

Organizacyjno-własnościowe przekształcenia narodowych przewoźników drogowych w Polsce, Czechach i na Słowacji – część I

Organisational and ownership transformations among national road carriers in Poland, Czech Republic and Slovakia – Part I

ZBIGNIEW TAYLOR, ARIEL CIECHAŃSKI

Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania im. S. Leszczyckiego PAN,
00-818 Warszawa, ul. Twarda 51/55; z.taylor@twarda.pan.pl, ariel@twarda.pan.pl

Zarys treści. Celem niniejszego artykułu jest próba zrekonstruowania przekształceń organizacyjno-własnościowych narodowych przedsiębiorstw transportu samochodowego w Polsce (PKS), w Czechach i na Słowacji (ČSAD) po roku 1989. Mimo podobnego stanu wyjściowego, transformacja przybrała inne formy i – w rezultacie – sytuacja w poszczególnych krajach jest dzisiaj odmienna. Artykuł składa się z dwóch części. W pierwszej, zamieszczonej w niniejszym zeszycie, omawia się podstawowe kierunki prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce, Czechosłowacji, Czechach i na Słowacji. Następnie charakteryzuje się procesy przekształceń własnościowych PKS w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem zmian zachodzących w ostatnich trzech latach. W części drugiej, która ukaże się w Przeglądzie Geograficznym, 2013, 85, 4, przedmiotem zainteresowania jest rekonstrukcja przekształceń przedsiębiorstw ČSAD oraz SAD i NAD.

Słowa kluczowe: transformacja systemowa, prywatyzacja, deregulacja, przewoźnicy drogowi, PKS, ČSAD, SAD, NAD, geografia przedsiębiorstw.

Wstęp

Problematyka transformacji systemów transportowych w krajach dawnego bloku socjalistycznego, a zwłaszcza procesów prywatyzacji i deregulacji, jest jednym z ważniejszych tematów badawczych geografii transportu w ostatnich dwudziestu latach (Hoyle i Knowles, red., 1992, 1998; Knowles, 1993; Knowles i inni, red., 2008). Od ponad dekady autorzy niniejszego artykułu śledzą przebieg wspomnianych procesów na terytorium Polski po 1989 r., w odniesieniu do poszczególnych rodzajów i gałęzi transportu – kolejowego (Taylor, 2003, 2004; Taylor i Ciechański, 2005, 2006, 2010c, 2011a), drogowego (Taylor i Ciechański, 2007, 2008a, 2008c, 2010e), miejskiego (Taylor i Ciechański, 2008b, 2009, 2010a, 2010b, 2010e) i żeglugi śródlądowej (Taylor i Ciechański, 2010d, 2011b, 2013b). Szczegółowe roz-

poznanie procesów transformacji transportu lądowego w warunkach polskich skłania do podjęcia próby porównania ich z analogicznymi przekształceniami zachodzącymi w sąsiednich krajach Europy Środkowej – w Czechach i na Słowacji.

Interesujące wydają się procesy przekształceń narodowych przedsiębiorstw transportu samochodowego – PKS w Polsce i ČSAD (*Československá státní automobilová doprava*) w Czechach i na Słowacji. Autorzy dysponują aktualizowaną bazą przedsiębiorstw PKS. Gorzej przedstawia się informacja nt. przedsiębiorstw powstałych w wyniku przekształceń ČSAD – *Československá automobilová doprava* (ČSAD) w Czechach oraz *Slovenská autobusová doprava* (SAD) i *Nákladná automobilová doprava* (NAD) na Słowacji. Mimo poszukiwań, nie udało się znaleźć prac kompleksowo przedstawiających przestrzenne aspekty procesów prywatyzacji tych ostatnich przedsiębiorstw – stąd wynikła konieczność stworzenia autorskich baz danych. W przypadku Czech podstawowym źródłem danych jest odpowiednik naszego Krajowego Rejestru Sądowego (*Obchodní rejstřík*), zawierający roczne sprawozdania przedsiębiorstw umożliwiające dość wnikliwą analizę zmian własnościowych od 1996 r. (www.or.justice.cz). Dodatkowe informacje pochodzą ze stron internetowych poszczególnych firm. Znacznie gorzej wygląda dostępność materiałów dotyczących przedsiębiorstw słowackich – tamtejszy rejestr handlowy (*Obchodný register Slovenskej Republiky*) jest zdecydowanie uboższy (www.orsr.sk), dlatego w bazie danych wykorzystuje się w większym stopniu informacje pochodzące ze stron internetowych poszczególnych przedsiębiorstw.

W pierwszej części artykułu omawia się podstawowe kierunki prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce, Czechosłowacji, Czechach i na Słowacji. Następnie syntetycznie charakteryzuje się procesy przekształceń własnościowych PKS w Polsce, odnosząc się zwłaszcza do ważniejszych zmian w ostatnich trzech latach. Zwraca się uwagę na niepokojące zjawisko liberalnego podejścia do konkurencji w przewozach dalekobieżnych. W części drugiej artykułu, zamieszczonej w *Przeglądzie Geograficznym*, 2013, 85, 4, przedmiotem zainteresowania jest rekonstrukcja przekształceń przedsiębiorstw ČSAD oraz SAD i NAD. Artykuł kończy porównanie rezultatów transformacji systemowej w odniesieniu do narodowych przedsiębiorstw transportu drogowego w trzech badanych krajach.

Podstawowe kierunki przekształceń własnościowych przedsiębiorstw w Polsce, Czechach i na Słowacji

W Polsce większość przedsiębiorstw PKS sprywatyzowano po 1996 r., a więc w czasie obowiązywania *Ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych* (*Ustawa...*, 1996). Wprowadzała ona podział na prywatyzację pośrednią i bezpośrednią. W pierwszej, przedsiębiorstwo przekształcano w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa (jsSP). Proces ten zwany jest komercjalizacją, a w jego wyniku powstaje bądź spółka akcyjna, bądź spółka z ograni-

czoną odpowiedzialnością, której wyłącznym właścicielem jest Skarb Państwa. Komerccjalizacja stanowi wstępny etap do właściwej prywatyzacji, czyli sprzedaży akcji osobom trzecim (zazwyczaj w drodze oferty ogłaszanej publicznie, przetargu lub zaproszenia do rokowań). Pracownicy mają prawo do nieodpłatnego otrzymania 15% akcji należących do Skarbu Państwa (cw, 1999).

Prywatyzacja bezpośrednia jest przeprowadzana przez organ założycielski, którym w przypadku wszystkich PKS od 1998 r. są wojewodowie decydujący o wyborze ścieżki prywatyzacyjnej. Tego typu prywatyzacja jest przeprowadzana bez konieczności komercjalizacji. Polega na tym, że przedsiębiorstwem dysponuje się jako zespołem składników materialnych i niematerialnych służących realizacji określonych zadań gospodarczych, które poprzez sprzedaż danego przedsiębiorstwa wnosi się do spółki lub też oddaje do odpłatnego korzystania (Taylor i Ciechański, 2005).

Sprzedaż jest dokonywana w trybie publicznym, a nabywca musi zostać wyłoniony w trybie albo przetargu, albo publicznego zaproszenia do rokowań. Niezależnie od przyjętej ścieżki prywatyzacyjnej, kupujący staje się sukcesorem wszystkich praw i obowiązków przedsiębiorstwa. W wyniku prywatyzacji bezpośredniej powstaje nowy podmiot, jakim jest spółka prawa handlowego, spółka akcyjna lub z ograniczoną odpowiedzialnością, której akcjonariuszami albo wspólnikami z jednej strony jest Skarb Państwa, a z drugiej – inwestor (cw, 1999).

W Polsce bardzo często stosowaną formę prywatyzacji bezpośredniej stanowi przekazanie przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania, zwykle spółce pracowniczej. Nadal właścicielem pozostaje Skarb Państwa, zaś przedsiębiorstwo jest użytkowane przez inny podmiot, maksymalnie na okres do 10 lat. Do czasu przeniesienia prawa własności spółka nie jest właścicielem majątku, za który wnosi czynsz dzierżawny (o ile jest to leasing). Bardziej szczegółowo formalne ramy procesów prywatyzacji przedsiębiorstw PKS omawia się w innym artykule (Taylor i Ciechański, 2005).

Szerszego omówienia wymagają natomiast procesy prywatyzacji w Czechach i na Słowacji. W momencie rozpoczęcia transformacji, ogółem 98% własności znajdowało się w rękach państwa czechosłowackiego, a sektor prywatny (poza rolnictwem) generował jedynie 1% produkcji materialnej netto. Taka sytuacja sprawiała, że konieczne było stworzenie nowej metody powszechnej prywatyzacji, zwłaszcza że przekształceń wymagało 7000 dużych i wielkich oraz 25 000–30 000 małych przedsiębiorstw. Rząd Czechosłowacji przyjął podejście wielościeżkowe obejmujące:

- 1) komunalizację;
- 2) restytucję mienia na rzecz pierwotnych właścicieli;
- 3) przekształcanie spółdzielni;
- 4) prywatyzację małoskalową poprzez publiczne aukcje;
- 5) prywatyzację średnich i dużych przedsiębiorstw poprzez sprzedaż bezpośrednią, wniesienie do spółek *joint venture* lub kupony prywatyzacyjne.

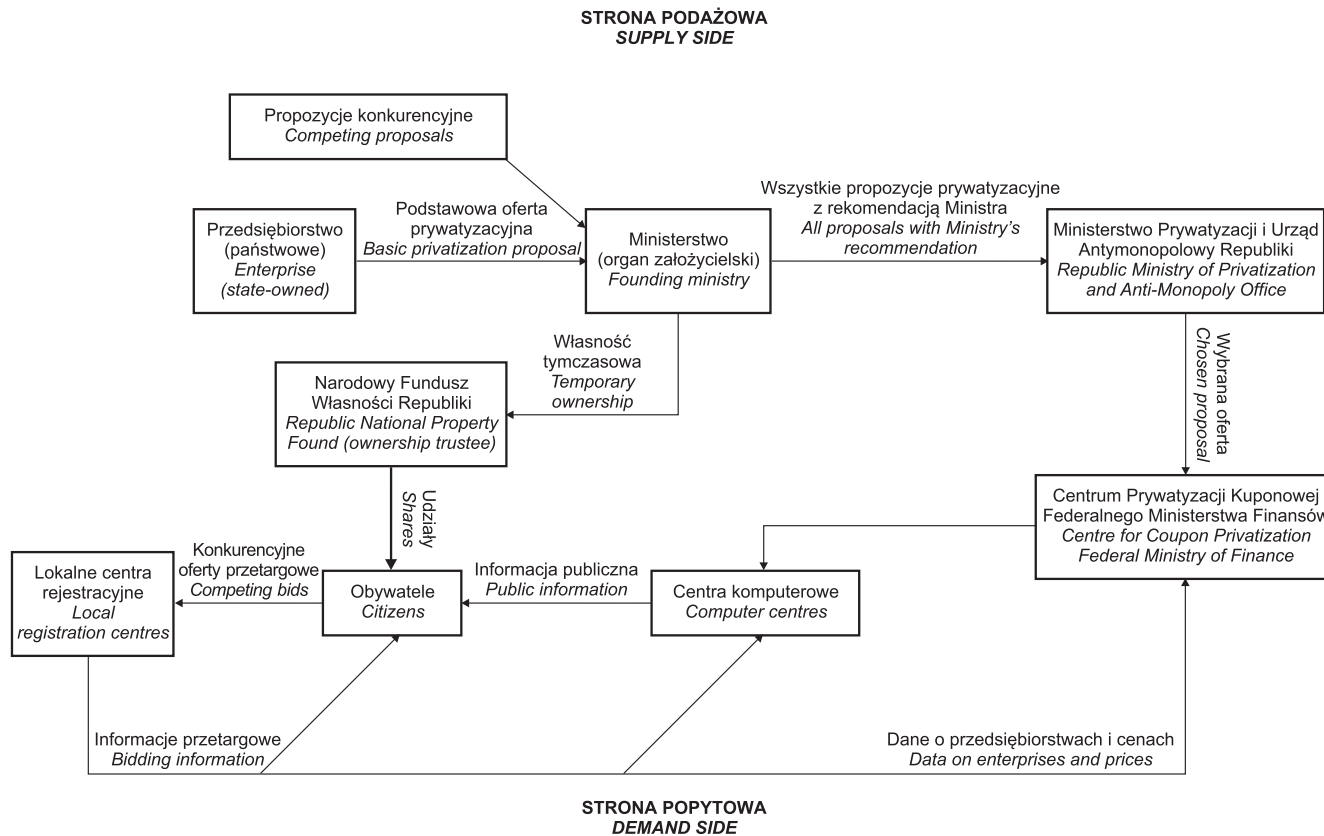
Rząd czechosłowacki niezbyt sprzyjał natomiast leasingowi i dzierżawie przedsiębiorstw sektorowi prywatnemu (Shafik, 1995; Palda, 1997).

W maju 1992 r. Centrum Prywatyzacji Kuponowej ogłosiło listę 1491 (spośród wszystkich 2744) przedsiębiorstw o wartości księgowej 300 mld koron czechosłowackich (około 10,6 mld USD). Wycenę tę zrobiono jeszcze według kryteriów gospodarki socjalistycznej. W obydwu republikach tylko niewielką część oferty prywatyzacyjnej skierowano do osób innych niż fizyczne. Do udziału w prywatyzacji kuponowej (ryc. 1) byli uprawnieni wszyscy obywatele Czechosłowacji mający ukończone 18 lat, którzy mogli zakupić za 1000 koron i zarejestrować książeczki kuponowe w 648 specjalnie powołanych centrach. Kuponów nie można było sprzedawać na rynku pierwotnym. W początkowym okresie sprzedano zaledwie około 2 mln książeczek kuponowych. Pierwotnie proces przebiegał wolno, znacząco poniżej oczekiwań władz Czechosłowacji – zainteresowanie wzmogły dopiero ogłoszenia Inwestycyjnych Funduszy Prywatyzacyjnych (zbliżonych do funduszy wielokrotnych) zainteresowanych skupem udziałów obywateli. W całej Czechosłowacji zarejestrowano 429 takich funduszy. Stosunkowo szybko okazało się, że – wbrew początkowym założeniom reformy – fundusze odgrywają bardzo istotną rolę w zarządzaniu udziałami. W rezultacie, konieczne stało się wprowadzenie ograniczeń wielkości udziałów poszczególnych funduszy w danym przedsiębiorstwie (Shafik, 1995; Palda, 1997).

Fundusze inwestycyjne cieszyły się dużym powodzeniem – w Czechach objęły kupony 72% obywateli w pierwszej fali prywatyzacji i 63,5% – w drugiej fali. Dzięki temu własność została silnie skoncentrowana – po pierwszej fali 10 największych funduszy skupiało ponad 50% kuponów, zaś w drugiej 48 funduszy skoncentrowało ponad 50% kuponów (Estrin i inni, 2000). Nie było to jednak rozwiązanie idealne – część funduszy była powiązana z bankami, które nadal w znacznym stopniu pozostawały pod kontrolą państwa. W efekcie, implikowało to pozorną prywatyzację (Palda, 1997).

Po zakończeniu rejestracji, każdy posiadacz kuponów mógł wnieść przypadające na nie punkty (11 000) w części lub w całości do dowolnego funduszu inwestycyjnego, w zamian otrzymując udziały w nim. W prywatyzacji wzięło ogółem udział 8,5 z 11,5 mln uprawnionych obywateli, czyli ponad dwa razy więcej niż zakładano. W pierwszym etapie prywatyzacji udało się w sprzedać tylko 251 z przewidzianych 1491 firm. Pozostałe przeszły do kolejnej transzy po obniżonej cenie. W Czechach odbyło się ogółem pięć rund przetargów w ramach pierwszej fali prywatyzacji kuponowej. Prywatyzacja kuponowa trwała znacznie dłużej niż pierwotnie przewidywano (Marikova Leeds, 1993).

63% przedsiębiorstw w ramach pierwszej i 44% w trakcie drugiej fali przekształceń zmieniło formę własności w ramach prywatyzacji kuponowej. Kupony można było wymienić na udziały tylko w ramach przetargów prywatyzacyjnych lub zainwestować w fundusze inwestycyjne. Druga fala prywatyzacji kuponowej miała miejsce w 1993 r. i dotyczyła tylko Czech. Z 3500 przedsiębiorstw pań-



Ryc. 1. Schemat przebiegu prywatyzacji kuponowej
The scheme for voucher-based privatization
Źródło / Source: Shafik (1995).

stwowych, 988 sprywatyzowano już w pierwszej fali prywatyzacji kuponowej, zaś w drugiej fali – 676. Pozostałe przedsiębiorstwa zostały ostatecznie jeszcze na pewien czas w rękach państwa (Dlouhy i Mladek, 1994).

Prywatyzacji przedsiębiorstw w Czechosłowacji nie poprzedzano restrukturyzacją, natomiast częstym zabiegiem było dzielenie przed sprzedażą większych przedsiębiorstw na mniejsze. Do pierwszej fali prywatyzacji przeznaczono 39 przedsiębiorstw transportowych o łącznej wartości 252,1 mln koron czechosłowackich, w tym 33 przedsiębiorstwa z obecnych Czech i 6 ze Słowacji. W przypadku nadsubskrypcji liczba akcji przypadająca na 1 punkt z książeczki kuponowej malała. Słowackie firmy sprzedawano przeciętnie za kwoty o 40% niższe niż miało to miejsce w przypadku czeskich. Czesi skupili się na zakupie udziałów w firmach czeskich, natomiast słowaccy inwestorzy wykazywali znacznie większe zainteresowanie rynkiem czeskim – zainwestowano tam 15% ofert osób indywidualnych, a słowackie fundusze inwestycyjne ulokowały w czeskich firmach około 40% posiadanych punktów. W Czechach, w drugiej fali prywatyzacji, brakowało już firm z sektora energetyki, zdrowia i rolnictwa (Shafik, 1993).

Dwie fale prywatyzacji kuponowej miały miejsce w latach 1991–94. Za trzecią falę prywatyzacji uznaje się lata 1995–96, kiedy kontynuowano zmianę struktury własnościowej przedsiębiorstw. Charakterystyczne dla tego procesu były gwałtowne i częste zmiany inwestorów, wynikające z porządkowania portfeli funduszy inwestycyjnych w celu optymalnej dywersyfikacji i koncentracji własności w określonych firmach i branżach (Kočenda i Valachy, 2001).

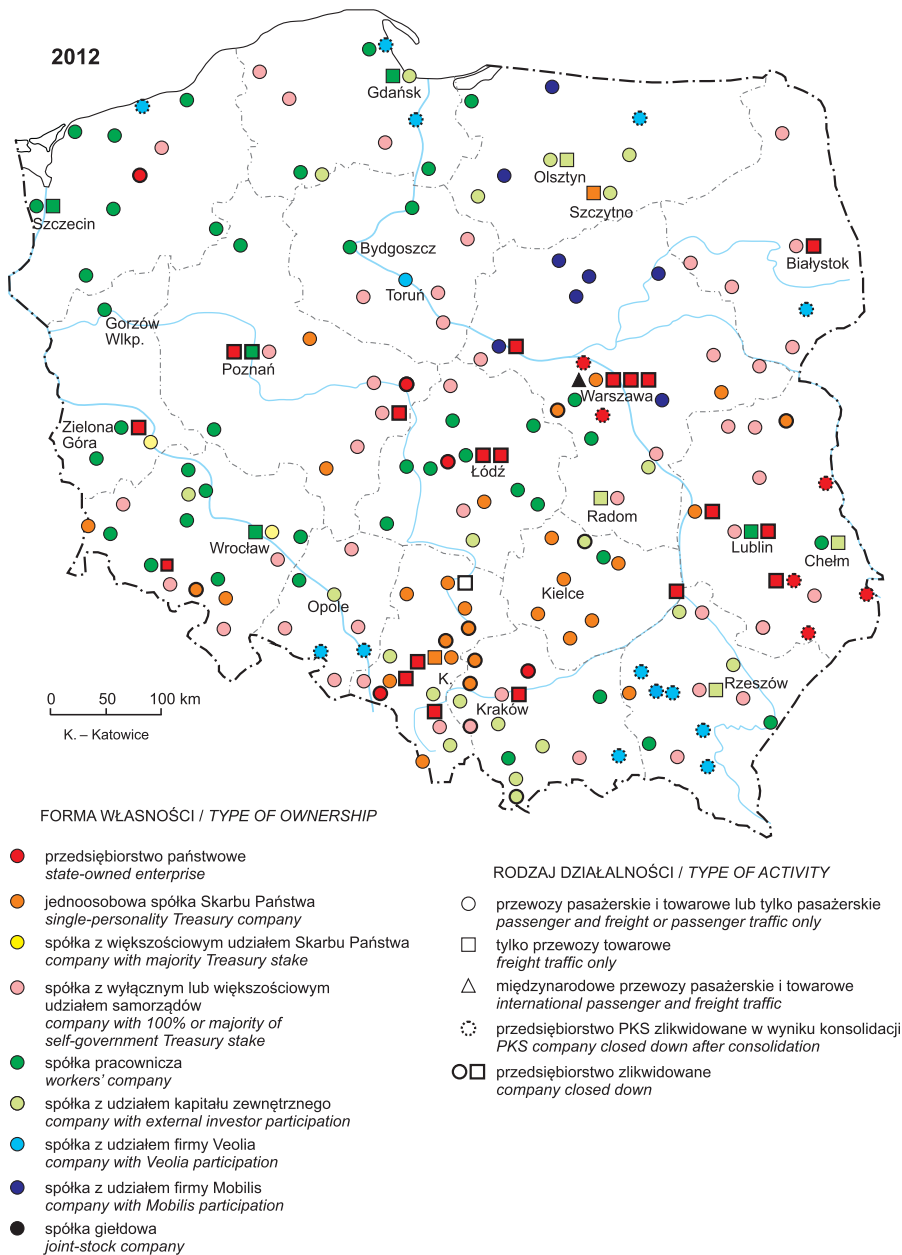
Sytuacja przedsiębiorstw PKS na przełomie I i II dziesięciolecia XXI w.

W Polsce w ostatnich kilku latach obserwujemy wycofywanie się Skarbu Państwa z dominującej pozycji w przedsiębiorstwach PKS. W 2011 r. praktycznie zaprzestały funkcjonować firmy w najmniej efektywnej formie przedsiębiorstwa państwowego – PPKS w Kole uległ likwidacji, zaś dwa pozostałe istniejące w tym czasie przedsiębiorstwa z Ostrowa Wielkopolskiego i Warszawy przekształcono w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa (jsSP). Do 2008 r. skomercjalizowano 68 przedsiębiorstw, a do 2009 r. łącznie 86 (Taylor i Ciechański, 2008c, 2010e). W końcu 2011 r. liczba istniejących jsSP spadła do zaledwie 19 podmiotów (tab. 1, ryc. 2). Przyczyny tego zjawiska były dość zróżnicowane. Część przedsiębiorstw skomunalizowano, nieliczne uległy prywatyzacji, a pewna liczba PKS-ów nie przetrwała próby czasu. Z 19 istniejących jsSP (tab. 1), cztery (z Jędrzejowa, Kielc, Końskich i Rybnika) na przełomie 2011 i 2012 r. były w trakcie likwidacji. Co niepokojące, trzy z nich znajdowały się na terenie województwa świętokrzyskiego. Warto jednak pamiętać, że nie są to jedyne spółki PKS z wyłącznym udziałem Skarbu Państwa, które miały poważne problemy. W latach 2005–09 zlikwidowano cztery przedsiębiorstwa głównie z szeroko

Tabela 1. Pasażerskie przedsiębiorstwa PKS ze znaczącym udziałem Skarbu Państwa
PKS passenger-carrying enterprises with a substantial Treasury stake

Nazwa przedsiębiorstwa <i>Name of enterprise</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok przekształce- nia <i>Year of transfor- mation</i>
Jednoosobowe spółki Skarbu Państwa <i>Single-personality Treasury companies</i>		
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Busku-Zdroju SA	Busko- Zdrój	2001
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Cieszynie sp. z o.o.	Cieszyn	2004
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej Częstochowa w Częstochowie SA	Częstochowa	2005
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Dębicy SA	Dębica	1999
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Dzierżoniowie SA	Dzierżoniów	2002
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Gnieźnie sp. z o.o.	Gniezno	2009
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Jędrzejowie SA	Jędrzejów	2001
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Kielcach SA	Kielce	2002
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Końskich SA	Końskie	2002
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o.	Lubliniec	2005
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o.	Myszków	2005
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Ostrowcu Świętokrzyskim SA	Ostrowiec Św.	2001
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Ostrowie Wielkopolskim	Ostrów Wlkp.	2011
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Puławach sp. z o.o.	Puławy	2008
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Rybniku sp. z o.o.	Rybnik	2007
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Siedlcach SA	Siedlce	1998
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Staszowie sp. z o.o.	Staszów	1999
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej „Polonus” w Warszawie	Warszawa	2011
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Zgorzelcu sp. z o.o.	Zgorzelec	1997
Spółki z przeważającym udziałem Skarbu Państwa <i>Companies with a majority Treasury stake</i>		
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o.	Nowa Sól	2004
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej „PKS – Polbus” sp. z o.o.	Wrocław	2000

pojętego GOP-u (Chrzanów, Będzin, Olkusz) i Wałbrzycha (Taylor i Ciechański, 2010e), a w kolejnych dwóch latach następne trzy – z Zawiercia, Żyrardowa i Białej Podlaskiej.



Ryc. 2. Formy własności i rodzaje działalności przedsiębiorstw PKS w 2012 r.
Opracowanie własne (dotyczy wszystkich rycin i tabel, chyba że podaje się inaczej)
Forms of ownership and types of activity of PKS enterprises in 2012
Author's own elaboration (refers to all figures and tables, unless otherwise stated)

Problemy ekonomiczne dotyczyły spółki PKS w dwóch regionach – na pograniczu Śląska i Małopolski oraz w województwie świętokrzyskim. W pierwszym z nich zapewne istotny wpływ na taką sytuację ma dość dobrze rozwinięty transport miejski, ukształtowany jeszcze w okresie funkcjonowania Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego w Katowicach. Z kolei na terenie województwa świętokrzyskiego prężnie rozwija się transport niepubliczny (popularne „busy”).

Jest niepokojące, że sporej części jsSP nie udało się przekształcić, pomimo podejmowania wielu prób (m.in. z Częstochowy, Lublińca, Dzierżoniowa i Staszowa). Należy jednak wspomnieć, że proces prywatyzacji takich przedsiębiorstw jeszcze trwa.

W rozkładzie przestrzennym przedsiębiorstw PKS ze 100% udziałem Skarbu Państwa na dzień 1.01.2012 r. zwraca uwagę skupienie większej liczby takich spółek w dwóch województwach – śląskim i świętokrzyskim. Poza tym, nieliczne przedsiębiorstwa funkcjonują jeszcze na terenie województw wielkopolskiego, mazowieckiego, lubelskiego, podkarpackiego, warmińsko-mazurskiego i dolnośląskiego. Nie ma natomiast podobnych przedsiębiorstw w województwie lubuskim, zachodniopomorskim, pomorskim i kujawsko-pomorskim. Warto zwrócić uwagę, że poza województwem kujawsko-pomorskim jest to efekt intensywnej prywatyzacji, zwłaszcza pracowniczej.

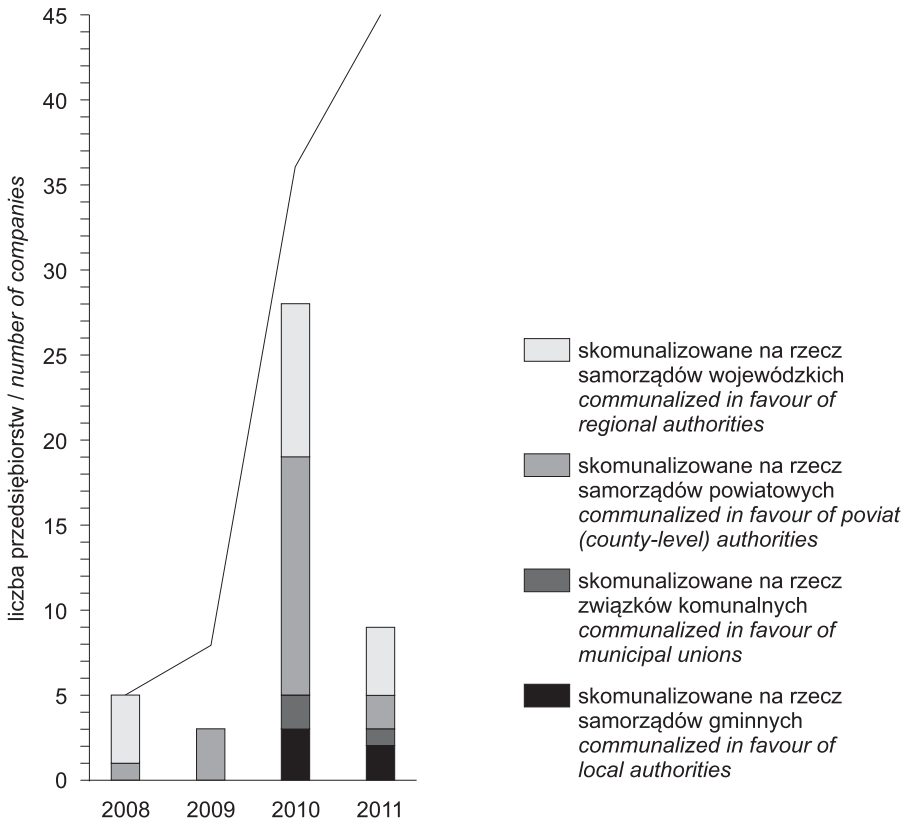
W przypadku przedsiębiorstw z większościowym udziałem Skarbu Państwa nadal funkcjonują spółki z Wrocławia i Nowej Soli, zaś w przypadku podobnych firm z Przemysła i Zielonej Góry udział ten zmalał na rzecz pracowników do poniżej 50%.

Komunalizacja przedsiębiorstw PKS

Prywatyzacja PKS-ów nie przebiegała tak, jak mogły tego oczekiwać władze. Dlatego konieczne stało się znalezienie innych możliwości przekształceń własnościowych. Naturalnym partnerem wydawały się samorządy zainteresowane zapewnieniem właściwej obsługi transportowej mieszkańców regionu. Historia partycypacji samorządów w przekształceniach przedsiębiorstw PKS jest nieco dłuższa – początkowo angażowały się głównie w prywatyzację pracowniczą (np. PKS Grójec, PKS Leżajsk), rzadziej w wykup firmy (jedynie PKS Myślenice – później spółkę sprzedano MPK Łódź). Bardzo często PKS-y obsługują teren jednego, najwyżej dwóch powiatów – wydawało się więc, że podstawowym partnerem będą tutaj samorządy szczebla powiatowego – jednak sytuacja okazała się bardziej złożona.

Proces komunalizacji został zapoczątkowany dopiero w 2008 r. i objął tylko pięć przedsiębiorstw (ryc. 3, tab. 2), z których cztery przekazano na rzecz samorządów wojewódzkich, natomiast jedno na rzecz samorządu powiatowego. W początkowym okresie samorządom przekazywano tylko 85% akcji. Począw-

szy od 2009 r. komunalizowane przedsiębiorstwa, niezależnie od formy prawnej, przekazywano samorządom w całości, jednak zmianom własnościowym poddano we wspomnianym roku zaledwie trzy podmioty, a beneficjentami były samorządy powiatowe. W 2010 r. nastąpiło gwałtowne przyspieszenie komunalizacji – ogółem właściciela zmieniło 27 przedsiębiorstw, z których najwięcej (13) trafiło w ręce samorządów powiatowych, a nieco mniej – wojewódzkich (9).



Ryc. 3. Komunalizacja przedsiębiorstw PKS według stanu na 1.01.2012 r. Słupki oznaczają liczbę przedsiębiorstw skomunalizowanych w danym roku, a linia – skumulowaną liczbę spółek.

Communalization of the PKS enterprises as of 1st January 2012. Bars denote number of enterprises communalized in a given year, line the cumulative number of enterprises.

W 2010 r. miały także miejsce całkiem nowe zjawiska – dwa przedsiębiorstwa (PKS Rzeszów i PKS Słupsk) stały się własnością specjalnie powołanych związków komunalnych, zaś trzy kolejne przejęły władze miejskie (PKS Kalisz, PKS Poznań i PKS Turek). W 2011 r. obserwowano znaczne spowolnienie procesów

Tabela 2. Komunalizacja przedsiębiorstw PKS
The communalization of the PKS enterprises

Nazwa przedsiębiorstwa <i>Name of enterprise</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok przekształcenia <i>Year of transformation</i>	Beneficjent i wielkość początkowych udziałów <i>Beneficiary and size of initial stake</i>
<i>Spółki przekazane samorządom wojewódzkim / Companies transferred to regional authorities</i>			
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Białymstoku SA	Białystok	2011	Województwo podlaskie (100%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Biłgoraju sp. z o.o.	Biłgoraj	2010	Województwo lubelskie (100%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Brodnicy SA	Brodnica	2010	Województwo kujawsko-pomorskie (100%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Inowrocławiu SA	Inowrocław	2010	Województwo kujawsko-pomorskie (100%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Krakowie SA	Kraków	2008	Województwo małopolskie (85%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Lipnie sp. z o.o.	Lipno	2010	Województwo kujawsko-pomorskie (100%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej „Wschód” w Lublinie SA	Lublin	2010	Województwo lubelskie (100%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Łomży sp. z o.o.	Łomża	2011	Województwo podlaskie (100%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Międzyrzeczu Podlaskim sp. z o.o.	Międzyrzec Podlaski	2010	Województwo lubelskie (100%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Nowym Sączu SA	Nowy Sącz	2008	Województwo małopolskie (85%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Siemiatyczach sp. z o.o.	Siemiatycze	2011	Województwo podlaskie (100%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Stalowej Woli SA	Stalowa Wola	2010	Województwo podkarpackie (100%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Suwałkach SA	Suwałki	2011	Województwo podlaskie (100%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Wadowicach SA	Wadowice	2008	Województwo małopolskie (85%) ^a
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej we Włocławku sp. z o.o.	Włocławek	2010	Województwo kujawsko-pomorskie (100%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Zambrowie sp. z o.o.	Zambrów	2008	Województwo podlaskie (100%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Zamościu sp. z o.o.	Zamość	2010	Województwo lubelskie (100%)
<i>Spółki przekazane samorządom powiatowym / Companies transferred to powiat (county-level) authorities</i>			
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Bełchatowie sp. z o.o.	Bełchatów	2010	Powiat bełchatowski (100%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Bolesławcu sp. z o.o.	Bolesławiec	2010	Powiat bolesławiecki (100%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Bytowie SA	Bytów	2009	Powiat bytowski (100%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Garwolinie SA	Garwolin	2009	Powiat garwoliński (85%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Głubczycach sp. z o.o.	Głubczyce	2010	Powiat głubczycki (100%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Gostyninie sp. z o.o.	Gostynin	2010	Powiat gostyniński (100%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Jarosławiu SA	Jarosław	2010	Powiat jarosławski (100%)
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Kamiennej Górze sp. z o.o.	Kamienna Góra	2010	Powiat kamiennogórski (100%)

^a W 2011 r. zlikwidowane. / Liquidated in 2011;

^b W 2010 r. udziały podzielono pomiędzy: miasto i gminę Łosice (61%), powiat łosicki (23%), gminę Huszlew (4%), gminę Platerów (4%), gminę Sarnaki (4%) i gminę Stara Kornica (4%). In 2010, shares were assigned to: the town and gmina (local authority) of Łosice (61%), the powiat of Łosice (23%), the gmina of Huszlew (4%), the gmina of Platerów (4%), the gmina of Sarnaki (4%) and the gmina of Stara Kornica (4%).

transferu PKS-ów do samorządów lokalnych. Przekształceniom poddano ogółem 9 przedsiębiorstw; najwięcej z nich trafiło do rąk samorządów wojewódzkich. PKS-y z Sokołowa Podlaskiego i Kluczborka przejęły powiaty, PKS Radom stał się własnością Związku Gmin Podradomska Komunikacja Samochodowa, zaś przedsiębiorstwa z Konina i Radzyna Podlaskiego stały się własnością miejscowych samorządów miejskich. Dwa ze skomunalizowanych PKS-ów zmieniły pierwotną strukturę własności. Przedsiębiorstwo z Wadowic upadło w 2011 r., a powiat łosicki przekazał znaczną część udziałów PKS Łosice na rzecz samorządów gminnych obsługiwanych przez to przedsiębiorstwo.

Do ciekawych wniosków prowadzi analiza przestrzenna sposobu komunalizacji. Dla części województw charakterystyczne było zbywanie przedsiębiorstw wyłącznie na rzecz samorządów wojewódzkich – np. podlaskie, małopolskie i kujawsko-pomorskie. Także w lubelskim większość niesprywatyzowanych przedsiębiorstw PKS przejął samorząd wojewódzki. Wyjątek stanowiły spółki: z Łukowa przejęta przez władze powiatowe i z Radzyna Podlaskiego przekazana na rzecz tego miasta. W województwie dolnośląskim jedyną formą komunalizacji było przekazanie spółek samorządom powiatów, w których zlokalizowana była ich siedziba (Bolesławiec, Kamienna Góra, Kłodzko, Oława). Identycznie sytuacja wyglądała w sąsiednim województwie opolskim (Głubczyce, Kluczbork, Nysa, Strzelce Opolskie). Także w łódzkim niesprywatyzowane PKS-y trafiły w ręce władz powiatowych (Bełchatów i Kutno). W zachodniopomorskim komunalizacji poddano tylko jedno przedsiębiorstwo – powiat szczecinecki stał się właścicielem miejscowego przedsiębiorstwa PKS. W województwie wielkopolskim charakterystyczna była komunalizacja poprzez przekazanie przedsiębiorstw władzom miejskim. Dotyczyło to przede wszystkim dużych ośrodków, takich jak Poznań, Konin, Kalisz, ale również stosunkowo niewielkiego Turka. W województwach podkarpackim, pomorskim i mazowieckim sytuacja była nieco bardziej skomplikowana: w przypadku PKS z Radomia, Rzeszowa i Słupska wybrano przekazanie przedsiębiorstw na rzecz związków komunalnych, natomiast PKS ze Starogardu Gdańskiego, Bytowa, Gostynina, Łosic, Garwolina i Jarosławia trafiły w ręce samorządów powiatowych.

Prywatyzacja przedsiębiorstw PKS

Z ekonomicznego punktu widzenia prywatyzacja stanowi najbardziej oczekiwaną formę przekształceń przedsiębiorstw będących dotychczas własnością publiczną. Zmiana struktury własnościowej jest bowiem ważnym kryterium poprawy efektywności przedsiębiorstwa. Prywatyzację można uważać za podstawowy warunek restrukturyzacji. Czy prywatyzacja, czy restrukturyzacja ma priorytet, jest kwestią dyskusyjną. Przed prywatyzacją przedsiębiorstw państwowych, rząd zazwyczaj ogranicza swoje działania do przygotowań do sprzedaży (Hannula, 2001, s. 101).

W przypadku przedsiębiorstw PKS realizujących przewozy pasażerskie, przez długie lata najpopularniejszą formą prywatyzacji było przekazywanie spółek w ręce ich dotychczasowych pracowników, w ramach tzw. leasingu pracowniczego (por. Taylor i Ciechański, 2007). Taką formę zmiany własności przedsiębiorstw przyjęto ogółem dla 41 podmiotów – ostatnim PKS przejętym przez pracowników w podobny sposób była firma z Lubania Śląskiego powstała w 2009 r. na gruncie zlikwidowanej jsSP (Taylor i Ciechański, 2010e). Ponieważ proces prywatyzacji pracowniczej albo został ukończony, albo uległ znacznemu wyhamowaniu, można pokusić się o stwierdzenie, że wniosek autorów z wcześniejszych badań o wyjątkowej skuteczności tak przeprowadzanych zmian okazał się uzasadniony – dotychczas żadna spółka pracownicza w sektorze przewozów pasażerskich nie zakończyła działalności (stało się tak jedynie w przypadku dawnego Przedsiębiorstwa Przewozu Towarów PKS w Szczecinie). Trzeba jednak pamiętać, że na przestrzeni lat struktura własnościowa mogła zmienić się w kierunku zwiększenia udziałów inwestorów strategicznych.

Również proces inwestycji z udziałem inwestorów zewnętrznych należy uznać za znacznie wyhamowany. Po zainwestowaniu w 14 spółek, zakończyła się prywatyzacja z udziałem niemieckiej spółki-córki francuskiego Veolia. Poza nią głównymi inwestorami w pasażerskie przedsiębiorstwa PKS do 2008 r. były MPK Łódź (PKS Myślenice, PKS Nowy Targ) i Orbis Transport (PKS Tarnobrzeg, PKS Gdańsk). W pozostałych 10 spółkach inwestowali pojedynczy udziałowcy (Taylor i Ciechański, 2007, 2008a, 2008c, 2010e; tab. 3).

Lata 2008–11 – to okres względnie małej liczby sprywatyzowanych przedsiębiorstw pomimo dość szeroko zakrojonej akcji Ministerstwa Skarbu Państwa skierowanej do potencjalnych inwestorów. W 2009 r. MPK Łódź stało się właścicielem kolejnego przewoźnika z Podbeskidzia – PKS Żywiec. W tym samym czasie głównym udziałowcem PKS Pszczyna i PKS Radomsko została osoba fizyczna (Roman Czesak). Na kolejne prywatyzacje z udziałem inwestorów krajowych trzeba było czekać do 2011 r., kiedy to biuro podróży Sindbad stało się nabywcą PKS w Opolu, natomiast spółka Retail Provider (firma zajmująca się przede wszystkim działalnością deweloperską) – PKS w Olsztynie. Na przełomie 2011 i 2012 r. firma o podobnym profilu stała się właścicielem PKS Katowice.

Dwie ostatnie inwestycje są dość zaskakujące, a w przypadku PKS Zakopane – co najmniej kontrowersyjne. Przedsiębiorstwo to zostało sprzedane w 2005 r. firmie MK Projekt. Ze spółki do innych podmiotów przetransferowano m.in. dawną zajezdnię – na jej terenie wybudowano jeden z największych w Zakopanem apartamentowców. Jednocześnie działalność przewozową ograniczono do minimum, a w 2010 r. przewoźnik uległ likwidacji (Pełka, 2010). PKS Zakopane był zarazem drugą sprywatyzowaną spółką, która upadła – pierwszy był PKS „Iwopol” w Skarżysku-Kamiennej.

Tabela 3. Inwestycje w przedsiębiorstwa PKS (poza Veolia Transport sp. z o.o. i Mobilis sp. z o.o.)
Investment in the PKS enterprises (apart from Veolia Transport sp. z o.o. and Mobilis sp. z o.o.)

Nazwa przedsiębiorstwa <i>Name of enterprise</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok przekształcenia <i>Year of transformation</i>	Inwestor <i>Investor</i>
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej Chojnice sp. z o.o.	Chojnice	2005	Blue Line sp. z o.o.
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej Gdańsk sp. z o.o.	Gdańsk	2004	Orbis Transport sp. z o.o. ^a
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o.	Gliwice	2003	PKS Żary SA
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Katowicach SA	Katowice	2011	GC Investment SA
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Kozienicach sp. z o.o.	Kozienice	2001	Armada Capital sp. z o.o.
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o.	Leżajsk	2002	Antoni Śliżak
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej „Pasyk & Gawron” sp. z o.o.	Limanowa	2005	Wojciech Gawron, Roman Pasyk
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Lubinie SA	Lubin	2004	PKS Wołów, Jelenia Góra i Świdnica
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Myślenicach sp. z o.o.	Myślenice	2005	MPK Łódź sp. z o.o.
PKS Nowy Targ sp. z o.o.	Nowy Targ	2008	MPK Łódź sp. z o.o.
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Olsztynie SA	Olsztyn	2011	Retail Provider sp. z o.o.
Opolskie Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej sp. z o.o.	Opole	2011	Prywatne Biuro Podróży Sindbad Ryszard Wójcik
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej i Spedycji Oświęcim SA	Oświęcim	2006	PPH Edpol Edmund Ścigała i spółka Trans-Vobis sp. z o.o.
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Pszczynie sp. z o.o.	Pszczyna	2009	Przedsiębiorstwo Transportowo-Spedycyjne Bus-Trans Marian Czesak
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Radomsku SA	Radomsko	2009	Przedsiębiorstwo Transportowo-Spedycyjne Bus-Trans Marian Czesak
PKS „Iwopol” sp. z o.o.	Skarżysko Kamienna	2003	Iwopol sp. z o.o.
„Bus-Kom” PKS Szczytno sp. z o.o.	Szczytno	1994	Centrum PKS sp. z o.o.
PKS Tarnobrzeg sp. z o.o. (Grupa Auto Orbis Bus)	Tarnobrzeg	2004	Orbis Transport sp. z o.o. ^b
PKS Zakopane sp. z o.o.	Zakopane	2005	MK Projekt sp. z o.o.
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Żywcu sp. z o.o.	Żywiec	2009	MPK Łódź sp. z o.o.

^a W marcu 2012 r. sprzedana P.A. „Gryf” oraz Przedsiębiorstwu Budowlanemu „Górski”. / Sold in March 2012 to P.A. "Gryf" and the "Górski" Construction Enterprise.

^b W lutym 2012 r. sprzedana innemu podmiotowi. / Sold to another entity in February 2012.

Największe inwestycje zagraniczne

Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w restrukturyzacji przedsiębiorstw dotyczy pięciu istotnych aspektów: (1) dzięki nim ma miejsce transfer kapitału obejmujący inwestycje i środki trwałe; (2) zagraniczni inwestorzy mogą wprowadzać efektywne zarządzanie korporacyjne; (3) BIZ służą transferowi wiedzy w postaci zarządzania, *know-how* i technologii; (4) zagraniczni inwestorzy mają powiązania międzynarodowe i tworzą ogniwa łączące między krajowymi przedsiębiorstwami; oraz (5) BIZ zmieniają strukturę działalności, a w następstwie specjalizację kraju goszczącego (Hannula, 2001, s. 165).

W pierwszej połowie lat 2000. głównym inwestorem zagranicznym była obecna firma Veolia Transport Polska, która zakupiła ogółem 14 przedsiębiorstw PKS. Na drugą połowę minionej dekady przypadł proces stopniowej konsolidacji posiadanych przez Veolię spółek – najpierw w 6 przedsiębiorstwach regionalnych, a następnie w 2010 r. w jedno przedsiębiorstwo ogólnokrajowe z siedzibą w Toruniu (szerzej: Taylor i Ciechański, 2013a).

Wydawać by się mogło, że doświadczenia Veolii były na tyle niezachęcające, że proces inwestycji zagranicznych w przedsiębiorstwa PKS został trwale wyhamowany. Tymczasem izraelska firma Egged Holding w 2009 r. stała się nabywcą 51% udziałów PKS Mrągowo. Kolejne inwestycje firma ta podjęła w 2010 r. za pośrednictwem spółki-córki Mobilis zajmującej się do tej pory głównie obsługą miejskich przewozów autobusowych w dużych ośrodkach na zlecenie miejscowych zarządów transportu miejskiego (tab. 4).

Mobilis powstał z części spółki Rapid (na bazie drugiej powstał nieistniejący już Connex Warszawa). Egged Holding natomiast to spółka zależna izraelskiej firmy Egged istniejącej od 1933 r., będącej obecnie największą firmą transportu autobusowego w tym kraju. Spółka Mobilis była pierwszą inwestycją Egged w Polsce – największego prywatnego operatora w autobusowym publicznym transporcie miejskim w Polsce, wykonującego usługi transportowe na terenie aglomeracji warszawskiej oraz w Bydgoszczy, Krakowie i Lubliczu.

W 2010 r. Mobilis zakupił po 85% udziałów przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego, nabywając praktycznie większość przedsiębiorstw regionu będących wówczas w rękach Skarbu Państwa. Tylko PKS Polonus i PKS Siedlce nie podlegały prywatyzacji, a PKS Gostynin, choć znajdował się w transzy siedmiu przedsiębiorstw przewidzianych do sprzedania Mobilisowi, wobec sprzeciwu załogi nie został sprywatyzowany. W 2011 r. nastąpiła dalsza ekspansja Egged (Mobilis) na terenie województwa warmińsko-mazurskiego (PKS Bartoszyce, PKS Ostróda). Firma podejmowała również próby zakupu m.in. PKS Częstochowa, Katowice, Lubliniec, Cieszyn i Piotrków Trybunalski. Na początku 2012 r. toczyły się rozmowy już tylko w przypadku tego ostatniego – z pozostałych Mobilis zrezygnował.

Tabela 4. Przedsiębiorstwa pasażerskie PKS przejęte przez Mobilis
The PKS passenger enterprises taken over by Mobilis

Nazwa przedsiębiorstwa <i>Name of enterprise</i>	Siedziba <i>Seat</i>	Rok przekształcenia <i>Year of transformation</i>
85% udziału Mobilis sp. z o.o. / 85% stake of Mobilis sp. z o.o.		
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Bartoszycach SA	Bartoszyce	2011
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Ciechanowie SA	Ciechanów	2010
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Mińsku Maz. SA	Mińsk Maz.	2010
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Mławie SA	Mława	2010
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Ostrołęce SA	Ostrołęka	2010
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Ostródzie sp. z o.o.	Ostróda	2011
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Płocku SA	Płock	2010
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Przasnyszu SA	Przasnysz	2010
Spółki z większościovym udziałem Egged Holding <i>Companies with majority stake of Egged Holding</i>		
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Mrągowie sp. z o.o.	Mrągowo	2009

Konkurentem Mobilisu w prywatyzacji mazowieckich przedsiębiorstw PKS był Souter Holding Poland, który rok później uruchomił własną sieć autobusowych linii dalekobieżnych pod handlową nazwą PolskiBus.com.

*

Powyżej opisany stan przedstawia przekształcenia przedsiębiorstw PKS na początku 2012 r., jednak w kolejnych 10 miesiącach zaobserwowano dalsze zmiany. Właściciela zmieniły cztery jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, w tym jedna uległa komunalizacji (PKS Staszów), a trzy pozostałe sprywatyzowano (PKS Katowice, PKS Piotrków Trybunalski i PKS Szczytno). Dla kilku innych przedsiębiorstw nadal poszukuje się nabywcy. Utrzymywanie publicznej własności PKS jest niekorzystne wobec upadłościowego trendu przedsiębiorstw, w których głównym udziałowcem jest Skarb Państwa lub samorządy wojewódzkie i powiatowe (m.in. PKS Cieszyn, PKS Dzierżoniów, PKS Nowy Sącz). Potwierdzeniem tej niekorzystnej sytuacji jest ogłoszenie upadłości PKS Myślenice, PKS Nowy Targ i PKS Żywiec, stanowiących własność samorządowego MPK Łódź. Równocześnie obserwowano coraz silniejszą ekspansję przewoźnika Polskibus.com.

PolskiBus – konkurent czy sprzymierzeniec PKS?

Pierwszą próbę stworzenia sieci ekspresowych dalekobieżnych linii autobusowych podjęła firma Polski Express (początkowo z kapitałem brytyjskim). Z czasem jednak doszło do wycofania się inwestora zagranicznego, przejścia przewoźnika przez kapitał krajowy i coraz większych kłopotów finansowych, wreszcie przed kilku laty firma przestała istnieć¹. W rezultacie, na rynku pozostały głównie przedsiębiorstwa PKS oferujące sieć niezależnych połączeń autobusowych organizowanych przez jedno, rzadziej dwa przedsiębiorstwa. Realizacja połączeń dalekobieżnych dla wielu podmiotów stała się metodą na przetrwanie recesji wynikającej ze spadku frekwencji na liniach lokalnych. Rozwojowi połączeń sprzyjały też znaczące problemy transport kolejowego – szczególnie wydłużenie czasu przejazdu na wielu liniach głównych, a także obniżenie standardu podróżowania. Pojawienia się nowego przewoźnika zainteresowanego wejściem na rynek autobusowych połączeń dalekobieżnych można było się zatem spodziewać, a zapowiedzią było zainteresowanie brytyjskiego holdingu Souter inwestycjami w przedsiębiorstwa PKS na Mazowszu.

W 2009 r. szkocka firma Souter Investments² powołała do życia spółkę-córkę Souter Holdings Poland. Nie jest to pierwsza inwestycja zagraniczna firmy – posiada ona już większościowe udziały w dwóch miejskich spółkach autobusowych w Nowej Zelandii, a także firmę przewozów promowych z siedzibą w Auckland – Fullers Group. Firma Souter Investments należy również do konsorcjum, które nabyło spółkę Istanbul Deniz Otobusleri A.S. zajmującą się przewozami promowymi po Morzu Marmara (www.polskibus.com).

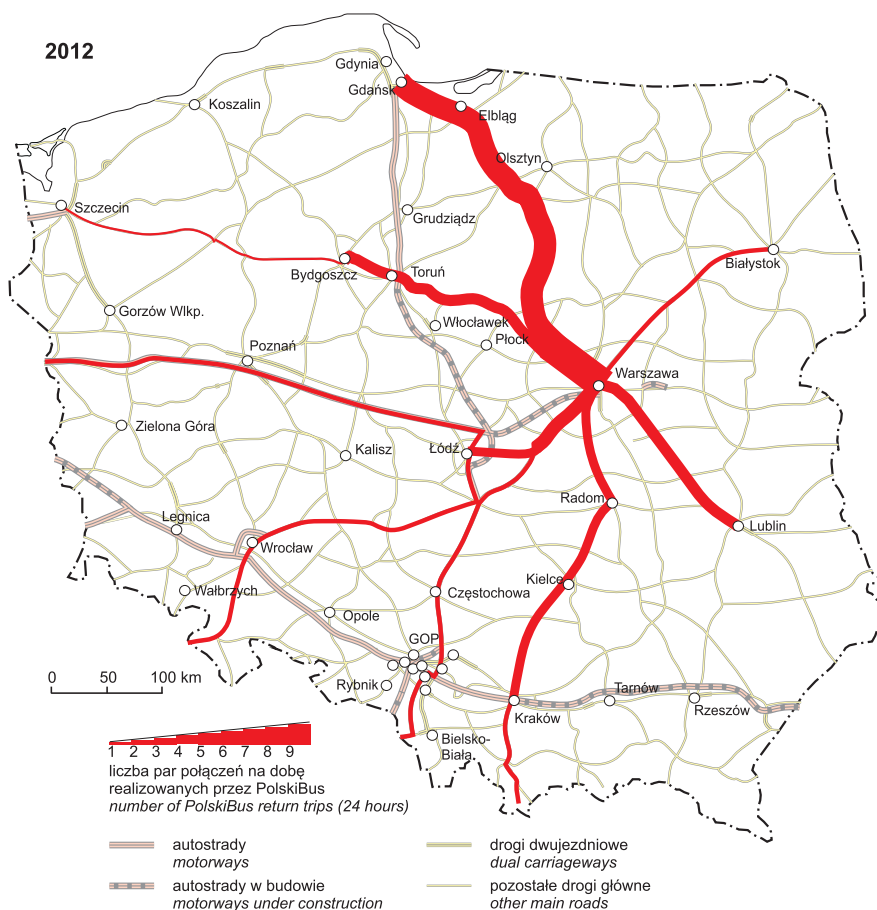
W Polsce, firma Souter rozpoczęła działalność 19.06.2011 r. połączeniami autobusowymi pod handlową nazwą PolskiBus.com. Na początku spółka realizowała połączenia krajowe Warszawa–Kielce–Kraków, Warszawa–Ostróda–Gdańsk, Warszawa–Toruń–Bydgoszcz–Piła–Szczecin, Warszawa–Białystok, Warszawa–Lublin i Warszawa–Katowice (ryc. 4). Nowością w stosunku do tego co oferowały przedsiębiorstwa PKS było wprowadzenie połączeń międzynarodowych (Warszawa–Katowice–Bratysława–Wiedeń, Warszawa–Łódź–Wrocław–Praga, Warszawa–Łódź–Poznań–Berlin). PolskiBus, wzorem tanich linii lotniczych, operację rezerwacji, zakupu miejsc i opłat przeniósł całkowicie do Internetu, wprowadzając równocześnie zasadę, że im wcześniej zakupiony bilet, tym tańszy³.

¹ Ostatecznie w listopadzie 2008 r. przewoźnik zawiesił połączenia, a jego konto zajęł komornik. W 2010 r. firma już nie istniała, o czym świadczy brak wpisu w KRS.

² Souter Investments jest biurem inwestycyjnym szkockiego przedsiębiorcy z branży transportu – Briana Soutera, dyrektora generalnego i współzałożyciela firmy Stagecoach Group plc, wiodącej międzynarodowej grupy transportu publicznego.

³ Pomysł ten nie zakończył się powodzeniem i w 2012 r. konieczne stało się wprowadzenie także sprzedaży biletów w sposób tradycyjny.

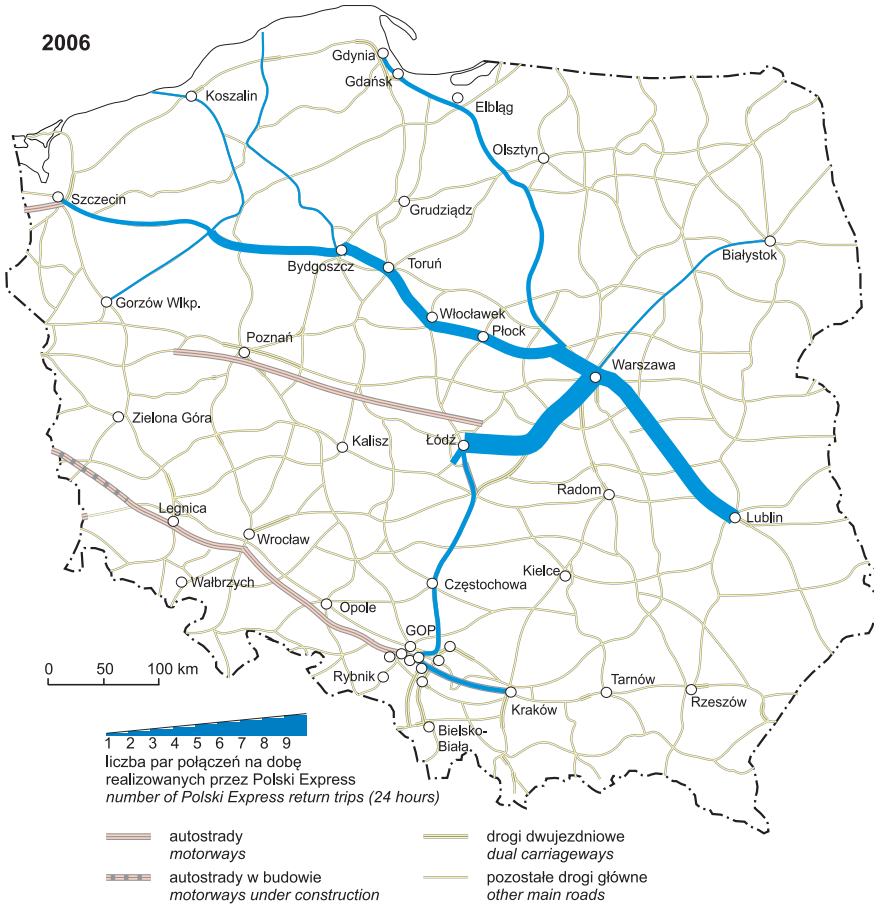
Do ciekawych wniosków prowadzi porównanie obecnej sieci połączeń realizowanych przez PolskiBus i Polski Express w 2006 r. (ryc. 4 i 5). Część kierunków się pokrywa – na przykład połączenia Warszawy z Lublinem i Bydgoszczą. Natomiast w kierunku Trójmiasta liczba połączeń zdecydowanie wzrosła (jest to



Ryc. 4. Sieć połączeń PolskiBus.com na początku 2012 r.
PolskiBus.com's network of connections as of early of 2012

reakcja przewoźnika na bardzo długi czas przejazdu koleją). Gorzej w stosunku do Polskiego Expressu wygląda obsługa zachodu Polski. Uzdrowiska – jak Kołobrzeg i Ustka – oraz ważny ośrodek jakim jest Gorzów Wielkopolski nie znalazły się w ofercie nowego przewoźnika, a sytuacja Szczecina pogorszyła się. Brakuje również połączeń Łodzi z GOP i Krakowem. To ostatnie miasto z Warszawą połączono linią bezpośrednią przez Kielce. Nowością wprowadzoną przez PolskiBus

jest bezpośrednie połączenie Warszawy z Zakopanem. Katowice obsługiwane są przy okazji kursów autobusów do Bratysławy i Wiednia. Całkiem nowymi kierunkami są Poznań i Wrocław. To pierwsze miasto znajduje się na trasie autobusów do Berlina, natomiast drugie na linii łączącej Warszawę z Pragą (ryc. 4).



Ryc. 5. Sieć połączeń firmy Polski Express w 2006 r.

Źródło: Taylor i Ciechański (2007, s. 35).

Polski Express's network of connections as of 2006

Source: Taylor and Ciechański (2007, p. 35).

Trudno prognozować przyszłość przewoźnika – czy podzieli on los Polskiego Expressu, czy też wpisze się na stałe w ofertę polskiego rynku transportowego. Prawdopodobnie zakończenie remontu trasy kolejowej Warszawa–Gdynia może wpłynąć na liczbę połączeń między tymi miastami. Ciekawej sytuacji można się

też spodziewać na trasie do Zakopanego – na początku 2012 r. tylko w porze nocnej realizowano trzy kursy przedsiębiorstw PKS. Wydaje się, że wobec zapewnienia wyższego standardu, PolskiBus.com ma szanse odgrywać istotną rolę na tej trasie. Interesujące jest też pytanie, czy zostaną uruchomione nocne kursy do innych górskich miejscowości, takich jak Szklarska Poręba, Karpacz czy Krynica, mogące być istotną alternatywą nie tylko wobec autobusów PKS, lecz również wobec kolei. Wydaje się jednak, że wobec mocno zaawansowanych procesów modernizacji linii kolejowych i korzystnych ofert weekendowych większym zagrożeniem jest PolskiBus dla przedsiębiorstw PKS, dla których linie dalekobieżne są dość poważną pozycją w dochodach. Można się również spodziewać, że stanie się on istotnym przewoźnikiem w nocnych przewozach między Polską a krajami ościennymi – oferowane ceny przejazdu są zdecydowanie niższe od biletów międzynarodowych połączeń kolejowych.

Piśmiennictwo

- Československá státní automobilová doprava, bez daty,
http://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Ceskoslovensk%C3%A1_st%C3%A1tn%C3%AD_automobilov%C3%A1_doprava (25.10.2012).
- cw, 1999, *Odpowiedzialne decyzje*, Biuletyn Polskiej Izby Gospodarczej Transportu Samochodowego i Spedycji, 3, 11, s. 22–24.
- Dlouhy V., Mladek J., 1994, *Privatization and corporate control in the Czech Republic*, Economic Policy, 9, 19, s. 155–170.
- Estrin S., Nuti D.M., Uvalic M., 2000, *The impact of investment funds on corporate governance in mass privatisation schemes: Czech Republic, Poland and Slovenia*, MOCT-MOST: Economic Policy in Transitional Economies, 10, 1, s. 1–26.
- Hannula H., 2001, *Restructuring of the Estonian economy and the role of FDIs in it*, [w:] U. Varblane (red.), *Foreign Direct Investments in the Estonian Economy*, School of Economics and Business Administration, University of Tartu, Tartu, s. 91–174.
- Hoyle B., Knowles R. (red.), 1992, *Modern Transport Geography*, Belhaven Press, London-New York.
- Hoyle B., Knowles R. (red.), 1998, *Modern Transport Geography*, Wiley, Chichester-New York-Weinheim-Brisbane-Singapore-Toronto, 2 wyd.
- Knowles R., 1993, *Research agendas in transport geography for the 1990s.*, Journal of Transport Geography, 1, 1, s. 3–11.
- Knowles R., Shaw J., Docherty I. (red.), 2008, *Transport Geographies. Mobilities, Flows and Spaces*, Blackwell Publishing, Malden-Oxford-Victoria.
- Kočenda E., Valachy J., 2001, *Secondary Privatization in the Czech Republic: Changes in Ownership and Enterprise Performance in Voucher-Privatized Firms*, CASE Reports t. 45, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.
- Marikova Leeds E., 1993, *Voucher privatization in Czechoslovakia*, Comparative Economic Studies, 15, 3, s. 19–37.
- Palda K., 1997, *Czech privatization and corporate governance*, Communist and Post-Communist Studies, 30, 1, s. 83–93.
- Pełka P., 2010, *Zakopiański PKS zbankrutował*, Tygodnik Podhalański, <http://24tp.pl/?mod=news&id=10654> (7.01.2012).

- Shafik N, 1993, *Making a Market. Mass Privatization in the Czech and Slovak Republics*, Policy Research Working Paper, 131, World Bank, Washington.
- Shafik N, 1995, *Making a market: Mass privatization in Czech and Slovak Republics*, World Development, 23, 7, s. 1142–1156.
- Taylor Z., 2003, *Sytuacja kolei a zamknięcia linii kolejowych w Polsce*, Biuletyn KPZK PAN, 204, s. 105–123.
- Taylor Z., 2004, *Recent changes in Polish transport policy*, Transport Reviews, 24, 1, s. 19–32.
- Taylor Z., Ciechański A., 2005, *Deregulacja w polskim transporcie kolejowym*, Przegląd Geograficzny, 77, 2, s. 139–169.
- Taylor Z., Ciechański A., 2006, *Deregulation in Polish rail transport*, Transport Reviews, 26, 3, s. 305–324.
- Taylor Z., Ciechański A., 2007, *Przekształcenie własnościowe przedsiębiorstw PKS w nowej sytuacji gospodarczej*, Przegląd Geograficzny, 79, 1, s. 5–44.
- Taylor Z., Ciechański A., 2008a, *What happened to the national road carrier in a post-communist country? The case of Poland's State Road Transport*, Transport Reviews, 28, 5, s. 619–640.
- Taylor Z., Ciechański A., 2008b, *Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw transportu miejskiego w Polsce – część I*, Przegląd Geograficzny, 80, 4, s. 495–513.
- Taylor Z., Ciechański A., 2008c, *Transformacja własnościowa przedsiębiorstw PKS po roku 1990*, Przegląd Komunikacyjny, 47, 4, s. 3–13.
- Taylor Z., Ciechański A., 2009, *Przekształcenia własnościowe przedsiębiorstw transportu miejskiego w Polsce – część II*, Przegląd Geograficzny, 81, 2, s. 205–236.
- Taylor Z., Ciechański A., 2010a, *Polskie przedsiębiorstwa publicznego transportu regionalnego i miejskiego w warunkach gospodarki rynkowej*, Przegląd Komunikacyjny, 49, 7–8, s. 20–25.
- Taylor Z., Ciechański A., 2010b, *Organizational and ownership transformation in Poland's urban transport companies*, Transport Reviews, 30, 4, s. 407–434.
- Taylor Z., Ciechański A., 2010c, *Niedawne przekształcenia organizacyjno-własnościowe przedsiębiorstw transportu kolejowego w Polsce – część I*, Przegląd Geograficzny, 82, 4, s. 549–571.
- Taylor Z., Ciechański A., 2010d, *Przekształcenia organizacyjno-własnościowe polskich przedsiębiorstw żeglugi śródlądowej i przybrzeżnej po 1990 r.*, Przegląd Geograficzny, 82, 2, s. 191–220.
- Taylor Z., Ciechański A., 2010e, *Przekształcenia organizacyjno-własnościowe pasażerskich przedsiębiorstw komunikacji samochodowej*, Transport Miejski i Regionalny, 2, s. 19–25.
- Taylor Z., Ciechański A., 2011a, *Niedawne przekształcenia organizacyjno-własnościowe przedsiębiorstw transportu kolejowego w Polsce – część II*, Przegląd Geograficzny, 83, 2, s. 205–231.
- Taylor Z., Ciechański A., 2011b, *Organizational restructuring and ownership transformation in Poland's inland shipping companies after 1990*, Geographia Polonica, 84, 2, s. 77–92.
- Taylor Z., Ciechański A., 2013a, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w polskim transporcie*, Monografie IGIPZ PAN, 15, Warszawa (w druku).
- Taylor Z., Ciechański A., 2013b, *Transformacja systemowa a przekształcenia organizacyjno-własnościowe polskich przedsiębiorstw żeglugi śródlądowej*, Geography and Tourism, 1, 1 (w druku).
- Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych*, 1996, Dziennik Ustaw RP, 118, poz. 561.

www.or.justice.cz – Obchodní rejstřík a sbírka listin (Rejestr Handlowy Republiki Czeskiej (30.10.2012).
www.orsr.sk – Obchodný Register Slovenskej Republiky (Rejestr Handlowy Republiki Słowackiej (9.01.2012).
www.polskibus.com – oficjalny serwis internetowy PolskiBus.com (7.01.2012).

ZBIGNIEW TAYLOR, ARIEL CIECHAŃSKI

ORGANISATIONAL AND OWNERSHIP TRANSFORMATIONS AMONG NATIONAL ROAD CARRIERS IN POLAND, CZECH REPUBLIC AND SLOVAKIA – PART I

This paper attempts a reconstruction of the organisational and ownership transformations affecting the national road carriers in Poland (PKS), the Czech Republic (ČSAD) and Slovakia (SAD, NAD) after 1989. Despite a similar input state in the three countries studied, the transformations they pursued took disparate forms, ensuring marked differences in the situations the countries find themselves in today. The first part of the work, contained in this issue of *Przegląd Geograficzny*, describes the main trends as regards the privatizations of all the enterprises in Poland, Czechoslovakia, the Czech Republic and Slovakia. It then goes on to characterise in detail the processes of ownership transformation that Poland's national road carrier (PKS) has been through, with particular account taken of the last three years. A second part, to be published in *Przegląd Geograficzny*, 2013, 4, will in turn entail a reconstruction of the transformation processes involving the ČSAD, SAD and NAD enterprises.

In Poland, the disintegration of the regional PKS enterprises resulted in the founding of about 40 new freight transport firms, the majority of which were closed-down rapidly (by about 1995). This left just 10 former freight companies as at the end of 2002. A majority of these were in hands of their staff (as so-called worker's companies), while only two of the firms were state-owned. Within the next few years, the number of active freight companies decreased yet further, to the point where there were just 6 as of late 2011 and early 2012. All of these were entirely privately-owned.

Thus in Poland in the last several years there has been a clear withdrawal of the Treasury from its formerly dominant role as regards the PKS enterprises. In 2011, practically all the once-state-owned enterprises terminated. One was closed down, while the other two have been transformed into single-personality Treasury companies. By 2008, 68 enterprises had been commercialised, and by 2009 – 86. As of the end of 2011, the number of single-personality Treasury companies had decreased to 19. The reasons for this situation are varied, as some enterprises have been communalised, some privatized, and some closed down. Of the 19 single-personality Treasury companies in existence, four were in the process of liquidation in late 2011 and early 2012, in the regions of Silesia and Małopolska in particular.

Since the privatization process proved rather unsuccessful, authorities at various (regional and county) levels began to take an interest in the communalisation of the PKS enterprises. The latter process started as late as in 2008, and initially only 85% of the stake was transferred to local authorities. However, a year later, all the communalised enterprises were transferred as a whole, and the process accelerated. Since 2010,

the PKS enterprises have come under the ownership of both unions of gminas (local authorities) and urban authorities.

In the case of the PKS passenger enterprises, the most common form of privatization (in regard to 41 firms in total) has involved leasing by workers. This form of privatization has proved very successful, as not a single firm of this profile has yet closed down. However, the process has slowed down or even come to a halt now. Processes of privatization with the participation of an external investor have also been very much arrested. The privatizations that had occurred previously involved, not only Polish investors, but also foreign capital.

Following an involvement in 14 companies, the process of privatization with the participation of the German affiliate of France's Veolia Environment has now terminated. Along with the takeovers, the investor has concentrated on a gradual consolidation of passenger companies – first into six regional companies, and then in 2010 into a single company of nationwide reach with its seat in the city of Toruń. Another important foreign investor has been the Israeli Egged Holding, which has invested directly, or indirectly – via its affiliate Mobilis. Apart from being involved in four urban companies, the investor has taken a majority stake in nine poviats-level PKS companies in the Mazowsze and Mazury regions. A competitor over the privatization of the Mazowsze PKS companies has been Souter Holding Poland (of Scottish origin), which has founded its own network of long-distance coach connections called PolskiBus.com. The latter has developed a network of connections that is very much modelled on Polski Express (a firm of British origin which ceased operating in Poland several years ago).