pl>; [www.imsig.pl](http://www.imsig.pl); [www.krs-online.com.pl](http://www.krs-online.com.pl); Taylor, Ciechański, 2013, s. 151–172; Sprawozdanie miasta Ostrów Wielkopolski, 2012; Plan Połączenia, 2016; [www.nowiny24.pl](http://www.nowiny24.pl)].

Spośród 120 funkcjonujących przedsiębiorstw 79 stanowią przedsiębiorstwa prywatne lub z większościovym udziałem osób prywatnych, 39 stanowią przedsiębiorstwa należące w większości lub w całości do sektora publicznego i używające skrótu PKS oraz 2 przedsiębiorstwa w pełni należące do województw, lecz nieużywające skrótu PKS. Te 39 przedsiębiorstw obecnie jest finansowane kapitałem państwowym lub samorządowym. W ich skład wchodzi 6 przedsiębiorstw z większościovym udziałem Skarbu Państwa oraz 33 przedsiębiorstwa z większościovym udziałem jednostek samorządów terytorialnych.

Dostępne dane finansowe dotyczą 27 przedsiębiorstw z wytypowanych 39 należących do sektora publicznego. Wstępna analiza danych z tych 27 przedsiębiorstw wskazała, że wszystkie one znajdują się w trudnej sytuacji finansowej i w ostatnich latach wykazują stratę ze sprzedaży lub stratę netto. Zwraca się uwagę, że wykazywanie zysku netto przez te przedsiębiorstwa nie jest czynnikiem decydującym o ich kondycji finansowej. Podmioty te często wyprzedają majątek przedsiębiorstwa i osiągają zysk operacyjny pokrywający stratę ze sprzedaży, co zniekształca ich sytuację finansową.

Na tej podstawie wytypowano istniejące Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej, należące w większości lub w całości do sektora publicznego, charakteryzujące się złą kondycją finansową. Spośród tej grupy przedsiębiorstw większość wykazuje stratę ze sprzedaży w ostatnich trzech latach, a pozostałe stratę ze sprzedaży w dwóch z trzech ostatnich lat.

Na podstawie pozostałych dostępnych informacji zebranych z tych 27 podmiotów wybrano 14 przedsiębiorstw do próby badawczej, ponieważ jedynie dla nich dostępne są szczegółowe i wyczerpujące dane umożliwiające przeprowadzenie w pełni ich szczegółową analizę. Siedziby przedsiębiorstw wchodzących w skład grupy badawczej znajdują się w sześciu województwach: śląskim, opolskim, lubelskim, dolnośląskim, wielkopolskim i mazowieckim.

#### **4. Identyfikacja podobieństw między przedsiębiorstwami z grupy badawczej**

W celu odpowiedzi na pytanie badawcze, czy badane przedsiębiorstwa należą do jednej grupy strategicznej, należy określić ich cechy podobne.

Działalność przedsiębiorstw z grupy badawczej jest głównie skoncentrowana na regionalnym przewozie autobusowym, to znaczy na obszarach obejmujących sąsiednie gminy i powiaty, a także pojedyncze większe miasta w Polsce. Przede wszystkim świadczone są usługi przewozów regularnych, ale również usługi przewozów umownych oraz przewozów okazjonalnych, tzw. wynajmów turystycznych i im podobnych.

Przedsiębiorstwa te wykonują podstawową działalność w oparciu o licencje wydane przez odpowiednie organy. Przewozy na poszczególnych liniach realizowane są na podstawie zezwoleń wydanych przez właściwe organy administracji państwowej.

Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej świadczą usługi w zakresie określonym ich statutem. Podstawową działalnością przedsiębiorstw z grupy badawczej należących do sektora publicznego jest wykonywanie usług w zakresie transportu pasażerskiego. Podmioty te świadczą również wiele dodatkowych usług często związanych z podstawową działalnością.

Specyfika Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej z sektora publicznego sprawia, że podmioty te posiadają cechy przedsiębiorstwa społecznego i wyróżniają się na tle pozostałych przedsiębiorstw działających na rynku. Jedną z najczęściej przywoływanych definicji przedsiębiorstwa społecznego jest ta sformułowana przez Europejską Sieć Badawczą. Zgodnie z nią za przedsiębiorstwo społeczne rozumie się „działalność gospodarczą, która wyznacza sobie cele ściśle społeczne, i która inwestuje ponownie nadwyżki zależnie od tych celów w działalność lub we wspólnotę, zamiast kierować się potrzebą osiągnięcia maksymalnego zysku na rzecz akcjonariuszy lub właścicieli” [Defourny, 2005, s. 24]. Przedsiębiorstwa PKS z sektora publicznego wykazują cechy przedsiębiorstw społecznych poprzez pierwszeństwo celów indywidualnych i społecznych nad kapitałem oraz przeznaczaniem podstawowych nadwyżek na stały rozwój celów i usług dla członków lub wspólnych zadań.

Pierwszeństwo celów indywidualnych i społecznych nad kapitałem wyraża się poprzez wykonywanie przez te przedsiębiorstwa usług nierenutownych, jednak potrzebnych dla społeczeństwa. Usługami tymi jest podstawowa działalność, jaką jest transport autobusowy, bliżej określony jako regionalny i/lub regularny transport osób. Usługi te we wszystkich badanych przedsiębiorstwach wykazują stratę ze sprzedaży. Dla wielu ludzi na różnych obszarach stanowią jedyną możliwość dotarcia do miejsc pracy, szkół czy większych miejscowości i miast. Jest to jeden z powodów, dla

którego Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej z sektora publicznego w dalszym ciągu utrzymują linie nierentowne. Przedstawiony w ten sposób priorytet działalności można odbierać jako wyraźnie określony cel służenia wspólnocie wyrażony poprzez świadczenie usług transportu autobusowego na liniach nierentownych, służących określonej grupie osób.

Analizowane Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej z sektora publicznego stale przeznaczają wszelkie generowane nadwyżki na rozwój lub pokrycie straty. Podmioty te ponoszą stratę ze sprzedaży, a w części przypadków także stratę netto spowodowaną nierentowną podstawową działalnością. Sposobem na poprawienie tej niekorzystnej sytuacji jest ciągle poszerzanie oferty swoich usług. Jednak wprowadzanie nowych usług wymaga ponoszenia dodatkowych kosztów, a nie wszystkie nowe usługi przynoszą zysk. Stąd przed ich wprowadzeniem powinny być wykonane odpowiednie analizy rynku. Stwierdza się, że decyzje strategiczne w Przedsiębiorstwach Komunikacji Samochodowej z sektora publicznego podejmowane są bez uwzględniania wcześniej przeprowadzanych odpowiednich badań i analiz rynku. W ankiecie skierowanej do Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej z sektora publicznego ponad 80% odpowiedzi wskazuje, że decyzje strategiczne w tych podmiotach podejmowane są na podstawie intuicji kierownictwa, natomiast 60% i 15% wskazuje odpowiednio na informacje dostępne w Internecie i zalecenia od jednostek samorządu terytorialnego. Jedynie w kilku przypadkach wskazano na badania z wykorzystaniem technik i metod analizy strategicznej. Należy wspomnieć, że w sprawozdaniach z działalności badanych przedsiębiorstw sporadycznie występuje macierz SWOT, jednak bez dodatkowych objaśnień.

Dzięki wysokiej dywersyfikacji działalności w wielu badanych podmiotach możliwe jest przeznaczanie nadwyżek finansowych generowanych z dodatkowych usług w celu, przynajmniej częściowego, pokrycia straty wynikającej z podstawowej działalności. W pojedynczych przypadkach, gdy wykazywany jest zysk netto lub zysk na działalności operacyjnej, zazwyczaj cały jest przeznaczany na pokrycie straty z lat ubiegłych lub jest przekazywany na powiększenie kapitału zapasowego lub rezerwowego w celu pokrycia „przewidywanej” straty w latach kolejnych. Zazwyczaj osiągnięcie zysku przez Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej z sektora publicznego jest efektem sprzedaży nieruchomości i części taboru.

Przedstawione w ten sposób Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej z sektora publicznego można określić jako szczególny rodzaj przedsiębiorstw społecznych, ponieważ podmioty te pełnią ważną rolę w społeczeństwie, świadcząc usługi publiczne poprzez transport autobusowy (komunikację samochodową regionalną i/lub regularną). Dla potrzeb dalszych badań usługi te będą określane jako transport osób, a szczególnie

rodzaj przedsiębiorstw społecznych będzie nazywany przedsiębiorstwami społecznymi.

W ten sposób ustalono, że badane przedsiębiorstwa społeczne na podstawie świadczenia usług publicznych pełnią ważną funkcję społeczną. Zwraca się uwagę, że zapisy dotyczące tej funkcji można znaleźć w statutach jedynie dwóch badanych przedsiębiorstw, mimo że jest ona pełniona przez wszystkie przedsiębiorstwa z grupy badawczej. Funkcja ta jest również określona w statucie jednego z przedsiębiorstw jako cel działalności spółki w postaci „wykonywania zadania własnego Powiatu X poprzez zaspokajanie potrzeb mieszkańców w zakresie transportu zbiorowego”.

Odbiorcami usług przewozu osób świadczonych przez przedsiębiorstwa z grupy badawczej są najczęściej osoby starsze, mniej zamożne i młodzież szkolna. Z tego względu największy udział w sprzedaży usług stanowią osoby uprawnione do ulgowych przejazdów, tj. młodzież szkolna oraz emeryci i renciści. Poza główną działalnością przedsiębiorstwa te wykorzystują posiadane nieruchomości i prowadzą dodatkową działalność gospodarczą. Wykaz działalności wraz ze strukturą badanych przedsiębiorstw ujęto w tablicy 1.

W celu ukazania struktury przychodów badanych przedsiębiorstw wybrano jedynie te formy działalności, które określono jako newralgiczne i istotne w strukturze przychodów. Ponadto uwzględniono tutaj przychody z dopłat do biletów. W strukturze przychodów badanych przedsiębiorstw największą część stanowią przychody z przewozu pasażerów bez dopłat. Udział ten dla trzech przedsiębiorstw wynosi co najmniej 70%, dla kolejnych trzech stanowi między 50 a 70%, a dla pozostałej części wynosi mniej niż 50%.

Zgodnie z przepisami ustawy o uprawnieniach do ulgowych przejazdów środkami publicznego transportu zbiorowego spółki otrzymują dopłaty z tytułu stosowania wymienionych w ustawie ulg, finansowanych z budżetu państwa, za pośrednictwem samorządów wojewódzkich [ustawa, 1992, art. 8a]. Dla dwóch przedsiębiorstw udział dopłat do biletów ulgowych stanowi ponad 20% w strukturze ich przychodów ogółem, dla trzech jest to udział poniżej 10%, a dla pozostałej części mieści się w przedziale 10–20%. Dążąc do jak najlepszego wykorzystania posiadanego majątku, przedsiębiorstwa świadczą usługi między innymi dzierżawy niewykorzystanego majątku, których udział w przychodach ogółem wynosi od 0,2 do 10,0%, oraz usługi Okręgowej Stacji Kontroli Pojazdów i usługi obsługowo-naprawcze z udziałem w przedziale od 0,2 do 15,1% w strukturze przychodów. Wszystkie badane przedsiębiorstwa, poza jednym, zajmują się usługami handlowymi, prowadząc stacje paliw, których udział w przychodach ogółem stanowi między 1,7 a 42,1%.

Dwa z badanych przedsiębiorstw zajmują się ponadto usługami przewozu ładunków z udziałem odpowiednio 18,4 i 41,1%. Jako pozostałe usługi, które nie zostały uwzględnione w dalszych badaniach, sklasyfikowano działalności, których udział w przychodach ogółem jest mało istotny. Są to między innymi odprawy autobusów z dworca, usługi parkingowe, prowizja biletowa, usługi pośrednictwa, usługi szkoleniowe i turystyczne.

**Tablica 1. Struktura przychodów badanych przedsiębiorstw**

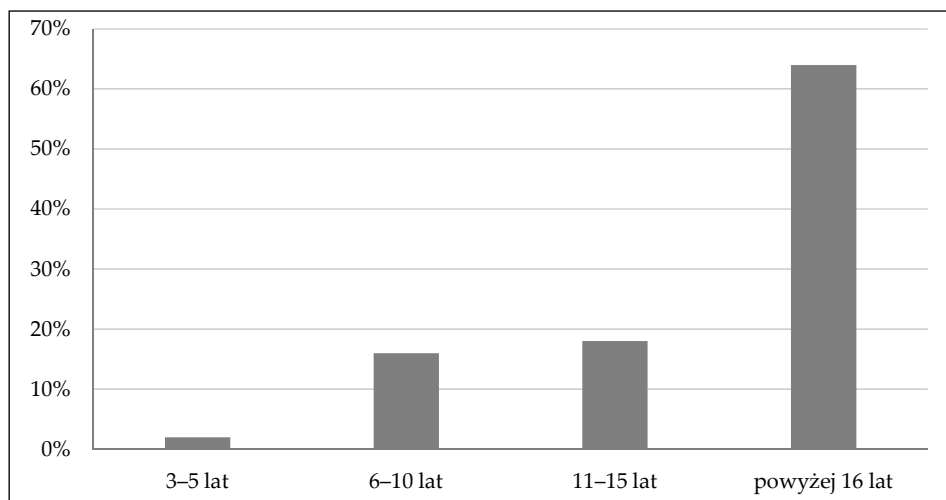
| Wykaz działalności             | Udział w strukturze przychodów [%] |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                        |                        |                        |                        |                        |
|--------------------------------|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
|                                | Przedsiębiorstwo nr 1              | Przedsiębiorstwo nr 2 | Przedsiębiorstwo nr 3 | Przedsiębiorstwo nr 4 | Przedsiębiorstwo nr 5 | Przedsiębiorstwo nr 6 | Przedsiębiorstwo nr 7 | Przedsiębiorstwo nr 8 | Przedsiębiorstwo nr 9 | Przedsiębiorstwo nr 10 | Przedsiębiorstwo nr 11 | Przedsiębiorstwo nr 12 | Przedsiębiorstwo nr 13 | Przedsiębiorstwo nr 14 |
| Przewóz pasażerów bez dopłat   | 48,2                               | 48,2                  | 43,3                  | 71,4                  | 75,8                  | 22,3                  | 52,5                  | 39,2                  | 20,5                  | 58,5                   | 42,2                   | 58,1                   | 40,2                   | 89,5                   |
| Dopłata do biletów ulgowych    | 19,6                               | 1,2                   | 16,5                  | 16,0                  | 18,9                  | 11,1                  | 27,8                  | 5,7                   | 7,0                   | 15,4                   | 15,4                   | 23,7                   | 14,3                   | –                      |
| Usługi obsługowo-naprawcze     | 0,2                                | 6,4                   | 0,4                   | 2,6                   | 1,2                   | 6,1                   | 5,1                   | 15,1                  | 2,3                   | –                      | 0,4                    | 1,0                    | 0,2                    | –                      |
| Usługi OSKP                    | 1,2                                | –                     | –                     | –                     | 2,0                   | 6,1                   | –                     | –                     | –                     | 3,1                    | 0,3                    | 1,4                    | 0,7                    | 0,7                    |
| Dzierżawa lokali i terenu      | 1,5                                | 1,5                   | 1,1                   | 7,6                   | 2,2                   | 10,1                  | 9,8                   | 1,7                   | 0,2                   | 1,4                    | 2,7                    | 2,2                    | 1,9                    | –                      |
| Usługi handlowe – stacja paliw | 25,3                               | 42,0                  | 33,3                  | 1,7                   | –                     | 41,0                  | 4,5                   | 19,8                  | 28,9                  | 21,6                   | 37,3                   | 12,5                   | 42,1                   | 2,1                    |
| Przewóz ładunków               | –                                  | –                     | –                     | –                     | –                     | –                     | –                     | 18,3                  | 41,1                  | –                      | –                      | –                      | –                      | –                      |
| Pozostałe usługi               | 4,0                                | 0,8                   | 5,4                   | 0,6                   | –                     | 3,3                   | 0,3                   | 0,1                   | –                     | –                      | 1,8                    | 1,1                    | 0,6                    | 7,8                    |
| SUMA                           | 100                                | 100                   | 100                   | 100                   | 100                   | 100                   | 100                   | 100                   | 100                   | 100                    | 100                    | 100                    | 100                    | 100                    |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych badanych przedsiębiorstw.



Nieodłączną częścią przedsiębiorstw świadczących drogowe usługi transportowe jest posiadanie odpowiednich pojazdów. Tabor badanych przedsiębiorstw składa się przede wszystkim z autobusów. Jedynie dwa przedsiębiorstwa dysponują dodatkowo samochodami dostawczymi, ciężarowymi i zestawami do transportu towarowego. Największy tabor autobusowy należy do przedsiębiorstwa dysponującego 180 autobusami, natomiast najmniejszy składa się z 33 autobusów. W celu przedstawienia średniej struktury wiekowej taboru autobusowego badanych Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej ustalono cztery przedziały wiekowe obejmujące autobusy w wieku 3–5 lat, 6–10 lat, 11–15 lat i powyżej 16 lat, co zobrazowano na rysunku 1.

**Rysunek 1. Średnia struktura wiekowa taboru autobusowego badanych przedsiębiorstw**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych badanych przedsiębiorstw.

W badanych przedsiębiorstwach największą część taboru autobusowego stanowią pojazdy w wieku powyżej 16 lat z udziałem 64%. Pojazdy bardziej nowoczesne i mało wyeksploatowane stanowią mniejszość w strukturze taboru przedsiębiorstwa. Te w wieku 6–10 lat stanowią ponad 16% w ogólnej liczbie autobusów, a stosunkowo nowe, w wieku 3–5 lat, to jedynie 2%. Ponadto udział pojazdów, których wiek zawiera się w przedziale 11–15 lat, stanowi 18% w ogólnej liczbie autobusów. W zestawieniu tym nie wskazano udziału autobusów w wieku młodszym niż 2 lata, ponieważ wszystkie badane przedsiębiorstwa nie wykazały ich posiadania.

Stwierdza się, że tabor autobusowy, którym dysponują badane przedsiębiorstwa, jest stary, nienowoczesny i wyeksploatowany. Ze względu

na wiek pojazdów większość autobusów nie spełnia nowszych norm spalania, takich jak Euro 3 i 4 lub wyższe, co przy rosnącej presji na ochronę środowiska powoduje kolejne podwyższenie kosztów ich eksploatacji.

## Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że jest możliwe określenie cech, pod względem których wybrane przedsiębiorstwa z grupy badawczej są do siebie podobne. Jako cechy wspólne badanych przedsiębiorstw można wskazać:

- rodzaj i obszar obsługiwanego rynku,
- podstawową działalność,
- stratę generowaną przez podstawową działalność,
- struktura przychodów,
- pierwszeństwo celów indywidualnych nad kapitałem,
- pełnienie ważnej roli w społeczeństwie,
- asortyment oferowanych usług,
- grupy odbiorców usług,
- wiek posiadanego taboru.

Zidentyfikowana liczba i skala podobieństw wskazuje, że przedsiębiorstwa wybrane do grupy badawczej można traktować jako reprezentacyjne na tle ogółu Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej należących w większości lub w całości do sektora publicznego.

Biorąc pod uwagę wyniki z przeprowadzonych badań, stwierdza się, że można udzielić odpowiedzi twierdzącą na postawione wcześniej pytanie badawcze – Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej należące do sektora publicznego można zakwalifikować do jednej grupy strategicznej, ponieważ posiadają wiele zidentyfikowanych cech wspólnych.

## Literatura

Biuletyn Informacji Publicznej badanych przedsiębiorstw.

Biuletyn Informacji Publicznej Miasta Turek, [www.bip.miastoturek.pl](http://www.bip.miastoturek.pl), dostęp: 14.05.2016.

Biuletyn Informacji Publicznej Powiatu Słupskiego, [www.bip.powiat.slupsk.pl](http://www.bip.powiat.slupsk.pl), dostęp: 10.09.2016.

Budzik T. (2013), *Strategia rozwoju determinantą poprawy kondycji finansowej Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej*, „Logistyka”, nr 6.

Budzik T., Zachorowska A. (2016), *Rola otoczenia w strategii organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie”, nr 24.

Centralna Informacja Krajowego Rejestru Sądowego, <https://bip.ms.gov.pl>, dostęp: 31.12.2016.

Danielak W., Frankowska E. (2017), *Istota i elementy zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie organizacją w aspekcie finansowym i strategicznym ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Exante, Wrocław.

- Daniluk P. (2015), *Bezpieczeństwo i zarządzanie. Analiza strategiczna*, Difin, Warszawa.
- Defourny J. (2005), *Przedsiębiorstwo społeczne w poszerzonej Europie: koncepcja i rzeczywistość*, w: *Ekonomia społeczna*, Ministerstwo Polityki Społecznej, Warszawa.
- Gajdzik B., Jama B. (2010), *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- „Gazeta Gryficka” z dnia 8.5.2014 r.
- Internetowy Monitor Sądowy i Gospodarczy badanych przedsiębiorstw, [www.imsig.pl](http://www.imsig.pl), dostęp: 31.12.2016.
- Johnson J., Scholes K., Whittington R. (2010), *Podstawy Strategii*, PWE, Warszawa.
- Ministerstwo Skarbu Państwa, [www.msp.gov.pl](http://www.msp.gov.pl), dostęp: 31.12.2016.
- Ministerstwo Sprawiedliwości, [www.ems.ms.gov.pl](http://www.ems.ms.gov.pl), dostęp: 15.03.2015.
- Obłój K. (2014), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Plan połączenia z dnia 22.07.2016 r. Spółki Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Białymstoku Spółka Akcyjna z siedzibą w Białymstoku (spółka przejmująca) oraz Spółki PKS w Suwałkach Spółka Akcyjna z siedzibą w Suwałkach, Spółki Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Łomży Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z siedzibą w Łomży, Spółki Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Zambrowie Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z siedzibą w Zambrowie, Spółki Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Siemiatyczach Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z siedzibą w Siemiatyczach (spółki przejmowane).
- Portal regionalny województwa podkarpackiego, [www.nowiny24.pl](http://www.nowiny24.pl), dostęp: 23.12.2015.
- Porter M.E. (1994), *Strategia konkurencji, Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Serwis Krajowego Rejestru Sądowego, [www.krs-online.com.pl](http://www.krs-online.com.pl), dostęp: 31.12.2016.
- Sprawozdanie z działalności prezydenta miasta Ostrowa Wielkopolskiego w okresie międzysesyjnym od sprawozdania złożonego na XVIII sesji rady miejskiej, w dniu 29 marca 2012 roku.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T. (2001), *Globalizacja. Strategia i Zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa.
- Taylor Z., Ciechański A. (2013), *Organizacyjno-własnościowe przekształcenia narodowych przewoźników drogowych w Polsce, Czechach i na Słowacji – część I*, „Przegląd Geograficzny”, t. 85, z. 2, IGiPZ PAN, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E. (2011), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Ustawa z dnia 20 czerwca 1992 r. o uprawnieniach do ulgowych przejazdów środkami publicznego transportu zbiorowego, Dz.U. z 2012 r. poz. 1138 z późn. zm. [www.arrivabus.pl](http://www.arrivabus.pl), dostęp: 23.08.2015.
- [www.inwestor.msp.gov.pl](http://www.inwestor.msp.gov.pl), dostęp: 10.03.2015.
- [www.open.phototrans.net](http://www.open.phototrans.net), dostęp: 10.10.2016.
- [www.prywatyzacja.msp.gov.pl](http://www.prywatyzacja.msp.gov.pl), dostęp: 6.09.2015.
- [www.wagaciezka.com](http://www.wagaciezka.com), dostęp: 10.09.2016.
- Zaświadczenie o numerze identyfikacyjnym REGON przedsiębiorstwa PKS Turek.

## **Streszczenie**

W artykule postawiono pytanie badawcze: czy Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej należące do sektora publicznego można zakwalifikować do jednej grupy strategicznej? Następnie przedstawiono wybrane aspekty koncepcji grup strategicznych oraz przeprowadzono badania w celu udzielenia odpowiedzi na pytanie badawcze. Ponadto wskazano cechy, pod względem których wybrane przedsiębiorstwa są do siebie podobne.

## **Słowa kluczowe**

analiza strategiczna, mapa grup strategicznych, PKS, Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej, przedsiębiorstwo społeczne

## **Car Communication Enterprises as an example of strategic group (Summary)**

The article poses the question: It is possible that car communication enterprises which belong to public sector can be qualified for one strategic group? Then article presents selected aspects of the concept of strategic groups. Also the author conducted the research in order to answer the research question. Furthermore, the characteristics in which selected enterprises are similar are indicated.

## **Keywords**

strategic analysis, map of strategic groups, PKS, Car Communication Enterprise, social enterprise