



UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI

**INSTYTUT EKONOMII
I FINANSÓW**

mgr Karol Leszczyński

Autoreferat rozprawy doktorskiej pt.:

**INNOWACJE W KSZTAŁTOWANIU KONKURENCYJNOŚCI
PRZEDSIĘBIORSTW PUBLICZNEJ KOMUNIKACJI
SAMOCHODOWEJ NA REGIONALNYM RYNKU PRZEWOZÓW
PASAŻERSKICH**

Promotor:

prof. dr hab. *Piotr Niedzielski*

Uniwersytet Szczeciński

Recenzenci:

prof. dr hab. *Bogusław Liberadzki*

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

dr hab. *Wojciech Drożdż*, prof. US

Uniwersytet Szczeciński

SZCZECIN 2023

Spis treści

1. Uzasadnienie wyboru tematu	3
2. Cele i hipotezy badawcze	5
3. Układ pracy	6
4. Metodyka badawcza	8
5. Główne wnioski z przeprowadzonych badań	9

1. Uzasadnienie wyboru tematu

Transport autobusowy pozostaje ważnym sposobem zapewniającym mobilność mieszkańców. W 2021 roku transportem autobusowym w Polsce przewieziono ok. 169 mln pasażerów, co oznacza ok. 5% wzrost w stosunku do 2020 roku.¹ Należy jednak podkreślić, że na niższą wielkość przewozów w 2020 roku istotny wpływ miała pandemia COVID-19. Liczne restrykcje, ograniczenia możliwości przewozowych środków transportu wpłynęły na niski stopień wykorzystywania transportu publicznego w 2020 roku. Ogólny trend na rynku usług transportowych jest dla przewozów autobusowych niekorzystny. Jeszcze 12 lat temu (2011 r.) w Polsce z usług świadczonych przez transport autobusowy korzystało ok. 535 mln pasażerów.

Proces zmniejszania się liczby pasażerów korzystających z transportu autobusowego rozpoczął się właściwie od lat 80. ubiegłego wieku. Rozpoczęcie transformacji ustrojowej proces ten przyhamował, przede wszystkim ze względu na wejście nowych operatorów transportu autobusowego na rynek usług transportu autobusowego. Później, szczególnie po wejściu do Unii Europejskiej, co związane było z liberalizacją przepisów dotyczących sprowadzania samochodów osobowych z zagranicy, proces spadkowy liczby przewożonych pasażerów transportem autobusowym się nasilił.

Rola transportu autobusowego jest istotna chociażby ze względu na to, że nie wszyscy mieszkańcy, z różnych względów, mogą wykorzystywać swoje samochody osobowe. Pomimo dużego nasycenia samochodami osobowymi nie wszystkie osoby mają do niego dostęp. Brak własnego samochodu osobowego, ale również brak uprawnień, wiek czy też kwestie związane z ochroną środowiska, to główne przesłanki korzystania z transportu autobusowego.

Niestety przekształcenia jakie zaszły na rynku przewozów autobusowych w Polsce po 1990 roku wywołały drastyczne ograniczenie długości linii komunikacji autobusowej. Uwzględniając dane i metodykę przyjętą przez GUS w 2021 roku, w Polsce liczba regularnych linii komunikacyjnych spadła do 9,3 tys. przy ich łącznej długości blisko 400 tys. km. Wśród różnych kategorii linii komunikacji autobusowej dominowały linie podmiejskie (86%). Tracą na znaczeniu linie miejskie oraz regionalne.²

¹ Zob. *Transport wyniki działalności 2021*, GUS, Warszawa 2022, s. 9.

² Tamże.

Główną przyczyną ograniczania transportu autobusowego, wyrażoną m.in. przez spadek długości oraz liczby linii komunikacyjnych w Polsce były ograniczenia i niedoskonałości mechanizmu rynkowego oraz ograniczony zestaw instrumentów regulatora rynku przewozów autobusowych. Przedsiębiorstwa państwowej komunikacji samochodowej (PKS) w dużej części nie sprostały temu wyzwaniu. Przyczyny mają charakter zewnętrzny (niezależny od nich) np. słabość organizatorów transportu, bądź ich brak, ograniczenie finansowania ze środków publicznych, ale również wewnętrzny wynikający z błędnych decyzji (niepodejmowaniu decyzji) przez menedżerów tych przedsiębiorstw. Aspekt wewnętrzny, relatywnie mniej poruszany w literaturze przedmiotu, stał się głównym celem przygotowania niniejszej rozprawy doktorskiej. Przyjęto, że tylko ciągłe doskonalenie funkcjonujących przedsiębiorstw PKS, między innymi poprzez opracowanie oraz wdrożenie innowacji o różnym charakterze i w różnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa może sprawić, że będą mogły dalej istnieć oraz rozwijać się.

2. Cele i hipotezy badawcze

Głównym celem dysertacji było określenie roli innowacji w procesie transformacji przedsiębiorstw komunikacji samochodowej, na podstawie innowacyjnych rozwiązań w obszarze ich działalności podstawowej oraz działalności pomocniczej, działających na konkurencyjnym, regionalnym rynku usług przewozu pasażerów.

Celami pomocniczymi są zaś:

1. Analiza oraz diagnoza uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw komunikacji samochodowej.
2. Przedstawienie specyfiki regionalnego transportu publicznego.
3. Wskazanie głównych barier funkcjonowania przedsiębiorstw komunikacji samochodowej.
4. Określenie możliwych obszarów innowacji w przedsiębiorstwach komunikacji samochodowej.
5. Wskazanie pożądanych ścieżek rozwoju przedsiębiorstw komunikacji samochodowej oraz określenie pożądanych zachowań proinnowacyjnych.

Na potrzeby niniejszej pracy doktorskiej sformułowano następujące hipotezy badawcze.

Hipoteza główna

Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw komunikacji samochodowej na konkurencyjnym rynku regionalnych usług transportu uwarunkowane są wdrażaniem innowacji, głównie o charakterze zarządczym.

Hipotezy pomocnicze

1. Zmiana kultury organizacyjnej jest warunkiem niezbędnym do dostosowania przedsiębiorstw transportu samochodowego do współczesnych wymagań rynkowych.
2. Właściwie zorganizowany rynek przewozów regionalnych stabilizuje sytuację organizacyjną i finansową przedsiębiorstw publicznego transportu drogowego oraz stymuluje procesy innowacyjne.

3. Układ pracy

Praca składa się z 5 rozdziałów. W rozdziale pierwszym – *Innowacyjność sektora usług* przedstawiono wieloaspektową analizę związaną ze zjawiskiem innowacji. Zagadnienie innowacji jest obecne w literaturze przedmiotu od wielu lat. Duży wkład w rozwój tego zagadnienia, szczególnie w ekonomii, wniosły prace J. Schumpetera, który wiązał proces innowacyjny z inwencją (pomysłem), innowacją (zastosowaniem) oraz imitacją (upowszechnieniem innowacji). Należy podkreślić, że innowacje mogą dotyczyć różnych poziomów od mikro- do megaekonomicznego. W pracy skoncentrowano się głównie na poziomie mikroekonomicznym.

Rozdział drugi poświęcono zjawisku konkurencji. W tym zakresie przedstawiono podstawowe zagadnienia z tym związane. Należy podkreślić, że badania nad tym zagadnieniem były rozwijane od początku badań nad ekonomią. W swoich pracach na to zjawisko zwracał już uwagę, uznawany za klasyka ekonomii, A. Smith. Do zjawiska konkurencji w ekonomii nawiązują takie zagadnienia jak konkurencyjność, modele konkurencyjne czy też rynek.

Rozdział trzeci pracy poświęcono regionalnemu rynkowi usług transportowych. W tym zakresie podjęto próbę analizy tego zagadnienia. W literaturze krajowej, ale również zagranicznej, nie ma jednoznacznej definicji określającej zakres takiego rynku. Wyróżnić można dwa podejścia – w pierwszym wyklucza się z tego rynku przewozy komunikacji miejskiej, w drugim, w ramach działań integrujących – włącza się do tych przewozów komunikację autobusową. Autor stoi na stanowisku, że **transport regionalny obejmuje wszelkie przewozy, z wyłączeniem przewozów świadczonych komunikacją miejską**. Poza ujęciem teoretycznym, podjęto próbę analizy rynku usług transportowych w ujęciu statystycznym. W tym celu przedstawiono analizę infrastruktury transportu oraz usług transportowych odniesionych do średnioważonych wskaźników związanych z liczbą ludności oraz powierzchnią. Takie podejście wydaje się bardziej obiektywne dla oceny regionalnego systemu transportu.

Rozdział czwarty pracy poświęcono przedsiębiorstwom komunikacji samochodowej na rynku przewozów regionalnych. Punktem wyjścia było przedstawienie genezy powstania oraz rozwoju przedsiębiorstw PKS, wpływu transformacji na ich funkcjonowanie. Podjęto również próbę określenia przyczyn słabego dostosowania się do zmieniających się realiów rynkowych jakie zostały wygenerowane przez transformację ustrojową. W drugiej części tego rozdziału przedstawiono analizę jednego z przedsiębiorstw PKS funkcjonującego na rynku

zachodniopomorskim. Na bazie zróżnicowanej oferty usług przewozowych przedstawiono zastosowane w nim innowacje oraz ich wpływ na wzrost wielkości przewozów. Analizą objęto lata 2012–2020. Należy podkreślić, że rok 2020 był trudny dla przewoźników z uwagi na ograniczenia związane z pandemią COVID-19. Ograniczenie to dotyczyło wszystkich operatorów na regionalnym rynku usług transportu publicznego.

W rozdziale piątym pracy przedstawiono koncepcję rozwoju przedsiębiorstwa komunikacji samochodowej operujących na rynku regionalnym. W tym celu zaprezentowano typizację przedsiębiorstw komunikacji samochodowej, uwzględniając zmiany w zakresie dywersyfikacji działalności oraz ich potencjału. Na tej bazie przedstawiono, na przykładzie regionalnego rynku usług przewozowych województwa zachodniopomorskiego, zmiany jakie zaszły w ramach przedsiębiorstw PKS, uwzględniając 2010 oraz 2020 rok. Pracę kończą rozważania wskazujące na potencjalne kierunki rozwoju przedsiębiorstw PKS z uwzględnieniem działań proinnowacyjnych.

4. Metodyka badawcza

W pracy wykorzystano następujące metody badawcze:

1. Krytyczna analiza literatury przedmiotu.
2. Metoda badań porównawczych – analiza założonego celu ze stanem rzeczywistym.
3. Metody badań marketingowych – wywiady wśród kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach komunikacji autobusowej oraz w podmiotach odpowiedzialnych za organizowanie transportu.
4. Metody matematyczno-statystyczne – jakościowe i ilościowe przedstawienie wyników badań pierwotnych i wtórnych.
5. Metody analizy logicznej.

Zasadniczo analiza danych prezentowana w pracy uwzględnia lata 2010–2020. W niektórych przypadkach, uzasadnionych kwestiami merytorycznymi, zakres czasowy uległ poszerzeniu.

5. Główne wnioski z przeprowadzonych badań

Innowacja jest kombinacją zmian w różnych obszarach. Występowanie takiej kombinacji w dużym zakresie może utrudniać nie tylko wskazanie innowacji, ale także odróżnienie jej od rutynowej działalności. Dodatkowo innowacja jest związana z przedsiębiorczym wykorzystaniem okazji rynkowej. Umiejętność zauważenia i wdrożenia narzędzi pozwalających na wykorzystanie okazji rynkowej przez przedsiębiorcę jest związane często z cechami osobistymi przedsiębiorcy, w szczególności kadry menedżerskiej.

Innowacja jest zmianą, która ma charakter pozytywny. W tym aspekcie ważny jest rezultat jaki powstaje po jej wprowadzeniu, Wynikiem wdrożenia innowacji powinien być pozytywny efekt, który może mieć charakter społeczny i/lub gospodarczy. Dla przedsiębiorstw transportowych może to być związane odpowiednio z ograniczaniem emisji spalin oraz niższym zużyciem paliwa.

Najwięcej uwagi poświęca się zjawisku innowacji w ekonomii. Prekursor analizy innowacji w ekonomii – J.A. Schumpeter, ujmował to pojęcie uwzględniając jego cechy, Wskazywał, że innowacja polega na wprowadzeniu nowych, udoskonalonych produktów, technologii, zdobywaniu nowych rynków zbytu lub źródeł zaopatrzenia w surowce, a także tworzeniu nowych organizacji gospodarczych.

Opracowanie i wdrożenie innowacji jest niezbędne, aby sprostać szybko zmieniającej się i rosnącej konkurencji w świecie. Spowodowane jest to głównie przez postępujące procesy integracyjne oraz globalizacji gospodarki światowej. Innowacje zapewniają sukces przedsiębiorstwom. Stanowią ważne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, a w otoczeniu silnie konkurencyjnym wręcz decydują o dominacji danego przedsiębiorstwa. W takiej sytuacji, przedsiębiorstwo, aby móc się rozwijać, potrzebuje innowacji: nowych produktów, procesów, usług, organizacji czy metod zarządzania lub marketingu. Innowacje pozwalają bowiem na redukcję kosztów, dają także szansę na zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku przez tworzenie wartości dla klienta, tworząc wartość dodaną przez skuteczne zastosowanie nowych pomysłów.

Jednym z obszarów, charakteryzujących się wysokim stopniem innowacyjności jest sektor usług. Dynamizm innowacyjny przedsiębiorców działających w sektorze usługowym przy odpowiednim wsparciu kapitałowym, rzeczowym i organizacyjnym, a także pogłębieniu i wykorzystaniu wiedzy, tworzy nową wartość zarówno dla usługobiorców, jak i usługodawców, stymulując dzięki temu rozwój poszczególnych przedsiębiorstw, a przez to całej gospodarki. Przemiany zewnętrzne, jak chociażby presja konkurencyjna i postęp technologiczny, to zjawiska narzucające przedsiębiorcom usługowym konieczność zintensyfikowania wysiłków na rzecz wzrostu potencjału innowacyjnego.

Działalność innowacyjną można analizować na przykładzie przedsiębiorstw transportowych. W przypadku przedsiębiorstw transportu samochodowego, mogą być związane z:

- nowymi technologiami stosowanymi w środkach transportu,
- systemami identyfikowania oraz wspomaganie zarządzania ruchem,
- narzędziami informatycznymi, które wspomagają działanie, a także współpracę ze sobą przedsiębiorstw transportu samochodowego; e-usługi, które umożliwiają skorzystanie z przeglądarek internetowych, narzędzia ekonometryczne służące optymalizacji kosztów w transporcie samochodowych.

Myślenie proinnowacyjne oraz wprowadzanie rozwiązań o takim charakterze w ramach transportu samochodowego ma na celu osiągnięcie wymiernych efektów, co może mieć charakter poprawiający efektywność w wymiarze:

- ekonomicznym,
- finansowym,
- technicznym,
- technologicznym.

Ważnym aspektem transportu publicznego jest wprowadzanie usług transportowych, charakteryzujących się proekologicznością. Ważną rolę w tym zakresie odgrywają organizatorzy transportu. Do proekologicznych działań o charakterze innowacyjnym, zalicza się:

- nadanie priorytetu gałęziom i środkom transportu publicznego (tj. przede wszystkim tramwajom i szybkim tramwajom, trolejbusom oraz szczególnie popularnym ostatnio rowerom publicznym),
- inwestowanie w energooszczędne środki transportu (tj. energooszczędne autobusy, duobusy, trolejbusy, ekologiczne taksówki czy rowery publiczne),
- działania integracyjne w ramach systemu transportu publicznego, aby pasażerowie wybierali rozwiązania bardziej przyjazne środowisku.

Dla transportu autobusowego ważnymi obszarami innowacji w kolejnych latach będzie ponadto tworzenie zintegrowanych rozkładów jazdy, rozwój systemów związanych z wyszukiwaniem połączeń czy też wprowadzeniem integracji taryfowo-biletowej.

Należy również zauważyć dużą rolę jaką powinni odgrywać jako kreatorzy działań proinnowacyjnych, organizatorzy transportu. Nowoczesne systemy wyszukiwania połączeń powinny uwzględniać działania optymalizujące podróż, czy wręcz suboptymalizując ją z uwzględnieniem jednego kryterium – kosztu czasu. Integracja np. taryfowo-biletowa to korzystne rozwiązanie dla pasażera. Nawiązuje do tego karta mieszkańca (w formie elektronicznej), która pełni przy okazji wiele innych funkcji – jest identyfikatorem mieszkańca, nośnikiem podpisu elektronicznego, elektroniczną portmonetką, umożliwia także korzystanie z wielu usług publicznych.

Istotną rolę w rozwoju regionalnym odgrywa transport, w tym infrastruktura transportu, która w wyniku rozwoju techniki i technologii w coraz większym zakresie staje się infrastruktura inteligentną. Rola infrastruktury transportu jako czynnika prorozwojowego dla regionu wynika z funkcji, jaką pełni w życiu społeczno-gospodarczym. W ujęciu ekonomicznym istotny jest wpływ infrastruktury transportowego na efektywność funkcjonowania systemu transportowego. Rozwój infrastruktury transportu pozytywnie wpływa na:

1. Efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw transportowych, co wpływa na efektywność podmiotów gospodarczych w regionie.
2. Wielkość oraz jakość obsługi transportowej osób oraz ładunków (wzrost przewożonej masy i odległości, szybkość realizacji usług transportowych).

3. Atrakcyjność inwestycyjną regionu, produktywność kapitału oraz postęp techniczny.
4. Podnoszenie konkurencyjności regionu, przede wszystkim poprzez skrócenie czasu przemieszczania, zmniejszenie odległości.

Natomiast w ujęciu społecznym ważne są zagadnienia związane z rolą infrastruktury w zapewnieniu spójności społecznej oraz terytorialnej, infrastruktura transportu jest ważnym czynnikiem kształtującym właściwą spójność terytorialną, gospodarczą i społeczną. Podnosi konkurencyjność regionu poprzez skrócenie czasu przewozu, a w przypadku nowych inwestycji niekiedy skutkuje zmniejszaniem odległości między miejscowościami. Ma ponadto pozytywny wpływ na obniżanie kosztów transportu, poprawia atrakcyjności inwestycyjną, produktywność kapitału, postęp techniczny. W wymiarze bezpośrednim, wpływa na efektywność funkcjonowania całego regionalnego systemu transportowego. Ważną rolą infrastruktury transportu jest jej poważny wpływ na kształtowanie poziomu dostępności transportowej.

Drugim ważnym elementem wpływającym na rozwój regionalny są usługi transportowe. Cechą usługi transportowej jest brak jej rzeczowego charakteru, co determinuje jedność w zakresie miejsca, czasu i wielkości produkcji oraz konsumpcji usług. Konsekwencją braku rzeczowej postaci usług jest również brak możliwości produkcji na zapas, a także magazynowania. Istotną cechą jest zdeterminowanie przestrzenne, rozumiane jako rozmieszczenie popytu i podaży na określone usługi, uwarunkowane np. warunkami naturalnymi, klimatycznymi, położeniem przygranicznym. Usługi charakteryzują się zróżnicowaną elastycznością popytu. W różnym stopniu charakteryzują się także zróżnicowaniem popytu i podaży oraz substytucyjnością i komplementarnością.

Analizę regionalnego rynku usług transportu publicznego można przeprowadzić wykorzystując np. model otoczenia konkurencyjnego zaproponowany przez M.E. Portera. Regionalny rynek usług transportu pasażerskiego charakteryzuje się następującymi cechami:

1. Rywalizacja na regionalnym rynku usług transportowych – zróżnicowana faza rozwoju rynku:

- wzrostowa dla przewozów pracowniczych, wzrostowa dla przewozów na lotniska – zarówno do krajowych jak i zagranicznych portów lotniczych,
- dojrzała dla przewozów szkolnych,

- schyłkowa dla przewozów regularnych,
- niski udział kosztów stałych w prowadzeniu działalności gospodarczej,
- zróżnicowane *know-how* i doświadczenie przedsiębiorstw świadczących usługi przewozowe.

2. Niebezpieczeństwo nowych wejść:

- duże znaczenie krzywej uczenia się,
- niskie bariery wejścia do segmentu przewozów transportu regionalnego.

3. Siła przetargowa nabywców:

- wzrastająca siła przetargowa klientów wyrażona rosnącymi preferencjami,
- rozproszony i zróżnicowany popyt na usługi transportowe w ujęciu regionalnym, wysoki na obszarach podmiejskich (efekt suburbanizacji), niski na obszarach położonych dalej od miast, tj. na obszarach wiejskich i peryferyjnych.

4. Siła przetargowa dostawców: duża siła podwykonawców usług transportowych.

M.E. Porter wyróżnia w modelu jeszcze piątą siłę – substytuty. Generalnie przyjmuje się, że transport nie podlega substytucji. Warto jednak zauważyć pewne procesy jakie zaszły w tym zakresie, szczególnie podczas i po pandemii COVID-19. Widać wyraźnie wzrost wykorzystania technik teleinformatycznych, co miało wpływ na funkcjonowanie przewoźników oraz wielkość przewozów na rynku regionalnym. W tym okresie widoczny był spadek wielkości przewozów pasażerskich.

Oceniając regionalny rynek usług transportowych można stwierdzić, że charakteryzuje się on dużym stopniem konkurencji, występującym między podmiotami transportowymi. Sytuacja ta jest charakterystyczna dla transportu samochodowego. Brakuje istotnych ograniczeń ze strony państwa w zakresie liczby podmiotów transportowych czy też prawa wyłączności co do obsługi danej linii, stanowiących swoiste bariery wejścia na rynek. Utworzenie nowego podmiotu transportu samochodowego jest relatywnie proste. Niskie są również wymogi finansowe, czy też formalnoprawne wobec osób fizycznych oraz prawnych, chcących podejmować usługową działalność przewozową.

Skutkiem liberalizacji rynku usług transportowych, w tym rynku regionalnego, był między innymi dynamiczny wzrost liczby podmiotów rynkowych, które podjęły się świadczenia usług polegających na przewozach pasażerskich. Należy podkreślić, że do 1990 roku rynek przewozów regionalnych był zmonopolizowany. Usługi związane z przewozami pasażerów świadczone były przez przedsiębiorstwo PKS (Państwowa Komunikacja Samochodowa).

Istotny wpływ na funkcjonowanie transportu regionalnego mają jednostki samorządowe (województwa). Ich decyzje oddziałują wprost na funkcjonowanie i rozwój regionalnych przewozów kolejowych. Oprócz uprawnień związanych z dofinansowaniem regionalnych przewozów kolejowych pełnią ważną funkcję – organizatora transportu. Przyjęcie roli organizatora regionalnego transportu kolejowego daje możliwość wpływania przez samorzady wojewódzkie na kształt oferty usług przewozowych na poziomie regionu. Inne zadania samorządów wojewódzkich związane są z modernizacją taboru oraz infrastruktury transportu kolejowego.

Oceniając gminę jako organizatora transportu, można zauważyć, że zasadniczo miasta (jako gminy miejskie) pełnią swoją rolę lepiej niż ośrodki wiejskie (gminy miejsko-wiejskie i wiejskie). Miasta, wykorzystując komunikację miejską, zaspokajają potrzeby transportowe swoich mieszkańców.

Małą aktywnością w organizacji transportu regionalnego charakteryzują się gminy wiejskie i miejsko-wiejskie. Zaspokajanie potrzeb przewozowych mieszkańców tych obszarów zapewniona jest z wykorzystaniem systemu rynkowego. To przedsiębiorstwa transportowe pełnią rolę organizatora i operatora transportu publicznego. Przedsiębiorstwa transportowe, świadcząc usługi transportowe zapewniają mieszkańcom możliwość realizacji potrzeb transportowych. Podmioty transportowe działają na zasadach komercyjnych, co przy braku dochodowości przejazdu, oznacza w praktyce likwidację (zawieszenie) linii komunikacyjnej. Sprawia to powstawanie i pogłębianie się zjawiska wykluczenia komunikacyjnego.

Ważną rolę samorzady gminne spełniają w zapewnieniu dojazdu dzieci do szkół. Zasadniczo, zadanie to, na poziomie szkół podstawowych, wypełniane jest poprawnie. Problemem jest natomiast zapewnienie dowozu do szkół ponadpodstawowych w szczególności liceów, techników oraz szkół zawodowych. Wydaje się, że z większym zaangażowaniem powinny włączyć się do tego powiaty.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw komunikacji samochodowej podlega licznym uwarunkowaniom, na które nie mają one wpływu bądź też ten wpływ jest niewielki. Podstawową grupę wpływów stanowią te, o charakterze prawnym. Teoretycznie warunki funkcjonowania dla wszystkich podmiotów powinny być jednakowe, jednak szczegółowa analiza zasad funkcjonowania przedsiębiorstw komunikacji samochodowej na rynku usług transportu regionalnego oraz praktyka gospodarczej, prowadzi do wniosku, że tak nie jest.

Akty prawne warunkują funkcjonowanie przedsiębiorstw transportu samochodowego na rynku regionalnym. Należy jednak podkreślić, że nie dają one gwarancji zapewniającej równe oraz transparentne traktowanie podmiotów transportu samochodowego na regionalnym rynku transportu publicznego. Poza aspektem podażowym, dysfunkcje dotyczą również strony popytowej rynku na poziomie regionalnym.

Oceniając warunki funkcjonowania przedsiębiorstw komunikacji samochodowej na rynku przewozów regionalnych, w kontekście tworzącego go systemu prawnego, można wskazać na dysfunkcje na nim występujące. Do głównych można zaliczyć:

1. **Nierównowagę występującą między różnymi podmiotami funkcjonującymi w ramach publicznego transportu samochodowego na poziomie regionu**
- Istotne różnice o charakterze organizacyjno-prawnym w transporcie na poziomie regionu występują między transportem miejskim, który wobec zawieranych porozumień międzygminnych staje się *de facto* podmiejskim, konkurującym z transportem pozamiejskim. W tym drugim przypadku przewozy wykonywane są przez przedsiębiorstwa transportu autobusowego o zróżnicowanym charakterze formalno-prawnym (prywatnym, komunalnym).

Przewozami transportem autobusowym w regionie zajmuje się wielu organizatorów przewozów. Oprócz jednostek samorządu terytorialnego, ważną rolę organizacyjną odgrywają prywatni przewoźnicy samochodowi. Są to podmioty wywodzące się z przedsiębiorstw PKS, bądź też podmioty, które weszły na rynek po 1990 roku.

Odrębną kwestią jest przekazywanie uprawnień do organizowania transportu publicznego. Tak się dzieje najczęściej, gdy jednostki samorządu terytorialnego zlecają wykonywanie usług przewozowych na ich terenie innym podmiotom (gminom). Najczęściej jest to związane z obszarami, gdzie funkcjonuje komunikacja miejska. W ten sposób wydłuża

się istniejące linie. Ważne korzyści w takim wariantcie osiągnają pasażerowie, co dotyczy np. możliwości korzystania z jednej taryfy.

Zbliżony organizacyjny jest wariant polegający na łączeniu funkcji organizowania i świadczenia usług przewozowych w ramach jednego podmiotu. W grupie tej mieszczą się również mniejsze miasta, w których powołany jest jeden podmiot. Przedsiębiorstwo, jako jednostka budżetowa, zajmuje się i organizacją, i świadczeniem usług przewozowych.

W innym wariantcie organizacji transportu publicznego w wymiarze regionalnym, rolę tę pełnią podmioty prywatne. Należy podkreślić, że funkcjonowanie prywatnych przedsiębiorstw komunikacji samochodowej, podlega innym regułom w zakresie organizacji przewozów. To te podmioty pełnią funkcję organizatora przewozów oraz związanych z tym zadań (np. tworzenie rozkładu jazdy). Jednocześnie należy jednoznacznie podkreślić, że w Polsce ta część rynku regionalnego podlega zasadom mechanizmu rynkowego. Oznacza to, że w przypadku pozamiejskich regionalnych przewozów pasażerskich transportem samochodowym, to przewoźnicy, którzy jednocześnie są organizatorami, decydują o świadczeniu usług. Jeżeli świadczenie usług nie przynosi oczekiwanego dochodu – dochodzi do zamykania lub ograniczania linii komunikacyjnych. Mimo że usługi przewozów pasażerskich mają charakter usług użyteczności publicznej, wobec braku dopłat jakie mają miejsce w przypadku przedsiębiorstw transportu miejskiego bądź kolejowego i jednoczesnej nieopłacalności ich świadczenia, muszą być ograniczane.

Na rynku widoczna jest nierównowaga wywołana dużą liczbą organizatorów transportu publicznego. Taka sytuacja utrudnia właściwe funkcjonowanie transportu publicznego na całym regionie. W takim zakresie można mówić o słabości systemu w Polsce, który wynika z braku jednego podmiotu, zapewniającego na obszarze całego regionu spójnej organizacji transportu. Dotyczy to różnych aspektów organizacji, w tym działań z zakresu:

- koordynacji rozkładu jazdy,
- kształtowania polityki taryfowej,
- prowadzenia polityki w zakresie jakości środków transportu czy też modernizacji infrastruktury transportu.

2. Brak systemowych rozwiązań w zakresie ulg ustawowych

Kwestia ulg ustawowych dla pasażerów publicznego transportu zbiorowego nie jest właściwie uregulowana w polskim prawodawstwie. Innej regulacji podlega transport miejski, co wynika z przekazanej kompetencji w tym zakresie urzędom miast (radom miejskim), to bowiem samorząd miejski ustala katalog ulg, który jednak nie jest spójny z ogólnokrajowym prawodawstwem.

Organizator transportu jest odpowiedzialny za ustalenia takich kwestii jak ulgi ustawowe czy ceny biletów. W miastach kwestie finansowe regulowane są przez uchwały radnych. Należy podkreślić, że rady miast samodzielnie ustalają katalog ulg, które zasadniczo różnią się od tych, które przewiduje przywołana powyżej ustawa o ulgach ustawowych. Zasadniczo przejazdy ulgowe odbywają się z 50% ulgą (uczniowie, studenci, emeryci, renciści). Co ważne, udział tych grup jako pasażerów transportu miejskiego jest wysoki. Przejazdy ulgowe dotyczą również osób związanych zawodowo z przedsiębiorstwami transportu miejskiego (pracownicy i ich rodziny).

W przypadku transportu pozamiejskiego oraz kolejowego gwarantem ulg ustawowych jest państwo, co ma odzwierciedlenie w ustawie o ulgach ustawowych. Ich katalog a zarazem krąg uprawionych osób jest zdecydowanie szerszy niż w przypadku osób korzystających z komunikacji miejskiej. Taka sytuacja tworzy wśród pasażerów poczucie dezorganizacji i niewiedzy co do przysługujących im uprawnień.

Oceniając kwestię ulg ustawowych, należy podnieść kwestię ich dostępności dla pasażerów. Problem jest szczególnie istotny na obszarach pozamiejskich. Mieszkańcy obszarów, którzy zostali pozbawieni dostępu do transportu publicznego, nie mają jednocześnie możliwości korzystania z przysługujących im usług ustawowych. Zakres problemu pogłębia ciągła redukcja długości linii komunikacyjnych.

W kwestii ulg ustawowych należy dążyć do tego, aby ich katalog był taki sam (ujednolicone zasady) dla wszystkich, a także dążyć do poprawy dostępu do transportu publicznego. Poprawa dostępności umożliwi korzystanie z zagwarantowanych przez państwo/samorząd ustawowych ulg. Podstawą w tym zakresie jest poprawa dostępności usług transportu publicznego w Polsce. W tym celu należy poszukiwać nowych, innowacyjnych form transportu. Wartościową inicjatywą jest rozwój elastycznych form transportu dopasowanych do lokalnych potrzeb mieszkańców. Nierówność dotyczy pasażerów, którzy np. z uwagi na

wykluczenie komunikacyjne, będące skutkiem braku dostępu do usług transportowych, nie mają możliwości korzystania z usług transportowych publicznego transportu zbiorowego. W ten sposób można wskazać na brak możliwości korzystania z ulg ustawowych, które dla jednych osób są dostępne (tam, gdzie jest możliwość korzystania z usług publicznych) oraz braku możliwości korzystania z nich, gdy brakuje dostępu do transportu publicznego. Można zatem stwierdzić, że obecny system prawny nie gwarantuje możliwości wykorzystywania przysługujących uprawnień (ulg ustawowych).

3. Ograniczanie dostępności do publicznego transportu zbiorowego

Pomimo ustawowych obowiązków nie wszystkie osoby, które chciałyby korzystać z transportu publicznego, mogą to robić. Słabością systemu organizacji transportu regionalnego w kontekście zapewnienia właściwego poziomu dostępności jest brak narzędzi pozwalających na egzekwowanie przyjętych uregulowań prawnych. Przytoczone w pracy ustawy, odnoszące się do samorządów lokalnych, jasno wskazywały na to, że są one organizatorami transportu w swoich granicach. Praktyka w tym zakresie jest jednak inna. Samorzady, tłumacząc to problemami finansowym, słabo angażują się w organizację transportu. Lepiej sytuacja wygląda w gminach ościennych dużych miast, gorzej na obszarach peryferyjnych, a także na poziomie powiatowym.

W Polsce brakuje rozwiązań obligujących do zapewnienia dostępu do transportu publicznego. Wydaje się, że takie uregulowania prawne, w kontekście wagi transportu publicznego w rozwoju każdego mieszkańca, powinny powstać. Oczywiście same przepisy nie spowodują poprawy sytuacji. Niezbędne jest również wskazanie źródeł finansowania programów poprawy dostępności transportowej dla mieszkańców regionu. Dwa połączenia stałe lub elastyczne – to minimalna ich liczba, co dałoby możliwość wyjazdu i powrotu mieszkańcom.

4. Zróżnicowane podejście do dopłat do transportu publicznego

Przewozy pasażerskie realizowane na obszarach pozamiejskich pozbawione zostały po 1989 roku w większości dotowania. Pewnie wyjątek stanowią przewozy szkolne (finansowane bądź dotowane przez gminy). Cały ten segment przewozów autobusowych, w przeciwieństwie do transportu miejskiego oraz regionalnych kolejowych przewozów pasażerskich, od początku transformacji pozbawiony został stosownych dopłat. Skutkowało to

spadkiem długości oraz liczby uruchamianych linii komunikacyjnych. W pewnym zakresie niedochodowe linie są/były finansowane przez linie dochodowe.

5. Zróżnicowane podejście do miejsc obsługi pasażerów

Zmieniło się podejście do miejsc obsługi podróżnych w transporcie regionalnym. Niektóre przedsiębiorstwa, chcąc ograniczyć koszty funkcjonowania, rozpoczęły obsługę pasażerów w miejscach do tego nieprzystosowanych, często nawet na ulicy. Inne podmioty wynajmowały od miast place. Wszystko to sprawiało, że pogorszyła się dla pasażerów możliwość przesiadki z jeden na inny środek transportu należący do różnych operatorów.

6. Łagodne podejście służb do kontroli środków transportu

Oceniając sposób i jakość kontroli przewoźników transportu samochodowego przez Inspekcję Transportu Drogowego, można mieć poważne zastrzeżenia. Restrykcje były generalnie łagodne, co dotyczyło np. zatrzymywania się na przystanku bez odpowiedniej zgody oraz sporadyczne kontrole odpowiednich służb.

Poza czynnikami zewnętrznymi istnieją również takie, które można określić jako wewnętrzne.

W takim przypadku sposób zarządzania przedsiębiorstwem decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa. Poza scharakteryzowanymi powyżej barierami o charakterze zewnętrznym można wyróżnić również główne bariery, które utrudniają rozwój przedsiębiorstw komunikacji samochodowej.

1. Niska elastyczność działania przedsiębiorstw PKS,
2. Niski stopień wykorzystywania marketingu przez przedsiębiorstwa PKS,
3. Niska kreatywność i innowacyjność przedsiębiorstw PKS,
4. Brak gotowości do zmian w przedsiębiorstwach PKS,
5. Brak spójnej polityki państwa w zakresie transformacji rynku przewozów pasażerskich, w tym w wymiarze regionalnym.

Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej charakteryzowały się niską elastycznością działania. Oznacza to tradycyjne przywiązanie do już wykonywanych zadań przewozowych. Negatywnie należy ocenić, że w większości przedsiębiorstw nie podejmowano prób zmian w obowiązujących rozkładach jazdy, poszerzania go o nowe destynacje. W ten sposób tracono możliwość lepszego dopasowania się do zmieniających się potrzeb transportowych mieszkańców, a przede wszystkim podnoszenia swojej konkurencyjności w rywalizacji z nowo wchodzącymi na rynek przedsiębiorstwami. Oferta usług transportowych koncentrowała się na już obsługiwanych liniach regularnych. Warto również podkreślić, że zakres świadczonych usług nie ulegał zmianie. Przedsiębiorstwa niechętnie poszerzały ofertę usług transportowych o nowe rodzaje usług przewozowych (np. przewozy okazjonalne, dowozy do zakładów pracy).

Czynnikiem utrudniającym funkcjonowanie przedsiębiorstw komunikacji samochodowej było słabe wykorzystywanie, we własnej działalności, przez te podmioty marketingu. Rzadkim zjawiskiem było funkcjonowanie w przedsiębiorstwach PKS wydzielonych komórek organizacyjnych o charakterze marketingowym, zatrudniających osoby, których profil wykształcenia, wiedza czy też doświadczenie umożliwiałyby wykorzystywanie narzędzi marketingowych. Szczególnie po 1990 roku urynkowanie gospodarki podniosło rolę marketingu w filozofii funkcjonowania przedsiębiorstw. Umiejętne wykorzystanie narzędzi marketingowych wzmacnia pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw transportowych na rynku. Jest to ważne narzędzie, szczególnie w realiach gospodarki rynkowej opartej na mechanizmie rynkowym. Należy także podkreślić, że nawet podstawowe narzędzia marketingowe wykraczają poza powszechnie utożsamianą w przedsiębiorstwach transportu samochodowego reklamę, równie ważne są narzędzia związane z kosztami i czynnikiem ludzkim, a w ramach narzędzi marketingu (zasada 5 P) można także wskazać produkt (w tym przypadku usługę transportową).

Niska kreatywność i innowacyjność przedsiębiorstw komunikacji samochodowej to kolejna bariera, która utrudnia funkcjonowanie, a przede wszystkim rozwój tych podmiotów. Uwaga ta dotyczy w szczególności kadry zarządzającej. Menedżerowie to właściwe osoby, które powinny w zasadniczy sposób wyznaczać kierunki rozwoju przedsiębiorstwa w układzie wizja – strategia – cele.

Po 1990 roku można było zaobserwować niechęć zarządzających przedsiębiorstwami komunikacji samochodowej do podejmowania zmian. Być może panowało wśród nich mylne

przeświadczenie, że jako przedsiębiorstwa państwowe nie będą mogły zostać zlikwidowane, że będą mogły dalej funkcjonować, tak jak przed rozpoczęciem transformacji ustrojowej, a w czasie kryzysu państwo wesprze ich działalność. Należy także podkreślić, że strona rządowa również nie miała pomysłu jak ma wyglądać rynek oraz miejsce przedsiębiorstw komunikacji samochodowej na nim. Podejmowane były działania, ale jak widać z perspektywy czasu, nie były to działania, które można ocenić jako skuteczne.

Rozwój przedsiębiorstw autobusowych powinien uwzględniać działania proinnowacyjne. Na przykładzie przedsiębiorstwa Flixbus warto jest przybliżyć główne działania o charakterze innowacyjnym, które w kolejnych latach będą odgrywały ważną rolę w rozwoju przedsiębiorstw transportu samochodowego w segmencie przewozów pasażerskich.

Działania o charakterze innowacyjnym podjęte przez przedsiębiorstwo Flixbus związane są z:

1. **Utworzeniem platformy.** Analizując zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa, można zauważyć, że bazę stanowi utworzenie platformy, której zadaniem jest kojarzenie podaży usług transportowych oraz popytu na nie. Przedsiębiorstwo Flixbus posiada tylko jeden środek transportu (wymóg otrzymania licencji).
2. **Organizacją.** Powstały w 2013 roku Flixbus stworzył od podstaw rozbudowaną sieć połączeń wraz z koordynacją przesiadek. W swojej sieci ma obecnie ponad 2500 destynacji w 37 krajach. Oferta obejmuje ponad 400 tys. relacji między europejskimi miastami. Niektóre z połączeń odbywają się taktach 30-minutowych. Przedsiębiorstwo powstało jako start-up technologiczny, dla którego podstawową działalnością jest organizacja przemieszczania mieszkańców.
3. **Aplikacją.** Ważną rolę w organizacji procesu przemieszczania odgrywa stworzona przez przedsiębiorstwo aplikacja, która przede wszystkim pozwala na składanie rezerwacji (zakupu biletu). Stworzono w ten sposób innowacyjne narzędzie, a zapisane w niej dane pozwalają pasażerowi na wybór połączenia i szybką rezerwację biletu bez konieczności ponownego uzupełniania danych. Aplikacja pozwala również na komunikowanie się z przedsiębiorstwem, na przykład przy przekazywaniu informacji o kodach rabatowych i wyjątkowych promocjach. Inne funkcje użyteczności aplikacji związane są z: wyświetlaniem ważnych informacji na temat podróży (wysyłanie wiadomości na temat opóźnień, zmian przystanków), dostępem do biura rzeczy znalezionych, możliwością zadawania pytań, możliwością określenia, gdzie znajduje się docelowy przystanek, ale

także sprawdzenia, jak do niego dotrzeć dzięki funkcji nawigacji, możliwością sprawdzenia, gdzie dokładnie znajduje się autokar i otrzymywanie na bieżąco informacji dotyczących odjazdu, pozwala to na ograniczenie do minimum strat czasu związanych z oczekiwaniem na środek transportu.

4. Świadczeniem usług przewozowych przez **podwykonawców**. Jak zauważono powyżej przedsiębiorstwo nie ma własnych środków transportu. Świadczeniem usług na podstawie podpisanych umów zajmują się podwykonawcy zwani partnerami.
5. Korzystaniem ze **zunifikowanego standardu** i klasy autokarów. Wszyscy partnerzy (podwykonawcy) świadczący usługi, korzystają z jednej nazwy – Flixbus, jedna jest również kolorystyka zewnętrzna oraz wnętrza pojazdu. Świadcząc usługi na rzecz Flixbusa mają możliwość zakupu autobusów na preferencyjnych warunkach u wybranych dostawców autokarów. Wykorzystywane środki transportu można uznać za nowoczesne. Autobusy spełniają najwyższe standardy bezpieczeństwa, komfortu oraz ochrony środowiska, stanowiąc wygodną i ekologiczną alternatywę dla podróży indywidualnych. Są wyposażone w najnowocześniejsze elektroniczne systemy wspierania kierowcy, które zwiększają bezpieczeństwo. ESP, system awaryjnego hamowania, system ostrzegania przed niezamierzoną zmianą pasa ruchu, system adaptacyjnej regulacji prędkości, czujnik światła, światła obrysowe, toaleta. Charakteryzują się ponadto dużą przestrzenią na bagaż, co stanowi istotną przewagę w stosunku do *low costowych* podróży lotniczych. Wyposażone są w wygodne siedzenia z regulowanymi oparciami, dzięki czemu nawet dłuższa podróż mija komfortowo.
6. Kontrolą pracy kierowców. Za pomocą systemu śledzenia GPS wewnętrzny departament kontroli może w każdej chwili sprawdzić czas pracy i odpoczynku kierowców oraz gdzie znajdują się autobusy. Przejazdy nocne są obsługiwane we Flixbusie przez dwóch kierowców, którzy regularnie się zmieniają.
7. Polityką taryfową. Ceny biletów są uzależnione od czasu podróży oraz zapewnienia środka transportu, dlatego systemowo nagradza się tych pasażerów, którzy rezerwują swoje bilety wcześniej oraz często korzystają z usług przedsiębiorstwa.
8. Zarządzaniem czasem podczas podróży. Autobusy są wyposażone w liczne udogodnienia dla pasażerów, np. gniazdko do ładowania smartfonów, laptopów. Pasażer ma także dostęp do:

- bazy filmów,
- bazy utworów muzycznych,
- szerokiej kolekcji e-booków,
- wielu gier,
- bezpłatnego dostępu do wi-fi,
- aktualnych informacji o podróży.

Ważnym elementem jest darmowa rozrywka na pokładzie, z której pasażer może skorzystać w ramach dostępnej bezpłatnie sieci wi-fi na pokładzie autobusu. Można sprawdzić aktualne położenie autobusu wraz z dokładną trasą i planowanym czasie przybycia do miejsca docelowego.

9. **Sferą informatyczną.** Przedsiębiorstwo duży nacisk kładzie na sferę związaną z informatyzacją usług. Ten element związany z obsługą pasażera leży wyłącznie w gestii przedsiębiorstwa. Podstawą narzędzia informatycznego jest innowacyjny system telematyki oparty o GPS, który na bieżąco śledzi położenie każdego pojazdu (a *de facto* pasażera) oraz analizuje czy jego podróż nie jest zagrożona, np. czy poprzez opóźnienie autobusu może wystąpić brak możliwości przesiadki. Jeżeli system wykryje taką możliwość na bieżąco potrafi przebukować bilety na inny kurs. Jednocześnie zwolnione miejsce jest zapełniane innym pasażerem. Co należy podkreślić wszystko dzieje się automatycznie (online).

10. **Infolinia** w 16 językach. Należy zauważyć bardzo rozbudowany system, jeżeli chodzi o obsługę pasażerów, uwzględniając ich różnorodność narodowościową. Przedsiębiorstwo dysponuje bardzo rozbudowaną infolinią.

Sukces Flixbusa oparty jest na cyfryzacji tradycyjnego środka transportu, a szerzej usługi związanej z przemieszczaniem. Technologiczne innowacje, takie jak system rezerwacji i zakupu biletów w aplikacji Flixbus, darmowe wi-fi i GPS-livetracking w autobusach, stworzyły możliwość podróżowania w zupełnie innym wydaniu. Inteligentna sieć tras i dynamiczne zarządzanie cenami sprawia, że oferta jest bardzo atrakcyjna dla pasażera. Wydaje się, że tak będą wyglądać przedsiębiorstwa przyszłości zajmujące się przemieszczaniem mieszkańców, także w wymiarze regionalnym.

Przedsiębiorstwa komunikacji autobusowej swoją strategię konkurencyjności mogą oprzeć na dwóch sposobach:

- konkurencyjność na bazie niskich cen,
- konkurencyjność oparte na jakości świadczonych usług transportowych.

Strategia niskich cen stosowana przez przedsiębiorstwa transportu autobusowego może być dobrą barierą dla chcących wejść na rynek. Należy jednak pamiętać, że szukanie swoich szans opartych na niskich cenach nie zwalnia przedsiębiorstwa z wprowadzania innowacji. Należy mieć na uwadze, że pasażerowie, ale i organizatorzy, będą oczekiwać określonego standardu usługi. Obecnie klienci oczekują nowoczesnych środków transportu autobusowego wyposażonego w klimatyzację, z możliwością naładowania smartfona. Przyjęcie strategii konkurencyjności opartej na niskiej cenie, oznacza jednak niższe przychody ze świadczonych usług transportowych. W konsekwencji trudniej jest takim przedsiębiorstwom autobusowym oferować usługi z wyższą jakością, o wyższym standardzie.

Oferowanie przez przedsiębiorstwa komunikacji autobusowej usług o wyższej jakości, stanowi drugie możliwe podejście w zakresie konkurencyjności na rynku przewozów regionalnych. Bazuje na przedstawieniu przez przedsiębiorstwa transportu autobusowego wyższej wartości w zakresie świadczonych usług dla klienta niż inne podmioty zajmujące się przewozami pasażerskim. Mogą to być również usługi bardzo wyspecjalizowane, świadczone jednorazowo.

Przedsiębiorstwa transportu autobusowego mogą wykorzystywać różne ścieżki rozwoju, niezależnie jednak od przyjętego sposobu rozwoju, wiąże się to ze zmianami, które mogą mieć charakter dostosowawczy bądź kreacyjny. W tym drugim przypadku przedsiębiorstwo staje się w pewnym sensie pionierem we wdrażaniu nowych rozwiązań, które nie zawsze muszą przynieść korzyści. Na pewno jest to podejście obarczone większym ryzykiem.

W świetle przedstawionych w pracy rozważań teoretycznych, ale również obserwacji funkcjonowania przedsiębiorstw komunikacji autobusowej wydaje się, że dla opracowania modelu innowacyjności tych podmiotów należy przyjąć dwa wymiary:

- stopień dywersyfikacji działalności,
- potencjał przedsiębiorstwa.

Stopień dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw autobusowych rozumiany jest ze różnicowaniem obszarów przewozowych. Uwzględnia następujące ich rodzaje:

1. Przewozy:

- przewozy szkolne,
- przewozy pracownicze,
- przewozy turystyczne,
- przewozy na lotniska,
- komunikacja miejska.

2. Ogólne usługi okołotransportowe i pomocnicze:

- serwis opon,
- myjnia samochodowa,
- stacja diagnostyki,
- holowanie,
- parking,
- obrót paliwami.

3. Inne

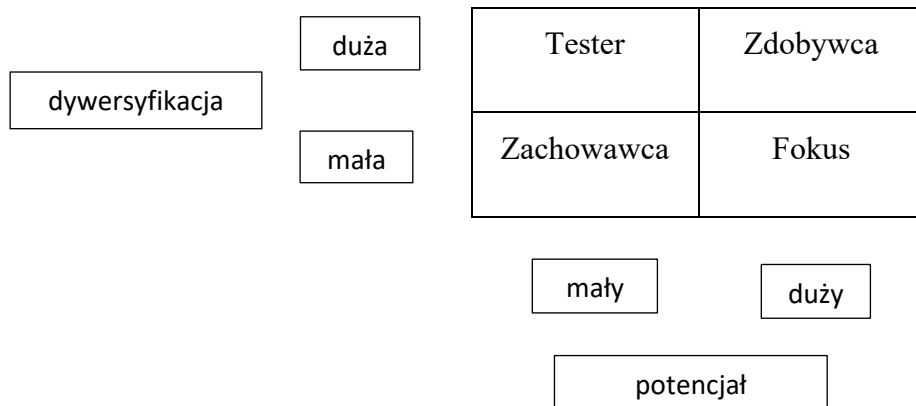
- działalność hotelowa.

Na stopień specjalizacji przedsiębiorstwa autobusowego wpływa jego potencjał. Tworzą go takie elementy jak:

- środki transportu,
- pracownicy,
- nieruchomości – dworce, warsztaty,
- udział w rynku,
- umiejętność współpracy z otoczeniem,
- umiejętność wykorzystywania okazji rynkowych,

- umiejętność wykorzystywania zewnętrznych zasobów do własnych procesów,
- informacja i systemy informatyczne.

Uwzględniając powyższe wymiary, na rysunku 1 przedstawiono efekty przyjętej polityki innowacyjnej na przykładzie przedsiębiorstw komunikacji autobusowej.



Rysunek 1. Typizacja zachowań przedsiębiorstw komunikacji autobusowej

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z rysunkiem 1 wyróżnić można cztery typy zachowań proinnowacyjnych przedsiębiorstw autobusowych:

Zdobycawca – będzie charakteryzowało się wysoką dywersyfikacją działalności oraz wysoką specjalizacją. Wysoki potencjał oznacza, że przedsiębiorstwo ciągle poszukuje innowacji służących jego rozwojowi, charakteryzuje je wysoki poziom kultury organizacyjnej, którą ciągle udoskonala. Potrafi przewidzieć zachodzące zmiany rynkowe, jest na nie przygotowany. Wyznacza kierunki rozwoju rynku, potrafi wykorzystywać efekt synergii, poprzez możliwość wykorzystania zasobów dla różnych rodzajów usług (np. warsztatów, administracji, centrów informatycznych).

Tester – to przedsiębiorstwo autobusowe, które charakteryzuje się wysoką dywersyfikacją świadczonych usług oraz niskim potencjałem. Jest to typ przedsiębiorstwa, które poszukuje innowacji dla różnych obszarów działalności, ale jego potencjał ogranicza możliwość jego wdrożenia. Niestety ograniczenia potencjałowe nie dają możliwości wdrożenia wszystkich planowanych rozwiązań innowacyjnych.

Fokus – charakteryzuje się niską dywersyfikacją oraz wysokim potencjałem. Przedsiębiorstwo autobusowe pomimo dużej możliwości odzwierciedlonych potencjałem, ostrożnie podchodzi do innowacji, procesu ich poszukiwania i wdrażania. Właściwie nie jest zainteresowane ich wdrażaniem, bardziej są one zmuszane do ich zastosowania (*vide* postęp wymuszony). Przedsiębiorstwo reaguje z opóźnieniem na zmiany zachodzące na rynku, ale jego potencjał chroni go przed upadkiem.

Zachowawca – charakteryzuje się niską dywersyfikacją i potencjałem. Jest to typ przedsiębiorstwa, które charakteryzuje się brakiem określonej wizji oraz celów funkcjonowania oraz niską kulturą organizacyjną. Nie ma świadomości wprowadzania zmian, w tym zmian o charakterze innowacyjnym. Jeżeli już to wprowadza zmiany w dużym opóźnieniu, nieodpowiadające aktualnej sytuacji rynkowej.

W 2010 roku na rynku zachodniopomorskich przewozów autobusowych funkcjonowało 10 przedsiębiorstw autobusowych. Niestety liczba ta uległa zmniejszeniu w 2020 roku – do 6 podmiotów. W 2022 roku kolejne przedsiębiorstwo zawiesiło działalność – PKS Wałcz.

Z funkcjonujących przedsiębiorstw autobusowych, w przypadku dwóch można powiedzieć, że się rozwinęły. Wskazuje na to zwiększanie przez nich potencjału oraz dywersyfikacji zakresu świadczonych usług. Są to PKS Szczecin oraz PKS Gryfice. Nie zmienił swojego zachowania strategicznego PKS Myślibórz. Pozostałe funkcjonujące PKS-y z tzw. testerów przyjęły pozycję zachowawczą, co z punktu widzenia konkurencji oraz działalności proinnowacyjnej nie może być ocenione pozytywnie. Może to prowadzić do zawieszania działalności gospodarczej przez te podmioty.

Wprowadzanie zmian proinnowacyjnych w przedsiębiorstwach transportu autobusowego powinny mieć charakter ciągły. Warto wskazać, które zmiany powinny być w przedsiębiorstwach autobusowych rozwijane w najbliższych latach, kształtując potencjalny obszar zmian.

Ważnym celem polityki transportowej pozostaje kwestia redukcji emisji spalin przez środki transportu, w tym autobusy. W tym zakresie rozwój przedsiębiorstw autobusowych powinien uwzględniać modernizację taboru, w tym postawienie na technologie nisko- bądź zeroemisyjne. W tym kontekście możliwa jest wymiana autobusów na elektryczne (elektromobilność).

Działanie to powinno uwzględniać:

- zakup autobusów elektrycznych,
- modernizację bazy obsługi pojazdów elektrycznych,
- szkolenie kadry.

Zmiany demograficzne stanowią obecnie istotny problem w ujęciu społecznym oraz gospodarczym. Dla przedsiębiorstw transportu autobusowego oznaczać one będą potrzebę:

- zakupu autokarów wyposażonych w udogodnienia do przewozu osób starszych i niepełnosprawnych,
- modernizacji infrastruktury punktowej pod kątem udogodnień dla osób z niepełnosprawnościami,
- rozwoju transportu w kierunku usług wysokiej jakości,
- dopasowania środka transportu i infrastruktury transportu (minimalne odległości).

Aby sprostać wymaganiom rynku przedsiębiorstwa autobusowe będą musiały wdrażać nowoczesne technologie informatyczne, co pozwoli kadrze zarządzającej przedsiębiorstwem na:

- łatwiejszy dostęp do informacji,
- wdrożenie usług pozwalających na kontrolę, weryfikację oraz czas przejazdu środków transportu.

W zakresie usług dodatkowych, pożądanym kierunkiem proinnowacyjnym przedsiębiorstw autobusowych jest rozwój współpracy z globalnymi sieciowymi podmiotami. Takie działania można podjąć np. w odniesieniu do:

- holowania, w kooperacji z czołowymi towarzystwami ubezpieczeniowymi np. PZU, ERGO, WARTA, HDI,
- prowadzenia sklepu z częściami zamiennymi ze sklepami motoryzacyjnymi,
- prowadzenia serwisów naprawczych w oparciu o autoryzację np. Mercedes, MAN czy też Iveco,
- prowadzenia stacji paliw pod czołowym i rozpoznawalnym brandem np. ORLEN, SHELL czy też z BP,

- prowadzenia serwisu opon, np. z Goodyear, Dunlop czy też serwisem partnerskim dla liderów tej branży w e-commerce np. OPONEO,
- prowadzenia myjni samochodowej, np. Ehrle, Karcher,
- działalności reklamowej, współpraca z sieciowymi reklamodawcami, np. AMS, Stroer czy też Clear Chanel.

Pożądane kierunki rozwoju przedsiębiorstw autobusowych uwzględniają zmiany, które mogą, ale nie muszą nastąpić. Ważną cechą przedsiębiorstw autobusowych pozostanie dlatego otwartość, szczególnie wśród kadry menedżerskiej, na zmiany w otoczeniu oraz umiejętność dostosowywania się do zmieniających potrzeb.

W zakresie innowacji ważna będzie umiejętność analizy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw globalnych – liderów. Są to podmioty które wyznaczają trendy wzrostu sektora. Część z tych rozwiązań można wykorzystać dla własnego postępu, dla rozwoju przedsiębiorstw autobusowych działających regionalnie.